

Fusion af 3 pengeinstitutter til

Jutlander Bank A/S

(en tænkt situation)



HDFR Speciale 2014

Aalborg Universitet

Udarbejdet af:

Simon Andersen – studienr.: 20126482

Steffen Holmgren Nielsen – studienr.: 20126594

Mads Hostrup Andersen – studienr.: 20126553

Vejleder: Jesper Raalskov

Indhold

English Summary	4
Indledning.....	5
Problemformulering	6
Metode.....	6
Afgrænsning	8
Præsentation og valg af pengeinstitutter	9
Lov om finansiel virksomhed.....	14
Solvens	15
Risikovægtede poster	16
Regnskabsanalyse for Østjysk Bank A/S	20
WACC.....	26
Egenkapitalforrentning (ROE) og afkastgraden (ROA).....	31
Basel III	34
CRD IV/CRR	38
Rentefølsomhed - GAB	41
Sparekassen Hobro – forudsætninger for årsregnskab 2013.....	45
Resultatopgørelse	45
Balance	46
Økonomien i Jutlander Bank.....	49
Solvensprocent	49
Kernekapitalprocent	51
Tilsynsdiamanten	54
Garantbeviser eller Aktier	60
Kapitalforhold	66
Kurs / Indre værdi (K/I)	69
Price / earning (P/E)	70
Beslutninger ved fusion.....	71

Synergieffekt	73
Stordriftsfordele	76
Udgifter ved fusion.....	78
Delkonklusion	79
Organisation og ledelse	80
Interessent analyse.....	80
Modstand mod forandring.....	84
Delkonklusion	87
5 x 5 modellen	88
Konklusion	90
Litteraturliste	93

English Summary

The last 6 to 7 years has made the economic crisis to a new world agenda, in Europe the Basel rules were made to regulate European banks. In Denmark the Danish banks are regulated by the Danish financial board, which many people haven't heard about until a few years ago, though it have existed in many years. This crisis includes many Danish banks. They have given up or let themselves buy or be merged by the Danish Financial Stability. We have seen a growing consolidation in the bank market the latest years.

That bring us to our assignment whether a fusion between Jutlander Bank and Østjydsk Bank will be beneficial for the shareholders in the new Jutlander Bank, which is a fusion between Sparekassen Himmerland and Sparekassen Hobro the 1. January 2014. Further more we will look into the organization in a fusion between these banks.

We begin with a introduction of the banks, their geographic location, values and history. That gives us a overview of values and their behavior in the markets today. The risk analyze will be over both internal and external factors, such as controlling credits and competition from much larger banks to new rules they have to live up to.

The economy analysis will be over reports from the last 5 years, and calculation of specific indicators such as Wacc, Icgr and Gap. These indicators will be used to compare the banks in the final conclusion.

After wards the organization in a fusion is very important for success in this case. There will be different cultures which will have to work together. We will look into strategies which can be used in implementing the cultures and the personnel into one unit.

There will be savings in primarily personnel, IT, education, office rental and administrative expences. This is of course a very important indicator to whether a fusion is beneficial.

Based on our calculations and the large uncertainties in Østjydsk Banks of whether all the loses has been found has great influence in our recommendation. We see a few strategi effects in the department net, but over all we will not recommend Jutlander Banks shareholders a fusion with Østjydsk Bank.

Indledning

Finanskrisen der startede tilbage i 2008 har haft en stor indflydelse på økonomien i verden, og dette har også påvirket Danmark. Den finansielle sektor har gennem de senere år hvor krisen har stået på, været igennem en meget turbulent tid, hvor der har været flere banker der er gået konkurs. Andre er fusioneret, hvilket har medført at antallet af banker i Danmark er faldet i perioden fra 154 i 2008 til 114 i 2012¹.

Finanskrisen har medført en stor usikkerhed i den finansielle sektor, hvilket har medført politiske indgreb ved hjælp af bankpakker, som har været med til at skulle stabilisere sektoren. Der er blevet sat større krav til pengeinstitutterne, og dette er med til at gøre, at det kan være fordelagtigt med større enheder, da det enkelte pengeinstitut ellers vil komme til at have for mange administrative medarbejdere i forhold til rådgivere, der skal sørge for indtjeningen.

Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland A/S oplyste i en pressemeddelelse den 28. oktober 2013², at man ønskede at fusionere, og fremover gå under navnet Jutlander Bank A/S. Denne fusion er planlagt, da man gerne i fremtiden vil stå stærkere, og have bedre muligheder for vækst. Det blev meddelt at man var klar til at snakke med andre pengeinstitutter, som ville være interesserede i, at være med i den nye bank.

Sparekassen Hobro har klaret sig fornuftigt gennem finanskrisen, hvor der i årene har været et lille positivt eller negativt resultat. Man har valgt ikke at gå ud og fyre medarbejdere, da man har kigget på en længere tidshorisont, hvor man har haft den overbevisning, at det var bedst ikke at fyre ansatte, men antallet af ansatte er dog nedbragt ved naturlig afgang.

Sparekassen Himmerland har i perioden, hvor finanskrisen har stået på, været inde i en periode, hvor resultaterne/regnskabet har været en del svingende. Perioden fra 2009 til 2013, hvor finanskrisen har stået på, har kostet Sparekassen Himmerland 105 mio. DKK, når resultatet for de 5 år lægges sammen³. Det var specielt 2011, som kostede dyrt, men det kunne godt se ud til, at man nu har fået vendt regnskabet til positivt.

Østjysk Bank har været gennem en meget svær periode, som har haft stor indflydelse på bankens fremtid. Banken kom i den situation i 2013, at de ikke opfyldte deres individuelle

¹ Finansrådet (1)

² Jutlander Bank (1)

³ Jutlander Bank (2)

solvenskrav, og man var tvunget til at lave en handlingsplan, så solvenskravet kunne blive overholdt, hvilket bl.a. indebar salg af 3 filialer til Arbejdernes Landsbank. Dette har dog ikke gjort at banken er reddet, og der er fortsat mange usikkerheder i forhold til fremtiden.

Problemformulering

Ville det være fordelagtigt for aktionærene i Jutlander Bank, at Østjysk Bank var med i fusionen mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro?

Ved en eventuel fusion, hvordan bør ledelsen håndtere problemstillingerne omkring fusionen med henblik på det organisatoriske?

Metode

Til brug for besvarelse af problemformuleringen vil metode afsnittet blive brugt til, at skabe overblik over, hvordan opgaven skal besvares. Vi starter med en kort beskrivelse af de tre pengeinstitutter, bl.a. historie, kultur, organisation, markedsområde mv. Idet at fusionen mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro er vedtaget, vil vi kort beskrive denne efterfølgende. Beskrivelsen vil primært være baseret på offentligt tilgængeligt materiale, såsom information på pengeinstitutternes egne hjemmesider og relevant presseomtale.

Herefter vil vi redegøre for de lovgivningsmæssige krav for bankdrift. I denne del af projektet tages der udgangspunkt i opgørelse af solvens, likviditet og kapitalforhold. De væsentligste punkter i Loven om finansielle virksomheder og i bekendtgørelsen om kapitaldækning vil blive beskrevet i de afsnit, hvor det vil være relevant for opgavens løsning. Endvidere vil vi komme ind på Basel III og CRD IV. Finanstilsynets tilsynsdiamant vil blive brugt i dette afsnit for at kunne give et endnu bedre overblik over, hvor velkonsoliderede bankerne hver især er. Ydermere vil vi kigge på udviklingen i, og baggrunden for den udvikling nøgletallene har haft gennem de senere år.

Når vi har fået skabt overblik over om pengeinstitutterne overholder gældende lovgivning på området, vil vi beskrive de risici der er forbundet med at drive pengeinstitut og hvordan risici som kreditrisiko, markedsrisiko, operationelle risici og likviditetsrisiko kan påvirke fusionsplanerne. Pengeinstitutternes risikorapporter vil blive brugt i dette afsnit for at skabe overblik.

I regnskabsanalysen vil vi tage udgangspunkt i de seneste årsregnskaber, beregne relevante nøgletal såsom WACC, ROE, ROA, for at kunne anskueliggøre om en fusion er en fordel for Jutlander Banks aktionærer i forhold til funding, rentefølsomhed og indtjeningssevne, som førnævnte nøgletal vil være en god indikator på. Pengeinstitutternes nøgletal vil blive sammenlignet og diskuteret i forhold til problemformuleringen. Nøgletallene i fusionsbanken vil blive sammenlignet med nuværende nøgletal i Jutlander Bank, for at sikre at banken og ikke mindst aktionærerne ikke stilles i en ringere situation end i dag.

Sparekassen Hobro aflægger dog ikke rigtigt Årsregnskab for 2013, så her tages udgangspunkt i halvårsregnskabet for 2013 og laves forudsætninger ud fra dette.

Når der laves fusioner har det nogle organisatoriske konsekvenser. Der vil altid ske ændringer i organisationen, dette er en kendsgerning og derfor meget vigtig at vurdere. Vi vil udarbejde en interessentanalyse, for at skabe overblik over, hvilke interessenter der er vigtige at være ekstra opmærksomme på, dette vil være god en hjælp til at imødekomme de udfordringer der vil opstå, for der vil opstå udfordringer organisatorisk. Der udover vil vi vurdere de kulturelle forskelle der vil opstå når der fusioneres pengeinstitutter, og om der er faldgrupper vi skal være ekstra opmærksomme på. Vi vil tage udgangspunkt i bl.a. Hertzberg, Maslow, og Scheins organisationsteorier.

Når der foretages ændringer i organisationer, hvad enten det som her er gennem en fusion eller blot ændringer i eksisterende organisation i forbindelse med optimering af almindelig drift, vil det altid medføre en vis form for modstand mod forandring⁴. Dette er en naturlig del af vores reaktionsmønster som mennesker, når vi står overfor noget nyt og ukendt. Vi vil komme ind på, hvordan pengeinstituttet kan formindske denne modstand så tidligt som muligt i processen, ved hjælp af modeller omkring forandringsprocesser.

Vi vil til sidst i opgaven beskrive, hvordan et projektforsløb kan gennemføres for at sikre at fusionen forløber så planmæssigt som muligt. Projektarbejdet og projektplanlægningen er en proces, der i mange henseender er helt afgørende for, hvordan projektet kommer til at forløbe og om det bliver en succes. Vi vil tage udgangspunkt i 5x5 modellen og SMART modellen⁵, disse modeller er med til at skabe overblik og klare retningslinjer for både medarbejdere og folk der kigger på det udefra.

⁴ Organisationsteori, Bakka & Fivelsdal 5 udg.

⁵ Grundbog i Projektledelse, Mikelsen & Riis 10 udg. 2011

Vi vil undervejs i opgaven lave delkonklusioner, for at opsummere det vigtigste fra de væsentligste afsnit, som afslutning på opgaven vil vi lave en samlet konklusion ud fra de behandlede områder samt problemformuleringen.

Afgrænsning

Vi vil med baggrund i problemformuleringen fokusere på det fordelagtige for Jutlander Banks aktionærer i at fusionere med Østjydsk Bank, vi vil derfor ikke belyse fusionen fra Østjydsk Banks aktionærers side, men udelukkende antage, at det vil være interessant for dem. Vi vil i opgaven ikke kigge på de skattemæssige konsekvenser af en fusion/opkøb.

Vi har valgt ikke at foretage interviews hos pengeinstitutterne, vores analyser, beregninger og tekst er lavet ud fra offentligt tilgængeligt materiale.

Vi vil begrænse os til at gå i dybden med udvalgte nøgletal, da en større nøgletals analyse vil blive alt for omfattende. Ligeledes vil vi kun kigge på nøgletal indenfor de sidste 1-5 årsregnskaber, alt efter hvilke nøgletal vi vurderer, er relevante. En længere periode vurderes ikke at være relevant for opgaven. Vi vil kun kigge på årsregnskaber så tallene er sammenlignelige. Kvartalsregnskaber, som vil blive offentligt gjort i opgave perioden, vil ikke blive medtaget.

Endvidere har vi valgt at skrive kort om de organisatoriske ændringer, ved en sammenlægning med Østjydsk Bank og vi vil ikke gå i dybden med at få de to kulturer til at arbejde sammen. I afsnittet omkring organisation og projektledelse vil vi kun berøre en brøkdel af de modeller der kunne være relevante, idet opgaven har et begrænset omfang og derfor ikke kan indeholde alle elementerne. Vi vil derfor udvælge dem, som vi mener, er vigtigst i fusionsøjemed. Det samme er gældende for projektdelen. Vi vil berøre projektplanlægningen, omkring fusionen og synergier ved sammenlægning af filialer, men ikke udarbejde en detaljeret projektplan.

Præsentation og valg af pengeinstitutter

I opgaven har vi valgt at tage udgangspunkt i 3 pengeinstitutter, som vi mener der kunne være interessante at fusionere til et pengeinstitut. To af de pengeinstitutter vi har valgt at kigge nærmere på er Sparekassen Himmerland A/S og Sparekassen Hobro, som endda har valgt primo 2014 at fusionere, og er blevet til Jutlander Bank A/S. Formålet med fusionen er, at dette gerne skulle være med til at pengeinstituttet kan være mere konkurrencedygtigt, og samtidig kunne levere nogle bedre økonomiske resultater end tidligere.

Der er flere parametre der har betydning, når pengeinstitutter vurderer, om det kan være fordelagtigt at gå sammen. Dette kan f.eks. være følgende:

- Geografisk placering
- Økonomi/regnskaber
- Potentiale
- Værdier

Når man kigger på den geografiske placering i forbindelse med en fusion, så kan det være pengeinstitutter der er i samme geografiske område og dermed konkurrerer om de samme kunder. Den anden mulighed er, at pengeinstitutterne ligger i forlængelse af hinanden geografisk, og en fusion kan dermed være med til, at det nye pengeinstitut kommer til at dække et større geografisk område.

Økonomien, når pengeinstitutter går sammen, er en meget afgørende faktor, da det fremtidige pengeinstitut skal have en økonomi som er tilstrækkelig, da det ellers kan ende med at fusionen bliver en fiasko.

Der skal gerne være fordele med en fusion, da der ellers ikke er noget formål med at gennemføre den. Potentialet er derfor, hvilke muligheder en fusion giver, og hvordan den kan være med til at forbedre regnskabet, og tiltrække nye kunder.

Pengeinstitutterne skal også have nogle af de samme værdier, da der ellers vil være store samarbejdsvanskeligheder, og det fremtidige pengeinstitut vil være svært at sætte identitet på.

I opgaven er der valgt at kigge på fusionen mellem Sparekassen Himmerland A/S og Sparekassen Hobro, som sammen er blevet til Jutlander Bank. Ledelsen har offentligt meldt ud, at man gerne vil snakke med andre pengeinstitutter, som kunne være interesseret i at være med i den nye bank. Valget af Østjydsk Bank skyldes deres geografiske placering, og de

udfordringer de har haft i forhold til solvens, som bl.a. har været med til at de i 2013 solgte 3 filialer til Arbejdernes Landsbank⁶.

Sparekassen Himmerland A/S

Sparekassen Himmerland A/S har rødder tilbage til 1871, men startede som en sammenslutning af 5 lokale himmerlandske pengeinstitutter, som valgte at gå sammen i slutningen af 1960'erne⁷. Formålet med, at de 5 pengeinstitutter gik sammen var, at man gerne ville stå stærkere i det himmerlandske område, får bedre at kunne stå imod og være konkurrence dygtige i forhold til de større pengeinstitutter.

Siden 1990'erne er der kommet flere mindre pengeinstitutter ind i fælleskabet. I 1997 valgte man at åbne en afdeling i Aalborg, og man åbnede i Aarhus i år 2003. De senere år er bl.a. dele af Sparekassen Midtjylland og EBH Bank blevet opkøbt, og antallet af filialer er 13 ud over hovedkontoret i Aars. Forretningsomfanget der er opgjort som indlån, udlån og garantier, udgjorde ultimo 2013 14,2 mia. DKK.

Figur 1: Kort over Sparekassen Himmerlands filialer mv.



Kilde: Sparekassen Himmerland

⁶ Østjydsk Bank (1)

⁷ Sparekassen Himmerland (2)

Sparekassen Himmerland gik på børsen i 2006, hvor der samtidig blev oprettet ”Fonden for Sparekassen Himmerland”, som ejer ca. 75 % af aktierne i Sparekassen Himmerland⁸.

Visionen er, at det skal være fordelagtigt både at være aktionær, medarbejder og kunde. Man ønsker altså, at skabe et overskud til aktionærene, og samtidig kunne tilbyde attraktive priser til kunderne, og være tæt på kunderne, så de føler sig trygge i forhold til deres økonomi.

Værdigrundlaget i Sparekassen Himmerland er, at man baserer sin forretning på at have et lokalkendskab, da man ønsker at være tæt på sine kunder. Beslutningerne ønsker man også bliver taget i lokalområdet, og man har derfor valgt, at beslutningerne træffes lokalt. Man har ansatte der har samme kompetencer, som i de største pengeinstitutter, da man ønsker at konkurrere med de største.

Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro startede tilbage i 1851 under navnet ”Spare- og Laanekassen for Hobro & omegn”⁹. Sparekassen blev oprettet så borgerne i området havde mulighed at spare op til dårligere tider, men også for at have mulighed for at fremme udviklingen i området ved, at låne pengene ud. De efterfølgende år udviklede forretningen sig, og man skiftede derfor flere gange til større lokaler.

I 1973 skiftede sparekassen navn til Sparekassen Hobro. Dette skete i forbindelse med en sammenlægning med konkurrenten ”Landbosparekassen for Hobro & Omegn”. Løbende er afdelingsnettet blevet udvidet, bl.a. i 1993 hvor Himmerlandsbanken lukkede, og afdelingerne i Terndrup og Hadsund blev overtaget. Udvidelsen af afdelingerne er siden sket løbende, og i 2013 var antallet af afdelinger på 12. Disse var primært placeret omkring Mariagerfjord, men der var også åbnet afdelinger i Aarhus og i Aalborg. Forretningsomfanget kunne ultimo 2013 opgøres til samlet 7,1 mia. DKK.

⁸ Sparekassen Himmerland (3)

⁹ Sparekassen Hobro (1)

Figur 2: Oversigt over Sparekassen Hobros filialer



Kilde: Sparekassen Hobro (2)

Sparekassen besluttede i 2007, at man gerne ville sætte ord på ”den særlige sparekasseånd”¹⁰. Denne ånd havde hele tiden eksisteret, men man valgte at sætte ord på det, og fortælle det til sine kunder. Værdierne man valgte, at kalde sparekasseånden var:

- **Nærvær:** Man ønsker at være kende sine kunder, og at alle føler sig velkommen i sparekassen. Derudover vil man gerne være synlige i lokalområdet, og det skal være tilgængeligt at komme i sparekassens filialer.
- **Udvikling:** Man ønsker hele tiden at øge professionalismen, og man ønsker at vokse, men det skal være i et tempo, hvor den sunde økonomi kommer i første række. Ved udvikling menes også, at man vil fortsætte med at udvikle sine medarbejdere, så kunderne kan få den bedst mulige oplevelse.
- **Engagement:** Man ønsker lokal handlekraft, så der kan tages beslutninger i de enkelte afdelinger. Man går meget op i arbejdsglæde blandt de ansatte, og man vil gerne have at medarbejderne er stolte af at være ansat i sparekassen.
- **Tryghed:** Man ønsker at alle er trygge ved sparekassen, og at man er en solid virksomhed som også er her i fremtiden. Der er den nødvendige tillid mellem

¹⁰ Sparekassen Hobro 3

sparekassen og kunderne, og beslutningerne der træffes skal være til glæde for alle parter.

Østjydsk Bank A/S

Østjydsk Bank A/S er et pengeinstitut med hovedkontor i Mariager, hvor det hele startede tilbage i 1897¹¹ under navnet ”Banken for Mariager og Omegn”. I 2013 har der i gennemsnit været ansat 135 heltidsansatte, men antallet er ultimo 2013 faldet til 115, som er fordelt på bankens 7 filialer. Filialerne er placeret i det nordlige Østjylland, samt omkring Mariagerfjord og Randers. Banken har tidligere haft filialer længere mod syd i Jylland, men pga. underdækning på sin solvens valgte banken medio 2013 at sælge afdelingerne i Vejle, Skanderborg og Horsens til Arbejdernes Landsbank. Efter salget af de 3 afdelinger udgør forretningsomfanget 8,4 mia. DKK.

Figur 3: Oversigt over Østjydsk Banks filialer



Kilde: Østjydsk Bank (2)

Bankens mission er, at man ønsker at være et lokalt pengeinstitut, som lægger vægt på personlige relationer¹², og man vil gerne være på fornavn med sine kunder. Man ønsker at være nærværende og kunne tilbyde en god betjening til sine kunder samtidig med at dette sker til nogle konkurrencedygtige priser.

Jutlander Bank A/S

Jutlander Bank er en fusion mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, som valgte at fusionere pr. 1. januar 2014. Formålet med fusionen er, at man ønsker at skabe et

¹¹ Østjydsk Bank (3)

¹² Østjydsk Bank (4)

endnu stærkere pengeinstitut¹³. Fusionen skal være med til, at man kan fortsat kan tiltrække de bedste medarbejdere, så man kan give den bedst mulige rådgivning til sine kunder, og derved også kunne tiltrække nye kunder. Selvom man skaber et nyt og større pengeinstitut, så vil man fortsætte med at være et lokalt pengeinstitut, og det er specielt i Aalborg og Aarhus områderne, hvor banken mener der er gode vækst muligheder. Man vil fortsætte med at være nærværende lokal bank, hvor beslutningerne skal tages ude de enkelte afdelinger, hvor man kender kunderne.

Det er Sparekassen Himmerland der er det fortsættende pengeinstitut, og man har i Jutlander Bank valgt, at hovedsædet skal være i Aars. I det tidligere Sparekassen Hobros hovedkontor i Hobro, skal der dog fortsat være en del af medarbejderne, så der fremover kommer til at være 80-100 ansatte i begge de tidligere hovedkontorer. Omkostningerne ved denne fusion regner man med kommer til at koste i mellem 45 og 50 mio. DKK, som bl.a. skal bruges til marketing og fratrædelsesordninger. Besparselsen i synergieffekter forventes at være på 30-35 mio. DKK. Der er sket en reduktion af medarbejdere med 40 fra tidligere 438¹⁴. Ud over afskedigelserne, så har man valgt at sammenlægge nogle af de mindre afdelinger, da disse afdelinger enten var meget små, eller pga. nogle af afdelingerne geografisk er tæt på hinanden. Forretningsomfanget i Jutlander Bank er primo 2014 opgjort til 21,3 mia. DKK, når forretningsomfanget er indlån, udlån og garantier. Tager man kundernes depoter med, er forretningsomfanget 28,8 mia. DKK.

Lov om finansiel virksomhed

For at drive et pengeinstitut er der først og fremmest en masse lovmæssige krav man skal kunne leve op til. Solvensprocenten er et af de nøgletal, som fortæller meget omkring pengeinstitutets tilstand. Lov om finansiel virksomhed beskriver alt, hvad der er vigtigt for at kunne drive et pengeinstitut. Det er lige fra beskrivelse af ”god skik” til ”krisehåndtering”. De generelle regler omkring solvens er beskrevet i kapital 10. Nedenfor vil vi redegøre for de regler som Jutlander Bank skal være opmærksomme på i forbindelse med opgørelsen af sin solvensprocent.

¹³ Sparekassen Himmerland (4)

¹⁴ Sparekassen Himmerland (5)

Solvens

Som nævnt ovenfor har pengeinstitutterne et generelt nøgletal man kan sammenlignes på; solvensprocenten. Solvensprocenten har følgende formel¹⁵:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}} \times 100$$

Senere i rapporten vil vi redegøre for begreberne ”basiskapital” og ”risikovægtede poster”.

Det lovmæssige krav til solvensen er, at basiskapitalen som minimum skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster og minimum udgøre 5 mio. Euro, jf. Lov om finansiel virksomhed § 1 og 2 (dog er reglerne derfor anderledes hvis den samlede basiskapital var under 5 mio. euro før d. 18. december 1989, jf. Lov om finansiel virksomhed § 2 stk. 3).

Solvenskravet på 8 % er fastsat i lovgivningen, men samtidig påkræves det jf. Lov om finansiel virksomhed § 4, at pengeinstitutterne udregner sit individuelle solvensbehov. Det individuelle solvens behov er derefter udgangspunktet for det krav som pengeinstituttet skal leve op til. Det individuelle solvensbehov skal godkendes af finanstillsynet og kan derfor blive justeret af dem. Men kan naturligvis ikke være lavere end det generelle lovmæssige krav på 8 %.

Metode til opgørelse af det individuelle solvensbehov

Til opgørelsen af det individuelle solvensbehov findes 8+ metoden – metoden er nedskrevet i ”vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter – gældende fra 2013”.

8+ metoden har til hensigt at vise om der skal være et tillæg til det lovmæssige solvenskrav på 8 %. Tillægget udregnes på baggrund af de risici som pengeinstituttet har som særligt høje. Det er typisk kreditrisikoen som er særlig høj, og er den direkte årsag til, at der skal være et tillæg til det lovmæssige solvenskrav. Der er ikke decideret krav til metodefrihed dertil, men vigtigt er at det er forsigtigt og retvisende.

Manglende opfyldelse af solvenskrav – konsekvenser?

Det er direktionen og bestyrelsen, der har ansvaret for at pengeinstituttet får udregnet sit individuelle solvensbehov, samt lever op til de lovmæssige krav. Såfremt det ikke er tilfældet, så skal dette indberettes til finanstillsynet. Finanstillsynet vil dernæst aflægge et besøg for at

¹⁵ Finanstillsynet

sikre om det individuelle solvensbehov skal forøges. Når et pengeinstitut ikke lever op til solvenskravet vil der komme påbud fra finanstillsynet om at der skal laves en genoprettelsesplan. Genoprettelsesplanen kan indeholde mange elementer f.eks.:

- Tilførsel af egenkapital
- Tilførsel af supplerende kapital
- Reduktion af samlede risikoeksponering, herunder salg af værdipapirer
- Frasalg af filialer, forretningsområder eller dele af udlån
- Fusion
- Reduktion af fradrag i kapitalgrundlaget.

Samtidig kan finanstillsynet kræve, at der ikke betales udbytte af aktierne i et selskab, samt at der ikke påtages væsentlige risici på evt. nye engagementer.

Ovenstående konsekvenser for den manglende dækning af solvensen bevirker, at der ikke er samme handlefrihed i det pågældende pengeinstitut. Da Østjysk Bank i 2013 skulle lave en genopretningsplan skulle én eller flere af ovenstående elementer i brug. Som tidligere nævnt solgte de 3 filialer fra. Arbejdernes Landsbank som købte disse filialer købte dem naturligvis ikke udelukkende for at hjælpe Østjysk Bank – de har en forretningsmæssig hensigt med købet. Derfor kan der argumenteres for, at Østjysk Bank har afgivet en del af sin forretning, som på sigt kunne være med til at forbedre indtjeningen. Dermed har elementet ”frasalg af filialer” gavnet dem på kort sigt, men formentlig ikke på lang sigt. Vi kan derfor konkludere, at lovgivningen ganske vist medfører en ensartet og stringent behandling af pengeinstitutter, men det kan også medføre at institutter, som i forvejen er i problemer, må afgive en del af forretningen og derefter står svagere indtjeningsmæssigt.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster har stor betydning for hvorledes solvensen i et pengeinstitut ser ud. Hvis ikke der er styr på de risikovægtede poster, så kan det være svært at få basiskapitalen til at følge med og dermed vanskeligt, at opretholde sin solvensprocent.

Kreditrisiko

Kreditrisikoen er, som ordet antyder, risikoen for den kredit som gives til kunderne.

Kreditrisikoen er uden tvivl den største post i de risikovægtede poster. Risikoen bogføres, som et muligt fremtidigt tab og påvirker solvensprocenten i negativ retning. Finanskrisen har

været medvirkende til øget fokus på de tab, som bankerne har fået. Tabene kan naturligvis skyldes udefrakommende hændelser, såsom huspriserne i udkants Danmark er faldet eller en kunde bliver arbejdsløs eller mister en stor ordre. Men det grundlæggende, som har fejlet, er bankernes kreditvurdering. Kreditpolitikken har ganske enkelt ikke være god nok eller i værste fald, slet ikke eksisterende. Kreditrisikoen styres af den nedskrevne kreditpolitik, hvor ledelsen er ansvarlig for at den overholdes, men bestyrelsen er med til at vedtage det enkelte pengeinstituts kreditpolitik, jf. bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. § 1 stk. 4.

Kreditrisikoen er påvirkelig på, om der er sikkerhed for det udlån der ydes eller ej, men også påvirkelig af, hvilken slags udlån der laves. Ydes der f. eks lån til kommune eller stat, så påvirker det kreditrisikoen med 0 % af lånets størrelse – er det derimod blanco udlån, så påvirker det kreditrisikoen med 75 % af lånets størrelse.

Nedenstående er i 1.000 DKK

Kreditrisiko	Sparekassen Hobro	Sparekassen Himmerland	Østjydsk Bank
2010	3.989.336	7.227.910	5.497.379
2011	3.593.030	6.954.849	5.484.681
2012	3.633.062	6.516.795	5.115.859
2013	?	5.875.736	3.985.805

Mængde af udlån	Sparekassen Hobro	Sparekassen Himmerland	Østjydsk Bank
2010	3.319.881	6.283.000	4.910.731
2011	3.177.478	6.546.000	4.895.851
2012	3.011.981	5.923.000	4.568.358
2013	2.956.164	5.487.000	3.648.270

Nedenstående er i procent

Kreditrisiko procent ud af udlån	Sparekassen Hobro	Sparekassen Himmerland	Østjydsk Bank
2010	120,17	115,04	111,95
2011	113,08	106,25	112,03
2012	120,62	110,03	111,98
2013	?	107,08	109,25

Som det ses af ovenstående, så har det for alle 3 pengeinstitutter været stagnerende i forhold til udlånsmassen. Trods det, så har det ikke påvirket kreditrisikoen væsentligt da det for alle 3 pengeinstitutter ligger i niveauet 110-120 % af det samlede udlån.

Det ses også af tabellen, at Sparekassen Hobro har måttet tage en lidt højere risiko for sine lån – eller alternativt ikke taget så meget sikkerhed, da deres kreditrisiko udgør en større procentdel end de andres. At lave en konklusion på, at Sparekassen Hobro's udlån er mere usikkert er ikke muligt på baggrund af denne analyse, men det ses, at Sparekassen Himmerland og Østjydsk Bank har formået at lave udlån der ikke vægter i samme grad som det udlån Sparekassen Hobro har liggende.

Er det muligt for pengeinstitutterne at sænke kreditrisikoen, så vil deres solvens også blive forbedret. Det er dog vigtigt, at pointere at et fald i kreditrisikoen alt andet lige påvirker udlånsmassen og dermed årets resultat, hvilket kan påvirke et eventuelt overført overskud og dermed solvensen.

Markedsrisiko

Markedsrisikoen er den risiko, som vedr. pengeinstituttets aktiver og passiver. Dvs. hvis der er ændringer i markedsværdien, så vil markedsrisikoen ændre sig.

Markedsrisikoen i de 3 pengeinstitutter lægger for 2013 på følgende niveau¹⁶;

- Sparekassen Hobro	kr. 293.611 (pr. 30.06.2013)
- Sparekassen Himmerland	kr. 522.286
- Østjydsk Bank	kr. 207.735

Af ovenstående ses det at Sparekassen Himmerland (som også er det største pengeinstitut af de 3 målt på balance) har den største markedsrisiko.

Som det også ses af tallene, så er markedsrisikoen væsentlig mindre for alle 3 pengeinstitutter, hvilket gør denne post mindre vigtig end kreditrisikoen.

Markedsrisikoen kan være svær at styre 100 % da den er påvirkelig af konjunkturer (f. eks aktiekurser). Men der er samtidig også en mulighed for hurtigt at nedbringe markedsrisikoen, hvis aktieposten f. eks nedringes. Derved påtages en lavere risiko og derved sænkes markedsrisikoen.

¹⁶ Årsrapporter fra henholdsvis Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Østjydsk Bank

Operationel risiko

Den operationelle risiko er den, som dannes ved fejl i interne processer, fejl i systemerne eller hvis der sker menneskelige fejl. Det er umuligt at nedbringe denne post til kr. 0,00, dette ganske enkelt fordi der er forbundet en risiko ved at drive et pengeinstitut / virksomhed.

Til hjælp for at nedbringe den operationelle risiko, er IT systemer, som kan finde eventuelle fejl. Der kan laves planer for hvorledes der skal ageres i eventuelle ”krise” situationer. IT er derfor vigtigt for, at holde den operationelle risiko nede.

Sparekassen Hobro, Sparekassen Himmerland og Østjyds Bank benytter alle 3 basisindikationsmetoden, som opgøres jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen bilag 18, til opgørelse af den operationelle risiko. Metoden tager udgangspunkt i de gennemsnitlige nettorenteindtægter. Metoden opgøres mere præcis ved, at udregne 15 % af de gennemsnitlige nettorenteindtægter og ikke rente relaterede indtægter de seneste 3 år. For de 3 pengeinstitutter udgør den operationelle risiko¹⁷

- Sparekassen Hobro	DKK 387.221
- Sparekassen Himmerland	DKK 885.131
- Østjyds Bank	DKK 489.357

Da der tages udgangspunkt i historiske tal kan der derfor argumenteres i mod muligheden for at reducere den operationelle risiko. Det tildeles også korrekt, men det ændrer ikke ved, at hvis der er lavet en gennearbejdet forretningsgang og politikker som er med til at sikre, at arbejdet bliver gjort korrekt, så vil der også være mulighed for en lavere operationel risiko.

En konkret mulighed for at minimere eventuelle fejl er ved at oprette såkaldte special teams. Disse teams får nogle spidskompetencer, da det er det samme arbejde som udføres i en større grad. Derved minimerer man risikoen for fejl og man vil derfor kunne argumentere for en lavere operationel risiko.

Likviditetsrisiko

Likviditetsrisiko kan defineres som risikoen for at et pengeinstitut ikke har likviditet til at opfylde sine betalingsforpligtelser til tiden – hvilket der er særlig stor risiko for hvis pengeinstituttet har indlånsunderskud. Det er i lov om finansiel virksomhed § 152 beskrevet at; ”et pengeinstitut skal have 15 % af de gældsforpligtelser som uanset mulige

¹⁷ Årsrapporter fra henholdsvis Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Østjyds Bank

udbetalingsforhold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.”.

Ovenstående betyder med andre ord, at banken skal være i stand til at have et forholdsvis stort likviditetsberedskab for at kunne overholde likviditetsrisikoen. Banken skal selv holde øje med at de lever op til likviditetskravene, og hvis det ikke er tilfældet, så skal banken meddele dette til finanstilsynet indenfor 8 dage, jf. lov om finansiel virksomhed § 152 stk. 3

For at styringen kan opretholdes i et pengeinstitut har man en likviditetsafdeling som holder øje dermed. I Østjydsk Bank og Jutlander Bank ligger denne afdeling sammen med investeringsafdelingen.

I Østjydsk Bank har man en likviditetsoverdækning på 136,2 % inkl. en tildelt låneramme hos nationalbanken¹⁸. Hvis lånerammen fra nationalbanken holdes udenfor beregningen, så vil der fortsat være en overdækning på 65,3 %. For så vidt angår Jutlander Bank, så har de en overdækning på 147 %. Tilsynsdiamanten tilsiger, at der skal være en overdækning på 50 %, hvilket begge banker holder sin indenfor.

Regnskabsanalyse for Østjydsk Bank A/S

Østjydsk Bank har gennem de senere år været gennem en meget turbulent tid bl.a. med salg af filialer, og derfor mener vi, at det muligvis kunne være en fordel at de fusionerede med et andet pengeinstitut. I en situation hvor en fusion kommer på tale, så vil regnskabet have en stor betydning for det pengeinstitut, som der skal ske en fusion med. Vi vil derfor lave en regnskabsanalyse, så vi kan se hvor Østjydsk Bank har deres svage og stærke sider, hvilket skal være med til at danne grundlag for om det vil være en fordel for banken at finde et andet pengeinstitut af fusionere med.

Resultatopgørelsen i en virksomhed viser, hvordan driften har været det seneste år, hvilket også er tilfældet for pengeinstitutter. Ud over at man kan se, hvordan banken har klaret sig, så er det også meget relevant at sammenligne med de tidligere år, så tallene kan sammenlignes, da dette vil kunne give et godt indblik i udviklingen gennem de senere år. Til analyse af regnskabet vil vi tage udgangspunkt i regnskaberne for de seneste 5 år, så udviklingen i de forskellige poster kan blive analyseret.

¹⁸ Østjydsk Banks risikorapport 2013

Resultatet i Østjydsk Bank viser i 2013 et underskud på -150,6 mio. DKK før skat mod et resultat i 2012 på -329,8 mio. DKK. Når der udelukkende tages udgangspunkt i årets resultat, så kan det konkluderes, at der har været en positiv udvikling det seneste år, men hvad skyldes det? Vi vil i de nedenstående afsnit analysere de forskellige områder i regnskabet, så der kan konkluderes, hvad det er der er skyld i det negative regnskab, men også hvad det seneste års positive udvikling skyldes.

Netto rente- og gebyrindtægter

Nettorenteindtægten i 2013 var på 196,6 mio. DKK mod 224,7 i 2012, hvilket svarer til en nedgang på 12,5 %. Renteindtægten er faldet med 20 % fra 386,7 mio. DKK i 2012 til 307,8 i 2013, og renteudgifterne er i samme periode faldet med 31 % fra 162 mio. DKK til 111,1. Det generelle fald de har haft skyldes primært, at indlånet i banken er faldet med 1.563 mio. DKK (31 %), og udlånet er faldet med 920 mio. DKK (20 %), og den største årsag til denne udvikling er salget af 3 filialer medio 2013 til Arbejdernes Landsbank. Rentemarginalen som er forskellen på ind- og udlånsrenten, har derfor været stort set uændret det seneste år, da faldene i rente ind- og udgifter følger udviklingen på ind- og udlån.

Nettogebyrindtægterne er i 2013 på 55,8 mio. DKK mod 73,8 mio. DKK i 2012, hvilket svarer til et fald på 24,5 %. Dette fald skyldes hovedsagligt faldet der har været i lånesagsgebyrer og garantiprovision¹⁹, hvilket er et tegn på, at der ikke har været så meget nyt udlån hvor disse indtægter hører til.

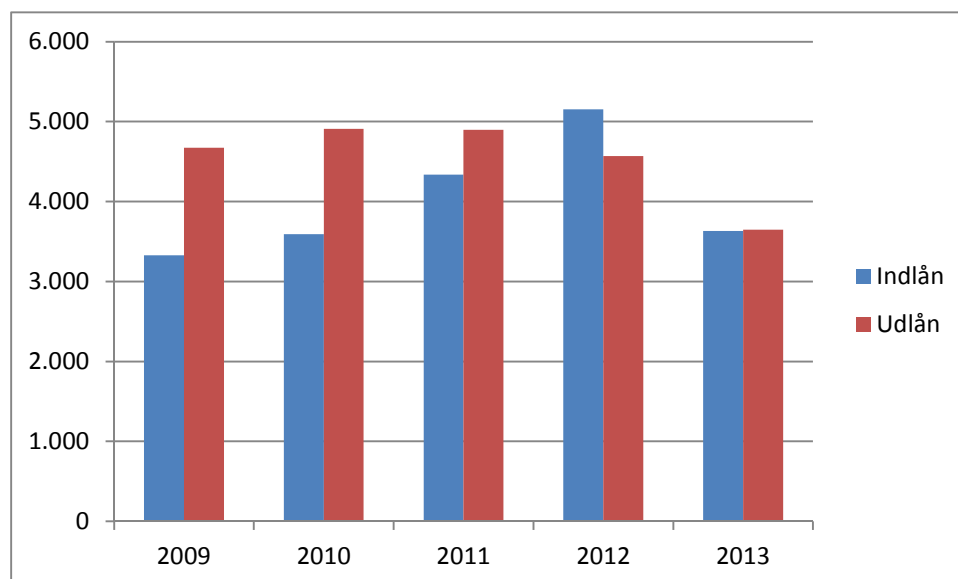
Forholdet mellem ind- og udlån

Indlånet i banken, er som tidligere nævnt, blevet reduceret med 643 mio. DKK mere end udlånet. Dette kan for banken både være en ulempe, men også en fordel. Den optimale situation for banken er, at der er ligevægt mellem ind- og udlånet, da man derved opnår den størst mulige indtjening, da man låner pengene billigt af sine kunder, og efterfølgende låner dem til andre kunder. Er udlånet højere end indlånet, så vil banken ud og skulle finde yderligere indlån, hvilket vil være til en højere pris. Omvendt, så vil der ved mere indlån end udlån skulle betales en rente, hvor der ikke er nogen tilsvarende eller højere renteindtægt.

Nedenstående figur viser fordelingen af ind- og udlån i Østjydsk Bank i perioden 2009 til 2013 i mio. DKK.

¹⁹ Årsrapport 2013 for Østjydsk Bank - note 8

Figur 4: Fordeling mellem ind- og udlån



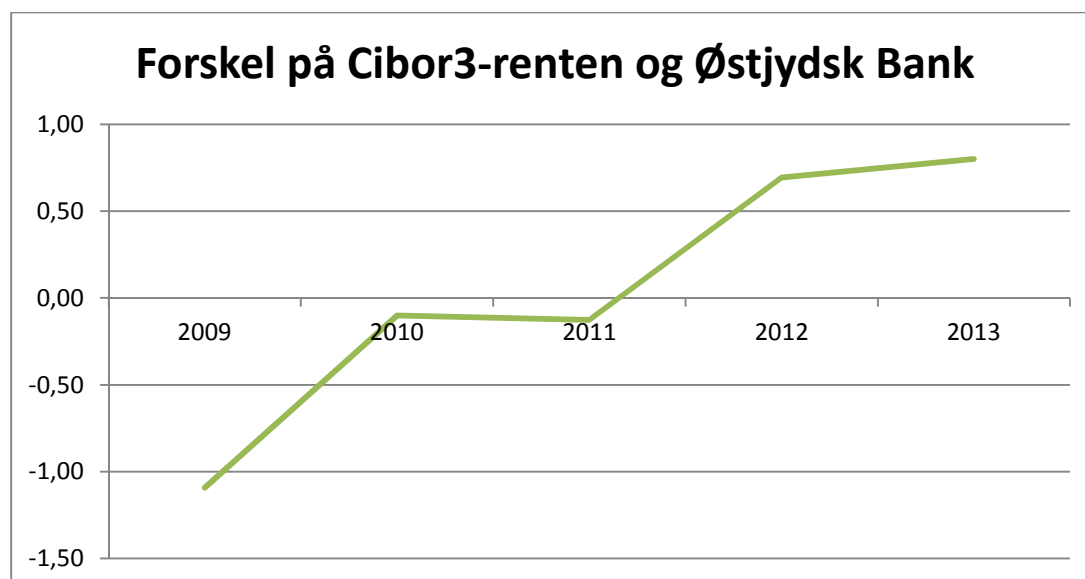
Kilde: Årsrapporten 2013 for Østjysk Bank

Tidligere har der været et stort underskud af indlån i forhold til udlån, hvilket der dog er blevet ændret på de sidste par år. Tidligere, inden finanskrisen, var der ikke så stor fokus på området, da det var nemmere at skaffe likviditet end tilfældet er nu. Banken havde endda indlånsoverskud i 2012, men det seneste år, hvor der har været en større reduktion i indlånet end udlånet, så er der nu ca. ligevægt, og bankens forhold mellem ind- og udlån må derfor betegnes som fint.

Denne positive udvikling kommer bl.a. på baggrund af de mange kampagner, som vi ved at Østjysk Bank har haft de senere år, hvor man har ønsket at trække indlånskunder til banken. Renteniveauet har de senere år været meget lavt, og man har i flere periode haft nogle tilbud til sine kunder og mulige kunder, hvor man har valgt, at give en højere rente end markedet generelt. Det er derfor meget nærliggende at sammenligne, hvad banken har givet i rente til deres kunder, hvor der bliver sammenlignet med det generelle renteniveau, og derved kan man konkludere, hvad prisen for banken har været for, at få det ekstra indlån.

Bilag nr. 1 er der beregnet, hvad Østjysk Bank har givet i rente for deres indlån. Måden det er beregnet på, er ved at tage udgangspunkt i renteudgiften banken har haft til ”indlån og anden gæld”, og denne er sat i forhold til med indlånet det pågældende år, som er en gennemsnitssaldo af indlånet primo og ultimo hvert år. Til sammenligning tages der udgangspunkt i Cibor3-renten.

Figur 5: Forskel på Cibor3-renten og gennemsnitlig indlånsrente i Østjysk Bank



Kilde: Bilag 1

Ovenstående figur viser, at banken er begyndt at give mere for deres indlån, når der sammenlignes med det generelle renteniveau. Tilbage i 2009 betalte banken 1,1 % mindre end cibor3-renten, og dette er reduceret i 2010 og 2011 til at være ca. 0,1 % under cibor3-renten. I 2012 og 2013 har man betalt mere end cibor3-renten på henholdsvis 0,7 og 0,8 %. Banken er altså gennem de seneste 5 år begyndt at betale mere for deres indlån i forhold til den valgte referencerente, og set over hele perioden betales der 1,9 %-point mere for deres indlån når man sammenligner årene 2009 og 2013. Man har altså valgt at give mere i rente for at kunne tiltrække indlån til banken, hvilket også har gjort at man har ligevægt mellem ind- og udlånet.

I perioden 2009 til 2013 er cibor3-renten og det generelle renteniveau faldet meget, og var i gennemsnit i 2013 på kun 0,25 % fra 2,48 % i 2009. Dette er en faktor der også skal være med i overvejelserne, da dette vil påvirke forholdet mellem den rente banken giver og cibor3-renten. Skulle bankens rente være faldet tilsvarende, så ville der være tale om en negativ rente, hvilket i praksis ikke vil være realistisk, og derfor påvirker dette forholdet en del, og dette skal der tages højde for. Når der sammenlignes med andre pengeinstitutter, så har Sparekassen Himmerland i 2013 givet 1,03 %, hvilket er 0,02 %-point lavere end Østjysk Bank. Ud fra dette så giver de to pengeinstitutter stort set det samme for deres indlån.

Kursreguleringer

Bankens kursreguleringer er udviklingen i bankens handelsavancer og værdireguleringer på

aktiver som værdipapirer, valuta, ejendomme osv. Reguleringen bliver foretaget ved årets ultimo til dagsværdi, og tallet kan derfor være både positivt og negativt alt efter hvordan udviklingen har været det seneste år.

Banken har i 2013 haft en indtægt på 17,9 mio. kr. mod 22,2 i 2012. Den største indtægt for banken ligger på udviklingen i bankens aktier, som er steget med 12,2 mio. kr. i 2013 mod 7,6 i 2012.

Bankens kursreguleringer har været positive siden 2009, dog ikke i 2011, hvor den var negativ med 4,7 mio. kr. De seneste 5 år har det samlede overskud på kursreguleringer været på 84,3 mio. kr., hvilket viser, at man har holdt ved sin investeringsstrategi. Dette kan ses ved, at aktiemarkederne tilbage i 2008 faldt kraftigt, hvilket også kunne ses i bankens regnskab, da kursreguleringerne i 2008 var negative med 31 mio. kr. Når man kigger på bankens kursreguleringer overordnet set de senere år, så har dette været med til at påvirke resultatet positivt.

Driftsudgifter

Østjysk Bank har i 2013 været gennem nogle større ændringer, da man havde besøg af Finanstilsynet i 1. halvår, og man var blevet bedt om at forbedre sin solvens, som bl.a. skete ved salg af 3 filialer til Arbejdernes Landsbank. Salg af filialer vil gå ind og påvirke driftsomkostninger, da den største post på dette område er ”udgifter til personale og administration”.

Udgiften til personale og administration har været stigende gennem de seneste 5 år, og er det også i 2013. Lønnen til de ansatte er ca. på niveau med året 2012, hvilket skyldes, at salget af filialerne ikke har haft sin fulde virkning endnu, og lønningerne er steget jf. overenskomsten. Udgiften til direktionen har været lidt stigende, da man i en periode har haft to i direktionen mod tidligere kun en. Lønudgiften til bestyrelse og repræsentantskab har været stigende fra 3,4 mio. kr. til 4 mio. kr.

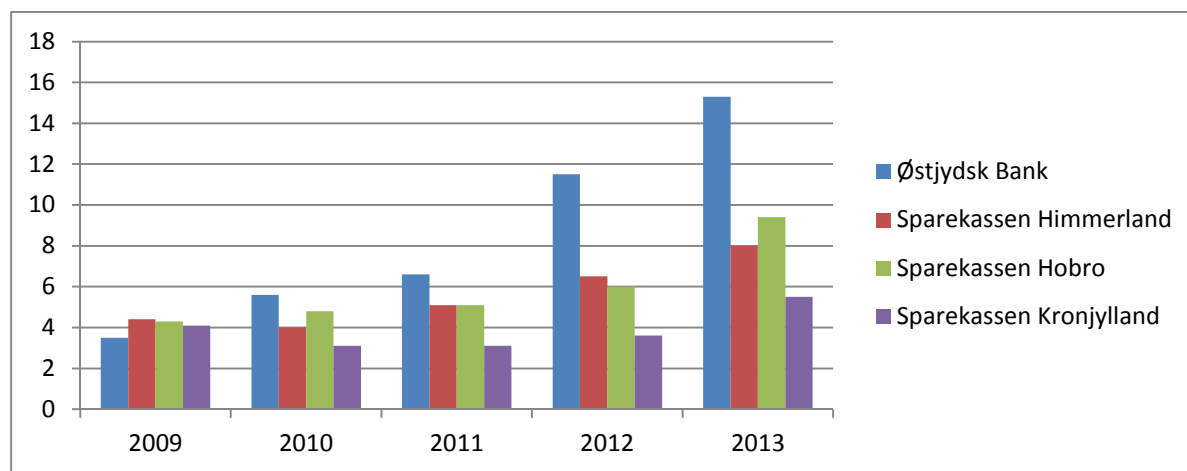
Udgifterne til personale og administration har altså været stigende, men det vil være forventeligt, at denne udgift vil falde, da man har reduceret antallet af fuldtidsansatte fra 146 i 2012 til ultimo 2013 at være på 115. Grunden til, at udgiften til løn i 2013 ikke har slået igennem er pga. man gennemsnitlig har haft 135 fuldtidsansatte i 2013. Denne reduktion er også pga. man valgte at lukke to filialer primo 2013, men dette forventes også at få effekt i

2014²⁰. Dette kan også ses af udviklingen gennem 2013, hvor man i første kvartal havde en udgift på 48,1 mio. kr. til personale og administration, og denne var faldet i fjerde kvartal til 30,8 mio. kr.

Nedskrivninger

Problemerne der de sidste par år har været i Østjydsk Bank er kommet pga. man har haft meget store nedskrivninger, som kraftigt har været med til at påvirke regnskabet negativt. I 2013 var nedskrivninger på 254 mio. kr., hvilket svarer til 4,6 % mod 491 mio. kr. i 2012 (7,2 %), så denne udvikling må betragtes som positiv, dog er der fortsat tale om et højt niveau. Banken har nu samlet nedskrevet på 15,3 % af deres udlån. Sammenligner man med Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland), så var deres nedskrivningsprocent på 8 %. Østjydsk Bank har altså ud fra nedskrivningsprocent været villig til at tage en højere risiko. I nedenstående tabel viser udviklingen i nedskrivningsprocenten i de forskellige pengeinstitutter, som er på samme geografiske markedsområde. I årene fra 2009 til 2011 har alle pengeinstitutterne ca. den samme nedskrivningsprocent, men efter at Østjydsk Bank har haft besøg af finanstilsynet som har krævet yderligere nedskrivninger, så er deres nedskrivningsprocent steget en del mere end de andre pengeinstitutters.

Figur 6: Udvikling i nedskrivningsprocenter



Kilde: Årsregnskaber fra Østjydsk Bank, Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro²¹ og Sparekassen Kronjylland.

²⁰ Finanswatch (1)

²¹ Sparekassen Hobro 2013 er benyttet halvårsrapporten, da der ikke er offentliggjort regnskab.

Finanstilsynet der var på besøg i Østjydsk Bank i foråret 2013, var ikke tilfredse med de nedskrivninger som der var foretaget. Flere af engagementerne burde der allerede være nedskrevet på i 2012, og nedskrivningerne blev derfor medtaget i regnskabet for 2012²². Det var specielt værdiansættelsen af ejendomme der ligger til sikkerhed for engagementer, og så manglede der generelt OIV (objektiv indikation for værdiforringelse) registreringer, og der var derfor et større nedskrivningsbehov.

Banken gør opmærksom på i deres årsrapport, at 215,6 mio. kr. af de samlede nedskrivninger kommer fra første kvartal, hvor man havde besøg fra finanstilsynet, og det blev krævet at der skulle ske yderligere nedskrivninger. De resterende 3 kvartaler er der derfor kun nedskrevet med 38,6 mio. kr. Fortsætter den tendens i 2014, så vil banken komme til at have nedskrivninger for 51,5 mio. kr., som er meget under det man tidligere har set i bankens regnskaber. Man vil derfor som aktionær kunne sætte spørgsmålstegn ved, om banken nedskriver det som de skal fremover, eller der ved et fremtidigt besøg af finanstilsynet vil blive pålagt banken, at foretage yderligere nedskrivninger.

Konjunktur udviklingen

Østjydsk Bank giver overordnet den negative konjunktur årsagen til de høje nedskrivninger, da disse har påvirket deres erhvervskunder og også en del af deres privatkunder. Dette viser tendensen også ved de banker vi har sammenlignet med, da alle sammen har en stigning i deres nedskrivninger. I 2009 havde Østjydsk Bank den laveste nedskrivningsprocent af de 4 pengeinstitutter, men dette er blevet ændret og nu er det dem der klart har den højeste. Ud fra dette har Østjydsk Bank været det pengeinstitut der har taget den største risiko. Det er bl.a. boniteten på erhvervskunderne der har været problemet, hvilket også er blevet påpeget af finanstilsynet i forbindelse med deres besøg i 2013²³. Ud over den ringe bonitet ved erhvervskunderne, så er 16 % af deres udlån til erhvervskunder indenfor ”fast ejendom”, som er en af de brancher der har været hårdest ramt under krisen.

WACC

Gennem finanskrisen i Danmark har markedet ændret sig, og der har været flere bankkrak, hvilket har haft indflydelse på bankerne når de skal ud og fremskaffe den nødvendige kapital til en rimelig pris. Det er bl.a. andre pengeinstitutter og investorer både fra Danmark og

²² Østjydsk Bank (5)

²³ Østjydsk Bank (6)

udlandet, som er långiverne til bankerne, og de er blevet mere påpasselige med, hvem de yder lån til, og i den forbindelse hvilken risiko de tager i forhold til afkastet.

Der er løbende blevet indført flere bankpakker, som bl.a. har haft den funktion at det skulle være nemmere for de danske banker at skaffe likviditet. Dette var bl.a. tilfældet med bankpakke 1, hvor alt simpelt indlån var statsgaranteret.

WACC som står for "Weighted Average Cost of Capital" eller oversat til dansk "vægtet gennemsnitlig pris på kapital". Denne kan bruges til at undersøge, hvor meget det enkelte pengeinstitut betaler for deres kapital, og dette har påvirkning på, hvor konkurrencedygtige priser der kan tilbydes til kunderne i forbindelse med etablering af nye forretninger. WACC viser med andre ord hvad pengeinstituttet betaler for den kapital, som de har til rådighed, og der tages både højde for både aktionærernes og långivernes afkastkrav.

WACC kan derfor bruges til at beregne, hvad banken tjener på deres udlån. Dette kan gøres ved at man trækker WACC fra den rentesats som kunderne betaler på lånet. En lav WACC er derfor meget afgørende for hvilke priser et pengeinstitut kan tilbyde til sine kunder, og dermed hvor konkurrencedygtig pengeinstituttet er.

Formel for WACC²⁴:

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

Hvor:

- K_d = Omkostninger for fremmed kapital
- T = skat (antages at være 25 %)
- L = soliditetsgrad
- K_e = prisen på egenkapital (CAPM-modellen)

Overordnet så kan WACC opdeles i to dele nemlig prisen på fremmedkapital efter skat ($K_d(1-T)L$) og hvilket krav bankens investorer har til deres investering ($K_e(1-L)$). L angiver andelen af fremmedkapitalen og K_d samt K_e er de givne forretninger.

K_d - Omkostninger for fremmed kapital

K_d angiver hvad banken betaler for deres rentebærende aktiver som i banken vil være indlån

²⁴ Commercial Banking, 3. udgave side 268

fra kunder, gæld til realkreditinstitutter og centralbanker samt udstedte obligationer. Banken har de seneste 5 år givet følgende for deres rentebærende aktiver²⁵:

Årstal	2009	2010	2011	2012	2013
Rente i %	2,55	1,99	2,36	2,32	2,27

Renteudgiften falder med 0,56 %-point fra 2009 til 2010 og efterfølgende stiger den igen i 2011 med 0,37 %-point, og den har efterfølgende lagt på nogenlunde det samme niveau. Sammenligner man denne udvikling med den generelle udvikling i renteniveauet (Cibor3-renten)²⁶, som har været faldende de senere år, så er bankens udgift ikke fulgt med. Dette hænger også sammen med tidligere graf, hvor indlånsrenten sammenlignes med cibor3-renten.

L – soliditetsgrad

L angiver forholdet mellem fremmed- og egenkapital, og beregnes på følgende måde:

$$L = \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital}}{\text{passiver}}$$

L viser dermed hvor stor egenkapitalen er i forhold til de samlede passiver, og denne bliver ganget med K_e , når man skal finde omkostningerne på egenkapitalen. Dette vil sige at jo lavere egenkapitalen er, jo højere vil L blive. Egenkapitalen er den dyreste kapital i et pengeinstitut, da de investorer der har investeret i pengeinstituttet altid vil have et højere afkast for at påtage sig den risiko, som er i denne forbindelse. Tager vi derfor kun udgangspunkt i omkostningerne, så vil det være en fordel, at have en lille egenkapital, da man derved har mulighed for at finansiere sig billigere. Det kan dog ikke konkluderes ud fra dette at det er en generel fordel at have en lille egenkapital, da banken skal have nok egenkapital til at modstå mulige fremtidige tab.

Nedenstående tabel viser hvordan forholdet mellem passiver og egenkapitalen har udviklet sig²⁷:

År	2009	2010	2011	2012	2013
Fremmed kapital andel	0,90	0,91	0,90	0,94	0,93

Udviklingen i Østjysk Bank har været at egenkapitalen udgør en mindre andel af de samlede

²⁵Bilag 2

²⁶Bilag 1

²⁷ Bilag 2

passiver end tidligere. Den største udvikling er sket fra 2011 til 2012, hvilket skyldes det store underskud i 2012, og derfor en mindre egenkapital samt at passiverne har været svagt stigende. Denne udvikling vil have en positiv påvirkning på den samlede WACC, da det som tidligere nævnt er den dyreste kapital.

K_e – Prisen på egenkapital (CAPM-modellen)

CAPM-modellen og derved K_e kan udtrykkes således²⁸:

$$CAPM (K_e) = r_f + \beta (k_m - r_f)$$

Hvor:

- r_f = den risikofrie rente
- β (beta) = den systematiske risiko der er ved en aktie
- k_m = det forventede afkast på aktiemarkedet

Den risikofrie rente (r_f) antager vi i dette tilfælde til at være en 10-årig dansk statsobligation, og denne fastsætter vi til 2 %²⁹.

Den systematiske risiko (β) er den risiko der ikke kan diversificeres bort og er et samvariationsmål, og denne sættes til 1 i beregningen. Denne viser, hvor meget aktien varierer med markedet. Er denne over 1 vil aktien variere mere end markedet generelt, og er den under vil den variere mindre. Er den lig med 1 følger aktien det øvrige aktiemarked, der sammenlignes med. Vi har sat β til 1 selvom det kan diskuteres om den burde være højere pga. de aktuelle udfordringer Østjysk Bank har. Der vil derfor være større afkastkrav til aktien, da risikoen betragtes som værende højere, dog vælger vi at sætte β til 1, da dette giver et bedre sammenligningsgrundlag. β for Østjysk Bank aktien er opgjort til 0,46³⁰, og derfor burde variere mindre end markedet. Vi vurderer dog at β er under 1 pga. at aktien ikke handles så ofte, og β derfor ikke kan vurderes som retvisende.

Det forventede merafst antager vi for at være det dobbelte af den risikofrie rente, som vi har antaget til 2 %. Dette svarer til, at man som investor vil kræve som minimum det dobbelte i afkast i forhold til den risikofrie rente, når man skal ud og investere i et aktiv hvor der er en risiko.

Dermed kan CAPM (K_e) beregnes således:

$$CAPM (K_e) = 0,02 + 1 * (0,04 - 0,02) = 0,04$$

²⁸ Commercial Banking, 3. udgave side 279

²⁹ Arbejdernes Landsbank (1)

³⁰ Proinvestor.com – pr. 8. april 2014

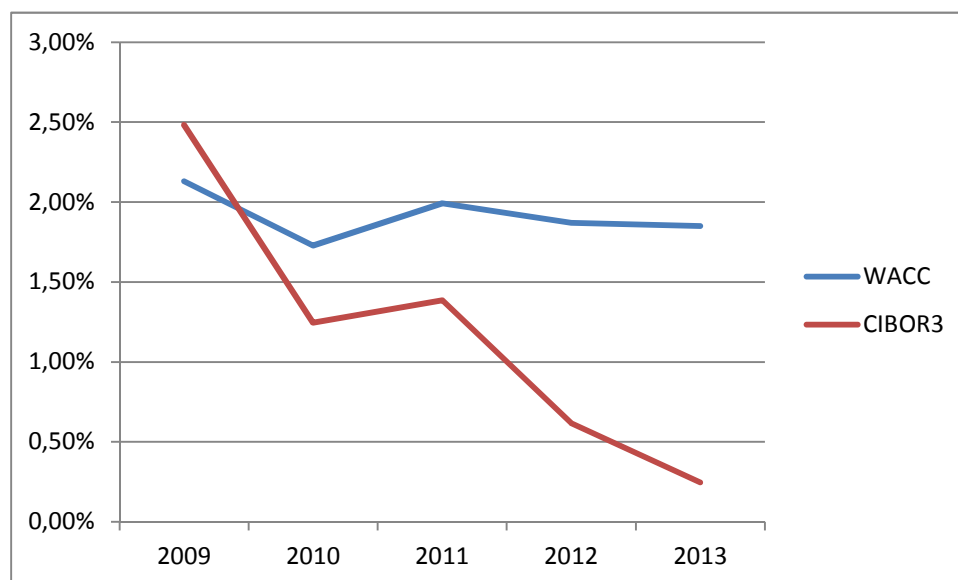
Udviklingen i WACC i Østjysk Bank

Vi har nu regnet på de enkelte led til den samlede WACC beregning, og nedenstående tabel viser udviklingen i omkostningen for kapitalfremskaffelse³¹:

År	2009	2010	2011	2012	2013
WACC	2,13 %	1,73 %	1,99 %	1,87 %	1,85 %

Omkostningen til finansiering har generelt været faldende i perioden. Dette skyldes bl.a. den mindre andel af egenkapital i forhold til de samlede passiver, som er den dyreste finansiering. Der har også været et fald i omkostningerne for fremmedkapital, som den tidligere beregning af k_d viste. Når man kigger på, hvilken pris en bank finansierer sig til, så er det naturligt, at sammenligne dette med pengemarkedsrenten, og der har vi valgt at sammenligne med cibor3-renten, som vi tidligere har benyttet i opgaven jf. afsnittet forholdet mellem ind- og udlån.

Figur 7: Udviklingen i WACC sammenlignet med cibor3-renten



Kilde: Bilag nr. 2

Ovenstående graf viser udviklingen i WACC for Østjysk Bank og cibor3-renten. Denne viser, at banken i 2009 kunne finansiere sig til under cibor3-renten, men siden er denne faldet kraftigt og bankens finansiering er ikke faldet i samme grad. Banken er altså begyndt at finansiere sig dyrere i forhold til den generelle rente. Dette skal dog tages med forbehold, da renteniveauet er historisk lavt, og det vil være meget svært, at finansiere indlånet til denne pris, dog har Østjysk Bank haft meget fokus på at øge deres indlån, hvilket også har kostet dem, da man har tilbudt sine kunder højere renter end det generelle renteniveau.

³¹ Se bilag 2

Sammenligner man Østjysk Banks WACC i 2013 som er på 1,85 % med Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland), så har de en WACC på 1,50 %³². Østjysk Banks kapital koster altså 0,35 %-point mere end Jutlander Banks, og i denne forbindelse skal det bemærkes at Jutlander Bank har en større andel af sine passiver i form af egenkapital, som i denne situation er en ulempe, når der udelukkende ses på prisen for kapital. Den lavere WACC for Jutlander Bank betyder, at banken kan tilbyde lån til en lavere rente end Østjysk Bank, og fortsat have den samme fortjeneste.

Egenkapitalforrentning (ROE) og afkastgraden (ROA)

Egenkapitalforrentning (ROE)

Egenkapitalforrentningen viser hvilket afkast der i regnskabsåret har været af egenkapitalen.

Denne er interessant at kigge på, da egenkapitalforrentningen kan sammenlignes med hvad denne ellers kunne være investeret i og hvilket afkast denne investering kunne give.

Egenkapitalforrentningen viser altså bankens evne til at forrente den investerede kapital, og er derfor interessant for aktionærerne, da de ønsker at få et så højt afkast som muligt af deres investering.

Egenkapitalforrentningen beregnes ud fra følgende formel³³:

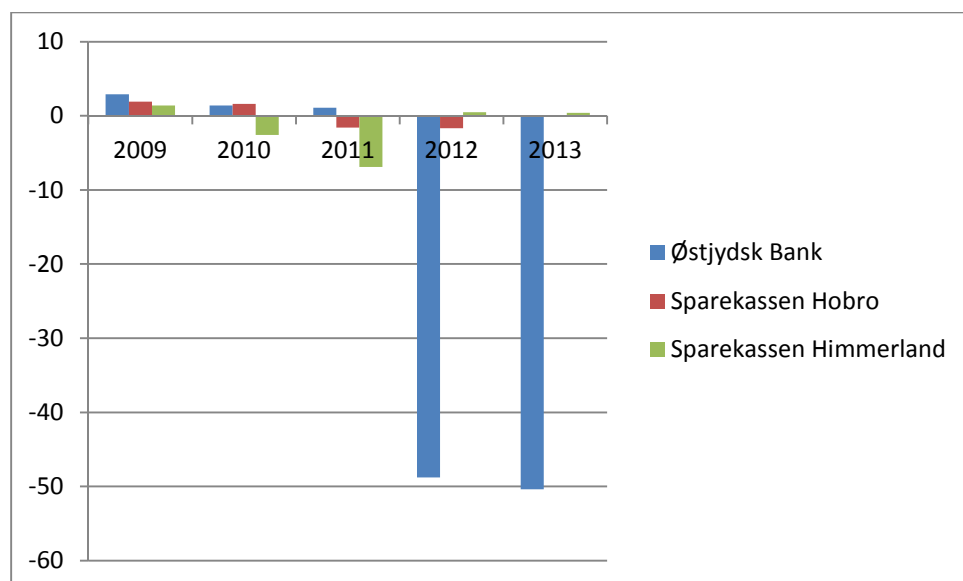
$$\text{Egenkapitalforrentningen} = \frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Egenkapitalen}}$$

Nedenstående graf viser udviklingen i egenkapitalforrentningen i perioden 2009 til 2013 i Østjysk Bank, Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland:

³² Bilag 3

³³ Commercial Banking – 3. udgave side 64

Figur 8 : Udviklingen i egenkapitalforrentningen (opgjort i procent)



Kilde: bilag nr. 4

Udviklingen i egenkapitalforrentningen viser, at banken i 2012 og 2013 har haft en meget negativ forrentning af egenkapitalen. Dette skyldes bankens store underskud der har været i disse år, og derfor har banken ikke formået at forrente egenkapitalen, hvilket ud fra investors synspunkt er meget negativt, da de derved ikke har fået noget afkast af deres investering, men derimod er værdien faldet. Dette afspejles også i aktiekursen som pr. 02-01-2012 var på 180 DKK, men i perioden til 30-12-2013 er faldet til kurs 28 DKK³⁴.

I perioden 2009 til 2011 var egenkapitalforrentningen mellem 1,1 og 2,9 %, hvilket er under hvad en investor i perioden vil kunne få ved at investere i en 10-årig dansk statsobligation³⁵, som betragtes en risikofri investering. Sammenlignes der med Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, så disse to pengeinstitutter ikke klaret sig bedre i denne periode, tværtimod. Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland har dog ikke haft samme negative udvikling i 2012 og 2013, så når der sammenlignes over en 5 årig periode, så har Østjysk Bank været dårligst til at forrente deres egenkapital.

Afkastgraden (ROA)

Når afkastgraden beregnes, så er forrentningen af både egenkapitalen og fremmedkapitalen. Afkastgraden viser dermed hvor meget bankens forrenter den investerede kapital. Der tilstræbes derfor for banken at komme til at have en så høj afkastningsgrad som muligt.

³⁴ Euroinvestor.dk

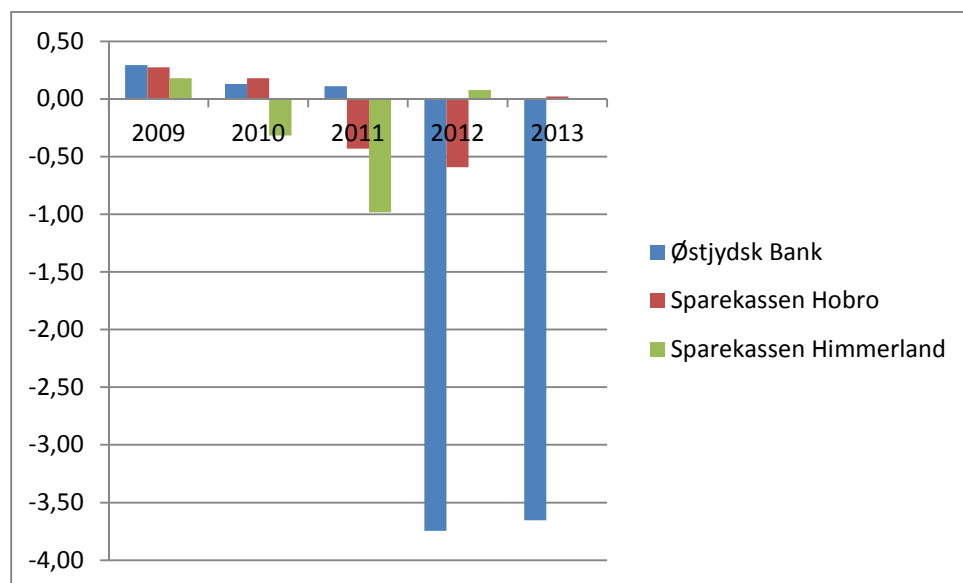
³⁵ Danmarks Statistik

Formlen for afkastgraden er nedenstående³⁶:

$$\text{Afkastningensgraden} = \frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Gennemsnitlige aktiver}}$$

Vi har beregnet afkastningsgraden i perioden 2009-2013 for Østjysk Bank, Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, som fremgår af nedenstående tabel.

Figur 9: Udviklingen i afkastgraden (opgjort i procent)



Kilde: Bilag nr. 5

Afkastgraden viser overordnet den samme tendens som egenkapitalforrentningen. I 2009 og 2010 er alle 3 pengeinstitutter på ca. samme niveau, da de er indenfor plus eller minus 0,5 %. I 2011 klarer Østjysk Bank sig bedst, da de er den eneste af de 3 pengeinstitutter der har en positiv afkastgrad. I 2012 og 2013 har Østjysk Bank dog en meget negativ udvikling i afkastgraden, hvilket skyldes bankens store underskud i de to år. Årene 2012 og 2013 påvirker Østjysk Bank så meget, at banken har haft den dårligste afkastgrad i perioden 2009-2013.

Delkonklusion

Østjysk Bank har i 2013 været gennem et turbulent år, hvor man kom ud med et stort underskud på 150,6 mio. kr. før skat, som ikke var tilfredsstillende for banken. Banken har solgt 3 af deres afdelinger, hvilket også har påvirket ind- og udlånet i banken, som er reduceret kraftigt, hvilket også afspejler rente ind- og udgifterne samt gebyrindtægterne.

³⁶ Commercial Banking – 3. udgave side 65

Driftsudgifterne vil fremover være reduceret i forbindelse med salget af afdelingerne, men effekten vil først kunne ses i 2014.

Det er nedskrivningerne i banken der har været hovedårsagen til det negative resultat i 2013, hvor denne udgjorde 254,2 mio. kr., hvilket også kommer til udtryk i egenkapitalforrentningen og afkastgraden. Det var efter et besøg fra finanstilsynet der påpegede det forøgede nedskrivningsbehov som blev bogført i første kvartal. De efterfølgende tre kvartaler har nedskrivningerne været nede på et meget lavere niveau. De fremtidige resultater i banken afhænger hovedsageligt af, at nedskrivningerne forbliver lave som i de tre seneste kvartaler, så resultatet fremover kan blive positivt.

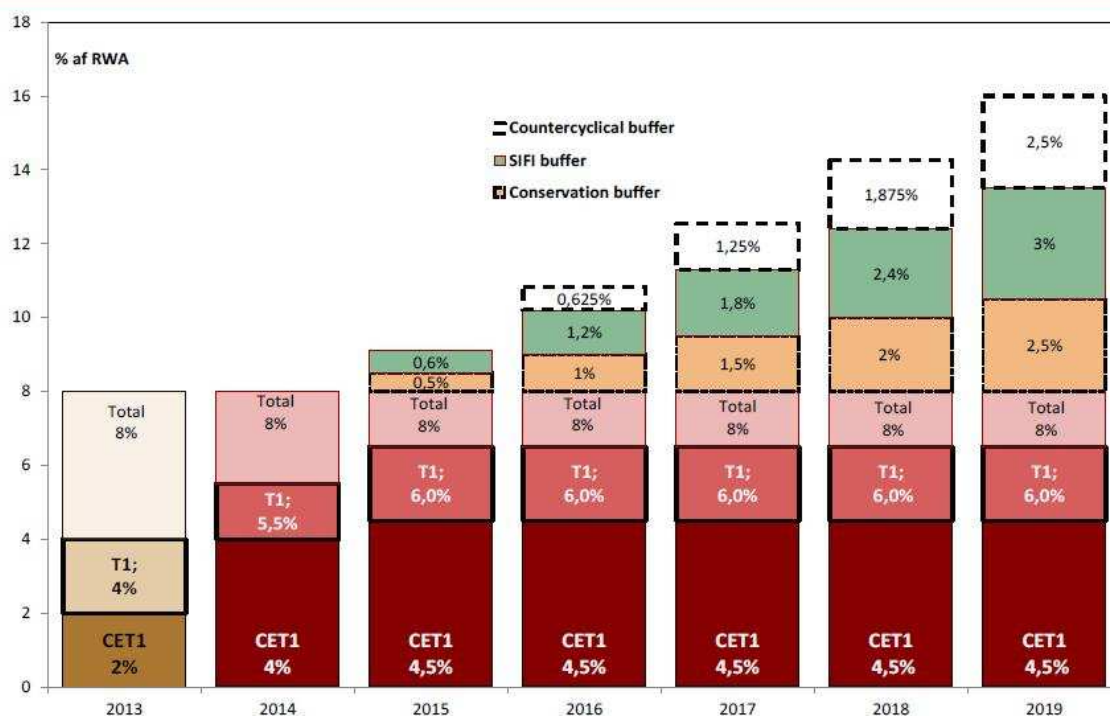
Ud over de store nedskrivninger der er i Østjydsk Bank, så er deres finansiering en anden udfordring, som banken skal have kigget nærmere på, da der betales en høj pris for sin kapital, og dette påvirker det samlede driftsresultat negativt.

Basel III

De nye Basel III regler indføres gradvist fra 2013 til 2019. Her illustreres også de nye SIFI regler. Basel komitéen offentliggjorde ultimo 2010 de nye internationale retningslinjer for pengeinstitutter i Europa. Der er siden løbende reguleret i retningslinjerne, men man har nu fået udarbejdet de forventede krav til pengeinstitutterne, sådan at den finansielle sektor i fremtiden vil stå endnu bedre for at imødekomme nye tab og sikre en stabil drift af den finansielle sektor. Der er mange forskellige elementer i Basel III, men det væsentlige er at Basel Komitéen ønsker at den finansielle sektor i Europa skal fremstå stærkere kapitalmæssigt og likviditetsmæssigt i fremtiden, sådan at vi i fremtiden minimerer risikoen for branchen, når der kommer store økonomiske nedture i Europa/Verden. Dette vil forhåbentlig i den sidste ende betyde at risikoen for krak i den finansielle sektor alt andet lige vil blive lavere.

Nedenfor ses en graf fra Finanstilsynet, som viser de forventede regler.

Phasing-in of new capital requirements, 2014-19



Kilde: Finanstilsynet, Nykredit Kapitalmarkeds dag – Ulrik Nødgaard oktober 2013

Vi kan se, at kravene til CET 1 ”Core Equity 1” som er den rene egenkapital stiger. Det vil sige at pengeinstitutterne fremadrettet skal have større egenkapital. T1 ”Tier 1”, som er hybrid kernekapital og supplerende kapital minimeres. Bevaringsbufferen

”Conservationsbufferen/kapitalbevaringsbuffer” vil stige gradvist fra 2015 og frem til 2019, denne skal dække den systemiske risiko i pengeinstituttet, således at pengeinstituttet er bedre rustet i nedgangstider, hvis der i en periode har været høj udlånsvækst. Endvidere er det planen at konjunkturbufferen ”Countercyclical buffer” også gradvist stiger dog fra 2016 og frem til 2019. Denne buffer vil variere fra pengeinstitut til pengeinstitut. Formålet med denne buffer, er at sætte penge til side i opgangstider, hvor man så i nedgangstider kan tære af denne buffer. Der tilstræbes at reglerne er de samme for pengeinstitutter over hele landet. Dog kan den variere pga. koncentrationsproblemer i udlånsbogen, f.eks hvis der er forholdsvis stort udlån til en bestemt branche.

Udover disse kapitalkrav til den finansielle sektor vil der fremadrettet også blive stillet til SIFI bankerne som er blevet udpeget i 2013 for Danmarks vedkommende. Dette betyder at Danmarks store finansielle institutter, som er blevet udpeget som SIFI vil få pålagt højere solvens krav, for bedre at kunne modstå tab. Dette skal være med til at sikre at denne ”to big to fail” problematik fremover helst skulle undgås, ved simpelthen at pålægge disse finansielle supermarkeder et højere solvenskrav. På den måde er det ikke udelukkende positivt at være en SIFI bank. Alt andet lige vil disse banker sandsynligvis stadig have nemmere ved at hente kapital i markedet som SIFI bank, idet at en SIFI bank allerede i dag er erklæret for ”to big to fail”.

Udover de højere solvenskrav, er der også lavet retningslinjer for likviditeten i den finansielle sektor. Der indføres 2 nye begreber, som skal efterleves, det drejer sig om LCR(Liquidity Coverage Ratio) og NSFR (Net Stable Funding Ratio). LCR svarer til nationalbankens likviditetskrav om likviditetsoverdækning. Dog er reglerne her udvidet, hvorfor der fremover vil blive stillet højere krav til pengeinstitutternes likviditet. Bl.a. foretager Nationalbanken løbende forskellige foranstaltninger for, at sikre pengeinstitutternes likviditet og dermed den generelle finansielle stabilitet. Fra 2013 skal alle pengeinstitutter indsende rapporter om deres likviditet til Finanstilsynet.

Endvidere er det fremover kun let omsættelige aktiver der tælles med. Derfor er der indført såkaldte haircuts, hvis det ikke vurderes at et pengeinstituts likviditet er let omsættelig. Den helt store problematik omkring likviditet er, om realkredit obligationerne er let omsættelige³⁷. I Danmark har rigtig mange pengeinstitutter bundet meget af deres likviditet op på realkredit obligationer, bl.a. fordi disse giver den bedste rente i forhold til den vurderede risiko. Denne situation kan samtidigt gøre realkredit obligationerne mindre attraktive, og i sidste ende medføre en højere rente for låntager. Omsætteligheden i realkredit obligationer i Danmark er større end i de Danske statsobligationer. Som tingene ser ud nu vil der i fremtiden være et fradrag på realkredit obligationerne når likviditeten vurderes.

NSFR er en udvidet udgave af Nationalbankens funding ratio, her stilles også lidt højere krav end Nationalbanken stiller, dog vurderes dette krav ikke til at være svært at overholde for den finansielle sektor i Danmark. Dette fordi likviditetsoverdækningen i forvejen er meget høj i pengeinstitutterne.

³⁷ Realkreditrådet (1)

Basel III reglerne opstiller også regler omkring gearingen i pengeinstitutterne. Der indføres derfor en gearingsratio³⁸ som supplement til de risikobaserede kapitalkrav. Denne gearingsratio skal måle forholdet mellem kernekapital på den ene side og pengeinstituttets aktiver og ikke balance førte poster på den anden. Der er planlagt en overgangsperiode hvor gearingsratioen vil blive testet, gearingsrationen er i første omgang sat til 3 %, gearingsratioen vil blive målt på forholdet mellem kernekapital på den ene side og pengeinstituttets aktiver og ikke balance førte poster på den anden side. Testperioden løber fra 1. januar 2013, til 1. januar 2017. Fra d. 1. januar 2015 skal pengeinstitutterne begynde at offentliggøre gearingsration. Når testperioden er udløbet i 2017 vil der blive foretaget justeringer med henblik på at introducere gearingsratioen som et minimumskapitalkrav i 2018.

Østjysk Bank & Jutlander Banks situation i forhold til Basel III

Minimums kravet til solvensen, vil gradvist blive skærpet frem til 2019, hvor den skal være min. 13 % når ”Countercyclical buffer” eller den modcykliske kapitalbuffer tælles med. Kapitalbufferne vil på det tidspunkt vægte med 5 % af de risikovægtede poster. Begge buffere vil på ende på 2,5 % af de risikovægtede poster, som det ser ud i dag. Det drejer sig om den modcykliske kapitalbuffer og kapitalopbevaringsbufferen, som gøres gældende for Østjysk og Jutlander Bank. Hvis ikke pengeinstitutterne overholder disse buffere, vil de blive underlagt restriktioner på udlodning af indtjeningen, der vil være tale om restriktioner og ikke krav, i modsætning til kapitalkravet, som til en hver tid skal overholdes, hvis pengeinstituttet skal fortsætte driften.

Østjysk bank har i 2013 effektueret deres genopretningsplan, hvor de har solgt nogle afdelinger fra og har solgt aktier i bl.a. DLR, for at forbedre solvensen.

Vi vil i det følgende lave forskellige eksempler på, hvilken kapital der er til stede i de 2 pengeinstitutter³⁹. Der er ikke beregnet tal for Sparekassen Hobro, idet der ikke er udarbejdet egentlig årsrapport for 2013. Der findes en revideret balance pr. 30/9-13, men uden de tal vi skal bruge i det nedenstående.

Først vil vi vise hvilken kernekapital procent det enkelte pengeinstitut har hvis vi tager kernekapitalen og fratrækker den hybride kernekapital og dividerer med de risikovægtede poster, tallene er i 1.000 DKK

³⁸ Nationalbanken (1)

³⁹ Årsrapporter Østjysk & Jutlander Bank 2013

Jutlander Bank (Spk. Himmerland): $(1226.616-145.504) \times 100 / 7.283.153 = 14,84 \%$

Østjydsk Bank: $(518.476-181.467) \times 100 / 4.682.897 = 7,20 \%$

Herefter vil vi vise hvor meget af basiskapitalen der er lånt i de 2 pengeinstitutter. Dette gøres ved at lægge den hybride kernekapital sammen med den supplerende kapital og dividere den med basiskapitalen:

Jutlander Bank (Spk. Himmerland) : $145.504 \times 100 / 1.226.616 = 11,86 \%$

Østjydsk Bank: $(237.559+181.467) \times 100 / 760.454 = 55,10 \%$

Endvidere vil vi vise, hvordan solvensprocenten påvirkes, hvis man tager basiskapitalen og fratrækker den hybride kernekapital og den supplerende kapital og dividere med de risikovægtede poster:

Jutlander Bank (Spk. Himmerland):	$(1.226.616-145.504) \times 100 / 7.283.153 = 14,84 \%$
Østjydsk Bank:	$760.454 - (237.559 + 181.467) \times 100 / 4.682.897 = 7,29 \%$

Til sidst vil vi vise solvensprocenten når vi tager basiskapitalen og fratrækker den supplerende kapital derefter divideres med de risikovægtede poster:

Jutlander Bank (Spk. Himmerland) :	$1.226.616 \times 100 / 7.283.153 = 16,84 \%$
Østjydsk Bank:	$(760.454-237.559) \times 100 / 4.682.897 = 11,17 \%$

Som det fremgår af ovenstående beregninger har Østjydsk Bank ”lånt” over 55 % af basiskapitalen, hvorimod Jutlander Bank kun har lånt 11,86 % af Basiskapitalen. Jutlander Bank har kun Hybrid kernekapital og ingen supplerende kapital, dermed er der også 2 af beregningerne der får samme resultat og dvs. at Jutlander Banks kernekapital og basiskapital er ens.

CRD IV/CRR

I april 2013 blev der vedtaget den mest omfattende regulering af banker vi endnu har set, reguleringen blev vedtaget af EU parlamentet. Den omfatter implementering af Basel III reglerne i EU, som omfatter højere kapitalkrav og indførelse af likviditets- og fundingratio. Denne regulering er foretaget efter et længere forløb, hvor der blandt andet også er set på om

svagheder i tidligere reguleringer i finanssektoren forårsagede, end sige medvirkede til at forstærke finanskrisen. Det er et faktum at flere pengeinstitutter ikke har klaret krisen, og at regeringer i flere lande ikke kun i EU har været tvunget til at holde hånden under finanssektoren. Dette i meget stort omfang, som der ikke er set lignende før. Reglerne træder i kraft pr. 1. januar 2014 og implementeres løbende frem mod 2019.

De nye regler består af et kapitalkravsdirektiv CRD IV⁴⁰, der behandler områder som ansvar for tilsyn, corporate governance risikostyring, sanktioner og kapitalbuffere. Forordningen CRR behandler beregning af kapital, likviditet, gearing og modpartskreditrisiko. Det er essentielt for implementeringen at det bliver ensartet for hele EU, det vil derfor ikke blive muligt at de nationale myndigheder at indfører højere nationale krav i første omgang. Det vil blive muligt at implementere hele direktivet med det samme, i stedet for at anvende overgangsreglerne frem mod 2019.

De nye regler for finansielle virksomheder i EU i form af CRD IV og CRR⁴¹, dækker udover Basel reglerne også en hel række andre forhold, der skal være med til at forbedre og styrke reguleringen af området, det gælder følgende forhold:

Aflønning: Dette for at sikre at aflønningen ikke giver anledning til at tage unødvendig risici for at lønnen/bonus bliver større for den enkelte og undgå underminering af den sunde og effektive risikostyring. Der er en oplysningskrav om løn og bonus for de medarbejdere der tjener mere end 1 mio. EUR pr. år. Den variable aflønningskomponent må ikke overstige 100 procent i forhold til den faste aflønning. Dette kan godkendes af aktionærerne i særlig tilfælde, dog må den variable komponent ikke overstige 200 procent, hvis der skal aktionær godkendelse til. Der vil komme yderligere instruktioner til aflønning, bl.a hvilke instrumenter der er variable aflønnings muligheder og yderligere skærpelse af hvilke personer der har en væsentlig indflydelse på risikotagning og dermed risikoprofilen. Reglerne omkring aflønning gælder for den øverste ledelse, andre risikotagere, ansatte i vigtige kontrolfunktioner samt andre ansatte der er i samme aflønningskategori som den øverste ledelse og risikotagerne.

Corporate Governance: Krav til pengeinstituttets bestyrelse omkring involvering og risikostyring styrkes, samt finanstillsynets øgede overvågning af dette. Formålet med dette er at undgå overdreven risikotagning i det enkelte pengeinstitut og dermed det finansielle system.

⁴⁰ Finanstillsynet (1)

⁴¹ Plesner (1)

Bestyrelses sammensætning: Der ønskes en diversitet i pengeinstitutternes bestyrelser, det gælder parametre som alder, køn, geografisk herkomst, uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund. Sådan at bestyrelsen er i stand til at vurdere mere forskelligt og mindske risikoen for gruppetankegang.

Sanktioner: Der vil blive indført administrative sanktionsmuligheder sådan at de enkelte medlemsstater kan håndhæve en overtrædelse af EU's bankregler. Bl.a. bøder, kriterier i forbindelse anvendelse af sanktioner, sanktioner vil blive offentlig gjort og whistleblowingfunktioner. Følgende forhold overvejes til at have sanktionsmuligheder, det kan være manglende information til myndigheder ved rapportering om kapital, likviditet, gearing og store engagementer, manglende overholdelse af governance og offentliggørelses krav.

Delkonklusion

Kigger vi på Basel reglerne i forhold til kapitaldækningen og kravene hertil, så vil Østjysk Bank have yderligere nogle ting, at arbejde med fremover, specielt den efterstillede kapital, som vi har kaldt den lånte kapital. Som det ser ud i dag opfyldes kravene. Dog kan vi se at 55 % af basiskapitalen er lånt i form af den hybride kernekapital og supplerende kapital.

Endvidere vil Østjysk Bank ikke opfylde minimumskravet på 8 % til solvensen, hvis ikke der var lånt til supplerende af Basiskapitalen. Dog vil solvensprocenten være 11,17 %, hvis vi kun fratrækker den supplerende kapital. Vores vurdering er at Østjysk Bank mangler kvalitet i kapitalforholdene, dog har de stadig noget at give af og der er klar forbedring i solvensprocenten i forhold til 2012 og første kvartal 2013.

Fremadrettet skal der arbejdes på at forbedre kvaliteten i Basiskapitalen, dette vil for os at se også være det sundeste for sektoren og helt sikkert også det der er tænkt fra Basel Komiteen's side. Essensen er, at kvaliteten af pengeinstitutternes basiskapital skal øges.

I forhold til Jutlander Bank vurderer vi ikke, at basel reglerne vil få de store konsekvenser for Jutlander Bank med indfasningen af disse regler, idet vi vurderer, at banken allerede nu opfylder de skærpede krav til størrelse og sammensætning af kapitalen, der findes ikke supplerende kapital og der er iflg. årsrapporten planer om at indfri den eksisterende hybride kernekapital. Dog kan der opstå uventede udfordringer i forbindelse med fusionen. Sådan at der måske stadig kan være brug for den hybride kernekapital.

Rentefølsomhed – GAP

Vi vil i det følgende afsnit analysere kapitalstrukturens rentefølsomhed hver for sig i de 3 pengeinstitutter, dette gøres ved at kigge på pengeinstitutternes rentefølsomme passiver altså udlånet i forhold til de rentefølsomme aktiver som vil være indlånet. Analysen kaldes GAP-analyse, den bruges til at kunne styre rentefølsomme passiver og aktiver når pengeinstitutterne skal styre deres variabelt forrentede ind- og udlån. Hvis der kan opnås overensstemmelse mellem aktiv- og passivside minimeres både rentefølsomheden i pengeinstituttets indtjening ved en rentestigning og ved et fald i renten, derved vil den operationelle renterisiko også minimeres. GAP viser altså forskellen mellem de rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver. GAP betyder ”bare” Hul mellem de førnævnte aktiver og passiver.

$$\text{GAP} = \text{Rentefølsomme aktiver (RSA)} - \text{Rentefølsomme Passiver (RSL)}$$

Tallene til brug for analysen hentes ud af balancen i regnskaberne. De rentefølsomme aktiver og passiver er anført som følger:

Rentefølsomme aktiver er tilgodehavender hos kreditinstitutter mv., udlån og andre tilgodehavender til dagspris samt obligationer til dagsværdi.

Rentefølsomme passiver er gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån og anden gæld, udstedte obligationer til amortiseret kostpris samt efterstillede kapitalindskud.

GAP for Jutlander bank (Sparekassen Himmerland)⁴²:

$$\text{RSA } 7.570.906 \text{ mio. DKK} - \text{RSL } 6.986.157 \text{ mio. DKK} = 584.749 \text{ mio. DKK}$$

GAP for Sparekassen Hobro⁴³:

$$\text{RSA } 4.071.940 \text{ mio. DKK} - \text{RSL } 3.586.245 \text{ mio. DKK} = 485.695 \text{ mio. DKK}$$

GAP for Østjydsk Bank⁴⁴:

$$\text{RSA } 3.922.260 \text{ DKK} - \text{RSL } 4.723.847 \text{ DKK} = - 801.587 \text{ mio. DKK}$$

⁴² Balance i Jutlander Banks Årsrapport 2013

⁴³ Revideret mellembalance pr. 30/9-2013 for Sparekassen Hobro

⁴⁴ Balance i Østjydsk Banks Årsrapport 2013

Ovenstående GAP beregninger viser at både Jutlander Bank og Sparekassen Hobro har positivt GAP, det vil sige at de har flere rentefølsomme aktiver end passiver, dette betyder at stigende renter vil medføre en stigning i nettorenteindtægterne pga. færre renteomkostninger til indlån i forhold til renteindtægter på udlån. Hvis renterne var faldende ville dette medføre faldende nettorenteindtægter, pga. færre renteindtægter på udlån i forhold til renteomkostninger på indlån. Sammenlagt vil den nye Jutlander Bank have et positivt GAP på 1.070.444 mio. DKK, hvis vi tager udgangspunkt i ovenstående beregninger med tallene for ultimo 2013.

Østjysk Bank derimod har et negativt GAP og dermed flere rentefølsomme passiver end aktiver. Det vil påvirke Østjysk Bank på en anden måde end de to andre pengeinstitutter. Hvis renterne stiger vil det medføre fald i netto renteindtægterne fordi renteomkostningerne til indlån vil stige i forhold til renteindtægterne på udlån. Faldende renter derimod vil øge nettorenteindtægten pga. færre renteomkostninger til indlån i forhold til renteindtægter på udlån.

Hvis vi lægger de tre pengeinstitutters GAP sammen vil vi få et positivt GAP på 268.857 mio. DKK, dvs. at der vil være flere rentefølsomme aktiver end passiver og påvirkningerne ved rentestigninger og fald vil være de samme som beskrevet i ovenstående for Jutlander Bank og Sparekassen Hobro, idet begge har et positivt GAP.

Vi kan hermed beregne det relative GAP, som viser forholdet mellem GAP og de samlede aktiver.

$$\textbf{Relativt GAP} = \textbf{GAP} \times 100 / \textbf{samlede aktiver}$$

Nedenstående beregninger viser det relative GAP for hver af de tre pengeinstitutter: Tallene er i 1.000 DKK.

Relativt GAP for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland):

$$GAP\ 584.749 \times 100 / 9.359.199\ \text{aktiver} = 6,25\ \%$$

Relativt GAP for Sparekassen Hobro:

$$GAP\ 485.695 \times 100 / 4.711.469\ \text{aktiver} = 10,31\ \%$$

Relativt GAP for Østjyds Bank:

$$GAP -801.587 \times 100 / 5.362.997 \text{ aktiver} = -14,95 \%$$

Det optimale relative GAP vil være et på 0 procent, dvs. at pengeinstituttet er rente neutralt. Et GAP viser ikke noget om GAP'ets andel af de samlede aktiver, det kan ses ud af det relative GAP.

Som det kan ses ud af beregningerne er især Sparekassen Hobro og Østjyds Bank følsomme overfor renteændringer. Dog på hver sin måde idet det relative GAP for Sparekassen Hobro er positivt og for Østjyds Bank er det negativt, det hænger sammen med om det beregnede GAP er positivt eller negativt.

Vi vil også vise, hvordan det relative GAP samlet set ser ud for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) og Sparekassen Hobro, endvidere vil vi beregne det samlede relative GAP for alle 3 pengeinstitutter. Tallene er i 1.000 DKK.

Relativt GAP for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) og Sparekassen Hobro:

$$GAP 1.070.444 \times 100 / 14.070.668 = 7,61 \%$$

Relativt GAP samlet for alle 3 pengeinstitutter:

$$GAP 268.857 \times 100 / 19.433.665 = 1,38 \%$$

Når vi lægger tallene sammen viser de at det relative GAP for alle 3 pengeinstitutter en beskeden rentefølsomhed. Det relative GAP for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) og Sparekassen Hobro er heller ikke alarmerende.

Udover de to allerede viste nøgletal til styring af rentefølsomhed, vil vi vise den direkte rentefølsomhed ved beregning af interest sensitivity. Denne beregning viser meget præcist hvor følsom et pengeinstitut er over for ændringer i renteniveauet.

$$\textbf{Interest Sensitivity(IS) = rentefølsomme aktiver/rentefølsomme passiver}$$

Vi vil igen vise det for alle 3 pengeinstitutter hver især og for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) og Sparekassen Hobro, til sidst vil vi vise det samlet inkl. Østjyds Bank. Tallene er i 1.000 DKK

IS for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland):

$$RSA\ 7.570.906\ /\ RSL\ 6.986.157\ 1.000 = 1,08$$

IS for Sparekassen Hobro:

$$RSA\ 4.071.940\ /\ RSL\ 3.586.245\ 1.000 = 1,14$$

IS for Østjydsk Bank:

$$RSA\ 3.922.260\ /\ 4.723.847 = 0,83$$

IS for Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) og Sparekassen Hobro:

$$RSA\ 11.642.846\ /\ 10.572.402 = 1,10$$

IS samlet for alle 3 pengeinstitutter:

$$RSA\ 15.565.106\ /\ 15.296.249 = 1,02$$

Tallet for Interest sensitivity skal ligge på 1, hvis den gør det svarer det til at pengeinstituttet er ufølsomt overfor renteændringer. Der kan også udledes af dette tal at hvis det er større en 1 vil pengeinstituttet tjene penge hvis renteniveauet stiger og omvendt hvis tallet er mindre end 1, så er det ved rentefald at der tjenes penge.

Delkonklusion

Som det kan ses ud af de ovenstående beregninger vil hverken Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) og Sparekassen Hobro være særligt rentefølsom ved renteændringer. Idet at begge pengeinstitutter har interest sensitivity lige over 1. Dog vil det være mest fordelagtigt at renten vil være stigende, idet begge pengeinstitutter har flere rentefølsomme aktiver end passiver, som de beregnede tal indikerer. Østjydsk Bank vil have det bedst med at renten faldt yderligere. Idet at det aktuelle renteniveau er meget lavt og aldrig har været lavere, vurderer vi, at den fusionerede Jutlander Bank ligger godt idet, at der fremadrettet alt andet lige sandsynligvis er større udsigt til rentestigninger end til rentefald. Den samme tendens går igen ved beregning af GAP.

Østjydsk bank vil, som deres balance ser ud i dag, have det bedst med rentefald, idet deres GAP er negativt og Interest Sensitivity ligger under 1. Tendensen er den samme for alle beregningerne også ved beregning af det relative GAP.

Dog ser det interessant ud, når vi laver beregningerne sammenlagt for alle 3 pengeinstitutter, beregningerne viser, at den ny Jutlander Bank faktisk kan opsluge Østjydsk Bank og stadig

være ufølsom overfor renteændringer, og samtidigt stå fordelagtigt hvis renten fremadrettet stiger.

Sparekassen Hobro – forudsætninger for årsregnskab 2013

Grundet Sparekassen Hobros manglende fremlæggelse af årsregnskabet for 2013, vil vi forudsætte og estimere de nødvendige nøgletal for, at kunne danne os det fulde overblik af Jutlander Bank, hvor Sparekassen Hobro er medregnet.

Tallene som bliver estimeret udarbejdes på baggrund af tidligere årsrapporter, generelle ændringer i sektoren og deslige.

Resultatopgørelse

Netto renteindtægter

De seneste års halvårsrapporter har vist, at der pr. 30.06 er lavet halvdelen af de netto renteindtægter som er pr. 31.12. Der er ikke basis for, at argumentere for, at der fra 30.06.2013 til 31.12.2013 vil være store stigninger i denne post, og for den sags skyld heller ikke store fald. Derfor forudsætter vi, at denne post vil være 172 mio. DKK (netto renteindtægt pr. 30.06.2013 kr. $86.125 \times 2 = 172.250$). De seneste år har renteindtægten været under pres i Sparekassen Hobro, dette har medført at direktionen flere gange har ”drejet på renteknappen”. Det er derfor ikke et billede af, at der er kommet mere på udlån, men tegn på at renteindtægterne er steget på baggrund af bestående udlån (og endda lavere). Vi er ikke afvisende for, at der kan blive skruet yderligere på denne knap hvis indtjeningen kommer under pres.

Netto rente og gebyrindtægter

Renteindtægterne er ovenstående blevet kommenteret. Gebyrer og provisioner er Sparekassen Hobro blevet bedre til at tage. Det er ganske enkelt nødvendigt for at holde indtjeningen oppe. Pr. 30.06.2013 lå gebyr og provisionsindtægten på 35 mio. DKK, hvilket vi forudsætter fastholdes, hvorfor denne post estimeres til 70 mio. DKK.

Resultat før skat

Resultatet før skat er primært drevet af rente og gebyr indtægter. Men en stor påvirkning er også de nedskrivninger, som har været de seneste år. Sparekassen Hobro har forbedret deres interne forretningsgang, men har ikke formået at leve op til finanstilsynets krav.

Nedskrivninger lå pr. 30.06.2013 på 63 mio. DKK. De forudsætter selv i halvårsrapporten at denne post vil ligge imellem 85 mio. DKK og 90 mio. DKK. Historisk set har det ikke været

det korrekte niveau (set fra finanstilsynets vurdering). Vi forudsætter derfor, at posten vil være på 100. mio. DKK.

De øvrige poster i resultat opgørelsen forudsættes at blive fordoblet.

Årets resultat vil ud fra ovenstående forudsætninger være på 1,5 mio. DKK

Årets resultat efter fratrullet 25 % i skat vil derfor være 1,142 mio. DKK

Balance

Aktiver:

Aktiverne er styret af mange poster, men den helt store post er udlån og tilgodehavende.

Denne post er siden 2010 faldet fra 3,3 mio. DKK til 2.9 mio. DKK pr. 30.06.2013. Faldet på kr. 400.000 er der ingen tegn på vil ændre sig, da alle afvikler gæld fremfor at optage ny.

Derfor forudsættes det at denne vil falde ganske lidt på det halve år fra kr. 2,95 pt. 30.06.2013 til 2,90 mio. DKK pr. 31.12.2013. Obligationer til dagsværdi, som er en anden stor post, forudsætter vi er uændret. Aktiverne pr. 31.12.2013 i alt vil vi derfor estimere til 4,7 mio. DKK.

Passiver:

Garantkapitalen vil vi give en forklaring på nedenstående, men forudsættes til 250 mio. DKK. Indlånet, som er den største post, har historisk set været stigende for Sparekassen Hobro. Den ”priskrig”, som har været de seneste år, er efterhånden afblæst. Dog er der stadigvæk pengeinstitutter som mangler indlån og derfor giver højere renter – vi forudsætter derfor et ganske lille fald på 3,67 mia. DKK.

Passiverne vil derfor blive estimeret til 4.700 mio. DKK.

Garantkapital

Garantkapitalen, som indgår i kernekapitalen og dermed solvensen, udgjorde i 2012 274,7 mio. DKK. Garantkapitalen har i finanskrisen været til stor debat. Debatten er bl.a. skabt på baggrund af de mange garantsparekasser, som er gået konkurs. Disse Sparekasser har i stor udstrækning oversolgt produktet. Med dette i mente, mener vi, at det er vanskeligt at argumentere for at garantkapitalen er faldet yderligere på trods af, at Sparekassen Hobro har formået at øge deres garantkapital fra 2009 – 2011 med 23,6 mio. DKK., hvorefter det fra 2011-2012 faldt med 2,7 mio. DKK.. Faldet på 2,7 mio. DKK.

Med ovenstående i baghovedet vil vi argumentere for at garantkapitalen pr. 31.12.2013 ligger på 250 mio. DKK. Til forudsætningen skal der også nævnes, at meget af garantkapitalen er tegnet via kapitalpensioner, hvor der i 2013 og 2014 er mulighed for afgiftsberigtigelse, som dermed bevirker fald i garantkapitalen.

Diverse poster

For ikke at komplicere forudsætningsprocessen, så vil vi med de mindre tal blot forudsætte nogle tal, uden at kommentere en masse derpå. Tallene vurderer vi er af mindre betydning, hvorfor dybere kommentarer kan undlades.

Gavefond

Gavefonden har til hensigt at støtte diverse foreninger, arrangementer, osv. Der kommer som regel flere ansøgere end midlerne rækker til. Vi har valgt, at tage gennemsnittet af saldoen de seneste 2 år (2011 + 2012), som er udregnet til kr. 846.000.

Overført overskud:

Det overførte overskud vil ikke ændre sig i forhold til halvsårsrapporten 2013 – derfor har vi indregnet 656 mio. DKK.

Hybrid kernekapital

Den hybride kernekapital er egentlig ikke ønsket af direktionen. Den fulgte med da Sparekassen Hobro tidligere opkøbte ”Den lille Sparekasse”. Den indfries ved førstkommende lejlighed⁴⁵. Vi antager derfor, at den hybride kapital fortsat er 10 mio. DKK.

Fradrag:

Foreslået rente af garantkapitalen

Tidligere år er der givet en rente på 2,79 % i 2012 og 2,72 % i 2011. Dette forudsætter vi er uændret. Og med en garantkapital forudsat til 250 mio. DKK vil der være et foreslået afkast til garanterne på 6,9 mio. DKK. ($\text{Kr. } 250.000.000 * 2,76 \% \text{ (gennemsnit af sidste 2 års rente)} = \text{kr. } 6.900.000$)

Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver som bl.a. kan være bogføring af goodwill har de seneste 3 år været sat til 21 mio. DKK i Sparekassen Hobro. Derfor vil vi forudsætte at denne postering er uændret.

⁴⁵ Forelagt for medarbejdere ved tidligere årsregnskabsmøder

Udskudte skatteaktiver

Udskudte skatteaktiver har de seneste 4 år udgjort følgende;

2012 = 2,4 mio. DKK

2011 = 10,8 mio. DKK

2010 = 3,5 mio. DKK

2009 = 4,9 mio. DKK

Vi har ikke mulighed for at udregne et tal, da de udskudte skatteaktiver er baseret på et skøn⁴⁶. Vi forudsætter derfor at det vil være et gennemsnit af de 4 forrige år = kr. 5,4 mio. DKK. Argumentet for dette er at vi rammer et niveau, hvor Sparekassen Hobro har ligget, og dermed ikke får et usandsynligt højt eller lavt tal, som vil påvirke den beregnede solvens.

Andre fradrag

Andre fradrag har vi ikke mulighed for at udregne, men vi tager et gennemsnit af tallene i 2012, 48 mio. DKK og 2011, 38,2 mio. DKK = 43,2 mio. DKK.

Årsagen til at der kun er udregnet gennemsnit for 2012 + 2011 er, at der i 2009 + 2010 ikke var en separat post hvoraf andre fradrag fremgik.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster, er det samlede udtryk for den risiko Sparekassen Hobro har for tab, for så vidt angår, markedsrisiko, kreditrisiko, operationel risiko og likviditetsrisiko.

Denne postering udgør pr. 30.06.2013 kr. 4.4 mia. DKK, hvilket vi forudsætter vi være uændret. Der kan naturligvis komme forskydninger, men overordnet er vi af den holdning og opfattelse at der ikke er risiko for store stigninger på denne post.

Solvens- og kernekapitalprocent

Solvens- og kernekapitalprocenten ligger på niveauet 19,27 % forudsat vores forudsætninger er korrekte. Det vigtigste ved disse udregninger og de forudsætninger vi har opsat er, at der ikke er et større fald i solvens- og kernekapitalprocenten. Der er 2 muligheder for at forbedre deres solvensprocent; fremskaffelse af kapital eller nedbringelse af de risiko vægtede poster. Vi mener dog, at det vil blive svært at sænke de risikovægtede poster, da en stor del af disse er kreditrisikoen, som naturligvis vil være der i forbindelse med, at der lånes penge ud. Og netop at låne færre penge ud vil ikke være en løsning, da udlånet er lavt i forvejen i forhold til

⁴⁶ Sparekassen Hobro- Årsrapport 2012 side 24

egenkapitalen, hvilket giver en lavere indtjening end, hvis egenkapitalen var lånt ud flere gange.

Delkonklusion

Sparekassen Hobro er fortsat et stærkt pengeinstitut med et sundt kapitalgrundlag. De skal have øget deres udlån, men samtidig skal de holde solvensprocenten på et højt niveau. Dette gøres naturligvis ved forøgelse af kapitalen. Dette afhænger samtidig også af den sammensætning som Sparekassen Himmerland har, da det påvirker solvensen, som fremadrettet skal udregnes for Jutlander Bank A/S.

Økonomien i Jutlander Bank

I det tidligere afsnit er Østjydsk Banks regnskab og derfor også deres økonomi blevet analyseret, og dette har givet anledning til at det muligvis kunne være en fordel at de fandt en fusionspartner. I det nedstående afsnit vil vi derfor kigge nærmere på økonomien/regnskabet i den ny etablerede Jutlander Bank for, at se om dette er en mulighed rent økonomisk.

Solvensprocent

Et meget vigtigt nøgletal for pengeinstitutter er solvensprocenten, som er afgørende for at det enkelte pengeinstitut kan fortsætte sin drift. Pengeinstitutter i Danmark skal have en solvensprocent på minimum 8 %, men denne kan dog være højere jf. reglerne om individuelt solvensbehov⁴⁷. Solvensprocenten beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital efter fradrag} * 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Individuelt solvensbehov ved fusion mellem Jutlander Bank og Østjydsk Bank

Det individuelle solvensbehov bliver beregnet som navnet lyder individuelt for alle pengeinstitutter. Jutlander Bank har et individuelt solvensbehov på 11 %⁴⁸, mens at Østjydsk Bank har et individuelt solvensbehov på 11,9 %⁴⁹. Ved en fusion mellem de to banker, beregner vi det individuelle solvensbehov ud fra de risikovægtede poster.

⁴⁷ Finanstilsynet (2)

⁴⁸ Sparekassen Himmerland (6)

⁴⁹ Østjydsk Bank (7)

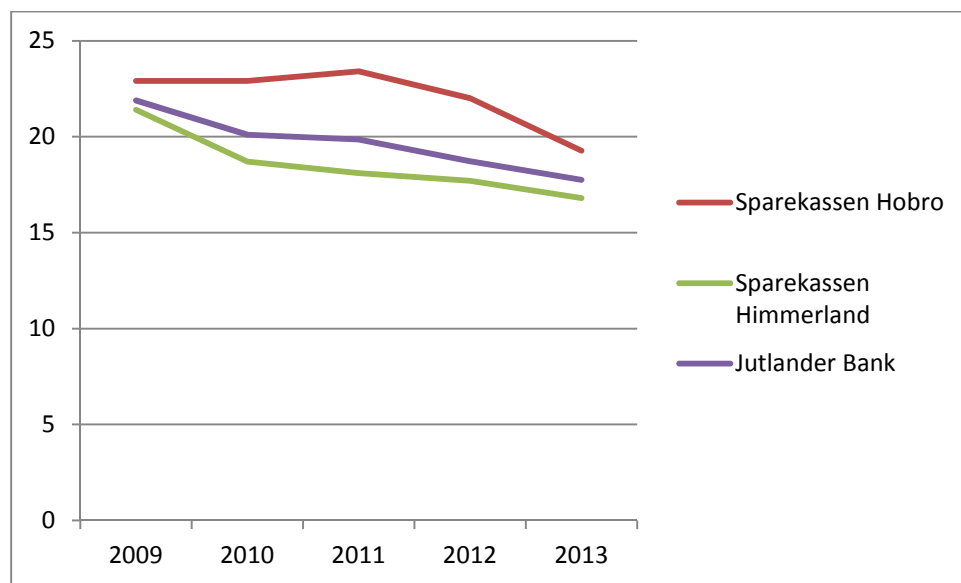
Østjysk Bank	4.683	mio. kr. (28,6 %)
Jutlander Bank	11.701	mio. kr. (71,4 %)
Samlet	16.384	mio. kr. (100 %)
Østjysk Bank 11,9 * 28,58 %	=	3,4 %
Jutlander Bank 11,0 * 71,42 %	=	7,9 %
Samlet	=	11,3 %

Ved en fusion mellem de to banker vil det individuelle solvensbehov være på 11,3 % jf. ovenstående beregning. Bankens solvens vil derfor altid skulle være over denne grænse.

Solvensprocent i Jutlander Bank

Nedenstående viser udviklingen i solvensprocenten for Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Jutlander Bank, som er tallene fra de to sparekasser lagt sammen.

Figur 10: Udviklingen i solvensprocent i Jutlander Bank



Kilde: Bilag 6

Overordnet set så har både Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro haft en nedgang i deres solvensprocent over de seneste 5 år, hvilket også afspejler udviklingen i Jutlander Bank. Sparekassen Hobro har haft et fald i basisindtægten bl.a. pga. et par regnskabsår med underskud, og de risikovægtede poster har ikke fulgt med ned tilsvarende. Faldet i Sparekassen Himmerlands solvens skyldes, at der har været et år med stort underskud, og man de senere år har valgt at indfri supplerende kapital, og derved reduceret basiskapitalen.

Solvensprocenten, som vi har beregnet til 17,8 % ud fra vores forudsætninger må betragtes, som meget tilfredsstillende, da banken oplyser at det individuelle solvensbehov er på 11 % ultimo 2013⁵⁰. Banken har dermed mulighed for at låne yderligere penge ud til deres kunder uden, at der skal findes yderligere basiskapital for at kunne overholde solvensreglerne.

Solvensprocent med Østjydsk Bank

Ved en fusion vil aktionærerne i de forskellige banker være interesserede i at se, hvordan økonomien bliver for den kommende bank, så der er et grundlag at sammenligne på, når der skal tages stilling til om man vil stemme for eller imod en fusion. Østjydsk Bank har en solvens ultimo 2013 på 16,2 %.

I en fusion, hvor Østjydsk Bank bliver fusioneret ind i Jutlander Bank, vil den samlede bank komme til at have en basiskapital på i alt 2.838 mio. kr., og risikovægtede poster på 16.384 mio. kr., hvilket giver en solvens på 17,3 %. Ved at tage Østjydsk Bank med i en fusion vil der kun ske et fald i solvensen med 0,5 %, og når dette sammenlignes med bankens individuelle solvensbehov på 11,3 %, så vil der fortsat være en overdækning på 6 %-point. Der vil ved en fusion stadig være en stor overdækning, når man kigger på solvensprocenten, og der vil derfor ikke være noget til hindrer for at fusionen gennemføres, når der alene tages udgangspunkt i solvensprocenten.

Kernekapitalprocent

Foruden solvensprocenten er det nødvendigt at gå ind og kigge på kernekapitalprocenten i banken, da denne ikke medregner den supplerende kapital, som pengeinstitutter har mulighed for at medregne i deres basiskapital. Den supplerende kapital er kapital, som banken har været ude og låne til styrkelsen af basiskapitalen og derved bankens solvens.

Kernekapitalprocenten kan udregnes ud fra følgende formel⁵¹:

$$\text{Kernekapitalprocent} = \frac{\text{Kernekapital efter fradrag} * 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

I Jutlander Bank har banken ud over deres egenkapital hjemtaget lån for 155,5 mio. kr. som hybrid kernekapital, og disse må medregnes når man beregner kernekapitalprocenten. Banken har ikke nogen supplerende kapital, og bankens kernekapitalprocent er derfor den samme som solvensprocenten på 17,8 %. Bankens plan er at man i 2014 indfrier det resterende

⁵⁰ Sparekassen Himmerland (7)

⁵¹ Årsrapporten 2013 fra Jutlander Bank

hybridkernekapital⁵². Beregner man ”egenkapitalprocenten”, hvor der kun medtages den egentlige egenkapital efter fradrag, altså den nuværende kernekapital fratrasket 155,5 mio., så vil banken have en ”egenkapitalprocent” på 16,4 % $((2.077.943 - 155.504) * 100) / 11.700.808$)⁵³. Jutlander Bank vil derfor fortsat komme til at have en solvensoverdækning på ca. 5,4 % selvom man vælger at indfri bankens hybridkernekapital.

Kernekapitalprocent med Østjysk Bank

Aktionærerne i Jutlander Bank vil ved en mulig fusion skulle ind og kigge på, hvordan basiskapitalen er sammensat i Østjysk Bank, da det har stor indflydelse på bankens fremtidige eksistensgrundlag. Østjysk Banks basiskapital fremkommer således⁵⁴:

Egenkapital (efter fradrag)	337	mio. DKK.
+ Hybridkernekapital	181	mio. DKK.
= Kernekapital	518	mio. DKK.
+ Supplerende kapital (inkl. opskrivningshændelser)	242	mio. DKK.
= Basiskapital	760	mio. DKK.

Ovenstående tal viser, at bankens egenkapital kun udgør 44 % af den samlede basiskapital, og resten dermed er lånt. Hybridkernekapital udgør 24 % mens supplerende kapital er 32 %. Dette giver en kernekapitalprocent på 11,1 %, hvilket er 5,1 %-point lavere end solvensprocenten, og den er 0,8 %-point lavere end bankens individuelle solvensbehov, hvilket giver udtryk for at banken er afhængig af deres supplerende kapital for, at man kan opretholde den nødvendige solvensprocent. Beregnes ”egenkapitalprocenten”, som ved Jutlander Bank, så vil denne være på 7,2 %. Banken er altså meget afhængig af den lånte kapital, da egenkapitalen langt fra er tilstrækkelig i forhold til reglerne om solvens.

Sammenligner man de to banker, så er der stor forskel på, hvad det er der danner grundlag for basiskapitalen. I Jutlander Bank udgør egenkapital 92,6 % af basiskapitalen, og dermed udgør fremmedkapital bestående af hybridkernekapital kun 7,4 %, hvor det i Østjysk Bank kun er 44 % af basiskapitalen der stammer fra egenkapitalen og 56 % er fremmedkapital. Dette vises også i de to bankers kernekapitalprocent og ”egenkapitalprocent”, hvor Jutlander Bank ikke behøver fremmedkapital, mens Østjysk Bank er afhængig af deres fremmedkapital for at leve op til solvenskravene.

⁵² Jutlander Banks årsrapport side 12

⁵³ Tal taget fra bilag 6

⁵⁴ Tallene er taget fra Østjysk Banks årsrapport 2013

Ved en fusion mellem Jutlander Bank og Østjydsk Bank vil banken komme til at have en samlet kernekapital på 2.596 mio. DKK. og risikovægtede poster på 16.386 mio. DKK., hvilket giver en kernekapitalprocent på 15,8 %, hvilket svarer til en overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov på 4,5 %-point.

Tager man udgangspunkt i, at banken ikke har nogen fremmedkapital, og basiskapitalen derfor kun består af egenkapitalen på 2.259 mio. DKK., så kan "egenkapitalprocenten" beregnes til 13,8 %. Der kan altså ud fra ren egenkapital opretholdes en basiskapital, som er tilstrækkelig i forhold til det individuelle solvensbehov på 11,3 %. Overdækning vil dog være væsentlig reduceret i forhold til situationen, hvor Østjydsk Bank ikke er med i den nye bank fra en overdækning fra 5,4 %-point uden Østjydsk Bank til 2,5 %-point med Østjydsk Bank.

Gearing

Gearingen i en bank er udtrykket for, hvor mange gange banken har udlånt deres egenkapital ud. Gearingen kan beregnes ud fra følgende formel:

$$Gearing = \frac{udl\ddot{a}n}{egenkapital}$$

En høj gearing betyder en højere risiko for en bank, da banken derved ikke kan tabe så stor en procent del af udlånet før det kan få store konsekvenser for banken pga. reduktionen i egenkapitalen.

Fordelen ved at have en høj gearing er, at der er mulighed for en højere indtægt. Denne højere indtægt vil kunne være med til at give et bedre resultat, og dermed en forøget egenkapital i banken, hvilket kan give banken yderligere vækst muligheder. En høj gearing giver også mulighed for en højere egenkapitalforrentning, som vil gøre det mere attraktivt at investere i banken.

Jutlander Bank har en lav gearing på kun 3,5 (8,4 mia. DKK / 2,4 mia. DKK. = 3,5)⁵⁵, og banken har derfor mulighed for at låne flere penge ud, hvilket vil kunne give noget mere indtjening uden banken kommer til at have en høj solvens. Banken vil have en fordel ved at øge deres udlån, da man har kapitalen til det, og derved burde banken kunne opnå en højere indtjening.

⁵⁵Tallene er taget fra årsrapporten 2013 fra Jutlander Bank

Østjydsk Bank har i forhold til Jutlander Bank en høj gearing, som ultimo 2013 er på 10,7 (3,648 mia. kr. / 0,3414 mia. kr. = 10,7)⁵⁶. Ud fra gearingen så har Østjydsk Bank valgt at tage en større risiko end Jutlander Bank, da banken vil være mere sårbar ved nedskrivninger, da banken ikke har så meget at stå imod med.

Ved en fusion mellem Jutlander Bank og Østjydsk Bank fremkommer en gearing på 4,4 ((8,4 + 3,6) / (2,4 + 0,3) = 4,4)⁵⁷. Gearingen i Jutlander Bank vil altså stige med 0,9 ved en fusion med Østjydsk Bank, men en gearing på 4,4 betragtes fortsat som lav og dermed også risikoen i banken. En forhøjelse af gearingen vil være med til, at banken har bedre mulighed for at forbedre deres indtjening, og dermed skabe et bedre resultat.

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er indført af finanstilsynet, som er 5 forskellige pejlemærker på, hvordan det enkelte pengeinstitut befinder sig. Denne kan benyttes til, at analysere om de har en forhøjet risiko i pengeinstituttet. Overholdes værdierne ikke, så vil finanstilsynet skærpe overvågningen af pengeinstituttet. I tilsynsdiamanten fremgår følgende grænseværdier:

Figur 11 : Tilsynsdiamanten



Kilde: Finanstilsynet (3)

Summen af store engagementer er engagementer der udgør mere end 10 % af basiskapitalen efter fradrag af sikkerheder, garantier mv., og disse må maksimalt være 125 % efter tilsynsdiamanten. Dette skyldes, at pengeinstitutternes eksistensgrundlag ikke må afhænge af nogle enkelte store engagementer, men at risikoen skal spredes på flere kreditorer.

Udlånsvæksten må maksimalt være på 20 % om året, hvis tilsynsdiamanten skal overholdes.

⁵⁶Tallene er taget fra årsrapporten 2013 fra Østjydsk Bank

⁵⁷Tallene er taget fra Jutlander Bank og Østjydsk Banks årsrapport 2013

Ejendomseksponering, altså lån til ejendomssektoren, må maksimalt udgøre 25 % af det samlede udlån og garantier, når nedskrivninger er trukket fra. Dette skyldes, at man ikke ønsker at have nogle pengeinstitutter der har mere indenfor branchen, da denne gennem finanskrisen har vist sig at være meget usikker, da værdien af ejendommene har været meget svingende.

Funding-ratio viser forholdet mellem udlån (fundingbehovet) og den stabile funding som består af arbejdende kapital fratrasket obligationer, som har en restløbetid på under 1 år. Arbejdende kapital er indlån, egenkapital, udstedte obligationer og efterindstillede kapitalindskud. Funding-ratio skal være under 1, hvilket vil sige at udlånet ikke må være højere end den arbejdende kapital.

Funding ratio beregnes ud fra følgende formel⁵⁸:

$$\text{Funding ratio} = \frac{\text{udlån}}{\text{arbejdende kapital fratrasket obligationer med restløbetid under 1 år}}$$

Hvor arbejdende kapital består af: indlån, udstedte obligationer mv., efterstillede kapitalindskud og egenkapital.

Der skal efter tilsynsdiamanten være en likviditetsoverdækning på minimum 50 % i henhold til § 152 i lov om finansiel virksomhed. Ledelsen i Jutlander Bank oplyser dog i regnskabet for 2013, at man som minimum vil have en likviditetsoverdækning på 75 %. Likviditeten opgøres som kassebeholdning, tilgodehavende hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber samt ubelånte og letsælgelige værdipapirer.

Tilsynsdiamanten i Jutlander Bank og Østjydsk Bank

Ved en eventuel fusion hvor Østjydsk Bank kommer med ind under Jutlander Bank, vil det være nærliggende at undersøge, hvordan situationen er før og efter en fusion i forhold til værdierne i tilsynsdiamanten.

Nedenstående tal viser Østjydsk Bank, Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobros tal i forhold til tilsynsdiamanten i 2013, så der kan foretages en sammenligning.

⁵⁸ Finanstilsynet (4)

Figur 12: Tilsynsdiamanten ultimo 2013

	Store engagementer	Udlånsvækst	Ejendoms-eksponering	Funding ratio	Likviditets-overdækning
Østjysk Bank⁵⁹	73,9 %	-20,1 %	17,7 %	0,8	136,2 %
Sparekassen Himmerland⁶⁰	14,0 %	-7,4 %	15,5 %	0,6	147,0 %
Sparekassen Hobro pr. 30/6 2013⁶¹	15,2 %	-5,5 %	18,1 %	0,68	190,5 %

Østjysk Bank har store engagementer der samlet udgør 73,9 %, hvor tilsynsdiamanten siger maksimum 125 %, og banken ligger derfor forholdsvis langt under denne grænse. Det samlede udlån til de største kunder svarer til derfor til 73,9 % af basiskapitalen, hvilket er 73,9 % af 760 mio. DKK, hvilket svarer til 562 mio. DKK efter sikkerheder. Ved en fusion vil den nye Jutlander Bank komme til, at have en samlet basiskapital på 2.838 mio. DKK ud fra de nuværende tal⁶². Den forhøjede basiskapital vil komme til at have den effekt, at der er stor mulighed for, at de engagementer der i dag betragtes som store (over 10 % af basiskapitalen) ikke vil gøre det fremover pga. den forhøjede basiskapital. Sparekassen Himmerland har 14,0 % i store engagementer og Sparekassen Hobro 15,2 %, og det vil muligvis også kunne blive reduceret pga. den forøgede basiskapital.

Når der udelukkende kigges på en mulig reduktion af de store engagementer, så vil en fusion kunne være en fordel, da basiskapitalen derved kan forøges. Dog skal man ikke vælge at fusionere på baggrund af en forøget basiskapital, da dette også vil være muligt ved hjemtagelse af ansvarlig lånekapital der medregnes i basiskapitalen.

Udlånet i Østjysk Bank er fra ultimo 2012 til ultimo 2013 faldet med 20,1 %, hvilket primært skyldes bankens salg af 3 filialer til Arbejdernes Landsbank. Faldene i udlånene, som Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro har haft er et fald i perioden på henholdsvis 7,4 % og 5,5 %, hvilket skyldes at kunderne afvikler mere på deres gæld end ny gæld der optages. Alle 3 pengeinstitutter er derfor langt fra tilsynsdiamantens retningslinjer på en udlånsvækst på 20 %.

⁵⁹ Årsrapport 2013 fra Østjysk Bank

⁶⁰ Årsrapport 2013 fra Sparekassen Himmerland (Jutlander Bank)

⁶¹ Finanstilsynet (5)

⁶² Bilag nr. 6

Østjydsk Bank har af deres udlån 17,7 % indenfor ejendomsbranchen, hvilket er lidt højere end Sparekassen Himmerland på 15,5 %, men fortsat under det maksimale niveau i forhold til tilsynsdiamanten på maksimum 25 %. Sparekassen Hobro har den højeste andel af deres udlån i ejendomsbranchen, da 18,1 % af deres udlån er placeret inden for denne branche. Ved en fusion vil Jutlander Bank komme til at have 16,8 %⁶³, og banken vil derfor ikke komme over grænsen i tilsynsdiamanten på de 25 %.

Funding-ratioen i Østjydsk Bank er på 0,8, mens Sparekassen Himmerland var på 0,6 og Sparekassen Hobro 0,68. Der vil ud fra fundingen ikke være noget til hindrer for en fusion, da alle er under tilsynsdiamanten på 1. Ved en fusion af alle 3 pengeinstitutter vil den nye bank komme til at have en funding-ratio på 0,7⁶⁴, som er beregnet ud fra den tidligere viste formel. Ved en fusion vil banken dermed komme til at være indenfor retningslinjerne efter tilsynsdiamanten ud fra de nuværende tal i de enkelte pengeinstitutter.

Sparekassen Himmerland har i deres regnskab 2013 oplyst, at likviditetskravet efter lov om finansiell virksomhed § 152 skal være 912 mio. DKK, og likviditeten er opgjort til 2.254 mio. DKK, hvilket giver en overdækning på 1.342 mio. DKK, som svarer til 147 %. I Østjydsk Bank er kravet 568 mio. DKK og likviditeten er 1.340 mio. DKK (overdækning på 136 %). I Sparekassen Hobro er likviditeten 1.345 mio. DKK og kravet er 463 mio. DKK⁶⁵.

Ved en fusion vil der i den ”ny” Jutlander Bank komme til at være en likviditet på 4.939 mio. DKK og et krav på 1.943 mio. DKK, hvilket giver en overdækning på 154 % $((4.939/1.943)-1*100)$. I beregningen af Østjydsk Banks likviditet er der medregnet en låneramme ved Nationalbanken på 482 mio. DKK. Beregnes likviditeten for ”ny” Jutlander Bank uden denne låneramme, så vil banken have en likviditetsoverdækning på $((4.457/1.943)-1*100)$ 129 %. Banken vil ved en fusion fortsat ligge langt over kravene i forhold til likviditet ud fra tilsynsdiamanten, og dette er tilfældet både når der medtages lånerammen fra Nationalbanken og uden.

Udlånssammensætningen

Udlånssammensætningen i et pengeinstitut, er med til at udjævne den risiko som alle pengeinstitutter ønsker at minimere. Minimeringen sker ved at man eksponerer sig til både privat og erhverv. Indenfor erhvervsområdet det samtidig vigtigt at man eksponerer sig

⁶³ Bilag nr. 7

⁶⁴ Bilag nr. 8

⁶⁵ Sparekassen Hobros solvensrapport pr. 30-6-13.

indenfor forskellige brancher. Fordelen ved at gøre dette er, at risikoen bliver spredt, og dermed vil banken ikke blive ramt så hårdt, hvis der er en enkelt branche som er i generelle problemer.

Nedenstående ses det hvorledes Østjysk Bank, Sparekassen Hobro og Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) har fordelt deres udlån.

Figur 13: Udlånssammensætning

<i>i tusinde DKK</i>	Udlån	Udlån til private %		Udlån til erhverv %	
Østjysk Bank	3.648.270	1.021.516	28	2.626.754	72
Sparekassen Hobro	2.956.164	916.411	31	2.039.753	69
Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland)	5.486.683	2.469.007	45	2.962.809	54
Jutlander Bank (efter fusion)	12.091.117	4.406.934	36	7.629.316	63

Kilde: Årsrapporterne fra Østjysk Bank, Jutlander Bank og halvårsregnskabet fra Sparekassen Hobro.

Af ovenstående ses det at det klart er Sparekassen Himmerland, som har den største spredning af deres udlån set i forhold til erhverv og private. Det gør sig samtidig også gældende når vi dykker ned i sammensætningen af udlånet til erhverv. Det er typisk ”landbrug, jagt skovbrug og fiskeri” og ”fast ejendom” som er de store udlånsposter. Her udgør det 30 % (1.640.514 mio. DKK) for Sparekassen Himmerland, 33 % (975.533 mio. DKK) for Sparekassen Hobro og 27 % (985.032 mio. DKK) for Østjysk Bank.

Det interessante ved ovenstående er, at Sparekassen Hobro har større eksponering til ”landbrug, jagt skovbrug og fiskeri” og ”fast ejendom”. Selvom udlånsmassen til erhverv er 22,35 % (587.001 mio. DKK) lavere end Østjysk Banks, så udgør poster til ”landbrug, jagt skovbrug og fiskeri” og ”fast ejendom” 1 % (9.499 mio. DKK) mindre. Der kan naturligvis være forskel på kvaliteten på det udlånet, men alt andet lige, har disse poster været de kritiske under finanskrisen.

Efter en fusion, hvor Østjysk Bank kommer med, så vil udlånet i alt udgøre 12,1 mia. DKK og fordelingen mellem privat og erhverv udgør 36 % til private, 63 % til erhverv og 1 % til det offentlige. Det antages at den optimale sammensætning i et pengeinstitut er 50 % til privat og 50 % til erhverv, da privatkunderne er mere stabile end erhvervskunderne, og dermed giver pengeinstitutterne en løbende indtægt. Mange banker har dog et større udlån til erhvervs- end privatkunder. Til sammenligning kan der nævnes at udlånet til erhverv udgør 63 % i Nordjyske Bank⁶⁶, 55 % i Nørresundby Bank⁶⁷ og 53 % i Sparekassen Kronjylland⁶⁸, hvilket er med til at der er stor efterspørgsel på privatkunderne.

Jutlander Bank vil ved en fusion komme til at betyde en mere skævt forhold mellem udlån til private- og erhvervskunder, og fokus vil være på at få en højere andel af udlån til private. Vi mener det mindst skal løftes til at udgøre 40 % af forretningen. Af de sammenlignelige pengeinstitutter vil Jutlander Bank, sammen med Nordjyske Bank, være det eneste pengeinstitut som har mindre end 40 % af deres udlån til private, af dem der er sammenlignet med.

Jutlander Bank vil ved en fusion med Østjysk Bank komme til at forøge udlånet, som direktionen ønsker. Det afgørende for en fusion er hvilken kvalitet udlånet er af, da dette er en meget væsentlig parameter for om fusionen bliver en succes, eller det havde været bedre for aktionærerne i Jutlander Bank, at fusionen med Østjysk Bank ikke gennemføres. I denne situation vil der skulle kigges nærmere på de enkelte engagementer i Østjysk Bank, da disse vil skulle vurderes. Vi har ikke mulighed for at vurdere Østjysk Banks udlån, da vi ikke har adgangen til deres systemer. Østjysk Bank er den bank der har de erhvervskunder med den højeste gearing i Danmark⁶⁹ på 7,16 gange, og af bankens udlån udgør 70 % til deres erhvervskunder. Der er jf. denne analyse en stor risiko ved bankens kunder, da de har den mindste egenkapital i forhold til fremmedkapitalen. I analysen fremgår det dog ikke hvilke sikkerheder banken har for udlånet, men vi vil forudsætte at banken overordnet har den samme sikkerheder som andre pengeinstitutter, og derved en større risiko end andre pga. den høje gearing deres kunder har. Med denne generelle høje risiko, så kan der også sættes spørgsmålstejn ved om banken nedskriver korrekt i 2., 3. og 4. kvartal, som tidligere ikke har været tilfældet, eller om der er flere engagementer der burde være nedskrevet på.

⁶⁶ Årsrapport 2013 – Nordjyske Bank

⁶⁷ Årsrapport 2013 – Nørresundby Bank

⁶⁸ Årsrapport 2013 – Sparekassen Kronjylland

⁶⁹ Rapport om finansiering udarbejdet af Lars Krull

Delkonklusion

Jutlander Bank har i dag en meget høj solvensprocent, når der sammenlignes med bankens individuelle solvensbehov. Dette er også tilfældet når man kigger på bankens kernekapitalprocent. Bankens solvens- og kernekapitalprocent er ens, hvilket skyldes at banken ikke har nogen supplerende kapital til at forhøje bankens basiskapital. Dette afspejles også i bankens gearing som er lav på kun 3,5. Ud fra disse nøgletal har banken derfor en lav risiko, dog skal der også kigges på bankens udlån før det kan konkluderes, om banken tager en lav risiko.

En eventuel fusion med Østjydsk Bank vil gøre at Jutlander Banks solvens- og kernekapitalprocent vil falde. Der vil dog fortsat være en stor over overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov. Gearingen vil stige ved en fusion, men den vil fortsat være lav. Vi vurderer at der fortsat vil være en sund økonomi i Jutlander Bank, hvis Østjydsk Bank bliver fusioneret ind i Jutlander Bank, og det ekstra udlån som Østjydsk Bank vil kunne tilføje banken vil være positivt, når det forudsættes, at udlånet som Østjydsk Bank har, er af god/tilfredsstillende kvalitet.

Retningslinjerne i tilsynsdiamanten som finanstilsynet har indført overholdes af både Jutlander Bank og Østjydsk Bank. Dette vil også være tilfældet ved en fusion, hvor der ved alle fem pejlemærker er en høj overdækning.

Garantbeviser eller Aktier

Sparekasser som f.eks. Sparekassen Hobro er selvejende institutioner. Sparekassen Hobro er traditionelt organiseret som en garantsparekasse. Sparekassen ejer sig selv, en del af sparekassens basiskapital udgøres af såkaldt garantkapital. En garantsparekasse er uden aktionærer, som skal have udbytte. Sparekasser har en kreds af garantanter som indskyder garantkapital og disse får typisk en lidt højere rente på disse konti end, hvis de var sat ind på en almindelig konto som frie midler, så der gives også en slags udbytte på denne måde i garantsparekasserne. Som garant har du ikke ret til at få dit garantbevis indløst og de penge du har investeret i garantbeviset, kan gå tabt, hvis banken går konkurs. En del af garantsparekasserne er gennem tiden blevet til aktieselskaber bl.a. Sparekassen Himmerland.

Garantsparekasser har en kreds af garantanter, som har indflydelse på sparekassen gennem repræsentantskabet. Et repræsentantskab vælges af garantterne der f.eks. hver især har en stemme pr. 1000 DKK de har investeret i garantkapital. Der er ofte indsat maks. antal stemmer f.eks. 20 som i Sparekassen Hobro. Det er garantterne der vælger repræsentantskabet,

som er sparekassens øverste myndighed. Repræsentantskabet vælger medlemmer til sparekassens bestyrelse blandt medlemmerne af repræsentantskabet. Sparekassens bestyrelse har typisk et tæt samarbejde med direktionen og dermed har garanterne medindflydelse i vigtige beslutninger, som træffes i sparekassen.

Sparekassen Hobro er altså en tidligere garantsparekasse, hvilket jo betyder, at der blev udstedt garantkapital i stedet for aktier, Sparekassen Himmerland er et Aktieselskab og udsteder derfor aktier. Garantkapital er ansvarlig indskudskapital og indgår derfor i egenkapitalen. De kunder, som beslutter at blive garant, låner på den måde penge direkte til Sparekassen og får i modydelse en forrentning af deres penge. Der er ingen kurs på garantkapital og garantkapitalen er, som udgangspunkt, til "kurs" 100. Dermed kan udviklingen i en garantsparekasse heller ikke følges løbende på børsen. Denne form for kapital er ikke dækket af indskydergarantifonden, da det er ansvarlig indskudskapital og derfor kan dette indskud være tabt i forbindelse med at en Garant Sparekassen krakker. Det er set i forbindelse med krakket af Løkken Sparekasse⁷⁰. Garant kapital forrentes med en rente som fastsættes på baggrund af sparekassens overskud, frie reserver og økonomiske stilling iøvrigt. I Sparekassen Hobro fastsættes den årlige forrentning af repræsentantskabet og bestyrelsen i overensstemmelse med vedtægterne.

Garantkapital og aktier er begge en meget vigtig del af pengeinstitutternes basiskapital, endvidere er nævnte basiskapital et essentielt element i både den daglige drift og i forbindelse med overholdelse af gældende love og krav til pengeinstitutternes kapitalforhold som er blevet skærpet gennem de senere år. Det vil vi komme nærmere ind på i afsnittet omkring regnskabsanalysen.

I forbindelse med omdannelse af Sparekasse til Aktieselskab findes der i Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed⁷¹ lovhjemmel i form af § 207 til § 213, som omhandler dette emne. Endvidere skal Erhvervs- og Vækstministeren godkende fusionen jf. LFV § 204. Herefter har repræsentantskabet besluttet, at Sparekassen Hobro opløses uden likvidation til overdragelse til et Aktieselskab. Derfor skal direktionen fremlægge fusionen for bestyrelsen og repræsentantskabet i Sparekassen Hobro til godkendelse inden fusionen kan gennemføres.

Sparekassen Himmerland er et Aktieselskab hvor det er aktionærerne der ejer virksomheden. Aktionærerne hæfter kun for de penge de har købt aktier for i virksomheden, selvom de er

⁷⁰ Nordjyske (1)

⁷¹ Finanstilsynet: Lov om finansiel virksomhed 30. juni 2012

medejere af virksomheden hæfter de på denne måde ikke for gælden. I fusionen mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, til Jutlander Bank, hvor det da også er Sparekassen Himmerland, der er det fortsættende pengeinstitut. Garanterne i Sparekassen Hobro har haft mulighed for, at ombytte garantkapital til aktier i den nye fusionsbank, for 150 kr. i garantkapital kunne der ombyttes til 1 aktie i Jutlander Bank⁷². Jutlander Banks aktier handles også fremadrettet på fondsbørsen, kursen på aktien ligesom alle andre aktier, bestemmes af udbud og efterspørgsel på det frie marked. Aktier kan give et afkast gennem udbetaling af udbytte og også gennem en stigning i aktiekursen. Begge dele afhænger af bankens resultater og økonomiske stilling i øvrigt.

Jutlander Bank vil fortsat afholde generalforsamling, hvor bestyrelsen skal godkende årsrapporten. Endvidere vil der fortsat være valg til repræsentantskab, hvor der blandt disse medlemmer vælges til bestyrelsen for 4 årige perioder. Den samme valgperiode gælder for valg til repræsentantskabet. Der vil være en overgangsperiode frem til 2018, hvor repræsentantskabet består af op til 106 medlemmer pga. fusionen, derefter vil repræsentantskabet have op til 75 medlemmer. Repræsentantskabets medlemmer⁷³ vælges dels på generalforsamlingen og dels til aktionærmøderne. En aktionær er medejer og har stemmeret på generalforsamlingen.

Hvert år på generalforsamlingen kan det besluttet om der skal betales udbytte af aktien, beløbet sættes til pr. aktie stk. Ligesom ved en garantsparekasse afhænger dette udbytte af blandt andet bankens resultat og dette kan jo variere fra år til år, der vil også være år, hvor der ikke bliver betalt udbytte. En aktie vil typisk stige i kurs, hvis aktiemarkedet forventer at banken klarer sig godt, eller hvis aktiemarkedet generelt er positivt. Det modsatte kan selvfølgelig også være tilfældet.

De to fonde fra Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland er klart de største aktionærer i Jutlander Bank med henholdsvis 22,1 % af aktiekapitalen og 46,5 % af aktiekapitalen. Der er stemmeretsbegrænsning således, at alle aktionærer kan afgive stemmer svarende til maksimalt 5 % af den samlede aktiekapital⁷⁴.

⁷² Sparekassen Himmerland (8)

⁷³ Årsrapport 2013, Jutlander Bank

⁷⁴ Årsrapport 2013, Jutlander Bank

Figur 14: Udviklingen i Sparekassen Himmerlands aktie de seneste 3 år



Kilde: Børsen.dk

I ovenstående graf er aktieudviklingen i Sparekassen Himmerland/Jutlander Banks aktie vist over en 3 årig periode fra primo 2011 til medio marts 2014, hvor aktien ligger i niveauet omkring kurs 154 kr. Grafen viser et fald siden 2011 til medio marts på ca. 37 %, dog er aktien steget siden offentliggørelsen af fusionen med sparekassen Hobro. Der er ikke udbetalt udbytte i disse år, dette skyldes efterdønningerne af finanskrisen, som startede helt tilbage i 2008. Det generelle billede gennem finanskrisen har været, at aktiemarkedet har oplevet meget store kursfald og især pengeinstitutterne har haft svært ved, at genskabe tilliden i markedet. Det lider Jutlander Banks aktie stadig under. Endvidere ejer fondene sammenlagt ca. 68,6 % af aktierne i Jutlander Bank, når der er så forholdsvis mange aktier på 2 ”hænder”, vil aktien alt andet lige blive mindre likvid, dvs. der handles ikke ret mange aktier.

Figur 15: Udviklingen i Østjysk Banks aktie gennem de seneste 3 år



Kilde: Børsen.dk

Østjysk Bank har desværre fortsat den negative udvikling med endnu et stort millionunderskud for 2013. På trods af at de har udført plan for at få rettet op på forretningen. Udviklingen i de sidste 3 kvartaler af 2013 betegnes dog som positiv. Men årets resultat er stærkt utilfredsstillende. Som vi kan se ud af ovenstående figur blev aktien også straffet for denne udmelding. Aktien ligger omkring kurs 30. Endvidere kan vi se ud af grafen, at på tidspunktet, hvor Østjysk Bank i foråret 2013 havde Finanstilsynet på ordinært besøg, som resulterede i yderligere nedskrivninger på 342 mio kr. dykkede aktien fra kurs 150 til omkring kurs 80, det er ikke noget markedet tager godt imod.

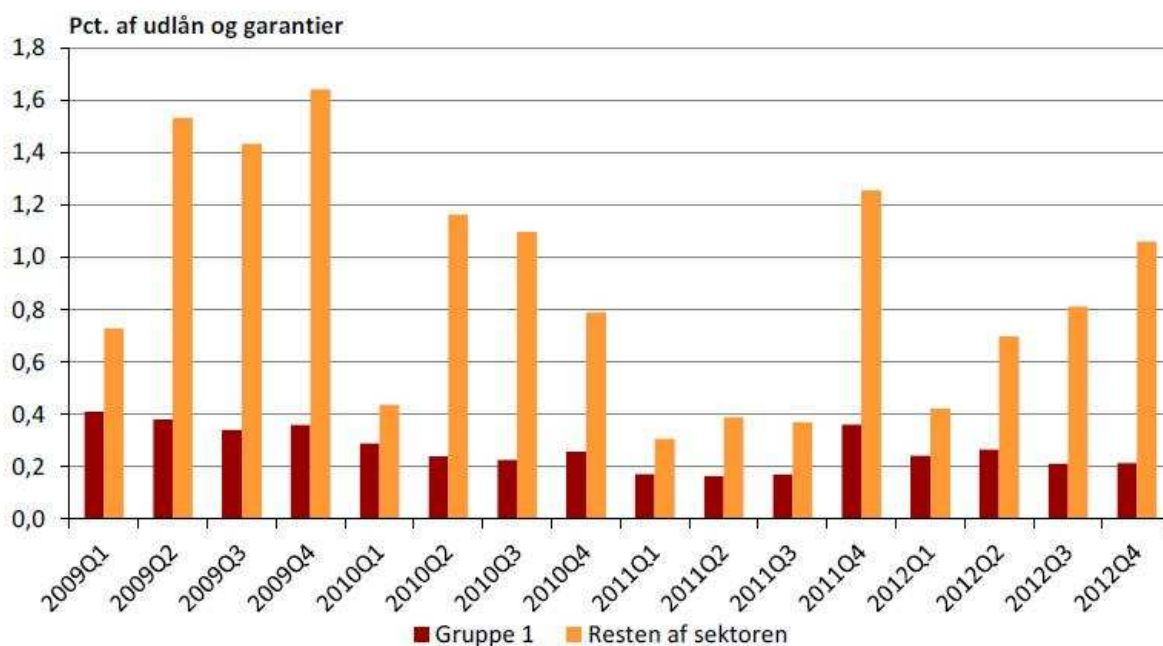
I forbindelse med finanstilsynets besøg og efterfølgende reguleringer medførte de yderligere nedskrivninger, at bankens solvens i 1. kvartal 2013 var reduceret til 8,7 %, hvilket igen betød at minimumskravet i loven på de 8 % var opfyldt, men det individuelle solvensbehov, som på det tidspunkt blev opgjort af Finanstilsynet til 11,7 %, ikke var opfyldt. Banken blev bedt om, at udarbejde en genopretningsplan for, at kunne opfylde det individuelle solvenskrav.

Dermed blev der lagt en genopretningsplan, som blev iværksat og udført med følgende hovedtræk, Østjysk Banks 3 sydligste filialer i Vejle, Horsens og Skanderborg blev solgt til Arbejdernes Landsbank, aktier i DLR Kredit A/S blev ligeledes solgt til Arbejdernes

Landsbank og en mindre andel til Nykredit. Hybrid Kernekapital i form af kapitalbeviser blev udstedt til Nykredit Bank A/S, endvidere blev et ansvarligt lån til Nykredit indfriet, til sidst gennemførtes en aktieemission med fortegningsret for bankens eksisterende aktionærer. Genopretningsplanen var gennemført ved udgangen af 3. kvartal 2013 og havde den ønskede virkning solvensprocenten blev øget til 16,6 % og dermed blev det individuelle solvensbehov opfyldt.

Finanstilsynet offentliggør løbende oversigter over pengeinstitutternes nedskrivninger. Disse viser at de store institutter nedskriver markant mindre end de små. Det er lidt tankevækkende at der er så stor forskel i kreditvurderingen. Tiden er måske, ved at indhente de mindre pengeinstitutter.

Figur: 16: Finanstilsynet figur over nedskrivninger



Kilde: Finanstilsynet (6)

Idet at både Jutlander Bank og i særdeleshed Østjydsk Bank stadig døjer med nedskrivninger på deres kunder, syntes vi det er relevant i denne henseende at nævne en spritny rapport, som er lavet af MBA studerende på Aalborg Universitet⁷⁵, den omhandler en analyse af, om der er en sammenhæng i dem banken omgås altså deres kunder og så den risiko banken påtager sig. Undersøgelsen er lavet på baggrund af indhentede regnskaber og nævnte bankforbindelser i

⁷⁵ MBA-rapport (1)

disse og omhandler gearingen ved den enkelte virksomhed, og derudfra hvilke risici bankens kunder har, og dermed kan der henledes til hvilke kunder de enkelte banker vælger at omgås.

Delkonklusion

Vores umiddelbare holdning til fusionen og dermed ophør af Sparekassen Hobro som garantsparekasse, er at det er en rigtig god beslutning og den har alle aspekter af rettidig omhu, idet at vi har set flere tilfælde, hvor garantsparekasser er gået konkurs og rigtig mange garantanter har ikke været klar over, at garantkapital er at sidestille med aktier. De har reelt haft en noget højere risiko end de havde regnet med simpelthen på grund af, at man ikke har været vidende om det. I nogle tilfælde har det ikke været muligt at få sin garantkapital udbetalt, hvis garanten havde haft en dårlig fornemmelse omkring Sparekassen. Vi har bemærket at Sparekassen Hobro ikke har lavet Årsregnskab for 2013 i forbindelse med fusionen til Jutlander Bank. Dette er sikkert for at spare omkostninger, dog giver det anledning til mange spekulationer både blandt kunder og medarbejdere.

På en aktie kan man offentligt følge kursen fra dag til dag og dermed vurdere om det er rette tid til et salg. Det afspejles tydeligt i graferne, hvornår man måske skulle have solgt. Dog skal man være opmærksom på, som investor, at idet fondene som beskrevet ejer godt 68 % af aktierne i Jutlander Bank, dermed bliver aktien ikke særlig likvid dvs. at der ikke handles meget med aktien.

Beslutningen afspejles også i Figur XX omkring nedskrivninger i sektoren, sat i forhold til de store er der en tendens til, at mindre pengeinstitutter nedskriver mere end de store pengeinstitutter.

En anden vinkel er gearingen blandt det enkelte pengeinstituts virksomhedskunder i og uden for det primære markedsområde, som en MBA rapport har beskrevet. Tendensen her er, at man er villig til at tage en højere risiko som mindre pengeinstitut.

Kapitalforhold

Kernekapital er den kapital der udgør kernen af basiskapitalen i finansielle virksomheder. For kreditorerne er kernekapitalen den sikreste kapital i en finansiell virksomhed. Derfor er kernekapital også den kapital, der er forbundet med størst risici at investere i, for eksempel ved køb af aktier eller garantbeviser. Kernekapitalen skal fra 2015 udgøre minimum 56,25 %

af basiskapitalen jf. basel III reglerne. Kernekapital er den mest sikre kapital i forhold til kapitalforholdene i en finansiel virksomhed.

Hybrid kernekapital udgør sammen med kernekapital og supplerende kapital basiskapitalen i finansielle virksomheder. Hybrid kernekapital har fået sit navn fordi det er en mellemting mellem aktiekapital/garantkapital og lånekapital. Der findes særlige regler for, hvor stor en andel af den hybride kernekapital, der kan medregnes som en del af kernekapitalen. Den andel af den hybride kernekapital, der ikke kan regnes med til kernekapitalen, kan derfor regnes med i den supplerende kapital. Hybrid kernekapital kan udgøre imellem 15 & 50 % af kernekapitalen alt efter kvalitet og løbetid jf. § 15⁷⁶.

Det er dog planen i Jutlander Bank, at indfri den resterende hybride kernekapital. Hvis dette gøres inden 30. juni 2014⁷⁷, så kan indfrielsen ske til kurs pari-100, fra d. 1. juli 2014 til d. 30. juni 2015 kan den indfries til kurs 105 og derefter til kurs 110, så der er et rigtigt godt incitament og god gevinst ved at gøre dette inden 30. juni 2014. Den statslige hybride kernekapital udgør på nuværende tidspunkt 145 mio. DKK mod 295 mio. DKK ultimo 2012. Dette skyldes, at der er indfriet 150 mio. DKK. statslige hybrid kernekapital i 2013, idet man har benyttet sig af muligheden for at foretage en delvis indfrielse, fordi det blev vurderet af ledelsen, at banken havde et så fornuftigt kapital grundlag at det var forsvarligt, dog er det ikke helt afskrevet at erstatte den hybride kernekapital helt eller delvist med nye ansvarlige lån. Der overvejes også en kapitaludvidelse, dette vil dog afhænge af den forventede udvikling i forretningen og om kapitalforholdene udvikler sig som forventet efter fusionen med Sparekassen Hobro.

Østjydsk Bank har hybrid kernekapital for 240 mio. DKK. Heraf tæller de 181 mio. DKK med som egentlig hybrid kernekapital, man forventer at statslig hybrid kernekapital på 157 mio. DKK skal indfries/udskiftes i 2015 alt efter om den økonomiske stilling tillader det.

Sparekassen Hobro har 10 mio. DKK i Hybrid kernekapital⁷⁸, ellers består basiskapitalen kun af kernekapital.

Supplerende kapital er den kapital, der supplerer kernekapitalen og den hybride kernekapital i finansielle virksomheder. Disse tre typer kapital udgør, som tidligere nævnt, basiskapitalen i finansielle virksomheder. Supplerende kapital består blandt andet af ansvarlig lånekapital som

⁷⁶ Bekendtgørelse om opgørelse af Basiskapital

⁷⁷ Jutlander Banks Årsrapport for 2013

⁷⁸ Sparekassen Hobro Halvårsrapport 2013

er særlig risikovillig. Den supplerende kapital må fra 2015 maksimalt udgøre 25 % af basiskapital j.f. basel III reglerne. Det er en væsentlig skærpelse i forhold til det der var udgangspunktet for basel III reglerne i 2013, hvor den supplerende kapital måtte være op til 50 % af basiskapitalen.

Der findes ingen supplerende kapital i Jutlander Bank på nuværende tidspunkt. Ligeledes findes der ingen supplerende kapital i Sparekassen Hobro.

Østjydsk Bank derimod har supplerende kapital for 342 mio. DKK hvoraf de 237 mio. DKK tæller med i opgørelsen af basiskapitalen.

Basiskapitalen i penge- og realkreditinstitutter er kendetegnet ved, at indskyderne af basiskapitalen er efterstillet de almindelige kreditorer, hvis en finansiel virksomhed går konkurs. Basiskapitalen er sammensat af 3 forskellige slags kapital: kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. I penge- og realkreditinstitutter skal basiskapitalen være mindst 8 procent og de risikovægtede poster, det er solvenskravet, og mindst 5 millioner euro det er minimumskapitalkravet j.f. §124⁷⁹ omkring finansielle virksomheders kapitalforhold. Definitionen på basiskapital findes i § 128 i lov om finansiel virksomhed.

Jutlander Banks ledelse vurderer at bankens kapital forhold er så solide, at de fuldt ud kan dække de risici, der er i bankens nuværende forretningsomfang, og at der er mulighed for at udvide forretningsomfanget i de kommende år. Vi vurderer dette udfra den foretagne regnskabs analyse.

For Østjydsk Banks vedkommende, så har de større udfordringer fremover.

Kapitalformidlingen til pengeinstitutterne har været og er fortsat vanskelig og nok specielt til pengeinstitutter der har udfordringer, såsom Østjydsk Bank. Dog arbejdes der målrettet på, at gøre sig mere eller mindre uafhængig af statsgarantierne i Banken, og man arbejder på, at dette kan lykkes i 2015⁸⁰. Det er klart, at et højt solvensniveau giver en god overdækning til et godt individuelt solvensniveau. Det må og skal være ledelsens topprioritet i de kommende år og der er jo også tilført ny aktiekapital og hybrid kernekapital, som led i den gennemførte genopretningsplan. Dette skal også være med til, at genskabe tilliden til Østjydsk Bank både blandt kunder og investorer.

⁷⁹ Bekendtgørelse om lov om finansiel virksomhed af 30. juni 2012

⁸⁰ Østjydsk Bank Årsrapport 2013

Helt konkret har salget af de sydligste afdelinger iflg. genopretningsplanen medført en reduktion af Østjydsk Banks risikovægtede poster, salget af aktierne i DLR Kredit til Arbejdernes Landsbank og Nykredit medfører en forbedring i Bankens basiskapital og gennemførsel af aktieemissionen ligeså, idet kernekapitalen blev forbedret.

Delkonklusion

Når vi bare læser regnskaberne for de involverede pengeinstitutter, og koncentrere os om kapitalforholdene, så har Jutlander Bank styr på disse, usikkerhedsfaktoren vil være om fusionen kører som den skal, det vil tiden vise. Vi er opmærksomme på, at Sparekassen Hobro kun har aflagt halvårsrapport for 2013 og det er disse tal herfra vi har brugt til at beskrive kapitalforholdene. Som det ser ud for nuværende vil Jutlander Bank kun have ren kernekapital fremadrettet hvis den sidste statslige hybride kernekapital indfries som forventet.

Uanset Østjydsk Bank har faktisk en solvens, der ligger over bankens solvens behov og at det ligger godt over lovens solvens krav, så er kapitalforholdene noget bankens ledelse skal have særligt fokus på i 2014, for stadig at kunne sikre en solid kapitalbase i fremtiden. Det er her alle de lånte penge til basiskapitalen udgør en risikofaktor.

Kurs / Indre værdi (K/I)

Kurs / indre værdi er en god indikator til at fortælle noget om pengeinstituttets pris. Helt konkret fortæller kurs / indre værdi hvor meget der betales for 1 kroners egenkapital.

K/I beregnes ud fra følgende formel⁸¹:

$$\text{Kurs / indre værdi} = \frac{\text{børskurs}}{\text{indre værdi}}$$

En god tommelfingerregel er, at hvis K/I er over 1, så forventer markedet reelt at instituttet er mere værd. Det modsatte er gældende hvis K/I er under 1. Årsagen til at K/I kan være over eller under er, at der er en forventning til at, virksomheden er mere eller mindre værd. Hvis vi antager en K/I er over 1, så er antagelsen fra markedet at der kan ligge skjulte værdier – eller at der i hvert fald er et potentiale i virksomheden.

Jutlander Bank har en K/I på 0,6⁸² og Østjydsk Bank der har en K/I på 0,49⁸³. Disse tal er fremkommet ved at tage børskursen og holde den op i mod den indre værdi pr. aktie. Den indre værdi er fremkommet ved, at holde egenkapital op imod aktiekapitalen.

⁸¹ Årsregnskab 2013 – Jutlander Bank

Det er naturligt at der i pengeinstitutter findes en K/I på under 1, da der igennem krisen er skabt en generel skepsis omkring bankerne. Dog kan vi af ovenstående tal konkludere at Jutlander Bank anses som en sundere bank end Østjydsk Bank. Tager vi et kig på de seneste 5 år, så er billedet også tydeligt – Østjydsk Bank har været i store problemer, og troen på dem har været mindre end på nuværende tidspunkt.

Figur: 17: K/I i perioden 2009 til 2013

Kurs / Indre værdi	2013	2012	2011	2010	2009
Jutlander Bank / Sparekassen Himmerland	0,6	0,4	0,6	0,9	1,1
Østjydsk Bank	0,49	0,50	0,23	0,41	0,47

Kilde: Årsrapporter 2013 fra Jutlander Bank og Østjydsk Bank

Af ovenstående ses det tydeligt, at Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) overordnet set har haft større tiltro af markedet, da kurs/indre værdi er højere end Østjydsk Banks.

Price / earning (P/E)

Price / earning er et andet nøgletal som beregnes på baggrund af kursen på bankens aktie divideret med evt. overskud i banken. Nøgletallet fortæller dermed, hvad prisen pr. overskudskrone er.

Formlen for P/E er⁸⁴:

$$P/E = \text{pris pr. aktie} / \text{overskudskrone pr. aktie}$$

Figur 18: P/E i perioden 2009 til 2013

EPS	2013	2012	2011	2010	2009
Jutlander Bank / Spk. Himmerland	141,1	80,5	-8,1	-34,0	82,5
Østjydsk Bank	-1,1	-0,8	19,6	30,5	16,9

Kilde: Årsrapporter 2013 fra Jutlander Bank og Østjydsk Bank.

⁸² Årsregnskab 2013 – Jutlander Bank

⁸³ Årsregnskab 2013 – Østjydsk Bank

⁸⁴ Commercial Banking, 3. udgave side 101

Ovenstående tal er gode til, at konkludere på det vi igennem hele har rapporten har påstået – Østjydsk Bank har sine udfordringer. En negativ P/E er ensbetydende med en negativ forretning, og det er de færreste, som har lyst til at investere i dette. Dette blev også understøttet i den seneste kapitaludvidelse, som Østjydsk Bank foretog, hvor det udelukkende var de forhåndskendte personer som investerede deri. Havde det for investors synspunkt været en god forretning, så havde der naturligvis været flere der deltog i udvidelsen. Udviklingen viser også at forretningen er gået den forkerte vej og dette er kombineret med en faldende aktiekurs.

For Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) ses det, at der betales en stor pris for 1 kroners overskud. Det har faktisk været tilfældet de seneste par år. Hvor der forinden var en negativ P/E hvilket skyldes deres negative resultater i 2011 og 2010.

Beslutninger ved fusion

Når der skal ske en fusion af 2 pengeinstitutter er det ikke udelukkende det synlige som skal gennemarbejdes. Der er mange ting som ligger bagved en fusion. Helt konkret skal der, som beskrevet under afsnittet ”synergieffekt” tages stilling til om, og hvor meget personale, som skal fyres. Noget som der ikke kommer til at være synligt er bl.a., hvilken banklicens der skal benyttes.

Banklicensen er det som er afgørende for, om der må drives pengeinstitut eller ej. Jutlander Bank har 2 muligheder for at drive pengeinstituttet videre; 1. ansøge finanstilsynet om ny licens – 2. benytte sin nuværende licens og tage Østjydsk Bank med under denne. Da Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland fusionerede fortsatte man i Sparekassen Himmerlands licens. Dette var en naturlig overgang for Sparekassen Hobro til overløb til aktieselskab.

Det der i praksis vil ske med en overtagelse/fusion af Østjydsk Bank er, at Jutlander Bank vil være det fortsættende pengeinstitut og dermed være den fortsættende banklicens. Østjydsk Bank vil blive handlet over i Jutlander Bank og man vil lukke banklicens for dem – reelt det samme som man gjorde med Sparekassen Hobro.

Argumentet for, at det er Jutlander Bank, som er det fortsættende er på baggrund af vore analyser, hvor vi tydeligt ser, at det er Jutlander Bank, som er det mest solide pengeinstitut. Dertil skal vi medregne Østjydsk Banks efterhånden noget falmende renommé. Dette

understreges bl.a. ved en udtalelse i Børsen fra Lars Krull (seniorrådgiver ved Aalborg Universitet) i forbindelse med kapitaludvidelsen, hvor han har svært ved at forestille sig en overbevisende fortælling fra Østjydsk Bank i forbindelse dermed⁸⁵.

Overtagelsen

Når det er bestemt, at det er Jutlander Banks banklicens, som skal være det fortsættende, så skal der ske en overtagelse. Som nævnt skal Østjydsk Bank dermed lukkes ned. I forbindelse med det skal aktionærene i Østjydsk Bank have deres aktier behandlet. Det kan gøres på 2 måder;

Aktieemission:

Aktieemissionen er løsningen, hvor Jutlander Bank undgår at have penge i omløb. De skal udelukkende have fundet et ombytningsforhold sammen med Østjydsk Bank. Det er naturligvis sådan, at forholdet er ønsket så lille (så få aktier til Østjydsk Banks aktionærer) som muligt, hvis der kigges fra Jutlander Banks aktionærer. Modsat er tilfældet, hvis der tages udgangspunkt i Østjydsk Banks aktionærer.

Kunsten er, at finde et bytteforhold, der stiller alle tilfredse. Forhandlingerne sker pengeinstitutterne imellem og der fastsættes en dato, for hvornår ombytningen skal ske. Ombytningsforholdet kan beregnes via K/I, hvilket også fastlægger, at beregningen af ombytningsforholdet beregnes ud fra 31.12.2013.

Kontant indløsning:

Den kontante betaling er ofte det der sker i forbindelse med en overtagelse, hvor det ene pengeinstitut har lidt problemer. Den kontante indløsning af aktierne sker på den måde, at der fremstilles et tilbud til aktionærene i pengeinstituttet, som skal overtages – i dette tilfælde Østjydsk Bank. Tilbuddet kan aktionærene vælge at tage i mod eller afslå. Normal procedure er at Østjydsk Bank vil anbefale aktionærene at takke ”ja” til tilbuddet. Det er muligt, at aktionærene ikke er helt tilfredse med tilbuddet, men alternativet kan blive værre. Såfremt der ikke sker en fusion kan det være et spørgsmål om tid inden aktierne ingen værdi har. Dertil skal naturligvis siges, at såfremt Jutlander Bank benytter metoden ”kontant indløsning”, så vil de ikke komme med et skambud. De er godt klar over, at Østjydsk Banks nuværende aktionærer er kommende aktionærer i Jutlander Bank. Derfor giver det god mening at komme med et rimeligt bud og dermed gøre alle partner tilfredse med en evt.

⁸⁵ Børsen; ”Forsker: fremtiden er dystert for Østjydsk Bank”, d. 31.05.2013

overtagelse. Det er alt andet lige en mere optimal situation, hvis man får overtaget Østjysk Bank med tilfredse aktionærer, som har en følelse af, at Jutlander Bank har gode hensigter med overtagelsen. Fordelene for Jutlander Banks aktionærer er ved denne løsning svær at få øje på, da det er en reel udgift for Jutlander Bank, at skulle indløse Østjysk Banks aktier. Dog skal det ses som en investering, og med de synergieffekter og øget forretningsomfang der måtte være, så kan det medføre en øget indtjening og dermed stigende aktie. Samtidig kan det øge aktiekursen ved en øget efterspørgsel fra Østjysk Bank's tidligere aktionærer.

Delkonklusion

Vi mener det giver god mening for Jutlander Bank, at lave en kontant indløsning af aktierne i Østjysk Bank. Denne løsning giver Østjysk Banks kunder et kontant beløb, som de kan vælge at købe Jutlander Bank aktier for. Dette vil i teorien øge efterspørgslen på Jutlander Banks aktier, hvis alle tidligere aktionærer i Østjysk Bank fortsat ønsker at være aktionærer. Dermed kan denne løsning på kort sigt godt tilfredsstille nuværende aktionærer i Jutlander Bank, men det er ikke på baggrund af en forventning til regnskabet, men en forskydning af udbuddet af aktier og efterspørgslen derpå.

Synergieffekt

Når 2 eller flere pengeinstitutter fusionerer eller opkøber hinanden, så vil der altid være en synergieffekt i større eller mindre grad. Synergieffekten er et udtryk for de ændringer som sker ved en sammenlægning grundet for stor arbejdskraft til et givent stykke arbejde eller måske et stykke arbejde som helt kan afskaffes.

Synergieffekten er under finanskrisen blevet brugt ofte i forbindelse med sammenlægninger. Vi kan have en formodning om at der er nogle sammenlægninger / fusioner / opkøb, der ikke altid har været til begge de givne pengeinstitutters fordel, men hvor synergieffekten er blevet brugt som et argument. Ikke fordi der nødvendigvis har været kæmpe synergieffekt, men mere fordi at argumentet imod er svært at finde og beregningerne på synergieffekten har været svær at lave for udefrakommende.

Jutlander Bank A/S

Ved en fusion af Jutlander Bank A/S og Østjysk Bank vil vi kunne se en yderligere synergieffekt ved sammenlægningen. Jutlander Bank gennemførte i februar måned fyringer af de personer som var en del af planen for fusionen af Sparekassen Hobro og Sparekassen

Himmerland – udmeldingen blev fra start at der skulle ske en reducereing af medarbejderantallet efter fusionen fra 440 til 400, hvilket er en reducereing på 10 %.

Samtidig har man lukket afdelinger i byer, hvor indtjeningen ikke kan stå mål med udgiften til driften deraf. Disse handlinger kan måles direkte i det efterfølgende regnskabsår. Desuden har man valgt en anden stuktur af medarbejderstaben, således man fortsat har en fleksibilitet i forhold til rådgivningen af kunder, men samtidig får skabt nogle mere specialiserede afdelinger, hvor kompetencerne øges.

Konkrete fordele ved fusion af Jutlander Bank A/S og Østjyds Bank A/S

Ovenfor er listet nogle af de målbare synergieffekter som en fusionen mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland har medført. Men der er også andre synergieffekter ved en fusion. Vi vil nedenstående liste de synergieffekter op, som en fusion af Jutlander Bank og Østjyds Bank vil give.

Forbedret filialstruktur

Filialstrukturen er altid noget af det første, som der kigges på ved en fusion – specielt ved fusioner af lokale pengeinstitutter, da der ofte ligger filialer af pengeinstitutterne i samme by.

For Jutlander Bank og Østjyds Bank er det også tilfældet. De byer, hvor begge pengeinstitutter er repræsenteret er følgende;

- Østjyds Bank, Hobro
 - o Denne afdeling mener vi skal lukkes og flyttes ind i Sparekassen Hobros gamle hovedkontor.
- Østjyds Bank, Mariager
 - o Østjyds Banks hovedkontor ligger i Mariager. Hovedkontoret vil fortsat bestå, blot ikke som hovedkontor. Jutlander Banks afdeling vil blot blive flyttet dertil. En sammenlægning af disse afdelinger mener vi ikke kan medføre reducereing af medarbejderstaben.
- Østjyds Bank, Hadsund
 - o Jutlander Bank A/S har lige købt en ny afdeling i Hadsund (forhenværende afdeling af Danske Bank). Denne afdeling vil være oplagt at benytte som fortsættende og dermed lukke Østjyds Banks afdeling
- Østjyds Bank, Gjerlev

- Jutlander Banks afdeling i Gjerlev er det gamle hovedkontor i ”den lille Sparekasse”. Afdelingen har plads til, at der øges i medarbejderantallet, modsat Østjydsk Banks afdeling, hvorfor det er oplagt at benytte Jutlander Banks lokaler.

Østjydsk Bank har derudover 3 filialer

- Havndal og Spentrup
 - Afdelingerne i Havndal og Spentrup mener vi skal lukkes. Afdelingerne ligger i byer hvor der ikke er den store udvikling og synergieffekten vil derfor være større hvis ikke der i fremtiden vil ligge en indtjening ved at forblive i byerne. Kunderne i de respektive afdelinger kan flyttes til henholdsvis Randers, Gjerlev og Hadsund.
- Randers C
 - Østjydsk Banks afdeling i Randers C er en fremragende mulighed for Jutlander Bank til at trænge ind på et nyt marked.

Af ovenstående ses det at vi kan lukke 6 afdelinger. Det er primært filialerne i Østjydsk Bank som bliver lukket. Det er svært at lave en præcis beregning på, hvor meget det årligt vil give en besparelse på, men udgiftsposterne der bliver fjernet / reduceret er de basale udgifter til ejendom; husleje, el, vand, varme og vil derfor være en del af synergieffekten. Dernæst kan lokalerne udlejes, hvilket vil give en lejeindtægt. En antagelse kan være, at lokalerne i gennemsnit kan lejes ud til kr. 10.000 pr. måned. Denne løsning vil give en årlig indtjening på kr. 720.000⁸⁶

Medarbejdere - personaleudgifter

Medarbejderstaben er ofte der, hvor der kan spares en del penge forholdsvis hurtigt. Opsigelsesperioden for en medarbejder er typisk 3-6 måneder, hvorefter banken er frigjort for sin forpligtelse dertil. I forlængelse af ovenstående filiallukninger vil der komme en naturlig ændring af medarbejderantallet samt strukturen deraf. Samtidig vil der også være en naturlig reduktion af de stabsmedarbejdere, som har siddet med det samme arbejde i henholdsvis Jutlander Bank og Østjydsk Bank.

⁸⁶ Lejeindtægt pr. måned på 6 filialer forudsættes til kr. 10.000 = kr. 60.000 x 12 mdr. = kr. 720.000

Fordelen ved et reduceret antal medarbejdere er den naturlige reduktion af omkostningerne. Der skal færre medarbejdere til at servicere samme mængde udlån. Det medvirker en øget indtjening og dermed et stærkere pengeinstitut. Det er til fordel for alle interessenter. Aktionærer i Jutlander Bank vil enten få betalt udbytte eller få en øget aktiekurs, medarbejderne vil opleve en effektivisering, og banken selv vil opleve styrket regnskab. Det er udelukkende personer, som bliver afskediget, der oplever en negativ virkning af fusionen. Disse skal naturligvis afskediges på værdi vis – der er en intern politik til hvordan disse behandles.

Som tidligere nævnt var det 10 % af medarbejderne som skulle afskediges ved fusionen af Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland. Da vi ikke konkret vil ind og kommentere på hvilke medarbejdere der skal afskediges ved en fusion af Jutlander Bank og Østjydsk Bank antager vi at 5 % af medarbejderstaben vil være mulig at afskedige efter en fusion. Antallet af medarbejdere i Østjydsk Bank er 135 og Jutlander har 400, hvilket giver i alt 535 medarbejdere. Afskediger man 5 % giver det et antal på 508 medarbejdere, hvilket er en reduktion på 27 medarbejdere. Vi forudsætter, at det koster banken (alt inkl.) kr. 500.000 om året, hvorfor det giver en besparelse på i alt $kr. 500.000 \times 27 \text{ medarbejdere} = kr. 13.500.000$ pr. år.

Øget specialisering

Som nævnt ovenfor, så skal der ske en ændring af den struktur, som Østjydsk Bank har kørt med. Jutlander Bank har udført de nødvendige ændringer, hvorfor Østjydsk Bank skal ”køres” ind under disse.

Ændringerne som Østjydsk Bank skal indgå under, er en mere struktureret arbejdsgang, hvor medarbejderne er mere samlede omkring den samme arbejdsopgave. Dvs. der er et servicecenter der udarbejder dokumenter og deslige, der lukkes afdelinger for at samle rådgivere og dermed øge muligheden for sparring. Investeringsrådgivere, pensionsrådgivere osv. samles på hovedsædet – dette også for at øge deres mulighed for sparring. Det vil med andre ord sige, at kompetencerne øges de steder hvor de samles.

Stordriftsfordele

Funding omkostning

I et marked, hvor den billigste funding er indlåns kroner, er det vigtigt at have en bank, som kan præstere men samtidig have en vis størrelse. Det er muligt, at der er mange mindre pengeinstitutter, som giver en højere indlånsrente, men dette er for at kompensere for sin

størrelse og ganske enkelt fordi jo mindre man er, jo dyre er det at funde sig på anden vis. Så indlån er meget vigtigt for alle mindre pengeinstitutter, men specielt for de mindste. Både Jutlander Bank og Østjydsk Bank har til hensigt at funde sig via indlån og egenkapital, så er det vigtigt de fortsat kan hente indlån i markedet uden at skulle betale alt for meget for det, således det undgås at påvirke årets resultat. Der mener vi, at størrelsen har betydning for prisen for indlån – for den generelle holdning hos mange borgere er, at hvis man sætter penge i et af de store pengeinstitutter, så er de sikre⁸⁷. Så på baggrund af denne holdning, er det en fordel for Jutlander Bank og Østjydsk Bank at fusionere. Det er svært konkret at sige om, og i så fald, hvor meget det kan spare Jutlander Bank i funding. Men vores påstand er, at der vil komme en besparelse.

IT - samarbejdspartner

Jutlander Bank benytter SDC som datacentral, hvorimod Østjydsk Bank benytter Bankdata som deres datacentral.

Dette kan godt give tekniske udfordringer, da der i en periode skal arbejdes med 2 datacentraler indtil en fusion er gennemført. Men omkostningsmæssigt er det en kæmpe fordel, at der fremover skal arbejdes i én datacentral. Det vil givetvis koste i omegnen af 100 mio. DKK for Østjydsk Bank, at udtræde af medlemskabet med Bankdata⁸⁸. Denne omkostning vil være et engangsbeløb, hvorfor der fremadrettet vil være en årlig besparelse. Der kan argumenteres, for at beløbet 100 mio. DKK er stort, da det i Sparekassen Hobros årsrapport 2012 og Jutlander Banks årsrapport 2013 fremgår, at det vil koste henholdsvis 50 mio. DKK og 90 mio. DKK for udtrædelse af samarbejdet. Ud fra størrelsen og dermed brugen af datacentralen vurderer vi, at det er urimeligt at der skal betales 100 mio. DKK for udtrædelse. Såfremt der kan forhandles en lavere udtrædelsesgodtgørelse, så vil synergieffekten naturligvis hurtigere give resultat for så vidt angår datacentraludgifter.

Vi har desværre ikke mulighed for at se, hvor stor den årlige IT-udgift er, men vi antager at den ligger i posten ”øvrige administrationsudgifter”. Denne post udgør på Jutlander Bank (Sparekassen Himmerland) 104 mio. DKK, for Sparekassen Hobro 51 mio. DKK⁸⁹ og for Østjydsk Bank 56 mio. DKK = i alt 210 mio. DKK.

⁸⁷ Vi har ingen undersøgelse der beviser dette – holdingen er baseret på egen erfaring

⁸⁸ Østjydsk Banks Årsrapport 2013 side 54

⁸⁹ Sparekassen Hobro årsrapport 2012 – forudsættes denne post er uændret

Denne post vil blive reduceret, når spares i antallet af medarbejdere, da licensaftalen afhænger af antal medarbejdere, samtidig vil der ligge en besparelse i, at der fremover kun skal bruges én datacentral. Vi forudsætter derfor, at der kan spares 5 % af de øvrige administrationsomkostninger, hvilket er kr. 10,5 mio. DKK..

Nemmere tiltrækning af medarbejdere

Ved at blive et større pengeinstitut, så vil det både for Jutlander Bank og Østjydsk Bank være en fordel i forhold til tiltrækning af medarbejdere og kvaliteten deraf. Vi mener at man med et større udbud af antal besatte stillinger tiltrækker mere kvalificerede medarbejdere. Dette kan skyldes 2 ting;

1. Jo større pengeinstitut er, jo mere sikkert antages det ofte at være for den enkelte medarbejder
2. Jo større pengeinstitut er, jo flere muligheder ligger der indenfor koncernen. Det vil sige at der er større udviklingsmuligheder. Det er ofte sådan, at stillingsopslag først slås op internt, så er man i en stor organisation er mulighederne for udvikling og advancement naturligvis større.

Ekstern revision

Fremadrettet skal der udelukkende benyttes en ekstern revisor. I årsrapporten for Jutlander Bank fremgår det, at man benytter Nielsen og Christensen Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, hvilket koster dem t.kr. 1.913. Østjydsk Bank benytter Deloitte og BDO, hvilket koster dem 4.362 tkr. DKK. Heraf ses det, at der ligger en mulig besparelse om størrelse 4.000 tkr. DKK – alt afhængig af, hvilken ekstern revisor der fremadrettet benyttes.

Bestyrelsesmedlemmer

Fremadrettet vil antallet af bestyrelsesmedlemmer kunne blive reduceret. I årsrapporten for Jutlander Bank er udgiften til bestyrelsesmedlemmer 1.595.575 DKK og for Østjydsk Bank udgør den 804.000 DKK Det er ikke sikkert man kan reducere antallet af bestyrelsesmedlemmer med det antal, som er i Østjydsk Bank og synergieffekten afhænger også af det honorar, som udbetales. Men en årlig besparelse på 500.000 DKK er ikke usandsynlig.

Udgifter ved fusion

På trods af de store besparelser som synergieffekten medfører, så går der noget tid før det kan ses i regnskabet. For der vil i første omgang være en del udgifter forbundet med at fusionere.

Først og fremmest vil de afskedigelser, som gennemføres, først have effekt op til 6 måneder efter opsigelserne. Dette skyldes naturligvis opsigelsesperioden.

Dernæst er der en del omkostninger forbundet med en fusion. Helt lavpraktisk koster det en del penge at fremskaffe sig reklameartikler, skilte, osv. Ved fusionen af Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland udmeldte man en forventning på, at omkostningsniveauet ville udgøre i omegnen af 45-50 mio. DKK⁹⁰.

Det har desværre ikke været muligt at rekvirere en detaljeret beregning af, hvorledes tallet fremkommer, men det nævnes, at det skyldes omkostninger til netop skilte, konvertering af IT systemer m.m.. Disse omkostninger vil også komme ved en fusion med Østjysk Bank. Engangsudgifterne vil ydermere være endnu højere, da Østjysk Bank skal opsiges aftalen med bankdata som vil koste i omegnen af 100 mio. DKK. Ses der bort fra denne udgift, så mener vi at det kan estimeres at koste 25-30 mio. DKK at få Østjysk Bank indunder Jutlander Bank. Begrundelsen for at estimere et lavere beløb er, at det er færre der skal fyres, Østjysk Bank har ikke samme mængde sponsorater, som Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland havde, filialnettet er mindre, osv.

Omkostningerne er naturligvis vigtige at have for øje, men vi vil også gøre opmærksom på at 5 eller 10 mio. DKK ikke har den store betydning, da det forholdsvis hurtigt vil blive tjent hjem igen via synergieffekten. Ved denne fusion skal man dog være opmærksom på at synergieffekten vil være længere end 2 år, som Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro har estimeret. Vi mener dog ikke det må være afgørende, da vi som nævnt tror, at der er mulighed for en forhandling med Bankdata omkring opsigelsesbeløbet, som vi mener, er sat meget højt.

Så kan der forhandles et nogenlunde fornuftigt opsigelsesbeløb, og dermed forkorte antallet af år før synergieffekten har fuld effekt, er omkostninger i forbindelse med en fusion ikke en barriere.

Delkonklusion

Som det ses af ovenstående er der mange penge at spare på den synergieffekt det har at fusionere. Pengene der spares skal der ikke betales skat eller andet af – det er direkte på bundlinjen, hvorfor virkningen deraf er stor.

⁹⁰ Sparekassen Himmerland (9)

Fusionen af Jutlander Bank og Østjydsk Bank vil i alt kunne give en estimeret synergieffekt på DKK.

Personale	kr. 13.500.000
Lejeindtægter (lukkede filialer)	kr. 720.000
IT og administration	kr. 10.533.000
Ekstern revision	kr. 4.000.000
Bestyrelsesmedlemmer	kr. 500.000
I alt	kr. 29.253.000

Samtidig skal der tillægges de ikke målbare synergieffekter der vil være som; lavere fundingomkostning, nemmere tiltrækning af medarbejdere, samt øget specialisering.

Direktionen skal ud fra ovenstående ikke udelukkende kigge på tallene, men også have for øje at der er nogle synergieffekter som påvirker resultatet på lang sigt, men ikke umiddelbart kan måles. Så både økonomisk og stordriftsmæssigt er der enorme fordele ved en fusion af Jutlander Bank og Østjydsk Bank. Dette er samtidig vigtigt, at få fortalt Jutlander Banks aktionærer, da det på sigt vil øge indtjeningen pr. medarbejder, og dermed forbedre bundlinjen.

Organisation og ledelse

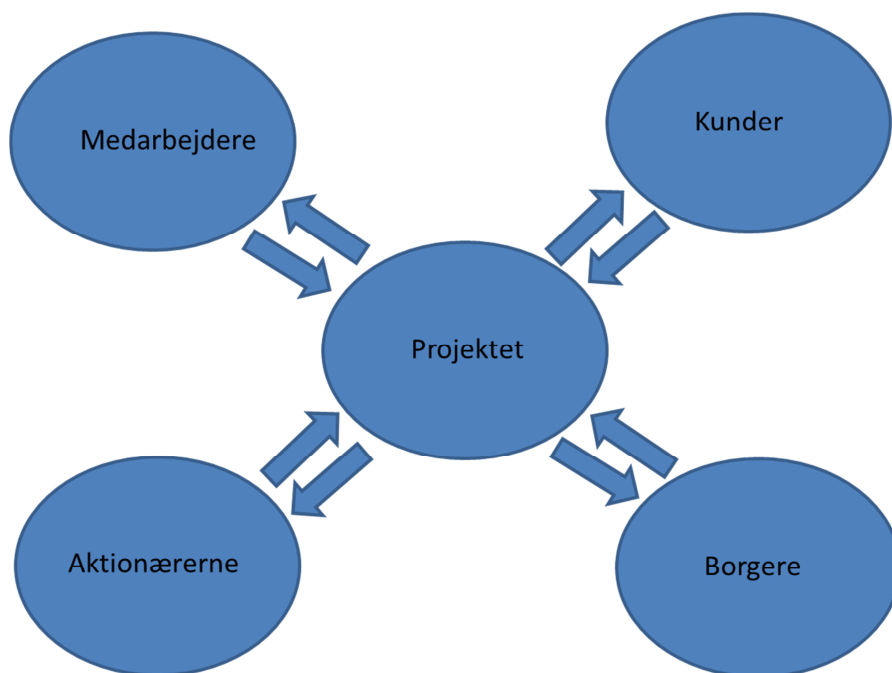
Ved en fusion af to eller flere pengeinstitutter stilles der store krav til ledelsen om at træffe de rette økonomiske beslutninger, men ikke mindst de rette beslutninger for så vidt angår det organisatoriske. Der er mange facetter, som er vigtige, at have med i sine overvejelser, da et valg ofte kan være positivt for en medarbejder, mens det er negativt for en anden. Det er derfor vigtigt, at alle faktorer er tænkt igennem og nøje overvejet i forhold til en handlingsplan.

Ved store organisatoriske ændringer, som en fusion er, vil det være naturligt at der skal fyres et antal medarbejdere og at der sker store ændringer for et andet antal medarbejdere. Derfor skal ledelsen være klar på den modstand mod forandringer, som vil opstå i processen. Nedenstående vil vi redegøre for den proces bankerne skal igennem, samt hvordan fusionen håndteres på bedst mulige måde, samt kigge på de vigtigste interessenter.

Interessent analyse

En interessentanalyse er, som ordet antyder, en analyse af de interessenter, som måtte have en eller anden form for interesse i det projekt, som en fusion er. For at en fusion kan blive optimal, så skal vi inden påbegyndelse af projektet gøre os klar over, hvilke interessenter der er og hvordan de skal håndteres igennem projektet. Denne forarbejdelse er ikke blot for ledelsens skyld, men ligeså meget for interessenternes, da interessentanalysen giver sikkerhed for at der er tænkt og vurderet på den enkelte interessent. Interessentanalysen kan ofte være der hvor man ikke lægger sine kræfter, men den er i vores optik meget vigtig, da den danner grundlag for, hvad der skal tages højde for i et projekt.

Figur nr. 19 – interessentanalyse ⁹¹



⁹¹ Egen tilvirkning på baggrund af; grundbog i projektledelse (side 340)

Medarbejderne:

Medarbejderne har en meget stor grad af vigtighed i en situation hvor der sker en fusion. Det er dem som skal lægge øre til mange spørgsmål fra kunderne, såsom; kan jeg beholde dig som rådgiver? Lukker afdelingen her i byen? Hvad kommer det til at betyde for mig? osv. Disse spørgsmål er meget vigtige at få besvaret og ikke blot forsøge at tale sig udenom, da der i så fald vil være øget risiko for at kunderne flytter. Hvis kunden føler sig usikker på hvad, der skal ske, så vil de formentlig søge i sikkerhed – dermed ment, at de vil finde et andet pengeinstitut. Medarbejderne skal derfor være ”klædt på” til at kunne håndtere disse spørgsmål bedst muligt. Samtidig med at medarbejderne skal håndtere en masse spørgsmål fra kunderne, så har de selv fuldstændig de samme spørgsmål videre i organisationen. Den enkelte medarbejder kan ikke lade være med at tænke på sig selv og sit job. Det er uundgåeligt at der skal ske ændringer i filialnettet og medarbejderstaben. Jutlander Bank har på nuværende tidspunkt allerede ændret i filialnettet og fyret 14 medarbejdere og 26 har valgt at tage imod bankens tilbud om fratrædelse, men kommer Østjydsk Bank med i fusionen, så vil det uden tvivl kræve en ny vurdering af medarbejderstaben og filialnettet.

Herzbergs to-faktor teori ⁹² er i den forbindelse rigtig god for ledelsen at have i baghovedet. Teorien bygger på hvad der for den enkelte medarbejder er motiverende og hvad der ikke kan udløse motivation. Den generelle holdning i samfundet er, at man f. eks ved lønstigning kan øge medarbejdernes motivation til at arbejde. Vi vil ikke afvise, at graden af motivation stiger i en kortere periode – og måske en længere periode, hvis der er stillet en lønstigning i sigte på baggrund af resultat et halvt år frem. Men fakta er, at det er i en tidsbegrænset periode at motivationen er forøget. Når lønstigningen er effektueret og det har været sådan i et par måneder, så vil medarbejderen blot tænke, at det nu er sådan det er og motivationen vil alt-andet-lige falde igen. Skal vi derimod sikre os, at en medarbejder er motiveret i en længere periode, så skal de føle de gør en forskel. Det er derfor vigtigt, at der før, under, og efter fusionen gøres en aktiv indsats for at få de enkelte medarbejdere til at føle, at de er en unik brik for at få denne fusion til at blive en fusion. Derfor skal de have så stor viden og indsigt som muligt, således de kan videregive så meget relevant information til kunderne, men samtidig føle, at de gør en forskel for at bibeholde kundemassen og opretholde det image som er opbygget omkring banken. Dernæst er det vigtigt, at der laves opfølgning på medarbejderens arbejde. Det kan godt ske at medarbejderen har en følelse af at han/hun gør det godt og kan se at arbejdet gør en forskel, men det er i bund og grund ikke afgørende hvis

⁹² Organisationsteori – 5. udgave – Bakka og Fivelsdal

ikke der sker en anerkendelse for det arbejde som er udført. Derfor er opfølgningen og anerkendelsen af medarbejderens indsats meget afgørende for at graden af om motivationen bibeholdes eller øges.

Kunderne:

Kunderne er uden sammenligning det vigtigste aktiv for et pengeinstitut. Der kan naturligvis argumenteres for, at man med de dygtigste medarbejdere får skabt de største behov hos kunderne, men det er altså en nødvendighed, at kunderne er der, og at der genereres en løbende indtjening. I forbindelse med en fusion som denne, hvor alle 3 pengeinstitutter får nyt navn og Sparekassen Hobro går fra at være garantsparekasse til at være en børsnoteret bank, er der stor risiko for, at der sker en kundeflugt fra de respektive pengeinstitutter. Denne flugt er noget man skal være opmærksom på fra starten af – der må altså ikke reageres, der skal ageres. Inden fusionen skal det sikres, at alle kunderne har en kundeansvarlig, at der er holdt de nødvendige møder med de mest lønsomme kunder, og at kunderne har tilkendegivet deres tilfredshed med, at være kunde i det pengeinstitut de er i. Med denne løsning gør man kunderne bevidste, om at de er tilfredse og dermed sikres at de har sværere ved at flytte, blot fordi navnet ændres og der sker lidt justeringer. Når fusionen skal gennemføres, så er noget af det vigtigste, at få informeret kunderne, da de dermed føler de er en del af fusionen og ved, hvad der foregår. Den tætte relation mellem pengeinstitut og kunde skal bibeholdes, hvilket er en værdi som alle 3 pengeinstitutter lægger vægt på.

Aktionærerne:

Aktionærerne i Østjydsk Bank vil alt andet lige have en interesse i at få optimeret sit afkast. De senere års regnskaber har medført en faldende aktiekurs, hvilket har forringet aktionærenes værdi af deres aktier. Aktionærerne har i bund og grund kun et ønske, som er at der skal komme et afkast ud af de penge, som er investeret. Alternativet var, at have pengene stående på en almindelig indlånskonto eller investere i en anden virksomhed. Kigger man på de generelle stigninger på aktiemarkedet de seneste par år, så havde det absolut været muligt at finde bedre alternativer. Naturligvis er en del af aktionærerne udelukkende aktionær på grund af eventuelle fordelsprogrammer, men en del ønsker også at se sine aktier give et afkast eller udbytte.

Aktionærerne i Jutlander Bank har egentlig samme interesse. Såfremt der er muligt for øget indtjening og dermed forhøjet aktiekurs, så vil de naturligvis have interesse i en fusion.

Interessen for begge aktionærer er dermed at få optimeret sit afkast. Jutlander Banks aktionærer vil ønske øget indtjening igennem en øget indtjening ved at få Østjydsk Bank med. Østjydsk Banks aktionærer skal derimod satse på øget kapital, stærkere udlån, øget solvens, osv. Umiddelbart er det udelukkende en fordel for aktionærerne i Østjydsk Bank.

Borgere:

Borgerne i bl.a Mariager vil komme til at mærke en ændring, ved en ændring af Østjydsk Bank til Jutlander Bank. Dette skyldes, at Østjydsk Banks hovedkontor ligger der, og der er stor opbakning fra Østjydsk Bank til det lokale foreningsliv. Der vil formentlig blive oprettet en fond, som er til lokalsamfundet, men det vil ikke have samme virkning. Derfor vil borgerne i Mariager kunne mærke en ændring i form af sponsorater, men også på grund af det ændrede hovedkontor. Hovedkontoret i Jutlander Bank ligger i Aars og dermed vil hovedkontoret i Østjydsk Bank i Mariager blive en filial.

Skal det sikres, at borgerne i lokalsamfundet ikke vender Østjydsk Bank ryggen, så skal der gøres noget aktivt fra starten. Vi mener ikke det udelukkende er fordelagtigt, at lave en kæmpe fond som løbende udbetaler midler til lokalsamfundet. De skal fra starten lave en stor indsats på at få det nye navn; Jutlander Bank på alles læber. Dette gøres bl.a. ved, at være at være meget offensive med sponsorater i starten. Det kan være i form af spillertrøjer til de lokale idrætsklubber, sponsorater af arrangementer, hvor Jutlander Bank kan være vært for noget mad, osv. Det vigtigste er, at borgerne fortsat føler de har et lokalt pengeinstitut, som vil gøre en masse for lokalsamfundet i Mariager, selvom hovedkontoret ikke vil ligge der mere.

Modstand mod forandring

I forbindelse med projekter, hvor der sker større ændringer for interessenterne vil der være en naturlig modstand imod de forandringer, som skal ske organisatorisk, systemmæssigt, ændringer i filialerne, osv. Der er mange grunde til, at der sker en modstand mod de forandringer⁹³, som vil ske med fusionen. Primært er det, at usikkerheden bliver større, for hvad vil der komme til at ske, men samtidig vil man også komme ud af sin ”comfort zone”⁹⁴. Primært er det hos medarbejderne hvor ledelsen vil opleve en større grad af modstand mod forandring, som fusionen medfører. Det er typisk medarbejderne, som oplever at man mister en grad af den kontrol, som man måske har haft. Det arbejde, som før var trygt og meget

⁹³ Moss Kanter – Bakka og Fivelsdal

⁹⁴ Tilstand hvor man er tryk og udfører et stykke arbejde hvor man føler sig komfortabel

rutinepræget, bliver mere usikkert og der opstår måske en uklarhed omkring den enkelte medarbejders situation.

For at minimere modstanden mod forandringerne fra medarbejderne, er det vigtigt at ledelsen har gjort sig klart, hvordan organisationen skal køre. Senge har lavet en teori – den lærende organisation⁹⁵, der beskriver, hvorledes man på bedst mulig måde udvikler sin organisation. Denne teori har stor relevans i forhold til fusionen af Jutlander Bank og Østjydsk Bank. Teorien består af 5 discipliner (eller punkter), som egentlig er urealistiske i praktisk, men skal ses som den optimale måde, at drive sin organisation på. De 5 discipliner vil vi holde op imod den proces, som Østjydsk Bank skal igennem ved en fusion.

1. Systemtænkning – helhedstænkning:

Organisationen i et pengeinstitut kan være meget kompleks. Den består af mange forskellige afdelinger, og forskellige personer kan have flere ansvarsområder, som er med til at vanskeliggøre forståelsen af, hvorledes dynamikken er imellem de forskellige dele af organisationen.

For at fusionen af de 3 pengeinstitutter bliver en succes, så skal ledelsen gøre sig klar over, at de usynlige bånd, som tidligere har været i de 3 pengeinstitutter bliver revet op og dermed skal genopbygges. Når en medarbejder har besiddet en stilling i mange år, vil der på naturligvis komme arbejdsopgaver til personen, selvom det måske ikke er optimalt at opgaven ligger hos ham/hende. Arbejdsopgaven har han/hun påtaget sig og gjort sig til ansvarlig for – opgaven kan medføre en mindre grad af effektivitet og et samspil mellem 2 afdelinger, som måske kunne undgås – dermed kan der ske en effektivisering. Disse opgaver og naturlige bånd mellem organisationens afdelinger skal genopbygges – og der er det vigtigt, at ledelsen forstår kompleksiteten i at sammensætte den på bedst mulige måde. Dette gøres bl.a. ved at kigge på tidligere kompetencer og samtidig kigge på organisationen som en enhed, men forstå kompleksiteten deri.

2. Personligt mesterskab:

Som nævnt er der opgaver i en organisation, som naturligt lander hos personer, hvor det måske ikke er helt optimalt at opgaven ligger. Disse opgaver kan være spændende

⁹⁵ Bakka og Fivelsdal

og udviklende for en, men være kedelige og rutineprægede for en anden. Når der skal ske en organisationsændring i den størrelsesorden, som er tilfældet ved en fusion, så skal disse uddelegeres til den rette. Den rette er ikke altid den mest kompetente, men derimod den, som kan varetage opgaven og samtidig finde den udfordrende. En person, som finder alle sin opgaver rutineprægede og ikke bliver udfordret har svært ved at finde engagement til opgaverne. Østjysk Bank, Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland skal derfor have sammensat organisationen og uddelegeret opgaverne således, at de får de mest kompetente medarbejdere, men samtidig også de mest motiverede medarbejdere.

3. Mentale modeller:

Senge mener, at mange idéer og impulser ikke bliver ført ud i verdenen, da det strider imod modeller, tankegange, osv. I bankbranchen er der rigtig mange veluddannede folk, som har til formål at forudse og analysere, hvorledes det vil gå bl.a. aktierne, en virksomhed, en privatperson, andre institutter, makro- og mikro økonomien. Disse analytikere og rådgivere har uddannet sig for, at kunne sige noget fagligt omkring de ting de beskæftiger sig med, men også for at kunne tænke ud af boksen og se andre muligheder. Problemet er dog, at man med en stor teoretisk viden godt kan overse simple og enkelte løsninger, som ikke passer ind i teorien. Disse tanker og holdninger, skal man passe på med at henkaste inden de er tænkt helt til ende – dette er også tilfældet i fusionen af de 3 pengeinstitutter, da der kan være muligheder, som giver en bedre løsning lige akkurat i den nye organisation, som er med til at øge bl.a. effektiviteten og arbejdsglæden og dermed bundlinjen for Jutlander Bank A/S.

4. Skabe en fælles vision:

At skabe en fælles vision er yderst vigtigt i en fusion som denne. Hvis ikke ledelsen kan få sin organisation med på idéen og visionen om, at denne løsning er bedste for alle parter (kunder, medarbejdere, ledelsen og banken), så er det ikke muligt, at få lavet en vellykket fusion. Medarbejderne skal føle, at de er en stor del af projektet og dermed gør en forskel. Per Sønderup og Poul Damgaard, som er direktørerne i Jutlander Bank, har en stor opgave i, at få sammenspillet et hold, så alle føler de har en vigtig opgave for, at hele organisationen kan køre. Som tidligere nævnt stiger graden af motivation, hvis det job som udføres giver anerkendelse. Så hvis direktørerne kan

få alle i organisationen til at føle sig som en vigtig brik, så skaber det en fælles vision.

5. Gruppelæring:

I fusionen skal der hele tiden være fokus på dialogen. Senges teori er, at dialog er vejen til den bedste læring. Set udefra kan det sommetider virke meget omfattende med alle møderne, som holdes i ledelsen og organisationen generelt. Det kan ikke udelukkes, at der holdes for mange møder uden indhold, men det er også på møderne, igennem dialogen, at de bedste idéer kommer. Så for at fusionen bliver helt optimal, skal der holdes mange møder med mange forskellige medarbejdere i organisationen. Rent praktisk er det ikke muligt, da der fortsat skal betjenes kunder, laves de daglige opgaver, osv. Men kan der afholdes møder uden det går udover det daglige arbejde, så er det optimalt for, at skabe de bedste løsninger under fusionen.

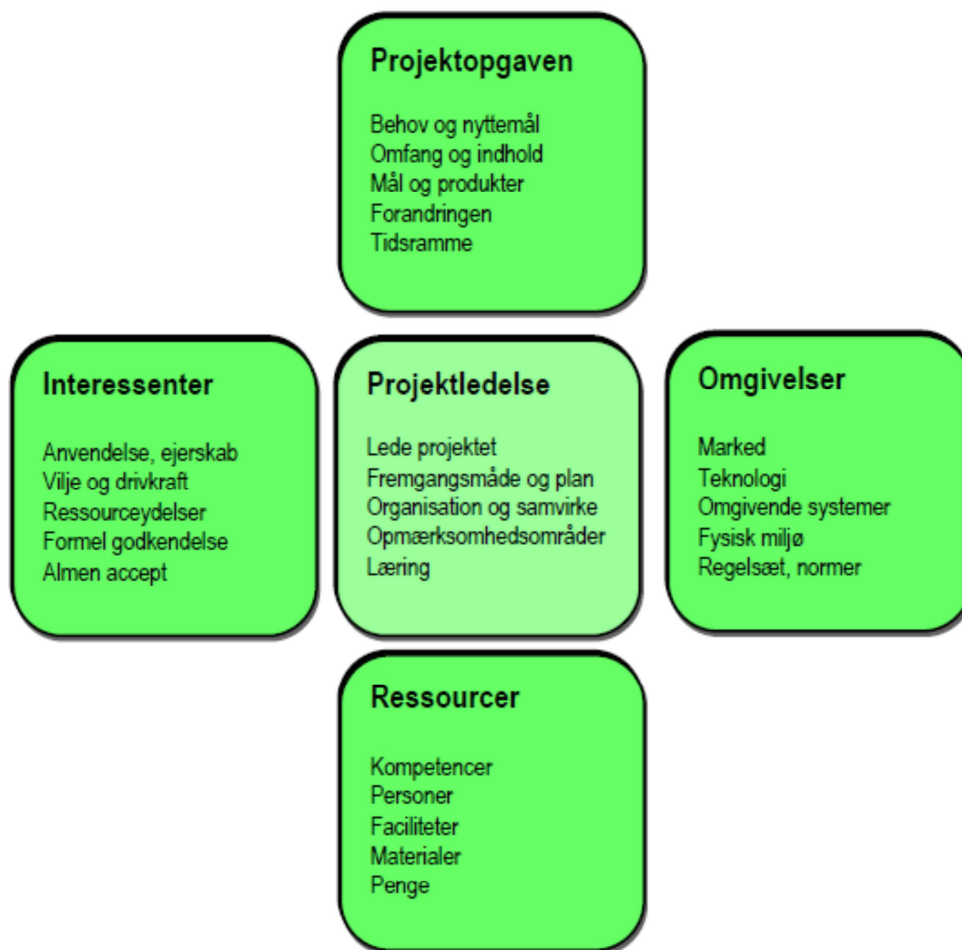
Delkonklusion

Modstanden fra specielt medarbejderne mod den forandring, som vil være ved en fusion, skal behandles seriøst. Ledelsen kan via senge's 5 teori, der består af de 5 ovennævnte discipliner, fastsætte en optimal kurs for sin organisation. Den fastsatte kurs er reelt utopi, men med fastsættelse af det optimale, så er det muligt at benytte det som styringsværktøj. Som sammenfatning af de 5 punkter kan der siges, at det er vigtigt, at der lyttes og reflekteres over de beslutninger som skal tages. Medarbejderne er noget af det vigtigste aktiv, hvorfor det er vigtigt, at selv det mindst komplekse arbejde tages seriøst. Alle roller i en organisation har i større eller mindre grad betydning for, hvordan den skal køre. Og hvis alle hjørner tages med i overvejelsen i forhold til fremtidig sammensætning af organisationen, samt at der lyttes til alle medarbejdere, så vil der opleves mindre modstand mod forandringen, end hvis der ikke var taget stilling til de 5 discipliner.

5 x 5 modellen

Som styringsmodel til projektet er 5 x 5 modellen. I projektledelsen er 5 x 5 modellen essentiel for at kunne håndtere og styre et projekt bedst muligt.

Figur nr. 20 - 5 x 5 modelle



Kilde: Grundbog i projektledelse, 2011, side 34

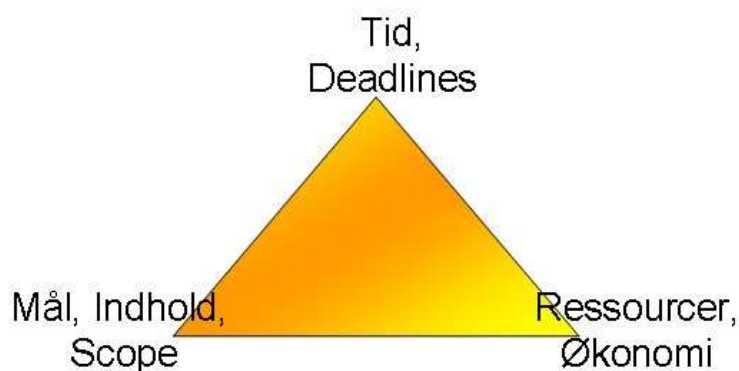
5 x 5 modellen består af 5 elementer som er med til at styre projektet i den retning man ønsker. For at opnå bedst muligt resultat af projektet, er alle elementerne vigtige. Dog nogle mere end andre alt afhængig af hvilken fase projektet er i.

Ved opstarten af et projekt mener vi det er specielt vigtigt at kigge på ”projektopgaven”, ”interessenterne” og ”omgivelserne”. Dette begrundes vi med, at disse 3 elementer er med til at danne grundstammen for de mål, som skal sættes i projektets forløb.

Interessentanalysen, som tidligere er lavet, er vigtig i henhold til den fordeling af ressourcerne som skal bruges i projektet. Interessenterne er altafgørende for det forløb som skal være ved projektet. For som nævnt i interessentanalysen, så er alle interessenterne de vigtigste for at Jutlander Bank kan fortsætte som pengeinstitut på uændret niveau.

Som nævnt må man bare ikke glemme de andre elementer i 5 x 5 modellen. De andre elementer er med til at fuldende den optimale styring af et projekt. Projektledelsen og ressourcerne er vigtige i den sammenhæng at man får tilrettelagt projektet og får lavet en køreplan. Når køreplanen er lagt og projektet skal påbegyndes og følges op på skal der kigges på projekttrekanten⁹⁶. Projekttrekanten er med til at holde projektet i balance. Tid, ressourcer og mål er de 3 ting som skal holde i balancen. Ledelsen i Jutlander Bank skal derfor løbende holde øje med hvorledes de 3 faktorer spiller sammen.

Figur nr. 21 – Projekttrekanten



Kilde: Bakka og Fivelsdal

Ved så stort projekt, som det er, at sammenlægge 3 pengeinstitutter kræves der stor opfølgning. Først og fremmest skal der løbende opstilles mål for, hvordan projektet skal forløbe og der skal fastsættes deadlines for, hvornår dele af projektet skal være færdiggjort.

⁹⁶ Bakka og Fivelsdal

For at disse mål og deadlines kan overholdes skal der være balance imellem tid, ressourcer og mål.

Ved sammenlægning af pengeinstitutter er det bl.a. yderst vigtigt at der ved skæringsdagen, hvor institutterne overgår til et nyt pengeinstitut, er klargjort med nye skilte og hjemmesiden er opdateret. Forløbet op til skæringsdatoen kan have foregået på mange måder. For Jutlander Bank kunne der være 2 løsninger;

1. have lang tid og dermed nogle ”bløde” deadlines, hvor det ikke har så stor betydning om det skal skride lidt. Denne løsning kan være dyrest da der alt-andet-lige ikke bliver arbejdet ligeså intensivt på projektet, som hvis der var kortere tid.
2. Kort projekttid, hvor der arbejdes intensiv med projektet. Dette kræver skarpe deadlines, men også at der er afsat de nødvendige ressourcer. For er der ikke afsat de rette og nødvendige ressourcer, så vil projekttrekanten vippe og der kommer ubalance.

Ovenstående eksempel er blot én af mange problemstillinger, hvor Jutlander Bank skal være opmærksom på, at få tilrettelagt fusionen ned til så små detaljer som muligt, og så skal de være handlingsparate. Det duer ikke at, hvis der mangler ressourcer i form af likviditet at man ikke har afsat ekstra midler. Der skal være luft og mulighed for at kunne klare uforudsete udfordringer.

Konklusion

I forbindelse med udarbejdelsen dette projekt har vi kunne tydeliggøre de problemer, som finanskrisen har medført. Det har ikke været uden betydning at der er sket stramninger, og fortsat vil blive strammet op for pengeinstitutterne. Jutlander Bank (tidligere Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro) har oplevet store nedskrivninger under krisen, men i forhold til Østjydsk Bank har dette været småting. Østjydsk Bank har i 2012 nedskrevet 491 mio. DKK og i 2013 nedskrevet 254 mio. DKK. Disse beløb var ikke ”normale” før finanskrisen.

De nye Basel III regler, som stiller større krav til kapital i pengeinstitutterne, indføres gradvist fra 2013 til 2019. Det vurderes ikke at Jutlander Bank vil opleve nogle problemer med at leve op til de nye krav. Østjydsk Bank vil der imod, som det er nu, ikke leve op til de skærpede krav. Dette skal Jutlander Banks ledelse gøre sig klar over om de kan løfte sådan en byrde inden en eventuel fusion. Østjydsk Bank har det problem, at de ikke kan opnå en høj nok

solvens alene hvis ikke der var lån til deres basiskapital. Kvaliteten af deres basiskapital er ganske enkelt ikke i top, og det kan give problemer i deres solvens på kort og lang sigt.

Jutlander Banks ledelse skal gøre sig klar over hvorledes situationen vil se ud efter en fusion med Østjydsk Bank, således fusionen er til fordel for Jutlander Banks aktionærer. Vi mener at det som udgangspunkt giver god mening at lave en fusion med Østjydsk Bank.

Forudsætningen for at fusionen bliver en succes er blot at kreditbogen har taget de nedskrivninger som er nødvendige. Vi kan godt være nervøse for at Østjydsk Bank har flere engagementer som kræver store nedskrivninger. Vores begrundelse for dette er, at de havde besøg af finanstilsynet i 2012, hvorefter man troede, at du var der fremadrettet nedskrevet nok. I 2013 kigger de forbi igen og laver en ekstraordinær nedskrivning igen. Det er muligt at der nu er lavet de store nedskrivninger som er nødvendige, men vi mener dog at der skal kigges væsentlig til deres kreditbog inden man vælger at medtage dem i fusionen. Men antages det at kreditbogen har taget de nødvendige nedskrivninger, så ser vi fusionen som en god løsning.

Vores begrundelse for at se positivt på fusionen er bl.a. at nøgletallene efter en fusion ser fine ud. Solvensen vil efter en fusion med Østjydsk Bank ligge på 17,3 %, hvilket er 6,0 % over det individuelle solvensbehov for Jutlander Bank. Samtidig er det også kun en ændring på 0,5 % alt afhængig af om Østjydsk Bank er med i fusionen eller ej. Dette er absolut flotte solvenstal og er ikke på nogen måde faretruende for forretningen.

GAP'en viser at Jutlander Bank efter en fusion med Østjydsk Bank fortsat vil forøge deres nettorenteindtægter, hvis renten skulle stige. Dette er naturligvis vigtigt set i lyset af det lave renteniveau som vi har pt. Dermed vil regnskabet blive styrket og dette er bl.a. til fordel for aktionærerne.

Desuden er der stor synergieffekt, som kan medvirke til at udgifterne bliver slanket, men forretningen kører videre i samme omfang. Synergieffekten har vi udregnet til ca. 29 mio. DKK pr. år. Vi er godt klar over at der er kunder som vil finde andre pengeinstitutter grundet lukningen af filialer, men dertil er vores påstand at der også trækkes andre til grundet stordriftsfordele. Dermed vil denne ligning gå lige op.

Som det ses af ovenstående, så kan vi konkludere at Jutlander Bank vil stå stærkere med Østjydsk Bank. Dette vil naturligvis være en fordel for aktionærerne i Jutlander Bank.

For at fusionen i praktisk kan blive en succes er ledelsen en meget vigtig faktor. Som en del af synergieffekten skal der fyres folk, hvilket kræver store ressourcer. Men næsten endnu vigtigere er det, at fusionen kommer til at køre på skinner og alle interessenter får en fornemmelse af, at der er tænkt over alle aspekter. For at dette bliver en realitet skal interessentanalysen være præcis og gennemtænkt. Vi mener at medarbejderne, kunderne, aktionærerne og borgerne er de interessenter som har størst påvirkning på en eventuel fusion. Disse skal derfor have størst mulig opmærksomhed.

Opmærksomheden omkring den modstand som vil være mod de forandringer som udføres vil sandsynligvis være stor fra de tilbageværende medarbejdere. Senges 5 teori mener vi er det rette redskab til at forberede sig på de modstande som vil opstå. Overordnet er det vigtigste for ledelsen i denne situation at danne sig et fuldstændigt overblik over organisationen og forstå de mindste udfordringer deri. Formår ledelsen at følge vores vejledning, mener vi at man vil undgå en del udfordringer.

For at fusionen kan blive en succes hele vejen igennem skal ledelsen have en plan dertil. Til gennemførslen ser vi 5x5 modellen som et optimalt styringsværktøj. Her sikres det at vi kommer omkring alle elementer i projektet af fusionen af Østjydsk Bank og Jutlander Bank. Under projektet/fusionen ser vi, som en meget vigtig del af dette, at man opretholder de 3 mål i projekttrekanten; tid, mål og ressourcer. Vi mener ikke der skal spares 1 eller 2 mio. DKK.

Alt i alt ser vi gode muligheder for en fusion af Jutlander Bank og Østjydsk Bank. Ledelsen kan med vores værktøj styre projektet på bedst mulige måde. Nøgletallene er acceptable efter en fusion. Vi har kun én forudsætning – har Østjydsk Bank ikke lavet nok nedskrivninger, så kan hele fusionen, og dermed vores syn derpå, ændre sig fuldstændigt. Men med forudsætningen, at der er nedskrevet nok, så ser vi fusionen som en fordel for alle parter.

Litteraturliste

Bøger:

- Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal (Handelshøjskolernes forlag)
- Grundbog projektledelse, Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis (Provedo ApS)
- Commercial Banking, 3. udgave, Benton E. Gup og James W. Kolari

Artikler:

- Børsen; "Forsker: fremtiden er dystert for Østjydske Bank", d. 31.05.2013

http://preview.stage.finans.borsen.dk/artikel/1/258906/forsker_fremtiden_er_dystert_for_oestjydske_bank.html

-

Hjemmesider:

Finansrådet (1): <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx>

Jutlander Bank (1) hjemmeside – www.jutlander.dk (1)

Jutlander Bank (2)

https://www.himmerland.dk/om_os/nyheder/nyhedsarkiv/Pressemeddelelse_Fusion_Jutlander%20Bank.pdf (2)

Østjydske Bank (1) :

http://www.7230.oeb.dk/media/Opdatering_p%C3%A5_bankens_kapitalplaner.pdf

Østjydske Bank (2): <http://www.7230.oeb.dk/>

Østjydske Bank (3): <http://www.7230.oeb.dk/media/Årsregnskab2013www.pdf>

Østjydske Bank (4): <http://www.7230.oeb.dk/OM-BANKEN.108.aspx>

Østjydske Bank (5) + (6): http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse_2013_.pdf

Østjydske Bank (7): http://www.7230.oeb.dk/media/Basel_II_31-12-13-risikorapport.pdf

Sparekassen Himmerland (1):

https://www.himmerland.dk/om_os/afdelinger/afdelingsoversigt/

Sparekassen Himmerland (2):

https://www.himmerland.dk/om_os/om_sparekassen/om_sparekassen/

Sparekassen Himmerland (3) : https://www.himmerland.dk/om_os/fonden/fonden/

Sparekassen Himmerland (4):

<https://www.himmerland.dk/aktionaer/aktionaerinfo/fondsboersmeddelelser/Fondsborsmeddelelse-16-2013.pdf>

Sparekassen Himmerland (5):

https://www.himmerland.dk/jutlander/system/articles/seneste_nyheder/Presse_23JAN14.pdf

Sparekassen Himmerland (6):

https://www.himmerland.dk/jutlander/system/articles/seneste_nyheder/preSSEaarsrapport2013.pdf

Sparekassen Himmerland (7):

https://www.himmerland.dk/jutlander/system/articles/seneste_nyheder/preSSEaarsrapport2013.pdf

Sparekassen Himmerland (8):

<https://www.himmerland.dk/aktionaer/aktionaerinfo/fondsboersmeddelelser/Fondsborsmeddelelse-13-2013.pdf>

Sparekassen Himmerland (9):

https://www.himmerland.dk/jutlander/system/articles/seneste_nyheder/preSSEaarsrapport2013.pdf

Sparekassen Hobro (1): https://www.sparhobro.dk/om_sparekassen/historie/

Sparekassen Hobro (2): <https://www.sparhobro.dk/kontakt/kontakt/>

Sparekassen Hobro (3): https://www.sparhobro.dk/om_sparekassen/vaerdier/

Finanswatch (1): <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5211054.ece>

Arbejdernes Landsbank (1): <https://www.al-bank.dk/default.asp?id=593>

Realkreditrådet (1):

http://www.realkreditraadet.dk/Temaer_og_holdninger/Tema_Internationale_regler/Artikel_1_Klassificering_af_realkreditobligationer.aspx

Nationalbanken (1):

[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)

Finanstilsynet (1): <https://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Internationalt/EU-forhandlinger/Igangvaerende-sager/CRD-IV.aspx>

Finanstilsynet (2): http://www.finanstilsynet.dk/da/Indberetning/Vejledninger-og-informationer/Vejledninger/~media/Indberetning/2012/Vejledninger/Vejledning_solvens_18122012.ashx

Finanstilsynet (3): <https://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten.aspx>

Finanstilsynet (4): <http://www.finanstilsynet.dk/da/regler-og-praksis/lovsamling/lawsearch.aspx?ItemId=d92a4e1d-3c18-4163-a0ec-6a14ce8f388b>

Finanstilsynet (5): www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten/Pengeinstitutternes-noegletal.aspx

Finanstilsynet (6): https://www.finanstilsynet.dk/~media/Om-os/2013/LOPI-slides_2013.ashx

Plesner (1): http://www.plesner.com/cms/CRD_IV_CRR-3032.aspx

Nordjyske Bank: <http://alm.nordjyskebank.dk/ref.aspx?id=5254>

Nørresundby Bank: <http://alm.nrsbank.dk/ref.aspx?id=5247>

Sparekassen Kronjylland:

http://www.sparkron.dk/images/pdf/regnskab/2013/A4_arsregskab2013_scr.pdf

Rapport om finansiering udarbejdet af Lars Krull:

http://vbn.aau.dk/files/81179105/Banker_i_Danmark_24092013.pdf

Nordjyske (1): <http://www.nordjyske.dk/nyheder/loekken-garanter-taber-erstatningssag/017d2c9e-32d8-4782-b505-3c523954728d/4/1513>

MBA rapport: http://vbn.aau.dk/files/195365962/omgangsanalyse_18032014.pdf

Love, bekendtgørelse, rapporter, m.m

- | | |
|---|--|
| - Østjydsk Bank | Årsrapport; 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 |
| - Østjydsk Bank | Risikorapport 2013 |
| - Sparekassen Hobro | Årsrapport; 2009, 2010, 2011, 2012 |
| | Mellembalance pr. 30-09-2013 |
| | Solvensrapport 30-06-2013 |
| - Jutlander Bank (Spk. Himmerland) | Årsrapport; 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 |
| - Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed | |
| - Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital | |

Bilag

Bilag 1 – Forskel på Cibor3-renten og Østjysk Bank i perioden 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Cibor3-renten	2,48	1,25	1,38	0,62	0,25 *
Østjysk Bank	1,39	1,14	1,26	1,31	1,05
Forskel	-1,09	-0,10	-0,13	0,69	0,80

Renten for Østjysk Bank er beregnet ud fra følgende formel:

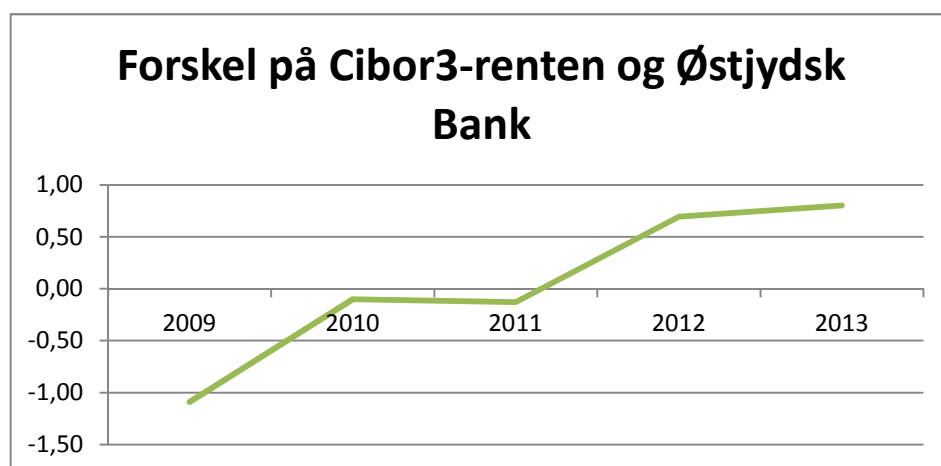
$$\frac{\text{udgift år } x}{\left(\frac{\text{år } x + \text{år } y}{2}\right) * 1.000} * 100$$

Beregning for år 2009

$$\frac{65.696}{\left(\frac{3.327 + 2.794}{2}\right) * 1.000} * 100 = 1,39 \%$$

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
sum	2794	3327	3592	4282	5062	3499
udgift		65696	60120	76425	94330	63143

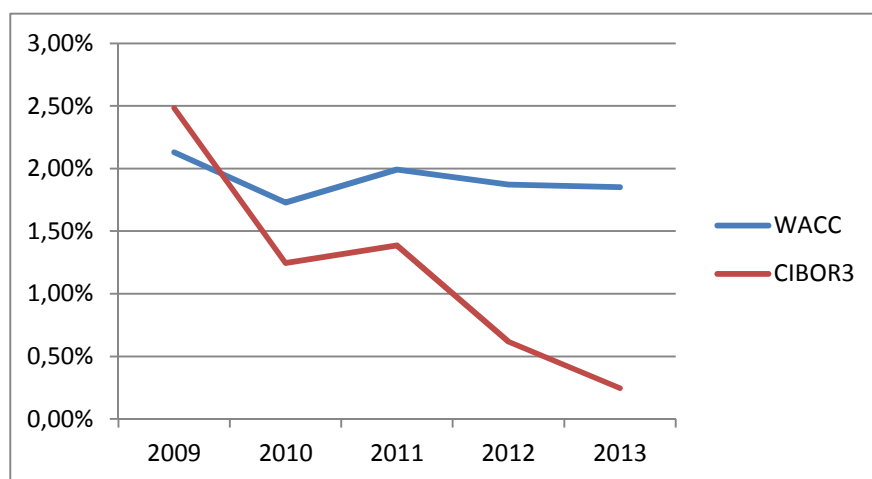
* Tallene for cibor3-renten er fundet på Nationalbankens hjemmeside (<http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>)



Bilag 2 – WACC for Østjysk Bank i perioden 2009-2013

WACC	2009	2010	2011	2012	2013
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	18365	8920	7513	-280841	-195581
Udbytte	0	0	0	0	0
Renteudgifter	140459	126280	155356	162008	111157
Balance	6133580	6978920	7331935	7505371	5362997
Egenkapital	632251	648578	716818	434916	341428
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	0	0	45941	79975	120639
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	2	2	2	2	2
forventet rente%	4	4	4	4	4
kd	0,025532	0,019948	0,023649	0,023176	0,022681
L	0,89692	0,907066	0,901617	0,941429	0,934871
Ke	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Venstre side	0,017175	0,013571	0,015992	0,016364	0,015903
Højre side	0,004123	0,003717	0,003935	0,002343	0,002605
WACC	2,13%	1,73%	1,99%	1,87%	1,85%

	2009	2010	2011	2012	2013
WACC	2,13%	1,73%	1,99%	1,87%	1,85%
CIBOR3	2,48%	1,25%	1,38%	0,62%	0,25% *



* Tallene for cibor3-renten er fundet på Nationalbankens hjemmeside

Bilag 3 – WACC for Jutlander Bank 2013

dage 360

Indkomst e skat 6116

Udbytte 0

Renteudgifter 99251

Balance 9359199

Egenkapital 1454520

Garantkapital 0

Pulje (aktivside) 517128

Skattesats % 25

Beta 1

Risikofirente% 2

forventet rente% 4

kd 0,013434899

L 0,835500077

Ke 0,04

Venstre side 0,008418644

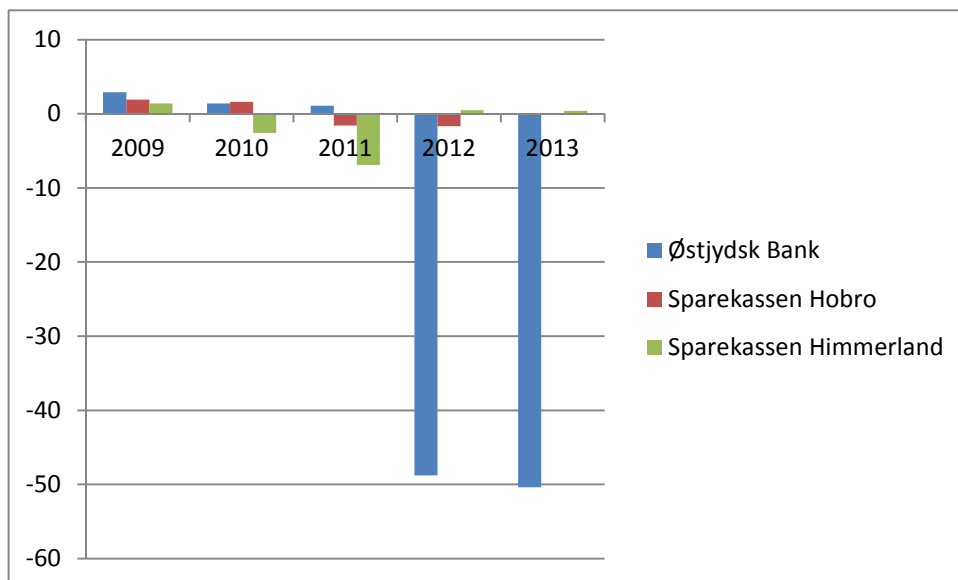
Højre side 0,006579997

WACC 1,50%

Bilag 4 – Egenkapitalforrentningen i perioden 2009-2013

Egenkapitalforrentningen i %

	2009	2010	2011	2012	2013
Østjysk Bank	2,9	1,4	1,1	-48,8	-50,4
Sparekassen Hobro	1,9	1,6	-1,6	-1,7	-1,7*
Sparekassen Himmerland	1,4	-2,6	-6,9	0,5	0,4



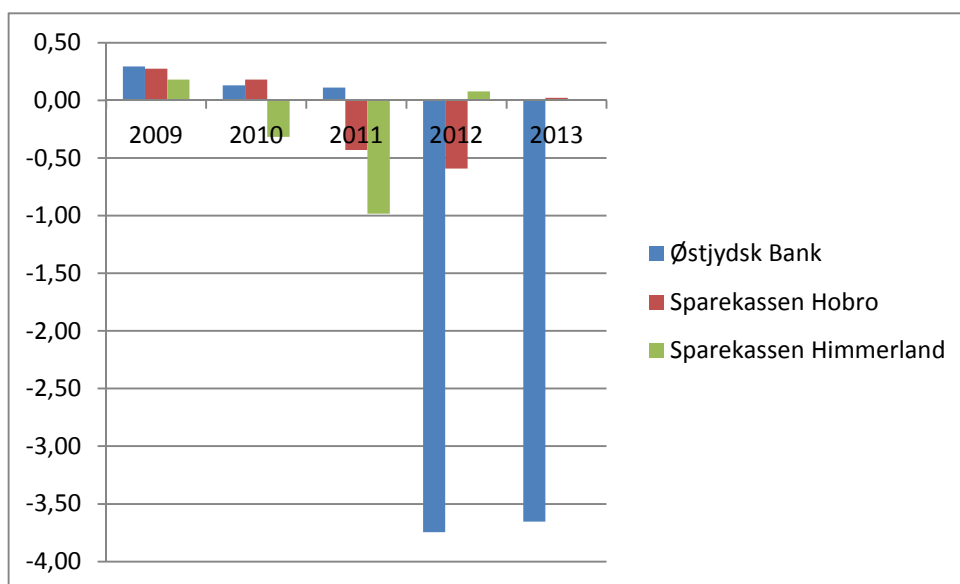
Kilde: Årsrapporter fra Østjysk Bank, Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland

* Til beregning af 2013 for Sparekassen Hobro er anvendt egenkapital fra halvårsrapporten 2013, og årets resultat er taget fra vores forudsætninger.

Bilag 5 – Afkastgraden i perioden 2009-2013

Afkastgraden i %

	2009	2010	2011	2012	2013
Østjydsk Bank	0,29	0,13	0,11	-3,74	-3,65
Sparekassen Hobro	0,27	0,18	-0,43	-0,59	0,02 *
Sparekassen Himmerland	0,18	-0,32	-0,98	0,08	0,00



Kilde: Årsrapporter 2013 fra Østjydsk Bank, Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland.

* Til beregning af 2013 for Sparekassen Hobro er brugt vores forudsætninger

Bilag 6 – Solvensprocent i Jutlander Bank i perioden 2009-2013

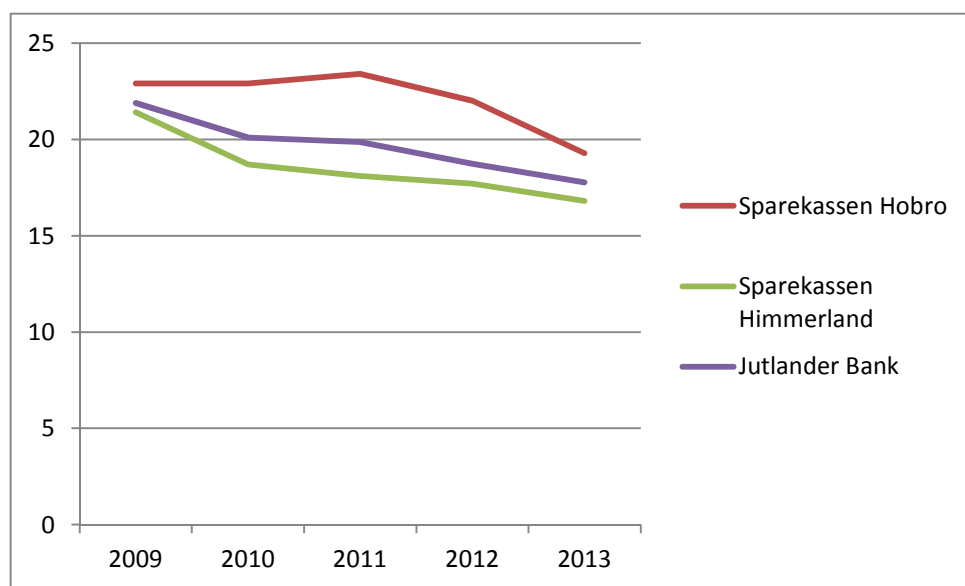
	2009	2010	2011	2012	2013
Solvens					
Sparekassen Hobro	22,9	22,9	23,4	22,0	19,3 *
Sparekassen Himmerland	21,4	18,7	18,1	17,7	16,8
Jutlander Bank	21,9	20,1	19,9	18,7	17,8

Risikovægtede poster

Sparekassen Hobro	4.620.109	4.614.919	4.191.477	4.327.105	4.417.655
Sparekassen Himmerland	9.062.535	9.346.195	8.455.984	7.916.857	7.283.153
	13.682.64	13.961.11	12.647.46	12.243.96	11.700.80
Jutlander Bank	4	4	1	2	8

Basiskapital

Sparekassen Hobro	1.056.980	1.055.592	979.313	893.462	851.327
Sparekassen Himmerland	1.938.095	1.750.402	1.531.631	1.399.248	1.226.616
Jutlander Bank	2.995.075	2.805.994	2.510.944	2.292.710	2.077.943



Ovenstående tal er taget fra årsrapporterne i perioden 2009 til 2013 fra Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland.

* Taget fra vores forudsætninger om Sparekassen Hobros regnskab 2013

Bilag 7 – Udlån til ejendomsbranchen i "ny" Jutlander Bank

Andel af udlån i ejendomsbranchen

Nedenstående tal er i mio. DKK og er taget fra Østjydsk Banks årsrapport 2013, Sparekassen Himmerlands årsrapport 2013 og Sparekassen Hobros halvårsrapport 2013

	Udlån i alt	Andel i ejendomsbranchen	Udlån i ejendomsbranchen
Sparekassen Himmerland	5.486	15,5 %	850
Østjydsk Bank	3.648	17,7 %	646
Sparekassen Hobro	2.956	18,1 %	535
Samlet	12.090		2.031
"Ny" Jutlander Bank	2.031 / 12090 =		16,8%

Bilag 8 – Funding ratio for ”ny” Jutlander Bank

Nedenstående tal er alle i mio. DKK, og tallene er taget fra Østjydsk Banks, Sparekassen Himmerlands årsrapport 2013 samt fra halvårsrapporten 2013 fra Sparekassen Hobro

Udlån

Sparekassen Himmerland	5.486
Sparekassen Hobro	2.956
Østjydsk Bank	3.648
Samlet	12.090

Arbejdende kapital fratrullet obligationer med restløbetid under 1 år

	indlån	udstedte obl.	kapitalindskud	egenkapital	i alt
Sparekassen Himmerland	6.741	100	146	1455	8.442
Sparekassen Hobro	3.467	5	10	950	4.432
Østjydsk Bank	3.499	0	583	341	4.423
Samlet	13.707	105	739	2.746	17.297

Funding ratio

Sparekassen Himmerland	0,65
Sparekassen Hobro	0,67
Østjydsk Bank	0,82
Samlet	0,70