

Sparekassen Kronjylland

- skal det i fremtiden være en bank?

(Et tænkt scenarie)

Speciale i HD Finansiell Rådgivning, Aalborg Universitet
Udarbejdet af Mette Lindgaard Kristensen, Studienr.: 20111610
Vejleder Jesper Raalskov

Afleveringsdato 30. april 2014

Indholdsfortegnelse

1 Executive summary	4
2 Indledning	5
3 Problemformulering.....	6
3.1 Metode	6
3.2 Afgrænsning.....	7
4 Fremtiden i den finansielle sektor.....	8
5 Historie.....	10
6 Forskellen på at drive bank og sparekasse.....	12
7 En Sparekasse bliver til bank.....	15
8 Delkonklusion.....	16
9 Lovgivning i den finansielle sektor	18
9.1 Tilsynsdiamanten	18
9.2 Kapitaldækningsbekendtgørelsen	21
9.3 Basel II.....	25
9.4 Risici	25
9.5 Solvens.....	30
9.6 Individuelt solvensbehov	31
10 Delkonklusion.....	33
11 Regnskabsanalysen	35
11.1 Egenkapitalens forrentning (ROE)	35
11.2 Afkastningsgraden (ROA).....	37
11.3 Nedskrivninger.....	38
11.4 Indtjening pr. omkostningskrone.....	40
11.5 ICGR – Internal Capital Generation Rate	43
11.6 WACC – Weighted Average Cost of Capital	44
12 Delkonklusion.....	51
13 Organisatoriske ændringer ved omdannelse til bank	53
13.1 Interessenterne	54
13.2 Magtbalancen	57
13.3 Kultur og struktur.....	58
13.4 Modstand mod forandring	61
14 Delkonklusion.....	63
15 Konklusion.....	65
16 Perspektivering	68
17 Litteraturliste	69
18 Bilag.....	70

Figurfortegnelse

Figur 1: Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter.....	19
Figur 2: Basiskapital.....	21
Figur 3: Sammensætning af basiskapital i Sparekassen Kronjylland 2013.....	23
Figur 4: Sammensætningen af udlån i Sparekassen Kronjylland.	27
Figur 5: Sammensætningen af udlån Peer-Group.....	28
Figur 6: Sammenligning af solvens, Bilag 1.	30
Figur 7: Individuelle solvensbehov, Bilag 2.	32
Figur 8: Egenkapitalens forrentning (ROE), Bilag 3.	36
Figur 9: Afkastningsgraden (ROA), Bilag 4.....	37
Figur 10: Nedskrivninger, Bilag 5.....	38
Figur 11: Indtjening pr. omkostningskrone, Bilag 6.	41
Figur 12: ICGR Sparekassen Kronjylland, Bilag 7.	44
Figur 13: WACC Sammenligning, Bilag 8.	46
Figur 14: K_d , Prisen for fremmedkapital, Bilag 8.	47
Figur 15: L, Forholdet mellem passiver og aktiver, Bilag 8.....	48
Figur 16: Sammenligning af WACC/Cibor 3 mdr., Bilag 9.....	50
Figur 16: Interessenter i Sparekassen Kronjylland.....	54
Figur 17: Det organisatoriske isbjerg.....	59
Figur 18: Model for fire forskellige forandringssituationer.....	62

1 Executive summary

The thesis has aimed to find out whether Sparekassen Kronjylland will be better able, to meet competition in the financial sector in the future by letting them self turn into a public company. The future of the financial sector presents challenges for the banks. There will be more demanding of the total core capital and demand for capital buffer. Customers will seek individual solutions, and they will have a position on whether they want to avail a discount bank self-service at a low price, or whether they wish to use a "luxury" bank time for the individual and individual counseling. So there are quite specifically changed legal requirements to be met in the future, and there will be greater demand for increased performance and individual customer care.

The difference between running a bank and savings bank is primarily in the ability to raise capital. At the same time in both banks and savings banks focus on earnings.

The analysis looked at how Sparkassen Kronjylland and Peer Group institutions perform.

Sparekassen Kronjylland located throughout the period under level. It is my recommendation that the Sparekassen Kronjylland need to look at their costs. They should look at whether the branch structure to be changed, or whether tasks should be outsourced and forward made abroad.

Selects Sparekassen Kronjylland to transform itself into a public company, it will provide organizational challenges. The management of the Sparekassen Kronjylland will have a big job to get communicated to employees, customers, media and other stakeholders, what is the reason for the conversion to a corporation, office closure and outsourcing of tasks.

Communication is extremely important to address all stakeholders and possible resistance to change. There is also a need for management to take overall responsibility, and prepares employees for the new culture, management wants to build a joint stock company. It will provide employees with a high level of security, and it will give ownership of the new organization.

From the analysis of ratios is concluded that banks organized as joint stock companies have higher earnings than Sparekassen Kronjylland. So it could indicate that stock companies are more business-oriented than Sparkassen Kronjylland it, as there is obviously demands from shareholders for returns on their investments and benefit. It could also noted that Sparekassen Kronjylland with the new director and strategy is in the process of changing the culture of an organization culture to a more business -oriented culture with the potential for increased

bottom line. The overall recommendation for Sparekassen Kronjylland will be to remain guarantor savings bank and focus on cost, in order to be better equipped to meet the competition in the future.

2 Indledning

Der har siden 2008 i den finansielle sektor været utallige konkurser, opkøb og fusioner. Mange pengeinstitutter har valgt at slå sig sammen, andre har valgt at lade sig opkøbe og endelig har nogle institutter ladet sig omdanne til aktieselskaber. Alt dette for at være bedre rustet til fremtiden i den finansielle sektor.

Den finansielle krise i Danmark tog for alvor fart i 2008, da de første banker mærkede krisen på tæt hold. Roskilde Bank og Bank Trelleborg lukkede grundet store likviditets problemer. Bank Trelleborg fusionerede med Sydbank, mens Roskilde Bank gik konkurs. Siden da er der sket en kraftig reduktion i antallet af pengeinstitutter i Danmark. Der var i 2007 i alt ca. 146 pengeinstitutter, mens der primo 2014 alene kan tælles ca. 89 pengeinstitutter¹.

Usikkerheden om hvilken bank der krakker næste gang har medvirket til, at der ikke længere er ubegrænset adgang til kapital fra de udenlandske investorer. De mindre pengeinstitutter, der gerne vil låne penge, bliver ofte tillagt en ekstra risikopræmie til udlånsrenten. Krisen har tillige ført til øget offentlig kontrol og øget regulering af bankernes forretningsmuligheder. Samtidig er kapitalkravene blevet strammere gennem lovgivning, og er et udtryk for at politikerne vil forsøge at polstre bankerne fremadrettet, sådan at vi ikke ser bankkrak i samme omfang, som det er sket tidligere.

Mange fusioner er sket af nød, mens andre er sket for at sikre sig overlevelse. Mange banker har indset, at omkostningerne skal reduceres, og at indtjeningen skal i vejret, da investor kun vil låne penge ud til veldrevne pengeinstitutter.

Sparekassen Kronjylland har siden 2010 haft en strategi om at komme ud af krisen som en af vinderne i sektoren. Sparekassen Kronjylland har således lavet seks opkøb de seneste tre år og har nu sat en ny strategi om organisk vækst i søen. Den nye strategi skal ses i lyset af, at der

¹ <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/89pengeinstituttertilbage.aspx>

ikke er så mange opkøbsmuligheder som tidligere, ligesom Sparekassen Kronjylland mener, det er realistisk at vokse for egen kraft².

I den finansielle sektor bliver der ofte stillet spørgsmålstejn ved, om det er fordelagtigt, at drive bank contra Sparekasse. Samtidig er det interessant at undersøge, om Sparekassen Kronjylland præsterer bedre end sammenlignelige banker, eller om det kan være en fordel for Sparekassen Kronjylland at omdanne sig til en bank, for på den måde at kunne være bedre rustet til konkurrencen i den finansielle sektor.

3 Problemformulering

Vil Sparekassen Kronjylland være bedre rustet til at imødekomme konkurrencen i den finansielle sektor i fremtiden ved at omdanne sig til et aktieselskab?

3.1 Metode

For at løse problemformulering startes der med, at give læseren baggrundsviden omkring Sparekassen Kronjylland, så læseren også får en forståelse for hvilken organisation Sparekassen Kronjylland er. Efterfølgende beskrives antagelser og overvejelser omkring hvordan fremtiden ser ud i den finansielle sektor.

Videre beskrives forskellen på at drive bank contra sparekasse og analyseres på, hvilke fordele og ulemper der er ved de to pengeinstitut modeller. Herunder inddrages relevant lovgivning for omdannelse af en garantsparekasse til aktie selskab.

For også at kunne vurdere Sparekassen Kronjyllands styrker og svagheder i forhold til allerede eksisterende aktieselskaber, ses der i analysen på de vigtigste nøgletal ligesom der inddrages en Peer-Group. Peer-Group vil tage udgangspunkt i Finansrådets gruppering af pengeinstitutter. Sparekassen Kronjylland var ultimo 2013 i gruppe 2. Gruppe 2 er defineret som pengeinstitutter med en arbejdende kapital på mellem 12 og 64 mia. kr. Der er pengeinstitutter i gruppe 2, som ikke vurderes som sammenlignelige med Sparekassen Kronjylland, hvorfor disse er fravalgt i Peer-Group. Vestjysk Bank er fravalgt grundet deres usikre situation. Endvidere medtages Saxo Bank, FIH Erhvervsbank samt Alm. Brand Bank

² www.finanswatch.dk, Kronjylland går i offensiven med ny strategi, af Kasper Kronenberg. 04.03.2014, Bilag 10.

A/S i Peer-Group ikke, da den måde de driver pengeinstitut på er langt fra den forretningsmodel der er i Sparekassen Kronjylland og de øvrige Peer-Group institutter. Slutteligt fravælges de institutter, der ikke er aktieselskaber, for at kunne analysere på, om de institutter der er aktieselskaber er mere konkurrence dygtige og præsterer bedre end Sparekassen Kronjylland. Den samlede Peer-Group kommer således til at bestå af Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S samt Danske Andelskassers Bank A/S.

Til brug for analysen af nøgletal benyttes en række formler. Hvor ikke andet er nævnt vil kilden til formlerne være Commercial Banking, The management of Risk. Benton E. Gup, James Kolari, 3. udgave.

Overordnet set vil der løbende i delkonklusionerne være en vurdering af, om Sparekassen Kronjylland vil være bedre rustet til at imødekomme konkurrencen i den finansielle sektor i fremtiden, ved at omdanne sig til et aktieselskab, ud fra det givne afsnit.

Slutteligt ses der på de organisatoriske anlæg ved omdannelse fra bank til sparekasse. Herunder en analyse af hvilke ændringer, der vil være nødvendige i organisationen og i forlængelse heraf belyses, hvilke interessenter Sparekassen Kronjylland skal være særlige opmærksomme på ved en sådan ændring. Endvidere sammenlignes der med Danske Andelskassers Bank A/S, ligesom de organisatoriske udfordringer Danske Andelskassers Bank A/S har haft, efter omdannelsen fra andelskasse til aktieselskab inddrages. For at få indblik i de udfordringer og problemstillinger der har været i Danske Andelskassers Bank A/S, laves et interview med Danske Andelskassers Bank A/S's HR Chef. Interview formen vil være semistruktureret for, at give så åbent et interview som muligt. Samtidig giver det mulighed for at HR Chefen selv kan fortælle om oplevelsen, omkring omdannelsen fra andelskasse til aktieselskab, og de udfordringer det har medført. Endelig vurderes på de kulturelle forskelle der er i måden at drive pengeinstitut samt eventuel modstand mod forandring.

3.2 Afgrænsning

I specialet afgrænses der fra at se på de skattemæssige konsekvenser ved omdannelsen fra sparekasse til bank.

I specialet ses alene på de nøgletal der findes relevante for vurderingen af, om det vil være, hensigtsmæssigt for Sparekassen Kronjyllands konkurrence evne, at omdanne sig til et aktieselskab. Øvrige nøgletal vil ikke blive berørt.

Der ud over afgrænses der for at beskrive indholdet i bankpakkerne, da det ikke vurderes at have relevans for specialets problemformulering.

I risikoanalysen berøres primært kreditrisiko for institutterne, mens markedets risiko, likviditetsrisiko samt operationel risiko alene berøres kort.

Endvidere afgrænses specialet til ikke, at se på hvordan selve etableringen af aktiekapital sker, samt hvordan ombygningsforholdet vil være.

4 Fremtiden i den finansielle sektor

Der er, for at skabe tiltro og stabilitet i den finansielle sektor efter finanskrisen, lavet nye regler og strammet op på eksisterende. Der strammes op ved den gradvise indfasning af Basel III, som har til formål at styrke den finansielle sektors robusthed overfor økonomisk og finansiell uro. Basel III indeholder både krav til hvilken kapital der kan medregnes under kapitaltyperne, samt blandt andet mulighed for at Finanstilsynet kan stille krav om kapital til afdækning af risici. Efter den fulde implementering af Basel III, vil kravene om at supplerende kapital højst kan udgøre halvdelen af basiskapitalen, og at hybrid kapital højst kan udgøre halvdelen af kernekapitalen blive ændret. Det vil således i 2015 være krav om, at den samlede kernekapital skal være på 6% og den rene kernekapital skal være på 4,5%. Der er således et krav om at ”den sikre kapital” i form af kernekapital forøges. Endvidere vil der med implementeringen af Basel III, også blive stillet krav om en kapitalbuffer, til afdækning af risici. Hvis pengeinstitutterne ikke overholder kravene til kapitalbuffere, vil der være begrænsninger i deres anvendelse af indtjening, indtil kravene er opfyldt. Desuden er der krav om, at denne kapitalbuffer består af den mest modstandsdygtige kapital, det vil altså som oftest bestå af indbetalt aktiekapital/garant beviser samt overført overskud. De nye regler skal være fuldt indfaset i 2022³. Pengeinstitutterne vil, som følge af implementeringen af Basel III fra den 1. januar 2014 skulle indberette solvensopgørelsen ved det europæiske COREP indberetningsskema, herom mere i afsnit 9.2 Kapitaldækningsbekendtgørelsen. Det er

³[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III__likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III__likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

naturligt, at sådanne ændringer i lovgivningen giver behov for uddannelse og tilførsel af ekstra ressourcer til de enkelte banker i form af personale samt øget kapacitet i systemerne, for at kunne imødegå de nye krav.

Det antages, at pengeinstitutterne i fremtiden vil opleve en ændret adfærd hos kunderne. Det vurderes også, at kunderne i fremtiden vil se på deres pengeinstitut, som de ser på deres dagligvare butik. Pengeinstitutterne vil skulle vælge, om de ønsker, at være discount pengeinstitut hvor kunderne kommer efter det de har brug for og ikke forventer rådgivning eller yderligere services. De kunder der søger en discount løsning forventer alene en høj kvalitet til en lav pris, og betjener i øvrigt sig selv via selvbetjeningsydelser. Alternativet til discount er naturligvis luksus pengeinstituttet, som byder kunden indenfor med tid og forståelse for kunden, og hvor kunden oplever at være i fokus og få høj kvalitet. Her følger en enkelt rådgiver kunden tæt og tilbyder skræddersyede løsninger.

Med den ændrede adfærd hos kunderne, vil der også ske en forandring i de produkter pengeinstitutterne tilbyder. Det er sandsynligt, at mødet med rådgiveren sker hjemme fra spisestuen via et web kamera. At de produkter der tilbydes er individuelle, og ikke nødvendigvis fra den leverandør som pengeinstituttet plejer at bruge. Her bliver udfordringen for pengeinstitutterne helt sikkert, at tilpasse ydelserne til kunderne og ikke omvendt. Det er som vi kender det i dag, jo naturligt for et lokalt pengeinstitut at tilbyde et Totalkreditlån til det unge par der skal ud og købe hus første gang, selvom kunden måske ikke ønsker den nuværende tolagsbelåning Totalkredit tilbyder. Fremtiden kunne sagtens være et Nordea Lån, hvor det formidlende pengeinstitut så får en løbende provision herfra i stedet. Det vil naturligvis stille krav til de enkelte pengeinstitutter, om forhandling af provision mv. fra flere leverandører i fremtiden.

Det er også sandsynligt at, vi vil opleve en ændring i den daglige drift i pengeinstitutterne. Det er set at f.eks. arkitekter, ingeniører samt tekstilbranchen flytter arbejdspladser ud af Danmark. Back-office i pengeinstitutterne vil fint kunne være en funktion, der vil kunne udføres i f.eks. Asien. Det er formentlig ikke vigtigt for kunden, hvor dokumenterne er lavet, og de kan selvfølgelig underskrives digitalt hvorfor det er underordnet.

Det er naturligvis svært at lave antagelser om hvad der vil ske i fremtiden i den finansielle sektor, og hvor lang tidshorisont der er. På den lovgivningsmæssige side har vi helt konkrete krav der skal overholdes og implementeres inden 2022. Samlet set stiller fremtiden i den

finansielle sektor krav om øget performance fra pengeinstitutterne, både for at kunne leve op til lovens krav men også for at kunne levere varen til kunderne.

5 Historie

Sparekassen Kronjylland er et mellemstort dansk pengeinstitut med hovedsæde i Randers. Sparekassen Kronjylland har i dag 39 afdelinger fordelt i primært Midt- og Østjylland og med en enkelt afdeling på Frederiksberg i København. Sparekassen Kronjylland har ca. 600 fuldtidsansatte til at servicere de ca. 135.000 kunder.

Sparekassen Kronjyllands historie går tilbage til 1829 hvor ”Sparekassen for Randers By og Omegn” skulle være til glæde og gavn for borgerne i det samfund de levede i. Der er siden sket store forandringer i Sparekassen Kronjylland. Op igennem 1960’erne og 1970’erne blev hele 13 lokale sparekasser fusioneret ind i Sparekassen for Randers By og Omegn. I 1984 blev det besluttet, af ledelsen for Sparekassen, at give kunderne større indflydelse. De fik mulighed for at investere i et garantbevis, for på den måde at blive en slags medejer af Sparekassen. Et garantbevis gav således stemme- og opstillingsret til Sparekassens repræsentantskab. Sparekassen havde efterhånden vokset sig så stor at tiden i 1988 var inde til at ændre navnet til Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen Kronjylland lukker op igennem 1990’erne og 00’erne flere afdelinger. I 1995 åbner Sparekassen Kronjyllands første afdeling i Århus. I 2009 beslutter Sparekassen Kronjyllands bestyrelse at ansætte Klaus Skjødt som administrerende direktør, da den tidligere direktør Jacob Leth efter mere end 20 år som direktør, har valgt at gå på pension.

Klaus Skjødt fremlagde i 2010 vækststrategi ved navn ”Strategi 2013”. Målet med strategien var at Sparekassen Kronjylland ønskede at investere sig ud af krisen, og sikre både organisk vækst og vækst via opkøb, fusioner og nye forretningsområder. Sparekassen Kronjylland købte således, som en del af den nye strategi, i 2010 to nye afdelinger af det tidligere Morsø Sparekasse, i 2011 den tidligere Fjordbank Mors’ afdeling i Århus og i 2012 indgår Sparekassen Kronjylland en aftale med Finansiell Stabilitet om at købe aktiverne i den tidligere Sparekassen Østjylland. Med overtagelse af Sparekassen Østjylland får Sparekassen Kronjylland knap 40.000 flere kunder, 15 nye afdelinger og 170 nye medarbejdere. Der sker samtidig en lukning af de afdelinger, der er repræsenteret af både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Østjylland i samme by.

En del af ”Strategi 2013” bestod også i organisk vækst samt vækst på nye forretningsområder. Sparekassen Kronjylland har således i 2011 etableret en Privat Banking afdeling, ligesom Sparekassen Kronjylland i 2013 køber halvdelen af Krone Kapital koncernen, som er et veletableret dansk leasingselskab⁴.

Sparekassen Kronjylland er således i dag et pengeinstitut, hvor kunderne kan få rådgivning om finansielle produkter inden for udlån, indlån, pension investering, forsikring, leasing, realkredit og formueforvaltning. Sparekassen Kronjylland har et ønske om, at kunne servicere primært privat kunder samt små og mellemstore virksomheder.

Sparekassen Kronjylland har et ønske om at være en af vinderne i sektoren, når verden er på den anden side af krisen⁵. Klaus Skjødt har derfor i 2013 fremlagt endnu en treårig strategi ”At skabe Danmarks bedste pengeinstitut i balance”. Tanken er, at Sparekassen Kronjyllands medarbejdere skal arbejde efter de fire grundlæggende værdier i Sparekassen Kronjylland, nemlig Imødekommende, Troværdig, Kompetent og Markedsorienteret. Samtidig er det tanken, at kulturen skal ændres fra den foreningstænkende kultur til, at alle ansatte skal have en mere forretningsorienteret tilgang til det at drive Sparekasse. Strategien er offensiv og et udtryk for at Sparekassen Kronjylland ønsker at vokse ved organisk vækst. En del af strategien går på, at løfte andelen af erhvervskunder fra at udgøre en andel på 55 % af udlånet i dag, til i 2016 at udgøre 65 % af Sparekassen Kronjylland samlede udlån. Strategien herfor er, at indtjeningen pr. omkostningskrone er væsentlig bedre. For at nå i mål med denne strategi er der oprettet en ny enhed i Sparekassen Kronjylland, hvor kompetencer samles, sådan at der fremadrettet kan drives nye projekter og tempo ind i organisationen til glæde for kunder, ansatte og bundlinje⁶.

Sparekassen Kronjylland har i 2013 præsteret et årsresultat på mio. kr. 123. Balancen i årsregnskabet for 2013 viser et indlån på mio. kr. 13.274 mod et udlån på mio. kr. 10.204.

⁴ <http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele>

⁵ Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2013.

⁶ www.finanswatch.dk, Kronjylland går i offensiven med ny strategi, af Kasper Kronenberg. 04.03.2014, Bilag 10.

6 Forskellen på at drive bank og sparekasse

I dag ligner måden, at drive pengeinstitut på hinanden til forveksling, hvad enten det drives som bank eller sparekasse. Forretninger og serviceydelser ligner hinanden, og på trods af det er banker og sparekasser langt fra ens. Det er vigtigt for forståelsen af specialet, at der er en grundlæggende forståelse for forskellen mellem de to måder at drive pengeinstitut på. Hvorfor der i det følgende vil være en kort beskrivelse af forskellen på at drive bank og sparekasse.

I 1974 blev bankreformen vedtaget og herefter var det muligt for banker og sparekasser at konkurrere på lige vilkår. Sådan havde det ikke været hidtil. Sparekasserne havde mindre handlefrihed, og havde ikke mulighed for at låne penge ud, uden der var sikkerhed for beløbet, ligesom det ikke var tilladt at handle med værdipapirer. Der fulgte med loven i 1974, de forskelle vi kender i dag jf. lov om finansiel virksomhed § 12, at sparekasser skal være selvejende institutioner, mens banker skal være aktieselskaber og ejes af aktionærerne. Den væsentlig ændrede bankreform i 1974 betød, at bankerne stort set blev sidestillet med sparekasserne, har sammen med det, at der i 1988 blev åbnet op for muligheden om, at en sparekasse kan omdanne sig til en bank betydet, at der har været en del fusioner mellem banker og sparekasser samt opkøb og omdannelser, herom senere i afsnit 7 En Sparekasse bliver til bank⁷.

6.1.1 Kendetegn ved en bank

En bank skal jf. lov om finansiel virksomhed § 12 stk. 1 være et aktieselskab. Banken skal have en bestyrelse og en direktion, ligesom generalforsamlingen er den øverste myndighed i banken. Egenkapitalen består af indskudt aktiekapital samt opsparet overskud. Det er typisk sådan i Danmark, at aktierne handles på Københavns Fondsbørs til en gældende markedskurs. Markedskursen bestemmes af udbud og efterspørgsel, bankens soliditet, fremtidige forventninger til indtjening samt placering i markedet. Banken er afhængig af, at kunne tiltrække aktionærer, og skal derfor helst kunne udbetale et udbytte til disse, ligesom aktionærerne selvfølgelig gerne ser, at kursen udvikler sig i en positiv retning. Det er derfor vigtigt for en bank at levere en god indtjening, sådan at banken fremstår så attraktivt som muligt overfor kommende investorer.

⁷ <http://da.wikipedia.org/wiki/Bank>

Udover mulighed for udbytte opnår aktionærerne i banken indflydelse på bankens årlige generalforsamling i form af stemmeret. For at undgå, at én stor investor opnår for megen stemmeret og dermed indflydelse på bankens drift, har mange af bankerne indlagt en begrænsning i stemmeretten i bankens vedtægter⁸. Bankens øverste myndighed er bestyrelsen, denne vælges på bankens generalforsamling.

Det er ofte sådan, for de kunder der også er aktionærer i banken, at de bliver en del af et fordelsprogram og derved får nogle attraktive tilbud på deres bankforretninger, fordi de er aktionærer i banken. Det kan altså være et godt incitament for kunderne til, at blive aktionærer i deres bank, da det medføre bedre bankforretninger for den enkelte kunde. Fordelen for banken er naturligvis, at kunden knyttes tættere til banken.

6.1.2 Kendetegn ved en Sparekasse

En sparekasse er et pengeinstitut, der er organiseret som en selvejende institution. Sparekasserne har historisk set haft stor betydning for de lokale samfund, hvor sparekasserne drev sin sparekasse, da sparekasserne ofte har været med til at støtte almenyttige og velgørende formål. Det at en sparekasse er en selvejende institution betyder, at sparekasserne reelt ikke har nogen ejerkreds, der stiller krav til en bestemt indtjening. Det er jf. lov om finansiell virksomhed § 81, repræsentantskabet der er sparekassens øverste myndighed. Repræsentantskabet skal have mindst 21 medlemmer og vælges for en fire årig periode. Jf. lov om finansiell virksomhed § 81 stk. 4 er de stemmeberettigede ved valg af repræsentanter, sparekassens indskyder og garant. Hver indskyder kan kun afgive én stemme, en garant har en stemme, for hver kr. 1.000 indbetalt garantkapital, dog højst 20 stemmer. Det betyder at en garant maksimalt kan opnå 20 stemmer, uanset hvor meget garantkapital garanten måtte have. Dermed er det ikke muligt for én kunde, med meget stor post af garantbeviser, at få en afgørende indflydelse på en sparekasses drift. Der vælges i sparekassens repræsentantskab en bestyrelse for fire år af gangen, som består af medlemmer fra repræsentantskabet samt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. I en sparekasse består egenkapitalen af opsparet overskud samt indskudt garantkapital. Garantkapitalen giver ikke kunderne mulighed for at hente kursgevinst, men derimod modtage et garantudbytte. Garantudbytte fastsættes som en procentdel, der ofte er højere end renten på en almindelig opsparingskonto. Den højere rente skal ses som en kompensation for den øgede risiko, da der er tale om ansvarlig kapital, som garantterne vil tabe i det tilfælde at sparekassen går konkurs. Der er i 2012 blevet vedtaget nye

⁸ http://www.jak.dk/forening/blad99/a-forskellen_mellem_bank.htm

EU regler, det betyder at der først kan tilskrives rente på garantbeviserne efter en godkendelse af det samlede repræsentantskab.

Ofte er det sådan, at de kunder der også er garant i sparekassen bliver en del af et fordelsprogram, og derved opnår attraktive tilbud på deres sparekasseforretninger, fordi de er garant⁹. Som hos bankerne betyder det at garantterne knyttes tættere til sparekassen og dermed, at de formentlig er mere loyale.

6.1.3 Fordele og ulemper ved bank og sparekasse

Den største fordel ved at drive bank contra det, at drive sparekasse er, at banken har mulighed for at rejse ny kapital, ved at udbyde aktier til salg. Hvis der er købere til aktierne, er det en god mulighed for banken til at rejse kapital til fremtidige investeringer som f.eks. opkøb. Denne mulighed er ikke tilstede for en sparekasse, som alene kan udvide sin kapital ved at tjene penge, som overføres til egenkapitalen. Alternativt kan sparekassen sælge garantbeviser. Der har i forbindelse med den økonomiske krise, og i takt med at nogle sparekasser har måttet lukke eller lade sig opkøbe, været hård kritik i pressen, da nogle kunder/garanter har mistet deres penge i forbindelse med konkurser. Det er vigtigt at sparekasserne, ligesom bankerne, er dygtige nok til at informere om, at kunderne investerer i ansvarlig kapital, såfremt de køber garantbeviser, og at de ved en konkurs kan miste det investerede beløb på samme måde, som aktionærerne i bankerne vil miste deres penge i forbindelse med en konkurs.

Det at garantbeviser er, at sidestille med aktier i tilfælde af en konkurs gør også at afkastet ikke står mål med den risiko investor løber, ved at købe meget garantkapital. Det kan derfor være svært, at finde en aftager til større mængder af garantkapital. Her er fordelene ved en bank, at der kan sælges aktier og rejses ny kapital, og at investor har sammenhæng mellem afkast og risiko.

Fordelen ved at drive sparekasse er, at der ikke står investorer og forventer betaling af udbytter samt løbende stigning i kurserne. Dette medfører naturligvis en anden arbejdsro til sparekasserne, end bankerne har. Der er ikke forventninger fra aktionærer og konstant pres fra analytikere, der venter på at få leveret og analyseret det seneste regnskab for, at se hvordan det går med indtjeningen. Forventningspresset kan være med til, at bankerne kan have svært ved at lave en langsigtet strategi, mens sparekasserne har mere arbejdsro.

⁹ <http://www.sparkron.dk/garant/hvad-er-en-garant>

Flere sparekasser har tænkt taktisk og medens de større banker har lukket filialer i yderområderne, har mange sparekasser bibeholdt deres filialer. Det har for nogle sparekasser betydet, at de har øget forretningsomfanget i de mindre byer.

Fordele og ulemper ved at drive bank contra sparekasse er altså, at der umiddelbart er flere fordele ved, at drive bank hvis der ses på de økonomiske fakta, og på muligheden for at regulere i driften. Sparekasserne har fordelene ved at kunne være tilstede i nærområderne, og umiddelbart have fokus på de mere bløde værdier.

7 En Sparekasse bliver til bank

Omdannelsen fra Sparekasse til Bank tager udgangspunkt i lov om finansiel virksomhed § 207 – 213. Det har siden 1988, som ovenfor nævnt, været muligt for eksisterende sparekasser at omdanne sig til bank, og dermed blive et aktieselskab og få mulighed for, på lige vilkår som bankerne, at hente kapital via aktieudvidelser. Loven løste problemstillingen om, hvordan sparekasserne skulle forholde sig til den egenkapital, der var skabt ved omdannelse til bank. Nogle sparekasser har gjort dette med stor succes, mens andre har været mere eller mindre under pres. Ved omdannelse fra sparekasse til bank benyttes den såkaldte fondsmodel.

Ved omdannelse sker der praktisk det, at sparekassen stifter eller køber et aktieselskab og får tilladelse af finanstilsynet til at drive pengeinstitutvirksomhed. Herefter fusionerer aktieselskabet med sparekassen efter fusionsreglerne i aktieselskabsloven med aktieselskabet, som det fortsættende selskab, og sparekassen opløses uden likvidation.

Sparekassen overdrager altså, via Fondsmodellen, aktiver og passiver, herunder egenkapital til aktieselskabet. Samtidig oprettes den erhvervsdrivende fond, der får overdraget aktierne fra aktieselskabet, svarende til værdien af sparekassens reserver, efter garant kapitalen er ombyttet til aktiekapital til en skønnet markedskurs. Der kan indskydes et holdingselskab mellem fonden og sparekasseaktieselskabet. Det primære formål med denne model, er at sikre en uforandret videreførelse af sparekasseaktieselskabet. Det er desuden afgørende, at de i sparekassen opsamlede reserver forsat er til rådighed for sparekassens drift samtidig med at de fremtidige aktionærer i aktieselskabet, ikke får andel i disse midler. Ved omdannelsen vil aktieselskabet få to grupper af aktionærer, nemlig fonden og de tidligere garantanter. Ofte vil der i forbindelse med omdannelsen også være en forhøjelse af aktiekapitalen, der tegnes af eksterne/nye aktionærer. Denne tegning er principielt uinteressant for selve sikringen af den

oprindelige sparekasses reserver til den erhvervsdrivende fond. Der er intet krav om, at den erhvervsdrivende fond skal være hovedaktionær eller lignende i sparekasseaktieselskabet¹⁰.

Der er naturligvis en risiko ved at drive en fond hvis primære aktiv, er aktier i den respektive bank. Risikoen er naturligvis, at bankens aktier falder så voldsomt, at fonden bliver insolvent. Samtidig har fonden måske stiftet stor gæld, som så er blevet optaget i sparekasserne, og har resulteret i nedskrivninger. Problemet har været den lovgivning, der har været, når fonden skulle på børsen. Lovgivningen har blandt andet tvunget fonden, til at indsætte den tidligere sparekasses bestyrelse, til at udgøre et flertal i fondens bestyrelser. Det har naturligvis betydet at bestyrelsen har haft flere interesser og at nogle fonde er kommet i problemer efter særdeles tvivlsomme forretninger¹¹. Det har resulteret i en ændring i lovgivningen fra 2011, således at bestyrelsens flertal i den nye sparekassefond jf. lov om finansiel virksomhed § 209 stk. 2, ikke må være udpeget eller være medlem af bestyrelsen for det nyoprettede sparekasseaktieselskab, ligesom formanden for det nye selskab ikke må være medlem af fondens bestyrelse¹².

Der kan blandt garantterne opstå en utryghed om, hvad der skal ske med deres indskudte garantkapital. Det er reguleret i lov om finansiel virksomhed § 208 stk. 2, hvoraf det fremgår, at garantterne i en sparekasse skal tilbydes, efter eget valg, enten ombytning til markedskurs af deres garantbeviser til aktier i aktieselskabet, eller kontant indløsning. Sparekassen kan endvidere tilbyde garantterne, at garantkapitalen bliver stående i selskabet i en periode på indtil fem år. I tilfælde af at selskabet opløses godtgøres garantindskud førend aktiekapital.

8 Delkonklusion

Fremtiden i den finansielle sektor byder på udfordringer for pengeinstitutterne. Der bliver med implementeringen af Basel III stillet større krav til den samlede kernekapital, samt krav om kapitalbuffer. Endvidere antages det, at der sker en ændring i den adfærd vi kender fra kunderne i dag. Kunderne vil søge individuelle løsninger, ligesom de vil have en holdning til, om de ønsker at benytte et discount pengeinstitut med selvbetjening til en lav pris, eller om de ønsker at benytte et luksus pengeinstitut med tid til den enkelte og individuel rådgivning. Der vil også blive stillet krav om individuelle produktløsninger samt fleksibilitet i mødeformen

¹⁰ <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=152629#Afs1>

¹¹ <http://www.business.dk/finans/sparekassernes-fondsmodel-kan-have-spillet-fallit>

¹² http://erhvervsstyrelsen.dk/file/322459/vejledning_for_sparekassefonde.pdf

med pengeinstituttet. Der er altså helt konkret ændrede lovkrav der skal overholdes i fremtiden, ligesom der vil være større krav om øget performance samt individuel kunde pleje.

Strategien i Sparekassen Kronjylland har været at vækste sig ud af krisen for at skabe et bedre indtjeningsgrundlag, og udnytte Sparekassen Kronjyllands stærke kapital. Fokus har derfor de seneste tre år været på mulige opkøb, og det er da også blevet til hele seks opkøb siden 2009. Sparekassen Kronjylland har frem mod 2016 igangsat en ny strategi. Strategien går mod øget forretningsomfang ved organisk vækst, og en målsætning om at levere gode finansielle resultater. Der er altså sket en stor udvikling i måden Sparekassen Kronjylland driver sin forretning på siden tiltrædelsen af den nye direktør for 5-6 år siden. Hvor det tidligere har været mere foreningsorienteret, er der nu fokus på forretningen Sparekassen Kronjylland og dermed i højere grad bundlinjen.

Sker det at Sparekassen Kronjylland beslutter sig for at lade sig omdanne til en bank, er det væsentligt, at den nye fond støtter op omkring fremtidige aktieudvidelser, da det vil give godt grundlag for den videre drift af den nye bank. Endvidere er det væsentligt, at den nyoprettede fond forholder sig til sit primære formål, nemlig at støtte op om det nye sparekasseaktieselskab og dets fremtidige drift. Fonden skal naturligvis ikke lave risikobetonede investeringer, da dette på sigt kan resultere i problemer for banken i form af nedskrivninger og tab. Fonden kan endvidere bidrage positivt, ved forsat at uddele penge til almene formål, da det jo naturligvis vil gavne synet på den nye bank.

Samlet set vil der være fordele ved at drive bank contra sparekasse. Hvis vi alene ser på de økonomiske fakta og på muligheden for at regulere i driften. Omvendt har sparekasserne fordelen ved at kunne være tilstede i nærområderne, og umiddelbart have fokus på de mere bløde værdier.

9 Lovgivning i den finansielle sektor

De danske pengeinstitutter er underlagt en omfattende tilsynsmæssig lovgivning, hvis formål er at sikre, at pengeinstitutterne lever op til en lang række krav, samt at danskerne kan have tillid til den danske pengeinstitutsektor. Der er løbende kontrolbesøg fra Finanstilsynet for at sikre, at den gældende lovgivning overholdes. Det var ved et sådan kontrol besøg, at bl.a Tønder Bank måtte lade sig afvikle og overtage af Sydbank, da Finanstilsynet, i forbindelse med afslutningen af sin ordinære undersøgelse af Tønder Bank, vurderede, at der var behov for yderligere nedskrivninger samt øget solvenskrav.¹³ Danske Andelskassers Bank A/S har også været i søgelyset hos Finanstilsynet, da banken, få måneder efter børsnoteringen, måtte notere sig en trecifret millionnedskrivning, da tilsynet kom på besøg. Samtidig havde banken brugt ulovlige metoder, da de i forbindelse med børsnoteringen solgte kunderne aktier for 439 mio. kr.¹⁴

Finanstilsynet har således til opgave at sikre at den gældende lovgivning, som pengeinstitutterne er omfattet af jf. lov om finansiell virksomhed, herunder naturligvis også reglerne om god skik i den finansielle sektor overholdes. I reglerne om god skik i den finansielle sektor fremgår det af afsnit III, at pengeinstitutterne er forpligtigede til at efterleve disse regler, samt at behandle kunderne redeligt og i øvrigt efter reglerne om god skik, hvoraf det også fremgår at kunderne skal oplyses om risikoen ved handel med aktier, oplysninger om garantkapital ect.

Endvidere skal tilsynet sikre sig, at bestyrelsen og direktionen i pengeinstituttet har sikret sig, at der er tilstrækkelig basiskapital, samt sørget for, at der er de nødvendige interne procedurer til risikomåling og risikostyring tilstede, jf. lov om finansiell virksomhed § 124. Ligesom tilsynet skal sikre sig, at bestyrelsen og direktionen har en passende type og fordeling af basiskapital, til at dække bankens risici og evne til at modstå tab.

9.1 Tilsynsdiamanten

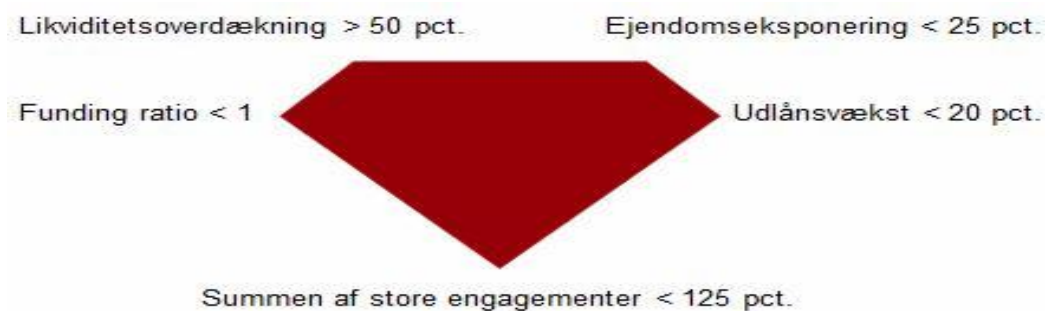
I 2010 indførte Finanstilsynet tilsynsdiamanten. Tilsynsdiamanten opstiller en række pejlemærker for, hvad der som udgangspunkt vurderes at udgøre en forhøjet risiko for et pengeinstitut. Alle pengeinstitutter skal ved udgangen af 2012 overholde alle fem pejlemærker. Sker det at et pengeinstitut fraviger, bare et af pejlemærkerne, medfører dette

¹³ <http://politiken.dk/oekonomi/ECE1801032/toender-bank-gaar-konkurs---sydbank-overtager-resterne/>

¹⁴ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5800292.ece>

skærpet tilsyn fra Finanstilsynet. Da det historisk set er parametre som f.eks. udlånsvækst og ejendomseksponering, der har været et problem for de danske pengeinstitutter, er det Finanstilsynets håb, at indførelsen af tilsynsdiamanten, kan medvirke til at skabe en mere sikker finansielsektor i Danmark. Pejlemærkerne er altså fastsat sådan, at de på den ene side skal modvirke overdreven risikovillighed, og på den anden side skal gøre det muligt for sunde pengeinstitutter, at drive profitabel bankvirksomhed og yde nødvendig kredit til virksomheder og almindelige forbrugere. Det er altså ønsket fra Finanstilsynet, at det skal være muligt, at drive en profitabel bank eller sparekasse i Danmark, uden at skulle påtage sig overdrevne risici. Sker det, at et pengeinstitut overskrider en eller flere pejlemærker, kan det efter en individuel vurdering ske, at det enkelte pengeinstitut modtager en offentlig risikooplysning.

Figur 1: Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter¹⁵



Kilde: www.finanstilsynet.dk

Som det kan ses af Figur 1, er de fem pejlemærker følgende¹⁶:

1. Summen af store engagementer må ikke overstige 125 % af basiskapitalen. Et stort engagement, er et engagement som før fradrag udgør mere end 10 % af basiskapitalen.
2. Den årlige udlånsvækst må ikke overstige 20 %.
3. Stabil funding-Ratio <1. Denne funding ratio udregnes på følgende måde:
(udlån/arbejdende kapital, fratrullet obligationer med mindre end et års løbetid).
Arbejdende kapital er; indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og egenkapital.
4. Ejendomseksponeringen skal være under 25 % af de samlede udlån.

¹⁵ www.finanstilsynet.dk

¹⁶ <http://www.finanstilsynet.dk/da/regler-og-praksis/lovsamling/lawsearch.aspx?ItemId=d92a4e1d-3c18-4163-a0ec-6a14ce8f388b>

5. Likviditetsoverdækningen skal være over 50 % iht. lovkravet. Overdækningen er den overskydende likviditet, efter opfyldelse af lovkravet på 10 % jf. Lov om finansielt virksomhed § 152, stk. 2 som siger, at likviditeten mindst skal udgøre 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtigelser, fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen.

Både Sparekassen Kronjylland, samt de øvrige Pree-Group pengeinstitutter, overholder ifølge de respektive årsregnskaber for 2013 alle tilsynsdiamantens krav.

Det, at et pengeinstitut overholder pejlemærkerne i tilsynsdiamanten, betyder dog ikke nødvendigvis, at der er tale om et solidt og sundt pengeinstitut. En kort analyse herpå vil belyse, at det er vigtigt, at tilsynsdiamanten ikke bliver brugt som et kvalitetsstempel overfor det enkelte pengeinstitut. Det er nødvendigt at kigge nærmere på de enkelte regnskaber, hvis der skal dannes et ordentligt overblik over det enkelte pengeinstituts situation.

Konkret ses der på et eksemplet med en anden sparekasse, nemlig Sparekassen Østjylland. Sparekassen Østjylland overholdte ved aflæggelse af halvårsregnskab for 2011 alle de fem pejlemærker i tilsynsdiamanten¹⁷. Imidlertid gik Sparekassen Østjylland konkurs den 22. April 2012.

Det kan altså konkluderes, at det ikke var værdierne i tilsynsdiamanten, der medvirkede til at Sparekassen Østjylland gik konkurs, men faktorer der ikke bliver taget hensyn til i tilsynsdiamanten. Sparekassen Østjylland havde været for optimistiske i opgørelsen af deres kreditrisici. Det bevirkede, at deres individuelle solvenskrav blev forhøjet fra 12,1 % til 18,6%. Udfordringen med tilsynsdiamanten er, at den blandt andet ikke fortæller noget om tabssandsynligheden på allerede etablerede udlån. Endvidere fortæller tilsynsdiamanten ikke om andre risikobetonede brancher, det kunne eksempelvis være eksponeringen i landbruget, der også har voldt problemer for pengeinstitutterne de seneste år. Det kunne på sigt være en idé at tilføje tilsynsdiamanten yderligere dimensioner. Det kunne blandt andet være oplysninger omkring solvensforhold, for derved at give et billede af den kapitalmæssige overdækning.

¹⁷ Halvårsregnskab for 2011, Sparekassen Østjylland.

9.2 Kapitaldækningsbekendtgørelsen

Kapitaldækningsbekendtgørelsen omfatter samme institutter som lov om finansiel virksomhed. Bekendtgørelsen har en række bestemmelser om de forskellige krav, de finansielle institutter skal overholde i deres daglige virke. Det er naturligvis reglerne om krav til basiskapital, solvensbehov og de forskellige risici, der er de mest centrale punkter i kapitaldækningsbekendtgørelsen.

9.2.1 Kapitalforholdene

Det er bestyrelsen og direktionens ansvar at sikre, at pengeinstituttet har tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring, til løbende at vurdere og opretholde basiskapitalen af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække pengeinstituttets risici, jf. lov om finansiel virksomhed § 124. Endvidere står der i kapitaldækningsbekendtgørelsen § 5, at bestyrelsen og direktionen tillige skal fastsætte virksomhedens tilstrækkelige basiskapital og individuelle solvensbehov.

Basiskapitalen er grundkapitalen i et pengeinstitut. Basiskapitalen skal som udgangspunkt udgøre minimum 8 % af de risikovægtede poster, solvenskravet. Samtidig skal basiskapitalen som minimum udgøre 5 mio. euro jf. lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 2.2.

Basiskapitalen er sammensat af tre forskellige kapital typer: Kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital, jf. lov om finansiel virksomhed § 128, illustreret i Figur 2 – Basiskapital.

Figur 2: Basiskapital.

Kernekapital	- skal udgøre min 50 % af basiskapitalen
Hybrid kernekapital	- må udgøre maks. 50 % af kernekapitalen
<u>Supplerende kapital</u>	<u>- må maks. udgøre 50 % af kernekapitalen</u>
= Basiskapital	- skal min. udgøre 8 % af de risikovægtede poster

Kilde: Egen tilskrivning pba. Finanstilsynets bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital.

Basiskapitalen er desuden karakteriseret ved, at indskyderne af basiskapital er efterstillet de almindelige kreditorer, hvis en finansiel virksomhed går konkurs.

Kernekapitalen er altså hovedkapitalen i den finansielle virksomhed, og skal udgøre mindst 50 % af basiskapitalen. Kernekapitalen er for indskyderne, den mest usikre form for kapital. I en garantsparekasse består kernekapitalen af opsparet overskud, samt den indskudte garantkapital i sparekassen. I en bank vil kernekapitalen bestå af primært indbetalt aktiekapital tillagt overført overskud (indeværende års overskud indregnes dog først ultimo året) fratrasket immaterielle aktiver.

Den hybride kernekapital kan medregnes ved opgørelsen af pengeinstituttets kapital. Det giver mulighed for, såfremt pengeinstituttet har brug for det, kan låne yderligere kapital. Af pengeinstituttets kernekapital må den hybride kernekapital udgøre maksimalt 50 %. Sker det, at pengeinstituttet går konkurs, vil den hybride kernekapital være efterstillet alt andet kapital, hvorfor den hybride kernekapital forbindes med stor risiko. Den hybride kernekapital kan hjemtages, for på den måde at forbedre den samlede basiskapital og dermed solvensen. Løbetiden på den hybride kernekapital er uendelig og kan ikke opsiges af långiver. Samlet set er den hybride kernekapital sammen med egenkapitalen, den mest sikre del af pengeinstituttets økonomiske reserver og samlet set bankens kernekapital.

Supplerende kapital består blandt andet af ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid, ligesom den supplerende kapital er efterstillet almindeligt indlån. Samlet set må den supplerende kapital maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen. Sker det, at pengeinstituttet går konkurs, kommer den supplerende kapital efter hybrid kernekapital og garantkapital. Modsat den hybride kernekapital kan den supplerende kapital have fast løbetid, ligesom der ikke stilles krav om f.eks. bortfald af renter, som det er tilfældet ved den hybride kernekapital.

Basiskapitalen indgår i opgørelsen af solvensen, hvilket gør det relevant, at analysere på basiskapitalens sammensætning. Sammensætningen kan give en indikation af om Sparekassen Kronjylland kan få problemer på sigt, i forhold til overholdelsen af kravene om solvens. Nedenfor er det illustreret, hvordan Sparekassen Kronjyllands basiskapital er sammensat ultimo 2013.

Figur 3: Sammensætning af basiskapital i Sparekassen Kronjylland 2013.

Sammensætning af basiskapital i Sparekassen Kronjylland 2013	
	2013
Garantkapital	587.756
Reserver	10.983
Rente af garantkapital	13.948
Overført overskud	1.814.814
Kernekapital	2.427.501
Rente af garantkapital	-13.948
Immaterielle aktiver	-147.203
Udsudte skatteaktiver	-27.654
Kernekapital efter primære fradrag	2.238.696
Hybrid kernekapital	200.000
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter primære fradrag	2.438.696
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10%	-76.694
Overskydende fradrag	-73.401
Kernekapital efter fradrag	2.288.601
Opskrivningshenlæggelser	3.293
Basiskapital før fradrag	2.291.894
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10%	-76.694
Modregning af overskydende fradrag	73.401
Basiskapital efter fradrag	2.288.601

Kilde: Sparekassen Kronjylland, Risikorapport 2013.

Som det fremgår af ovenstående, består Sparekassen Kronjyllands basiskapital stort set alene af kernekapital. Senere i specialet ses der nærmere på forholdet mellem basiskapitalen og de risikovægtede poster, i forbindelse med opgørelsen af det individuelle solvensbehov.

Sparekassen Kronjylland har i 2011 optaget lån i form af hybrid kernekapital på mio. kr. 200 i forbindelse med købet af Sparekassen Østjylland. Lånet er optaget af forsigtighedsgrunde, fremgår det af årsrapporten 2013, og for at sikre at solvensen kunne opretholdes efter købet af Sparekassen Østjylland¹⁸. Renten er fastsat til 10,37 % og er fast frem til maj 2017, hvorefter

¹⁸ Årsrapport 2013, Sparekassen Kronjylland s. 12 samt s. 50.

renten vil være tre måneders cibor + 9,05 %. Det er også på det tidspunkt, at Sparekassen Kronjylland kan tilbagebetale første gang, såfremt Sparekassen Kronjylland ønsker dette.

Pengeinstitutterne vil, som følge af implementeringen af Basel III, skulle indberette solvensopgørelsen ved det europæiske COREP indberetningsskema fra 1. januar 2014. Basel III har til formål at styrke den finansielle sektors robusthed overfor økonomisk og finansiell uro. Basel III indeholder både krav til hvilken kapital, der kan medregnes under kapitaltyperne, samt blandt andet mulighed for, at Finanstilsynet kan stille krav om kapital til afdækning af risici. Efter den fulde implementering af Basel III, vil kravene om, at supplerende kapital højst kan udgøre halvdelen af basiskapitalen, og at hybrid kapital højst kan udgøre halvdelen af kernekapitalen, blive ændret. Det vil således i 2015 være krav om, at den samlede kernekapital skal være på 6%, og den rene kernekapital skal være på 4,5%. Der er således et krav om, at ”den sikre kapital” i form af kernekapital forøges. Endvidere vil der med implementeringen af Basel III også blive stillet krav om en kapitalbuffer, til afdækning af risici. Hvis pengeinstitutterne ikke overholder kravene til kapitalbuffer, vil der være begrænsninger i deres anvendelse af indtjening, indtil kravene er opfyldt. Desuden er der krav om, at denne kapitalbuffer består af den mest modstandsdygtige kapital. Det vil altså som oftest bestå af indbetalt aktiekapital/garant beviser samt overført overskud. De nye regler skal være fuldt indfaset i 2022¹⁹.

Sparekassen Kronjyllands basiskapital på i alt mio. kr. 2.288 består stort set alene af kernekapital, bortset fra før omtalte lån optaget i 2011 i form af hybrid kernekapital på mio. kr. 200. Det kan altså konkluderes at Sparekassen Kronjylland i dag lever op til Basel III og de krav der stilles til kernekapital fra 2015.

De nye regler har naturligvis konsekvenser for alle pengeinstitutter. Det særlige er, at andelen af kernekapital forøges. Det vil for Sparekassen Kronjylland i princippet kunne give nogle udfordringer, da den eneste måde hvorpå Sparekassen Kronjylland vil kunne forøge kernekapitalen er ved salg af garantbeviser, der jo alene sælges i portioner af kr. 20.000, eller ved at levere et overskud, der kan bliver overført. Der vil også for nogle banker være store udfordringer ved, de forøgede kapitalkrav i Basel III. Det vil dog for de fleste banker være muligt at sælge aktier, og dermed forøge kernekapitalen.

¹⁹ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III__likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III__likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

9.3 Basel II

Målsætningen for udarbejdelse af regelsættet i Basel II, var blandt andet at give en mere risikofølsom og præcis solvensberegning. Endvidere var det hensigten, at give en mere individuel vurdering af pengeinstitutterne, og dermed en bedre risikostyring.

Regelsættet i Basel II i Danmark er omfattet af tre søjler, der skal implementeres i Lov om finansiell virksomhed og kapitaldækningsbekendtgørelse, der er gældende for alle danske pengeinstitutter og kreditinstitutter. Det er således et krav, at alle pengeinstitutter skal offentliggøre en risikorapport sammen med årsregnskabet.

Det enkelte pengeinstitut har altså selv til opgave, at vurdere de risici, som pengeinstituttet er eksponeret for. Ledelsen skal så i praksis forholde sig til hvilke konsekvenser enkelte senarier, kan få for pengeinstituttet. Reglerne betyder blandt andet, at pengeinstitutterne stresstestes, ved f.eks. at vurdere hvor meget en ændring i boligpriserne vil påvirke tabsrisikoen på udlån.

Den første søjle omhandler de risici, der er forbundet med at drive pengeinstitut. De kreditmæssige risici, markedsrisici, operationelle risici samt likviditetsrisikoen.

Den anden søjle omfatter de tilsyn pengeinstituttet skal føre, så de er sikre på, at de beregnede kapitalkrav stemmer overens med virkeligheden. Desuden har Finanstilsynet mulighed for at ændre i det beregnede kapitalkrav, hvis de finder det for lavt.

Endelig sikrer den tredje søjle, at offentligheden får kendskab til de beregninger og analyser pengeinstituttet og Finanstilsynet laver, idet risikorapporten jo skal offentliggøres sammen med årsregnskabet.

9.4 Risici

Der er forskellige typer af risici, som kan opstå på grund af en uforudsigelig udvikling i nationaløkonomien eller på de finansielle markeder generelt. En del af de risici er påvirkelige, mens andre er mere upåvirkelige. Det er altså ikke alle risici pengeinstituttet selv er herre over. De upåvirkelige faktorer kan være den nuværende finanskrisen, politiske forhold, naturkatastrofer eller samfundsøkonomien i andre lande.

Af de påvirkelige faktorer, som er de risici pengeinstituttet konstant skal være opmærksomme på, er de finansielle risici. De finansielle risici er beskrevet i Basel II, den første søjle og omhandler de risici, der er forbundet med at drive pengeinstitut.

9.4.1 Risikovægtede poster

Et pengeinstituts væsentligste aktiv, er som hovedregel altid dets udlån til kunderne, da det selvfølgelig er der hovedindtægten er for pengeinstituttet. Pengeinstituttets udlån tildeles en individuel vægt, alt efter hvor stor risikoen for tab er, jf. lov om finansiell virksomhed § 142. Udover kreditrisikoen, skal der også tages hensyn til likviditets-, markeds- og den operationelle risiko, ifølge afgrænsningen er det primært kreditrisikoen der ses på i det følgende.

Afhængig af, hvor stor risikoen for tab er på et givet udlån, skal pengeinstituttet ikke medregne hele lånets hovedstol, når de risikovægtede poster beregnes. Et almindelig blanco lån skal eksempelvis medregnes med 75 %, et lån med sikret pant i fast ejendom indenfor 80% belåning medregnes med 35 %, og lån med sikkerhed i f.eks. danske stats obligationer medregnes med 10 %, mens lån til kommuner medregnes med 0 %²⁰. De risikovægtede poster, er således et udtryk for den mængde aktiver et pengeinstitut har, som bærer en reel risiko. Herudover medregnes også garantier, samt ikke balance førte poster med risiko, som f.eks. aktierisiko, renterisiko, valutarisiko mv.

9.4.2 Kreditrisiko

Kreditrisiko må antages, at være den største risiko et pengeinstitut påtager sig. Kreditrisiko er udtryk for det håndværk, de ansatte i pengeinstituttet yder. Kreditrisikoen øges naturligvis i det tilfælde, at en kundes evne eller vilje til, at tilbage betale bortfalder. Denne risiko er derfor yderst vigtig for pengeinstituttet, at være opmærksom på hver eneste dag, sådan at der ikke kommer unødvendig kreditrisiko i bøgerne. Derfor er det vigtigt, at alt personale i det enkelte pengeinstitut kender forretningsgangen, og yder rettidig omhu ved udlån til kunder.

Sparekassen Kronjylland har, som øvrige pengeinstitutter i Danmark, en kreditpolitik, der klart beskriver hvilken kreditrisiko Sparekassen Kronjylland ønsker at påtage sig, ligesom det klart er defineret hvilke forretningstyper, Sparekassen Kronjylland ikke ønsker at finansiere. Sparekassen Kronjylland har sit primære markedsområde i Midt- og Østjylland, som tidligere beskrevet, med undtagelse af afdelingen på Frederiksberg. Sparekassen Kronjylland ønsker

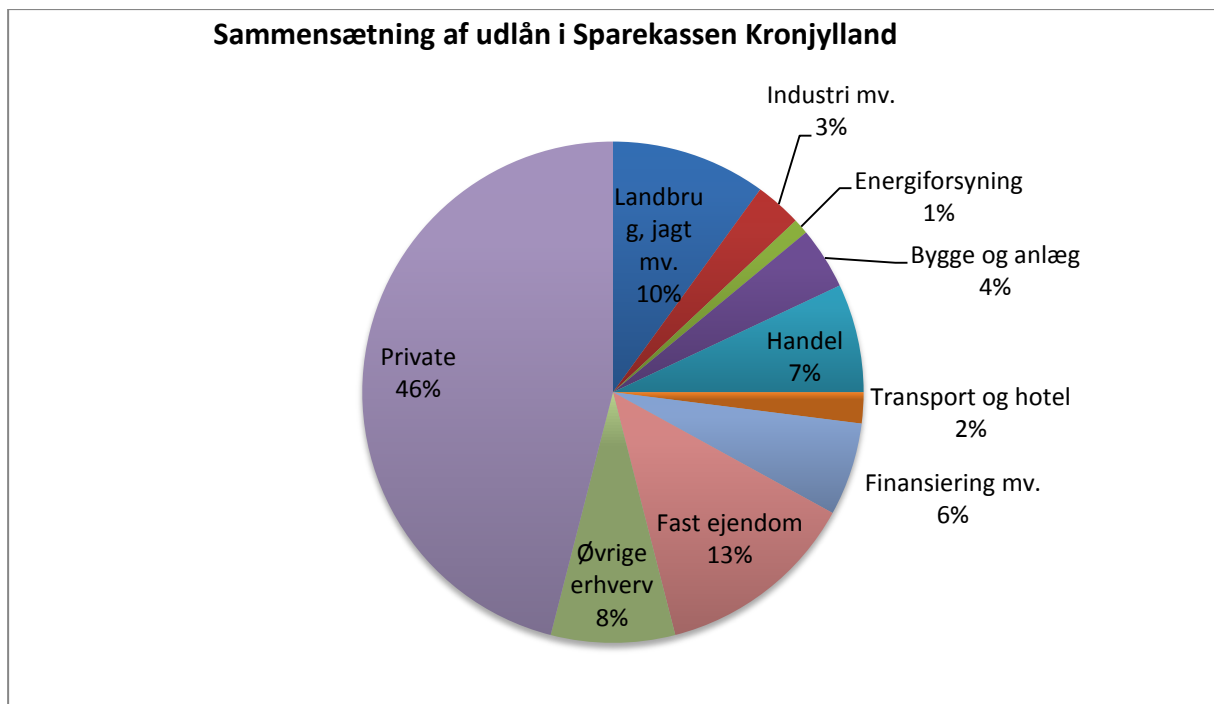
²⁰ Jf. Standardmetoden for kreditrisiko pkt. 15, 17, 27 samt 28.

primært at låne ud til kunder i markedsområdet. Samtidig ønsker Sparekassen Kronjylland en både branchemæssig samt en størrelsesmæssig spredning, da Sparekassen Kronjylland naturligvis ikke ønsker eksponering mod enkelte kunder eller brancher, i et omfang der kan svække Sparekassen Kronjyllands finansielle styrke væsentligt. Samtidig er der et ønske om ikke at tiltrække engagementer, der er større end 10 % af basiskapitalen.

Sammensætningen af udlån i Sparekassen Kronjylland fordeler sig således med udlån til private på 47 % af Sparekassen Kronjyllands samlede udlån, samt 53 % til erhverv. Det giver en fin risikospredning, og er udtryk for at Sparekassen Kronjylland har øje for risikospredning.

Ser vi på sammensætningen af lån fordeler den sig således.

Figur 4: Sammensætningen af udlån i Sparekassen Kronjylland.



Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Kronjyllands årsregnskab 2013.

Der har under finanskrisen været stor fokus på, hvordan fordelingen af udlån er i de enkelte pengeinstitutter. Det har særligt været udlån til ejendomssektoren samt landbruget, der har været anset som risikobetonede brancher. Som det ses af Figur 4 har Sparekassen Kronjylland 13 % af sit samlede udlån eksponeret mod "Fast ejendom" mens andelen af udlån til landbrug udgør 10 %. Både ejendomsbranchen og landbruget er sårbare overfor lavkonjunktur og eventuelle prisfald på ejendomsmarkedet.

Ser vi på fordelingen af udlån i Peer-Group, er for nogle af institutterne noget anderledes.

Figur 5: Sammensætningen af udlån Peer-Group.

	Privat	Erhverv	Offentlig myndighed
Spar Nord Bank A/S	40 %	56 %	4 %
Arbejdernes Landsbank A/S	61 %	38 %	1 %
Ringkjøbing Landbobank A/S	27 %	73 %	
Danske Andelskassers Bank A/S	39 %	61 %	

Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S.

Særlig bemærkelsesværdig er sammensætningen af lån i Ringkjøbing Landbobank A/S. Banken har en udlånsportefølje til erhvervskunder på hele 73 %. Ser vi nærmere på Ringkjøbing Landbobank A/S's årsrapport 2013 fremgår det, hvordan udlån til erhverv er eksponeret. Hele 22 % af udlånet i banken er eksponeret imod vindmøller i Danmark og udlandet. Det vurderes, at det er en forholdsvis stor andel af bankens udlån til én branche alene. Samtidig er det en branche, der er afhængig af politikernes holdninger og lovgivning omkring grøn energi.

Danske Andelskassers Bank A/S har en fin fordeling mellem udlån til privat og erhverv. Ser vi på fordelingen af udlån til erhverv, er en stor del dog eksponeret imod landbruget. Som det fremgår af Årsrapporten 2013 fra Danske Andelskassers Bank A/S, har banken traditionelt haft en relativ høj andel af udlån til landbruget som følge af filialernes geografiske placering. Grundet krisen, ikke mindst i landbruget, har dette medført betydelige tab og nedskrivninger på landbrugskunder. Det fremgår endvidere af risikorapporten at Danske Andelskassers Bank A/S, i samarbejde med de berørte landbrugskunder, forsøger at tilpasse bedriften så der kan skabes grundlag for positiv økonomiske udvikling på længere sigt, for de kriseramte landbrugskunder.

Vi kan altså konstatere, at udlåns sammensætningen er meget forskellig også i Peer-Group. Der er en bemærkelsesværdig stor forskel på risikovilligheden blandt de fire institutter, hvis vi antager, at udlån til erhverv er mere risikobetonet end udlån til privat. Det interessante er naturligvis, om risikovilligheden hænger sammen med ønsket om at levere et godt resultat til aktionærerne. Samtidig med om nedskrivninger og risikovillighed hænger sammen, herom i afsnit 11.3 Nedskrivninger.

9.4.3 Markedsrisiko

Markedsrisiko defineres som risikoen for, at værdien af pengeinstituttets finansielle instrumenter forringes som følge af kurs- og prisændringer på det finansielle marked. Markedsrisikoen vurderes typisk med henblik på specielt renterisici, valutarisici samt aktierisici.

Pengeinstitutterne fastsætter selv limits og regler internt med hensyn til opgørelse, overvågning, rapportering osv. Ligesom det enkelte institut selv sætter rammen for placering i obligationer, aktier, valuta, finansielle instrumenter osv.

9.4.4 Likviditetsrisiko

Definitionen på likviditetsrisiko er overordnet set risikoen for, at pengeinstituttet ikke har likviditet til at opfylde sine betalingsforpligtigelser til tiden. Denne risiko kan særligt opstå, når et pengeinstitut har stort indlånsunderskud. Det sker ofte, at pengeinstituttet modtager penge på anfordring, altså fra dag til dag, for derefter at låne penge ud til f.eks. et 20 årigt boliglån. Det giver naturligvis en uligevægt mellem betalingsprofilerne, og dermed mellem ud- og indlån hos pengeinstituttet.

Der er i lov om finansiell virksomhed § 152 beskrevet, at et pengeinstitut skal have en likviditet, der er forsvarlig. Det vil i praksis sige, at pengeinstituttet skal have nok likviditet til, at kunne imødegå kundernes krav om likviditet på både aktiv- og passivside af balancen. Det svarer til, at pengeinstituttet skal kunne reducere gælds- og garantiforpligtigelser med 10% og minimum 15 % af den samlede gæld, med kortere opsigelsesvarsel end en måned.

Netop likviditetsrisikoen har betydet, at nogle pengeinstitutter har måttet overgå til Finansiell Stabilitet. Det har været en konsekvens af ikke, at kunne skaffe den nødvendige likviditet.

Nationalbanken har siden oktober 2011 gjort endnu et tiltag for at styrke pengeinstitutternes mulighed for at opretholde likviditeten. Pengeinstitutterne kan således fremover pantsætte udlån af særlig god bonitet, og efterfølgende modtage et lån på op til seks måneders løbetid.

Det er altså vigtigt, at pengeinstituttet hele tiden har styr på den tilgængelige likviditet i forhold til både risikostyring, lovgivning samt vækstmuligheder. Med tilstrækkelig likviditet kan pengeinstituttet gøre som de ønsker uden problemer ligesom de kan klare fremtidige finansieringsbehov.

9.4.5 Operationelle risici

I Kapitaldækningsbekendtgørelsen defineres operationelle risici, jf. kapitel 7 stk. 2, som risikoen for tab, som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer. Derudover kommer naturligvis risikoen for menneskelige fejl, systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, inklusive retslige risici. De operationelle fejl er svære at forudse, styre og kontrollere. Det er derfor vigtigt, at pengeinstituttet forsøger at forebygge disse risici så vidt det er muligt, da de operationelle risici også indregnes ved opgørelsen af pengeinstituttets individuelle solvens.

9.5 Solvens

Solvens er adgang til egne penge til dækning af endnu ukendte tab. Solvens beskriver altså hvor stor en del af aktiverne, pengeinstituttet kan tåle at tabe, førend tabet påvirker fremmedkapitalen.

For pengeinstitutternes vedkommende gælder, et lovgivningsmæssigt solvenskrav på minimum 8 % af bankens risikovægtede aktiver.

Formlen for beregning af solvens ser således ud:

$$\text{Solvens} = \text{Basiskapital} \times 100 / \text{Risikovægtede poster}$$

Figur 6: Sammenligning af solvens, Bilag 1.

Sammenligning af solvens	2009	2010	2011	2012	2013
Sparekassen Kronjylland	15,80 %	16,00 %	16,70 %	15,80 %	16,90 %
Pree-Group	14,73 %	15,23 %	15,78 %	16,90 %	16,38 %
Danske Andelskassers Bank A/S	11,50 %	12,00 %	14,20 %	15,10 %	11,20 %

Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Der har som tidligere nævnt, været stor fokus på solvens siden krisen indtraf i 2008. Likviditet har de seneste år været en knap ressource, og det har til tider været svært for pengeinstitutterne, at fremskaffe kapital, som vil kunne styrke basiskapitalen og dermed solvens. Konsekvensen heraf har været, at mange pengeinstitutter har fokuseret på solvensoverdækningen for at sikre sig, at de lever op til solvenskravene.

Sparekassen Kronjylland har, jf. ovenstående tabel en solvens på 16,9% i 2013 imod 15,8% i 2012. Sparekassen Kronjylland har de seneste fem år haft et solvensniveau på gennemsnitlig 16,24%. Sammenligner vi Sparekassen Kronjylland med Pree-Group pengeinstitutterne har Sparekassen Kronjylland over perioden, haft en stigning i solvensen, ligesom det også er gældende for Pree-Group pengeinstitutterne. Dette kunne være en indikation af, at pengeinstitutterne generelt har konsolideret sig de seneste år. Danske Andelskassers Bank A/S har i hele perioden ligget under gennemsnittet for Pree-Group. Det kunne altså tyde på, at Danske Andelskassers Bank A/S ikke har konsolideret sig i samme grad som de øvrige pengeinstitutter.

9.6 Individuelt solvensbehov

Det individuelle solvensbehov udtrykker kapitalbehovet for det enkelte pengeinstitut, beregnet efter en samlet vurdering af alle pengeinstituttets risici. Det individuelle solvensbehov kan naturligvis ikke være mindre end 8 % af de risikovægtede poster, eller minimumskravet på pt. 5 mio. eur. jf. lov om finansiel virksomhed §124 stk. 2. Finanstilsynet kan, hvis de finder det nødvendigt, fastsætte det individuelle solvensbehov højere end solvensbehovet. Det kan eksempelvis være i det tilfælde finanstilsynet finder, at pengeinstituttet er for optimistisk i deres opgørelse af nedskrivninger. Fastsætter finanstilsynet solvensbehovet højere, kan det betyde, at pengeinstituttet skal ud og skaffe yderligere kapital, jf. lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 5.

Med virkning fra 2013 er opgørelsesmetoden af det individuelle solvensbehov ændret til den såkaldte 8+ model, hvor opgørelsen af det individuelle solvensbehov tager udgangspunkt i 8 %. På kreditområdet svarer det til at anvende kreditreservationsmetoden ved gennemgang af engagementer. Det betyder, at der tages udgangspunkt i minimumskravet på 8% af de risikovægtede poster, med tillæg for de risici og forhold som ikke er fuldt afspejlet i opgørelsen af de risikovægtede poster. Det vil altså sige, at det antages fra finanstilsynets side, at almindelige risici er dækket af de 8%, og at der derfor skal tages stilling til, i hvilket omfang et pengeinstitut har risici derudover, som gør det nødvendigt med et tillæg i solvensbehovet.

Ved beregning af det individuelle solvensbehov, skal pengeinstituttet tage hensyn til markedsrisiko, operationel risiko, kreditrisiko samt likviditetsrisiko jf. ovenstående. I praksis sker det sådan, at pengeinstituttet udsættes for en række senarier, også kaldet stresstests med

negative begivenheder. Resultatet heraf indgår i solvensberegningen. Herved opnås et mål for, hvor meget der skal til, for at banken kan overleve det opstillede scenarium.

Har et pengeinstitut en høj overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov, vil pengeinstituttet fremstå som et solidt pengeinstitut. Overdækningen vil tillige betyde, at pengeinstituttet vil have større mulighed for at fremskaffe kapital. Et pengeinstitut med høj overdækning kan omvendt risikere, at aktionærerne bebrejder pengeinstituttet for ikke at udnytte den kapital, der er til rådighed.

Omvendt sker det, hvis et pengeinstitut nærmer sig mindstekravet til solvensen, at pengeinstituttet bliver nødt til at styrke basiskapitalen eller nedbringe lånebalancen. Når et pengeinstitut nærmer sig mindstekravet til solvensen, kan det være et udtryk for kraftig udlånseksansion eller forøget risiko. Kommer et pengeinstitut i den situation, at solvensen skal øges, kan det ske ved nedbringelse af de risikovægtede poster, f.eks. ved at kræve bedre sikkerhed for udlån. Alternativt kan pengeinstituttet øge basiskapitalen ved at optage ansvarlig kapital, eller forbedre netto indtjeningen.

Figur 7: Individuelle solvensbehov, Bilag 2.

Individuelt solvensbehov 2013	Individuelt solvensbehov	Solvens	Solvensoverdækning
Sparekassen Kronjylland	9,50 %	16,90 %	7,40 %
Spar Nord Bank A/S	10,00 %	19,40 %	9,40 %
Arbejdernes Landsbank A/S	9,40 %	14,90 %	5,50 %
Ringkjøbing Landbobank A/S	8,90 %	20,00 %	11,10 %
Danske Andelskassers Bank A/S	12,60 %	11,20 %	-1,40 %

Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Som det fremgår af ovenstående Figur 7, lever Sparekassen Kronjylland fint op til lovens krav omkring solvens. Ligesom Pree-Group pengeinstitutterne gør det bortset fra Danske Andelskassers Bank A/S. Pengeinstitutterne med solvensoverdækning sender et stærkt signal til omverdenen om, at de kan imødegå eventuelle tab i fremtiden, ligesom de også sender et signal om, at der gode muligheder for ekspansion.

Danske Andelskassers Bank A/A har i 2013 været udfordret af store nedskrivninger og manglende likviditet. Det fremgår af bankens årsregnskab 2013, at banken pr. 30. september

2013 havde en solvens, der var 2,1 % over det generelle solvenskrav på 8,0 %, men under bankens individuelle solvensbehov på 12,6 %. Banken fik derfor af Finanstilsynet et påbud om at udarbejde, indsende og gennemføre en kapitalmæssig genopretningsplan, for hurtigst muligt, at reetablere en tilfredsstillende solvens. Banken udarbejdede denne genopretningsplan for solvensen som påbudt, og indsendte den til Finanstilsynet den 5. december.

Et element i den kapitalmæssige genopretningsplan, har jf. Årsrapporten været salg af DLR Kredit aktier, hvilket ifølge Årsrapporten ville bevirke en forøgelse af bankens solvens med 0,7 %. Derudover har der været forhandlinger med mulige investorer med henblik på optagelse af ansvarlig kapital ect. Banken har desuden fået dispositionsbegrænsede påbud på baggrund af finanstilsynets rapport, og den efterfølgende solvensmæssige situation. Danske Andelskassers Bank må således ikke udbetale udbytte eller renter til bankens allerede udstedte basiskapitalelementer, f.eks. aktiekapital samt ansvarlig kapital. Desuden må banken naturligvis ikke påtage sig væsentlige nye risici, herunder at banken ikke samlet set må øge sine udlån opgjort ved de risikovægtede poster, ligesom banken er blevet frataget bemyndigelse til at bevillige engagementer til nye landbrugskunder²¹. Samlet set betyder det, at når solvensen ikke overholder lovens krav, og såfremt Danske Andelskassers Bank A/S's genopretningsplan ikke lykkedes som ønsket kan yderste konsekvens være at banken ikke kan fortsætte som selvstændigt pengeinstitut.

10 Delkonklusion

I de ovenstående afsnit har vi set nærmere på den lovgivning, der skal overholdes af både banker og sparekasser.

Som det fremgår af Peer-Group pengeinstitutternes regnskab, er der ikke noget der indikerer at de pengeinstitutter, der bliver drevet som aktieselskaber, lever bedre op til tilsynsdiamantens krav, end Sparekassen Kronjylland som garantsparekasse gør det. Det kan også konkluderes at tilsynsdiamanten ikke kan stå alene, men at den skal ses i sammenhæng med de enkelte institutters regnskaber. Ligeledes kan det konkluderes, at aktieselskaber ikke har fordel frem for garantsparekasser, når det gælder overholdelse af tilsynsdiamantens pejlemærker.

²¹ Årsrapport 2013 fra Danske Andelskassers Bank A/S

Ved opgørelse af kernekapital ses forskellen på bank og sparekasse tydeligt. I sparekasserne består kernekapitalen af opsparet overskud samt indskudt garantkapital. I en bank vil kernekapitalen bestå primært af opsparet overskud samt aktiekapital. Med indførslen af Basel III og den løbende implementering af denne, vil der være yderligere krav om, at den samlede kernekapital skal være på minimum 6 %, og den rene kernekapital skal være på minimum 4,5 %. Samtidig vil kravet til kapitalbuffere, eller alternativt begrænsninger i anvendelse af overskud, betyde skærpede krav til kernekapitalen. Det vil for bankerne alt andet lige være muligt at sælge aktier, for derved at øge kernekapitalen, mens sparekasserne vil være afhængige af øget overskud eller salg af garantbeviser, der jo sælges i mindre portioner, for at kunne forøge kernekapitalen.

Samtidig har vi konstateret, at Sparekassen Kronjyllands basiskapital stort set består af kernekapital, der er sammensat af opsparet overskud og garantkapital. Endvidere er der optaget en mindre del af hybrid kernekapital hos staten, optaget i forbindelse med købet af Sparekassen Østjylland. Samlet set har Sparekassen Kronjylland med udgangen af 2013 en basiskapital på 2.288 mio. kr., mens solvensen er på 16,9 %. Sammenligner vi Sparekassen Kronjyllands solvensudvikling med Peer-Group institutterne, har udviklingen været stigende i hele perioden 2009-2013. Dette kunne indikere, at institutterne har konsolideret sig de seneste år. Det må antages, at pengeinstitutterne ønsker at være bedre rustet til at modstå tab i fremtiden, hvad enten der er tale om bank eller sparekasse.

Endvidere har vi set på Sparekassen Kronjylland og Peer-Groups risiko, herunder særligt kreditrisici samt sammensætning af udlån. Det kan konstateres, at en del af Peer-Group institutterne er mere risikovillige end Sparekassen Kronjylland, hvis det antages, at udlån til erhverv er mere risikobetonet. Samlet er Sparekassen Kronjyllands fordeling af udlån 47 % til privat mod 53 % til erhverv. Til sammenligning har Peer-Group deres samlede udlån fordelt med 42 % til privat, 57 % erhverv og 2 % til offentlig myndighed. Altså en mere risikovillig fordeling af udlånet hos Peer-Group. Endelig har vi konstateret at særlig to af Peer-Group institutterne har ekspanderet sig alene mod en branche med mere end 20 % af deres samlede udlån.

Endelig har vi set på det individuelle solvensbehov og konstateret, at både Sparekassen Kronjylland samt Peer-Group institutterne har en pæn solvensoverdækning, og dermed sender et stærkt signal om, at der er gode muligheder for ekspansion. Dog er Danske Andelskassers Bank A/S særligt udfordret omkring solvensen, da deres individuelle solvensbehov ikke lever

op til lovens krav. De har sammen med finanstillsynet igangsat en genopretningsplan, for at få solvensen op på lovens krav.

11 Regnskabsanalysen

I resultatopgørelsen er det muligt, afsnit for afsnit at se om pengeinstitutterne tjener penge. Indtægterne indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de indtjenes ligesom alle omkostninger der er afholdt for at opnå denne indtjening også fremgår. For pengeinstitutterne er en væsentlig indtjeningskilde nettorente indtægterne, altså forskellen på renteindtægterne og renteudgifterne. En anden vigtig indtjeningskilde er indtjeningen på gebyrer og provisions indtægter. Hertil kommer desuden kursreguleringer, ligesom omkostninger til personalet er en betydelig udgiftspost, men som selvfølgelig også er pengeinstitutternes vigtigste aktiv, da det jo er personalet, der skaffer flere forretninger til pengeinstitutterne, og sikrer den daglige drift.

I regnskabsanalysen ses der på, hvordan Sparekassen Kronjylland samt Peer Group institutterne evner at forrente deres egenkapital samt afkastgraden. Samtidig ses der på nedskrivninger, indtjening pr. omkostningskrone, ICGR samt Wacc. Analysen vil give et billede af, om Sparekassen Kronjylland har klaret sig bedre i forhold til de andre pengeinstitutter, der alle er aktieselskaber, men har nogenlunde samme forretningsomfang. Det vurderes, at det vil give et godt billede af, om Sparekassen Kronjylland præsterer bedre eller dårligere end sammenlignelige pengeinstitutter, der er aktieselskaber.

11.1 Egenkapitalens forrentning (ROE)

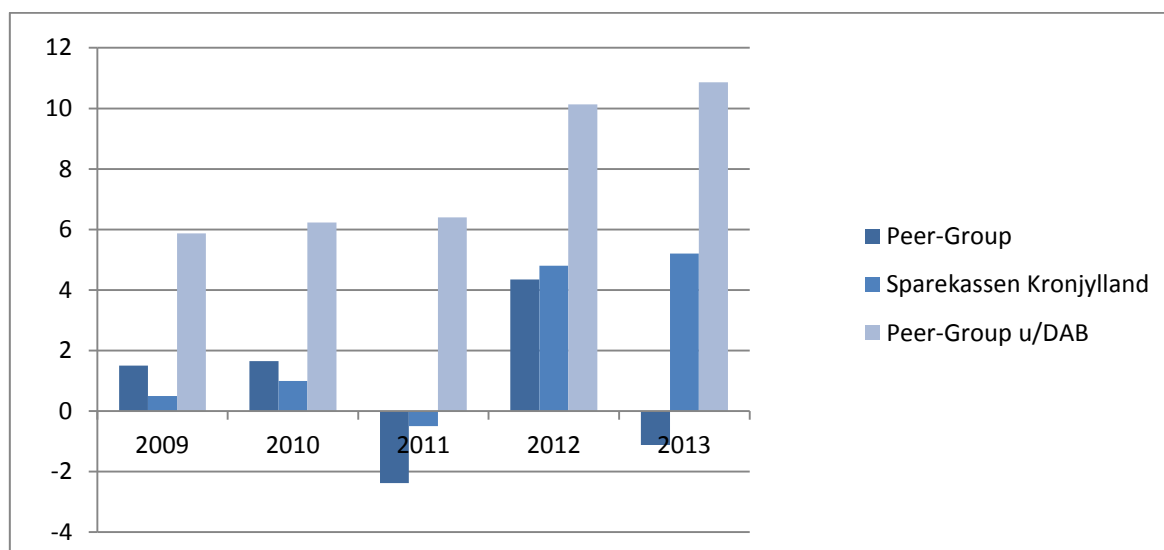
Egenkapitalens forrentning er et udtryk for hvordan pengeinstituttet forrenter sin reserve. Jo bedre pengeinstituttet er til at få kapitalen til at arbejde, jo højere vil egenkapitalens forrentning være. Nøgletallet viser altså pengeinstituttets evne til at forrente den investerede kapital. Egenkapitalens forrentning beregnes således:

$$\text{Egenkapitalens forrentning (ROE)} = \text{Årets resultat} \times 100 / \text{Egenkapitalen}$$

Egenkapitalens forrentning kan sammenlignes med den risiko frie rente. Denne antages at være 4 %, da det er hvad en 10-årig statsobligation har givet over tid, på trods af det lige nu lave renteniveau²².

Nedenstående figur viser tallene for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group i perioden 2009-2013. I figuren er ligeledes lavet beregning for Peer-Group uden Danske Andelskassers Bank A/S i samme periode, da Danske Andelskassers Bank A/S i perioden har leveret markant dårligere forrentning af egenkapitalen end de øvrige Peer-Group pengeinstitutter.

Figur 8: Egenkapitalens forrentning (ROE), Bilag 3.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Det har hverken for Sparekassen Kronjylland eller den samlede Peer-Group, været tilfredsstillende forrentning af egenkapitalen i 2009-2011. Det skal selvfølgelig ses i lyset af, at det generelt har været en svær periode for pengeinstitutterne, med svigtende indtjening samt store nedskrivninger. Fra 2012 vender egenkapitalens forrentning for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group igen, dog kort for Peer-Group der igen i 2013 har en negativ forrentning af egenkapitalen. Peer-Group er præget af de dårlige resultater fra Danske Andelskassers Bank A/S, der i hele perioden har negativ forrentning af egenkapitalen. I 2013 har Danske Andelskassers Bank A/S således en forrentning af egenkapitalen på -37,1 %. Ser vi isoleret på Peer-Group uden Danske Andelskassers Bank A/S, har disse pengeinstitutter klaret sig markant bedre end Sparekassen Kronjylland. Pengeinstitutterne har i hele perioden

²² www.nationalbanken.dk

formålet at have et niveau der er over den risikofrie rente på 4%, hvilket må anses som tilfredsstillende.

Det er altså et udtryk for, at de Peer-Group institutter, der i hele perioden har været aktieselskaber, har klaret sig bedre end både Sparekassen Kronjylland og Danske Andelskassers Bank A/S i særdeleshed.

11.2 Afkastningsgraden (ROA)

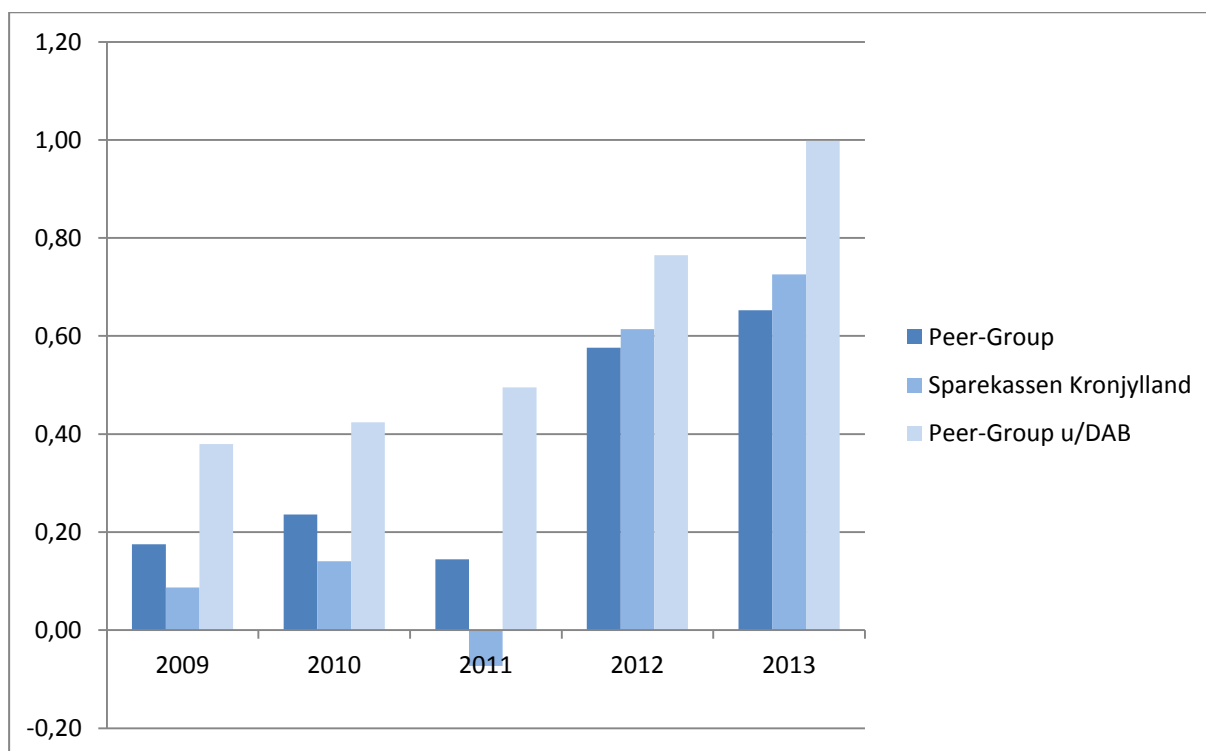
Afkastningsgraden er et udtryk for, hvor meget pengeinstituttet tjener på sine aktiver.

Afkastningsgraden viser således, hvilket afkast den totale investerede kapital giver.

Afkastningsgraden beregnes ved følgende formel:

$$\text{Afkastningsgraden (ROA)} = \text{Årets resultat} \times 100 / \text{Aktiver}$$

Figur 9: Afkastningsgraden (ROA), Bilag 4.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Det er, som ved beregning af egenkapitalens forrentning, også pengeinstitutternes basisresultat der danner grundlag for beregningen. Derfor er tendensen ved beregning af afkastgraden den samme, som ved beregningen af egenkapitalens forrentning.

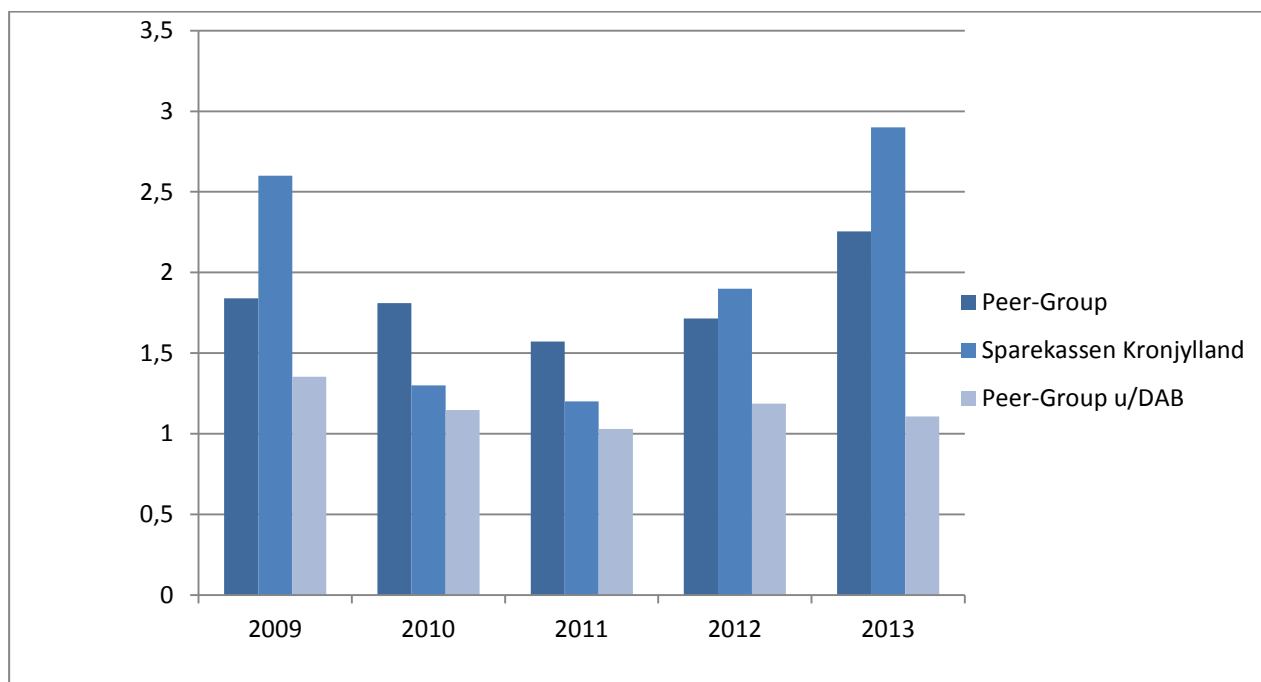
Igen er det tydeligt at Peer-Gorup præsterer bedre afkastningsgrad over hele perioden, hvis vi ser på resultatet uden Danske Andelskassers Bank A/S. Der er ingen tvivl om, at de pengeinstitutter der er aktie drevne selskaber, præsterer bedre over hele perioden end Sparekassen Kronjylland gør det. De opnår en bedre afkastningsgrad i hele perioden, af den investerede kapital i pengeinstituttet.

11.3 Nedskrivninger

Nedskrivninger er tab som pengeinstituttet endnu ikke har realiseret, men som pengeinstituttet har en forventning om at tabe i fremtiden. Pengeinstituttet tilsidesætter således et beløb, der reserveres til fremtidige tab. Der er med finanskrisen kommet endnu mere fokus på nedskrivninger på udlån, ligesom mange pengeinstitutter har nedskrevet større beløb på deres udlån end tidligere.

Nedenstående figur viser tallene for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group i perioden 2009-2013.

Figur 10: Nedskrivninger, Bilag 5.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen Kronjylland har i 2009 været udfordret af store nedskrivninger på ejendomsmarkedet og landbrugsområdet. I 2010 samt 2011 er Sparekassen Kronjylland's

nedskrivningsprocent lavere end den samlede Peer-Group. Sparekassen Kronjylland forklarer i årsrapporten fra 2013, årsagen til de forsat høje nedskrivninger med de nye vejledninger fra Finanstilsynet, som primært rammer eksponeringer mod landbrug, fast ejendom og den makroøkonomiske udvikling. Der sker i 2012 en ændring i den måde pengeinstitutterne skal håndtere nedskrivningskunder på. Opstramningen gør, at der skal ske nedskrivning på kunder der har OIV, det vil sige objektiv indikation af værdiforringelse, altså engagementer hvor der i nærmeste fremtid er sandsynlighed for tab. Sparekassen Kronjylland har holdt nogenlunde niveau med den samlede Peer-Group, men har altså i lighed med den samlede Peer-Group betragtelig stigning i nedskrivningerne i 2013. Særligt bemærkelsesværdigt er det, at Sparekassen Kronjylland i 2010 samt 2011 er på niveau med de øvrige, men nedskrivningerne stiger betragteligt i 2012 samt 2013 efter overtagelsen af Sparekassen Østjylland. Det kunne være udtryk for, at der i Sparekassen Østjylland har været ført en mere lempelig kreditpolitik.

Peer-Group er særligt udfordret, af at Danske Andelskassers Bank A/S der i 2012 har en nedskrivningsprocent på hele 3,3 %, mens den i 2013 er oppe på 5,7 %. Danske Andelskassers Bank A/S har været ramt af krisen som andre pengeinstitutter, og den høje nedskrivningsprocent indikerer, at der i en lang periode har været mindre god kredithåndtering, og at nedskrivningsengagementer nu dukker op. Danske Andelskassers Bank A/S har gennem de seneste år styrket bankens kreditorganisation og kreditkompetencer betydeligt. Det er sket gennem opnormering, opkvalificering, ændrede bevillingsgange, optimerede forretningsgange og andre tilpasninger. Det har betydet, at der ikke er sket nedskrivninger på de lån, der er bevilliget de seneste år, men ikke desto mindre, har Danske Andelskassers Bank A/S stadig større kreditrisiko end sammenlignelige pengeinstitutter²³. Forklaringen på de store nedskrivninger i Danske Andelskassers Bank A/S kan være, at der i 2011 var påbud fra finanstilsynet grundet mangler i forretningsgange, kreditstyring mv., der bar præg af en udpræget decentral struktur, herom mere i afsnit 13.3.1 Erfaringer fra kultur og struktur ændringer i Danske Andelskassers Bank A/S. Finanstilsynet har, ved besøg i 2013, konstateret, at Danske Andelskassers Bank A/S har lavet væsentlige forbedringer i kreditstyringen men, at der stadig er svagheder med hensyn til identifikation og håndtering af svage engagementer. Dette sammenholdt med at Danske Andelskassers Bank A/S er særlig eksponeret imod landbruget, som udgør 21 % af det samlede udlån, og det faktum, at der blandt bankens 43 største engagementer var OIV i 22 engagementer, svarende til 64% målt på volumen, gør at der er risiko for yderligere nedskrivninger på engagementerne, såfremt et

²³ Danske Andelskassers Bank, Årsrapport 2013, Kreditrisiko.

økonomisk opsving udebliver. Endelig er boniteten, blandt de mindre engagementer i Danske Andelskassers Bank A/S dårligere end i tilsvarende pengeinstitutter²⁴. Det vurderes, at Danske Andelskassers Bank A/S, der jo netop i 2011 omdannedes til et aktieselskab, ikke har haft det nødvendige overblik og de nødvendige ressourcer til få forbedret kreditgivningen mv. jf. ovennævnte påbud. Selvom der fra 2011 til 2013 er sket forbedringer, er der stadig svagheder. Det kan tyde på at Danske Andelskassers Bank A/S har været udfordret af omdannelsen til aktieselskab, ændringer af struktur, kultur samt uforudsete nedskrivninger, og dermed har mistet fokus.

Endelig er det interessant, at se på hvordan det bedste af Peer-Group institutterne klare sig. Ringkjøbing Landbobank er i 2013 helt nede på en nedskrivningsprocent på 0,72 %, mod 1,06% i 2012. Det må siges, at bankens overordnede princip omkring risikopåtagelse i den grad er blevet efterlevet. Banken har en klar holdning om, alene at påtage sig risiko der ligger inden for en moderat risikoprofil, og som banken har de nødvendige kompetencer og ressourcer til at styre. Selvom banken har en konservativ kreditpolitik, har banken oplevet, at boniteten i dele af banken er faldende på bankens udlån til privatkunder, blandt andet som følge af et svagt ejendomsmarked. Banken forklarer samtidig i årsrapporten for 2013, at der naturligvis er løbende opmærksomhed herpå, ligesom banken generelt er opmærksom på de økonomiske konjunkturer, der giver udfordringer for bankens kunder. Det kan altså konkluderes, at Ringkjøbing Landbobank A/S i den grad har formået at efterleve egne politikker omkring kreditgivning.

Pengeinstitutterne i Peer-Group, uden Danske Andelskassers Bank A/S, der har været organiseret som aktieselskaber i hele perioden, klarer sig altså også bedre end Sparekassen Kronjylland på nedskrivningsdelen.

11.4 Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone er et udtryk for hvor meget pengeinstituttet tjener pr. brugt omkostningskrone. Er indtjeningen pr. omkostningskrone større end én er det udtryk for at pengeinstituttet har haft et positivt resultat, og at pengeinstituttet tjener penge.

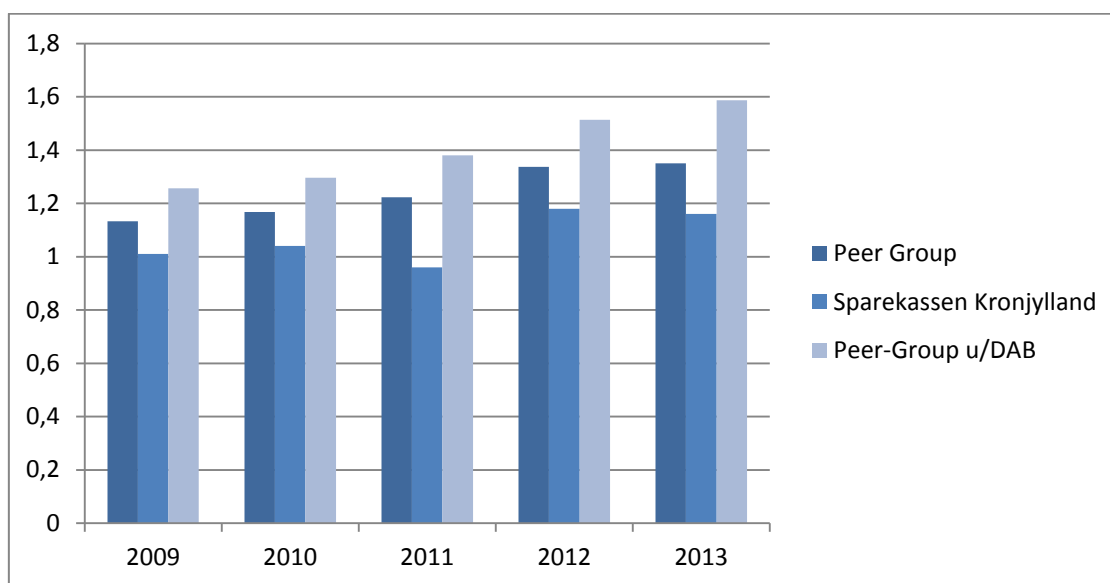
²⁴ http://www.andelskassen.dk/da-DK/Om/Finanstilsynet/~/_media/PDF-dokumenter/Om%20Andelskassen/Finanstilsynet/Redegoerelse_inspektion_DAB_29112013.ashx

Nøgletallet beregnes således:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Nettorente og gebyrindtægter} + \text{kursreguleringer} + \text{andre ordinære indtægter} \times 100}{\text{Udgifter til personale og administration} + \text{afskrivninger} + \text{andre ordinære udgifter} + \text{tab på debitorer}}$$

Nedenstående figur viser tallene for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group i perioden 2009-2013.

Figur 11: Indtjening pr. omkostningskrone, Bilag 6.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Figur 11 fortæller noget om Sparekassen Kronjyllands evne til at styre sine omkostninger i forhold til indtjeningen, i forhold til Peer-Group. Vi kan altså ud fra Figur 11 se, om Sparekassen Kronjylland præsterer ligeså godt som sammenlignelige pengeinstitutter, der er organiseret som aktieselskab.

Set over hele perioden har Sparekassen Kronjylland, med undtagelse af 2011, tjent mere end der er brugt. Omvendt har Peer-Group præsteret markant bedre i hele perioden. Sparekassen Kronjylland har i perioden 2010-2013 opkøbt ikke mindre end seks gange, hvilket naturligvis er omkostningstungt. Det skyldes blandt andet, at der bliver tilført nye medarbejdere, nye afdelinger, samt et nyt hovedsæde i Hammel i forbindelse med opkøbet af Sparekassen Østjylland. Selvom opkøbet af nye afdelinger har betydet ekstra omkostninger til Sparekassen

Kronjylland, har det naturligvis også øget indtægtssiden da der er tilført en lang række nye kunder, hvilket alt andet lige, vil give en øget indtjening på sigt.

Sparkassen Kronjylland har desuden en meget omkostningstung filialstruktur i forhold til Peer-Group. Sparekassen Kronjylland har seks afdelinger med kasseekspedition i Randers, ligesom der i Hammel er både en ekspederende afdeling samt det tidligere Sparekassen Østjylland hovedkontor. Dette bruges i dag til undervisning samt interne kontorer. Det vil være naturligt for nedbringelsen af omkostningerne, at se på filialstrukturen, herom nærmere i afsnit 13 Organisatoriske ændringer ved omdannelse til bank.

Sparekassen Kronjylland har fokus på indtjening pr. omkostningskrone, og har ønske om at den offensive strategi frem mod 2016 giver udslag i flere erhvervskunder. Her vil indtjeningen pr. omkostningskrone være væsentlig bedre, idet der skal mange privatkunder til at modsvare et lån til en virksomhed på f.eks. 50 mio. kr²⁵.

Ser vi alene på sammenligningen mellem Sparekassen Kronjylland og Peer-Group og deres evne til at tjene penge, er der behov for at Sparekassen Kronjylland ser på omkostningerne, alternativt laver bedre resultater. Her kan det være en fordel at se på eventuel sammenlægning af afdelinger, ligesom en strategi om vækst på erhvervsområdet, som tidligere nævnt, kan være en mulighed.

Igen er det relevant, at se på Peer-Group uden Danske Andelskassers Bank A/S, for isoleret at se på de institutter der har været aktieselskaber i hele perioden. Som det fremgår af Figur 11 har de klaret sig markant bedre end Sparekassen Kronjylland over hele perioden.

Ser vi nærmere på Peer-Group, og den af de pengeinstitutter der klarer sig bedst er det uden sammenligning Ringkjøbing Landbobank A/S. Indtjeningen pr. omkostningskrone er i 2013 på 2,19 %. Ringkjøbing Landbobank A/S har i en årrække formået at gøre det, som Sparekassen Kronjylland har ønske om i den offensive strategi frem mod 2016. Ringkjøbing Landbobank A/S har haft rigtig god indtjening på finansiering af lægers køb af private praktiser, et privat banking koncept der omfatter velhavende privatkunder, samt udlån til finansiering af vindmøller opstillet i Danmark og Tyskland²⁶. Alt sammen nichevirksomhed, der har forbedret Ringkjøbing Landbobanks A/S indtjening pr. omkostningskrone.

²⁵ www.finanswatch.dk, Kronjylland går i offensiven med ny strategi, af Kasper Kronenberg. 04.03.2014, Bilag 10.

²⁶ Ringkjøbing Landbobank A/S, Årsrapport 2013.

11.5 ICGR – Internal Capital Generation Rate

For mange pengeinstitutter, er det de seneste år blevet mere og mere vanskeligt at fremskaffe den nødvendige kapital til den rette pris. Långiverne er blevet mere opmærksomme på, hvem de udlåner penge til, og hvor stabile de er. Det er blandt andet disse to faktorer, der er med til at bestemme prisen på fremmedfinansiering for pengeinstitutterne. Det er derfor mere vigtigt end nogensinde, at pengeinstitutterne formår at skabe en øget vækst, uden der nødvendigvis er behov for at skaffe yderligere kapital.

ICGR er et udtryk for, hvor meget pengeinstituttet kan øge deres udlån, med samme risikomix som i dag, uden at det påvirker pengeinstituttets solvens. Tallet viser altså, hvor meget pengeinstituttet kan øge sin balance og samtidig fastholde solvensen.

ICGR beregnes således:

$$\text{ICGR} = (1/\text{Capital ratio}) * \text{return on assets} * \text{Earnings retention ratio}$$

$$\text{Capital ratio} = \text{Egenkapitalen} / \text{aktiver i alt (balancesum)}$$

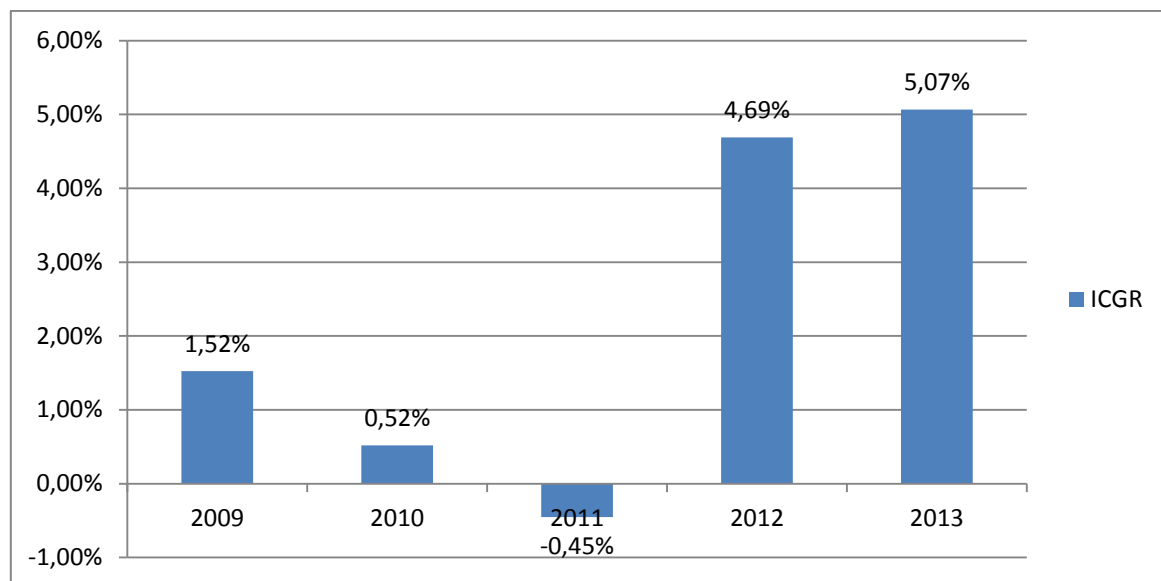
$$\text{Return on asset} = \text{Årets resultat efter skat} / \text{aktiver i alt (balancesum)}$$

$$\text{Earnings retention ratio} = \text{Resultat efter skat} - \text{udbytte} / \text{resultat efter skat}$$

Capital ratio udtrykker egenkapitalens andel af aktiverne – her giver det større ICGR jo lavere egenkapital. Return on Asset viser årets resultat i forhold til aktiverne, det vil sige jo større resultat des højere ICGR. Earnings retention ratio udtrykker hvor meget udbytte pengeinstituttet har udbetalt. I tilfælde hvor der udbetales udbytte, bliver ICGR mindre, jo mere udbytte der udbetales.

Er ICGR negativ, er det udtryk for, at de risikovægtede poster skal nedbringes, eller der skal skaffes mere basiskapital, såfremt solvensen skal fastholdes.

Figur 12: ICGR Sparekassen Kronjylland, Bilag 7.



Kilde: Årsrapport 2013, Sparekassen Kronjylland

Som det fremgår af ovenstående Figur 12, har Sparekassen Kronjylland i 2011 været udfordret af et negativ ICGR grundet negativt resultat i 2011. I praksis betyder det, at Sparekassen Kronjylland ikke kan øge sine udlån uden solvensen bliver mindre. Altså har en negativ ICGR den konsekvens, at solvensen bliver mindre, da egenkapitalen reduceres. Et positivt resultat i Sparekassen Kronjylland i 2012 samt 2013 betyder, at Sparekassen Kronjylland kan øge sit udlån med 5,07 % (2013), uden solvensen ændres, blot samme risikomix bibeholdes. Det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at selvom Sparekassen Kronjylland har mulighed, og helt sikkert også et ønske om at øge udlåns aktiviteten, jf. den tidligere nævnte nye strategi, er det ikke sikkert, at Sparekassen Kronjylland får muligheden for at øge sit udlån, da det ganske enkelt kan være svært at finde udlån af den rette kvalitet.

11.6 WACC – Weighted Average Cost of Capital

WACC er et udtryk for kapitalomkostningerne, altså de omkostninger der er forbundet med at fremskaffe kapital for pengeinstituttet. Når pengeinstitutterne finansierer sig, er det essentielt, at det sker til lavest mulige pris, for på den måde at være mere konkurrencedygtig. WACC giver endvidere mulighed for at se, hvordan pengeinstituttet fordeler finansieringen mellem fremmedkapital og egenkapital²⁷. En lav WACC er således udtryk for, at pengeinstituttet er konkurrence dygtigt, når der alene fokuseres på prisen.

²⁷ Commercial Banking s. 279

Formlen for WACC ser således ud:

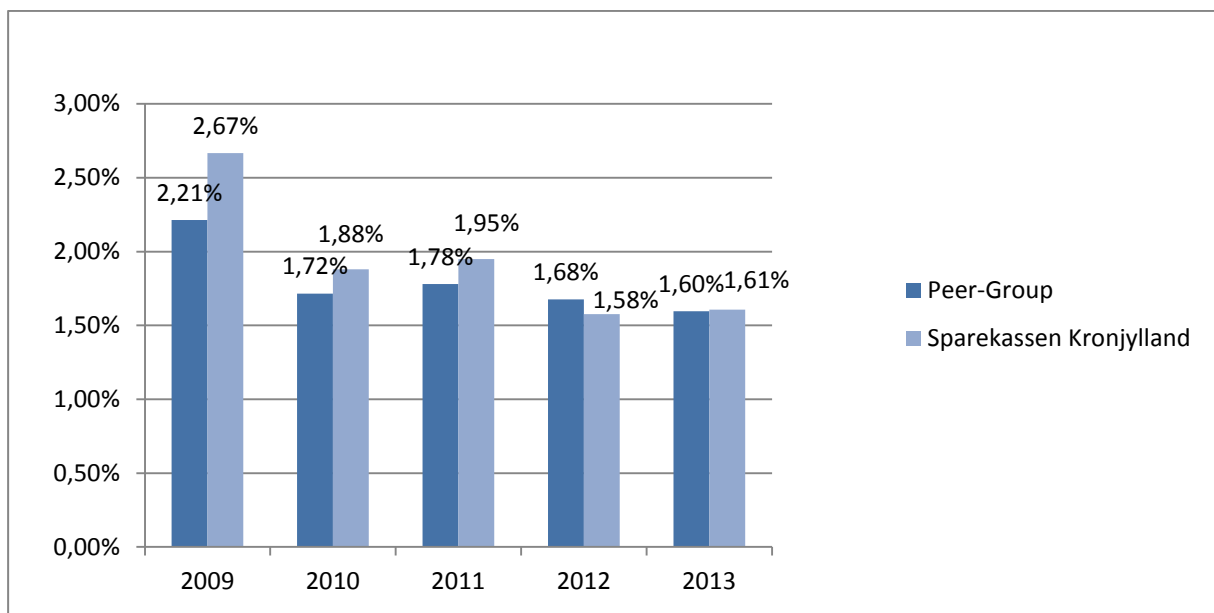
$$K_w = WACC = K_d(1 - T)L + K_e(1 - L)$$

Formlen er bygget op af to led. Det første led, $K_d(1 - T)L$, er et udtryk for prisen på fremmedfinansiering efter skat. Fremmed finansieringen vil typisk være placeret på flere forskellige steder på rentestrukturen. Det skyldes naturligvis, at noget indlån er på anfordring, og altså kan hæves fra dag til dag, noget er bundet på f.eks. højrentekonti for år af gangen mens noget kan være hybrid kernekapital. Det er klart, at denne spredning på forskellige produkter er vigtig, da finansieringen naturligvis, så vidt mulig, skal afspejle fordelingen af instituttets udlån, som jo også har forskellig løbetid, rente ect.

Det andet led, $K_e(1 - L)$, er kravet til forrentningen af pengeinstituttets egenkapital. Endelig er der i beregningen taget udgangspunkt i en skattesats på 25 %, som udgør T i formlen.

I analysen af WACC sammenholdes Sparekassen Kronjylland samt Peer Group, for på den måde at se, om aktieselskaberne i Peer Group finansierer sig billigere eller dyrere end Sparekassen Kronjylland. Ligesom det også er interessant at se på, hvordan WACC har udviklet sig for Danske Andelskassers Bank A/S efter omdannelsen til et aktieselskab. Endelig vil det være naturligt at sammenligne med Cibor 3 mdr. renten, for at se om Sparekassen Kronjylland, Danske Andelskassers Bank A/S samt Peer Group finansierer sig dyrere eller billigere end pengemarkedsrenten. Finansierer pengeinstitutterne sig dyrere, vil det alt andet lige, være bedre for pengeinstituttet at sælge alle sine aktiver, tilbagebetale passiverne og placere eventuelt overskydende til pengemarkedsrenten. Selvfølgelig er det ikke ønskværdigt for pengeinstituttet, og det er naturligvis også sat på spidsen, men det er nødvendigt for ledelsen, at have for øje, at finansieringen skal ske billigst muligt.

Figur 13: WACC Sammenligning, Bilag 8.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Som det fremgår af ovenstående tabel, følges Peer-Group og Sparekassen Kronjylland ad igennem perioden 2010-2013. Fælles for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group er, at WACC er faldende, det betyder, at det er blevet nemmere for pengeinstitutterne at fremskaffe kapital og at prisen derfor er faldet. Årsagen til det store fald i WACC fra 2009 til 2010 skal ses i lyset af, at finanskrisen for alvor brød ud i 2008 og at mistilliden til pengeinstitutterne derefter steg voldsomt. Det blev dermed dyrere for pengeinstitutterne at fremskaffe kapital. Som en konsekvens heraf steg prisen på indlån kraftigt, da det naturligvis var et billigere alternativ. Da Bankpakke I blev vedtaget, blev det igen billigere at hente kapital for pengeinstitutterne i markedet, og dette medførte igen et fald i indlånsrenterne, det ses i faldet fra 2009-2010. Renten er nu på et historisk lavt niveau, hvilket er med til at presse renten på indlån yderligere i bund, det afspejler sig i udviklingen i WACC.

For at få en bedre indsigt, i hvad det reelt er der påvirker WACC, vil det være naturligt, at se nærmere på de tre variabler K_d , L og K_e .

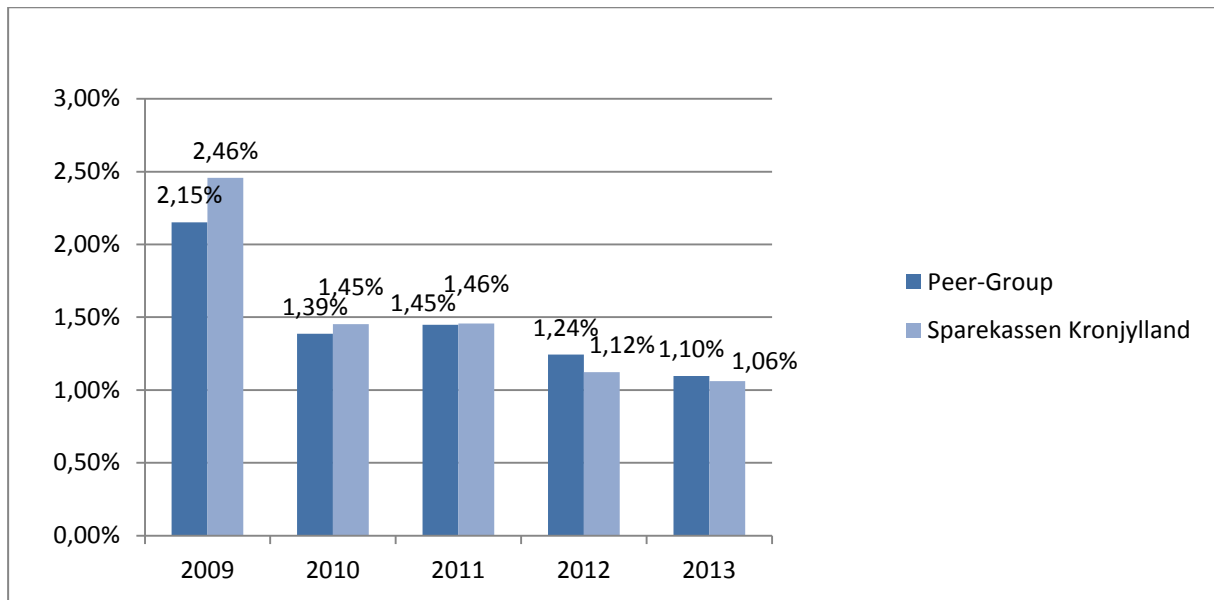
11.6.1 K_d - Omkostninger af rentebærende passiver, prisen for fremmed kapital

K_d er et udtryk for de procentvise omkostninger af de rentebærende passiver. De rentebærende passiver, der medtages ved beregningen, er gæld til centralbanker og kreditinstitutter, udstedte obligationer og indlån, hvor eventuelle puljer dog skal modregnes.

Formlen for K_d ser således ud:

$$K_d = \text{Renteudgifter} / (\text{balancesum} - \text{egenkapital} + \text{garantkapital} - \text{puljer})$$

Figur 14: K_d , Prisen for fremmedkapital, Bilag 8.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Figur 14 viser udviklingen i prisen på fremmedkapital, K_d . Figuren er et udtryk for hvordan prisen på fremmedkapital har udviklet sig fra 2009-2013 for Peer-Group samt for Sparekassen Kronjylland. Gældende for udviklingen, både for Peer-Group samt for Sparekassen Kronjylland, er at den er faldende. Denne udvikling skyldes naturligvis, det fald der har været i den korte rente over hele perioden. Der er ikke noget der indikerer, at de pengeinstitutter, der er organiseret som aktieselskaber, betaler en lavere pris for fremmedkapitalen end Sparekassen Kronjylland gør det.

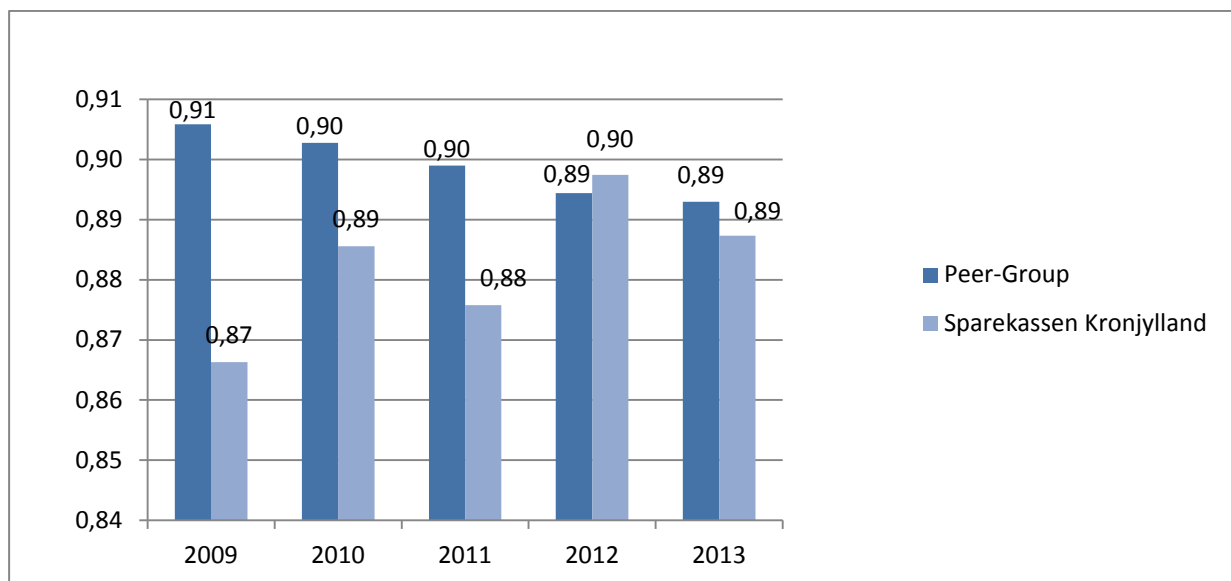
11.6.2 L – Udtryk for forholdet mellem passiver og aktiver

L er et udtryk for forholdet mellem passiver og aktiver. Jo lavere egenkapital, jo højere L . Samtidig er et højt L udtryk for lavere WACC, hvilket er attraktivt for pengeinstitutterne da et lavt WACC er udtryk for, at pengeinstituttet er mere konkurrencedygtigt.

Formlen for L ser således ud:

$$L = \text{Balancesum} - \text{egenkapital} / \text{Balancesum}$$

Figur 15: L, Forholdet mellem passiver og aktiver, Bilag 8.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Vi kan konstatere, at Sparekassen Kronjylland i perioden fra 2009-2012 har en mindre L end Peer-Group. Det er udtryk for, at egenkapitalen udgør en forholdsmeæssig større del af den samlede balancesum, end det er tilfældet for Peer-Group. Det er naturligvis en balancegang, for målet er så høj en L som muligt, da det betyder, at balancesummen også leverer så meget indtjening som muligt, i stedet for blot at være en buffer til dårlige tider.

Der sker i perioden fra 2011-2012 et udsving i L, hvilket er udtryk for opkøbet af Sparekassen Østjylland, hvilket også er et udtryk for, at Sparekassen Kronjylland øger gearingen af egenkapitalen.

11.6.3 K_e - Udtryk for investors krav til forrentningen af egenkapitalen

Der er naturligvis et ønske om, at egenkapitalen forrentes bedst muligt. K_e er udtryk for investors krav til forrentningen af egenkapitalen.

K_e tager udgangspunkt i Capital Asset Pricing Modellen også kaldet CAPM. Formlen for K_e ser således ud:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

R_f er den risikofrie rente. I beregningen antages det, at den risikofrie rente er 4 %, da det er hvad en 10-årig statsobligation giver over tid, trods det at der lige nu er historisk lave satser²⁸. Beta (β) er den systematiske risiko og er et samvariationsmål i forhold til benchmark. Denne fastsættes til 1 for både Sparekassen Kronjylland, Danske Andelskassers Bank A/S samt Peer Group, da dette giver mulighed for at sammenligne beregningerne. Er beta højere end 1 for f.eks. Danske Andelskassers Bank A/S er det udtryk for højere systematisk risiko, hvilket i givet fald vil give et højere afkastskrav og dermed en højere WACC. Endelig R_m som er udtryk for det forventede markedsafkast. Det antages at investor forventer et afkast på 8 %.

Indsættes ovenstående i formlen for K_e giver dette : $K_e = 4 + 1 * (8 - 4) = 8$. Kravet til egenkapitalens forrentning kan således fastsættes til 8 %, hvilket må antages at være i overensstemmelse med det forventede markedsafkast.

Ud fra K_e kan vi konkludere, at egenkapitalen vægter meget i beregningen af WACC, da kravet hertil er 8 %. Der skal i det første led i formlen reguleres for skat (25 %), hvorfor der kan argumenteres for, at prisen for fremmedfinansiering må være (8 % x 1,25) 10 %, dermed vil det stadig være fordelagtigt at anvende frem for at finansiere sig med egenkapital.

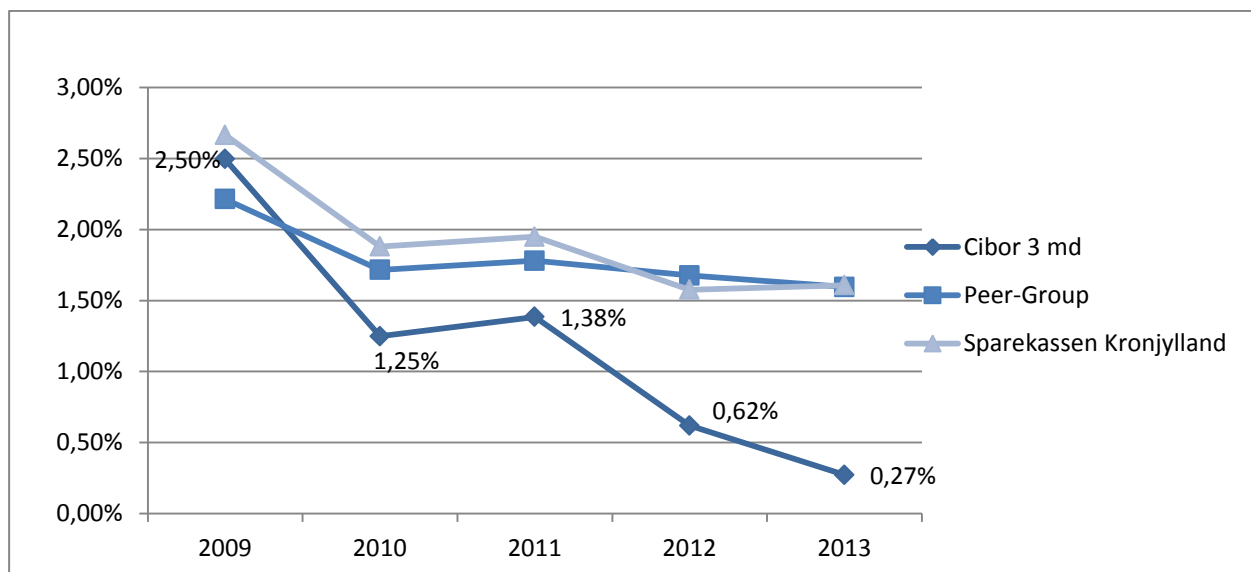
11.6.4 Sammenligning af WACC med pengemarkedsrenten

For at have et sammenligningsgrundlag der er fælles for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group, er det relevant at sammenligne de beregnede WACC tal op imod Cibor 3 mdr. for samme periode²⁹.

²⁸ www.nationalbanken.dk

²⁹ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104104>, Beregninger af WACC, Bilag 8.

Figur 16: Sammenligning af WACC/Cibor 3 mdr., Bilag 9.



Kilde: Årsregnskaber 2013, Spar Nord Bank A/S, Arbejdernes Landsbank A/S, Ringkjøbing Landbobank A/S, Danske Andelskassers Bank A/S, Sparekassen Kronjylland.

Som det fremgår af Figur 16, er Peer-Group finansieret billigere end pengemarkedsrenten i 2009 mens Sparekassen Kronjylland i hele perioden 2009-2013 ikke har formået, at finansiere sig billigere end pengemarkedsrenten. Fra perioden 2010 til 2013 har Peer-Group institutterne heller ikke formået at finansiere sig billigere end pengemarkedsrenten.

Som beskrevet tidligere er det væsentligt at pengeinstituttet finansierer sig billigere end pengemarkedsrenten, hvilket hverken Sparekassen Kronjylland eller Peer-Group har formået at gøre de seneste fire år. Selvom både Sparekassen Kronjylland og Peer-Group er på nogenlunde niveau, er det vigtigt at pointere, at det over tid er vigtigt, at ledelsen har fokus herpå, sådan at institutterne finansierer sig så billigt som muligt. Dermed vil konkurrencen på prisen alene kunne øges.

11.6.5 Forskellen på finansieringsomkostninger bank contra sparekasse

For at lave en sammenligning af prisen på egenkapitalen er anvendt β (beta) på 1.

Sammenligningen er foretaget sådan da det så giver muligheder for at sammenligne WACC for forskellige pengeinstitutter.

Som investor er β (beta), der jo er et udtryk for den systematiske risiko, sjældent den samme for de forskellige pengeinstitutter. Det er naturligt, at jo højere risiko der er ved et pengeinstitut, jo højere bør beta være i beregningen, da der dermed vil være et højere krav til egenkapitalens forrentning. Risiko og afkast skal naturligvis hænge sammen, en højere risiko

vil derfor også betyde, at investor vil kræve et højere afkast og dermed give en højere WACC for det enkelte pengeinstitut.

Det faktum, at der fremadrettet stilles større kapitalkrav til bankerne og sparekasserne, forstærker tillige vigtigheden i, at sparekasserne leverer gode resultater. Bankerne har mulighed for at fremskaffe kapital ved aktieudvidelse, og skal dermed ikke optage lån i form af hybrid kernekapital. Mulighederne for sparekasserne er at udstede garantbeviser som ikke afsættes i samme omfang og mængder som aktier gør det. Sparekasserne kan derfor blive nødsaget til at finansiere sig på lånemarkedet, såfremt solvenskravene ikke kan opretholdes. I en sådan situation vil risikoen for långiver være højere, hvorfor β (beta) bør være højere for sparekassen end for banken. Samlet set vil det betyde, at Sparekassen Kronjylland ikke vil kunne finansiere sig på lige vilkår med banken, og derfor ende op med en højere WACC.

12 Delkonklusion

I regnskabsanalysen har vi set nærmere på en række nøgletal. Analysen af nøgletallene er med til at belyse, om det vil være en fordel for Sparekassen Kronjylland at omdanne sig til et aktieselskab for dermed at være mere konkurrencedygtig i den finansielle sektor fremadrettet.

Kravet til egenkapitalens forrentning har vi som udgangspunkt udregnet ved K_e til 8 %. Sammenligner vi med den faktiske forrentning af egenkapitalen, er Sparekassen Kronjylland og den samlede Peer-Group under dette niveau i hele perioden. Dette er altså udtryk for, at der ikke præsteres i et tilfredsstillende niveau. Danske Andelskassers Bank A/S har isoleret set bidraget med en negativ forrentning af egenkapitalen. Ser vi isoleret på de øvrige Peer-Group institutter, har de i år 2012 samt 2013 præsteret en forrentning af egenkapitalen på omkring 10 %, hvilket må antages som rigtig fint.

Ser vi på antallet af nedskrivninger, er Sparekassen Kronjylland igen på nogenlunde samme niveau med Peer-Group. Isolerer vi igen Danske Andelskassers Bank A/S og ser på de øvrige Peer-Group institutter, har Sparekassen Kronjylland i 2012 samt 2013 væsentligt større nedskrivninger end de øvrige Peer-Group institutter. Dette kan forklares med Sparekassen Kronjyllands overtagelse af Sparekassen Østjylland medio 2012, og er altså som sådan, ikke et udtryk, for at Sparekassen Kronjylland ville have haft mindre nedskrivninger, såfremt de var organiseret som et aktieselskab.

Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone, der fortæller noget om pengeinstitutternes evne til at styre sine omkostninger, indikerer at Sparekassen Kronjylland har en meget omkostningstung struktur i forhold til Peer-Group uden Danske Andelskassers Bank A/S. Vi kan altså konkludere, at de pengeinstitutter, der er organiseret som aktieselskaber i hele perioden 2009-2013, præsterer bedre end Sparekassen Kronjylland.

Prisen, der betales for fremmed kapital, er på nogenlunde samme niveau hos både Peer-Group og Sparekassen Kronjylland. Der er altså ikke noget, der indikerer at de pengeinstitutter, der er organiseret som et aktieselskab, betaler en lavere pris for fremmedkapitalen, end Sparekassen Kronjylland gør det. Sparekassen Kronjylland er dog afhængig af at skulle levere gode resultater for at styrke kapitalen, mens bankerne, ud over gode resultater, også har mulighed for at lave aktieudvidelse. Såfremt Sparekassen Kronjylland risikerer at skulle på lånemarkedet for at opretholde solvensen, vil det betyde en højere risiko for långiver og dermed en højere WACC.

Samlet set har vi i regnskabsanalysen konkluderet, at Sparekassen Kronjylland ikke præsterer så godt, som de institutter der er organiseret som aktieselskaber i hele perioden 2009-2013 på en lang række nøgletal. Beregningerne viser, at Sparekassen Kronjylland præsterer godt, men at Peer-Group uden Danske Andelskassers Bank A/S præsterer lidt bedre på alle nøgletal.

Det vurderes, at Sparekassen Kronjylland bør se på omkostningerne, for fremadrettet at kunne levere resultater, der er på niveau med sammenlignelige pengeinstitutter. Det essentielle er, at Sparekassen Kronjylland er nødsaget til at løfte indtjeningen, da det er den eneste mulighed for at øge kapitalgrundlaget som Sparekassen Kronjylland er organiseret på i dag.

13 Organisatoriske ændringer ved omdannelse til bank

Omdannelse fra sparekasse til bank vil naturligvis også betyde organisatoriske ændringer. I sammenligningen med Pree Group bankerne fremgår det, at Sparekassen Kronjylland har forholdsvis omkostningstung filialstruktur, ligesom Sparekassen Kronjylland ikke performer helt så godt på en lang række nøgletal. I det kommende afsnit ses der på de organisatoriske ændringer, der kan være nødvendige for Sparekassen Kronjylland at foretage, for også som aktieselskab at være konkurrencedygtig.

Det vil være helt naturligt, at se på filialstrukturen i Sparekassen Kronjylland. Sparekassen Kronjylland er i dag repræsenteret ved 6 filialer med kasseekspedition i Randers by. Det vil være en naturlig del af en omstruktureringsproces at sammenlægge 2-3 af disse afdelinger, sådan at der i fremtiden alene vil være 3-4 ekspederende afdelinger i Randers. Samtidig har Sparekassen Kronjylland, i forbindelse med opkøbet af Sparekassen Østjylland, overtaget både hovedkontoret i Hammel, samt den ekspederende afdeling i Hammel. Det tidligere Sparekassen Østjylland hovedkontor bruges i dag til undervisning samt interne kontorer, det antages, at der fysisk vil være plads til også at huse en filial. Det vil derfor være en naturlig proces også at sammenlægge disse to enheder, sådan at omkostningerne nedbringes. Derfor ses der på de konsekvenser, det har at sammenlægge afdelinger i Randers, samt sammenlægge det tidligere Sparekassen Østjylland hovedkontor med den ekspederende filial i Hammel. Endvidere er det interessant at se på, hvordan fremtiden giver mulighed for nye måder at løse back-office opgaverne på. For at spare personaleomkostninger antages, at der med fordel kunne flyttes opgaver til udlandet, sådan at f.eks. dokumenter ect. produceres der.

Først belyses de interessenter, der er i og omkring Sparekassen Kronjylland, og ligesom der vurderes på hvordan denne forandring vil påvirke dem de kommende år. Efterfølgende vurderes på de kulturforskelle, der måtte være i måden, at drive pengeinstitut på, om det er bank eller sparekasse. Her vil der blive inddraget udsnit fra afholdt interview med HR chef i Danske Andelskassers Bank A/S Jørn V. Pedersen, for at afklare nogle af de udfordringer og erfaringer de har gjort sig, i forbindelse med omdannelsen af andelskassen til et aktieselskab i 2011.

Der er ingen tvivl om at forandringer er en svær størrelse. Paradokset er, at hvis vi forandrer os udvikler vi os, omvendt hvis vi ikke forandrer os, sker der ingenting. Det er naturligt, at ansatte, kunder og øvrige interessenter kan have svært ved, at håndtere forandringer i

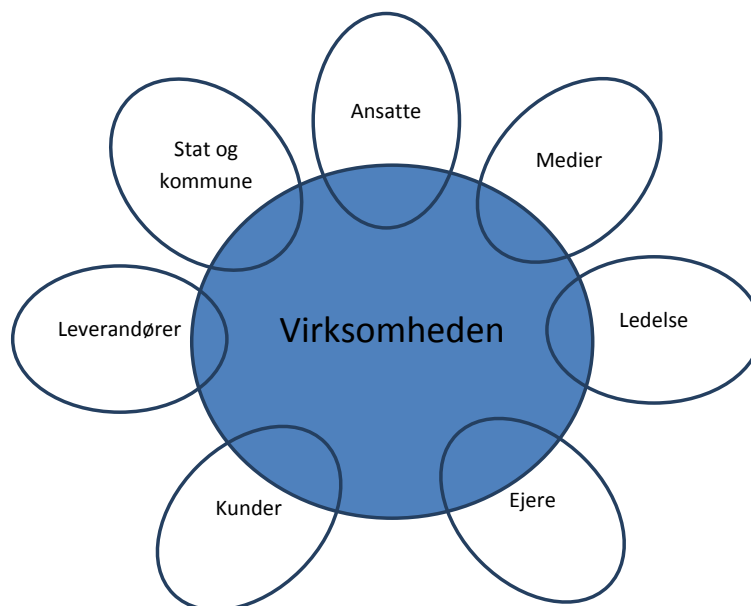
organisationen. Derfor inddrages relevant forandringsteori, som kan bidrage til, at organisationen kan imødekomme eventuel modstand mod forandringer.

13.1 Interessenterne

Interessentmodellen tager udgangspunkt i alle pengeinstituttets interessenter. Modellen går ud fra, at de forskellige interessenter vil kunne påvirke organisationen forskelligt. Det er vigtigt for pengeinstituttet at være opmærksom på, fra hvilke interessenter ”presset” kommer, og hvordan deres forskellige interesser er for pengeinstituttet. Desuden er det vigtigt, at være opmærksom på, at interessentmodellen ikke indebærer at der er ligevægt mellem interessenterne i organisationen. Nogle interessenter vil givet vis være mere indflydelsesrige end andre. Der kan også opstå interessekonflikter, alternativt interesse sammenfald, interessenterne imellem.

I interessent analysen tages der alene udgangspunkt i Sparekassen Kronjyllands væsentligste interessenter, hvorfor disse er skitseret i nedenstående figur.

Figur 16: Interessenter i Sparekassen Kronjylland



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2010) side 19.

13.1.1 Ansatte

De ansatte i Sparekassen Kronjylland vil selvfølgelig blive påvirket af både omdannelsen til en bank, sammenlægning af afdelinger samt outsourcing af back-office opgaverne. De ansatte er Sparekassen Kronjyllands vigtigste aktiv, da det er de ansatte der skaffer nye forretninger

ligesom de møder kunderne i dagligdagen. Der vil være opbrud hos de ansatte, da deres dagligdag forandres, ligesom der vil ske forandringer, som for nogle ansatte kan være svært at håndtere. Ledelsen i Sparekassen Kronjylland har derfor en vigtig opgave i, at få oplyst og kommunikeret ud til alle ansatte, hvorfor ledelsen vælger at gøre som de gør. Det, at der skal lukkes afdelinger samt ske outsourcing af opgaver, vil betyde, at der skal ske afskedigelser. Afskedigelser vil naturligvis skabe utryghed hos de ansatte i de berørte afdelinger. Det er derfor meget afgørende, at ledelsen informerer grundigt herom, for på den måde at skabe mere tryghed for de ansatte. Det vil hos nogle ansatte også være en stor forandring, at gå fra en sparekassekultur til en bankkultur, herom i afsnit 13.3 Kultur og struktur.

13.1.2 Ejere

Sparekassen Kronjylland er som tidligere beskrevet en selvejende institution. Der er altså ingen reelle ejere. Det, at der sker en omdannelse fra sparekasse til bank, vil i høj grad ændre på dette. Der vil som tidligere nævnt blive oprettet en fond, som vil være hovedaktionær i banken. Dertil vil de tidligere garanter formentlig ombytte deres garantbevis til aktier, ligesom der kan være andre investorer, der ønsker at blive aktionær i den nye bank og dermed medejer af denne. Det, at der sker sammenlægning af afdelinger, vil ejerne formentlig se en stor fornuft i, da det vil betyde optimering af banken og besparelser på omkostningerne. Det samme vil gøre sig gældende for outsourcing af back-office opgaver, der også vil betyde besparelser og dermed formentlig forbedret bundlinje. Samtidig vil ejerne formentlig kunne se en fordel i, at det alt andet lige, bliver nemmere at fremskaffe kapital i form af aktieudvidelser.

13.1.3 Kunder

Det vurderes, at kunderne vil reagere forskelligt. De kunder, der direkte er påvirket af sammenlægning af afdelinger i Randers og Hammel, vil naturligvis blive påvirket af denne. Der kan opstå en konflikt, fordi deres lokale filial nedlægges for at flytte til et andet sted i byen. Det er naturligvis vigtigt, at personalet samt ledelsen får kommunikeret korrekt ud til kunderne, hvorfor nedlæggelsen af afdelinger sker, og hvor de fremadrettet skal henvende sig. Ser vi på omdannelsen fra sparekasse til bank, vil de kunder der er garanter naturligvis blive berørt af omdannelsen. Det vil betyde, at deres indskud fremover vil udvikle sig på baggrund af, de resultater Sparekassen Kronjylland leverer. Det er vigtigt, at de kunder der er garanter, får mulighed for at konvertere deres garantbeviser til aktier på et veldokumenteret grundlag, sådan at de føler sig godt informeret, og kan træffe beslutningen omkring konvertering på et

vel oplyst grundlag, og føle sig trygge ved beslutningen. I forhold til outsourcing af back-office opgaver vurderes det ikke at kunderne vil blive påvirket heraf.

13.1.4 Ledelsen

Ledelsen har det overordnede ansvar for, at omdannelsen fra sparekasse til bank bliver en succes. Det er ledelsen, der skal udarbejde den overordnede plan og stå til ansvar for de beslutninger, der bliver truffet. Kommunikationen er yderst vigtig, og det er først og fremmest ledelsens opgave, at få informeret alle ansatte om konsekvenserne ved omdannelsen samt baggrunden herfor. Samtidig har de enkelte afdelingsdirektører en stor opgave i at gå forrest, og bakke op omkring den beslutning direktionen sammen med bestyrelsen har lavet. Det at der skal ske sammenlægning af afdelinger, betyder også, som tidligere nævnt, at der sandsynligvis skal ske afskedigelser. Her har ledelsen en stor og vigtig opgave i at få kommunikeret korrekt, hurtigt og effektivt ud til de berørte medarbejdere, ligesom vigtigheden, af beslutningen naturligvis skal formidles ud til hele organisationen. Det vurderes, at jo hurtigere og mere korrekt ledelsen får kommunikeret ud, jo større forståelse vil der være fra de ansatte. Det er ekstremt vigtigt, at ledelsen sikrer sig at de ansatte får ejerskab for det nye pengeinstitut, da det jo som tidligere nævnt, er de ansatte der dagligt har den direkte kontakt til kunderne.

13.1.5 Leverandører

Det vurderes ikke, at de leverandører Sparekassen Kronjylland benytter i dag, vil blive berørt af omdannelsen til aktieselskab samt sammenlægning af afdelinger. Af leverandører der ikke vil blive berørt kan nævnes Totalkredit, DLR kredit samt Sparekassen Kronjyllands samarbejdspartnere på investeringsområdet. Derimod vurderes det, at SDC, som er Sparekassen Kronjyllands data leverandør, vil blive berørt hvis der sker outsourcing af back-office. Sparekassen Kronjylland vil skulle ud og finde en leverandør, der kan samarbejde med SDC i udlandet omkring udarbejdelse af dokumenter, ligesom SDC skal sikre sig, at kunne levere de korrekte data til eksempel Asien, på trods af tidsforskel, sprog ect. Det vil ikke være et område Sparekassen Kronjylland før har beskæftiget sig med, hvorfor det også vil være nødvendigt at søge erfaringer fra andre brancher eller andre pengeinstitutter, der allerede har outsourset back-office opgaver.

13.1.6 Stat og kommune

Sparekassen Kronjylland har, som nævnt i afsnit 9.2.1 Kapitalforholdene, i forbindelse med overtagelse af Sparekassen Østjylland lånt mio. kr. 200 af staten. Dette lån er ydet som hybrid kernekapital, og er derfor konverterbar til garantkapital. Betingelsen herfor er salg af størstedelen af Sparekassen Kronjyllands aktiver, omdannelse til aktieselskab eller opløsning af Sparekassen Kronjylland³⁰. Det betyder altså, at ved omdannelse til aktieselskab bliver staten medejer af det nye aktieselskab. Det vurderes dog ikke, at Staten ønsker at være medejer af det nye aktieselskab, hvorfor det må antages, at aktierne vil blive solgt til markedskursen, for at staten på den måde vil få tilbagebetalt lånet ydet i form af den hybride kernekapital.

13.1.7 Medier

Medierne vil have en central rolle for Sparekassen Kronjylland ved omdannelse fra sparekasse til bank. Det er vigtigt, at hele organisationen har forstået vigtigheden af at sparekassen nu er et aktieselskab, og at kommunikation til medierne vil påvirke kursen på aktierne. Samtidig skal direktion og bestyrelse indstille sig på, at den fremtidige kommunikation sker via fondsbørsmeddelelser, når der skal ske oplysninger omkring pengeinstitutts økonomiske stilling. Det sker ved f.eks. årsregnskab, forventninger hertil, ændringer i ledelsen ect. Det er naturligvis vigtigt, at få kommunikeret rigtigt ud, både hvad angår sammenlægning af afdelinger og outsourcing af back-office, sådan at medierne ikke får opfattelse af, at det sker af nød, men alene for at forbedre forretningen. Samtidig er det naturligvis vigtigt, at der sker særlig omhu ved kommunikation på de sociale medier, sådan at der ikke opstår eventuelle misforståelser og dermed negativ omtale.

13.2 Magtbalancen

Magtbalancen i pengeinstituttet afhænger, blandt andet af den kultur der er i pengeinstituttet samt organisationens interesser. Her er to forskellige måder at anskue magtbalancen på, som er afhængig af kulturen i pengeinstituttet. Shareholder Value hvor det er bundlinjen, der er i fokus. Der bliver set meget på cash flow, urentable forretninger frasælges ect. Ledelsen skal tænke som aktionærer, og skal hele tiden have fokus på profit. Hvis ikke der er bundlinje, sker der det, at ingen vil investere i pengeinstituttet, og dette kan medføre manglende kapital.

³⁰ Årsrapport 2013, Sparekassen Kronjylland side 50 note 26.

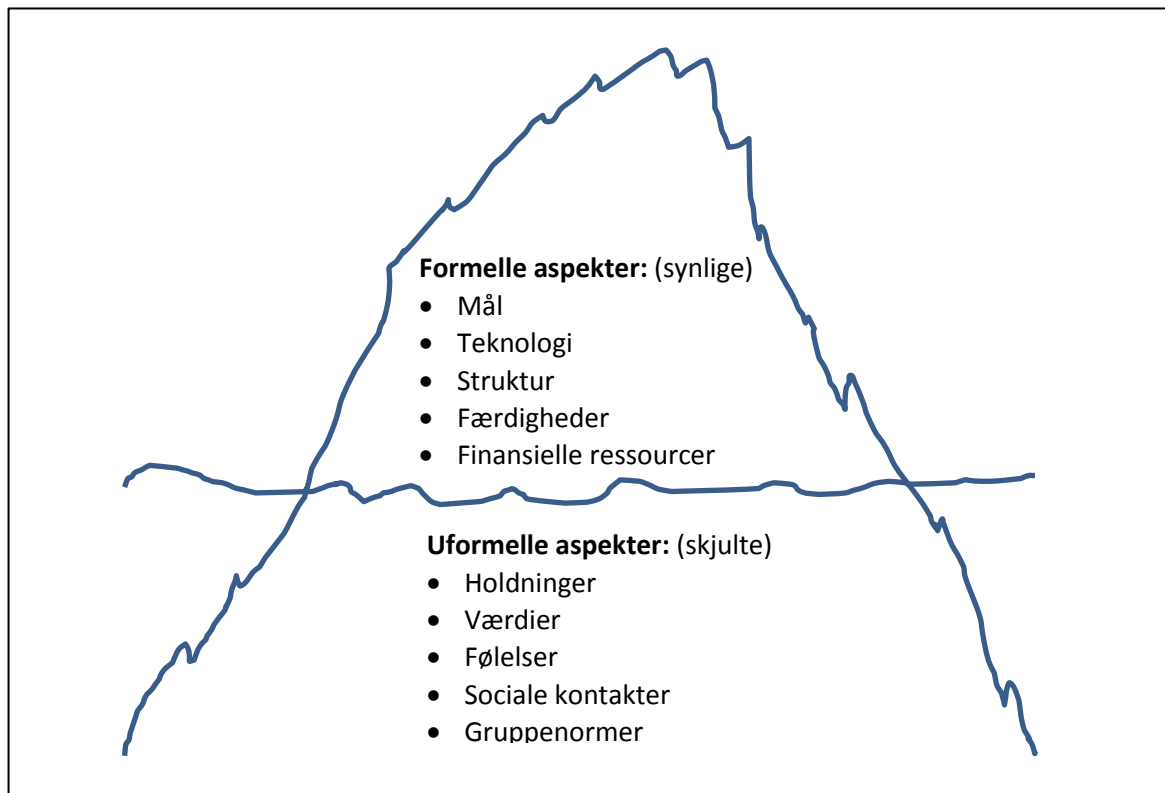
En anden måde at anskue magtbalancen på, er ved Stakeholder Value, her ses ud fra interessenterne roller.

Det vurderes klart, at den måde ledelse i Sparekassen Kronjylland bør anskue magtbalancen på er ud fra Stakeholder Value, altså hvor alle skal tilgodeses, og der skal være en god balance imellem interessenterne. Argumentet herfor er, at der er afdelinger, der skal sammenlægges, ligesom organisationen skal geares til at være aktieselskab i fremtiden, og at det i sig selv er en udfordring. Det kan sagtens være, at magtbalancen om få år bliver ændret til Shareholder Value, men i forandringsprocessen, vurderes det, at det er vigtigt, at have alle interessenterne for øje. Der kan være magtmæssige udfordringer, idet ejerne vil se afkast, optimering og effektivisering mens de ansatte gerne vil have en arbejdsplads, og kunderne gode konkurrencedygtige produkter. Det er så ledelsens opgave at kommunikere, så at denne balance opretholdes i en tid med forandring.

13.3 Kultur og struktur

Kulturen kan beskrives som ”den ånd”, der er i virksomheden. En måde at anskue kultur på, er det såkaldte organisatoriske isbjerg jf. French og Bell, 1990. Kulturen ses her billedlig, som et isbjerg hvor ca. 10 % er ”oven vand” og dermed den synlige del af kulturen, mens 90 % er ”under vand” og dermed den skjulte del af kulturen, eller den uformelle, som ikke umiddelbart er synlig i virksomhedens organisationsplan ect. De uformelle aspekter spiller en afgørende rolle, og er en del af virksomhedens fundament, som isbjerget.

Figur 17: Det organisatoriske isbjerg



Kilde: Egen tilvirkning pba. French og Bell (1990) & Bakka & Fivelsdal (2010)

Som det ses af isbjerget, er den nye organisation stillet overfor en stor udfordring med at få tre afdelinger lagt sammen i Randers, samt samlet afdelingen i Hammel med det interne kontor. Det vil være sandsynligt, at selvom alle afdelinger i dag er en del af den samme organisation, vil den enkelte afdeling have deres uformelle aspekter til at ”snakke sammen”. Ledelsen spiller en betydningsfuld rolle i kulturskabelsen, det siges, at kulturen er et sammenspil mellem en række forskellige faktorer. Kulturen påvirkes af både interne og eksterne faktorer. Det er vigtigt, at ledelsen fra start får kommunikeret ud til medarbejderne, hvilke holdninger og værdier der kendetegner den nye organisation³¹. Det vurderes samtidig, at ledelsen skal skabe grobund for en fremtidig kulturskabelse, ved at få udmeldt hvordan processer, altså den måde tingene skal gøres på, i den nye organisation. Helt overordnet er det vigtigt, at kulturen fra de tidligere arbejdspladser ikke glemmes, men at det bedste herfra tages med videre i den nye organisation, for så fremadrettet at skabe en ny samlet kultur.

Det vil naturligvis være nemmest at ændre de formelle aspekter, altså de synlige, ved omdannelsen fra sparekasse til bank. Det vurderes, at ændring af de uformelle aspekter, er

³¹ Bekka og Fivelsdal, Organisationsteori Struktur, Kultur og Processer. 5. udgave 2012 side 163.

langt mere vanskelig. De uformelle aspekter bygger på holdninger, værdier, følelser og sociale kontakter, der er opbygget gennem mange år i Sparekassen Kronjylland. Historien er en vigtig del af medarbejdernes samlingspunkt, opgaven bliver så at få skabt en ny historie og ny kultur i den nye organisation.

Sparekassen Kronjylland er allerede i gang med en kultur ændring i Strategien for 2016 fra forening mod forretning. Der er ingen tvivl om, at bestyrelsen og direktionen ønsker en mere forretningsorienteret virksomhed.

13.3.1 Erfaringer fra kultur og struktur ændringer i Danske Andelskassers Bank A/S

Kulturen i Danske Andelskassers Bank A/S har jf. interview med bankens HR Chef Jørn V. Pedersen, vist sig at stå overfor lidt af en forandring, med omdannelsen fra andelskasse til aktieselskab. Der har været udfordringer på alle niveauer med at ændre kulturen, og den måde både direktion, ansatte, kunder og forretningsforbindelser ser på Danske Andelskassers Bank A/S på.

Jørn V. Pedersen fortæller om ændringen af kulturen, at det på direktionsplan har været en stor forandring, nu at skulle gøre sig klart, at kommunikation om Danske Andelskassers Bank A/S fremtid mv., fremover skal ske via officielle fondsbørs meddelelser. Det har hidtil været sådan, at f.eks. journalister kunne ringe til marketingschefen eller direkte til direktionen, og få svar på eventuelle spørgsmål. Det er selvfølgelig ikke muligt som aktieselskab at kommunikere sådan mere. Dokumentationsgraden er altså i aktieselskabet blevet større.

Udfordringen har for Danske Andelskassers Bank A/S også været, at få struktur på alle forretningsgange. Det har hidtil været sådan, at hver enkelt andelskasse har haft sin egen kreditpolitik, egne bevillingsbeføjelser, dokument gennemgang ect. Det har betydet, at der for det nye aktieselskab, har været en kæmpe stor opgave i at få ensartede procedurer, ændret rutiner og få det rigtige kommunikeret ud, for at sikre fremtidig ensartethed. Personalet har med de enkelte afdelingsledere i spidsen været på forretningskursus for at blive mere forretningsorienteret, ligesom der sker løbende salgsopfølgning, hvilket heller ikke har været praktiseret før i organisationen. Der har desuden været stor nedskæring i personalet, fra 2008 hvor der var ca. 620 ansatte, til 2014 hvor der efter den seneste fyringsrunde er afsluttet, er ca. 400 tilbage. De mange afskedigelser forklarer Jørn V. Pedersen som en konsekvens af blandt andet ændrede procedurer. Der er sket samling af back-office funktionen, sådan at der er tre support centre, der håndterer dokument, bolighandler, tinglysning, pensionsoverførsler ect.

Det har jf. Jørn V. Pedersen betydet højere grad af ensartethed, som har været nødvendigt for at samle Danske Andelskassers Bank A/S til et aktieselskab.

Jørn V. Pedersen fortæller, at kunderne har taget godt imod den nye måde andelskassen har organiseret sig på. De har som oftest fået ombyttet deres andelsbevis til aktier i banken. Han erkender dog, at Danske Andelskassers Bank A/S har haft en stor nedgang i antallet af kunder, men han vurderer ikke, at det skyldes omdannelsen, snarere at der er lukket filialer i de mindre byer, ligesom der har været mange kunder, der har fået afslag grundet de nye kreditpolitikker.

Danske Andelskassers Bank A/S har, grundet deres udfordringer med genopretningsplanen jf. afsnit 9.6 Individuelt solvensbehov, været nødsaget til at sælge ud af nogle af deres aktiver, blandt andet SparInvest aktier, DLR Kredit aktier, aktier i Grøndlands Banken ect.. Derfor er forholdet til forretningsforbindelserne ændret, men som Jørn V. Pedersen fortæller skyldes, det ikke alene ændringen i organisationsform, men snarere kravene fra finanstilsynet. Det er ikke hans vurdering, at omdannelsen til aktieselskab har betydet dårligere forhold til forretningsforbindelser. Omvendt fortæller han, at det naturligvis har betydet, at det er blevet lettere at forhandle gode priser for bankens indkøbsafdeling idet det nu er en samlet enhed, og ikke som før mange små andelskasser, der forhandlede individuelt.

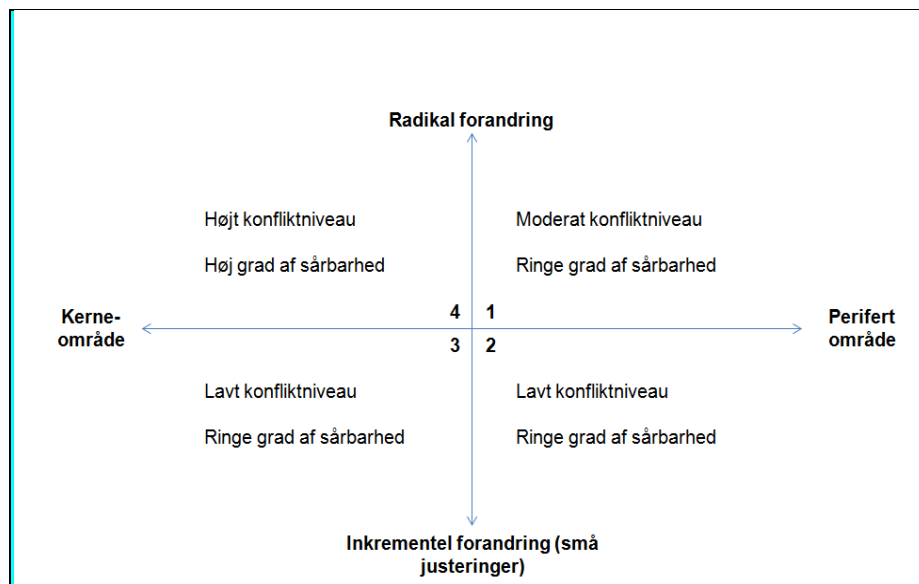
Samlet set har organisationsændringerne fra andelskasse til aktieselskab givet store udfordringer hele vejen rundt i organisationen. Organisationen har, ud over organisationsændringer, været plaget af store nedskrivninger og dårlig presse omtale. Jørn V. Pedersen konkluderer dog, at det nok skal blive rigtig godt, om end de langt fra er i mål i Danske Andelskassers Bank A/S. Slutteligt fortæller han, at organisationen har været overrasket over det store papirarbejde, der har været ved omdannelsen fra andelskasse til aktieselskab.

13.4 Modstand mod forandring

Modstand mod forandring er naturlig. Forandringer i en organisation kan berøre kerneområder, eller den kan vedrøre helt perifere områder. Den kan være af radikal betydning, og meget vidtgående i forhold til det bestående, eller den kan være marginal i forhold til det eksisterende. Der er således tale om forskellige konflikt niveauer i forskellige

ændringssituationer, ligesom der er forskellig sårbarhed fra den ene forandrings situation til den anden³².

Figur 18: Model for fire forskellige forandringssituationer



Kilde: Egen tilvirkning pba. Buchanan & Boddy, 1992 pba. Bekka og Fivelsdal, Organisationsteori Struktur, Kultur og Processer. 5. udgave 2012 side 329.

Der er ingen tvivl om at en forandring som denne, vil møde et høj konflikt niveau, og give organisationen en høj grad af sårbarhed. Det er en radikal forandring i medarbejderens hverdag, og vil naturligt medføre modstand mod forandring. Der vil være stor usikkerhed forbundet med sammenlægning af filialer, samt omdannelse fra sparekasse til bank.

Samtidig vil nogle medarbejdere måske opleve, at der kan blive behov for nedskæringer, hvorfor det sagtens kan ske at medarbejderne bliver så usikre, at effektiviteten endda daler og motivationen ligeså. Modstand mod forandringer kan ikke helt undgås. Ledelsen kan forsøge at imødegå modstanden, mens medarbejderen kan forsøge at imødegå forandringerne. For en hvilken som helst organisation er modstand mod forandringer som ofte et spørgsmål om usikkerhed, hvorfor det er vigtigt for ledelsen at få accept fra medarbejderen, før forandringerne igangsættes. Det er vigtigt for organisationen, at der sker en accept, da det modsatte kunne være en aktiv modstand eller direkte protest imod forandringerne. Det kan være svært, nærmest umuligt for ledelsen i Sparekassen Kronjylland at få accept fra medarbejderne på nedlæggelse af afdelinger ect. Vælger Sparekassen Kronjylland, at

³² Buchanan & Boddy, 1992 pba. Bekka og Fivelsdal, Organisationsteori Struktur, Kultur og Processer. 5. udgave 2012 side 329.

omdanne sig til et aktieselskab, kan ledelsen imødegå modstanden mod forandring ved at melde ud, at omdannelsen er en nødvendighed, for at kunne klare sig i fremtiden på det finansielle marked. Det vurderes, at ledelsen kan imødegå en del af modstanden ved simpelthen, at forklare vigtigheden af disse forandringer, og gøre nødvendigheden af de organisatoriske ændringer klar, førend sammenlægningen af filialer og omdannelsen til bank kan blive en succes. Det er vigtigt for den samlede organisation, at der hurtigt bliver meldt ud, hvordan strategien omkring lukning af afdelinger og eventuelt afskedigelse af medarbejdere er. Udmeldingen skal selvfølgelig være klar og ikke til at misforstå – den vil kunne skabe tryghed om, at på en given dato ”slås der en streg” og afdelinger lukkes ect., for så fremadrettet at arbejde som en bank.

Bidrags-/belønningsmodellen viser en vigtig del af holdningen til forandring fra både en positiv og negativ side, og kan være et godt værktøj til ledelsen i Sparekassen Kronjylland ved forandringsprocessen. Dens udgangspunkt er, at organisationens medlemmers adfærd kan forklares ud fra deres oplevelse af bidrags-/belønningsbalancen³³. Alle i organisationen leverer en række bidrag til organisationen, og modtager til gengæld nogle belønninger i form af løn, status, faglige udfordringer ect. De enkelte medarbejdere i organisationen skal føle, at der er balance mellem det bidrag de yder, og den belønning de får. Sammenholdes bidrags-/belønningsmodellen med Judson's teori omkring forandring, hvorpå han kategoriserer mulig adfærd i forandringssituationen udfra fire adfærdsmønstre – Accept, ligegyldighed, passiv modstand samt aktiv, giver det rigtig god mening. Det er klart, at organisationen næppe kan undgå modstand mod forandring, men den kan søges imødegået på en konstruktiv måde, og dermed undgå den aktive modstand der kan synes, at forandring er en katastrofe og sågar endda vil forsøge at sabotere denne forandring. Her er bidrags-/belønningsmodellen bestemt et værktøj, til at undgå eller imødesee de uheldige adfærdsmønstre ved forandring.

14 Delkonklusion

I det foregående afsnit er der set nærmere på, hvordan Sparekassen Kronjylland som organisation vil blive påvirket af omdannelsen fra sparekasse til bank. Ligesom der er set på, hvordan sammenlægning af afdelinger og outsourcing af back-office opgaver vil påvirke organisationen. Grundlæggende kan det konkluderes, at der er behov for et højt niveau af

³³ Bekka og Fivelsdal, Organisationsteori Struktur, Kultur og Processer. 5. udgave 2012 side 332-335

kommunikation i en sådan forandringsproces. Kommunikation er ekstremt vigtigt for, at imødegå alle interessenterne og eventuel modstand mod forandring. Samtidig kan det konkluderes, at den kultur der er i Sparekassen Kronjylland, og som er opbygget gennem mange år, tager lang tid at ændre. Ser vi på de erfaringer, de har gjort i Danske Andelskassers Bank A/S, er der ingen tvivl om vigtigheden af, at ledelsen tager det overordnede ansvar og forbereder ansatte på den nye kultur, den ønsker at opbygge i banken. Det vil give de ansatte ejerskab for den nye organisation, og mulighed for at imødekomme modstand mod forandringer.

15 Konklusion

Specialet har haft til formål finde ud af, om Sparekassen Kronjylland vil være bedre rustet til, at imødekomme konkurrencen i den finansielle sektor i fremtiden, ved at lade sig omdanne til et aktieselskab. Det er naturligvis svært at forudse hvad der sker i fremtiden, hvorfor der gennem specialet er lavet en række antagelse på hvordan den finansielle sektor ser ud i fremtiden. Ligeledes er der taget udgangspunkt i en række regnskabsmæssige nøgletal, hvor Sparekassen Kronjyllands preformance er stillet op over for sammenlignelige pengeinstitutter, der er organiseret som aktieselskaber.

Fremtiden i den finansielle sektor byder på udfordringer for pengeinstitutterne. Der bliver, med implementeringen af Basel III, stillet større krav til den samlede kernekapital samt krav om kapitalbuffer. Kunderne vil søge individuelle løsninger, ligesom de vil have en holdning til, om de ønsker at benytte et discount pengeinstitut med selvbetjening til en lav pris, eller om de ønsker at benytte et ”luksus” pengeinstitut, med tid til den enkelte og individuel rådgivning. Det vurderes også, at der vil blive stillet større krav om individuelle produktløsninger, samt fleksibilitet i mødeformen med pengeinstituttet. Der er altså helt konkret ændrede lovkrav der skal overholdes i fremtiden, ligesom der vil være større krav om øget performance, samt individuel kunde pleje.

Forskellen på at drive bank og sparekasse er først og fremmest i muligheden for at skaffe kapital. Bankerne har mulighed for at skaffe kapital ved at udvide aktiekapitalen samt ved overførsel af overskud, mens en sparekasse har mulighed for at fremskaffe kapital ved at overføre overskud til egenkapitalen samt ved salg af garantbeviser. Der er, hos både banker og sparekasser, stor fokus på indtjeningen. Sparekasserne har fokus på indtjeningen for at bibeholde det fremtidige kapitalgrundlag, mens bankerne har fokus på indtjening, for at tilfredsstille ønsket fra aktionærerne om en god forrentning af deres investering. Skulle det ske, at Sparekassen Kronjylland skal på lånemarkedet for at fremskaffe kapital til at opretholde solvensen, vil risikoen for långiver være højere. Den forøgede risiko vil naturligvis komme til udtryk i prisen på fremmedkapitalen. Alternativet hos banken ville være udvidelse af aktiekapitalen. Sparekassen Kronjylland har i dag en overdækning på solvensen på 7,4 %. Dermed er der altså ikke behov for at tilføre yderligere kapital til Sparekassen Kronjylland lige nu.

Sparekassen Kronjyllands basiskapital på samlet mio. kr. 2.288 består stort set alene af kernekapital, bortset fra lån optaget i 2011 i form af hybrid kernekapital på mio. kr. 200. Det kan altså konkluderes at Sparekassen Kronjylland i dag lever op til Basel III og kravene omkring kernekapital der stilles fra 2015.

I analysen er der set på, hvordan Sparekassen Kronjylland samt Peer-Group institutterne præsterer. Der er set på deres evne til at forrente egenkapitalen samt afkastningsgraden, ligesom der er set på antallet af nedskrivninger, indtjening pr. omkostningskrone samt ICGR og WACC. Formålet med analysen har været at få et billede af Sparekassen Kronjyllands præstation sammenlignet med pengeinstitutter, der er organiseret som aktieselskaber i perioden 2009-2013. Sparekassen Kronjylland ligger i hele perioden under niveau, både på forrentningen af egenkapitalen (ROE) hvor niveauet er i 2013 er på 5,2 % mens Peer-Group pengeinstitutterne, der er organiseret som aktieselskab i hele perioden, præsterer en forrentning på hele 10,86 %. Det samme gør sig gældende for afkastningsgraden (ROA), hvor tendensen er den samme, da basisresultatet danner baggrund for begge nøgletal. Det anbefales, at Sparekassen Kronjylland skal se på deres omkostninger. De bør se på, om filialstrukturen skal ændres, eller om opgaver skal udliciteres og fremadrettet laves i udlandet.

I analysen er der tillige set på kreditrisiko. Der er en højere grad af risiko hos de pengeinstitutter, der er organiseret som aktieselskaber i hele perioden 2009-2013. Det kan altså tyde på, at risikovilligheden er større hos aktieselskaber, hvilket også hænger fint sammen med den højere forrentning af egenkapitalen. Der er altså sammenhæng mellem risiko og afkast.

Vælger Sparekassen Kronjylland at omdanne sig til et aktieselskab, vil det organisatorisk give udfordringer. Ledelsen i Sparekassen Kronjylland vil have en stor opgave, med at få kommunikeret ud til ansatte, kunder, medier og øvrige interessenter, hvad der er baggrunden for omdannelsen til et aktieselskab, lukning af filialer samt udlicitering af opgaver.

Kommunikationen er ekstrem vigtig for at imødegå alle interessenterne og eventuel modstand mod forandring. Der er endvidere behov for at ledelsen tager det overordnede ansvar, og forbereder de ansatte på den nye kultur, ledelsen ønsker at opbygge i aktieselskabet. Det vil give de ansatte en høj grad af tryghed, ligesom det vil give ejerskab for den nye organisation.

Ud fra analysen på nøgletal kan det konkluderes, at pengeinstitutter organiseret som aktieselskaber har højere indtjening end Sparekassen Kronjylland. Altså kunne det indikere, at

aktieselskaberne er mere forretningsorienteret end Sparkassen Kronjylland er det, da der naturligvis er krav fra aktionærerne om afkast på deres investeringer og udbytte heraf. Det kan samtidig konstateres, at Sparekassen Kronjylland med den nye direktør og strategi, er i gang med at ændre kulturen, fra en foreningskultur til en mere forretningsorienteret kultur, med potentiale for forøget bundlinje.

Det vurderes ikke, at Sparekassen Kronjylland vil være bedre rustet til, at møde konkurrencen i den finansielle sektor i fremtiden, ved at omdanne sig til et aktieselskab. Sparekassen Kronjylland har dog udfordringer med høje omkostninger, omvendt giver den nuværende struktur med mange filialer andre fordele, i form af bl.a. kundeloyalitet i de mindre nærområder.

Hvis fremtiden bliver som antaget med to former for pengeinstitutter, nemlig discount pengeinstitutterne og ”luksus” pengeinstitutterne, vil Sparekassen Kronjylland tilhøre kredsen af luksuspengeinstitutter. Her er vurderingen, at det er underordnet, om Sparekassen Kronjylland er organiseret som aktieselskab eller garantsparekasse.

Anbefalingen til Sparekassen Kronjylland vil samlet set være, at forblive garantsparekasse samt, at sætte fokus på omkostningerne, for derved at blive bedre rustet til at imødekomme konkurrencen i den finansielle sektor i fremtiden.

16 Perspektivering

Konklusionen er alene baseret på vurderinger og analyse af, om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland, at lade sig omdanne til et aktieselskab, for fremadrettet at være bedre rustet til konkurrencen i sektoren. Det kan være tvivlsomt, om Sparekassen Kronjylland reelt har et ønske om at lade sig omdanne til et aktieselskab, eller om Sparekassen Kronjylland ud fra egne værdier reelt er rigtig godt tilfredse med at drive selvstændig garant sparekasse. Sparekassen Kronjylland har klaret sig selv altid, og har været solid nok til at opkøbe andre pengeinstitutter løbende gennem årene. Det vidner om, at selvom Sparekassen Kronjylland ikke har præsteret helt i samme niveau som sammenlignelige pengeinstitutter, har den et solidt grundlag for at drive forretning.

17 Litteraturliste

Bøger:

- Commercial Banking, The Management of Risk – Benton E. Gup, James Kolari, 3. udgave.
- Organisations teori af Jørgen Frode Bakke og Egil Fivelsdal, 5. udgave.
- Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis.
- Aktie Investering, Teori og praktisk anvendelse af Michael Christensen og Frank Pedersen, 3. udgave.
- Bankvirksomhed og risikostyring, Særtryk fra kapitel 11, Finansielle Forretninger og Rådgivning, 5. udgave – januar 2012.
- Projektleder håndbogen, Bjarne Kousholt, 1 udgave 2001.
- Produktion af viden – en praktisk metodebog, Peter Nielsen, 2. udgave.
- Den gode opgave - håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser, Lotte Rienecker og Peter Stray Jørgensen, 3 udgave, oplag 2.

Internet:

- www.sparkron.dk
- www.sparnord.dk
- www.al-bank.dk
- www.landbobanken.dk
- www.andelskassen.dk
- www.finanswatch.dk
- www.lokalepengeinstitutter.dk
- www.nationalbanken.dk
- www.finanstilsynet.dk
- www.da.wikipedia.org
- www.politikken.dk
- www.retsinformation.dk
- www.buisness.dk
- www.erhvervsstyrelsen.dk

Bekendtgørelser, love og artikler

- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital
- Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov
- Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed
- Status på Basel III, Nationalbanken
- Center for fremtidsforskning, ”Den finansielle sektor i fremtiden” af Jesper Bo Jensen, ph.d. fremtidsforsker

18 Bilag

Bilag 1 – Sammenligning af solvens

Bilag 2 – Individuelle solvensbehov

Bilag 3 – Egenkapitalens forrentning (ROE)

Bilag 4 - Afkastgraden (ROA)

Bilag 5 – Nedskrivninger

Bilag 6 – Indtjening pr. omkostningskrone

Bilag 7 – ICGR Sparekassen Kronjylland

Bilag 8 – Beregninger for WACC.

Bilag 9 – Sammenligning af WACC / Cibor 3 mdr.

Bilag 10 – Kronjylland går i offensiv med ny strategi, af Kasper Kronenberg, 04.03.2014.

Vedlagt bilag på CD

- Årsregnskab Sparekassen Kronjylland 2013
- Risikorapport Sparekassen Kronjylland 2013
- Årsregnskab og Risikorapport Danske Andelskassers Bank A/S 2013
- Årsregnskab og Risikorapport Spar Nord Bank A/S
- Årsregnskab og Risikorapport Arbejdernes Landsbank A/S
- Årsregnskab og Risikorapport Ringkjøbing Landbobank A/S