

Sparekassen Kronjylland

- Ny fusionspartner Den Jyske Sparekasse eller Sparekassen Vendsyssel

HD FR – Speciale, foråret 2015

Udarbejdet af:

Rikke Klitgaard Madsen 20137517

Maria Aagaard Sørensen 20137527

Vejleder: Jesper Raalskov

En tænkt situation

Forord

Dette speciale er udarbejdet på 8. semester på HD FR Aalborg og er skrevet af Rikke Klitgaard Madsen og Maria Aagaard Sørensen. Vi bekræfter herunder, at specialet er afleveret i to udskrevne eksemplarer og sendt elektronisk via Moodle.

Rikke Klitgaard Madsen

Maria Aagaard Sørensen

Indhold

Forord	1
Executive summary	4
Indledning.....	5
Problembaggrund.....	5
Problemstilling.....	6
Problemformulering.....	6
Metode.....	6
Opgavens opbygning	6
Afgrænsning	9
De tre garantsparekasser.....	10
Hvad er en garantsparekasse?	10
Sparekassen Kronjylland	12
Hvorfor Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel?	14
Organisationsformer	16
Regnskabsanalyse.....	18
Årets resultat efter skat	18
Nedskrivninger og eksponeringer.....	19
Egenkapitalens forrentning - ROE	26
Aktivernes afkastningsgrad - ROA.....	27
Internal Capital Generation Rate - ICGR	29
Indtjening pr. omkostningskrone	31
WACC	35
Kapitalforhold	42
Basiskapital.....	42
Solvens.....	48
Risikovægtede poster.....	53
Fusion	59
Pris ved fusion	59
Valg af fusionspartner	63
Synergieffekter ved fusion.....	63
Den nye Sparekassen Kronjylland.....	68
Kapitalkrav efter fusion	69
Organisation	72

Struktur	72
Interessentanalyse	74
Kultur	78
Forandringer og modstand	81
Konklusion	88
Kildehenvisninger	91
Bilag	93

Executive summary

The banks in Denmark has in recent years experienced loan decline and a market that has cost dearly as collateral has been declining and especially businesses have closed, leading to heavy losses for the banks. Furthermore, the requirements have been strengthen generally in the financial sector due to the financial crisis, which has meant greater capital requirements, general requirements for solvency and individual solvency as well as some administrative work in the form of inspections and more focus on credit. These factors have shown the size of the bank have an increasing importance as the administrative requirements is very time consuming and economies of scale have an advantage. This is why, mergers and acquisitions has been a large part of the sector the recent past and the most solid financial institutions have the opportunity to increase balance, allowing for greater earnings while creating synergies by merging two banks into one.

In consideration of the above mentioned we have analyzed an assessed, whether it would be most advantageous for Sparekassen Kronjylland, which is a capital strong financial institution, to merge with Den Jyske Sparekasse or Sparekassen Vendsyssel. Den Jyske Sparekasse is a bank, which have a balance point, is as large as Sparekassen Kronjylland but the capital has had major problems in recent years. Sparekassen Vendsyssel is in contrast a bank that have a smaller balance point, but as capital purposes are also relatively strong. In the assessment and evaluation of the differences between the banks, the question is which of the banks that will be the best partner for Sparekassen Kronjylland. The differences between Den Jyske Sparekasse and Sparekassen Vendsyssel and the curiosity about, which bank there are the most attractive partner for Sparekassen Kronjylland has led us to our problem formulation. The analysis bring us to the conclusion, and it have given us a picture of how the possible merger partners have acted in different situations, how they have coped over the years and what factors has been crucial for Sparekassen Kronjylland choices.

The choice are based on the analysis and is fallen on Sparekassen Vendsyssel because of the strong capital, the quality and quantity of capital base, the solvency and the historical financial performance.

This enables them to help to strengthen the Sparekassen Kronjylland and create more value for guarantors forward.

Indledning

Problembaggrund

Siden krisen opstod i USA i 2008, grundet de såkaldte Subprime-lån, og efterfølgende konkursbegæringer af nogen af de helt store spillere på det finansielle marked i USA, heriblandt Lehman Brothers, har der været uro i den finansielle sektor rundt omkring i hele verden. I Danmark, hvor krisen også har ramt hård, har det for den finansielle sektor betydet skærpet overvågning og gevaldige opstramninger fra Finanstilsynet. Sikkerhederne i udlånene er blevet mindre værd end tidligere, da omsætteligheden generelt er blevet dårligere og usikkerhederne har holdt markederne tilbage. Herudover er der stor fokus på kredit, kontrol og ikke mindst kapitalkravene i pengeinstitutterne. I pengeinstitutterne har der generelt været store tab i forbindelse med finanskrisen, hvor man i mange tilfælde har kunne spore dette tilbage til manglende kreditvurdering og manglende kontrol. Dette har kunne ses i pengeinstitutternes regnskaber, hvor mange ikke har kunne komme igennem krisen uden store underskud, som har været forårsaget af ekstra ordinære nedskrivninger.

På grund af den udvikling som den finansielle sektor har været igennem, så er kapitalkravene blevet skærpet, hvilket ikke kun er i Danmark, men i hele Europa. Kapitalkravene er et udtryk for at man fremover skal være økonomisk stærk for at agere i den finansielle sektor, da man vil være sikker på at der er plads til at modstå økonomiske kriser i fremtiden og at man netop er klædt på til sådanne kriser.

Alle de skærpede krav og kontroller der er til pengeinstitutterne i dag kræver langt mere administrativt arbejde end tidligere, og dette arbejde giver ikke nogen form for indtjening, men det skulle gerne imødegå tab på sigt. Der er dog risiko for at det har betydning for indtjeningen, som er grobunden for at pengeinstitutterne kan overleve. I denne forbindelse har vi set at antallet af pengeinstitutter i Danmark er faldet drastisk henover de sidste ti år, hvilket har betydet flere fusioner og opkøb end tidligere. Der er desværre også pengeinstitutter som er endt i Finansiell Stabilitet, hvilket har givet kunderne svære betingelser og kostet de øvrige pengeinstitutter mange penge.

Mindre pengeinstitutter har været udsat for et større pres end de store pengeinstitutter hen over krisen, da der som udgangspunkt er de samme krav om man er et lille eller stort pengeinstitut.

Problemstilling

Sparekassen Kronjylland, har siden 2010 og frem til 2013 ført en strategi, hvor de har haft fokus på at få et bedre indtjeningsgrundlag samt udnytte den stærke kapital de har haft, derfor har de også udvidet deres forretningsomfang i form af overtagelse af dele af Sparekassen Østjylland samt andre filialer, og for nyligt overtagelse af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse. Deres strategi som nu kaldes Strategi 2016 har til hovedformål at udvikle den eksisterende forretning, dermed ikke sagt, at væksten ikke kan komme via opkøb eller fusioner. Derfor ønsker vi at undersøge om det vil være interessant for Sparekassen Kronjylland at fusionere med et andet pengeinstitut, hvilket fører os til følgende problemformulering.

Problemformulering

Set ud fra et økonomisk og organisatorisk perspektiv, hvilken sparekasse vil da være mest fordelagtigt for garantierne i Sparekassen Kronjylland at fusionere med – Den Jyske Sparekasse eller Sparekassen Vendsyssel?

Metode

Opgavens opbygning

Metodeafsnittets formål er at vise den fremgangsmåde, som vi vil anvende til at besvare vores problemformulering. Metodeafsnittet tydeliggør for læseren, hvordan de forskellige afsnit af projektet bidrager til besvarelse af problemformuleringen.

Indledningsvist vil vi kort beskrive Sparekassen Kronjylland og beskrive hvorfor vi netop har valgt Den Jyske Sparekassen og Sparekassen Vendsyssel som eventuelle fusionspartnere.

Herefter vil vi foretage en regnskabsanalyse af de tre pengeinstitutter, hvor vi vil se på hvordan udviklingen har været de seneste fem år fra 2009-2013. Regnskabsanalysen tager udgangspunkt i moderselskabet, da dette giver det mest retvisende billede af selve forretningen, og dermed også bedre mulighed for at sammenligne med andre gruppe 2 pengeinstitutter.

Vi har valgt at bruge de tilgængelige informationer fra Lokale Pengeinstitutters medlemsnet. Her har vi valgt de oplysninger der ligger for regnskabsåret 2013 for gruppe 2 pengeinstitutter, og brugt disse oplysninger til at sammenligne med i vores regnskabsanalyse. Det er vores vurdering, at regnskabstallene for 2013 på gruppe 2 pengeinstitutter giver det

bedste sammenligningsgrundlag for vores speciale. Her udover har vi brugt tilgængelig helårs data for 2013 fra Finanstilsynet til at sammenligne med igennem vores opgave. Det er vores opfattelse at disse to grundlag til sammenligning er meget troværdige. Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse er primo 2014 kategoriseret som gruppe 2 pengeinstitut jf. Finanstilsynets opgørelse over de danske pengeinstitutters arbejdende kapital og Sparekassen Vendsyssel er kategoriseret som gruppe 3.¹ Vi vil dog i vores analyse sammenligne med gruppe 2 pengeinstitutter, hvilket skyldes at Sparekassen Vendsyssel fra 2015 er blevet kategoriseret til gruppe 2 pengeinstitut.

Den økonomiske analyse indeholder en regnskabsanalyse, hvor vi vil analysere de vigtigste elementer fra regnskaberne, så som:

- Årets resultat efter skat
- Nedskrivninger og eksponeringer
- Egenkapitalens forrentning (ROE)
- Afkastningsgraden (ROA)
- Internal Capital Generation Rate (ICGR)
- Indtjening pr. omkostningskrone
- Gennemsnitlige vægtede afkastkrav (WACC)

Disse nøgletal giver et grundigt overblik over de enkelte Sparekassers konkurrenceevne i den finansielle sektor.

Først vil vi se på de tre Sparekassers resultat fem år tilbage. Dette giver et godt udgangspunkt for at få indsigt i hvor den enkelte Sparekasse befinder sig. Det vil også være med til at vise hvilken udvikling hver enkelt institution har været igennem de seneste år.

I regnskabsanalysen vil vi ligeledes se på hvordan de enkelte pengeinstitutters nedskrivninger har været igennem perioden, hvordan de eksponere sig i forhold til udlån til hver enkelt branche, samt se på hvad målsætningen er for udviklingen inden for denne eksponering. Egenkapitalens forrentning er et nøgletal der viser garanterne hvad deres indskudte kapital har givet af forrentning. Nøgletallet vil være med til at understøtte om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland at fusionere med enten Den Jyske Sparekasse eller Sparekassen Vendsyssel. Der kan selvfølgelig være flere faktorer der spiller ind på sådan en beslutning,

¹ www.finanstilsynet.dk (1)

men det er vigtigt, at tage garanternes forrentning med ind i overvejelserne, da det jo ikke vil være fordelagtigt at stille garanterne meget dårligere end de er inden fusionen.

Vi vil i regnskabsanalysen konkludere på de tendenser der har været igennem årene, og dette vil give os et overblik over hvordan de mulige fusionspartnere har klaret sig sammenlignet med Sparekassen Kronjylland. Igennem hele regnskabsanalysen vil vi holde resultaterne op imod gruppe 2 pengeinstitutterne, sådan det er muligt at se hvordan både Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel performer i forhold til andre gruppe 2 pengeinstitutter og dermed vurdere sparekassens økonomiske situation.

Herefter vil vi analysere kapitalforholdene i alle tre pengeinstitutter, da denne del har stor fokus på nuværende tidspunkt på grund af indførslen af CRD IV direktivet og CRR forordningen hvilket stiller større krav til kvaliteten af basiskapitalen. Analysen vil indebære en analyse af basiskapitalen, de risikovægtede poster, solvens, den egentlige kernekapitalprocent og kernekapitalprocenten. Vi vil ikke gå i dybden med CRD IV direktivet og CRR forordningen, dog kommer vi ind på hvordan basiskapitalen skal være opbygget fremadrettet.

I efterfølgende afsnit vil vi analysere på de elementer, som påvirkes ved en fusion, samt beregne en pris på både Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Først vil vi analysere på de synergieffekter der vil være ved en fusion. Herefter vil vi forsøge at komme med et overslag over en pris, som Sparekassen Kronjylland vil skulle betale for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel.

Efter dette udvælges en fusionspartner og valget begrundes grundigt, hvorefter vi vil lave en resultatopgørelse og se på hvordan basiskapitalen er sammensat for den nye Sparekassen Kronjylland, hvor vi har taget højde for de besparelser som vi har gennemgået i synergieffekterne.

Til sidst vil vi lave en analyse som vurderer hvilken indflydelse fusionen vil have på organisationen og kulturen i den nye Sparekassen Kronjylland. Her vil vi analysere den organisatoriske struktur. Herefter analyseres interessenterne for den nye Sparekassen Kronjylland, som giver et godt overblik over hvem de vigtigste interessenter er ved sådan en fusion. Vi vil samtidig analysere på kulturen ved hjælp af French og Bells organisatoriske isbjerg, hvor vi vurderer på hvilke synlige og usynlige værdier der er. Til sidst vil vi analysere på de forandringer der vil være ved en fusion og dette gør vi ved hjælp af Buchanan & Boddys forandringsmodel, som tager udgangspunkt i graden af forandring og i hvilke områder forandringerne ligger. Ved en fusion og dermed forandringer vil der ved

medarbejderne med stor sandsynlighed også opstå modstand mod forandringerne, og til at analysere disse vil vi bruge Moss Kanters grunde til modstand og Judsons skala for mulig adfærd i en ændringssituation.

Til sidst vil vi sammenholde de enkelte afsnit i vores speciale og herudfra komme med vores endelige konklusion for specialet.

Afgrænsning

Vores opgave vil udelukkende omhandle Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel og deres regnskaber fra 2009-2013. Det materiale der er brugt til regnskabsanalyserne er udelukkende offentlig kendt materiale. Foreligger der relevant information før 2009 medtages dette ikke i vores analyser. Sparekassernes datterselskaber er ikke behandlet i denne opgave. Som det fremgår tages der udgangspunkt i regnskaberne fra 2009-2013, da Sparekassen Kronjylland først aflægger endelig regnskab for 2014 ultimo april, hvilket vi har fået bekræftet hos deres afdelingsdirektør.² Det er derfor ikke muligt på grund af afleveringsfristen af benytte dette regnskab og vi været nødsaget til at bruge 2013 som det seneste regnskabsår.

Deadline for indhentning af aktuelt materiale er sat til 10.04.2015, hvorfor vi ikke vil forholde os til materiale efter denne dato. Vi vil ikke sammenligne de offentliggjorte regnskaber for 2014 for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel med Sparekassen Kronjyllands regnskab for 2013, da dette ikke vil give et retvisende billede.

Igennem hele vores opgave vil vi sammenligne de enkelte sparekasser med andre gruppe 2 pengeinstitutter. Det er dog kun muligt på nuværende tidspunkt at lave en gennemsnitlig betragtning for den performance, som gruppe 2 pengeinstitutterne havde i 2013, hvilket som udgangspunkt vil være det resultat vi vil bruge som sammenligningsgrundlag, og da vi tager udgangspunkt i regnskaberne fra 2009-2013 harmonere dette også med de performances der har været i sektoren inden for de enkelte grupperinger.

Der er i opgaven ikke medtaget noget omkring de enkelte sparekassers likviditet, da vi vurderer, at ingen af institutterne er presset på denne front og samtidig tillader opgavens omfang heller ikke, at vi går i dybden med dette.

² Bilag 1

Der vil ikke blive lagt vægt på den del af de risikovægtede poster der omhandler markedsrisiko og operationel risiko, hvorfor vi også afgrænser os herfra, da omfanget af projektet ikke tillader os at gå i dybden med dette område.

Vi vil udelukkende have fokus på de kvantitative og kvalitative krav vedrørende kapitalen i de tre sparekasser, og vi vil derfor ikke gå i dybden med CRD IV direktivet og CRR forordningen i specialet.

De tre garantsparekasser

Hvad er en garantsparekasse?

En garantsparekasse er på mange måder et pengeinstitut der adskiller sig fra en bank.

Værdigrundlaget i en garantsparekasse er ofte at være lokal og have frihed i form af at de er en selvejende institution, herudover er det meget betydningsfuldt at være lokale i form af at støtte op om lokalsamfundet og have fokus på service. Resultaterne er selvfølgelig også vigtige og man ønsker at være en rentabel virksomhed, dog er der ikke aktionærer, der kræver et hvis overskud, som de kan få del af. Værdigrundlaget er særdeles vigtigt for Sparekasserne, det er helt unikt, og for mange kunder, såsom sparekassernes medarbejdere, er det vigtigt at bevare denne form for pengeinstitut. I forhold til overskuddet i en garantsparekasse, så bruges dette til at konsolidere sig og samtidig til at støtte gode initiativer i lokalsamfundet.

Garanter i en garantsparekasse indskyder minimum 1.000 DKK for at være garant. Ved dette indskud er man stemmeberettiget og kan stemme til repræsentantskabet. Garantsparrekasserne har minimum og max indskud, dette kan dog variere fra sparekasse til sparekasse. Max indskud er indført, for ikke at lade få dominere og derved have eneret på hvordan repræsentantskabet sammensættes. Igen her er det et af de punkter hvor de adskiller sig fra en bank, da det er vigtigt for garantsparekasser at have et sammenhold af garanter, som alle er medbestemmende. Garanterne kender som udgangspunkt deres forrentning af garantbeviserne, som er en forudbestemt rente. Oftest vil de få den forudbestemte rente, for så vidt der er overskud eller underskud, dog skal repræsentantskabet godkende det til det årlige repræsentantmøde, hvor også regnskabet skal godkendes.

Garantkapital forrentes som sagt med en forudbestemt rente, som ligger væsentlig over den almindelige indskudsrente, dette skyldes at garanterne tilgodeses for at være garanter og det viser samtidig garanterne hvor vigtige de er, for at en garantsparekasse kan bestå. Udover at garanterne tilgodeses, fordi kapitalen er vigtig, så er garantbeviserne også ansvarligkapital, som ikke er dækket af indskydergarantfonden, hvilket gør det muligt at tabe pengene. Af

denne grund er der i renten også indlagt et såkaldt risikotillæg, som på aktier. Går garantsparekasserne konkurs så kan garantkapitalen være helt eller delvis tabt.

Garantsparekasser har ikke den samme mulighed, som bankerne har i form af fremskaffelse af yderligere kapital. Der er ikke mulighed for aktieemission, som bankerne har mulighed for og de skal i tilfælde at manglende kapital ud at skaffe garantkapital. Dette kan til tider være en noget svære og mere krævende opgave, især i økonomiske pressede tider, hvor indskyderne kan være mere nervøse for at deres indskudte kapital går tabt. Garantsparekasser har dog på lige vilkår som banker, mulighed for at optage hybridkernekapital og supplerende kapital. Her er priserne meget afhængige af størrelse, regnskab og pengeinstituttets måde at forrente sin kapital på.

Garantsparekasserne har mulighed for at vælge hvordan deres udbetalingsbetingelser skal være i forhold til deres garantkapital. Det er som sagt vigtigt for garantsparekasserne at have en stor del garantkapital, som er en del af egenkapitalen og derved den stærkeste kapital i et pengeinstitut. Grundet dette kan det være nødvendigt at indfryse garantkapitalen og oprette en såkaldt garantbørs. Det er en god måde for garantsparekasserne at holde på garantkapitalen, men på den anden side kan det også sende et dårligt signal til garanterne om at man er presset kapitalmæssigt. Garantbørsen gør det ikke nemmere at skaffe ny garantkapital og samtidig kan mange ske at opgive sin garantkapital, da de føler kapitalen er truet. I dette tilfælde vil garantbørsen ikke kunne køre rundt med nye indskud og opsigelser.

Selvom både Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel er garantsparekasser, så har de ikke det samme koncept. Det overordnede værdigrundlag er stadig det samme, men indskuds max, udbetalingsvilkår og udbytte er ikke det samme.

Sparekassen Kronjylland har ca. 32.000 garanter, som gør dem til landets største garantsparekasse³. Garanterne kan indskydes max 20.000 DKK og har en stemmebegrænsning på 20 stemmer. Indskuddet på max. 20.000 DKK gør at Sparekassen Kronjylland ikke er så sårbare i forhold til at enkelte garanter opsiger deres garantkapital. Denne strategi er helt bevidst og en vigtig parameter for Sparekassen Kronjylland at holde fast i. Der er ingen opsigelsesperiode på deres garantkapital og garanterne kan derved få deres penge fra dag til dag.

Sparekassen Vendsyssel har også ca. 34.000 garanter, som bakker op om den lokale sparekassen. I Sparekassen Vendsyssel kan man indskyde garantkapital for mellem 5.000

³ www.sparkron.dk (2)

DKK og 500.000 DKK. Sparekassen har en garantbørs, hvilket betyder at de ikke har en opsigelsesperiode på garantkapitalen, men derimod en børs, som kan holde en hvis kapital fast i en periode. I Vendsyssel er alle garanter stemmeberettiget, dog er der en stemmebegrænsning på 20 stemmer, som i Sparekassen Kronjylland, hvilket også er bevist i forhold til at gøre sammenholdet til det vigtigste grundlag.⁴

Den Jyske sparekasse har godt 28.000 garanter, som kan indskyde mellem 1.000 DKK og 500.000 DKK, dette er det sammen max som Sparekassen Vendsyssel, dog har Den Jyske Sparekasse en stemmebegrænsning på 2.000 stemmer. Dette gør at større garanter kan have noget mere indflydelse på sammensætningen af repræsentantskabet. Den Jyske Sparekasse har også en garantbørs indført, som ikke giver direkte opsigelsesperiode, men derimod en ubegrænset fastlåsnings.⁵

I alle 3 sparekasser er der fordele ved at være garanter og derved er det mere attraktivt at investere pengene end blot renter. Det er her igen forskelligt hvordan de gør det og hvad de tilbyder og her differencer de sig også fra hinanden.

Sparekassen Kronjylland viser for sine garanter at de kapitalmæssigt er stærke, da de ikke lige som Den Jyske Sparekassen og Sparekassen Vendsyssel har garantbørs. Trygheden gør at garantkapitalen kan opretholdes, selvom der stadig er krise i den finansielle sektor.

Ud fra garantkonceptet og måden de tre garantsparekasser agere på, så er det tydeligt at Sparekassen Kronjylland har skruet deres koncept sammen på en måde der fungerer rigtig godt. De har overskud og god kapital, som gør at de kan undvære dele af garantkapitalen og derved ikke har oprettet garantbørs. Samtidig har de et max indskud på 20.000 DKK, som gør at de ikke er nær så sårbare.

Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har som hovedaktivitet at være et full-service pengeinstitut. Garantsparekassen henvender sig primært til private kunder samt små og mellemstore virksomheder i sparekassens nærområde. Sparekassens nærområde er centreret i Midt- og Østjylland, dog er der en afdeling beliggende på Frederiksberg samt den ny opkøbte Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse gør at markedsområdet udvides mod syd, hvor der overtages fem nye afdelinger beliggende i Vorbasse, Hejnsvig, Billund, Billum og Alslev.

⁴ www.sparekassen-vendsyssel.dk (3)

⁵ www.djs.dk (4)

Sparekassen blev grundlagt tilbage i 1829 under navnet ”Sparekassen fra Randers By og Omegn”.⁶ Op igennem 1960-1970’erne skete der en del sammenlægninger med andre sparekasser og allerede dengang begyndte man at udvide forretningsområdet fremfor kun at have én afdeling. I 1988 var det tid til navneskifte og der opstod navnet Sparekassen Kronjylland. I 1990’erne åbnede flere og flere afdelinger og herefter begyndte en del fusioner, i 2007 med Mørke Sparekasse, i 2010 med Tved Sparekasse, overtagelse af Morsø Sparekasses afdeling på Frederiksberg, samt køb af Morsø Banks afdeling i Herning, i 2011 opkøbte de Fjordbank Mors/Finansiell Stabilitets afdeling i Rosengade i Aarhus, i 2012 sammenlagde de en del afdelinger for at effektivisere og spare penge, og ligeledes opkøbte man aktiverne fra den tidligere Sparekassen Østjylland, hvor der blev overtaget ca. 40.000 kunder, 15 afdelinger og 170 medarbejdere, i 2013 blev Krone Kapital købt, hvilket også betød at forretningsområdet blev udvidet. Senest har opkøbet af Vorrebasse-Hejlsvig gjort at markedsområdet er markant udvidet. Ledelsen lægger heller ikke skjul på, at det er deres strategiske målsætning at udvide markedsområdet mod syd, hvorfor opkøbet af Vorrebasse-Hejlsvig var en oplagt mulighed for Sparekassen Kronjylland.⁷ Det kan derfor bekræftes, at Sparekassen Kronjylland har en del erfaringer med opkøb og fusioner, hvorfor de også vil være godt rustet hvis de skulle fusionere med enten Den Jyske Sparekasse eller Sparekassen Vendsyssel.

Sparekassen Kronjylland er blandt landets ti største pengeinstitutter hvis der måles på egenkapitalen. Egenkapitalen var ultimo 2013 på 2.431 mio. DKK.

Sparekassen har ca. 135.000 kunder (før opkøb af Vorrebasse Hejlsvig), ca. 32.000 garanter og ca. 600 medarbejdere.⁸

Det er ikke Sparekassen Kronjyllands ønske at blive så stor som de største pengeinstitutter i Danmark, men de ønsker dog stadig at vækste og bliver større, da de er af den overbevisning at dette er nødvendigt, hvis de skal tilbyde kunderne den bedste mulige rådgivning. De lægger dog stor vægt på at de stadig formår at holde fast i deres lokale fundament, hvorfor de stadig har mange mindre afdelinger, som integrerer dem i lokalsamfundet.

Sparekassens grundlæggende værdier er Imødekommende, Troværdig, Kompetent og Markedsorienteret. Alle i organisationen gør hver dag hvad de kan for at efterleve disse værdier, sådan beslutninger og overvejelser bliver gjort med disse værdier taget i betragtning.

⁶ www.sparkron.dk (5)

⁷ www.sparkron.dk (6)

⁸ www.sparkron.dk (6)

Sparekassen Kronjylland har ikke haft besøg af Finanstilsynet siden 2010, vi er bekendt med at de i løbet 2014 har haft besøg. I forbindelse med sidste besøg vurderede Finanstilsynet at kreditkvaliteten var bedre sammenlignet med andre pengeinstitutter, hvilket må siges at være meget positivt.

Hvorfor Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel?

Sparekassen Kronjylland er som sagt en solid sparekasse med mange visioner og idéer, som de ønsker at indfri i fremtiden. Når de i deres udmeldinger ønsker at skabe Danmarks bedste pengeinstitut i balance og målet samtidig er at blive Danmarks bedste, så mener vi at en fusion eller et opkøb af en større garantsparekasse må være en af vejene frem til dette. I denne sammenhæng har vi valgt at se nærmere på den Jyske Sparekasse samt Sparekassen Vendsyssel, som mulige fusionspartnere. Disse to sparekasser er begge større end de sparekasser som Sparekassen Kronjylland hidtil har fusioneret med. Dette gør projektet anderledes og mere krævende, men spændende i det omfang at det kan gøre Sparekassen Kronjylland til den absolut største garantsparekasse, der samtidig kan agere, som et af de helt store pengeinstitutter i Danmark.

Valget er faldet på Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel, da det på nogle punkter er to meget afvigende sparekasser i forhold til Sparekassen Kronjylland, både i forhold til beliggenheden, regnskab og kundesammensætning, men også fordi de på andre områder ligner hinanden en del. Dette giver for os et spændende udgangspunkt at arbejde med, da vi skal analysere på hvem det bedst kan betale sig for Sparekassen Kronjylland at fusionere med. Den Jyske Sparekasse har en balancesum der er på niveau med Sparekassen Kronjyllands, nemlig 17 mia. DKK i 2013.⁹ Balancesummen og derved indtjeningen er dog i Den Jyske Sparekassen fordelt på flere kunder.

Den Jyske Sparekasses egenkapital er væsentlig mindre med 2,4 mio. DKK i Kronjylland og 1,4 mio. DKK i Den Jyske Sparekasse. Herudover ligger de også solvensmæssigt en del under det niveau Sparekassen Kronjylland ligger på både med hensyn til solvensprocenten og solvensoverdækning. Dette kan være med til at give Sparekassen Kronjylland muligheder, selvom Den Jyske Sparekasse balancemæssigt er et lige så stort pengeinstitut. En af fordelene ved denne fusion, kan være at Den Jyske Sparekasse har haft besøg af finanstilsynet to gange inden for de seneste par år, hvilket har betydet udrensning i udlånsbøgerne.

⁹ Den Jyske Sparekasses årsregnskab 2013, Sparekassen Kronjyllands regnskab 2013.

I forhold til udlånssammensætningen, så har Den Jyske Sparekasse deres største eksponering indenfor landbrug og det er ikke her Kronjylland har deres største eksponering, hvorfor udlånssammensætningen afviger meget fra hinanden, hvilket kan give et godt udgangspunkt. Udover ovenstående forhold ligger Den Jyske Sparekassen placeret fra Tinglev til Aalborg, og samtidig i mange af de byer hvor Kronjylland ikke er repræsenteret på nuværende tidspunkt, hvilket vil udvide dem geografisk.

Vurderer vi nu på Sparekassen Vendsyssel, så har de en balancesum der er ca. 1/3 mindre end Sparekassen Kronjylland og samtidig har de kun 60 % af den kundemasse, som Kronjylland har.¹⁰ Til gengæld ligger både solvensprocenten og solvensoverdækningen på et højere niveau end Kronjylland.

I modsætning til Den Jyske Sparekasse er Vendsyssel derved et mindre pengeinstitut, som størrelsesmæssigt vil være nemmere at overtage.

Økonomisk virker Sparekassen Vendsyssel imidlertid som et mere solidt pengeinstitut, som dog ikke har haft Finanstilsynet på besøg inden for de seneste par år. Disse parametre kan være både positive og negative for Kronjylland, og er derved grobund for en række overvejelser. Sparekassen Vendsyssel har ligesom Den Jyske Sparekasse deres største eksponering inden for landbruget og samtidig dækker de også geografisk over nogle placeringer, som Sparekassen Kronjylland ikke har på nuværende tidspunkt. Sparekassen Vendsyssel har deres markedsområde i Nordjylland med enkelte afdelinger i Vestjylland samt København.

Prisen på pengeinstitutterne er klart en af de vigtigste parameter i forhold til en mulig fusion, men i denne sammenhæng skal der også overvejes om det er den økonomisk stærkeste på nuværende tidspunkt, som man skal vælge eller det er det pengeinstitut, som har haft det sværest, men som til gengæld har haft Finanstilsynet igennem alt inden for de seneste par år. Sparekassen Kronjylland vil med udvidelsen skabe endnu flere stordriftsfordele, som kan have stor betydning fremadrettet. De vil samlet kunne spare omkostninger i form af færre medarbejdere og de vil kunne nedlægge nogle afdelinger de steder der er sammenfald. Sparekassekonceptet er et unikt koncept, som mange kunder søger, dog er prisen for mange også en vigtig parameter og jo større man er jo nemmere er det at være konkurrencedygtige på prisen. Så samtidig med at man bevarer den oprindelse som sparekasser har og forbliver

¹⁰ Sparekassen Vendsyssels årsregnskab 2013.

konkurrencedygtige, så kan Sparekassen Kronjylland også stadig leve op til deres vision fremadrettet.

Organisationsformer¹¹

Når vi kigger på organisationsdiagrammerne for Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel, så er det tydeligt, at de alle tre benytter sig af funktionsorganisation. Fordelingen imellem funktionerne er klare og der er ligeledes en klar hierarkisk opbygning. Det er medarbejderne i de enkelte afdelinger der refererer direkte til deres nærmeste leder, som refererer til enten en filialdirektør eller områdedirektør og som derefter refererer til direktionen.

Fordelen ved at være funktionsopdelt er, at beslutningsprocessen er relativ kort. I en lånesag, som ikke kan bevilges ved eksempelvis rådgiveren, kan sagen ofte nøjes med at blive sendt til bevilling hos nærmeste leder eller områdedirektørens/filialchefen/direktøren, hvilket gør at der hurtigere ligger en afgørelse i sagen. Overskrider sagen filialdirektøren/områdedirektørens bevillingsbeføjelser, så vil beslutningsprocessen blive længere, da det er nødvendigt at sende sagen videre, hvilket vil være en ulempe og dermed vil det ikke være så effektivt. Var der en kreditansvarlig i hver afdeling/driftsenhed, så ville beslutningsprocessen ikke være helt så lang som den er med en specialfunktion inden for kredit. Hvis der var en kreditfunktion, så ville organisationen tilnærme sig produktorganisation på dette område, og som det ses i bilag 1 så har alle tre sparekasser kredit som en specialfunktion. Det er mere omkostningsfyldt at skulle have en kreditansvarlig i hver afdeling, og man vil heller ikke sikre sig, at arbejdsgangen vil være så ensartet som den er når der er tale om en kreditafdeling som er centraliseret. Derudover vil det heller ikke være muligt at spare med andre i kreditfunktionen, som alt andet lige vil have stor betydning i en creditsag.

En ulempe med funktionsopdelingen kan også være, at man typisk ser at der er flere grupper der er kulturelt homogene. Her tænkes på hvilke arbejdsopgaver der udføres og hvilke faglige tankemodeller og systemer der benyttes til at løse de forskellige opgaver. Det vil sige, at medarbejderne bliver meget ensporet og ikke så omstillingsparate, som hvis der var tale om en produktopdelt organisation. De medarbejdere der sidder i de enkelte afdelinger vil typisk tilnærmelsesvis have samme rutiner.

¹¹ Se bilag 2

Ser vi på Sparekassen Kronjylland så er de opdelt med seks områdedirektører henholdsvis i syd, øst, nord/vest, finans, udvikling/kommunikation og kredit. I de kundevendte områder, altså syd, øst og nord/vest er der ligeledes afdelingsdirektører, souschefer, privatkundechefer og erhvervskundechefer i afdelingerne. Dette gør, at områdedirektøren har uddelegeret et vist ansvar til disse personer, i form af den daglige ledelse i afdelingen og som udgangspunkt også et vist ansvar inden for en bestemt bevillingsbeføjelse. Fordelen er, at det gør strukturen mere effektiv og det letter områdedirektøren for en del arbejdspress. Områderne med finans, udvikling/kommunikation og kredit er afdelinger der er produktopdelt. De har hver deres område og er specialiseret inden for deres område. Det er meget normalt i et pengeinstitut, at opdelingen er som Sparekassen Kronjyllands, da der, alt andet lige, altid vil være opgaver der er centraliseret og opgaver der er decentraliseret.

Den Jyske Sparekasse er opdelt med ti driftsenheder og dermed ti områdedirektører, alle områder er kundevendte områder. I hver enkelt filial sidder der en filialchef og hver enkelt driftsenhed har deres egen privatkundechef og erhvervskundechef. Områder som kredit, IT, finans, investering, forretningsudvikling, HR og marketing er centraliseret på hovedkontoret, som i Sparekassen Kronjylland. I Den Jyske Sparekasse benytter man sig af flere områdedirektører og mellemledere end man gør i Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen Vendsyssel har 24 filialer, hvor der ingen områdedirektører er, men de benytter sig af afdelingsdirektører, chefer og privatkundechefer og erhvervskundechefer. Det er en lidt anden opbygning, da der er enkelte personer som har sin egen afdeling. Sparekassen Vendsyssel har også centraliseret funktioner som kredit, IT, økonomi, forretningsudvikling, HR, marketing osv. ligesom både Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse.

Det kan siges, at Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse ligner hinanden mest i opbygningen af filialnettet, hvorfor det, alt andet lige, vil være færre ændringer, hvis disse to organisationer lægges sammen. Det vil selvfølgelig også give store udfordringer, men da grundlaget og udgangspunktet er det samme, så vil der ikke være den store ændring for hverken den ene eller den anden organisationsmæssigt, dog vil der altid opstå organisatoriske ændringer ved en eventuel fusion. Der er dog en forskel på de to Sparekasser, Sparekassen Kronjylland benytter sig af souschefer, hvilket kan betyde, at der er nogle mellemledere som sidder til en forholdsvis høj løn, som muligvis kunne spares væk ved en sammenlægning. I Den Jyske Sparekasse benyttes der ikke souschefer, men her er der flere områdedirektører, som, alt andet lige, sidder til en noget højere løn. I forhold til Sparekassen Vendsyssel, så vil deres organisationsopbygning skulle ændres i forhold til hvordan filialnettet er opbygget i dag

i Sparekassen Kronjylland, det vil kunne give nogle besparelser, da det vil være muligt at spare nogle filialdirektører, da en eventuel områdedirektør vil have ansvaret for en bestemt enhed/område og derfor kun har en afdelingschef ude i filialerne, dette vil også gøre sig gældende ved en fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse.

Selvom alle tre sparekasser er funktionsopdelt og specielfunktionerne som udgangspunkt er tilknyttet hovedkontoret, så er der flere af specialfunktionernes medarbejdere der er tilknyttet de enkelte filialer. Der sidder specialister inden for investering, bolig, pension og forsikring ude i filialerne, så det er ikke udelukkende på hovedkontoret at specialfunktionerne er. De tilknyttede specialister i hver afdeling giver en mere dynamisk og effektiv organisation.

Regnskabsanalyse

Årets resultat efter skat

Når vi kigger på resultatet efter skat viser det om pengeinstituttet er i stand til at tjene penge på sin forretning. Udviklingen i resultatet viser omverdenen hvor stabil virksomheden er. Inden for den finansielle sektor har flere pengeinstitutter været præget af negative resultater de seneste år, hvilket skyldes den finansielle krise.

Figur 1: Årets resultat efter skat

1.000 DKK	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	123.186	107.143	-20.579	11.399	31.902
Den Jyske Sparekasse	-243.918	-157.850	-136.276	10.893	-47.696
Sparekassen Vendsyssel	90.681	74.069	19.867	71.008	21.644

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne for de tre pengeinstitutter

Ovenstående tabel viser udviklingen i de tre pengeinstitutters resultat fra 2009 til 2013. Sparekassen Kronjylland har klaret sig flot igennem perioden og har kun haft underskud i 2011. I 2011 var Sparekassen Kronjylland ramt af flere uheldige begivenheder, såsom betaling til Indskydergarantifonden pga. andre pengeinstitutters konkurser, tab på ansvarlig lån og aktier i Fjordbank Mors, negative kursreguleringer, et for højt et niveau på nedskrivninger i forhold til tidligere og stigning i personaleudgifter på grund af opkøb. Det må dog siges, at Sparekassen Kronjylland hele vejen igennem har vist et stabilt resultat. Fra 2011 til 2013 har de vist at de har en god forretning med en fornuftig basisindtjening og der er

styr på omkostningerne og de kreditmæssige aspekter i at drive pengeinstitut, så ud fra resultatet er Sparekassen Kronjylland en solid sparekasse med en god indtjening.

Den Jyske Sparekasse har haft det svært igennem den finansielle krise, og det viser deres resultat også, det har været negativt fra 2011-2013 med en stigende tendens. Den Jyske Sparekasse har været hårdt ramt af ekstra ordinære nedskrivninger, som har påvirket deres resultat i negativ retning, dette til trods for en fornuftig basisindtjening. Der var også i 2013 et ordinært besøg af Finanstilsynet, hvor der blev fundet store ekstra nedskrivninger, især på landbrug og fast ejendom, dog blev disse primært tilbageført til 2012, men stadig med negativ påvirkning for resultatet for 2013. Derfor må det konstateres, at Den Jyske Sparekasse har en del udfordringer omkring deres økonomi generelt.

Sparekassen Vendsyssel har haft et positivt resultat hele vejen igennem perioden fra 2009-2013, hvilket må siges at være meget tilfredsstillende. Dog sker der et fald i indtjeningen i 2011 hvilket primært skyldes nedskrivninger og kursreguleringer. Resultatet for 2011 var lavere end budgetteret, men som udgangspunkt er ledelsen tilfreds i betragtningen af den samfundsøkonomiske udvikling. Resultatet for både 2012 og 2013 har været under det budgetteret, men, alt andet lige, har Sparekassen Vendsyssel været tilfreds. De har en god basisindtjening som er altafgørende for resultatet. Årsagen til de ikke har nået det forventede budget, skyldes nedskrivninger samt skærpelse af værdiansættelsen af sikkerhederne inden for landbrugssektoren og fast ejendom. Alt i alt, ud fra resultatet, er Sparekassen Vendsyssel en stabil sparekasse med en god indtjening og med styr på den generelle økonomi.

I det næste vil vi analysere mere i dybden på alle tre sparekassers nedskrivninger samt se på hvordan de har eksponeret deres udlån.

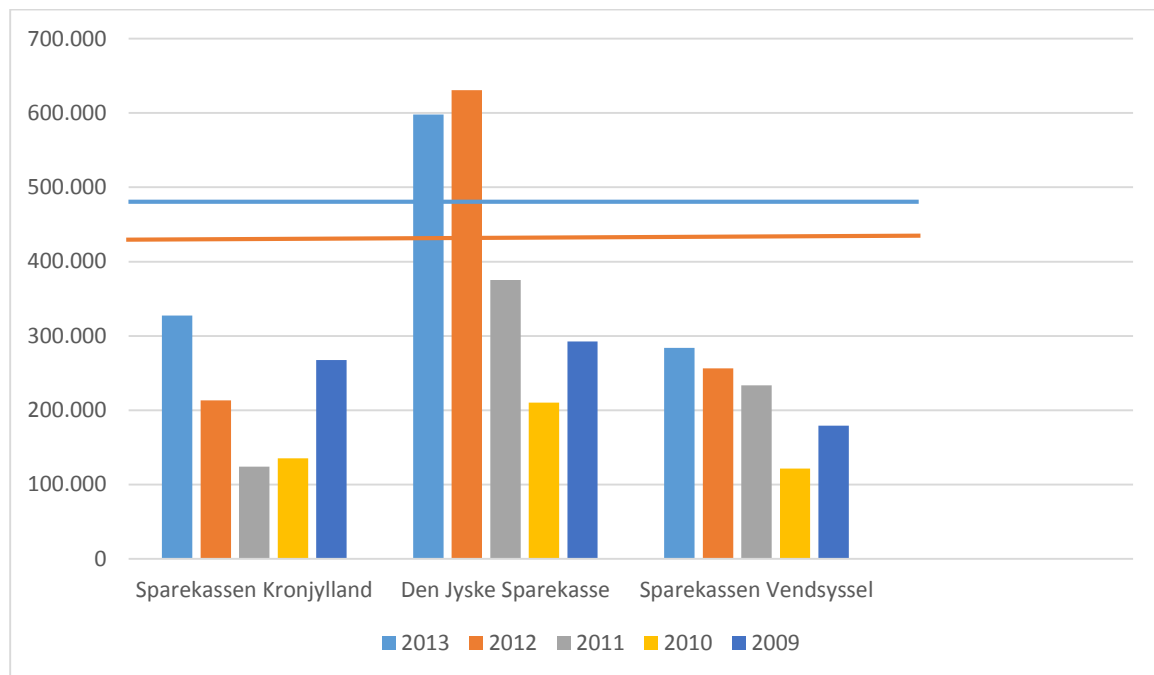
Nedskrivninger og eksponeringer

Indtjeningen i pengeinstitutterne kommer primært fra udlån, og med udlån vil det være umuligt at undgå nedskrivninger, hvorfor nedskrivninger findes i ethvert pengeinstitut. Igennem finanskrisen har flere og flere pengeinstitutter været hårdt ramt af nedskrivninger, hvilket skyldes den økonomiske krise. Der har været virksomheder der har haft store udfordringer med deres indtjening, og i værste tilfælde har dette betydet konkurs. Private kunder er blevet ramt af arbejdsløshed, som, alt andet lige, påvirker tilbagebetalingsevnen. Landbruget har igennem en årrække haft det svært på grund af faldende priser, som påvirker deres indtjening. Derudover er kravene fra myndighederne blevet skærpet inden for

forskellige brancher, hvilket også har betydet ekstra nedskrivninger inden for de berørte brancher.

I det næste vil vi gå i dybden med nedskrivningerne for alle tre sparekasser. Nedskrivningerne har for alle tre sparekassen haft indvirkning på årets resultat de seneste fem år, hvorfor en analyse heraf vil give os et indblik i kreditkvaliteten i den enkelte sparekasse.

Figur 2: Nedskrivninger i 1.000 DKK.



Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporterne fra 2009-2013

Den blå og orange streg markere gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter for 2013 og 2012.¹²

Ser vi udelukkende på Sparekassen Kronjyllands nedskrivninger for 2009-2013 så har disse været markant stigende fra 2010 til 2013. Nedskrivningerne skal holdes op imod udviklingen i udlånet, da mere udlån, alt andet lige, vil medføre større nedskrivninger. Udlånet i Sparekassen Kronjylland er i 2010 steget med 7,1 %, i 2011 med 8,6 %, i 2012 18,6 % og så faldet i 2013 med 2,0 %. Løbende er udlånet steget fra 2010-2012, hvilket også skal ses i lyset af, at de har opkøbt og overtaget flere filialer i denne periode. En positiv ting er, at Sparekassen Kronjylland ligger noget under gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter, hvilket, alt andet lige, er meget positivt. Alt i alt, så ligger Sparekassen Kronjylland fornuftigt

¹² Se bilag 3, hvor gennemsnitlig udlån udgør mio. kr. 489 for 2013 og mio. kr. 418 for 2012

sammenlignet med andre pengeinstitutter af deres størrelse, og en nedskrivningsprocent på 1,8 % er acceptabelt lige nu hvor den finansielle sektor er hårdt ramt af nedskrivninger. Vi vil senere komme ind på hvor de enkelte sparekasser har deres eksponeringer fordelt på brancher, hvilket også vil understøtte udviklingen i nedskrivningerne. Ud af Sparekassen Kronjyllands samlede udlån er 14,6 % betegnet med objektiv indikation af værdigforringelse (OIV), hvoraf 43 % heraf allerede er nedskrevet. Det vil altså sige, at ca. 7,50 % af hele Sparekassen Kronjyllands udlån er nedskrevet, hvilket må siges at være et godt udgangspunkt for fremtiden.

Figur 3: Nedskrivningsprocent for 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	1,8 ¹³	1,9	1,2	1,3	2,4
Den Jyske Sparekasse	3,9	3,8	3,2	1,8	2,5
Sparekassen Vendsyssel	2,5	2,2	2,3	1,5	1,9
Gruppe 2 pengeinstitutter¹⁴	3,45	2,54			

Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Årsrapporter og data fra LOPI

Nedskrivningerne for Den Jyske Sparekasse ligger på et meget højt niveau, når vi sammenligner med Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel, nedskrivningerne er ligeledes over gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutterne både for 2012 og 2013. Som Sparekassen Kronjylland, så er det også nødvendigt at se på udviklingen i udlånet hos Den Jyske Sparekasse, da de også har været igennem fusioner og opkøb i perioden, hvilket har påvirket deres nedskrivninger. Udlånet er i 2010 steget med 4,0 %, 2,1 % i 2011 og i 2012 med 45,2 % og faldet med 9,6 % i 2013. I 2012 steg udlånet kraftigt, hvilket primært skyldes sammenlægningen med Sparekassen Farsø, Sparekassen Salling og Sparekassen i Skals. Dette har betydet en kraftig udvidelse af Den Jyske Sparekasses forretningsområde og dermed også udlån og nedskrivninger. Den negative udvikling for nedskrivninger fortsatte ind i 2013, hvor Den Jyske Sparekasse havde besøg af Finanstilsynet, og blev pålagt yderligere nedskrivninger for 288 mio. DKK, hvilket hovedsagelig skyldes eksponeringer inden for landbrug og fast ejendom samt en grundig gennemgang af udlånsengagementerne. Alt i alt må det siges, at ud

¹³ Nettonedskrivning for 2013 hvor overtagelsen af Sparekassen Østjylland er medtaget, årsrapporten 2013 s. 29-30

¹⁴ Se bilag 4

fra tallene, så må kvaliteten af udlånsbøgerne i Den Jyske Sparekasse være af dårligere kvalitet end sammenlignelige institutter, hvilket de også har fået en risikooplysning om fra Finanstilsynet. Dette er en risikooplysning de fik for besøget i 2013, men igen på det opfølgingsbesøg de havde i 2014.¹⁵

Sparekassen Vendsyssel ligger ligesom Sparekassen Kronjylland under gennemsnittet af nedskrivningerne og nedskrivningsprocenten. Sparekassen Vendsyssel har en lidt højere nedskrivningsprocent end Sparekassen Kronjylland, men den ligger på et stabilt niveau omkring 2,2 -2,5 %. Udlånet for Sparekassen Vendsyssel er for 2010 steget med 5,4 %, 2011 med 2,7 %, 2012 med 13,30 % for at falde med 0,8 % i 2013. Forøgelsen af udlånet for 2012 skal ses på baggrund af fusionen med Sparekassen Limfjorden, og her kan en del af stigningen i nedskrivningerne også henledes til, ligesom Sparekassen Vendsyssel også overtog Sparekassen Hvetbo, som også havde større nedskrivninger og dermed også en større risiko for, at udlånsbøgerne ikke var så gode som forventet. For 2013 har nedskrivningerne også været stigende, hvilket var påvirket af den makroøkonomiske lavkonjunktur der var i 2013. Derudover påvirkes Sparekassen Vendsyssel ligesom Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse også af ændrede og skærpede værdiansættelsesmetoder på landbrugssiden samt faldende priser.

Til trods for stigende nedskrivninger i alle tre sparekasser, må det konkluderes, at både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har formået at generere overskud, hvilket, alt andet lige, er et tegn på sunde og veldrevne pengeinstitutter. Den Jyske Sparekasse skiller sig ud, da de har haft besøg af Finanstilsynet og de er blevet pålagt yderligere nedskrivninger. Den Jyske Sparekasse har endda fået bemærkninger om, at kvaliteten af deres udlånsbøger er under niveau i forhold til andre gruppe 2 pengeinstitutter, hvilket også kan ses i størrelsen af nedskrivningerne.

Omfanget af nedskrivningerne i et pengeinstitut påvirkes også af hvordan pengeinstituttet er eksponeret inden for hvilke brancher. I det næste vil vi danne os et overblik over hvordan de tre sparekasser er eksponeret, og hvilke betydninger dette kan have for udviklingen i nedskrivningerne. Sparekassen Kronjylland har 9,7 % af deres udlån på landbrug, 11,4 % på fast ejendom og 47,4 % på private kunder. De har en målsætning der hedder at landbrug må være på 10-12 %, fast ejendom må være 15 % og private kunder omkring 40-50 %. De holder

¹⁵ www.djs.dk (7)

sig på alle punkter inden for deres målsætning. De ønsker frem mod 2016 at forøge den samlede andel af udlån til erhverv. Ser man på nedskrivninger der har været på landbrug, fast ejendom og private, så har der for landbruget været en nedskrivning på 15,8 %, fast ejendom 13,2 % og private på 4,9 % i 2013. Det må siges, at nedskrivningen på landbrug og fast ejendom er forholdsvis høje set i forhold til nedskrivningerne på de private kunder. Dette stemmer også overens med at Finanstilsynet har skærpede værdiansættelsesmetoderne, og indtjeningen i landbruget har været faldende. Dette vil, alt andet lige, betyde større nedskrivninger, hvilket også harmonerer med den udvikling der har været i Sparekassen Kronjylland.¹⁶ Sparekassen Kronjylland er eksponeret med 25 % af deres landbrug inden for mælkeproduktion og 32 % inden for svineproduktion.

¹⁶ Risikorapport 2013, Sparekassen Kronjylland

Figur 4: Fordeling af udlån, tilgodehavende og garantier for 2013

	Sparekassen Kronjylland ¹⁷		Den Jyske Sparekasse ¹⁸		Sparekassen Vendsyssel ¹⁹	
	%	Mio. kr.	%	Mio. kr.	%	Mio. kr.
Offentlige myndigheder	0,0	0,2	0,0	0,24	0,0	0,1
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	9,7	1.219,0	20,5	3.153	17,6	1.842,5
Nedskrivning Landbrug mm.	15,8	192,0	15,4	485,2	16,7	366,4
Industri og råstofudvinding	2,5	310,0	3,2	494,9	2,7	285,2
Energiforsyning	1,0	131,0	2,1	323,9	2,9	305,3
Bygge og anlæg	4,2	533,0	6,1	933,7	3,9	404,9
Handel	7,5	946,0	5,5	845,8	4,1	425,9
Transport, hotel og restaurant	3,2	408,0	2,5	387,3	2,4	249,2
Information og kommunikation	0,4	47,0	0,4	0,60	0,3	35,6
Finansiering og forskning	3,8	477,0	8,3	1.271,9	4,3	449,0
Fast ejendom	11,4	1.432,0	16,0	2.465,2	12,2	1.278,8
Nedskrivning fast ejendom	13,20	189,0	9,3	229,0	4,9	61,4
Øvrig erhverv	8,9	1.125,0	5,3	809,0	5,9	619,0
Erhvervs i alt	52,6	6.630,0	69,9	10.745,9	56,20	5.895,2
Privat	47,4	5.962,0	30,1	4.632,0	43,8	4.598,9
Nedskrivning privat	4,9	812,0	6,0	278,2	4,1	187,7
Udlån og garanti i alt		12.593,0		15.380,44		10.494,10

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af risikorapporter 2013

Fordelingen i Den Jyske Sparekasse ser noget anderledes ud end fordelingen i Sparekassen Kronjylland. Den Jyske Sparekasse er eksponeret med 20,5 % inden for landbrug, 16,0 % inden for fast ejendom og 30,1 % inden for private kunder. Nedskrivningerne for Den Jyske Sparekasse er ligesom hos Sparekassen Kronjylland højest på landbrugskunderne, hvor den er 15,4 %, mod fast ejendom på 9,3 % og private på 6,0 %. Som det kan ses, så har Den Jyske Sparekasse næsten et dobbelt så stort udlån til landbrugskunder end Sparekassen Kronjylland, men niveauet for nedskrivningerne er den samme, hvilket, alt andet lige, må forudsætte at de

¹⁷ Risikorapport 2013, Sparekassen Kronjylland

¹⁸ Risikorapport 2013, Den Jyske Sparekasse

¹⁹ Risikorapport 2013, Sparekassen Vendsyssel

til trods for det større udlån, ikke har beregnet så mange nedskrivninger. Den Jyske Sparekasse har ikke så høj en eksponering inden for private kunder som Sparekassen Kronjylland har, men de har en højere nedskrivningsprocent på denne eksponering, hvilket også bekræfter at kvaliteten af engagementerne er dårligere end gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter, som Finanstilsynet også har givet udtryk for. Den Jyske Sparekasse ønsker at udvide på det private område, sådan der kommer mere harmoni i deres udlånsfordeling. Eksponeringen inden for fast ejendom er ligeledes højere i Den Jyske Sparekasse, men her er nedskrivningen også lavere end Sparekassen Kronjyllands.

Som det fremgår, har Sparekassen Vendsyssel ligesom Sparekassen Kronjylland en høj eksponering af private kunder, nemlig hele 43,8 % mod Den Jyske Sparekasse på kun 30,1 %. Nedskrivningerne på de private kunder i Sparekassen Vendsyssel lægger kun på 4,1 %, hvilket er den laveste nedskrivningsprocent af de tre sparekasser. Det må derfor forventes, at kvaliteten af de private engagementer er rigtig gode i Sparekassen Vendsyssel. Landbruget i Sparekassen Vendsyssel er den største enkeltstående branche, ligesom den er i Den Jyske Sparekasse. Sparekassen Vendsyssel lægger heller ikke skjul på at landbruget er deres primære markedsområde, hvorfor det er nærliggende at landbruget dominere erhvervsandelen. Sparekassen Vendsyssel er eksponeret med 41 % i landbrug med hovedvægt på mælkeproduktion og 30 % på svineproduktion og små mindre eksponeringer. Nedskrivningen på landbruget lægger på 16,7 %, hvilket også er den højeste nedskrivning af de tre sparekasser. Det er svært at sige noget omkring kvaliteten af landbrugskunderne, men det er et område hvor Finanstilsynet har været meget opmærksomme. Finanstilsynet foretog i løbet af 2014 en tværgående kreditundersøgelse på seks pengeinstitutter, der ikke for nylig havde haft en inspektion af Finanstilsynet, og som havde høje eksponeringer inden for landbrug, hvor Sparekassen Vendsyssel faldt ind under. På besøget konstaterede Finanstilsynet at der ikke var brugt de korrekte værdiansættelsesmetoder for bygninger, ligesom der var beregnet en højere betalingsevne, hvilket ikke var korrekt. Dette har betydet, at Sparekassen Vendsyssel for 2014 fik en ekstra nedskrivning på landbrugskunderne på 100 mio. DKK.²⁰ Dette er selvfølgelig ikke med i vores analyse, men ud fra denne inspektion, må det forventes, at kvaliteten ikke er så god som anført i regnskabet for 2013.

Af ovenstående kan det konkluderes, at niveauet for nedskrivninger i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel ligger på et meget acceptabelt niveau. Der kan dog

²⁰ www.finanstilsynet.dk (8)

herskes tvivl om de er rustet godt nok til et besøg af Finanstilsynet, her tænkes udelukkende på niveauet for nedskrivningerne. Sammenligner man med Den Jyske Sparekasse, så er de blevet hårdt ramt af deres besøg, og dette kan ligeså godt ske for de to andre sparekasser.

Egenkapitalens forrentning - ROE

ROE er egenkapitalens forrentning. Denne viser pengeinstitutternes evne til at forrente den investerede egenkapital, og derved er den et udtryk for, hvor dygtige de er til at tjene penge og få kapitalen til at arbejde. Solvensen som der er stor fokus på i øjeblikket kan øges når egenkapitalen øges og denne vej igennem kan pengeinstitutterne skabe mere uafhængighed af fremmedkapitalen og blive et mere solidt pengeinstitut. Af denne grund er egenkapitalens forrentning meget vigtig, da der netop undersøges på hvor dygtige pengeinstitutterne er til at tjene penge og derved øge egenkapitalen.

ROE udregnes som følgende:

$$ROE = \frac{\text{Resultatet efter skat}}{\text{Egenkapitalen}} \times 100$$

Figur 5: Egenkapitalens forrentning i %

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	5,07	4,69	-0,93	0,52	1,51
Den Jyske Sparekasse	-17,36	-9,41	-8,73	0,64	-2,92
Sparekassen Vendsyssel	5,07	4,38	1,39	5,14	1,69

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne fra 2009 - 2013²¹

Sparekassen Kronjylland ligger i fire ud af fem år med en positiv egenkapitalforrentning, hvilket også betyder at de har haft positive resultater. De positive resultater har været tilfredsstillende i 2009 og 2010 sammenlignet med de øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, som det ses i tabellen nedenunder. Resultaterne har ikke været prangende, men set netop ud fra øvrige pengeinstitutter af samme størrelse samtidig med finanskrisen, så må det ses som tilfredsstillende. 2011 skiller sig ud i forhold til at der er underskud og resultatet ses som utilfredsstillende selvom det stadig ligger over gennemsnittet. Dette skyldes at negative resultater er dårlige signaler at sende til omverdenen og særdeles nye og kommende garantier.

²¹ Bilag 5

I 2012 og 2013 er der igen meget pæne sammenlignet med øvrige, men også generelt.

Sparekassen Kronjylland har over analyseperioden på de fem år holdt et nogenlunde niveau i forhold til egenkapitalforrentningen og selv med opkøb og finanskriser har de formået at øge egenkapitalen.

Den Jyske Sparekasse har omvendt af Sparekassen Kronjylland ikke formået at have en positiv egenkapitalforretning i fire ud af fem år. Dette må ses som særdeles utilfredsstillende, da det som tidligere skrevet er meget dårlige signaler at sende. Sammenlignet med de øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, så formår Den Jyske Sparekasse at være bedre end gennemsnittet i både 2009, 2010, 2011 og 2013.

Sparekassen Vendsyssel har som den eneste af de tre sparekasser formået at skabe positive resultater igennem hele analyseperioden og derved også har haft en positiv forretning af egenkapitalen. Sparekassen Vendsyssel er balancemæssigt et mindre sparekasse end Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse. I hele perioden ligger de væsentligt over gennemsnittet og har dermed kun sendt positive signaler på denne fornt til sine garanter, selvom krisetiden har været hård at komme igennem.

Gennemsnittet af gruppe 2 pengeinstitutterne er en smule misvisende at bruge, da pengeinstitutter som Alm. Brand Bank og Forstædernes Bank har medvirket til meget negative tal. Vi vurderer dog stadig, at tallene er negative og derved har både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel klaret sig tilfredsstillende.

Figur 6: Egenkapitalens forrentning i % - gennemsnit for gruppe 2 pengeinstitutter

	2013	2012	2011	2010	2009
ROE gennemsnit gruppe 2	-26,82	-3,35	-9,76	-11,34	-7,65

Kilde: Egen tilvirkning pba. Finanstilsynets nøgletal²²

Aktivernes afkastningsgrad - ROA

ROA, som også kaldes afkastningsgraden, viser pengeinstitutternes evne til at generere overskud, og dermed viser det også hvor gode de er til at forrente den investerede kapital. Egenkapitalens forretning og afkastningsgraden skal ses i forhold til hinanden, for at vurderer på om pengeinstitutterne tjener på at arbejde med fremmedkapital eller ej. Hvis egenkapitalens forretning er større i det enkelte pengeinstitutter end afkastningsgraden, så

²² Bilag 6

tjener pengeinstitutterne på at arbejde med gæld. Viser det sig omvendt, så tabes der på at arbejde med gæld. Fremmedkapital og dermed gælden, som arbejdes med kan være indlån, supplerende kapital og hybrid kernekapital.

$$ROA = \frac{\text{Resultatet efter skat}}{\text{Aktiver i alt}} \times 100$$

Figur 7: Afkastningsgraden i % fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	0,73	0,62	-0,15	0,08	0,25
Den Jyske Sparekasse	-1,42	-0,80	-1,11	0,08	-0,41
Sparekassen Vendsyssel	0,71	0,58	0,19	0,65	0,24

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporterne fra 2009 - 2013²³

Sparekassen Kronjyllands afkastningsgrad ligger i hele analyse perioden på nær 2011 under egenkapitalforrentningen, hvilket fortæller at de tjener på at arbejde med gæld.

Afkastningsgraden er faldende i 2010 og 2011, hvorefter den i 2012 og 2013 er stærkt stigende, hvilket skyldes de gode resultater, som er forbedret trods større balance.

Den Jyske Sparekasse har modsat Sparekassen Kronjylland kun tjent på at arbejde med gæld i et enkelt år nemlig i 2010, hvor egenkapitalforrentningen ligger over afkastningsgraden. I de resterende år i analyseperioden ligger afkastningsgraden over egenkapitalforrentningen og har været skiftevis stigende og faldende igennem analyseperioden. Dette må ses som særdeles utilfredsstillende. Balancen har været stigende i stort set hele analyse perioden, hvilket ikke har medvirket til bedre indtjening generelt.

Sparekassen Vendsyssel har som den eneste af de tre sparekasser formået at tjene på at arbejde med gæld i hele analyseperioden, da afkastningsgraden ligger under egenkapitalforrentningen. Samtidig er det kun i 2011 at der er skete et fald i afkastningsgraden, hvor den de andre år har været stigende. Dette må ses som meget tilfredsstillende for Sparekassen Vendsyssel.

Afkastningsgraden viser for de tre sparekasser lidt samme billede som ved egenkapitalens forretning, da det stadig er Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel der præsterer bedst. Tallet er vigtigt i forhold til at balancen bliver involveret og derved kan man antyde om

²³ Bilag 5

fusionerne gennem analyseperioden har været med til at skabe vækst og værdi for sparekasserne. Det må her konkluderes, ud fra dette ene nøgletal, at Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har formået at skabe gode resultater med fusioner, hvor imod den Jyske Sparekassen endnu ikke har bevist at det har været gunstigt med øget balance.

Internal Capital Generation Rate - ICGR

Nøgletallet viser hvor meget et pengeinstitut kan vækst uden det påvirker solvensen. Hvor meget kan aktivsiden i balancen udvides uden solvensen påvirkes. Nøgletallet kan bruges som en måleenhed når der tales om at skabe vækst, idet der i nøgletallet er taget højde for solvensens udvikling. ICGR viser hvor meget pengeinstitutts balance kan stige, uden at forholdet mellem egenkapitalen og balancen ændres samt en uændret risikovægtning i udlånet.

Der er ikke tale om bruttoudlån, men om udviklingen i de risikovægtede poster. Hvis ICGR skal forbedres kan de risikovægtede poster mindskes ved at optage mere sikkerhed for det udlån der laves, hvilket vil mindske kapitalbelastningen. Det er også muligt at optage ny supplerende kapital.

Jo højere ICGR er jo bedre, idet det viser at der er mulighed for at skabe vækst og det er ensbetydende med en positiv indtjening. En høj ICGR kan også være med til at påvirke den rente som pengeinstituttet kan få på markedet. Et pengeinstitut med en høj ICGR vil sandsynligvis skulle betale en mindre risikopræmie end et pengeinstitut med en lav ICGR. Der findes ikke et bestemt niveau for ICGR, dog kan det siges, at den skal være større end den forventede udlånsvækst, ellers bliver pengeinstituttet ikke polstret.

ICGR udregnes efter følgende formel:

$$ICGR = \frac{1}{Capital Ratio} \times return\ on\ assets \times earnings\ retention\ ratio$$

Det første led i formlen udregnes ved at sætte egenkapitalen op i mod de samlede aktiver.

$$Capital\ Ratio = \frac{Egenkapital}{Samlede\ aktiver}$$

Det næste led er afkastningsgraden (ROA), som viser det samlede afkast for både

egenkapitalen og fremmedkapitalen. Afkastningsgraden viser, som sagt hvor god et pengeinstitut er til at forrente den kapital som de har til rådighed.

$$\text{Return in assets} = \frac{\text{Netto resultat efter skat}}{\text{Samlede aktiver}}$$

Det næste led viser hvor stor en del af resultatet efter skat der bliver overført, i stedet for at blive betalt i udbytte.

$$\text{Earnings Retention Ratio} = \frac{\text{Nettoresultat efter skat} - \text{Udbytte}}{\text{Nettoresultat efter skat.}}$$

Samlet set vil formelen se ud som følgende:

$$\begin{aligned} & \text{ICGR} \\ &= \frac{1}{\text{egenkapital / aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{resultatet efter skat}} \end{aligned}$$

Figur 8: ICGR i % for de tre pengeinstitutter

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	5,07	4,69	-0,93	0,52	1,51
Den Jyske Sparekasse	-17,36	-9,41	-8,73	0,64	-2,92
Sparekassen Vendsyssel	5,07	4,38	1,39	5,14	1,69

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne fra 2009 - 2013²⁴

ICGR viser for alle tre sparekasser samme resultat som ved egenkapitalforretningen, da der ikke udbetales udbytte i garantsparekasser, men derimod rente af garantkapitalen, som ikke medregnes.

Sparekassen Kronjylland har vist lidt nedgang i 2010 og 2011, hvorefter de i både 2012 og 2013 har vist stor fremgang i ICGR grundet de gode resultater. Dette medvirker til at de kan øge deres balance i 2013 med 5,07 % og samtidig bevare den samme soliditet, hvilket også viser at de er klar til flere mulige fusioner.

Den Jyske Sparekasse har stor set haft en faldende ICGR i hele analyse perioden og 2013 er et meget opsigtsvækkende negativt tal på hele -17,36 %. Dette betyder, at deres soliditet har været stærkt faldende igennem hele analyseperioden, og at de derved ikke har mulighed for at

²⁴ Bilag 5

udvide deres balance, uden det påvirker deres solvens. Udviklingen skal ses på basis af de meget ringe resultater igennem analyseperioden.

Sparekassen Vendsyssel har haft en stigende ICGR på nær i 2011 hvor den faldt. I 2012 og 2013 har det også for Vendsyssel været gode år med gode resultater og derved har de også mulighed for at øge deres balance uden deres soliditet vil blive påvirket i negativ retning.

Sparekassen Kronjylland er ud fra egenkapitalens forrentning og afkastningsgraden et pengeinstitut der formår at skabe værdi for pengene og de formår at købe op uden det indtil videre har haft fatale konsekvenser for dem, tværtimod har de løbende skabt bedre resultater. De viser at de formår at skabe vækst på en positiv måde. ICGR, som viser samme tal som egenkapitalforrentningen viser at Sparekassen Kronjylland har mulighed for at øge deres balance med 5,07 % uden at det påvirker deres solvens. Dette giver gode muligheder for en fremtidig fusion, da de også igennem vores analyseperiode har vist at de ved fusioner har formået at skabe positive resultater og derved har haft succes med at øge balancen.

Den Jyske Sparekasse har vist meget dårlige resultater i analyseperioden, hvilket både kan være en fordel og en ulempe for Sparekassen Kronjylland. De har endnu ikke vist, at deres øgede balance grundet overtagelser og fusioner har medvirket til bedre resultater. Derved har de på nuværende tidspunkt ikke fået noget ud af at øge balancen.

Sparekassen Vendsyssel har ligesom Sparekassen Kronjylland formået at skabe forholdsvis pæne resultater igennem hele analyseperioden og de har også formået at skabe gode resultat efter fusioner og dermed en øget balance. Der kan dog være nogle forhold, som gør at der skal kigges på andre ting ved Sparekassen Vendsyssel, for at finde ud af hvor de egentlig står i forhold til en fusion. Vi vil derfor analysere regnskaberne yderligere i de kommende afsnit for at finde den bedst løsning for Sparekassen Kronjylland.

Indtjening pr. omkostningskrone

Et vigtigt nøgletal, som anvendes af pengeinstitutterne er indtjening pr. omkostningskrone. Det viser hvor effektive de er når omkostningerne sættes op imod indtjeningen. Ligges nøgletallet over 1, så vil bundlinjen efter skat være positiv, da det viser at man har flere indtægter end omkostninger. Nøgletallet viser herved hvor meget man tjener hver gang man har omkostninger for en krone. Nøgletallet bruges til at vurdere på de omkostninger man har og derved hvor der kan skæres hvis man har det for øje. For alle pengeinstitutter er det selvfølgelig vigtigt, at indtjening pr. omkostningskrone ligger over 1, og det kan være

nødvendigt at skære i omkostningerne for at dette ses muligt fremadrettet. På omkostningssiden er der udgifter til personale, af- og nedskrivninger og andre driftsudgifter. Der er ingen tvivl om at der hvor pengeinstitutterne helst vil spare er på af- og nedskrivninger, men da man ikke direkte nu og her har indflydelse herpå, så kan det kun være personaleomkostningerne og eventuelt andre driftsudgifter, i form af bygningsudgifter m.m. der kan spares væk. Derved ser vi en del nedskæringer på personalet rundt omkring i mange pengeinstitutter. Her er det faktisk ikke kun dem der har negative tal på bundlinjen, som gør sig bemærket, hvilket helt sikkert bunder i at det er blevet langt svære at tjene penge end før hen. Der er kommet skærpet krav til sektoren i form af kredit og kontroller, hvilket gør at bemanningen skal opgraderes, og derved har mange set sig nødsaget til at skære andre steder for ikke at udgifterne skulle stige. Samtidig falder udlånet og renterne er på et historisk lavt niveau. Renterne er blevet et meget heftigt konkurrenceparameter over de senest år, da der er kamp om kunderne og derved kamp om indtjeningen. Af denne grund er der et enormt pres på priserne og derfor også indtjeningen generelt i sektoren.

Figur 9: Indtjening pr. omkostningskrone fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	1,16	1,18	0,94	1,02	0,99
Den Jyske Sparekasse	0,78	0,88	0,75	1,03	0,90
Sparekassen Vendsyssel	1,19	1,17	1,06	1,25	1,07

Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger²⁵

Ovenfor har vi udregnet nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone, for at give et billede af hvordan den egentlige indtjening er i forhold til de omkostninger sparekasserne har. Analyserer vi på nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone, så bemærker vi at tallet for alle tre sparekasser er stigende fra 2009-2010, faldende fra 2010-2011, stigende igen fra 2011-2012, for at være faldende for Den Jyske Sparekasse og svagt faldende for Sparekassen Kronjylland til 2013, hvorimod der ses en lille stigning for Vendsyssel i 2013. Dette bekræfter os selvfølgelig i at sparekasserne har samme udfordringer og positive tendenser igennem årene, men at der er nogle der både ved faldende som stigende tal klarer sig bedre end andre. Sparekassen Kronjylland, har som før skrevet, næsten overskud i hele analyseperioden og i

²⁵ Bilag 7

forhold til indtjening pr. omkostningskrone var det kun i 2009, at denne er under 1 og derved havde en smule flere omkostninger end indtjening. Det positive resultat skyldes negativ skat fra året før. I 2009 var kursreguleringerne meget positive, hvorimod nedskrivningerne og personaleomkostningerne lå på et meget højt niveau sammenlignet med nettorente- og gebyrindtægterne. Selvom nøgletallet blev en smule bedre i 2010 så var udgifterne til personale stadig højt i forhold til den generelle indtjening, dog var nedskrivningerne noget faldende. Nøgletallets svage stigning skyldes at kursreguleringerne havde udjævnet sig i 2010. 2011 var meget identisk med 2010 set på de fleste tal for både indtjening og omkostninger på nær et enkelt som skældte sig en del ud. Kursreguleringerne var negative med over 100.000 DKK i 2011 og gjorde derved udfaldet. Både 2012 og 2013 har ud fra nøgletallet vist den bedste periode for Sparekassen Kronjylland, hvilket skyldes meget stigende rente- og gebyrindtægter og lave nedskrivninger.

Den Jyske Sparekasse, har set ud fra nøgletallene i analyseperioden haft det væsentlige svære end Sparekassen Kronjylland. I 2009 skyldes de høje omkostninger nedskrivninger og store udgifter til personale i forhold til indtjeningen. I 2010 var resultatet blevet væsentlig bedre og indtjening blevet større end udgifterne. Udgifterne til personale var stadig høje, men nedskrivningerne var en smule lavere og gjorde udfaldet til et bedre resultat. 2011 var et hårdt år med den laveste indtjening i analyseperioden og nedskrivningerne var igen på et meget højt niveau. Både i 2012 og 2013 lå nedskrivningerne væsentlige højere end tidligere år. Dette skyldes dog ikke kun ringere engagementer, men også at der har været en del fusioner, som har medvirket til både højere indtjening og højere omkostninger. Nøgletallet har dog ikke forbedret sig meget og nedskrivningerne er den helt store synder endnu engang.

Sparekassen Vendsyssel har overskud i hele analyseperioden og derved større indtjening end omkostninger. I 2009 formåede de at holde nedskrivningerne så langt nede at de stadig kunne skabe overskud trods det formentlig hårdeste år i finanskrisen, hvor krisen virkelig slog igennem. I 2010 faldt nedskrivningerne og indtjeningen blev bibeholdt på samme niveau, hvilket gav et noget bedre resultat. Både i 2011, 2012 og 2013 steg nedskrivningerne, men 2012 og 2013 har givet noget bedre nettorente- og gebyrindtægter samtidig med at personaleomkostningerne ikke er steget i samme takt som indtjeningen, hvilket har gjort udfaldet til væsentlig bedre nøgletal i både 2012 og 2013.

Det må konkluderes at Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har været dygtige til at holde deres indtjening højere end deres omkostninger i hele analyseperioden på trods af en meget hård periode med finanskrise. Overordnet set så er det Sparekassen

Vendsyssel der har klaret sig bedst. Den Jyske Sparekasse har fire ud af fem år haft større omkostninger end indtjening og har derved ikke formået at klare det pres der har været fra finanskrisen, hvor der er kommet skærpet krav og større overvågning generelt. Den Jyske Sparekasse er klart blevet ramt på deres store nedskrivninger i hele analyseperioden.

Figur 10: Gennemsnitlig indtjening pr. omkostningskrone fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Gennemsnit gruppe 2	0,87	1,00	0,86	1,01	1,08

Kilde: Egen tilvirkning pba. Finanstilsynets opgørelse²⁶

Sammenligner vi alle tre sparekasser med gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter, som tidligere, så ligger Sparekassen Vendsyssel på niveau eller over gennemsnittet i hele analyseperioden, hvilket er tilfredsstillende. Sparekassen Kronjylland ligger på nær i 2009 også over gennemsnittet og derved må dette også ses som forholdsvis tilfredsstillende. Den Jyske Sparekasse ligger i 2010 over gennemsnittet og de resterende år ligger de under gennemsnittet, hvilket selvfølgelig er utilfredsstillende.

Nedskrivningerne er ikke en helt reel udgift for pengeinstitutterne, men penge der bliver sat til side på korrektivkontoen til mulige tab på sigt. Ud fra at nedskrivningerne har været en stor del af udgiftsposterne for stort set samtlige pengeinstitutter, så vurderer vi at det kunne være interessant at analysere på hvordan ovenstående nøgletal ser ud, hvis man trækker nedskrivningerne fra.

Figur 11: Indtjening pr. omkostningskrone fratrasket nedskrivninger fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	1,76	1,59	1,14	1,31	1,50
Den Jyske Sparekasse	1,67	2,12	1,59	1,65	1,61
Sparekassen Vendsyssel	2,08	2,10	1,61	1,80	1,79

Kilde: Egen tilvirkning pba. beregninger²⁷

Som vi kan se af ovenstående tabel, så har billedet faktisk ændret sig ved at ændre på nøgletallet. Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel ligger nogenlunde på niveau i hele analyseperioden på nær 2013, hvor Vendsyssel er noget højere. Sparekassen Kronjylland

²⁶ Bilag 8

²⁷ Bilag 9

er på nær i 2013 under både Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Ud fra dette bevises det over for Sparekassen Kronjylland, at det er gode indtjeningssparekasser, som de skal vælge imellem i deres fremtidige fusion. Dog ikke sagt at man bare kan pille nedskrivningerne væk og derudfra vælge hvem der burde være den bedste fusionspartner i forhold til nøgletallet. Det er vigtigt at være kritisk over for dette nøgletal, da der tages noget ud af beregningen uden at tage forbehold for hvad der kunne ske med de andre tal i denne forbindelse. Den høje indtjening i Den Jyske Sparekasse kan skyldes stor indtjening på mange af nedskrivningskunderne, hvilket derved giver et forkert billede af den reelle indtjening. Vi mener dog alligevel at Sparekassen Kronjylland kan bruge nøgletallet i forhold til at finde den rigtige fusionspartner, da det er vigtigt at der ses på flere forskellige aspekter og muligheder i de to sparekasser og at der både kigges på indtjeningen, men også på hvordan omkostningerne er sammensat og om dette kan have betydning fremadrettet.

Der er ingen tvivl om at indtjening pr. omkostningskrone er et af de helt store fokuspunkter i pengeinstitutterne i dag. Der skæres de steder hvor det er muligt for at der kan skæres i omkostningerne. Derved, som tidligere skrevet, er en af de store fokuspunkter medarbejderne, som bliver reduceret eller sammensat på den helt rigtige måde for at få den bedste udnyttelse af arbejdskraften og derved skabe bedre indtjening. Grunden til dette er, at man har set sig nødsaget til at reagere og dermed vise handling for at bevare gode resultater.

Man må formode at sektoren og de tre sparekasser efterhånden har fået sammensat den medarbejderstab, som giver det bedste udgangspunkt for fremtiden og som kan skabe en god indtjening og mindre nedskrivninger.

Nedskrivningerne og det samtidige faldende udlån, får dog stadig negative konsekvenser fremadrettet, men spørgsmålet er hvornår der bliver rettet op på det og hvem der formår at klare sig bedst.

WACC

En del af pengeinstitutternes indtjening kommer fra udlån til kunderne. Indtjeningen kommer ved at pengeinstitutterne tager en højere rente end den rente de selv kan låne pengene til.

Differencen mellem den rente kunden betaler og den rente pengeinstituttet betaler kaldes rentemarginalen, hvilket er den indtjening som pengeinstitutterne har på udlån.

Hvis man skal finde frem til hvilken gennemsnitlig rente pengeinstitutterne selv betaler, så er det nødvendigt at udregne nøgletallet WACC.

WACC betyder ”Weighted Average Cost of Capital” og er et udtryk for den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning for fremskaffelse af kapital, altså hvad betales der for hver krone, som der enten lånes ud eller investeres.

WACC’en opdeles så man kan skelne mellem afkastkravet til egenkapitalen og de omkostninger der er til fremmedkapitalen. Med andre ord har man mulighed for at anslå prisen på kapital og udviklingen heri. WACC’en udtrykker derfor udviklingen i pengeinstitutternes udgifter til fremskaffelse af kapital, og er derfor, alt andet lige, med til at påvirke pengeinstitutternes resultat.

WACC er et vigtigt nøgletal, som også kan bruges som en god indikator for konkurrenceevnen, set i forhold til andre pengeinstitutter. Jo lavere WACC, jo bedre udgangspunkt er der for et godt resultat, da en lav WACC vil betyde, at det er billigere at drive forretningen og dermed er man også bedre stillet over for konkurrenterne.

Jo lavere WACC et pengeinstitut har, jo bedre forudsætninger har de også for at have en bedre indtjening end et pengeinstitut med en høj WACC. WACC’en for et pengeinstitut skal i teorien være under pengemarkedsrenten, men som renteniveauet har været de seneste år, er det ikke realistisk at WACC’en kommer under pengemarkedsrenten. Normalt sammenligner man med CIBOR3, men det vil være mere realistisk at sammenligne med CIBOR12, som er den rentesats bankerne er villige til at udlåne for i 12 måneder. CIBOR 12 er pt. 0,74 %²⁸.

Nedenfor er vist udregningen af nøgletallet og efterfølgende en redegørelse for udviklingen af WACC’en for henholdsvis Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel.

WACC kan udregnes på baggrund af følgende formel:

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

k_w = WACC nøgletallet

k_d = prisen på den rentebærende gæld, altså fremmedkapitalen

T = skattesatsen

L = andelen af fremmedkapitalen

k_e = prisen på egenkapitalen

²⁸ www.nasdaqomxnordic.com (9)

K_d findes ved at sætte renteudgifterne i forhold til gælden. Det er dog vigtigt, at være opmærksom på hvad der medtages under henholdsvis renteudgifter og rentebærende gæld. Under den rentebærende gæld skal medtages følgende:

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Efterstillet kapital

K_d ganges med L og når der ganges med L sættes fremmedkapitalen op imod de samlede passiver, hvorfor den forholdsmæssige omkostning på fremmedkapitalen bliver udregnet. Følgende gør sig gældende:

$$k_d = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{rentebærende gæld (passiver - egenkapital - puljer + garantkapital)}} * 100$$

$T = \text{skattesatsen}$

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

$$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$$

Når k_e udregnes er det nødvendigt at kende de enkelte parametre:

r_f = den risikofrie rente

β = beta

k_m = forventet afkast

K_e bliver ganget med $(1-L)$ for at sætte prisen på egenkapitalen op imod de samlede passiver og derved komme frem til den forholdsmæssige omkostning.

Når alle parametrene er fundet kan WACC'en udregnes ved følgende beregning:

$$WACC = \left(\frac{\text{renteudgifter}}{\text{rentebærende gæld}} \times 100 \right) \times (1 - \text{skattesats}) \times \left(\frac{\text{passiver} - \text{egenkapital} - \text{puljer}}{\text{passiver} - \text{puljer} - \text{garantkapital}} \right) + k_e \left(1 - \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital} - \text{puljer}}{\text{passiver} - \text{puljer} - \text{garantkapital}} \right)$$

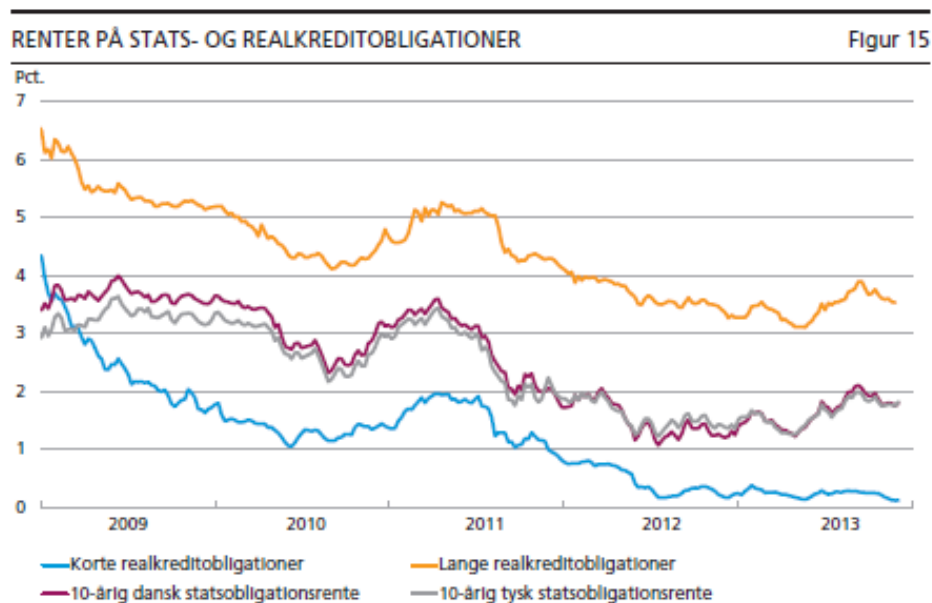
Som formelen viser, så vil en del af faktorerne være kendt i forvejen ud fra et regnskab, men der er også tal som skal antages, disse antagelser skal foretages på værdien af β (beta), den risikofrie rente og det forventede afkast på markedet.

Beta er et nøgletal der relaterer sig til enten en aktie eller en porteføljerisiko. Beta udtrykker aktivets kursfølsomhed i forhold til udviklingen på markedet. I vores opgave antager vi at beta er 1, idet det er svært at finde et marked at holde vores aktiv op imod.

Den risikofrie rente sammenlignes med den 10 årige statsobligation. Som det kan ses nedenfor, i figur 12 så har denne rente været stærkt faldende i 2014. Et gennemsnit for 2013 for den 10 årige statsobligation ligger omkring 2 %, hvorfor det også er denne værdi vi har medtaget som den risikofrie rente. Det kan diskuteres om det er korrekt at anvende de 2 %, idet det er værdien af den gennemsnitlige rente for 2013. Ser vi tilbage på hele analyseperioden, så vil renten på den 10 årige statsobligations ligge højere og derved kan der også argumenteres for at den risikofrie rente skal være højere i vores beregninger. Vi mener dog ud fra det nuværende renteniveau, at der godt kan argumenteres for at anvende renten på de 2 %, da renteniveauet stadig er faldende.

Det forventede afkast er i vores opgave sat til 8 % hvilket er et gennemsnit af hvad aktierne har givet historisk set.

Figur 12 – Renter på stats- og realkreditobligationer



Kilde: Kvartalsoversigt 4.kvartal 2013 del 1.

WACC'en for alle tre sparekasser fremgår af nedenstående figurer. Vi har i hver figur indsat CIBOR 12²⁹ satsen på de pågældende år, for at sammenligne WACC'en.

Figur 13: WACC i % for Sparekassen Kronjylland fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Fremmedkapital	0,71	0,76	0,96	0,96	1,62
Egenkapital	0,90	0,82	0,99	0,92	1,10
WACC	1,61	1,58	1,95	1,88	2,72
CIBOR12	0,77	1,17	1,93	1,78	2,65

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne fra 2009 - 2013 for Sparekassen Kronjylland

Som det ses af ovenstående figur, så har Sparekassen Kronjyllands WACC været faldende fra 2009 til 2010, hvorefter der skete en begrænset stigning i 2011. I 2012 faldt den til det laveste niveau i analyseperioden og i 2013 var den en smule stigende igen, men stadig på et lavere niveau end de forgangene år. WACC'en i Kronjylland har udviklet sig forholdsvis gunstigt fra 2,72 % i 2009 til 1,61 % i 2013, men sammenlignet med CIBOR 12 ligger den over i hele analyseperioden. Dette er som før skrevet de tendenser vi ser, da markedsrenten og derved

²⁹ Danmarks nationalbank - statistikbanken - års observationer CIBOR 12.

CIBOR satsen varierer hele tiden og sammenlignet med pengeinstitutterne, så har de typisk mere langsigtede finansieringer og dermed højere rente. I forhold til renten, så har den været så stærkt faldende i analyseperioden at det er svært at være under i forhold til WACC'en, hvilket skyldes at egenkapitalen er den dyreste finansiering for pengeinstitutterne og denne skal ligges oveni fremmedkapitalen for at finde den endelig WACC. Analyserer vi på fremmedkapitalen og egenkapitalen hver for sig, så er forrentningen af fremmedkapitalen faldende fra 1,62 % i 2009 og til 0,71 % i 2013, hvilket også stemmer overens med renteniveauet, men den er ikke så stærk faldende som CIBOR 12, som før skrevet. I 2013 ligger fremmedkapitalen alene næsten på samme niveau som CIBOR 12, dog er udviklingen i fremmedkapitalen positiv for Sparekassen Kronjylland. I forhold til egenkapitalen så er forrentningen af denne også faldet fra et niveau i 2009 på 1,10 % og til 0,90 % i 2013, hvilket også må ses i forhold til den økonomiske udvikling.

Figur 14: WACC i % for Den Jyske Sparekasse fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Fremmedkapital	1,27	1,12	1,38	1,14	1,54
Egenkapital	0,27	0,35	0,69	0,70	0,79
WACC	1,55	1,47	2,07	1,84	2,33
CIBOR12	0,77	1,17	1,93	1,78	2,65

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

For Den Jyske Sparekasse har WACC'en været faldende fra 2009 til 2010, hvorefter den steg i 2011 for igen at være falde i 2012 og svagt stigende i 2013. Udviklingen har været gunstig fra 2009 til 2013, hvor WACC'en er faldet fra 2,33 % til 1,55 %. Sammenlignet med CIBOR12 har den dog, på nær i 2009 ligget over. Som skrevet tidligere så er det tendensen der ses. Tallene hver for sig, viser at prisen på fremmedkapitalen har været faldende over hele analyseperioden netop fra 1,54 % i 2009 til 1,27 % i 2013 og afkastet på egenkapitalen har været stærkt faldende fra 0,79 % til 0,27 %. Det samlede fald er positivt for Den Jyske Sparekasse, da en lav WACC, som sagt, skaber bedre vilkår.

Figur 15: WACC i % for Sparekassen Vendsyssel fra 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Fremmedkapital	1,02	1,17	1,65	1,41	1,76
Egenkapital	0,58	0,53	0,56	0,52	0,56
WACC	1,60	1,69	2,22	1,93	2,32
CIBOR12	0,77	1,17	1,93	1,78	2,65

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne 2009 - 2013 for Sparekassen Vendsyssel

Sparekassen Vendsyssel har også en faldende WACC igennem analyseperioden og den har som i Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse også været svingende igennem perioden. Fra 2009 til 2010 faldt WACC'en og fra 2010 til 2011 steg den igen til næsten samme niveau som i 2009. Både i 2012 og 2013 faldt WACC'en betydeligt og er i analyseperioden faldet fra 2,32 % til 1,60 %. Sammenlignet med CIBOR12 lå WACC'en under i 2009, hvorefter den i de resterende 4 år lå over. Fremmedkapitalen er faldet fra 1,76 % til 1,02 % hvor i mod egenkapital er steget fra 0,56 % til 0,58 %. Derved må det også konkluderes at når renteniveauet er stærkt faldende inden for en kort årrække, så kan WACC'en og derved pengeinstitutternes forretningen af lånt kapital ikke følge med på samme niveau. WACC'en har dog været faldende for alle tre sparekasser, hvilket viser at de alligevel har formået at funde sig bedre grundet den lavere forretning.

WACC'en kan være svær at konkludere ud fra uden at der ses på det bagvedliggende. Det kan nemlig være tilfældet at et pengeinstitut har en høj WACC, men er bund solid. Hvis balancen stiger udelukkende pga. en større egenkapital, så vil man se en stigende WACC. Dette isoleret set vil jo være rigtig godt for pengeinstitutterne og en stigende egentlig kernekapital er vigtigere end at skabe et godt nøgletal.

For at vurdere sparekasserne i forhold til hinanden, så vil vi kigge på fremmedkapitalen og egenkapitalen isoleret set. Sparekassen Kronjylland havde som sagt en fremmedkapital der faldt fra 1,62 % til 0,71 %, hvilket var et fald på 56 %. Den Jyske Sparekasses fremmedkapital faldt fra 1,10 % til 0,9 %, hvilket var et fald på 18 % og til sidst faldt Sparekassen Vendsyssels fremmedkapital fra 1,54 % til 1,27 %, hvilket var et fald på 18 %. Dette viser, at Sparekassen Kronjylland har været det pengeinstitut der har formået at funde sig billigere igennem analyseperioden, hvilket kan være grundet gode resultater og et efterhånden større pengeinstitut med en større balance, hvilket gør at investorerne ikke kræver

så høj en rente. Den Jyske Sparekasse er balancemæssigt på samme niveau som Sparekassen Kronjylland, men har grundet dårlige resultater ikke kunne skaffe den samme billige funding, dog skal det nævnes at deres funding i 2009 var væsentlig lavere end de to andres. Faldet i Sparekassen Vendsyssel, som er på niveau med Den Jyske Sparekasses kan være grundet et mindre pengeinstitut, som kan have svære ved at funde sig billigt, da der alt andet lige er et større risikomoment ved et mindre pengeinstitut. Egenkapitalen har i Sparekasse Kronjylland været faldende fra 0,79 % til 0,27 %, hvilket er et fald på 66 %, I Den Jyske Sparekasse er den faldet fra 1,76 % til 1,02 % og derved med 42 % og til sidst er den i Sparekassen Vendsyssel steget lidt fra 0,56 % til 0,58 %, som er en stigning på 4 %. Igen har Sparekassen Kronjylland været mest faldende igennem analyse perioden.

Sparekassen Kronjyllands tendenser i forhold til WACC'en er meget positive. Det er vigtigt at man som pengeinstitut formår at funde sig på den mest gunstige måde, men stadig opretholder en fornuftig egenkapitalen og tilgodeser sine garantier, så de bevarer deres kapital i sparekassen og er tilfredse.

Ser vi samlet set på WACC'en så er det faktisk Den Jyske Sparekasse der i 2013 funder sig bedst og har den laveste WACC, som sagt kan det være svært at konkludere isoleret på dette, da Den Jyske Sparekasses egenkapital er væsentlig faldende i forhold til de to andre sparekasser og fremmedkapitalen ligger på et noget højere niveau, dog er det alligevel positivt at WACC'en er den laveste, da det kan give dem bedre konkurrence muligheder.

Kapitalforhold

I det næste afsnit vil vi analysere kapitalforholdene i de tre sparekasser fra 2009-2013. Der stilles større og større krav til pengeinstitutternes kapital, hvilket har resulteret i at flere garantsparekasser har været nødsaget til at lave en garantbørs for at sikre deres kapital.

Vi vil starte med at gennemgå de regler der er for basiskapitalen, og hvilke kvalitative og kvantitative krav der skal opfyldes i forlængelse af indførslen af CRD IV direktivet og CRR forordningen. Herefter vil vi se på sparekassernes solvens og risikovægtede poster.

Basiskapital

Alle pengeinstitutter i Danmark, både garantsparekasser og banker er underlagt reglerne der er angivet i Lov om Finansiell Virksomhed (LFV). Det er vigtigt for et pengeinstitut at overholde

de regler de er underlagt, og her tænkes specielt på kravet om solvens og opfyldelse af kravene til basiskapitalen.

Basiskapitalen og dermed pengeinstituttets samlede kapital består af tre elementer; egentlig kernekapital, hybridkernekapital og supplerende kapital. Den egentlige kernekapital udgør sammen med den hybride kernekapital den samlede kernekapital. Basiskapitalen skal som minimum opfylde solvenskravet på de 8 % af de risikovægtede poster eller minimumskapitalkravet mindst 5 mio. euro.³⁰ Nedenfor beskrives basiskapitalens tre elementer mere detaljeret.

- Egentlig kernekapitalen (CET1) er den sikreste kapital for pengeinstitutterne og derved den kapital med størst risiko. Den egentlige kernekapital består af aktie-, garant- eller andelskapital samt henlagt overskud og løbende indtjening.
- Den hybride kernekapital (Tier I) består af meget sikre lån, hvor der ikke må være begrænset løbetid eller incitament til indfrielse. Den hybride kernekapital skal kunne konverteres til egentlig kernekapital, hvis en given begivenhed indtræffer. Konverteringen sker hvis den egentlige kernekapitalprocent falder til minimum 5,125 % eller et givent niveau som er angivet i betingelserne for lånet.
- Supplerende kapital (Tier 2) består af ansvarlig lånekapital der er særlig risikovillig og med begrænset løbetid. Modsat hybridkernekapital, så skal supplerende kapital nedtrappes gradvist med en procentdel hvert år alt efter hvor lang løbetiden er. Der kan være noget hybrid kernekapital, som medregnes i supplerende kapital, hvis ikke de overholder de kriterier der er for at tælle med i den hybride kernekapital.

³⁰ www.finanstilsynet.dk (10)

Nedenfor er vist en specifikation af hvordan basiskapitalen er sammensat af de tre kapitalelementer:³¹

Figur 16: Oversigt over basiskapitalens elementer

Kernekapital	
	+ Indbetalt aktiekapital/garantkapital
	+ Overskud ved emission
	+ Reserver
	+ Hybrid kernekapital
	-Egne aktier
	-Immaterielle aktier
	-Skatteaktiver fra årets løbende underskud
	= Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital	
	+ Opskrivningshenlæggelser
	+ Værdipapirer med ubestemt løbetid (Obligationer)
	+ Ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid
	-Kapitalelementer i andre kreditinstitutter
	-Andele af forsikringsselskaber
	= Supplerende kapital efter fradrag
= Basiskapital	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale på HD FR - Aalborg

Nedenfor er der vist en graf over hvor meget den egentlige kernekapital, den hybrid kernekapital og den supplerende kapital, som må medtages til opfyldelse af solvenskravet på de 8 %.³²

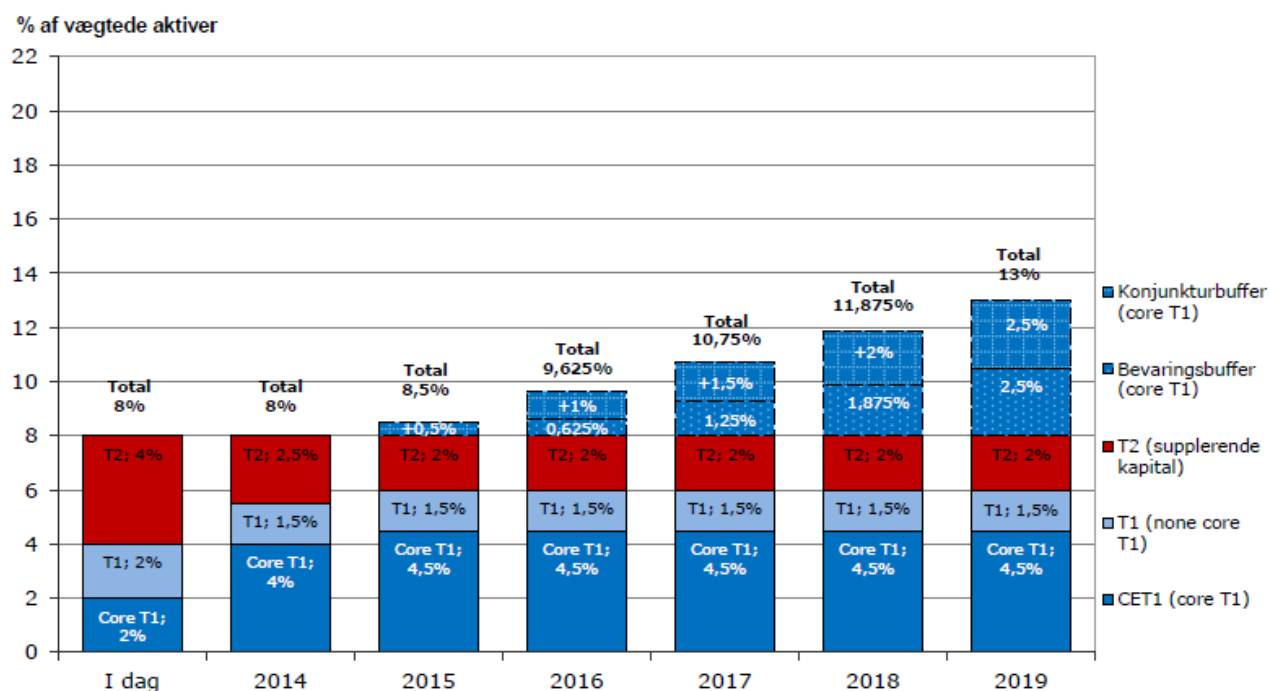
Indtil 01.01.2014 var kravet at basiskapitalen skulle være bygget op med mindst 2 % i egentlig kernekapital (CET 1), maksimal 2 % i hybrid kernekapital (Tier 1) og maksimal 4 % i supplerende kapital (Tier 2). Fra 2014 ændres reglerne, hvilket har betydet at i 2015 skal basiskapitalen være opbygget med mindst 4,50 % egentlig kernekapital, maksimal 1,50 % i hybrid kernekapital og maksimal 2 % i supplerende kapital. Altså en ændring af fordelingen af kapitalen. Pengeinstitutterne skal fremadrettet polstre sig med mere egentlig kernekapital end hybrid kernekapital og supplerende kapital. Det ses også nedenfor, at der fra 2015 bliver

³¹ Bankvirksomhed og risikostyring, særtryk fra kapitel 1, Finansielle forretninger og rådgivning Privat, 5. udgave

³² Kapitaldækningshåndbog, Del 1. Basiskapitalens bestanddele, udgivet af Lokale pengeinstitutter, side 30

sat krav om en bevaringsbuffer på 0,50 %. Denne buffer er en permanentbuffer som skal opfyldes med egentlig kernekapital, hvorfor kravet til den egentlig kernekapital er højere end de 4,50 % fra 2015. Bufferen er stigende frem mod 2019, hvilket stiller større krav til pengeinstitutternes sammensætning af kapital.

Figur 17: Sammensætning af basiskapitalen



Kilde: Kapitaldækningshåndbog, Del 1. Basiskapitalens bestanddele, udgivet af Lokale pengeinstitutter

Ser vi på basiskapitalen i Sparekassen Kronjylland har de en samlet basiskapital efter fradrag på 2.287 mio. DKK.³³ Den egentlige kernekapital efter fradrag udgør 2.239 mio. DKK og den samlede kernekapital udgør 2.439 mio. DKK. Som det kan ses har Sparekassen Kronjylland kun 200 mio. DKK i hybrid kernekapital. Denne kapital blev optaget i forbindelse med købet af Sparekassen Østjylland, udelukkende på grund af sikkerhedsmæssige foranstaltninger. Sparekassen Kronjylland har ingen supplerende kapital. Deres egentlige kernekapital dækker over 588 mio. DKK i garantkapital, 20 mio. DKK i reserver og 1.815 mio. DKK i overført resultat. Alt i alt må det siges, at Sparekassen Kronjylland har en god basiskapital, som opfylder de krav der er til sammensætningen af basiskapitalen. Kernekapitalprocenten i Sparekassen Kronjylland er for 2013 på 16,9 %³⁴ og den egentlige kernekapitalprocent er på

³³ Se bilag 10

³⁴ Årsrapport 2013, side 22

16,50 % $((2.238.696 \cdot 100) / 13.563.871)$, hvilket, alt andet lige, må siges at være et meget tilfredsstillende grundlag for basiskapitalen.

I Den Jyske Sparekasse er der en basiskapital efter fradrag på 1.847 mio. DKK.³⁵ Heraf udgør den egentlige kernekapital 1.371 mio. DKK, den hybride kernekapital udgør 519 mio. DKK og supplerende kapital udgør i opgørelsen over basiskapitalen 300 mio. DKK.

Den hybride kernekapital i Den Jyske Sparekasse består af fire lån, på henholdsvis 250 mio. DKK, 131 mio. DKK og to lån på hver 50 mio. DKK. Den supplerende kapital består af to lån på henholdsvis 300 mio. DKK og 0,879 mio. DKK.³⁶ Lånet på de 0,879 mio. DKK medregnes kun med 50 % i basiskapitalen da dette lån er udløbet i løbet af 2014.

Kernekapitalprocenten i Den Jyske Sparekasse er på 12,1 %³⁷ og den egentlige kernekapitalprocent lyder på 10,1 % $((1.371.330 \cdot 100) / 13.566.512)$. Den Jyske Sparekasse er selv tilfreds med deres kapitalisering, dog har de en målsætning om at de skal kapitaliseres endnu bedre i de kommende år, og dette er med baggrund i de nye kapitalregler og et ønske om en stærkere kapitalbase når der kommer bedring i samfundsøkonomien.³⁸ Den Jyske Sparekasse har fokus på følgende instrumenter til at forbedre den ønskede overdækning:

- Overskud
- Salg af sektor aktier
- Optagelse af kapital som overholder CRD IV/CRR regelsættet
- Slankning af balancen

Det vides allerede at Den Jyske Sparekasse i løbet af 2014 har solgt en del af deres aktier i DLR kredit, hvilket har forbedret deres basiskapital og dermed også påvirket solvensen positivt for 2014.

Den Jyske Sparekasse skal være opmærksomme på, at deres andel af statslig hybrid kernekapital fra 2017 ikke kan medregnes i basiskapitalen længere, samt et af lånene på de 50 mio. DKK er under overgangsreglerne, hvorfor disse lån heller ikke kan medtages 100 % i fremtiden. Den Jyske Sparekasse har lavet en kapitalplan frem mod 2017, hvorfor de er opmærksomme på de udfordringer som de har inden for dette område.

³⁵ Risikorapport for Den Jyske Sparekasse 2013 side 7

³⁶ Årsrapport Den Jyske Sparekasse side 45

³⁷ Årsrapport Den Jyske Sparekasse side 31

³⁸ Årsrapport Den Jyske Sparekasse side 10

Sparekassen Vendsyssel har en basiskapital efter fradrag på 2.116 mio. DKK.³⁹ Heraf udgør den egentlige kernekapital efter fradrag 1739 mio. DKK, den hybride kernekapital udgør 235 mio. DKK og den supplerende kapital udgør 254 mio. DKK. Den hybride kernekapital er statslig hybrid kernekapital der er optaget tilbage i 2009. Det forventes at lånet indfries i løbet af 2014. Den supplerende kapital er baseret på fire lån, hvoraf to af lånene på henholdsvis 4,5 mio. DKK og 2,5 mio. DKK udløber 02.01.2014 og 02.01.2015, de sidste to lån har en løbetid til 2022 og 2023.⁴⁰ Lånene som udløber i 2022 og 2023 opfylder alle CRD IV kravene for medregning i kapitalen. Den statslige hybride kernekapital på 235 mio. DKK kan kun medregnes ind til 2017, dog forventer Sparekassen Vendsyssel at denne bliver indfriet i første halvår af 2014. Sparekassen Vendsyssel har med udgangspunkt i tallene fra ultimo 2013 lavet konsekvensberegninger ved implementeringen af CRD IV kravene, som er gældende fra 01.01.2014. Hele opgørelsen frem til 2019 viser, at Sparekassen Vendsyssel ikke vil komme i problemer, og de vil ligeledes overholde den målsætning de har om en solvensoverdækning på 4 %. Dog er deres beregninger med diverse forbehold, idet reglerne ikke var endelig vedtaget ved denne opgørelse.⁴¹ Det må derfor vurderes, at Sparekassen Vendsyssel har en meget stabil og god fordeling af deres kapital.

Den egentlige kernekapitalprocent for Sparekassen Vendsyssel er 15,8 % for 2013 $((1.739.350 \cdot 100) / 10.980.353)$ og kernekapitalprocenten er 17,5 %.⁴²

Sammenligner vi de tre pengeinstitutters egentlig kernekapitalprocent og kernekapitalprocent, så ses det, at Sparekassen Kronjylland er bedst kapitaliseret på den egentlige kernekapital, hvorefter Sparekassen Vendsyssel kommer. Den Jyske Sparekasse har en noget lavere egentlige kernekapitalprocent og kernekapitalprocent. Set i forhold til andre gruppe 2 pengeinstitutter i LOPI ligger både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel over gennemsnittet for kernekapitalprocenten, som er på 15,04 %⁴³, hvor Den Jyske Sparekasse er under gennemsnittet. Derfor må det konkluderes at Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel er væsentlig bedre kapitaliseret i forhold til Den Jyske Sparekasse.

Ser vi på årsagen til den høje egentlige kernekapitalprocent, så skyldes det ved Sparekassen Kronjylland hovedsagligt, at de har et rigtigt stort overført resultat fra tidligere, hvorimod Den Jyske Sparekasse ligger langt under Sparekassen Kronjylland. Vendsyssel har også et mindre

³⁹ Risikorapport, Sparekassen Vendsyssel 2013

⁴⁰ Årsrapport Sparekassen Vendsyssel side 60

⁴¹ Årsrapport Sparekassen Vendsyssel side 10

⁴² Årsrapport Sparekassen Vendsyssel side 61

⁴³ Bilag 4

overført resultat i forhold til Kronjylland, men stadig væsentlig højere end Den Jyske Sparekasse, der har haft underskud de seneste fire ud af fem år, hvor Kronjylland kun har haft et mindre underskud i 2011 og Sparekassen Vendsyssel har slet ikke haft underskud. I forhold til garantkapitalen, så er Sparekassen Kronjylland dem med det laveste garantindskud, men de er også de eneste der kører med maksimal indskud på 20.000 DKK. Sparekassen Kronjylland har ingen garantbørs, som både Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel har, hvilket også kan betyde, at Kronjylland har haft kunder der har taget deres garantkapital ud. Dog har de haft fremgang i løbet af 2013, hvor deres garantkapital er steget fra 555 mio. DKK til 588 mio. DKK, samt de har fået ca. 800 flere garantanter. Dette skyldes hovedsagelig indførslen af et nyt garantkoncept, hvor kunderne har valgt at hæve deres garantindskud til de 20.000 DKK. Alt andet lige, må det forventes, at både Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel har en større andel af kunder på venteliste til at få garantkapitalen udbetalt. Det ses, at Sparekassen Vendsyssel er det institut med færreste kunder, men også flest garantanter, hvilket kan tyde på, at kunderne er mere loyale og bakker mere op omkring det lokale pengeinstitut, dog er det svært at sammenligne helt nøjagtigt, idet Sparekassen Kronjylland ikke har garantbørs.

Figur 18: Oversigt over den egentlige kernekapitalprocent og kernekapitalprocenten

	Kronjylland	Den Jyske Sparekasse	Vendsyssel
Egentlig kernekapital	16,50	10,1	15,9
Kernekapitalprocent	16,9	12,1	17,5
Garantkapital 1.000 DKK	587.756	871.930	973.116
Overført resultat 1.000 DKK	1.807	499.214	815.567
Antal kunder	135.000	111.618	87.231
Antal garantanter	32.000	28.418	34.124

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne fra 2013

Solvens

Basiskapitalen for Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel er nu analyseret, og med baggrund heri vil vi nu gennemgå deres solvens og de risikovægtede poster, som er en del af solvensen ligesom basiskapitalen.

Pengeinstitutterne i Danmark er underlagt gældende solvensregler i LFV § 124. Reglerne kræver, at pengeinstitutternes bestyrelser og direktion skal sørge for at der er tilstrækkelig

kapital og at de råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring. Dette for at de løbende kan vurdere samt bibeholde et kapitalgrundlag der har en størrelse, type og fordeling som er passende til det enkelte instituts risici.

Solvensen er dermed den kapital, som pengeinstitutterne skal bruge til dækning af fremtidige tab. Solvensen udregnes som følgende:

$$\text{Solvensprocenten} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Der skal for alle pengeinstitutter fastsættes et individuelt solvensbehov, som skal være over solvenskravet på de 8 %. Det er pengeinstitutternes bestyrelse og direktion der skal opgøre instituttets individuelle solvensbehov.⁴⁴ De skal vurdere hvad den tilstrækkelige kapital skal være, for at de kan modsvare den aktuelle risici. Pengeinstituttets ledelse fastsætter næsten altid en målsætning om hvor stor en solvensmæssige overdækning de ønsker. Overholdelsen af pengeinstituttets solvensbehov styres i praksis ved, at instituttet opfylder det af ledelsen fastsatte solvens mål. Derved kan pengeinstituttets eget krav til solvensen blive forholdsvis høj, idet de har forventninger til overdækningen. Finanstilsynet kan påkræve et højere individuelt solvensbehov, hvis dette findes nødvendigt. Dog vil det være muligt, at en anden ansvarlig kapital med automatisk konvertering til egenkapital vil kunne tages i betragtning til at opfylde solvenstillægget.

Solvenskravet på de 8 % er alene et lovmæssigt udgangspunkt, de enkelte institutter skal, som sagt, selv opgøre det individuelle solvensbehov. Når det individuelle solvensbehov skal opgøres bliver dette gjort ved brug af 8+ modellen, som er en model der er udarbejdet af Lokale Pengeinstitutter. Metoden afsætter tilstrækkelig kapital inden for fem risikoområder som er kreditrisiko, markedsrisiko, operationel risiko, øvrige risici og tillæg som følge af lovbestemte krav. Metoden tager sit afsæt i minimumskravet på de 8 % plus de tillæg der kan være inden for de angivende områder. Minimumskravet på de 8 % kaldes sølje I kravet.

⁴⁴ Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 2

Figur 19: 8+ modellen

	1.000 kr.	%
1) Søjle I-kravet (8 pct. af de risikovægtede poster)		8
+ 2) Indtjening (kapital til risikodækning som følge af svag indtjening)		
+ 3) Udlånsvækst (kapital til dækning af organisk vækst i forretningsvolumen)		
+ 4) Kreditrisici, heraf 4a) Kreditrisici på store kunder med finansielle problemer 4b) Øvrig kreditrisici 4c) Koncentrationsrisiko på individuelle engagementer 4d) Koncentrationsrisiko på brancher		
+ 5) Markedsrisici, heraf 5a) Renterisici 5b) Aktierisici 5c) Valutarisici		
+ 6) Likviditetsrisici (kapital til dækning af dyrere likviditet)		
+ 7) Operationelle risici (kapital til dækning af operationelle risici udover søjle I)		
+ 8) Eventuelle tillæg som følge af lovbestemte krav		

Kilde: Medlemsnet for Lokale pengeinstitutter.

Det er vurderet, at alle de forhold der kan være en risiko for, for det enkelte pengeinstitut, er medtaget i modellen. I forhold til den opgave bestyrelsen har ved opgørelse af det individuelle solvensbehov, så er det deres ansvar at vurdere hvorvidt basiskapitalen er tilstrækkelig i forhold til kommende aktiviteter. Det er en vurdering som bestyrelsen må revurdere hvert år, da en forventning om vækst kan påvirke solvensen.

Et pengeinstitut med en overdækning i solvensen vil som udgangspunkt have lettere ved at fremskaffe kapital til en lavere rente, da de fremstår som et solidt pengeinstitut. Dog kan pengeinstituttet også opleve utilfredshed ved enten aktionærene eller garantierne, for ikke at udnytte den kapital der er til rådighed mest optimal, eksempelvis til at forøge udlånet.

For at forbedre solvensen skal de risikovægtede poster nedbringes eller basiskapitalen skal øges. Nedbringelse af de risikovægtede poster kan gøres ved at få bedre sikkerheder for det udlån der allerede er i instituttet. En forøgelse af basiskapitalen kan gøres ved at optage mere ansvarlig kapital eller forbedre nettoindtjeningen.

I de seneste år har det vist sig, at flere og flere pengeinstitutters solvensoverdækning ikke nødvendigvis har været tilstrækkelig. Dette kan skyldes, at kreditrisikoen er blevet undervurderet og det har været nødvendigt at nedskrive mere end forventet, plus at værdierne som er medtaget i sikkerhederne har været for optimistiske. Disse optimistiske vurderinger af værdierne har gjort, at de risikovægtede poster har været for lave, og dermed har det betydet

en alt for høj solvensprocent i forhold til den egentlige risiko der var i instituttet.

Figur 20: Oversigt over solvensprocent

	2013	2012	2011	2010	2009
Sparekassen Kronjylland	16,9	15,8	16,7	16,0	15,8
Individuelt solvensbehov	9,5	9,2	9,5	9,9	*
Den Jyske Sparekasse	13,6	12,5	15,1	16,6	16,8
Individuelt solvensbehov	10,9	10,6	9,9	9,22	9,64
Sparekassen Vendsyssel	19,3	18,7	17,0	17,8	17,8
Individuelt solvensbehov	10,6	9,8	9,4	10,7	8,0
Gruppe 2⁴⁵	17,8	16,8	15,7	16,4	16,7

Kilde: 5 års oversigt fra årsrapporterne 2013

*Det har ikke været muligt at finde det individuelle solvensbehov.

I ovenstående figur ses udviklingen i solvensprocenten for Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel fra 2009-2013. Herudover er den gennemsnitlige solvensprocent for gruppe 2 pengeinstitutterne angivet, som bruges til at sammenligne med.

Som det ses så opfylder alle tre pengeinstitutterne deres individuelle solvensbehov igennem hele perioden. Holder vi de enkelte solvensprocenter op imod gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutterne, så er det kun Sparekassen der er under gennemsnittet i 2009-2010. Den Jyske Sparekasse er under gennemsnittet i 2011. Det kun Sparekassen Vendsyssel der har været over gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutterne i 2012 og 2013, dog ligger Sparekassen Kronjylland væsentlig højere i solvensprocenten end Den Jyske Sparekasse. Sparekassen Kronjylland har fra 2009-2013 haft en meget stabil solvensprocent fra 15,8 % til 16,9 % i 2013, hvilket vi også kan sige om deres individuelle solvensprocent der har ligget forholdsvis stabilt mellem 9,2 % - 9,9 %. I hele perioden har Kronjylland haft en fornuftig overdækning, hvorfor det må siges at være meget tilfredsstillende. Den interne målsætning for solvensoverdækningen lyder på 4,0 %, hvilket må siges at være mere end opfyldt.

Sparekassen Kronjylland er meget tilfredse med deres overdækning og de lægger ikke skjul på, at årsagen til den er så høj, skyldes at de vil sikre at der kan være råd til et eventuel opkøb.

⁴⁵ Finanstilsynets nøgletal, se bilag 11

Dette indikerer at Sparekassen Kronjylland går med tankerne om et eventuel opkøb, hvilket de også har gjort i løbet af 2014 ved at opkøbe Vorrebasse Hejnsvig Sparekasse.

Den Jyske Sparekasses solvensprocent har været meget svingende i perioden fra 2009-2013, i 2009 var den på 16,8 % og i dag på 13,6 %. I den mellemliggende periode er det individuelle solvensbehov været stigende fra 9,64 % til 10,9 % i 2013, hvilket må siges at være en meget uheldig udvikling. Solvensoverdækningen er gået fra 7,16 % i 2009 til 1,9 % i 2012 og 2,7 % i 2013. Stigningen i overdækningen fra 2012 til 2013 skal ses som en succes for Den Jyske Sparekasse, da de har arbejdet målrettet på at forbedre overdækningen. De har i løbet af 2013 slanket balancen og indført garantbørs, hvilket har været med til at påvirke overdækningen positivt. Dog lever overdækningen ikke op til den strategiske målsætning, som bestyrelsen har på 5,0 %.⁴⁶ Det kan diskuteres om det er et meget optimistisk mål at have set i forhold til udviklingen i Den Jyske Sparekasses regnskab de seneste år.

Sparekassen Vendsyssel har igennem hele perioden haft en høj solvensprocent på 17,8 % i 2009 til 19,3 % i 2013, hvor den var lavest i 2011 på 17,0 %. Deres individuelle solvensbehov har været stigende fra 8,0 % i 2009 til 10,6 % i 2013. Overdækningen er blevet lidt mindre i perioden, den er gået fra 9,8 % i 2009 til 8,7 % i 2013. Den interne målsætning lyder ligesom Sparekassen Kronjyllands på en minimum solvensoverdækning på 4,0 %, hvorfor overdækningen for 2013 må siges, at være mere end tilfredsstillende. Sparekassen Vendsyssel står med et meget stærk kapitalgrundlag, og deres målsætning er at forbedre det med en bedre indtjening og forøgelse af garantkapitalen.⁴⁷

Holder vi den egentlige kernekapitalprocent op imod det individuelle solvensbehov, så er det muligt at se om den enkelte sparekasse kan opfylde det individuelle solvensbehov uden at skulle finansiere sig med fremmedkapital, hvilket, alt andet lige, vil give en god indikation af hvor stærkt sparekassen er kapitaliseret.

Sparekassen Kronjylland har et individuelt solvensbehov i 2013 på 9,5 % og har en egentlig kernekapitalprocent på 16,5 %. Det kan derfor konkluderes, at Sparekassen Kronjylland udelukkende kan nøjes med at finansiere sig med egentlig kernekapital, og stadig bibeholde en meget flot overdækning.

Den Jyske Sparekasse har en egentlig kernekapitalprocent for 2013 på 10,1 % og et individuelt solvensbehov på 10,9 %. De vil altså ikke kunne opfylde det individuelle solvensbehov med egentlig kernekapital, hvorfor de er afhængige af deres hybride

⁴⁶ Årsrapporten fra Den Jyske Sparekasse 2013 side 29

⁴⁷ Årsrapporten fra Sparekassen Vendsyssel 2013

kernekapital og supplerende kapital. Dette giver en indikation af, at Den Jyske Sparekasse ikke har så stærkt et kapitalgrundlag som Sparekassen Kronjylland.

Sparekassen Vendsyssel har en egentlig kernekapital på 15,9 % for 2013 og et individuelt solvensbehov på 10,6 %. De kan derfor, ligesom Sparekassen Kronjylland, også opfylde det individuelle solvensbehov med egentlig kernekapital.

I forhold til CRD IV kravene, som er fuld ud indfaset i 2019, må det siges, at Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel er bedre rustet i forhold til kapitalgrundlaget sammenlignet med Den Jyske Sparekasse. Kravene til hvor stor en del af basiskapitalen der skal opfyldes med egentlig kernekapital, er stigende indtil 2019, hvorfor det er vigtigt at der foreligger en kapitalplan, for hvordan kapitalen i Den Jyske Sparekasse forbedres hen imod 2019.

Af ovenstående kan det konkluderes, at Sparekassen Vendsyssel fremstår som den stærkeste fusionspartner, hvis der udelukkende ses på basiskapitalen og solvensen.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster er den samlede risiko, som pengeinstitutterne har på deres udlån og øvrige aktiviteter. Det er Finanstilsynet der fastsætter hvordan de risikovægtede poster skal opgøres, alt efter hvilken risiko de bærer.

Kreditrisikoen er den største risiko for et pengeinstitut, da det er risikoen for tab, som følge af at kunderne ikke kan betale de penge de skylder. Årsagen til at kunden ikke kan tilbagebetale sin gæld kan være mange, det kan være kunden ikke har evnen eller viljen til at tilbagebetale gælden. Det er derfor vigtigt, at et pengeinstitut ikke udelukkende udlåner penge til en bestemt branche eller til få private kundeforhold, da dette vil gøre dem endnu mere sårbar. Af denne grund er det vigtigt, at udlånsporteføljen bliver diversificeret. Når kreditrisikoen skal opgøres, er der to måder at denne kan opgøres på, enten ved standardmetoden eller ved IRB metoden. I vores opgave bruger alle tre garant sparekasser standardmetoden til opgørelsen af kreditrisikoen.

Standardmetoden for opgørelse af de risikovægtede poster:⁴⁸

• Stat/region/kommuner	0 %
• Detailkunder (<1 mio. euro)	75 %
• Fast ejendom	
○ Bolig (indenfor 80%)	35 %
○ Fritidshus (indenfor 60 %)	35 %
○ Erhvervsejendom (indenfor 50 %)	50 %
• Dækkede obligationer	10 %
• Øvrige obligationer	10-20 %
• Erhverv	100 %

Yder pengeinstitutterne eksempelvis et lån på 1.000.000 DKK til en detailkunde, vil lånet have en vægt på 750.000 DKK i de risikovægtede poster. Lånes der derimod ud til det offentlige, så vil denne del ikke medregnes i de risikovægtede poster, da man ser dette som risikofrit. Ud over kreditrisikoen, tages der i de risikovægtede poster også hensyn til markedsrisiko og operationelrisiko.

Markedsrisikoen er de forhold et pengeinstitut bliver ramt af, men som de ikke selv har indflydelse på. Det kan være konjunktoren i samfundet, rentemarkedet eller aktie- og obligationsmarkedet.

Likviditetsrisikoen er den risiko pengeinstituttet har ved at sprede sin likviditet. Det kan være en god idé at have mange indlånskunder, da dette kan gøre pengeinstituttet mindre sårbar på dette område. Likviditetsrisikoen overvåges løbende, idet et pengeinstitut overvåger den daglige likviditet. De seneste år har der været en del pengeinstitutter som har haft overskud af likviditet, hvilket også har betydet, at de ikke har tilbudt særlig høje renter på deres indlån.

Den operationelle risiko er fejl som skyldes interne eller menneskelige fejl, såsom IT problemer eller fejl fra de ansatte.

Nedenfor er anført de risikovægtede poster i henholdsvis Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel for 2013.

⁴⁸ Slides fra MBA - Master og Business Administration

Figur 21: Oversigt over risikovægtede poster for 2013⁴⁹

1.000 DKK	Sparekassen Kronjylland	Den Jyske Sparekasse	Sparekassen Vendsyssel
Kreditrisiko	11.166.376	12.175.785	9.228.056
Markedsrisiko	1.115.454	107.421	670.546
Operationelrisiko	1.282.041	1.283.306	1.081.751
Risikovægtede poster i alt	13.563.871	13.566.512	10.980.353

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter og risikoreporter for 2013

Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse ligger næsten på samme niveau med de samlede risikovægtede poster, hvorimod Sparekassen Vendsyssel er væsentlig under. Den Jyske Sparekasse har en højere kreditrisiko og lavere markedsrisiko i forhold til Sparekassen Kronjylland, hvilket også stemmer overens med, at Finanstilsynet har udtalt sig om at udlånsengagementerne i Den Jyske Sparekasse er dårligere end sammenlignelige pengeinstitutter.

Ser man på solvensprocenten for Sparekassen Kronjylland og Den Jyske Sparekasse så ligger denne på henholdsvis 16,9 % og 13,6 %, hvilket alt andet lige, også bekræfter, at Sparekassen Kronjylland har en forholdsvis højere basiskapital end Den Jyske Sparekasse, da de risikovægtede poster ligger på samme niveau. Solvensprocenten hos Sparekassen Vendsyssel ligger på 19,3 %, hvilket skyldes en lav andel af de risikovægtede poster og en fornuftig basiskapital.

Tilsynsdiamanten

Finanstilsynets opgave er at føre tilsyn med finansielle virksomheder inklusiv de danske pengeinstitutter. Dette for at se om lovkravene i Lov om Finansiell Virksomhed og kapitaldækningsbekendtgørelsen overholdes. De skal hermed sikre, at der drives en sund virksomhed. Finanstilsynet indførte i juni 2010 "Tilsynsdiamanten" som hjælpeværktøj til løbende overvågning.

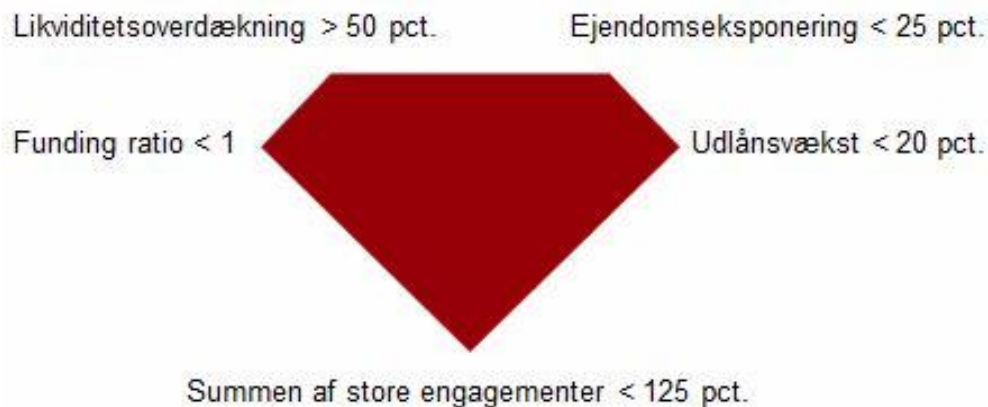
For Finanstilsynet var det vigtigt at lave et hjælpeværktøj, som pengeinstitutterne skulle holde sig indenfor, for at minimere risikoen generelt. Den såkaldte tilsynsdiamant indeholder 5 pejlemærker, som pengeinstitutterne skal holde sig inden for, for at Finanstilsynet mener, at

⁴⁹ Årsrapporter og risikoreporter for 2013

man agerer som et pengeinstitut uden forhøjet risiko.

Tilsynsdiamanten blev udover et hjælpeværktøj også introduceret for at have en samlet ramme for alle pengeinstitutter i Danmark, og for at have en illustration af hvor de forskellige lå. Samtidig var det vigtigt at pengeinstitutterne fik mere fokus på de specifikke risikoområder, som derved kunne ligge til grund for en bedre risikostyring fremadrettet.

Figur 22: Tilsynsdiamanten



Kilde: Finanstilsynets hjemmeside

Tilsynsdiamanten, som ses ovenfor⁵⁰, viser hvilke fem pejlemærker, der er blevet opstillet. Summen af store engagementer <125 pct. af basiskapitalen. De store engagementer er defineret som engagementer der udgør mere end 10 % af basiskapital. Pejlemærket er opstillet, da man ikke vil risikere at enkelte store kunder skal have mulighed for at vælge et pengeinstitut eller have store konsekvenser for den fremtidige drift.

Udlånsvæksten må årligt maksimalt udgøre 20 %. Dette pejlemærke skal være med til at dæmpe den enorme fremdrift der kan være i fx en højkonjunktur, hvor kreditpolitikken har det med at være en smule mere lempelig end ellers. Dette kan få store konsekvenser fremadrettet, hvis en krise rammer.

Ejendomseksponeringen må maksimalt udgøre 25 % af det samlede udlån. Dette skyldes, at ejendomspriserne, som vi har set det under finanskrisen, kan falde drastisk meget hurtigt og derved have stor indflydelse på sikkerhederne og den samlede risiko for pengeinstitutterne.

⁵⁰ www.finanstilsynet.dk (12)

Hvis pengeinstitutterne har en høj eksponering over for ejendomsmarkedet, så kan en boligkrise derved få alvorlige følger.

Likviditetsoverdækningen skal minimum være 50 % over lovkravet, hvilket sikrer, at pengeinstitutterne er i stand til at klare sig bedre igennem eventuelle kriser.

Den stabile funding må maksimalt ligge på 1,0. Tallet fortæller hvordan balancen er imellem ind- og udlån. Hvis pengeinstitutternes udlån er højere end indlånet, så vil nøgletallet sandsynligvis nærme sig grænseværdien på 1,0. Nøgletallet beregnes ved at dividere udlån med bankens arbejdende kapital, som består af indlån, udstedte obligationer og egenkapital. Pengeinstitutter som overskrider en eller flere af grænseværdierne kan efter en individuel vurdering fra Finanstilsynet få en skærpet overvågning, hvilket fx kan betyde hyppigere indrapportering af de overskredte pejlemærker. Viser det sig at pengeinstituttet arbejder med tingene og får nedbragt risikoen, så afviges opmærksomheden igen. Viser det sig herimod at de ikke reagerer på overskridelserne eller får gentagende overskridelser, så kan det betyde at Finanstilsynet ikke kun skærper overvågningen, men også skærper tilsynet og evt. laver en undersøgelse af hele pengeinstituttet, et såkaldt ordinært tilsynsbesøg.

Det er vigtigt for pengeinstitutterne at holde sig inden for pejlemærkerne, selvom det ikke er et lovkrav, som skal overholdes, men blot er pejlemærker. Dette for at der ikke skabes en unødvendig uro omkring det enkelte institut, som især i disse tider kan have konsekvenser, såsom kunde afgang og manglende tiltro.

For Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel har tilsynsdiamanten på nuværende tidspunkt en god effekt udad til. Dette grundet i at alle tre sparekasser overholder nuværende grænseværdier og dermed ikke ud fra tilsynsdiamanten har en forhøjet risiko i forhold til at drive pengeinstitut.

Som det set nedenunder, hvor vi har lavet en tabel med tallene fra tilsynsdiamanten, så ligger alle tre sparekasser rimeligt solidt inden for grænseværdierne.

Figur 23: Oversigt over tilsynsdiamanten for Sparekassen Kronjylland, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

Tilsynsdiamant 2013	Sparekassen Kronjylland	Den Jyske Sparekasse	Sparekassen Vendsyssel
Summen af store engagementer < 125 %	20	0	0
Udlånsvækst < 20 %	-2	-9,6	-8
Ejendomseksponering < 25 %	13	17,1	12,4
Likviditetsoverdækning > 50 %	195	171,6	169,7
Funding ratio < 1	0,67	0,76	0,68

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter for 2013.

Analysere vi på de pågældende værdier, så ses det at Sparekassen Kronjylland i forhold til Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel har store engagementer i deres portefølje, men dog stadig ikke nærmer sig Finanstilsynets pejlemærke. Det anses i Kronjylland ikke for et problem at have disse store engagementer, men da man skal være varsomme med store engagementer, da de kan gøre ondt på regnskabet i en tabs situationer, så vil fusionen her være til gavn, da de store engagementer formentlig forsvinder grundet en større basiskapital. Udlånsvæksten er for alle tre sparekasser negativ, hvilket er det billede der generelt ses i sektoren i øjeblikket. Vi kan dog se, at udlånsvæksten i Sparekassen Kronjylland kun er svagt faldende i forhold til Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Dette tal fortæller os at Sparekassen Kronjylland er bedre til at holde på deres udlån eller skabe ny udlån til kunderne, hvilke er med til at give dem bedre muligheder for gode resultater, da det er udlånene der tjenes flest penge på. I forhold til ejendomseksponering, så ligger Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel rimelig ens på omkring 13 %, hvorimod Den Jyske Sparekasse ligger helt oppe på 17,1%. Dette giver Den Jyske Sparekasse en noget større risiko i forhold til ejendomseksponering, hvilket kan have noget negative konsekvenser ved nedskrivninger og derved påvirkning af årets resultat. Likviditet generelt skaber ikke stor opmærksomhed i sektoren i øjeblikket, hvilket også kan ses på de tal, som alle 3 sparekasser

har i forhold til likviditetsoverdækningen.

Til sidst i tilsynsdiamanten er pejlemærket omkring funding. Her ligger alle tre sparekasser også godt placeret i det de ikke nærmer sig 1 på nuværende tidspunkt, hvilket skyldes at alle har langt større indlån end udlån på nuværende tidspunkt.

Ud fra sammenligningen af de tre sparekasser i forhold til tilsynsdiamanten, så virker det overordnede set som om at Sparekassen Kronjylland klarer sig bedst på de fleste punkter. At de har nogle store engagementer, tænker vi ikke får den røde lampe til at lyse, da de har mulighed for at ændre på dette, netop i form af fusion. I forhold til udlånsvæksten, som der er så stor fokus på i øjeblikket, så mener vi klart at Sparekassen Kronjylland er stærke på dette parameter, da de formår at holde sig på et rigtig pænt niveau sammenlignet med de to andre. Sammenligner vi udlånsvæksten generelt med hele sektoren, så ligger denne på -7,38 %⁵¹, så både Den Jyske Sparekassen og Sparekassen Vendsyssel er dårligere end gennemsnittet, mens Sparekassen Kronjylland er væsentlig bedre end gennemsnittet. Dette bekræfter os til dels i at der er muligheder i Sparekassen Kronjylland som skal søges, da forrentningsmodellen inden for udlån, som er den primære indtægtskilde, fungerer meget tilfredsstillende på nuværende tidspunkt, selvom udlånsvæksten er negativ.

Fusion

Pris ved fusion

Når Sparekassen Kronjylland skal vælge en fusionspartner vil prisen være en af de afgørende. Det er vigtigt for garantterne i den fusionerede Sparekasse at de får den korrekte pris for at gå med ind i fusionen. Det kan dog være svært at sætte pris på sådan en fusion, da det alt andet lige vil ske ved forhandlinger mellem køber og sælger, plus at den overtagne sparekasse også har interesse i at gøre udgangspunktet for den fortsættende sparekasse så god som muligt. Sparekassen Kronjylland skal være det fortsættende pengeinstitut, hvorfor der ikke ændres i hvordan virksomheden drives, altså der fortsættes med at være en garantsparekasse og den virksomhedsstruktur der her medfølger.

Udgangspunktet for lovgivningen ved en fusionen mellem to sparekasser skal findes i bekendtgørelsen om fusion af sparekasser.⁵² Som det fremgår af §3 i denne bekendtgørelse skal garantter i den ophørende sparekasse med vederlag for deres garantbeviser i den

⁵¹ Finanstilsynet - Markedsudvikling for pengeinstitutter 2013, side 40

⁵² www.finanstilsynet.dk (13)

Årsagen til mernedskrivningerne på 200 mio. DKK skal ses i forlængelse af det tilsynsbesøg som Den Jyske Sparekasse har haft i løbet af 2014, hvor der blev fundet yderligere 120 mio. DKK i nedskrivninger i forhold til regnskabet 2013. Ud over de 120 mio. DKK forudsætter vi, at Sparekassen Kronjylland kræver der skal sættes 80 mio. DKK ekstra nedskrivninger ind i forbindelse med fusionen. Det er ikke muligt for Sparekassen Kronjylland at få et fuldt overblik over Den Jyske Sparekasses udlånsportefølje, hvorfor det er vigtigt, at de får medtaget en stor del nedskrivninger så de sikre, at de har rigelig nedskrevet inden de fusionerer. Det må forudsættes, at de 80 mio. DKK er et acceptabelt niveau i forhold til at Den Jyske Sparekasse har haft ekstra nedskrivninger for årene 2012 -2013-2014 i forbindelse med besøg af Finanstilsynet.

Samlet set vil Sparekassen Kronjylland udstede ny garantkapital for 1.205 mio. DKK som betaling for Den Jyske Sparekasse. Al betaling kommer til være i form af garantkapital som kan medregnes i egenkapitalen for den nye Sparekassen Kronjylland. Alternativt skulle betalingen falde kontant, men dette vil, alt andet lige, påvirke kapitalen i Sparekassen Kronjylland og den solvensoverdækning som der er i Sparekassen Kronjylland i dag. Det eneste Sparekassen Kronjylland skal være opmærksomme på, er at garantterne i Den Jyske Sparekasse i dag er omfattet af en garantbørs, hvilket kan betyde, at de risikere, at en stor del af garantkapitalen vil blive indløst, da der i Sparekassen Kronjylland ikke er nogen garantbørs. Er dette tilfældet, vil dette, alt andet lige, påvirke basiskapitalen og dermed solvensen.

Betalingen for Den Jyske Sparekasse er ovenfor anført som oprettelse af to fonde. En almennyttig velgørende fond til støtte for områdets forretnings- og fritidsliv i Den Jyske Sparekasses nuværende virkeområder. Ligeledes oprettes en almennyttig fond for den nye samlede Sparekassen Kronjylland for at tilgodese begge parter. Årsagen til at fonden for Den Jyske Sparekasse er større end fonden for Sparekassen Kronjylland, skyldes at Den Jyske Sparekasses virkeområde spreder sig bredt i hele Danmark, hvorfor det er nødvendigt med mulighed for flere udlodninger til flere organisationer i hele det geografiske område, hvor de i dag har filialer, og samtidig for få aftalen igennem med accept fra Den Jyske Sparekasser.

Ser vi på Sparekassen Vendsyssel for 2013 består deres egenkapital af følgende:

Figur 25: Oversigt over egenkapitalen i Sparekassen Vendsyssel for 2013

1.000 DKK	2013
Garantkapital	973.116
Overført overskud eller underskud	791.280
Forslået udbytte	24.287
Egenkapital i alt	1.788.683

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporten 2013 for Sparekassen Vendsyssel

Nedenfor er vist hvordan egenkapitalen vil blive fordelt ved fusionen med Sparekassen Vendsyssel.

Honorering af Sparekassen Vendsyssels egenkapital ved fusion med Sparekassen Kronjylland:

Eksisterende garantikapital 973 mio. DKK - Ombyttes til
garantkapital

Oparbejdet overskud og reserver fordeles som følgende:

Ekstra nedskrivninger	300 mio. DKK
Fonden efter Sparekassen Vendsyssel	265 mio. DKK
Fond til støtte for Sparekassen Kronjylland	250 mio. DKK

Årsagen til mernedskrivningerne på de 300 mio. DKK skal findes i, at det er lang tid siden at Sparekassen Vendsyssel har haft ordinært besøg af Finanstilsynet, plus at de i januar 2015 fik forøget deres nedskrivninger for 2014 med 100 mio. DKK i forbindelse en kreditgennemgang på udvalgte udlån til landbrugskunder af Finanstilsynet, som vi har valgt at medtage i vores vurdering. Årsagen til at Finanstilsynet havde udvalgt Sparekassen Vendsyssel skyldes, at de har en høj eksponering inden for landbrugsområdet og at de ikke for nyligt havde haft inspektion af Finanstilsynet. I det de ikke har haft besøg af Finanstilsynet i flere år, vil det være nærliggende for Sparekassen Kronjylland at sikre, at de får nok ekstra nedskrivninger medtaget. Godt nok er Sparekassen Vendsyssel en sparekasse med en fornuftig og solid økonomi, men det er ikke til at vide om der under overfladen gemmer sig nogle engagementer, som kommer til at koste dem dyrt i forbindelse med et besøg af Finanstilsynet. Generelt ses det at der ved ordinært besøg af Finanstilsynet koster pengeinstitutterne dyrt, og

der er set ekstra nedskrivninger på niveau med den årlige nedskrivningsprocent, hvorfor vi også har medtaget ekstra nedskrivninger på niveau for nedskrivningsprocenten for 2014.

Der er oprettet en fond på 265 mio. DKK for betalingen af Sparekassen Vendsyssel, hvilket er større end betalingen for Den Jyske Sparekasse, dette skyldes, at Sparekassen Vendsyssel er et mere kapitalstærkt pengeinstitut, samt at de igennem flere år har vist positive resultater i modsætning til Den Jyske Sparekasse.

Der vil blive tegnet ny garantkapital for 1.488 mio. DKK ved fusionen med Sparekassen Vendsyssel. Sparekassen Kronjylland skal dog, ligesom ved fusionen med Den Jyske Sparekasse, være opmærksom på at der i Sparekassen Vendsyssel er garantbørs, og de kan risikere at en del af garantkapitalen vil blive indløst, da der ingen garantbørs er i Sparekassen Kronjylland.

Valg af fusionspartner

Med udgangspunkt i ovenstående analyser er vi kommet frem til, at det vil være mest fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland at fusionere med Sparekassen Vendsyssel. Årsagen til at de vil være de mest fordelagtige fusionspartner skal ses med baggrund i at de er meget kapitalstærke, de har en basiskapital der både kvalitativ og kvantitativ lever op til CRD IV kravene, de har en meget fornuftig solvensoverdækning og samtidig har præsteret flotte resultater henover finanskrisen.

Synergieffekter ved fusion

Når pengeinstitutter i dag fusionerer og derved bliver til en enhed i stedet for to, så kan det enten forgå som en sammenlægning med et nyt fælles navn, ligesom Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro gjorde det. Det er klart at en sådan forandring, er en stor proces og værdier og tankegange skal forenes til noget begge parter er enige i. En fusion kan også, som vi ser i de fleste tilfælde, være et pengeinstitut der overtager et andet, dog som en fusion, da begge parter er enige om det. I dette tilfælde vil banklicensen fra det blivende institut være den fortsættende samt logo og navn være det samme. Når der overtages et pengeinstitut, så vil det være vigtigt for begge parter at være så tæt på hinanden som muligt, hvad angår kultur, værdier og forretningsgang, så fusionen bliver rimelig overkommelig. I vores tilfælde vil Sparekassen Kronjylland være det fortsættende pengeinstitut. Størrelsesmæssig og kapitalmæssig er de det stærkeste pengeinstitut og de har via deres

visioner og ideer, ønske om at være den største garantsparekasse fremadrettet samt udvikle den nuværende forretning. Deres primære fokus er godt nok at udvikle eksisterende forretning, men de ligger selv op til at væksten også gerne må komme via opkøb, hvis forretningsmodellen ligger så langt op af deres som muligt samt hvis pris, risiko og tilfredsstillende solvens kan bibeholdes. Derved er der bestemt muligheder for Sparekassen Kronjylland for at udvide også fordi kravene stadig bliver skærpet rundt omkring og effekterne af en sammenlægning vil være til gavn for begge parter.

Ved at blive et større pengeinstitut balancemæssigt og samtidig holde den gode solvens, så vil der være nye muligheder på markedet for Sparekassen Kronjylland. De vil have mulighed for at tage større engagementer ind og derved udvide deres forretningsområde, de vil endnu engang kunne benytte stordriftsfordele ved lukning af filialer, mindre omkostninger til funktioner der bliver sammenlagt samt en vigtig stordriftsfordel som funding. Det vil, alt andet lige, være billigere at funde sig jo større og stærkere man er, hvilket kan have stor betydning i forhold til de omkostninger der er i denne forbindelse.

Der vil, alt andet lige, være stordriftsfordele, men der vil gå nogle år før det træder endelig ind i et fusionspengeinstitut og man derved kan se at man har sparet penge på sammenlægningen.

I starten vil der også være en del omkostninger til sammenføring, overdragelse, IT, uddannelse m.m. og det kan derved i de fleste tilfælde ses som en stigende omkostning, at man har udvidet forretningsområdet, hvilket vil være helt naturligt. Af denne grund er det selvfølgelig vigtigt, at man har vurderet på fusionspartneren. Der er ofte flere i spil når man tænker disse veje, da omkostninger i første omgang vil være store, men at det samtidig på sigt formentlig vil vise sig som en god beslutning, som giver en større og bedre forretning med mange muligheder fremadrettet.

Vi har analyseret på de synergieffekter, der på sigt vil være ved fusionen og derved ikke taget højde for omkostninger i forbindelse med fusionen og hvornår de relevante synergieffekter træder i kraft. Nedenstående punkter vil være de basale at analysere nærmere på:

- Filialsammensætning
- Medarbejdere og administration
- Direktion/bestyrelse

Filialsammensætning

Der vil efter fusionen, i samarbejde med Sparekassen Vendsyssel og derved som det sammensatte pengeinstitut, ske lukning af mindre filialer rundt omkring, for skabe den perfekte sammensætning af den nye Sparekassen Kronjylland og for netop at reducere i omkostningerne. Både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har mindre filialer som er deltidsåbne og hvor der er begrænset bemanding. Ved at lukke afdelinger i begge sparekasser og sammen blive enige om dette, beviser Sparekassen Kronjylland, at de ønsker den perfekte sammensætning, og at de er villige til at skære i deres egen del også. Dette giver direktionen og bestyrelsen i Sparekassen Vendsyssel en positiv oplevelse, hvor de stadig føler at de har indflydelse. Det er en kapitalmæssigt stærkt sparekasse som vælger at lade sig fusionere, grundet størrelse og for at udnytte mulighederne på sigt, derved vil det også være mest fordelagtigt at tilgodese begges interesser.

Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har ud over en filial hver i København, ingen filialer der ligger i samme byer. Derved skal der mere kigges på mindre filialer, som er omkostningsmæssigt tunge i forhold til indtjeningen. Vi vurderer, at der skal lukkes tre filialer fra Sparekassen Vendsyssel. Dette er tre af de mindste afdelinger, som samtidig ligger tæt på nuværende filialer og derved gør lukningen en smule nemmere, da kunderne har begrænset afstand til en anden filial. Disse afdelinger er Saltum, som slås sammen med Pandrup, det er Sindal som slås sammen med Hjørring og det er Jerslev som slås sammen med Brønderslev. Der kan være enkelte der flyttes til det gamle hovedkontor i Vrå, da der her bliver en del ledig plads, eftersom hovedkontoret fremadrettet bliver i Randers. For Sparekassen Kronjyllands vedkommende lukkes der to filialer, Havndal, som slås sammen med Øster Tørslev og Aslev og Billum som slås sammen alt efter hvor afdelingen er størst og hvor det giver mest effekt at beholde filialen. Afdelingerne i København bliver slået sammen, og derved vil der i alt lukkes seks filialer og derved 11 % af de samlede filialer. Det er klart at lukningen af filialerne skal ske på den bedst mulige måde både over for medarbejderne og kunderne, og derved kan det være, at det skal være en løbende proces henover de første par år. Besparelsen på lukning af filialerne og derved opsigelse af lejemål (det antages at de lukkede filialer er lejemål) tages dog med, med det samme for at se effekten af det på sigt. Besparelsen vurderes til 5 mio. DKK, som er knap 8 % af de samlede driftsudgifter. Besparelsen er meget usikker, da priserne på de enkelte filialer ikke kendes. Det er klar at hvis vi havde en oversigt over de ejede domicilejendomme samt lejemålene, så vil den mest effektiv måde være, at se på hvor besparelserne var størst, i forhold til salg eller opsigelse af lejemål sammenholdt med hvor

filialerne lå og hvor det vil være mest fordelagtigt at skære. Da vi ikke kender ovenstående, så er besparelsen på de 5 mio. DKK en antagelse, som vi vurderer er meget rimelig.

Medarbejdere og administration

I forhold til sammenlægning af funktionerne på hovedkontorerne, så vil der her være en del besparelser på sigt i forhold til IT, HR, markedsføring, finans og kredit, som skal sammenlægges og hvor der vil ske reduktioner i dobbeltfunktioner.

Herudover er der som før skrevet, for alle pengeinstitutter, stor fokus på omkostningerne og især i forhold til medarbejdere er det vigtigt, at der effektiviseres og bruges ressourcer og penge de rigtige steder. Af denne grund vil der også ske reduktioner af kunderådgivere og kundemedarbejdere, i det omfang der vurderes rimeligt, i forhold til at flere afdelinger sammenlægges og rådgivere og kundemedarbejdere får mere ansvar og flere arbejdsopgaver. Det gennemsnitlige antal medarbejdere i de to pengeinstitutter til sammen er 939 i 2013, og ifølge ovenstående så vurderes det, at der også kan spares 8 % her og derved 75 medarbejdere. Store dele af afskedigelserne er fra hovedkontorerne, hvor der skal findes de mest kompetente medarbejdere og der skal sammensættes det bedste team. Som sagt skal der dog også skæres i både kundemedarbejdere og kunderådgivere og derved effektiviseres generelt. Vi vurderer at en gennemsnitsløn for de afskediget medarbejdere med pension og hvad her til høre udgør 500.000 DKK og derved spares der 37,5 mio. DKK på medarbejderstaben.

For at vende revisionen, som også er en stor udgiftspost i begge sparekasser, vil denne post også give besparelser fremadrettet. I 2013 blev der samlet brugt 2.414 mio. DKK på revision. Vi formoder at denne post kan skæres ned, men at der i de første par år vil være en del ekstra rådgivning for at få fusionen helt på plads. Vi vurderer dog, at der på sigt vil være en besparelse på 500.000 DKK. Derved en samlet besparelse på personale og administration på 38 mio. DKK.

Direktion/bestyrelse

I forhold til direktionen og bestyrelsen, så er nedskæringer også nødvendige her og naturlige ved en fusion, det er en stor post der kan skæres i og derved ser man klart en effekt af fusionen på dette punkt, da én topledelse mere eller mindre kan skæres helt væk og bestyrelserne mindskes. Det er her at stordriftsfordelene for alvor spiller ind. Der sidder på nuværende tidspunkt to direktører i Vendsyssel og én i Kronjylland. Vi vurderer at der kan

spares én direktør væk i Vendsyssel og at der derved skal side to direktører i den nye Sparekassen Kronjylland. Valget er faldet på den administrerende direktør i Vendsyssel Vagn Hansen og den administrerende direktør for Kronjylland Klaus Skjødt. Organisationen bliver så stor, at to direktører må være det mest optimale og samtidig får Vendsyssel medbestemmelse fremadrettet med en direktør, hvilke må være gunstigt, for at bevare den gode ånd i fusionen og i det efterfølgende samarbejde. I denne forbindelse må det vurderes, at der kan spares 2 mio. DKK på honorar til direktionen, som svarer til knap 20 % af nuværende honorar. I forhold til bestyrelsen så må det vurderes, at der fremadrettet må komme en lidt større bestyrelse end nuværende i Sparekassen Kronjylland på ni personer. Halvdelen af bestyrelsen i Vendsyssel vil komme med over, nemlig seks mand, og der vil senere blive reduceret her, så man får bestyrelsen tilpasset til en passende størrelse. Det vurderes at der kan spares knap 50 % af honoraret til bestyrelsen i Vendsyssel og derved 600.000 DKK. i alt spares der på direktion - og bestyrelses posterne 2,6 mio. DKK.

Samlet set vil effekterne af fusionen, på ovenstående punkter, medfører en besparelse på 45,6 mio. DKK inden for en årrække, når fusionen er slået rigtigt igennem. Efterfølgende vil vi komme ind på den samlede resultatopgørelse for den nye Sparekassen Kronjylland samt et overblik over den samlede egenkapital og basiskapital med de givet effekter.

Den nye Sparekassen Kronjylland

Nøgletal for den nye Sparekassen Kronjylland.

Figur 26: Ny resultatopgørelse

1.000 DKK	Kronjylland	Vendsyssel	Ændring	Samlet
Renteindtægter	789.877	721.408	-5 %	1.435.721
Renteudgifter	-160.277	-166.550	-5 %	-310.486
Netto renteindtægter	629.600	554.858		1.125.235
Udbytte af aktier	9.904	5.961		15.865
Gebyrer af provision	269.673	210.413		480.086
Afgivne gebyrer og provision udg.	-7.840	-11.548		-19.388
Netto rente –og gebyr indtægter	901.337	759.684		1.601.798
Kursreguleringer	54.261	23.440		77.701
Andre driftsindtægter	153.006	3.401		156.407
Udgifter til personale og administration	-578.237	-339.931	-40.600	-877.568
Af-og nedskrivninger på immaterielle aktiver	-22.743	-18.163		-40.906
Andre driftsudgifter	-40.761	-21.628	-5.000	-57.389
Nedskrivninger	-327.606	-283.909	10 %	-672.667
Resultat af kapitalandele	16.128	2.438		21.566
Resultat før skat	158.385	125.332		208.942
- Skat	-35.199	-34.651		-51.191
Resultat efter skat	123.186	90.681		157.751

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter for 2013 samt synergieffekter ved fusion.

Som tidligere skrevet så antager vi at nøgletallene ved fusionen, er som det kommer til at se ud når fusionen endelig er slået igennem

I renteindtægter og renteudgifter tager vi forbehold for at der sker en kundeafgang på ca. 10 % af Sparekassen Vendsyssels kunder grundet fusionen. Fusion viser sig oftest at koste kunder, hvilket der selvfølgelig skal tages forbehold for i nye nøgletal. På denne baggrund samt generelt faldende renteniveau, så lader vi den samlede indtægt/udgift falde med hver 5 %. Gebyr- og provisionsindtægter har vi forholdt os til, men vi har ikke ændret på tallet, grunden til dette, er at gebyrniveauet generelt er stigende, men der dog samtidig tages forbehold for kundeafgang. Vi mener at disse to parameter udligner hinanden og derved medtages samme niveau som nuværende. Personale- og administrationsudgifterne er en udgiftspost som er faldende, hvilket selvfølgelig er meget positiv og som også er en af synergieffekterne ved en fusion. Som tidligere skrevet, så lukkes der filialer og samtidig fyres der medarbejdere for at sammensætte den helt rigtige organisation til driften fremadrettet. Besparelsen har vi antaget til 40,6 mio. DKK, hvilket er en betydelig besparelse, som opvejer den reducerede indtjening. I forhold til andre driftsudgifter, så vil der også her være en besparelse, hvilket skyldes at vi antager, at de lukkede filialer er i lejede lokaler og derved spares der husleje og andre driftsudgifter ved lejemålene. Besparelse antages til 5 mio. DKK. Nedskrivningerne forhøjes med 10 % i det vi ved at Sparekassen Kronjylland på nuværende tidspunkt har besøg af Finanstilsynet.⁵³ Tilsvarende besøg i andre pengeinstitutter på nuværende tidspunkt har vist forhøjet nedskrivninger. Vi må formode at Sparekassen Kronjylland tager de nedskrivninger de mener der er behov for i forhold til fusionen, som vi også har beskrevet under tidligere afsnit vedr. prisen. Virksomhedsskatten medregnes til 24,5 % efter gældende regler for 2014.

Kapitalkrav efter fusion

Kapitalforholdene er en vigtig del af pengeinstitutterne i dag og er en af grundene til, som skrevet tidligere, at pengeinstitutterne fusionere og opkøber for at blive større og stærkere sammen. Derved er det vigtigt, at vi forholder os til hvordan kapitalforholdene ser ud efter fusionen er gennemført.

En af de vigtige parameter i vores valg af fusionspartner var at solvensen og basiskapitalens kvalitet og kvantitet, var på et forsvarligt niveau som Sparekassen Kronjyllands, så der ikke vil ske voldsomme forringelser på dette punkt, hvilket, alt andet lige, ville stille Sparekassen Kronjylland dårligere. En forringelse i et hvis omfang vil dog være acceptabelt, da en større

⁵³ www.finanswatch.dk (15)

balance vil give Sparekassen Kronjylland nye muligheder i forhold til deres eksponering. Det vil give dem mulighed for større kunder og en bredere markedsføring, som på sigt må anses for at give vækst og derved bedre resultater på sigt. Nedenfor ses den nye Sparekassen Kronjyllands egenkapital, som har indvirkning på den nye basiskapital og derved udregning af solvensen.

Figur 27: Ny egenkapital

1.000 DKK	Sparekassen Kronjylland	Sparekassen Vendsyssel	Ny Sparekassen Kronjylland
Garantkapital	587.756	973.116	1.560.872
Fonden efter Sparekassen Vendsyssel			265.000
Fonden til støtte for Sparekassen Kronjylland			250.000
Reserver	10.983	0	10.983
Opskrivningshenlæggelser	3.293	0	3.293
Rente af garantkapital	13.948	24.287	52.000
Overført overskud	1.814.814	791.280	1.814.814
Nedskrivninger i forbindelse med fusionen			-300.000
Egenkapital i alt	2.430.794	1.788.683	3.656.962

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter for 2013 samt udregning af pris.

Ud fra ovenstående figur har vi udregnet den nye egenkapital for Sparekassen Kronjylland, hvor indregningen af prisen for Sparekassen Vendsyssel er medtaget. Vi forudsætter at garantkapitalen er uændret, da garantkapitalen i Sparekassen Vendsyssel overføres til garantkapital i Sparekassen Kronjylland. Som sagt skal de dog være opmærksomme på at kunderne i Vendsyssel har været vant til en garantbørs og derfor risikere de at en del af kunderne vil have deres garantkapital udbetalt. Vi vurderer dog at garantkapitalen kan opretholdes på nuværende niveau, da den fusionerende Sparekasse bliver en stærk spiller på markedet og derved formodes at tiltrække nye garanter. Den forslået garantrente forøges grundet en stigning i garantkapitalen. Vi har regnet ud fra en gennemsnitsforretning på 2,5 %.

Figur 28: Oversigt over kapitalposter

1.000 DKK	Sparekassen Kronjylland	Sparekassen Vendsyssel	Ny Sparekassen Kronjylland
Basiskapital efter fradrag			3.586.383
Risikovægtede poster	13.563.871	10.941.822	24.505.693
Kernekapitalprocent	16,9 %	17,5 %	13,9 %
Solvensprocent	16,9 %	19,3 %	14,6 %
Egentligkernekapital procent	16,5 %	15,9 %	13,9 %
Individuelle solvensbehov	9,5 %	10,6 %	10 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter 2013 og egne beregninger i bilag 12

Ovenstående viser den nye Sparekassen Kronjyllands grundlag for kapitalen og solvens efter indregnede ændringer. Ud fra bilag 12 ses det, at basiskapitalen udgør 3.586 mio. DKK. Ændringen skyldes de ændringer der har været i den egentlige kernekapital samt ændringer på den hybride kernekapital, hvor vi forventer at Sparekassen Vendsyssels andel indfries i løbet af 2014 samt ændringer i den efterstillede kapital, hvor der er en andel af Sparekassen Vendsyssels, som udløber i 2014 og primo 2015 og derfor ikke er med i opgørelsen. Ud fra figur 28 ses der en del ændringer i kernekapitalprocenten, solvensen og den egentlige kernekapitalprocent. Kernekapitalprocenten bliver 13,9 % og solvensprocenten bliver 14,6 %, hvilket er et fald set i forhold til både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel. Årsagen skyldes et samlet fald i den egentlige kernekapital, stigende garantrenter og indfrielse af hybrid- og efterstillet kapital. Den egentlige kernekapitalprocent falder til 13,9 % hvilket samlet set er et fald, dog falder den egentlige kernekapitalprocent mindre end faldet i kernekapitalsprocenten, hvilket må anses for at være tilfredsstillende. Solvensen og kapitalposterne forringes, da vi har medtaget ekstra 300 mio. DKK med i fusionsprisen ved overtagelsen samt en forudsætning at hybrid- og efterstillet kapital indfries. Samlet set forringes udgangspunktet for den nye Sparekassen Kronjylland, men det må formodes at det udvidede forretningsomfang kan påvirke udviklingen i positiv retning for fremtiden. Vi har været kritiske i forhold til de ekstra 300 mio. DKK i nedskrivninger pga. det manglende ordinære besøg fra Finanstilsynet, hvilket har resulteret i et dårligere udgangspunkt i forhold

til hvad Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har præsteret individuelt.

Sparekassen Kronjylland har på nuværende tidspunkt besøg af Finanstilsynet, hvilket vi har stillet os kritiske overfor i resultatopgørelsen, da vi har forhøjet nedskrivningerne med 10 %.

Organisation

Der er flere områder der bliver påvirket ved en fusion, det er ikke kun de regnskabsmæssige tal og kapitalforholdene. Selve organisationen og strukturen vil også være en stor del af de ændringer som der vil være ved en fusion. Når der er tale om en fusion, så handler det for ledelsen om at sammensætte den mest optimale organisation og den organisation med den mest optimale struktur, så der bliver så mange besparelser som muligt.

I det følgende vil vi komme ind på strukturen i organisationen, hvilke interessenter der vil være i en fusion, hvilke forandringer og hvilken modstand ledelsen vil opleve ved medarbejderne.

Struktur

Sparekassen Kronjylland har stor fokus på en flad organisation og effektiv organisation, hvilket der også vil være i forbindelse med en fusion. De mener, at deres organisation øger den udvikling- og beslutningskraft som skal være i en organisation. I 2013 ændrede de på deres organisation, hvorfor det også vil være denne organisation som vil blive videreført i fusionen med Sparekassen Vendsyssel. Som tidligere nævnt har Sparekassen Kronjylland i dag tre områdedirektører, opdelt i syd, øst og nord/vest. Disse områder vil blive udvidet og det vil samtidig være nødvendigt at ændre på hvordan de nye områder bliver opdelt, da den nye sparekasse vil strække sig over et meget større geografisk område, samtidig med at de vil få mange flere kunder. Derfor vil det være nødvendigt, at man som minimum opretter to nye områder. Vest vil blive udvidet ud mod de filialer der ligger helt over ved vestkysten, nord vil blive betragtelig udvidet, hvorfor vi også vil mene at dette vil kræve to nye områder.

Organisationen er som udgangspunkt funktionsopdelt, dog med flere funktioner der er produktopdelt. Der er både fordele og ulemper ved en funktionsopdelt organisation, nedenfor vil vi liste nogle af dem op, som vil være ved en fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel.⁵⁴

⁵⁴ Organisationsteori 5.udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 59

Fordele:

- Det bliver muligt at benytte sig af stordriftsfordele.
Der vil være nogle funktioner som kan lægges sammen, hvorfor der, alt andet lige, vil ske nogle besparelser. Dette kan være i afdelinger som Finans, økonomi, kredit og HR. Det er selvfølgelig en vurdering af hvor mange medarbejdere der er brug for, i forbindelse med at det bliver tale om en større organisation.
- Funktionsopdelt organisation er let at lede og administrere, da alle medarbejderne i de forskellige områder er tæt på den nærmeste leder, hvilket effektivisere arbejdsgangene.
- Når organisationen ensrettes vil effektiviseringen med tiden også blive højere, og arbejdsgangene bliver strømlignet.

Ulemper:

- Mindre gennemsækelighed for hvor den urentable del af forretningen ligger.
Hvis Sparekassen Kronjylland kommer ind i en periode med utilfredsstillende resultater, kan det være svært at gennemskue hvor de forretninger ligger som ikke er rentable. Det kan dog være at der laves særskilte regnskaber på de forskellige områder.
- Selvom der arbejdes på at strømligne arbejdsgangene, så vil det være umuligt at sikre at hver enkelt filial har samme arbejdsgange og rutiner, hvilket vil give forskelle mellem afdelingerne.

Af ovenstående kan det konkluderes, at det vil være mest hensigtsmæssigt at køre videre med den struktur der er i Sparekassen Kronjylland, dog med diverse tilrettelser for de forskellige områder. Hvis der bliver ændret her og oprettet nye områder for Sparekassen Vendsyssels geografiske område, så sikre den nye Sparekassen Kronjylland også, at de er tæt på de lokale kunder. Det er trods alt stadig et pengeinstitut som støtter det lokale og vil bevare kontakten med de lokale kunder. Indsættes der områdedirektører som er kendte mennesker i det nordlige område, vil dette helt sikkert også gøre at de gamle Sparekassen Vendsyssel kunder ikke mærker så stor en ændring ved at gå fra at være kunde i Sparekassen Vendsyssel til at være kunde i Sparekassen Kronjylland.

Interessentanalyse

Selvom Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel ligner hinanden meget i forhold til Sparekassernes værdigrundlag om at være nærværende, lokale og servicemindet, så er der stadig områder hvor de adskiller sig fra hinanden, da forretningsmodellerne er forskellige og måden at gøre tingene på foregår på forskellige måder. En af de store udfordringer i forhold til en fusion er at tilfredsstille alle interessenterne bedst muligt. En interessentanalyse kan give et overblik over hvordan dette kan håndteres bedst muligt.

Interessentanalysen bruges til at vurdere på hvor mange interessenter der er og hvor stor magt de enkelte har.

Modellen er pluralistisk, hvilket betyder at der kan være flere mål og interesser for organisationen. Når der er flere interessenter der varetager en organisation, så gør det den stærkere og mere modstandsdygtig, da man er nødsaget til at tilgodese alle og varetage alles interesser.⁵⁵

Det er vigtigt, at der løbende er fokus på alle interessenterne, da de er med til at skabe sparekasserne og derved har stor indflydelse på eksistensen. Det er samtidig vigtigt at finde magtbalancen for den enkelte, så der er ikke nogen der får for meget magt. Som det er beskrevet nedenunder, så er der interessenter som både er interne og eksterne. Af denne grund vil der både være fælles interesser, men også modstridende interesser, som gør opgaven omkring af varetage sine interesser særdeles udfordrende.

I forhold til fusionen, så bliver alle interessenter berørt af dette og der vil på den ene eller anden måde ske en reaktion, som skal håndteres. Vi vil derved se nærmere på hvad der skal overvejes i denne sammenhæng og hvor fokus skal ligges.

De vigtigste interessenter for Sparekassen: Ledelsen, medarbejderne, medierne, garanterne, kunderne, samarbejdspartnerne, långiverne og den offentlige myndighed.

Ledelsen

Ledelsen er sparekassens overordnede og har den største interne magt. Det er ledelsen der sammensætter organisationen, tager de strategiske beslutninger, laver budgetterne og har det sidste ord på mange områder.

I forhold til fusionen, så er ledelsen meget vigtig, da det er dem som skal godkende planerne

⁵⁵ Organisationsteori 5.udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 19

for fusionen og samtidig sørge for at sammenlægningen bliver gennemført på den bedst mulige måde. De har stor indflydelse på om sammenlægningen bliver en succes.

Medarbejderne

Medarbejderne er nødvendige for at sparekassen kan fungerer til dagligt. Mange af dem har den daglige kontakt med kunderne, og de forhold der bygges op til kunderne er meget værd. Medarbejderne er samtidig grobund for, at vi får mange forretninger med kunderne og derved tjener penge. Medarbejderne formidler ud over udlån også tillægsprodukter videre til kunderne og de har her mulighed for at påvirke kunderne og derved få merindtjening. Dette er særdeles vigtigt i disse tider hvor udlånene falder og indtjeningen skal bibeholdes.

Selvom medarbejderne er meget vigtige og uundværlige som helhed i dagligdagen, så har de hver især kun en lille magt. Den enkelte medarbejder kan "nemt" skiftes ud uden det har den store indvirkning på resten af sparekassen. Det er selvfølgelig omkostningsfyldt og krævende at udskifte medarbejdere, men det er en proces der foregår hele tiden og det er på ingen måder en umulighed.

I forhold til fusionen, så vil medarbejderne skulle have et stort fokuspunkt. Både de medarbejdere der er i den eksisterende organisation i Sparekassen Kronjylland, men også, og nok især, de medarbejdere der kommer ind fra Sparekassen Vendsyssel. I en fusion vil der, som beskrevet tidligere, komme reduktioner i medarbejderstaben og dette vil give usikkerhed ved medarbejderne, da ingen kender den fremtidige organisation og ingen ved hvor de står. Store usikkerheder kan skabe modstand mod den store forandring, som en fusion er, og derved er det yderst vigtigt at medarbejderne er positive. Medarbejderne og især rådgivernes indstilling smitter af på kunderne og derved er det utrolig vigtigt at Sparekassen Kronjylland sammen med Sparekassen Vendsyssel har nogle medarbejdere der bakker op om fusionen. Vi vil senere i specialet komme ind på, hvorledes Sparekassen er med til at sikre sig, at medarbejderne bakker op om fusionen.

Medierne

Medierne påvirker kunderne og derved også sparekassen, da vi lever af kunderne. Påvirkningen på kunderne kan være meget forskellig, alt efter hvilken kundetype det er. Nogle lader sig ikke overbevise af medierne, hvor andre har stor tiltro til medierne og virkelig gør dem til den dømmende magt. Medierne påvirker fx igennem tv, aviser, internet og radio. Omtalen af fusionen kan være overvejende negativ eller positiv, alt efter hvordan det

udlægges og hvordan eksperterne vurderer den. Dermed har medierne stor betydning for om fusionen bliver godt modtaget.

Medierne har magt i forhold til deres udsagn, men de har en påvirkning man kan tage at føle på og som man til dels selv kan være med til at påvirke.

Garanterne

Garanterne er kunder, som er meget vigtige for Sparekassen Kronjylland, da garantkapitalen er en del af egenkapitalen og derved også basiskapitalen og den egentlige kernekapital. Dette gør garantkapitalen og derved også garanterne særdeles vigtige. Garanterne har større magt end de øvrige kunder, i form af, at Sparekassen ikke kan undvære garantkapitalen og derved skal værne meget om den og de kunder der har tegnet garantkapital. Når der i forbindelse med fusionen vil være nye garanter, som skal "integreres" i Sparekassen Kronjylland, så er det vigtigt at sparekassens koncept og sparekassen generelt er attraktiv og interessant, så garanterne ikke opsiger deres garantkapital. Der kan her komme udfordringer, i forhold til, at Sparekassen Vendsyssel har garantbørs og der derved kan være mange kunder som har opsagt deres garantkapital, men som grundet garantbørsen ikke har kunne få det udbetalt endnu. Det er ikke sikkert at disse er interesseret i at være garanter længere og samtidig kan der komme flere opsigelser, både fordi de får muligheden for det i form af at Sparekassen Kronjylland ikke har garantbørs, men også fordi de nu er kommet i et nyt pengeinstitut som de ikke føler sig helt sikre på endnu. Grundet dette er det både vigtigt for Sparekassen Kronjylland at kende omfanget af opsigelserne på nuværende garantkapital i Sparekassen Vendsyssel og samtidig have stor fokus på at garanterne bliver taget rigtig godt imod.

Kunderne

Kunderne er dem pengeinstitutterne lever af og er derved hele grundlaget for forretningen. Uden kunderne havde pengeinstitutterne ingen indtjening og uden indtjening havde vi ingen forretning.

Kunderne er absolut den vigtigste interne parametre af interessenterne, da hele forretningen afhænger af dem. Der vil altid være nogle kundegrupper, som pengeinstitutterne tjener mere på end andre og derved også har mere magt end andre, men overordnet er magten fra kunderne stor. Nuværende kunder i Sparekassen Kronjylland vil formentlig ikke mærke den store forandring med en ny fusionspartner, derimod vil kunderne fra Sparekassen Vendsyssel mærke en noget større forandring, i form af, at de får et helt nyt pengeinstitut. Mange vil

måske få samme rådgiver og være tilknyttet samme filial, men logo, kort og navn er et andet, hvilket man ikke skal undervurdere effekten af. Ledelsen bliver en anden og forretningsgangen bliver på mange områder anderledes, hvilket kunderne vil kunne mærke. Kunderne kan frygte at de får en anden status end de har haft i Sparekassen Vendsyssel og derved ikke har samme muligheder længere. Dele af lokalsamfundet kan være meget imod fusionen, da enkelte afdelinger lukker, og støtten til de enkelte foreninger kan være i fare. Alt dette kan skabe stor modtand og usikkerhed og kan ende med tab af mange kunder. Det er derved vigtigt at fusionen bliver meldt ud på det hele rigtige tidspunkt og på den mest mulige måde, over for kunderne, og derved giver dem oplevelsen af, at der kun er sket meget få forandringer. Det er de positive ting ved en større sparekasse, som skal meldes ud, så det er dem der bliver fokus på fra kunderne.

Samarbejdspartnerne

Sparekassen Kronjylland har sammen med Sparekassen Vendsyssel en del samarbejdspartnere, som de er afhængige af. Her kan fx nævnes Totalkredit, Privatsikring og DLR. Da Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel udbyder mange af de samme produkter og derved har mange af de samme samarbejdspartnere, så gør det opgaven i fusionen noget nemmere. Der vil være enkelte af de større samarbejdspartnere, som ikke skal være med i forretningskonceptet fremover, hvor samarbejdet skal opsiges. At mange af parterne er ens, kan gøre kommunikationen lettere. Derved er det formentlig ikke her, at de store problemer vil opstå.

Samarbejdspartnerne har dog en hvis form for magt i og med at Sparekassen Kronjylland tjener penge på deres produkter og har mulighed for at tilbyde kunderne hele pakken og derved give dem et bedre overblik. Dette gør samarbejdspartnerne uundværlige og der skal bestemt være fokus på, at alle er med på hvordan fusionen skal forgå og alle er positive over for den nye forretning.

Långiverne

Sparekassen Kronjylland er afhængige af, at de kan låne penge hos långiverne, og derved har långiverne også en rimelig magt. Det er vigtigt for sparekassen, at fremstå som et godt og sundt pengeinstitut, for at prisen på de lånte penge bliver så lav så muligt. Med et større markedsområde og en større forretning, som alt andet lige, vil give sparekassen flere muligheder både konkurrencemæssigt og kapitalmæssigt, må det forventes af de i forvejen

lånte penge, stadig kan holdes med nuværende risikotillæg. Det kan dog være at en faldende solvens, kan have en smule indflydelse fremadrettet, og så må sparekassen modbevise at dette skal ligge til grund for et højere tillæg, hvilket vises i form af gode resultater og positiv udvikling. Lånegiverne i Sparekassen Vendsyssel kan have nogle vilkår, som ikke bliver overholdt i forbindelse med fusionen, det kan her være at Sparekassen Kronjylland bliver nødsaget til at søge yderligere kapital andre steder fra eller forhandle med nuværende långivere. Vi ser dog ikke den store udfordring her, da Sparekassen Kronjylland set i forhold til Sparekassen Vendsyssel er kapitalmæssigt mindst lige så stærke.

Den offentlige myndighed

Den offentlige myndighed er som overordnet Finanstilsynet. Finanstilsynet har den opgave, at de skal føre tilsyn med finansielle virksomheder. De har en meget stor magt i forhold til Sparekassen Kronjylland og er den eksterne interessent, som har den største magt. Dette er grundet de mange love og regler som bliver stillet og skal overholdes. Set i forhold til fusionen, så er det Finanstilsynet, som skal godkende fusionen og derved vil det ene og alene være dem, som i sidste ende står med afgørelsen. Samtidig skal de være med til at opstille nye krav til Sparekassen Kronjylland.

Som ovenstående interessentanalyse beskriver, så er der mange interessenter som skal have en hvis form for fokus igennem fusionen. Da alle interessenterne har indflydelse på den ene eller anden måde, så er det vigtigt at de alle bliver tilgodeset. Servicen over for kunderne er det vigtigste i Sparekassen Kronjylland og for at denne service kan være optimal, så er det vigtigt at samarbejdet med alle interessenterne er så godt som muligt, og at de hver især har den magt der er behov for uden den bliver for stor. Formår de dette, så kan Sparekassen Kronjylland få det mest optimale udbytte ud af interessenterne.

Kultur

Kultur⁵⁶ er noget helt specielt og unikt på en arbejdsplads og har stor betydning. Kultur er noget der dannes af en gruppe mennesker, der på den ene eller anden måde har en sammenhæng. Samfundet og udviklingen generelt har stor indflydelse på dette og samtidig udvikler kulturen sig hele tiden.

På en arbejdsplads, og derved også i et pengeinstitut, er kulturen karakteriseret ved at man har

⁵⁶ Organisationsteori 5.udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 138-142

samme arbejdsplads, som kæmper om et fælles mål. Derved ikke sagt at der er samme kultur i de enkelte filialer og til dels heller ikke for medarbejdere der sidder i samme filial. Dog er det sådan, at kultur, som sagt, skal skabes sammen, hvilket giver sig udtryk i form af de helt centrale elementer i kulturen, som værdier, normer og intuitioner.

I mange filialer opbygger man sammen kulturen i form af de ovenstående elementer, ved til dels at gøre tingene på den samme måde, skabe et unikt bånd til hinanden og kende hinanden på en måde der gør, at man ved hvad folk tænker og gør i de forskellige situationer i hverdagen. Selvom man ikke er ens, så formår man alligevel at skabe noget sammen løbende, som derved skaber en fælles kultur. Der er ingen tvivl om, at jo længere tid medarbejderne sidder sammen og skaber bånd på den ene eller anden måde, jo stærkere bliver den kulturelle tilknytning og jo svære kan det være at lave om på. Herudover vil der på en arbejdsplads generelt også være en hvis form for fælles kultur i form af hvordan man tackler forskellige situationer og hvordan tingene er bygget op.

Af denne grund har kultur stor betydning i forhold til Sparekassen Kronjyllands fremtidig fusion med Sparekassen Vendsyssel. Sparekassen Kronjyllands medarbejdere oplever formentlig ikke den store forandring, dog vil der stadig være områder hvor tingene bliver anderledes og hvor det er vigtigt at man har gjort sig nogle overvejelser. I forhold til medarbejderne, der kommer fra Sparekassen Vendsyssel, så vil den kulturelle forskel være noget større. Der vil være medarbejdere, der bliver forflyttet grundet omstruktureringer, og eventuel bliver nogle filialer lukket eller sammenlagt og samtidig kommer medarbejderne ind i en hel anden organisation med helt andre regler og helt andre værdier og normer end hvad de har været van til. Af denne grund er det hensigtsmæssigt at overveje de kulturelle ændringer der er og reagere på dem i det omfang det er nødvendigt, så man fremtidig kan skabe en fælles kultur på den bedst mulige måde uden for mange komplikationer under vejs. Der er inden for det seneste blevet rigtig meget fokus på organisationskultur. Dette skyldes til dels opmærksomheden på virksomheder generelt i forbindelse med finanskrisen, hvilke har kunne overleve og været stærke nok både kapitalmæssigt, men også kulturmæssigt, da organisationen har stor betydning for virksomhedens videre eksistens.

Kultur opfattes dog meget forskelligt og derved agere virksomheder meget forskelligt alt efter hvordan deres organisationskultur opfattes. Dette gør også at pengeinstitutter, som ellers har fokus på mange af de samme ting, agere vidt forskelligt i forskellige situationer. Nogle mener, at den rette kultur bidrager til effektiv målopfyldelse, hvor andre mener af den er et meget vigtigt område for virksomhedens eksistens.

En af grundene til den megen opmærksomhed er også, at konkurrencevilkårene er blevet skærpede og der stilles større krav til udvikling og tilpasning generelt, hvor kulturen spiller en stor rolle.

Vi vil ved hjælp af det organisatoriske isbjerg analysere på, hvorfor kultur er vigtigt at bruge tid på for en organisation i stor forandring. Der er mange elementer, som man skal agere på og bruge tid på at vurdere på, for at få den ønskede effekt af fusionen. Det kan have stor betydning at delelementer glemmes, hvilket kan have indflydelse på mange interesserter og derved også regnskabet. I det organisatoriske isbjerg, som vi har valgt at analysere ud fra, er der både synlige og usynlige elementer i kulturen, som også kaldes formelle og uformelle aspekter. Som ledelse har man det med at lægge størst vægt på de synlige aspekter, da det er dem man kan se. Af denne grund er det vigtigt at gå mere i dybden med analyse af kulturen, da de uformelle aspekter og derved de usynlige vil have mindste lige så stor betydning, hvis ikke oftest større, da de ligger mere skjulte og kan være svære at røre ved og have indflydelse på.

I forhold til det organisatoriske isbjerg⁵⁷, så er det delt op således:

Formelle aspekter og derved den synlige del af kulturen kan være:

- Mål
- Teknologi
- Struktur
- Færdigheder

Uformelle aspekter og derved den usynlige del af kulturen kan være:

- Holdninger
- Værdier
- Følelser
- Sociale kontakter

De mål der bliver stillet og som er skrevet sort på hvidt kan alle se og kæmpe hen i mod, og det er tydeligt for både nye og gamle medarbejdere i Sparekassen Kronjylland hvad der skal nås. Teknologien er synlig for alle, det kan være de computere og systemer der bliver arbejdet med. Strukturen i hvordan tingene bliver gjort er formentlig et af de punkter, man skal have

⁵⁷ Organisationsteori 5.udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 139, fig. 5-1, kilde: French og Bell.

en del fokus på ved de formelle aspekter, der vil være mange ting der gøres anderledes for de nye medarbejdere og derved skal strukturen ensrettes så meget som muligt, så alle gør tingene på den samme måde og effektiviteten derved kan øges. Færdigheder kan ses i form af, at man kender til hvad folk har af kompetencer. Det er en vigtig del af organisationskulturen at man har styr på organisationen i forhold til at den er strikket sammen på den rigtige måde og derved at folk med forskellige færdigheder er de steder, hvor der er brug for dem. Dette er bestemt også en udfordring ved en fusion, da der er flere der kan blive overflødige, og der kan komme en del rokeringer for at få det til at gå op.

Ser vi på de uformelle aspekter, så er det aspekter som holdninger, værdier og følelser. Alle disse er meget stærke i hver medarbejder og det er måske her at forskelligheden er størst. Alle har forskellige holdninger inden for de forskellige områder, der er forskellige værdier i det arbejde der laves og hele vejen igennem er der følelser på den ene eller anden måde. Det er vigtigt at man på en god måde og uden modstand, som vi senere kommer ind på, får skabt nogle holdninger, værdier og følelser som ligger tæt på hinanden og som arbejder sammen i stedet for at modarbejde hinanden. Sociale kontakter er en vigtig del af et pengeinstitut, de kontakter der er til kunderne og omverden er med til skabe indtjening og derved gode resultater.

Alt i alt vil både de formelle, men også de uformelle aspekter være en vigtig brik i spillet i forhold til at skabe den perfekte start for et "nyt pengeinstitut", som har fået mange nye medarbejdere. Det er vigtigt at påpege, ved ovenstående teori omkring det organisatoriske Isbjerg, og som før skrevet, at begge sider af isbjerget er betydningsfulde for ledelsen i Sparekassen Kronjylland at tage med i deres overvejelser. De uformelle aspekter er usynlige i hverdagen og kan derved have en tendens til at blive glemt, men de kan være endnu vigtigere at tage forbehold for og vurderer på, for at skabe den ønskede kultur i organisationen og for skabe så ens et fundament som muligt, så alle bliver stærkere sammen.

Forandringer og modstand

I det næste vil vi analysere på de forandringer som medarbejderne vil opleve ved fusionen, dette vil vi gøre ved hjælp af Buchanan & Boddys forandringsmodel.⁵⁸

Ledelsen i den fusionerede sparekasse skal have meget opmærksomhed rettet mod de forandringer, der vil komme, hvilke omfang disse forandringer har for den enkelte

⁵⁸ Organisationsteori 5.udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 328-330

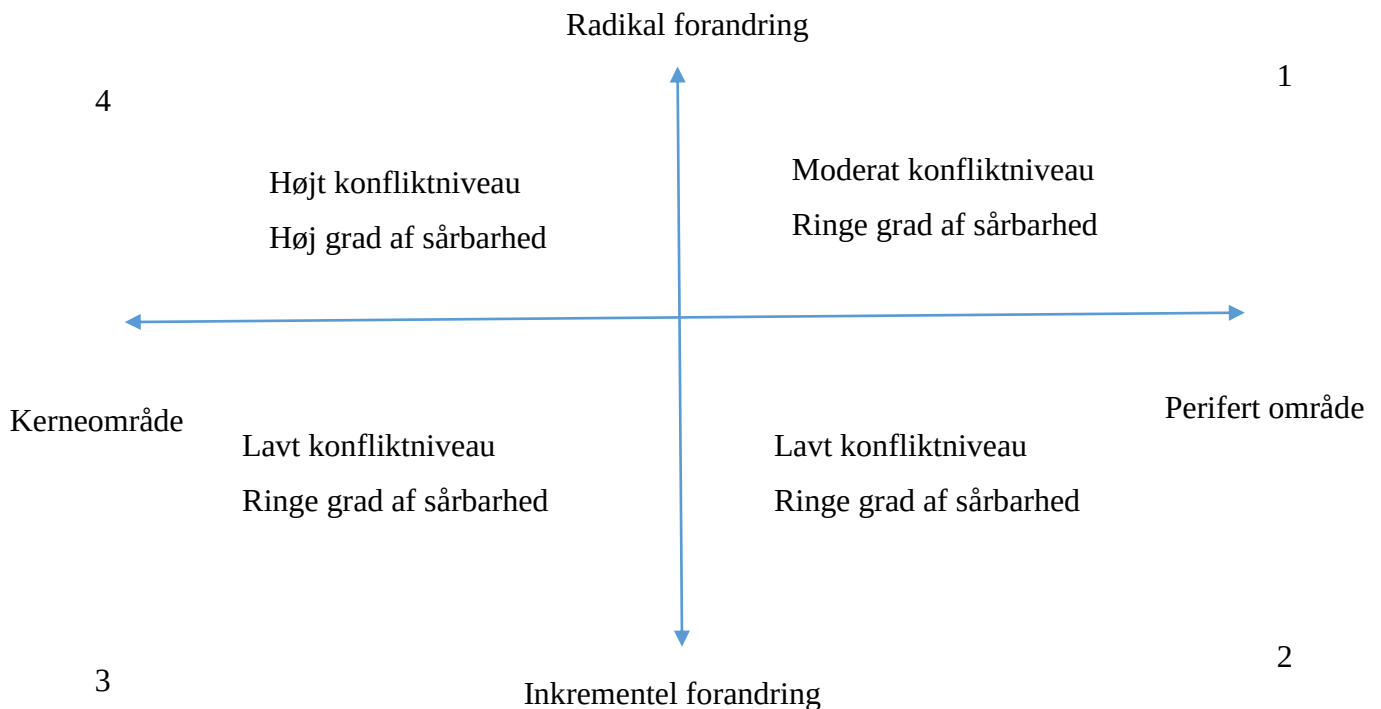
medarbejder og hvilke problemer disse forandringer vil kunne give på sigt. Hvis der ikke analyseres på dette, så kan ledelsen risikere at de får negative konsekvenser på lang sigt. Forandringer i forbindelse med en fusion vil være meget forskellige. Der vil være nogle forandringer, som er meget små og som ikke vil have den store påvirkning hos medarbejderne, men der kan også være de forandringer som har en stor påvirkning. Ved en fusion vil der blive nogle radikale ændringer i forhold organisationen, både for Sparekassen Kronjylland, men også for Sparekassen Vendsyssel, hvilket vil være en af de større forandringer.

Buchanan & Boddys forandringsmodel tager udgangspunkt i to dimensioner omkring forandringer:

1. Hvor central er forandringen i forhold til organisationens grundlæggende opgaver
2. Hvor vidtgående en forandring er der tale om

Modellen er bygget op omkring fire forskellige situationer. En forandring kan påvirke kerneområdet eller den kan påvirke perifere områder, der kan ligeledes være tale om en radikal forandring eller en inkrementel forandring. De fire situationer giver forskellige konflikt niveauer i de forskellige situationer.

Figur 29: Buchanan & Boddys forandringssituationer



Kilde: Egen tilvirkning pba. Buchanan & Boddys forandringssituationer, Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, s. 329

Man må sige, at forandringen ved en fusion vil være radikal både for Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel. Da det er Sparekassen Kronjylland som er det fortsættende pengeinstitut vil forandringen være størst hos Sparekassen Vendsyssel. Forandringen vil ske i kerneområdet og være en radikal forandring, hvilket vil sige, at vi befinder os i forandringssituation nummer 4. Her er der tale om et højt konfliktniveau og en høj grad af sårbarhed. Medarbejderne vil skulle lære nye forretningsgange, nye arbejdsrutiner, vende sig til ny ledelse og en mulig ny kultur. Det er alle sammen forandringer, som vil være med til at påvirke hverdagen, og dette selvom omgivelserne er de samme, kollegaerne vil som udgangspunkt være de samme og den nærmeste ledelse kan være den samme. Alt andet lige så er det en rigtig stor forandring, og da både Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel er lokale pengeinstitutter, så vil det være en stor omvæltning for begge sparekasser pludselig at blive én stor sparekasse, hvor tingene med stor sandsynlighed vil blive gjort anderledes. Når medarbejderne oplever så store forandringer, vil man som ledelse som ofte se modstand mod disse forandringer, hvilket vi vil analysere senere.

Medarbejderne i Sparekassen Kronjylland vil ikke opleve så radikal en forandring som medarbejderne i Sparekassen Vendsyssel, dog vil der altid være medarbejdere, der vil blive påvirket her af, såsom personalet i HR afdelingen og marketingsafdelingen. De vil blive påvirket af mere arbejde i form af nye opgaver, da organisationen pludselig bliver meget større. Her kan man sige, at der er tale om en inkrementel forandring i kerneområdet, så vi vil for medarbejderen i Sparekassen Kronjylland befinde os i område 3.

Det må siges, at en fusion har to forskellige forandringer, en radikal forandring for de nye medarbejdere i Sparekassen Kronjylland, men kun en inkrementel forandring for de gamle medarbejdere. Dette gør at ledelsen skal være meget opmærksomme på disse forandringer, da det kan have store konsekvenser ude hos den enkelte medarbejder. Ledelsen skal lægge fokus heri og tilrettelægge og handle efter de forandringer som påvirker den enkelte medarbejder, således modstanden fra medarbejderen kan imødegås og være mindst mulige. I det næste vil vi gennemgå den modstand en ledelse vil kunne opleve i forbindelse med en fusion.

Når man gennemfører en fusion, så vil der på en eller anden måde opstå modstand fra en eller flere medarbejdere. Det vil betyde forandringer i hverdagen og det vil påvirke de ansatte.

Modstanden som vil opstå, kan være af forskellig art. Det kan være at medarbejderne mister deres engagement og de ser sig sure på ledelsen, som, alt andet lige, vil påvirke arbejdsmiljøet omkring dem. Det er vigtigt, at ledelsen i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har fokus på de medarbejdere, der kan reagere ved sådan en fusion, dette kan både være før en fusion, under og efter fusionen. Det vil have stor betydning, at de dygtige medarbejdere fastholdes i forbindelse med en sammenlægning, da en ny hverdag kan være en af årsagerne til at nogle medarbejdere motiveres til at udfordre deres kompetencer i et nyt job. Der vil også være medarbejdere som vil reagere med ineffektivitet, hvilket alt andet lige vil kunne ses på resultatet, hvis der ikke tages hånd om dette hurtigst muligt.

Moss kanter mener, at der er god grund til denne modstand.⁵⁹ De væsentligste grunde i en fusion mener vi vil være:

- Medarbejderne føler at de mister kontrollen og den indflydelse, som de tidligere har haft i en mindre organisation (en ny sparekasse hvor man ikke ved hvem man skal gå til og hvordan man fremadrettet kan få den indflydelse man tidligere har haft).

⁵⁹ Organisationsteori 5.udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 333

- Stor usikkerhed og manglende information (Hvad skal der nu ske, bliver man fyret, bliver filialerne lukket og hvad skal der ske med den ”gamle sparekasse” som helhed)
- Medarbejderne bliver forvirret (hvorfor bliver vi overtaget, har vi gjort noget forkert, hvad skal det hele til for, hvad kunne alternativet have været).
- Medarbejderne kan blive usikre på sine kompetencer (hvad skal der ske med lige netop mig, har jeg det der skal til).
- Mere arbejde (nye systemer, nye produkter og måske nye kunder)

I en fusion vil man som medarbejder kunne miste den indflydelse man har, da en ny ledelse ikke kender ens evner og stærke sider. mister medarbejderne sin nærmeste leder og samtidig skal til at forholde sig til en ny leder tæt på, så vil dette kunne resultere i, at man bliver usikker og ikke har troen på, at man kan slå til i det job man skal besidde fremadrettet. Hvis en medarbejder først mister troen på sine evner, så vil motivationen også falde og dette kan betyde, at arbejdsmiljøet omkring en også bliver påvirket. Herudover vil der også kunne opstå en generel forvirring ved flere medarbejder, her vil man typisk se en større frustration hos den ældre del af medarbejderstaben, da unge medarbejdere har lettere ved at håndtere forandringer og lader ikke sådanne forandringer forvirre dem. De sidste år har vist, at den finansielle verden lever med konstant forandringer, hvilket medarbejderne skal være klar til at håndtere. Vi har også set, at flere og flere medarbejdere i den finansielle sektor er blevet mere van til at håndtere disse forandringer, man må formode, at de tilbageværende er blevet mere hårdføre i forhold til de forandringer der sker på deres arbejde.

Både usikkerhed, manglende motivation, forvirring og manglende tro på egne evner kan håndteres forskelligt fra medarbejder til medarbejder og fra leder til leder. Judson har opstillet 4 udtryksformer for en mulig adfærd ved forandring.⁶⁰

- Accept
- Lige gyldighed
- Passiv modstand
- Aktiv modstand

Ved en så radikal ændring, som en fusion, vil være vil det med stor sandsynlighed være

⁶⁰ Organisationsteori 5. udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal s. 332

uundgåeligt, at der vil opstå en eller anden form for modstand fra medarbejderne. Det er her vigtigt, at denne modstand forsøges at blive imødegået på en så konstruktiv måde som muligt. Der vil også kunne være forandringer, som nogle medarbejdere vil reagere positivt på. De fire former hvorpå en medarbejder kan reagere på beskrives nedenfor.

Personer som acceptere forandringer, er klart den nemmeste og mest positive at arbejde med som leder og som medarbejder, denne medarbejder kræver ikke meget arbejde, da medarbejderne har accepteret forandringerne og ser hvad tiden bringer. Medarbejderen viser positiv engagement, bakker op om den gennemførte fusion og samarbejder med ledelsen og de beslutninger der bliver taget. Det er ikke hos disse medarbejdere en leder eller en organisation skal lægge det største arbejde. Her vil det være vigtigt, at ledelsen i den fusionerede sparekasse husker at fortælle de medarbejdere der er positiv indstillet, at de gør et godt stykke arbejde og eventuel får dem til at motivere de medarbejdere, som ikke er positive over for fusionen.

Medarbejdere der reagere ved at være ligeglade, skal der helt klart tages hånd om, da dette er en negativ reaktion, som vil kunne påvirke arbejdsmiljøet tæt på den pågældende medarbejder. Medarbejdere der reagere ved at være ligeglade, vil med stor sandsynlighed kun foretage det arbejde som de får besked på og reagere ikke på ret mange ting. Det er vigtigt, at disse medarbejdere får en positiv oplevelse af den forandring der sker, sådan ligegyldigheden ikke påvirker de andre medarbejdere. Det er ikke nødvendigvis at sådan en reaktion vil komme først i forløbet, denne reaktion kan også komme efterfølgende, da det kan være der tages nogle beslutninger, som gør at en medarbejders reaktionsmønster ændres.

De medarbejdere der reagerer ved at være passive, kan reagere ved en umoden adfærd og manglende vilje til indlæring, hvilket kan give større problemer, da medarbejderne bliver ineffektive og derved ikke lønsomme for sparekassen. Medarbejderne med en passiv modstand kan reagere ved ikke at ville sætte sig ind i nye forretningsgange eller andre nødvendige ting i forbindelse med en fusion. Som leder er det vigtigt, at der bliver taget hånd om denne gruppe medarbejdere, da det, alt andet lige, ikke vil være lønsomt for Sparekassen Kronjylland at have sådanne medarbejdere siddende, plus at disse medarbejdere vil gøre hele processen i en fusion mere besværlig.

Der kan også være de medarbejdere som reagere kraftigt og dermed reagere med en aktiv modstand. Det kan være medarbejdere der gør fejl med vilje, laver ødelæggelse og gør så lidt som muligt. De kan være truende for fusionen og påvirke lønsomheden, og de kan påvirke andre medarbejdere. På disse medarbejdere skal der også lægges et stort arbejde, da sådanne

medarbejdere vil kunne ødelægge hele arbejdsmiljøet omkring sig. For Sparekassen

Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel vil det helt klart være den værste tænkelig situation, hvis medarbejderne reagere på denne måde. Det er altafgørende for fusionen at Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel har opbakning fra medarbejderne, da det er dem der har kontakten til kunderne og det er dem som skal påvirke kunderne positivt i forbindelse med sådan en fusion og overgangen til at blive én stor sparekasse.

Modstand mod forandringerne er en meget afgørende faktor for hvordan fusionen mellem Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel kommer til at forløbe. Det er nødvendigt for ledelsen, at de griber ind over for de medarbejdere som reagere passivt og aktivt, da disse kan være med til at gøre forløbet i fusionen mere besværlig og dermed være en trussel for sparekassen, idet de kan påvirke kunderne i negativ retning.

Eftersom det er Sparekassen Vendsyssel som vi har valgt som den oplagte fusionspartner til Sparekassen Kronjylland, vil vi nu komme ind til hvilke konkrete modstande en ledelse vil kunne opleve ved medarbejderne fra Sparekassen Vendsyssel.

Sparekassen Vendsyssel er et kapitalstærkt pengeinstitut med mange lokale kunder som bakker op om det lokale image som Sparekassen Vendsyssel har i det nordjyske. Selvom Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel overordnet har en del ligheder, så vil der i forbindelse med en fusion være mange forandringer. Der vil være store faglige forandringer, idet der skal læres nye forretningsgange og nye produkter, som, alt andet lige, vil tage tid at lære at kende. Der vil også være en stor risiko for at medarbejderne i Sparekassen Vendsyssel vil stille sig meget uforstående overfor sådan en fusion, idet de selv er et meget stærkt pengeinstitut. Historisk set er der blevet færre og færre pengeinstitutter i Danmark, og for at overleve på det finansielle marked er det nødvendigt at være en meget stærk spiller, hvilket må siges, at Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel bliver efter en fusion. De er i dag stærke hver for sig, men for at sikre deres fremtid, vil de være endnu stærkere sammen. Det bliver denne udfordring som ledelsen kommer til at skulle overbevise medarbejderne om både i Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel. Det vil være uundgåeligt at der er nogle medarbejdere som er utilfredse, men her er det vigtigt, at ledelsen er i en positiv dialog med disse medarbejdere, sådan der ikke skabes usikkerhed hos den enkelte.

Konklusion

Sparekassen Kronjylland er gennem medier blevet vurderet som en stærk sparekasse, som har eksponeret med held gennem de seneste år. Deres regnskaber har vist positive resultater de seneste fire ud af fem år og derved har de klaret sig særdeles godt igennem finanskrisen.

Sparekassen Kronjylland ønsker yderligere eksponering og efter deres egen strategi skal det være gennem egne og ny kunder at der skal eksponeres. Dog melder de samtidig ud at hvis eksponeringen skal komme som en fusion, så skal det være til en god pris, med fortsat tilfredsstillende solvens, en forretning der passer ind i forretningsmodellen samt med en risiko, som kan overskues. I denne forbindelse har vi analyseret på to sparekasser som mulige fusionspartnere, nemlig Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Sparekasserne passer som forretning godt ind i Sparekassen Kronjylland, da de begge er sparekasser og derved har koncepter der ligger meget op af hvad Sparekassen Kronjylland har. I forhold til organisationen, så ligger begge sparekasser forholdsmæssig tæt op af Sparekassen Kronjylland og derved vil der være mindre ændringer der skal foretages. Geografisk ligger Sparekassen Vendsyssel placeret i hele Nordjylland, hvor Den Jyske Sparekasse er placeret i store dele af Jylland. I forhold til Sparekassen Kronjylland er Sparekassen Vendsyssel den sparekasse, hvis kundesammensætning ligger mest op ad kundesammensætningen i Kronjylland. Dette skyldes, at fordelingen mellem privat og erhverv ligger meget tæt op af hinanden hos Sparekassen Kronjylland og Sparekassen Vendsyssel. I forhold til landbrug, som er den branche med størst risiko, på nuværende tidspunkt, så har Den Jyske Sparekasse en højere eksponering i forhold til Sparekassen Vendsyssel.

Analysen af regnskaberne samt kapitalforholdene bekræfter os i at Sparekassen Kronjylland er et utrolig solidt pengeinstitut på nuværende tidspunkt, som har en forretningsmodel der virker særdeles effektiv. Analysen af Den Jyske Sparekasse samt Sparekassen Vendsyssel bekræfter os samtidig i, at vi har med to sparekasser at gøre, som på nuværende tidspunkt er noget langt fra hinanden. Dette skyldes, at Den Jyske Sparekasse er en noget større sparekasse, som har en balance på størrelse med Sparekassen Kronjylland, som samtidig har negative resultater i fire ud af fem år i analyseperioden. Dette har givet dem en noget mindre egenkapital og samtidig en ringere solvens. Sparekassen Vendsyssel er derimod en mindre sparekasse end Den Jyske Sparekasse med en balance på knap 13 mia. DKK op imod godt 17 mia. DKK for de to andre. Sparekassen Vendsyssel er dog vist meget positive resultater historisk set, de har formået at skabe positive resultater igennem hele analyseperioden og har

en flot egenkapital, som giver dem mulighed for at opfylde deres individuelle solvensbehov med udelukkende egentlig kernekapital. Dette formår Den Jyske Sparekasse ikke på nuværende tidspunkt. Ser vi isoleret set på indtjening pr. omkostningskrone og nedskrivningerne, så giver begge disse nøgletal et billede af at Sparekassen Vendsyssel formår at tjene flere penge end de har omkostninger, for samtidig med at deres nedskrivninger er mindre end gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter og mindre end Den Jyske Sparekasses. Et nøgletal, som sætter indtjeningen mere i perspektiv er indtjening pr. omkostningskrone fratrasket nedskrivninger, da nedskrivningerne har været den store synder de seneste år. Dette nøgletal giver dog stadig et billede af at Sparekassen Vendsyssel formår at tjene flere penge i forhold til deres omkostninger end Den Jyske Sparekasse. Analyse af nøgletallet WACC viser at de tre sparekasser i 2013 ligger tæt på hinanden, dog klarer Den Jyske Sparekasse sig her bedst, hvilket er positivt.

Ud fra ovenstående analyser har vi for begge pengeinstitutter regnet en pris for, hvad Sparekassen Kronjylland skal give i en fusion. I denne prisudregning er der taget højde for at Den Jyske Sparekasse har haft besøg af finanstilsynet inden for kort tid og i den forbindelse har haft store ekstra nedskrivninger. For Sparekassen Vendsyssel er der taget større nedskrivninger end Den Jyske Sparekasse, da vi formoder, at der også her kan gemme sig nogle større ekstra nedskrivninger ved et tilsynsbesøg. Sparekassen Kronjylland skal ikke direkte af med penge for de to sparekasser ved en fusion. Vi har sammensat fusionerne på en måde, som giver hver sparekasse en fond til støtte for deres nuværende lokalsamfund og samtidig en fond til støtte for hele den nye Sparekassen Kronjyllands lokalsamfund. Pengene bliver sat i garantkapital i Sparekassen Kronjylland. Begge fonde bliver noget større ved at vælge Sparekassen Vendsyssel end ved at vælge den Jyske Sparekasse, hvilket gør at renterne på garantkapital bliver større fremadrettet.

Ovenstående leder os frem til valget af den endelige fusionspartner, hvilket bliver Sparekassen Vendsyssel. Geografisk ligger Vendsyssel placeret i hele Nordjylland samt dele af Nordvestjylland og giver nye forretningsmuligheder for Sparekassen Kronjylland, som endnu ikke er placeret her. Både kapitalmæssigt og solvensmæssigt er Sparekassen Vendsyssel på nuværende tidspunkt noget stærkere end Den Jyske Sparekasse og ligger på niveau med Sparekassen Kronjylland, hvilket må ses som meget gunstigt og endnu et vigtig parameter for Sparekassen Kronjylland, at solvensen ikke bliver væsentlig forringet. Selvom garantkapitalen bliver større ved valget af Sparekassen Vendsyssel og der derved bliver en større udlodning her, så mener vi klart at Sparekassen Vendsyssel er den bedste fusionspartner

for Sparekassen Kronjylland på nuværende tidspunkt. Balance og størrelse mener vi også har en hvis påvirkning, da en mindre sparekasse vil være nemmere at få integreret end et større sparekasse. Som tidligere nævnt, så passer organisationen forholdsvis godt sammen i de to sparekasser og der vil kun ske mindre ændringer ved en fusion. Der vil selvfølgelig være udfordringer i form af interessenterne der skal tilgodeses i begge sparekasser, hvor der skal ligges fokus i en periode. Herudover vil fyringer, lukning af afdelinger og fusionen generelt give udfordringer, hvilket vil skabe en hvis form for modstand. Kulturen er også en vigtig parameter i en fusion og er måske en af de steder at det giver store fordele at Sparekassen Kronjylland har prøvet en fusion før. Der er formelle og uformelle aspekter, som begge er vigtige at tage sig af før det ender som en succes. Samtidig er en fusion en radikal ændring med et forholdsvis stort konflikt niveau og det kræver stor fokus. Vi mener, at Sparekassen Kronjylland er godt rustet i forhold til en fusion, da de tidligere har gennemført fusioner. Af denne grund formoder vi, at de har gode værktøjer, som kan bruges, og derved vil processen formentlig være nemmere at komme igennem.

Den nye Sparekassen Kronjylland får en egentlig kernekapitalprocent samt solvensprocent som er lavere end den nuværende. Dette skyldes til dels ekstra nedskrivninger i forhold til fusionen, men samtidig også indfrielse af nuværende hybridkernekapital, som der er mulighed for at optage igen, hvis der bliver brug for det. Derved er faldet ikke så voldsomt som det ser ud til. Kapitalmæssigt vil de stadig være utrolig stærke og de vil overholde alle de fremtidige krav fra CVD IV med en god solvensoverdækning. Spørgsmålet er, om det egentlig generelt vil være en god ide for Sparekassen Kronjylland, at fusionere på nuværende tidspunkt? Det mener vi det ville være, da mulighederne er gode nu med de synergieffekter der er samt de muligheder de har for forretninger fremadrettet ved at blive et større pengeinstitut. En fusion vil bestemt være en god tænkt situation og fordelagtig for garantierne i Sparekassen Kronjylland. Får man samtidig muligheden for at overtage et pengeinstitut som Sparekassen Vendsyssel, som fremstår som et stærkt pengeinstitut, så vil det være en oplagt mulighed for at udvide forretningsområdet.

Kildehenvisninger

Bøger og kompendier

- Lov om finansiel virksomhed
- Årsrapporter:
 - Den Jyske Sparekasses årsregnskab 2009-2013
 - Sparekassen Kronjyllands regnskab 2009-2013
 - Sparekassen Vendsyssels årsregnskab 2009-2013
- Bankvirksomhed og risikostyring, særtryk fra kapitel 1, Finansielle forretninger og rådgivning Privat, 5. udgave
- Kapitaldækningshåndbog, Del 1. Basiskapitalens bestanddele, udgivet af Lokale pengeinstitutter
- Slides fra MBA - Master og Business Administration
- Organisationsteori 5. udgave, Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal
- Finanstilsynet - Markedsudvikling for pengeinstitutter 2013

Internet	
www.finanstilsynet.dk (1)	https://www.finanstilsynet.dk/da/tal-og-fakta/statistik-noegletal-analyser/statistik-om-sektoren/pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx Tilgængelig 29.03.2015
www.sparkron.dk (2)	http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele Tilgængelig d. 28.02.2015
www.sparekassen-vendsyssel.dk (3)	https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/garanter/Garant/ Tilgængelig d. 28.02.2015
www.djs.dk (4)	http://www.djs.dk/om-os/organisation/garanter/ Tilgængelig 28.02.2015
www.sparkron.dk (5)	http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele Tilgængelig 01.03.2015

www.sparkron.dk (6)	http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/2291-vorbasse-hejnsvig-sparekasse-bliver-en-del-af-sparekassen-kronjylland Tilgængelig d. 28.02.15
www.djs.dk (7)	https://www.djs.dk/media/3764801/Finanstilsynets-Redegoerelse-pr-26-februar-2015.pdf Tilgængelig 01.03.2015
www.finanstilsynet.dk (8)	https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2015/VU-Udlaan-landbrug-sparekassen-vendsyssel-280115.aspx Tilgængelig 01.03.2015
www.nasdaqomxnordic.com (9)	http://www.nasdaqomxnordic.com/obligationer/danmark/cibor/ Tilgængelig 01.03.2015
www.finanstilsynet.dk (10)	https://www.finanstilsynet.dk/Indberetning/~media/Regler-og-praksis/2013/LBK_948_2juli2013.ashx Tilgængelige 01.03.2015
www.finanstilsynet.dk (11)	https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2013/Vejledningslovensbehovstillaeg8metoden.ashx Tilgængelig 29.03.2015
www.finanstilsynet.dk (12)	https://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten.aspx Tilgængelig 29.03.2015
www.finanstilsynet.dk (13)	https://www.finanstilsynet.dk/Regler-og-praksis/Lovsamling/lawsearch.aspx?ItemId=17b8db00-57b2-4fe5-b96c-f4a29c1c38e2 Tilgængelig 28.03.2015
www.finanswatch.dk (14)	http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7496672.ece Tilgængelig d. 02.04.2015
www.finanswatch.dk (15)	http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7588548.ece Tilgængelig 02.04.2015

Speciale HD FR
Maria Aagaard Sørensen
Rikke Klitgaard Madsen

Bilag

Bilag 1 - organisationsdiagrammer

Fra: jho@sparkron.dk

Dato: 20. feb. 2015 09.28.12 CET

Til: Maria Kristensen <wutig@yahoo.dk>

Emne: Vedr.: Re: Vs: Vedr. Regnskab

Hej Maria

Ingen ulejlighed. Den er vist større for jer - beklageligvis.

Vi kommer med en pressemeddelelse den 14. april og selve regnskabet kommer først den 30. april.

God weekend.

Venlig hilsen

Jacob Skøt Hoelgaard

Afdelingsdirektør

Økonomi - Tronholmen 1, 8960 Randers SØ

Direkte tlf. 89 12 25 60 - Mobil tlf. 29 42 57 41 - Fax 89 12 25 54

E-mail: jho@sparkron.dk - Web: <http://www.sparkron.dk>

Fra: Maria Kristensen <wutig@yahoo.dk>

Til: "jho@sparkron.dk" <jho@sparkron.dk> ,

Dato: 20-02-2015 09:08

Emne: Re: Vs: Vedr. Regnskab

Hej Jacob

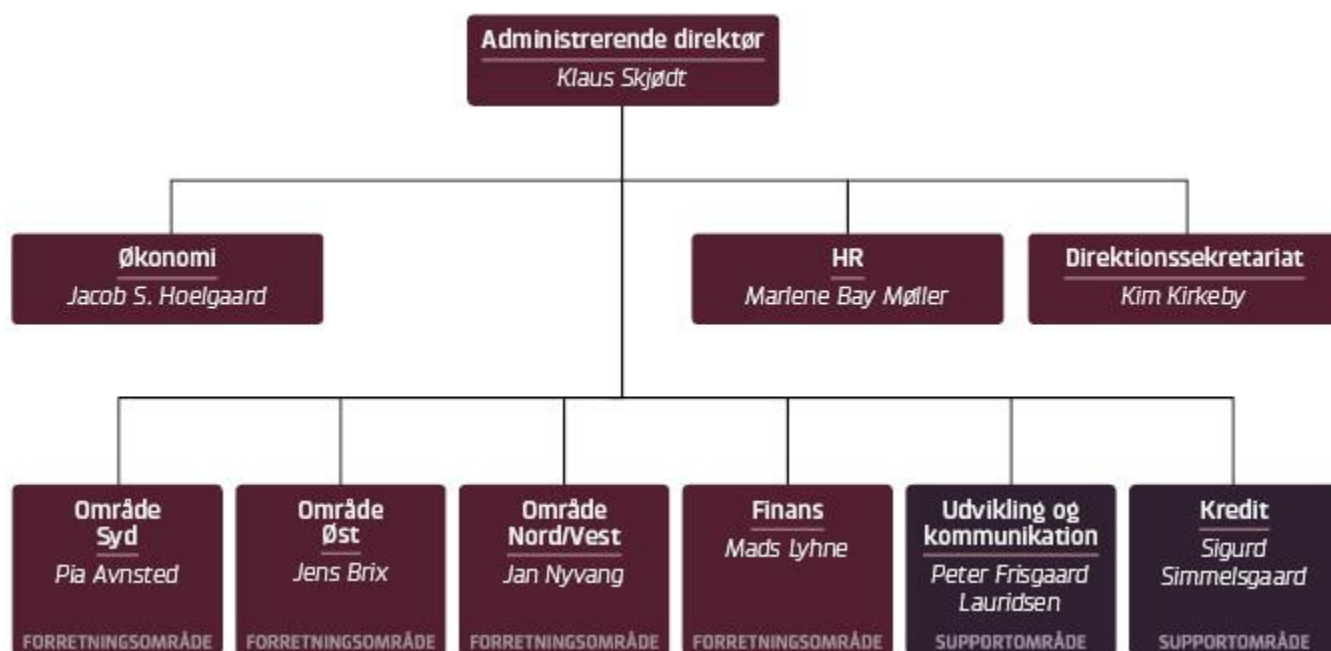
Kan du sig mig en ca. Dato da vi må afgrænse os fra regnskabet i vores opgave, men det er lidt vigtigt for os at skrive at det er fordi det kommer så sent og derved hvornår det præcis kommer.

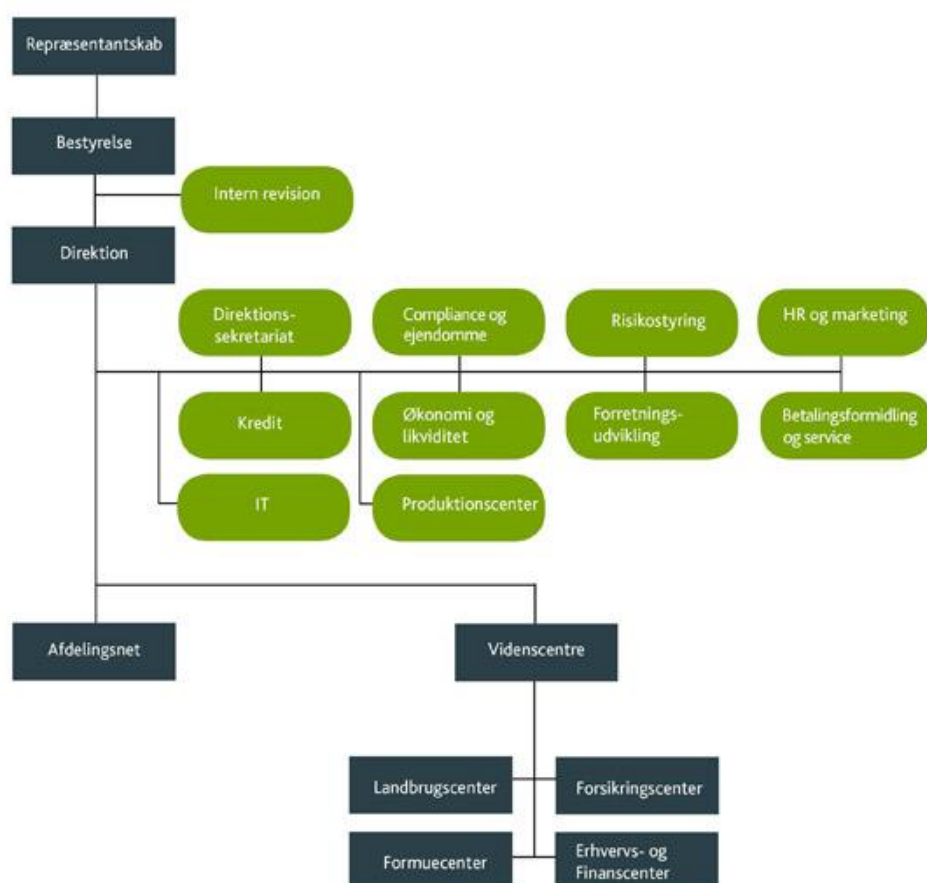
Beklager ulejligheden..

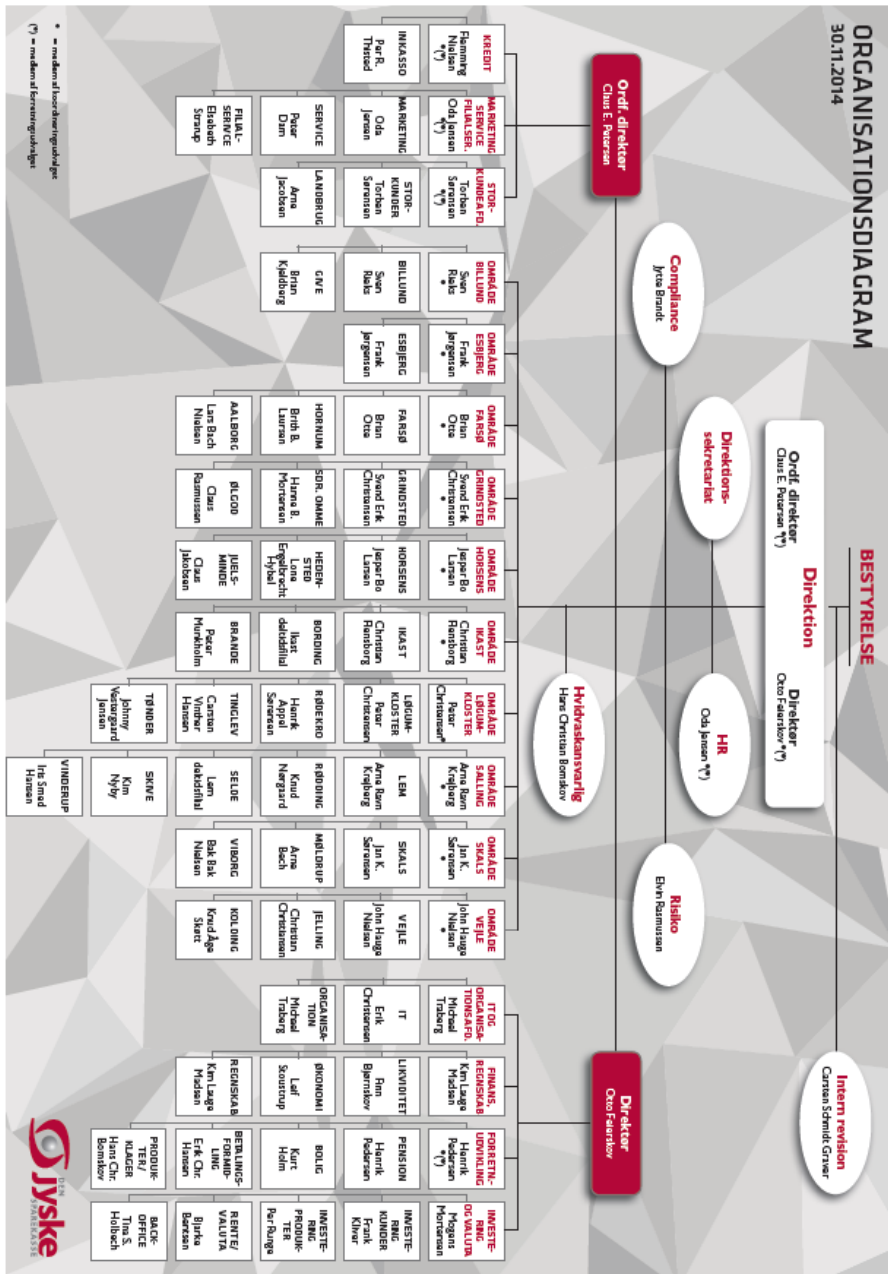
Mvh.

Maria Sørensen

Organisationsdiagram Sparekassen Kronjylland







Bilag 3 – Nøgletal for gruppe 2 pengeinstitutter

	Netto renteindtægter		Netto gebyrindtægter m.v.		Netto rente- og gebyrindtægter		Kursreg. af værdipapirer og valuta		Omkostninger		Nedskrivninger på udlån mv.		Resultat før skat og kursreg.		Resultat før skat	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
	i mio. kr.		i mio. kr.		i mio. kr.		i mio. kr.		i mio. kr.		i mio. kr.		i mio. kr.		i mio. kr.	
Sparekassen Sjælland	432,8	500,9	259,9	250,2	692,7	751,1	-2,9	3,8	506,6	490,7	1.437,6	248,6	-892,9	17,0	-895,8	20,8
Saxo Privatbank	77,7	69,4	155,7	105,9	233,4	175,3	5,2	-12,3	222,9	239,0	16,2	30,1	-5,3	-94,2	0,0	-106,6
Ringkjøbing Landbobank	630,2	633,3	211,3	188,0	841,5	821,2	23,1	47,0	275,3	266,4	120,2	156,8	448,8	401,2	471,9	448,2
Alm. Brand Bank	234,8	254,9	167,4	119,2	402,1	374,1	-272,7	-165,5	431,3	452,8	196,4	309,7	-215,8	-353,7	-488,5	-519,1
vestjyskBANK	813,3	892,0	274,8	284,3	1.088,0	1.176,3	126,4	94,2	603,3	913,9	1.073,3	1.514,8	-568,8	-1.242,2	-442,4	-1.148,0
Jutlander Bank	299,2	322,0	151,7	134,9	451,0	457,0	48,7	52,2	299,9	299,0	194,4	206,2	-37,5	-42,0	11,2	10,1
Sparekassen Kronjylland	629,6	636,6	271,7	232,0	901,3	868,6	54,3	14,3	641,7	600,9	327,6	213,0	104,1	130,7	158,4	145,0
Spar Nord Bank	2.009,4	1.548,7	741,5	572,6	2.750,9	2.121,3	177,1	230,9	1.788,7	1.619,2	705,2	599,0	487,1	50,6	664,2	281,5
Arbejdernes Landsbank	1.044,6	1.086,7	416,5	304,0	1.461,1	1.390,7	274,7	346,4	1.190,0	1.102,9	229,8	270,9	228,8	204,0	503,5	550,4
Den Jyske Sparekasse	580,8	572,0	202,3	172,4	783,2	744,4	51,2	30,3	530,3	445,6	598,1	630,7	-294,8	-157,8	-243,6	-127,5
Gennemsnit for gruppe 2	675,2	651,6	285,3	236,3	960,5	888,0	48,5	64,1	649,0	643,1	489,9	418,0	-74,6	-108,6	-26,1	-44,5

Bilag 4 – Nøgletal for gruppe 2 pengeinstitutter

	Basisindtægter pr. omk. krone		Basis-indtægter		Nedskrivning på udlån mv.		Resultat før skat og kursreg.		Resultat før skat		Resultat efter skat		Ned- skrivnings- procent		Udlåns- procent		Solvens- procent	Kerne- kapital- procent				
			i % af egenkapital (primo)																			
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2013				
Sparekassen Sjælland	2,08	1,55	47,6	36,5	64,9	11,9	-40,3	0,8	-40,4	1,0	-33,5	0,9	14,0	2,0	64,8	80,3	19,2	15,4				
Saxo Privatbank	1,06	0,74	168,5	134,0	11,5	22,8	-3,7	-71,4	0,0	-80,7	13,2	-83,4	0,8	1,6	56,2	56,2	14,7	13,8				
Arbejdernes Landsbank	1,26	1,30	41,6	45,3	6,4	8,6	6,3	6,5	14,0	17,4	11,7	16,2	1,2	1,4	64,2	73,4	14,9	13,9				
Ringkjøbing Landbobank	3,07	3,09	31,5	33,2	4,5	6,3	16,8	16,2	17,6	18,0	13,4	13,2	0,8	1,1	98,1	96,6	20,0	19,2				
Alm. Brand Bank	0,94	0,84	40,9	34,8	19,7	28,3	-21,7	-32,4	-49,1	-47,5	-39,4	-35,8	2,1	2,9	74,1	80,7	20,3	19,2				
vestjyskBANK	1,84	1,30	111,0	54,3	107,5	69,4	-57,0	-56,9	-44,3	-52,6	-44,3	-66,3	4,6	5,8	97,1	114,6	11,3	5,9				
Jutlander Bank	1,52	1,55	31,6	32,7	13,5	14,6	-2,6	-3,0	0,8	0,7	0,4	0,5	2,7	2,7	75,6	79,6	16,8	16,8				
Sparekassen Kronjylland	1,64	1,58	46,1	43,0	14,3	9,7	4,6	5,9	6,9	6,6	5,4	4,9	2,5	1,8	76,9	77,3	16,6	16,9				
Spar Nord Bank	1,57	1,33	46,9	40,9	11,8	11,4	8,2	1,0	11,1	5,3	9,0	4,2	1,6	1,4	71,3	75,5	19,1	17,2				
Den Jyske Sparekasse	1,55	2,07	49,0	59,2	35,6	40,4	-17,6	-10,1	-14,5	-8,2	-14,5	-10,1	4,1	4,8	89,5	86,8	13,6	12,1				
Gennemsnit gruppe 2	1,65	1,54	61,48	51,38	28,98	22,32	-10,70	-14,34	-9,79	-13,99	-7,87	-15,56	3,45	2,54	76,78	82,10	16,65	15,04				

Bilag 5 – Beregning af nøgletal

<i>Sparekassen Kronjylland</i>	2013	2012	2011	2010	2009
Resultat efter skat	123.186	107.143	-20.579	11.399	31.902
Egenkapital	2.430.794	2.284.618	2.201.041	2.198.084	2.113.833
ROE	5,07	4,69	-0,93	0,52	1,51
Resultat efter skat	123.186	107.143	-20.579	11.399	31.902
Aktiver i alt	16.947.498	17.420.480	13.656.142	14.933.003	12.514.645
ROA	0,73	0,62	-0,15	0,08	0,25
Renteudgifter	160.277	176.181	175.159	192.963	271.205
Balance	16.947.498	17.420.480	13.656.142	14.933.003	12.514.645
Egenkapital	2.430.794	2.284.618	2.201.041	2.198.084	2.113.833
Resultat efter skat	123.186	107.143	-20.579	11.399	31.902
Udbytte	0	0	0	0	0
Earnings retention ratio	1	1	1	1	1
Capital ratio	0,14	0,13	0,16	0,15	0,17
ROA	0,73	0,62	-0,15	0,08	0,25
ICGR	5,07	4,69	-0,93	0,52	1,51
Renteudgifter	160.277	176.181	175.159	192.963	271.205
Balance	16.947.498	17.420.480	13.656.142	14.933.003	12.514.645
Egenkapital	2.430.794	2.284.618	2.201.041	2.198.084	2.113.833
Garantkapital	587.756	555.234	576.565	552.332	447.082
Puljeordning aktiv siden	0	0	0	0	0
Beta	1	1	1	1	1
Skattesats	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Forventet afkast	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Risikofro rente	2	2	2	2	2
Kd	0,0106	0,0112	0,0146	0,0145	0,0250
L	0,8873	0,8975	0,8758	0,8856	0,8619
Ke (rf+β (km- rf)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Fremmede kapital	0,71%	0,76%	0,96%	0,96%	1,62%
Egenkapital	0,90%	0,82%	0,99%	0,92%	1,10%
WACC	1,61%	1,58%	1,95%	1,88%	2,72%

<u>Den Jyske Sparekasse</u>	2013	2012	2011	2010	2009
-					
Resultat efter skat	-243.918	-157.850	-136.276	10.893	-47.696
Egenkapital	1.405.012	1.678.057	1.561.726	1.708.772	1.636.163
ROE	-17,36	-9,41	-8,73	0,64	-2,92
Resultat efter skat	-243.918	-157.850	-136.276	10.893	-47.696
Aktiver i alt	17.202.910	19.832.464	12.322.302	13.525.169	11.718.691
ROA	-1,42	-0,80	-1,11	0,08	-0,41
Renteudgifter	280.906	288.614	219.746	202.540	241.420
Balance	17.202.910	19.832.464	12.322.302	13.525.169	11.718.691
Egenkapital	1.405.012	1.678.057	1.561.726	1.708.772	1.636.163
Resultat efter skat	-243.918	-157.850	-136.276	10.893	-47.696
Udbytte	0	0	0	0	0
Earnings retention ratio	1	1	1	1	1
Capital ratio	0,08	0,08	0,13	0,13	0
ROA	-1,42	-0,80	-1,11	0,08	0
ICGR	-17,36	-9,41	-8,73	0,64	-2,92
Renteudgifter	280.906	288.614	219.746	202.540	241.420
Balance	17.202.910	19.832.464	12.322.302	13.525.169	11.718.691
Egenkapital	1.405.012	1.678.057	1.561.726	1.708.772	1.636.163
Garantkapital	871.930	874.087	591.705	601.038	539.322
Puljeordning	701.569	555.008	433.922	285.531	58.040
Beta	1	1	1	1	1
Skattesats	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Forventet afkast	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Risikofrie rente	2	2	2	2	2
Kd	0,0176	0,0156	0,0201	0,0167	0,0229
L	0,9659	0,9563	0,9141	0,9124	0,9014
Ke (rf+β (km- rf)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Fremmede kapital	1,27%	1,12%	1,38%	1,14%	1,54%
Egenkapital	0,27%	0,35%	0,69%	0,70%	0,79%
WACC	1,55%	1,47%	2,07%	1,84%	2,33%

<u>Sparekassen Vendsyssel</u>	2013	2012	2011	2010	2009
-					
Resultat efter skat	90.696	74.511	19.867	71.008	21.644
Egenkapital	1.788.683	1.702.316	1.432.352	1.380.320	1.282.688
ROE	5,07	4,38	1,39	5,14	1,69
Resultat efter skat	90.696	74.511	19.867	71.008	21.644
Aktiver i alt	12.773.624	12.749.213	10.604.510	10.953.683	9.057.878
ROA	0,71	0,58	0,19	0,65	0,24
Renteudgifter	166.550	192.485	228.018	202.175	212.297
Balance	12.773.624	12.749.213	10.604.510	10.953.683	9.057.878
Egenkapital	1.788.683	1.702.316	1.432.352	1.380.320	1.282.688
Resultat efter skat	90.696	74.511	19.867	71.008	21.644
Udbytte	0	0	0	0	0
Earnings retention ratio	1	1	1	1	1
Capital ratio	0,14	0,13	0,14	0,13	0,14
ROA	0,71	0,58	0,19	0,65	0,24
ICGR	5,07	4,38	1,39	5,14	1,69
Renteudgifter	166.550	192.485	228.018	202.175	212.297
Balance	12.773.624	12.749.213	10.604.510	10.953.683	9.057.878
Egenkapital	1.788.683	1.702.316	1.432.352	1.380.320	1.282.688
Garantkapital	973.116	957.421	761.219	729.054	704.213
Puljeordning	604.212	444.055	314.205	221.553	55.964
Beta	1	1	1	1	1
Skattesats	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Forventet afkast	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Risikofrie rente	2	2	2	2	2
Kd	0,0147	0,0167	0,0237	0,0201	0,0252
L	0,9272	0,9344	0,9296	0,9349	0,9303
Ke (rf+β (km- rf)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Fremmede kapital	1,02%	1,17%	1,65%	1,41%	1,76%
Egenkapital	0,58%	0,53%	0,56%	0,52%	0,56%
WACC	1,60%	1,69%	2,22%	1,93%	2,32%

Bilag 6 – Egenkapitalens forrentning

Nøgletalsdatabase (Key performance indicators)

Helårstal (Annually)

[Tilbage til indholdsfortegnelse \(Return to contents\)](#)

[Forklaring af nøgletal \(Definition of key performance indicators\)](#)

Pengeinstitutter (Commercial banks and savings banks)

Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)

Du kan anvende "rullegardinet" (Use scroll down)

Vælg nøgletal (Choose KPI)	Egenkapitalforrentning efter skat
Vælg virksomhedsgruppering (Choose Company Grouping)	Gruppe 2 (Group 2)
Vælg niveau (Choose Company Level)	Institut (Unconsolidated)

Virksomhedsnavn (Company Name)	År (Year)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Alm. Brand Bank A/S	-243,70	-60,10	-84,60	-39,10	-34,70
Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab	2,60	4,40	1,20	13,50	11,20
Den Jyske Sparekasse	-2,80	0,70	-8,30	4,40	-15,80
FIH Erhvervsbank A/S	0,70	6,50	-14,80	-23,49	3,90
Forstædernes Bank A/S	-148,50				
Jutlander Bank A/S	1,40	-2,60	-6,90	0,50	0,40
Kronjylland, Sparekassen	1,50	0,50	-0,90	4,80	5,20
Lolland A/S, Sparekassen	-11,20	-8,60	-15,70		
Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab	12,10	11,80	11,90	12,70	12,80
Sammenslutningen Danske Andelskasser	-11,30	-12,10			
Saxo Bank A/S	10,80	24,80	20,30	2,10	4,50
Sjælland, Sparekassen	0,70	0,90	0,40	0,92	-39,70
Spar Nord Bank A/S	2,90	2,50	6,10	4,20	8,60
Sparbank A/S	-6,90	1,40	-20,50		
Vestjysk Bank A/S	-3,00	0,10	-22,70	-108,60	-46,90
XX- Pengeinstitutter, gruppe 2 (Commercial banks and savings banks, group 2)	-34,49	-20,40	-2,19	-7,99	-1,25
Gennemsnit	-26,82	-3,35	-9,76	-11,34	-7,65

Bilag 7 – Indtjening pr. omkostningskrone

	2013	2012	2011	2010	2009
<u>Sparekassen Kronjylland</u>					
Nettorente- og gebyrindtægter	901337	868559	636654	593663	577247
Positive kursreguleringer	54261	14268		18406	197608
Andre driftsindtægter	153006	78811	6174	6095	4861
Positiv resultat af kapitalandele	19128		31799	3972	
Indtægter i alt	1.127.732	961.638	674.627	622.136	779.716
Negative kursreguleringer			101.363		
Udgifter til personale og adm.	578.237	561.890	455.400	426.754	407.554
Af- og nedskrivninger på aktiver	22.743	20.943	14.857	9.188	8.551
Andre driftsudgifter	40.761	18.110	19.324	37.688	93.183
Nedskrivninger	327.606	213.006	123.950	135.036	267.528
Negativ resultat af kapitalandele		2.719			9.779
Omkostninger i alt	969.347	816.668	714.894	608.666	786.595
Indtjening pr. omkostningskrone	1,16	1,18	0,94	1,02	0,99
<u>Den Jyske Sparekasse</u>					
Nettorente- og gebyrindtægter	783.165	744.433	514.668	515.960	497.016
Positive kursreguleringer	51.247	30.333	10.160	61.054	93.488
Andre driftsindtægter	38.782	179.411	2.018	2.224	2.434
Positiv resultat af kapitalandele	13.481				
Positiv resultat af aktiver under afv.			893		
Indtægter i alt	886.675	954.177	527.739	579.238	592.938
Udgifter til personale og adm.	469.511	407.784	304.469	294.461	297.784
Af- og nedskrivninger på aktiver	28.133	19.773	5.631	14.524	18.198
Andre driftsudgifter	32.703	18.058	19.407	34.604	44.657
Nedskrivninger	598.095	630.689	375.057	210.202	292.372
Negativ resultat af kapitalandele		2.773	2.441	8.368	7.599
Aktiviteter under afvikling	1.801	2.550			
Omkostninger i alt	1.130.243	1.081.627	707.005	562.159	660.610
Indtjening pr. omkostningskrone	0,78	0,88	0,75	1,03	0,90
<u>Sparekassen Vendsyssel</u>					
Nettorente- og gebyrindtægter	759.684	639.672	491.693	471.282	458.836
Positive kursreguleringer	23.440	37.947		12.365	16.277
Andre driftsindtægter	3.401	3.194	1.844	8.124	-87
Positiv resultat af kapitalandele	2.438				
Indtægter i alt	788.963	680.813	493.537	491.771	475.026

Speciale HD FR
 Maria Aagaard Sørensen
 Rikke Klitgaard Madsen

Negative kursreguleringer			32.343		
Udgifter til personale og adm.	339.931	296.085	243.598	233.985	216.127
Af- og nedskrivninger på aktiver	18.163	15.006	9.655	9.665	7.273
Andre driftsudgifter	21.628	11.776	13.260	24.039	30.366
Nedskrivninger	283.909	256.454	160.998	121.482	179.203
Negativ resultat af kapitalandele		1.038	7.843	5.082	11.315
Omkostninger i alt	663.631	580.359	467.697	394.253	444.284
Indtjening pr. omkostningskrone	1,19	1,17	1,06	1,25	1,07

Bilag 8 – Gruppe 2 – indtjening pr. omkostningskrone

Nøgletalsdatabase (Key performance indicators)

Helårstal (Annually)

[Tilbage til indholdsfortegnelse \(Return to contents\)](#)

[Forklaring af nøgletal \(Definition of key performance indicators\)](#)

Pengeinstitutter (Commercial banks and savings banks)

Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)

Du kan anvende "rullegardinet" (Use scroll down)

Vælg nøgletal (Choose KPI)	Indtjening pr. omkostningskrone (
Vælg virksomhedsgruppering (Choose Company Grouping)	Gruppe 2 (Group 2)
Vælg niveau (Choose Company Level)	Institut (Unconsolidated)

Virksomhedsnavn (Company Name)	År (Year)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Alm. Brand Bank A/S	0,16	0,29	0,06	0,32	0,22
Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab	1,08	1,09	1,00	1,40	1,35
Den Jyske Sparekasse	0,90	1,03	0,74	1,13	0,79
FIH Erhvervsbank A/S	0,97	1,10	0,14	0,38	1,60
Forstædernes Bank A/S	0,16				
Jutlander Bank A/S	1,03	0,90	0,75	1,02	1,02
Kronjylland, Sparekassen	1,05	1,02	0,93	1,18	1,16
Lolland A/S, Sparekassen	0,64	0,75	0,67		
Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab	1,61	1,74	1,98	2,06	2,19
Sammenslutningen Danske Andelskasser	0,73	0,73			
Saxo Bank A/S	1,16	1,45	1,43	1,05	1,10
Sjælland, Sparekassen	1,02	1,05	1,02	1,03	0,54
Spar Nord Bank A/S	1,07	1,06	1,16	1,12	1,24
Sparbank A/S	0,89	1,03	0,57		
Vestjysk Bank A/S	0,94	1,00	0,65	0,53	0,74
XX- Pengeinstitutter, gruppe 2 (Commercial banks and savings banks, group 2)	0,52	0,71	0,94	0,90	0,98
Gennemsnit	0,87	1,00	0,86	1,01	1,08

Bilag 9 – Indtjening pr. omkostningskrone fratrullet nedskrivninger

	2013	2012	2011	2010	2009
<u>Sparekassen Kronjylland</u>					
Nettorente- og gebyrindtægter	901337	868559	636654	593663	577247
Positive kursreguleringer	54261	14268		18406	197608
Andre driftsindtægter	153006	78811	6174	6095	4861
Positiv resultat af kapitalandele	19128		31799	3972	
Indtægter i alt	1.127.732	961.638	674.627	622.136	779.716
			101.363		
Udgifter til personale og adm.	578.237	561.890	455.400	426.754	407.554
Af- og nedskrivninger på aktiver	22.743	20.943	14.857	9.188	8.551
Andre driftsudgifter	40.761	18.110	19.324	37.688	93.183
Nedskrivninger					
Negativ resultat af kapitalandele		2.719			9.779
Omkostninger i alt	641.741	603.662	590.944	473.630	519.067
Indtjening pr. omkostningskrone (fratrullet nedskrivninger)	1,76	1,59	1,14	1,31	1,50
<u>Den Jyske Sparekasse</u>					
Nettorente- og gebyrindtægter	783.165	744.433	514.668	515.960	497.016
Positive kursreguleringer	51.247	30.333	10.160	61.054	93.488
Andre driftsindtægter	38.782	179.411	2.018	2.224	2.434
Positiv resultat af kapitalandele	13.481				
			893		
Indtægter i alt	886.675	954.177	527.739	579.238	592.938
Udgifter til personale og adm.	469.511	407.784	304.469	294.461	297.784
Af- og nedskrivninger på aktiver	28.133	19.773	5.631	14.524	18.198
Andre driftsudgifter	32.703	18.058	19.407	34.604	44.657
Nedskrivninger					
Negativ resultat af kapitalandele		2.773	2.441	8.368	7.599
Aktiviteter under afvikling	1.801	2.550			
Omkostninger i alt	532.148	450.938	331.948	351.957	368.238
Indtjening pr. omkostningskrone (fratrullet nedskrivninger)	1,67	2,12	1,59	1,65	1,61
<u>Sparekassen Vendsyssel</u>					
Nettorente- og gebyrindtægter	759.684	639.672	491.693	471.282	458.836
Positive kursreguleringer	23.440	37.947		12.365	16.277
Andre driftsindtægter	3.401	3.194	1.844	8.124	-87
Positiv resultat af kapitalandele	2.438				
Indtægter i alt	788.963	680.813	493.537	491.771	475.026

Speciale HD FR
 Maria Aagaard Sørensen
 Rikke Klitgaard Madsen

			32.343		
Udgifter til personale og adm.	339.931	296.085	243.598	233.985	216.127
Af- og nedskrivninger på aktiver	18.163	15.006	9.655	9.665	7.273
Andre driftsudgifter	21.628	11.776	13.260	24.039	30.366
Nedskrivninger					
Negativ resultat af kapitalandele		1.038	7.843	5.082	11.315
Omkostninger i alt	379.722	323.905	306.699	272.771	265.081
Indtjening pr. omkostningskrone (fratrasket nedskrivninger)	2,08	2,10	1,61	1,80	1,79

Bilag 10 – Opgørelse over basiskapitalen

Sparekassen Kronjylland

Opgørelse af basiskapital 31-12-2013		1.000 kr.
Garantkapital		587.756
Reserver		20.159
Overført overskud		1.807.719
Kernekapital		2.415.634
Foreslået udbytte		-13.948
Immaterielle aktiver		-147.203
Udsudte skatteaktiver		-47.024
Kernekapital efter primære fradrag		2.207.459
Hybrid kernekapital		200.000
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter primære fradrag		2.407.459
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10 procent		-77.662
Overskydende fradrag		-62.502
Kernekapital efter fradrag		2.267.295
Opskrivningshænlæggelser		15.160
Supplerende kapital		15.160
Basiskapital før fradrag		2.282.455
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10 procent		-77.662
Modregning af overskydende fradrag		62.502
Basiskapital efter fradrag		2.267.295

Den Jyske Sparekasse

Basiskapital

Pr. 31.12.2013	1.000 kr.
Kernekapital	
Garantkapital	871.930
Reserver	186
Overført overskud eller underskud	499.214
Kernekapital i alt	1.371.330
Primære fradrag i kernekapital	
Immaterielle aktiver	97.896
Udsudte aktiverede skatteaktiver	51.991
Primære fradrag i kernekapital i alt	183.206
Hybrid kernekapital	518.595
Kernekapital efter primære fradrag	1.740.038
Andre fradrag	
Halvdelen af summen af kapitalandele m.v. > 10 pct.	96.859
Kernekapital, efter fradrag	1.643.179
Supplerende kapital	
Ansvarlig Bænekapital	300.439
Opskrivningshænlæggelser	363
Basiskapital før fradrag	1.943.981
Fradrag i basiskapital	
Halvdelen af summen af kapitalandele m.v. > 10 pct.	96.859
Basiskapital efter fradrag	1.847.122

3. Basiskapital

Opgørelse af basiskapital, koncernniveau	1.000 kr.
Kernekapital:	
Aktiekapital/garantikapital/andelskapital	973.116
Overført overskud eller underskud	815.567
Primære fradrag i kernekapital:	
Foreslået garantrente	-24.287
Immaterielle aktiver	-25.046
Egentlig kernekapital efter primære fradrag	1.739.350
Hybrid kernekapital (Bankpakke II lån)	234.838
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter primære fradrag	1.974.188
Andre fradrag:	
Halvdelen af kapitalkravet i associeret virksomhed, der driver forsikringsvirksomhed	-3.524
Halvdelen af kapitalandele > 10 pct.	-1.354
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10 pct.	-51.121
Kernekapital efter fradrag	1.918.189
Supplerende kapital:	
Ansvarlig lånekapital	253.738
Basiskapital før fradrag	2.171.927
Fradrag i basiskapital	
Halvdelen af kapitalkravet i associeret virksomhed, der driver forsikringsvirksomhed	-3.524
Halvdelen af kapitalandele > 10 pct.	-1.354
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10 pct.	-51.121
Basiskapital efter fradrag	2.115.928

Bilag 11 – Gruppe 2 – Solvensprocent

Nøgletalsdatabase (Key performance indicators)

Helårstal (Annually)

[Tilbage til indholdsfortegnelse \(Return to contents\)](#)

[Forklaring af nøgletal \(Definition of key performance indicators\)](#)

Pengeinstitutter (Commercial banks and savings banks)

Solvensprocent (Solvency ratio)

Du kan anvende "rullegardinet" (Use scroll down)

Vælg nøgletal (Choose KPI)	Solvensprocent (Solvency ratio)	▼
Vælg virksomhedsgruppering (Choose Company Grouping)	Gruppe 2 (Group 2)	▼
Vælg niveau (Choose Company Level)	Institut (Unconsolidated)	▼

Virksomhedsnavn (Company Name)	År (Year)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Alm. Brand Bank A/S	14,70	17,90	16,80	19,40	20,30
Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab	12,80	13,00	13,30	14,60	14,90
Den Jyske Sparekasse	16,70	16,60	15,10	13,70	13,60
FIH Erhvervsbank A/S	15,70	17,00	20,20	23,10	25,30
Forstædernes Bank A/S	15,70				
Jutlander Bank A/S	21,40	18,70	18,10	17,30	16,80
Kronjylland, Sparekassen	16,30	16,10	16,70	15,80	16,90
Lolland A/S, Sparekassen	18,60	14,00	11,20		
Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab	20,20	22,40	21,40	22,40	20,00
Sammenslutningen Danske Andelskasser	14,30	13,40			
Saxo Bank A/S	22,00	15,40	13,90	13,70	18,00
Sjælland, Sparekassen	20,80	22,00	17,00	19,60	19,20
Spar Nord Bank A/S	14,00	13,20	13,80	15,00	19,10
Sparbank A/S	13,10	16,70	14,50		
Vestjysk Bank A/S	14,70	13,70	12,40	10,90	11,30
XX - Pengeinstitutter, gruppe 2 (Commercial banks and savings banks, group 2)	15,39	16,33	15,45	16,63	17,57
Gennemsnit	16,65	16,43	15,70	16,84	17,75

1.000 DKK	Sparekassen Kronjylland	Sparekassen Vendsyssel	Den nye Sparekassen Kronjylland
Egentlig kernekapital før fradrag			3.656.962
Rente af garantkapital			-52.000
Immaterielle aktiver	-147.203	-25.046	-172.249
Udskudte skatteaktiver	-27.654		-27.654
Egentlig kernekapital efter fradrag			3.405.059
Hybrid kernekapital	200.000	234.838	200.000
Fradrag	-150.095	-59.946	-210.041
Kernekapital i alt			3.395.018
Efterstillende kapitalindskud		251.311	251.311
Opskrivningshenlæggelser	3.293		3.293
Basiskapital før fradrag			3.649.622
Fradrag	-3.293	-59.946	-63.239
Basiskapital efter fradrag			3.586.383
Risikovægtede poster	13.563.871	10.941.822	24.505.693
Kernekapitalprocent	16,9 %	17,5 %	13,9 %
Solvensprocent	16,9 %	19,3 %	14,6 %
Egentligkernekapital procent	16,5 %	15,9 %	13,9 %
Individuelle solvensbehov	9,5 %	10,6 %	10 %

