

Udarbejdet af:

Julie Hansen (20186159)

Camilla Friis Andersen (20186162)

Mikkel Fisker Sørensen (20186157)

Vejleder:

Christian Farø

**Fremtiden for
Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse –
Mulig fusion med Sparekassen Vendsyssel?**

Et tænkt scenarie



Abstract

The purpose of this paper is to analyse the minor Danish financial institutes, Sparekassen Djursland and Långaa Sparekasse to see if they can manage to survive as independent financial institutes while increasing regulatory requirements for capital are of great importance. Furthermore, it will be analysed if a merger with a greater Danish financial institute, Sparekassen Vendsyssel, can become a necessity.

An analysis of the current and future solvency and capital for both Sparekassen Djursland and Långaa Sparekasse is made based on the past four years from 2016 to 2019. During the analysis period, a risk analysis will also be performed and relevant performance ratios as Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Internal Capital Generation Rate (IGCR) and Weighted Average Cost of Capital (WACC) will be analysed.

A projection of the income statement for Sparekassen Djursland and Långaa Sparekasse is carried out until 2022. The projection is based on the development of the past four years of annual reports and also according to the situation with Covid-19, which probably have an impact on the financial market and the future economic results. The projection will result in an analysis of the future capital and solvency to assess whether they can survive independently in the future.

After the projection analysis, a scenario of a possible merger with Sparekassen Vendsyssel will be analysed. A strategic and organizational analysis is made of the planning as well as the future strategy of the possible merger.

Based on previous analyses, a valuation of Sparekassen Djursland and Långaa Sparekasse is made using the due diligence method. The valuation is elaborated so Sparekassen Vendsyssel can assess whether a merger will be a profitable business.

The valuation of Sparekassen Djursland shows a value of equity of almost DKK 111,740,000 and of Långaa Sparekasse almost DKK 108,659,000. The total valuation of the merged financial institute is estimated to DKK 4,984,772,000 and solvency is consolidated.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Afgrænsning	2
1.3 Metodevalg	3
2. Præsentation	6
2.1 Sparekassen Djursland	6
2.2 Langå Sparekasse	7
2.3 Sparekassen Vendsyssel	8
3. Kapitalkrav	9
3.1 Kapitalkrav i penge- og realkreditinstitutter	9
3.1.1 De tre søjler	10
3.2 Kapitalkravsreglerne (CRD/CRR IV)	11
3.2.1 Kapitalgrundlag	11
3.2.2 Kapitalbuffere	13
3.3 NEP-krav og indfasning	14
4. Kapitalforhold og solvens	15
4.1 Udviklingen i kapitalforholdene	15
4.2 Nuværende kapitalforhold	19
4.3 Fremtidige kapitalforhold (NEP-krav)	22
4.4 Delkonklusion	23
5. Risikoanalyse	24
5.1 Målgruppe	25
5.2 Branchefordeling	25
5.3 Tilsynsdiamanten	26
5.3.1 Likviditetspejlemærket	27
5.3.2 Udlånsvækst	27
5.3.3 Summen af store eksponeringer	28
5.3.4 Ejendomseksponering	29

5.3.5 Funding ratio.....	29
5.4 Individuelt solvensbehov.....	29
5.5 Delkonklusion	34
6. Regnskabsanalyse.....	35
6.1 Indtægtsudvikling.....	35
6.2 Udgiftsniveau	38
6.3 Return on Equity (ROE).....	39
6.4 Return on Assets (ROA)	41
6.5 Internal Capital Generation Rate (ICGR).....	43
6.6 Weighted Average Cost of Capital (WACC).....	46
6.7 Indtjening pr. omkostningskrone.....	48
6.8 Delkonklusion	50
7. Fremtiden for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse	50
7.1 Budgetteret resultatopgørelse 2020-2022.....	51
7.1.1 Forudsætninger for fremskrivning af regnskab	51
7.2 Kommentering af fremtidigt regnskab	56
7.3 Fremskrivning af kapitalforhold.....	58
7.3.1 Udviklingen i kapitalforholdene 2020-2022.....	58
7.4 SWOT-analyse	61
7.5 Delkonklusion	62
8. Fusion med Sparekassen Vendsyssel.....	63
8.1 Planlægning af fusionsprojektet.....	63
8.1.1 Projektets organisation og plan	64
8.2 Organisation og strategi.....	66
8.2.1 Markedsområder	66
8.2.2 Vision og mission	67
8.2.3 Beslutningsprocessen	67
8.2.4 Strategi	69
8.2.5 Interessentanalyse	71
8.2.6 Forandringer.....	73

8.2.7 Modstand mod forandringer	75
8.3 Værdiansættelse af Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse	77
8.4 Sammenlægning af regnskaber	78
8.4.1 Forudsætninger for samlet regnskab og fremskrivning 2020-2022	79
8.5 Kapitalforhold i fusionssparekassen.....	80
8.6 SWOT-analyse	81
8.7 Delkonklusion	82
9. Diskussion og anbefaling	83
10. Konklusion	85

1. Indledning

I 2008 oplevede den finansielle sektor finanskrisen, hvor flere pengeinstitutter måtte dreje nøglen om. Store nedskrivninger og manglende kapital resulterede i at de ikke længere kunne leve op til daværende krav til kapital og solvens.

Krisen har mærket den finansielle sektor og der er i den efterfølgende periode indført nye regulativer med hensyn til kapitaldækning. De kapitalmæssige krav til pengeinstitutterne er blevet betydeligt skærpet, hvilket sætter store krav til konsolideringen i det enkelte institut, samt deres evne til at styre deres risikoeksponeringer.

Ud over øgede krav til kapital er den administrative byrde ligeledes forøget, i form af compliance og stigende udgifter til IT og administrationsudgifter. Stigningen i udgifterne sammenholdt med en faldende marginal presser mange pengeinstitutter på indtjeningen.

Med indførsel af NEP-kravet betyder det at pengeinstitutterne skal have yderligere kernekapital til at kunne modstå en eventuel afvikling af instituttet. For at kunne leve op til dette NEP-krav kan pengeinstitutterne udstede seniorgæld til efterlevelse af disse. Dette kan for mindre pengeinstitutter være mere omkostningstungt end for større pengeinstitutter (FinansWatch, 2019a; InsideBusiness, 2019). Spørgsmålet er om de mindre lokale pengeinstitutter, kan overleve som selvstændige institutter i et marked med stigende regulatoriske krav og faldende indtjening.

1.1 Problemformulering

Vil det være muligt for mindre sparekasser som Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse at fortsætte som selvstændige pengeinstitutter på baggrund af nuværende og fremtidige krav til kapital? Vil det skulle indebære en øget risikoappetit eller vil en fusion med et større pengeinstitut som Sparekassen Vendsyssel være nødvendig?

Opgavens formål er:

- At analysere nuværende og fremtidige kapitalforhold for de ovennævnte sparekasser baseret på kapitalkravsreglerne samt indfasning af de nye NEP-krav

- At analysere udvalgte performancenøgletal for de ovennævnte sparekasser
- At analysere og vurdere udfordringer og muligheder for de mindre sparekasser i fremtiden
- At værdiansætte Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse med henblik på en eventuel fusion med Sparekassen Vendsyssel
- At analysere og vurdere rentabiliteten af en fusion samt den fremtidige strategi og organisation

1.2 Afgrænsning

Der er i opgaven foretaget en række afgrænsninger, som der redegøres for i nedenstående. Problemformuleringen samt opgavens delformål danner grundlag for afgrænsningen.

Opgaven vil alene omhandle Sparekassen Djursland, Langå Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. I analysen om de mindre sparekasser kan overleve i fremtiden, afgrænses til en analyse af Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse. Disse to sparekasser vurderes at være sammenlignelige gruppe 3-institutter for så vidt angår strategi og til dels markedsområde.

Der afgrænses for regnskabsmæssige hændelser indtruffet efter offentliggørelse af regnskaber for Sparekassen Djursland (28. februar 2020), Langå Sparekasse (28. februar 2020) og Sparekassen Vendsyssel (10. marts 2020).

I den historiske analyse afgrænses til at analysere regnskaberne fra 2016 til og med 2019, da det vurderes at give et retvisende, historisk billede af institutterne. Der anvendes dog regnskabstal for perioden 2008 til 2011 til at underbygge forudsætningerne for fremskrivningen af resultatopgørelsen.

Der afgrænses til udelukkende at lave en analyse af strategien, beslutningsprocesser samt hvilke forandringer fusionen medfører og eventuelle modstande mod forandringen. Den fulde strategiske analyse udarbejdes på et senere tidspunkt ifølge projektplanen.

Der anvendes ikke Leavitt-Ry-modellen til forandringsanalysen. Modellen er for omfattende, da omverdenen analyseres og hvordan denne påvirker de øvrige komponenter. Alt andet lige vil omverdenen have en indflydelse i forbindelse med organisationen, men der er i analysen afgrænset fra dette. Der er derfor ikke analyseret forandringen i forhold til vision og mission samt kultur, fysiske rammer og lignende.

1.3 Metodevalg

Indledningsvist foretages en præsentation af sparekasserne, da en eventuelt fusion ønskes undersøgt. Præsentationen beskriver sparekassernes baggrund og historie og er med til at danne grundlag for den videre problemløsning.

Efterfølgende foretages en redegørelse af gældende kapitalkravsregler samt kommende regulatoriske krav, som påvirker institutterne. Denne redegørelse benyttes til at underbygge den efterfølgende analyse af kapitalforholdene.

Der udarbejdes en analyse af kapitalforholdene i Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse samt en analyse af regnskab og performancenøgletal for en historisk periode fra 2016 til 2019. Analysen benyttes til at vurdere om sparekasserne kan overleve selvstændigt i fremtiden. Sparekassen Vendsyssel anvendes som benchmark for nøgletallene.

Der suppleres efterfølgende med en risikoanalyse, herunder brug af tilsynsdiamanten, for at afdække om der er specielle risici der skal tages højde for.

Der udarbejdes en række forudsætninger for fremskrivning af regnskaberne for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse. Disse udarbejdes på baggrund af den historiske analyse for perioden 2016 til 2019. Udover historikken sammenlignes der med den seneste store økonomiske krise i 2008, finanskrisen. Der foretages en sammenligning med finanskrisen grundet nuværende situation med Covid-19.

Resultatopgørelse og kapitalforhold fremskrives med forudsætningerne i en fremtidsanalyse for perioden 2020 til 2022. Denne benyttes til at konkludere om Sparekassen Djursland og

Langå Sparekasse vil kunne overleve som selvstændige pengeinstitutter i en periode med forventelig krise og stigende lovmæssige krav.

Der udarbejdes en SWOT-analyse for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse for at belyse de væsentligste styrker og svagheder. Denne benyttes til at underbygge om de to sparekasser kan fortsætte som selvstændige institutter.

Ud fra konklusionen om de mindre sparekasser kan fortsætte selvstændigt, udarbejdes et alternativ, hvor begge institutter fusionerer med Sparekassen Vendsyssel,

For fusionen mellem de tre pengeinstitutter udarbejdes en skitse til en projektplan. Herudover udarbejdes en analyse af, hvilke strategiske og organisationsmæssige udfordringer ledelsen i Sparekassen Vendsyssel skal være særligt opmærksomme på.

Der udarbejdes en værdiansættelse af Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse ud fra due diligence-metoden (Beierholm, 2020), da det er denne metode ledelsen i Sparekassen Djursland har anbefalet at bruge (Helle Kaagh, Sparekassen Djursland). Metoden benyttes for at angive en købspris til Sparekassen Vendsyssel på baggrund af en korrigeret egenkapital.

Efter værdiansættelsen udarbejdes en sammenlægning af de tre pengeinstitutters resultatopgørelser og kapitalsammensætning for regnskabsåret 2019. Dette gøres ud fra sammenlægningsmetoden (BDO Danmark, 2018), da denne metode er benyttet til tidligere fusioner i Sparekassen Djursland og Sparekassen Vendsyssel.

Derudover udarbejdes en fremtidsanalyse for perioden 2020 til 2022 af fusionssparekassens resultatopgørelse og kapitalforhold. Analysen foretages for at konkludere om en fusion mellem de tre sparekasser er en rentabel løsning for Sparekassen Vendsyssel.

Der udarbejdes en skitse til en projektplan over fusionen, som anvendes i planlægningen..

Til den strategiske og organisatoriske analyse anvendes teorien om beslutningsprocesser. Denne anvendes for at vurdere, hvilken beslutningsproces Sparekassen Vendsyssel anbefales at anvende i forbindelse med fusionen.

Udover dette anvendes Mintzberg's "Five P's for Strategy" til at belyse, hvordan strategien i Sparekassen Vendsyssel bør planlægges.

Ansoff's vækstmatrice benyttes til at belyse den strategi Sparekassen Vendsyssel anvender ved fusionen.

Der udarbejdes en interessentanalyse med de vigtigste interessenter i fusionen. Denne benyttes til den fremtidige planlægning af fusionen for at sikre at der tages højde for de vigtigste interessenters interesser.

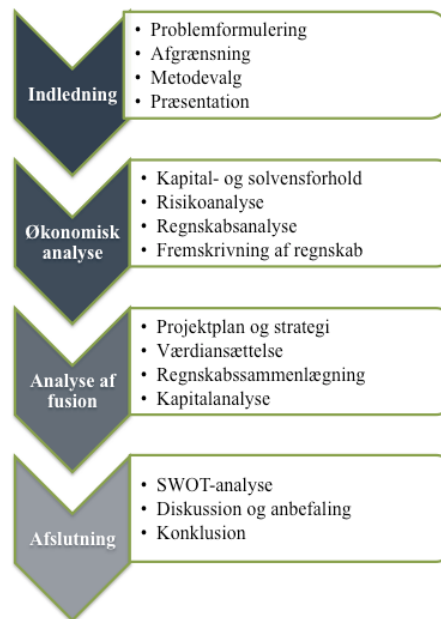
Når interessenterne er identificeret udarbejdes en forandringsanalyse ved hjælp af Leavitts systemmodel. Denne er med til at identificere, hvor de største forandringer i forhold til fusionen opstår samt hvilke interessenter, der specielt bliver påvirket af forandringerne.

Når forandringerne er identificeret foretages en analyse på baggrund af Moss Kanter's ti grunde til modstand mod forandringer. Denne analyse udarbejdes for at belyse hvorledes Sparekassen Vendsyssel kan reducere disse modstande.

Til sidst udarbejdes en SWOT-analyse. Denne benyttes til underbygning af diskussionsafsnittet samt anbefaling og den endelige konklusion.

Forud for den endelige konklusion udarbejdes et diskussionsafsnit med eventuelle muligheder og refleksioner i forbindelse med sparekassernes fremtid. Diskussionen resulterer i en anbefaling til den eventuelle fusion mellem de tre sparekasser.

Figur 1: Opgavens opbygning



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af metodeafsnit

2. Præsentation

Indledningsvist vil Sparekassen Djursland (herefter kaldet Spar Djurs), Langå Sparekasse (herefter kaldet Langå) og Sparekassen Vendsyssel (herefter kaldet Spar V) kort præsenteres.

Finanstilsynet grupperer alle pengeinstitutter efter størrelsen på arbejdende kapital. Spar Djurs og Langå er begge gruppe 3-institutter med arbejdende kapital over 750 millioner kroner, mens Spar V er et gruppe 2-institut med arbejdende kapital over 12 milliarder kroner (Finanstilsynet, 2019a).

2.1 Sparekassen Djursland

Spar Djurs er en lokal garantsparekasse med stor lokal forankring i deres nærområde. Der ligger i Spar Djurs stor vægt relation, hvilket betyder at kunderne har den samme rådgiver.

I Spar Djurs er der ikke aktionærer som skal have et afkast, men i stedet drives pengeinstituttet med et ønske om at have tilfredse og loyale kunder. En del af overskuddet ønsket benyttet til lokale sponsorater.

Sparekassen fik sit navn for over ti år siden, da stigende myndighedskrav til pengeinstitutterne blev en realitet. Sparekassen ønskede på dette tidspunkt at fusionere med syv andre institutter i nærområdet, men de afslog alle og Spar Djurs fortsatte alene. De måtte de erkende, at det var nødvendigt at indefryse garantkapitalen i en periode for at leve op til kapitalkravene. Dog endte det med en fusion med Agri-Egens Sparekasse, Tved Sparekasse, Vistoft Sparekasse og Sparekassen Midtdjurs for videre at kunne eksistere som Sparekassen Djursland. Senest er der sket sammenlægning med Søby-Skader-Halling Sparekasse i 2018, som tilførte cirka 1.350 nye kunder.

Spar Djurs' lokalområde er Djursland, det nordlige Århus og det sydlige Randers, hvor de ønsker den primære andel af deres kunder er bosiddende. Der er i alt fem rådgivende afdelinger, intern produktion i Ryomgård og et hovedkontor i Vivild, hvor stabsfunktionerne er samlet. Der er i alt ansat cirka 50 medarbejdere i Spar Djurs (Sparekassen Djursland, 2019).

Ved udgangen af 2019 har cirka 4.800 kunder valgt at være garanter i sparekassen, hvilket udgør en samlet garantkapital på 111,9 millioner kroner. Spar Djurs direktion er bestående af direktør Peter Lading Sørensen samt underdirektør Helle Kaagh.

2.2 Langå Sparekasse

Langå er en mindre garantsparekasse placeret i Langå og Randers med i alt 24 medarbejdere. Langå er, som Spar Djurs, et gruppe 3-institut. Sparekassen har en samlet garantkapital på cirka 19 millioner kroner. Sparekassen drives af direktør Ole Bonde, som tiltrådte som administrerende direktør i 2018.

Sparekassens forretningsstrategi, vision og værdigrundlag er at; være en stærk, troværdig og attraktiv samarbejdspartner for sine kunder. Samtidig er det sparekassens formål at være værdiskabende i forhold til kunder, garanter, medarbejdere og lokalsamfund og være troværdig, faglig kompetent, markedsorienteret og forblive selvstændig.

Sparekassens lokalområde defineres som alle postnumre der starter med 8, på nær Århus By og Horsens Kommune. Ultimo 2019 er 80% af kunderne i sparekassen placeret i det definerede lokalområde (Langå Sparekasse, 2019).

2.3 Sparekassen Vendsyssel

Spar V er en garantsparekasse, der har til formål at styrke sine kunder og lokalområdet. Spar Vs rødder er placeret i det nordjyske og har sin oprindelse efter en fusion mellem Vrå Sparekasse og Jelstrup-Lyngby Sparekasse i 2001. Siden har Spar V fusioneret eller opkøbt 13 gange. Senest har Spar V opkøbt konkursramte Østjysk Bank i 2018 og fusion med Dronninglund Sparekasse i 2019. Spar V har, ud over at fusionere, åbnet afdelinger i København, Skagen, Aabybro og Sindal.

I dag består Spar V af 39 afdelinger placeret fra Skagen til Mariager med 570 medarbejdere, hvilket gør at Spar V er blandt de største gruppe 2-institutter (Finanstilsynet, 2019a).

Værdierne i Spar V er at drive et sundt og solidt pengeinstitut med produkter og rådgivning af høj kvalitet og et fornuftigt prisniveau. Det overordnede mål er at drive et pengeinstitut ud fra devisen ”sund fornuft”. Det vil sige at kunderne, som er privatkunder og mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder, skal kunne få den optimale løsning på deres behov, til konkurrencedygtige priser. Derudover skal der være en så god indtjening at Spar V fortsat kan være selvstændig og lokalforankret, og have god konsolidering, til at sikre den fortsatte vækst i Sparekassen (Sparekassen Vendsyssel, 2019a).

Spar V er en garantsparekasse, hvor der ikke er aktionærer, som sparekassen skal generere et afkast til i form af overskud. Det er en selvejende institution, der ligger vægt på sine kunder og lokalområdet. 49.000 af sparekassens kunder har valgt at blive garanter og alle investeret i garantbeviser i Spar V.

Spar V er drevet af Vagn Hansen som administrerende direktør og Jan Skov som direktør.

3. Kapitalkrav

I dette afsnit vil de gældende kapitalkravsregler samt opgørelsen heraf blive beskrevet. Kapitalkravsreglerne ligger til grund for den efterfølgende analyse af kapitalforholdene i Spar Djurs, Langå og Spar V.

Ved pengeinstitutters drift påtager de sig en række risici, som udgør den samlede risikoeksponering. Disse risici består af kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko.

Formålet med kapitalkravsreglerne er, at sikre, at pengeinstitutterne har en kapital, som afspejler deres risiko. Reglerne skal sikre, at der er en stødpude i pengeinstituttets kapital til at kunne klare de uforventede tab. Derved kan pengeinstituttet fortsat over sine forpligtelser overfor indskyderne, hvis tabene overstiger det forventede (Christiansen et al., 2018, s. 198). Ligeledes benyttes reglerne til, at bestyrelse, direktionen og omverdenen får et indtryk af kapital og risiko. Reglerne skal agere stødpude, men fortsat sikre, at der er mulighed for vækst og lige konkurrencevilkår (Andresen, 2017, s. 341).

De forventede tab kan dækkes gennem pengeinstituttets indtjening ved blandt andet prissætning og risikostyring.

3.1 Kapitalkrav i penge- og realkreditinstitutter

Kapitalkravsreglerne bygger på anbefalinger fra Basel Komitéen (Basel II) og EU's kapitalkravsdirektiv (CRD), vedtaget i 2007. Basel Komitéen er en global organisation, som forsøger at fremme ensartede standarder for risikostyring og tilsyn af banker globalt. Komitéen har ingen formel indflydelse på reguleringen af kapitalkravene (Andresen, 2017, s. 341).

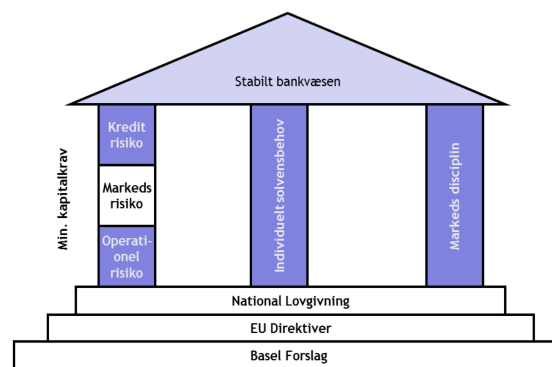
De seneste kapitalkrav (CRD/CRR IV), som beskrives i nedenstående, bygger på Basel Komitéens revision af kapitalkravene (Basel III). Kravene er indført i EU med forordningen om kapitalkrav CRR og direktivet om kapitalkrav CRD IV (Christiansen et al., 2018, s. 200). Forordningen, som finder direkte anvendelse i alle EU-lande, fastsætter tilsynsmæssige krav for kapital, likviditet og kreditrisiko (Det Europæiske Råd, 2019). EU's forordninger er

bindende og kræver dermed ikke vedtagelse i Folketinget (Andresen, 2017, s. 342). Direktivet fastsætter et mål, som EU-landene skal opnå, men det er op til det enkelte medlemsland, at lave egne love for, hvordan målet opnås (Den Europæiske Union, 2019). Direktivet fastsætter regler om blandt andet kapitalbuffere (Det Europæiske Råd, 2019).

3.1.1 De tre søjler

Kapitalkravsdirektivet og dets regelsæt tager udgangspunkt i tre grundlæggende søjler.

Figur 2: De tre søjler i Basel III



Kilde: Andresen (2017)

Søjle 1 består af regler for opgørelse og beregning af instituttets risikoeksponeringer for kredit-, markeds- og operationel risiko. Disse benyttes til udmåling af kapitalgrundlagskravet og kapitalbufferkravet. Kravet til kapitalgrundlaget er minimum 8% af instituttets samlede risikoeksponeringer og stammer oprindeligt fra Basel I (Christiansen et. al., 2018, s. 200).

Søjle 2 består af rammer og anvisninger for vurderingen af det enkelte instituts individuelle forhold og solvensbehov. Der tages dermed højde for risici der ikke er medtaget under søjle 1. Det individuelle behov skal tage hensyn til risici der er specifikke for det enkelte institut, herunder kan nævnes strategiske risici. Det er op til instituttet selv, at fastsætte behovet, som ikke må være mindre end de 8%. Finanstilsynet vil også have mulighed for at sætte krav hertil (Andresen, 2017, s. 342; Christiansen et al., 2018, s. 200-201).

Søjle 3 sikrer med oplysningsforpligtelse omkring risici og kapital, at der er åbenhed omkring de metoder som anvendes til opgørelsen af kapitalkravene. Der er derfor fastsat krav om, at penge- og realkreditinstitutter årligt udgiver en risikorapport, hvori instituttets interesserenter kan læse om anvendte metoder (Andresen, 2017, s. 343; Christiansen et al., 2018, s. 201).

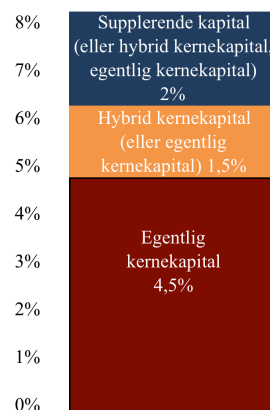
3.2 Kapitalkravsreglerne (CRD/CRR IV)

Finanskrisen viste, at flere penge- og realkreditinstitutter ikke havde tilstrækkeligt med kapital til at kunne afdække deres risiko. Endvidere var kapitalen ikke var tilstrækkeligt tabsabsorberende. På baggrund af dette indførtes de nye kapitalkravsregler pr. 1. januar 2014, som tvinger institutterne til at tilsidesætte kapital under højkonjunkturer, som stødpude i nedgangstider (Andresen, 2017, s. 346-347).

3.2.1 Kapitalgrundlag

Kapitalgrundlaget er den kapital der skal være tilstede for at instituttet kan modstå og absorbere eventuelle tab. Kapitalgrundlaget inddeles i tre kapitaltyper; egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Disse udgør søjle 1-kravet og skal minimum udgøre 8% af risikoeksponeringen (Andresen, 2017, s. 348). Kernekapitalen, som består af egentlig kernekapital og hybrid kernekapital, skal udgøre minimum 6% af risikoeksponeringerne og egentlig kernekapital skal bestå af minimum 4,5% af risikoeksponeringerne. Kapitalgrundlagskravet er et hårdt krav, dvs. kravet skal altid være opfyldt. Hvis ikke, kan instituttets tilladelse inddrages (Christiansen et al., 2018, s. 201).

Figur 3: Kapitalgrundlagskravet (søjle 1)



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Christiansen et al. (2018)

Et pengeinstituts solvens beregnes derfor som kapitalgrundlaget opgjort i forhold til den samlede risikoeksponering og denne skal altså være over eller lig med 8% (Andresen, 2017, s. 348). Herudover skal instituttets individuelle solvensbehov (søjle 2-kravet) opgøres. Solvensbehovet opgøres efter 8+-metoden, hvor det individuelle solvensbehov fastsættes ud fra det enkeltes instituts risici. Dette skal dække de normale risici, der ikke er omfattet af søjle 1 (Christiansen et al., 2018, s. 243-244). Det individuelle solvensbehov kan sammensættes af de tre kapitaltyper.

Egentlig kernekapital har til formål at være fuldt tabsabsorberende og skal kunne nedskrives under den løbende drift. Såfremt instituttet kommer under konkurs er egentlig kernekapital den kapitaltype, som er først til at dække et tab. Aktionærer eller garantanter vil derved først få dækket deres tab, når foranstillede kreditorer har fået deres tilgodehavende. Derfor er kapitaltypen også forbundet med størst risiko at investere i for en investor. Kapitalen kan også, som den eneste kapitalform, benyttes til at opfylde alle kapitalkrav (Christiansen et al., 2018, s. 260;Andresen, 2017, s. 349).

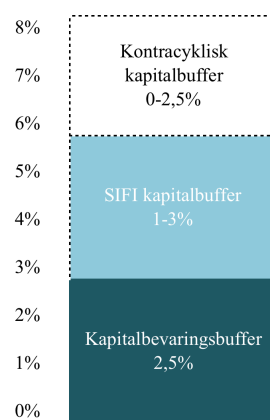
Udover egentlig kernekapital er der hybrid kernekapital, som en mellemting mellem egentlig kernekapital og ansvarlig lånekapital. Der gælder særlige vilkår for blandt andet løbetiden. Herudover skal den hybride kernekapital nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, såfremt den egentlige kernekapitalsprocent falder til under 5,125% (triggerniveau). Hybrid kernekapital skal udgøre 1,5% af den samlede risikoeksponering eller kan bestå af egentlig kernekapital (Christiansen et al., 2018, s. 265;Andresen, 2017, s. 349).

Supplerende kapital omfatter efterstillet gæld og supplerer derfor den egentlige kernekapital og hybride kernekapital. Her er der ligeledes særlige vilkår for løbetid mv. Supplerende kapital skal udgøre 2% af den samlede risikoeksponering eller kan bestå af hybrid kernekapital og egentlig kernekapital (Christiansen et al., 2018, s. 269-270;Andresen, 2017, s. 349).

3.2.2 Kapitalbuffere

Med kapitalkravsdirektivet er der indført krav om at pengeinstitutterne skal have en række kapitalbuffere. Bestemmelserne er indarbejdet i lov om finansiel virksomhed (Retsinformation, 2019), og skal være et yderligere lag i kapitalkravet. Dette for at modvirke tendensen om at være konjunkturmedløbende, således der fortsat kan ydes udlån i nedgangstider (Christiansen et al., 2018, s. 251-252).

Figur 4: Det kombinerede kapitalbufferkrav



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Christiansen et al. (2018)

Kapitalbevaringsbufferens formål er at sikre, at instituttet har tilstrækkelig kapital til at kunne absorbere tab i perioder med økonomisk stress. Kapitalbevaringsbufferen blev indfaset fra 2016 til og med 2019, hvor den i 2019 skal udgøre 2,5% af samlet risikoeksponering og skal bestå af egentlig kernekapital. Det er tilladt at ligge under kravet på 2,5%. Såfremt dette sker medfører det en række begrænsninger for instituttet, herunder indsendelse af en kapitalbevaringsplan til Finanstilsynet (Christiansen et al., 2018, s. 253;255).

Den kontracykliske buffer skal modvirke at institutternes udlån er konjunkturmedløbende. Bufferen skal sikre, at der afsættes ekstra kapital under højkonjunkturer, således institutterne er bedre polstret mod tab i tilfælde af nedgang. Det Systemiske Risikoråd overvåger løbende behovet for at indføre eller frigive den kontracykliske buffer. Erhvervsministeriet træffer endelig beslutning på baggrund af disse overvågninger og anbefalinger (Christiansen et al., 2018, s. 253-254). Bufferen ligger imellem 0-2,5% af risikoeksponeringen og skal bestå af egentlig kernekapital.

Udover ovennævnte kapitalbuffere er der endvidere indført skærpede kapitalbufferkrav til SIFI-banker. SIFI-bufferkravet indførtes fra 2015-2019 og er fuldt indfaset med 1-3% af risikoeksponeringerne (Erhvervsministeriet, 2018;2019). Dette krav skal, som øvrige kapitalbuffere, bestå af egentlig kernekapital.

Herudover er genopretningsbufferen. Der er ikke fastsat en præcis procentsats for denne, men det enkelte institut opgør denne på baggrund af vejledning fra Finanstilsynet. Bufferen er en ekstra polstring til at modstå dårligere tider, og afhænger af instituttets individuelle risici (LOPI, 2018).

3.3 NEP-krav og indfasning

NEP-kravet er et udtryk for kravet til nedskrivningsegne passiver. Kravet er ikke et kapitalkrav som følge af CRD/CRR IV, men en polstring i tilfælde af et pengeinstituts konkurs. Det betyder, at der skal være passiver, som kan bære tabene, i tilfælde af, at instituttet skal afvikles. NEP-kravet fastsættes af Finanstilsynet efter høring af Finansiell Stabilitet (Christiansen et al., 2018, s. 606). NEP-kravet består af et tabsabsorberingsbeløb og et rekapitaliseringsbeløb. Tabsabsorberingsbeløbet består som udgangspunkt af solvensbehovet samt det kombinerede kapitalbufferkrav. Rekapitaliseringsbeløbet skal kunne dække behovet for at rekapitalisere de dele af instituttet, som ikke umiddelbart kan videresælges i forbindelse med afviklingen.

Det samlede NEP-krav beregnes dermed som summen af tabsabsorberingstillægget og rekapitaliseringsbeløbet. For pengeinstitutter med en balance under 3 milliarder euro vil NEP-tillægget ligge imellem 3,5-6% med et gennemsnit på 4,7%. Kravet indfases frem mod 1. januar 2023, hvor det skal være fuldt indfaset (Finanstilsynet, 2019b;c). For SIFI-institutterne er det samlede NEP-krav to gange solvensbehov samt to gange det kombinerede kapitalbufferkrav, dog indgår den kontracykliske buffer alene én gang (Finanstilsynet, 2019d).

4. Kapitalforhold og solvens

I dette afsnit vil kapitalforholdene i Spar Djurs, Langå og Spar V blive analyseret, som følge af EU's regulation af kapitalkravene samt kapitalkravsdirektivet. Herunder vurderes det om sparekasserne har den tilstrækkelige kapital, som kræves, ved fuld indfasning af kapitalbuffere samt NEP-krav. Denne analyse er relevant for at vurdere fremtiden for sparekasserne (Bilag 6).

4.1 Udviklingen i kapitalforholdene

Denne analyse tager udgangspunkt i sparekassernes kapitalforhold samt udviklingen heri for årene 2016-2018. Analysen foretages på baggrund af årsrapporterne samt de gældende kapitalkravsregler.

Nedenstående tabel viser udviklingen i sparekassernes samlede kapitalprocent. Som det ses af tabellen har Spar Djurs' kapitalprocent, som den eneste af de tre, været stigende i perioden.

Tabel 1: Udviklingen i sparekassernes kapitalprocent

Kapitalprocent	2016	2017	2018
Sparekassen Djursland	17,00%	18,81%	20,00%
Langå Sparekasse	21,85%	18,43%	17,97%
Sparekassen Vendsyssel	20,51%	20,26%	18,81%

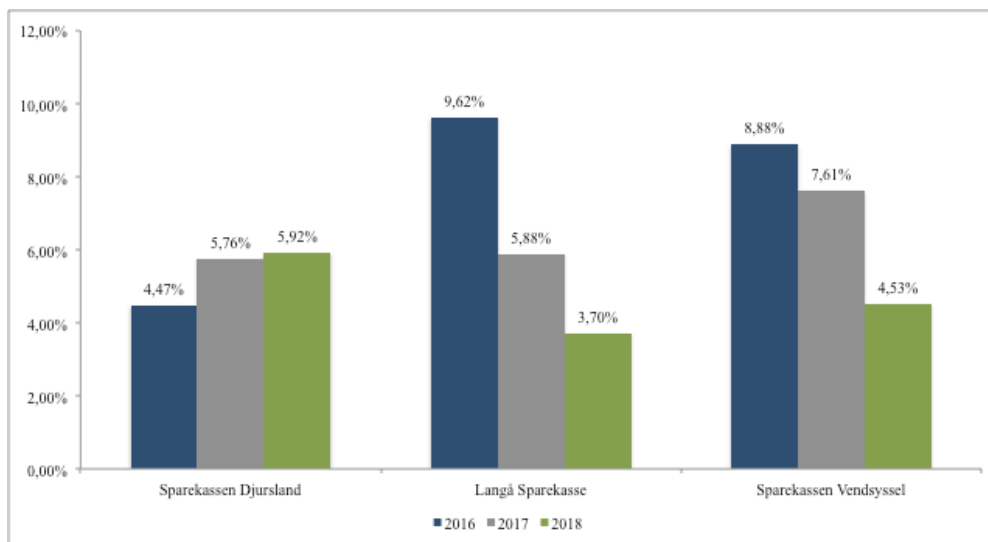
Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2018)

Spar Djurs og Langå er begge gruppe 3-institutter, mens Spar V er et gruppe 2-institut (Finanstilsynet, 2019a). Finanstilsynet offentliggør årligt markedsudviklingen for danske pengeinstitutter. Denne viser at gennemsnittet for solvensprocenten for gruppe 2-institutter fra 2016-2018 er steget fra 18,1% til 19%, mens gennemsnittet for gruppe 3-institutter er steget fra 17,5% til 18,7% (Finanstilsynet, 2017;2018a).

Beregningerne viser dermed, at Spar Djurs i 2018 ligger over gennemsnittet med 1%-point mens Langå ligger under. Spar V følger gennemsnittet for deres størrelsesgruppering.

Markedsudviklingen viser en gennemsnitlig kapitalprocent for alle eksisterende pengeinstitutter i 2018 på 23,3% (Finanstilsynet, 2019f), som hver af de analyserede sparekasser ligger under.

Figur 5: Udviklingen i sparekassernes kapitaloverdækning



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2018)

I figuren ovenfor vises udviklingen i sparekassernes kapitaloverdækning. Som det fremgik af tabel 1 har Spar Djurs en stigende kapitalprocent, hvilket alt andet lige også har haft positiv indflydelse på overdækningen. Langås kapitaloverdækning falder med mere end 60% fra 2016-2018, mens Spar Vs kapitaloverdækning halveres i samme periode.

Flere faktorer har haft indflydelse på udviklingen i kapitalforholdene hos den enkelte sparekasse. Spar Djurs har i perioden haft en stigning i årets resultat, hvor den mest markante stigning var fra 2016 til 2017 hvor resultatet steg med 43%. Stigningen i resultatet har været påvirket af et fald i sparekassens nedskrivninger på 63% og en tilgang af positive kursreguleringer på 14%. Faldende nettorenteindtægter har betydet et fald i basisindtjeningen, da gebyrindtægter ikke er steget tilsvarende, hvilket alt andet lige har en negativ indflydelse på kapitalen. Dog har Spar Djurs i samme periode formået at styrke det samlede kapitalgrundlag med 22%, hvoraf stigningen består af egentlig kernekapital. Garantkapitalen

er steget med 55%, og er dermed steget forholdsvist mere end risikoeksponeringen, hvorfor kapitalgrundlaget er styrket.

Fra 2017 til 2018 er Spar Djurs' kapitalprocent steget fra 18,81% til 20%. Tendensen fra året tidligere går igen med et stigende resultat, dog ikke i samme grad som året før.

Basisindtjeningen stiger fra 2017 til 2018 med samlet set 3,7%, hvoraf størstedelen af denne stigning skyldes en forøgelse i gebyrindtægter. Kapitalgrundlaget er let stigende og overført overskud stiger i perioden med 8,4%. Nye regnskabsregler IFRS9 er i 2018 trådt i kraft, hvilket betyder at der skal nedskrives tidligere på sårbare engagementer. Dette har betydet, at nedskrivningerne er steget væsentligt i forhold til tidligere. Spar Djurs har ikke valgt at benytte sig af overgangsordningen, hvorfor der allerede nu mærkes den fulde effekt af de nye regnskabsstandarder. Dog har der i 2018 været en tilbageførsel af nedskrivninger, mens udgifterne til administration og personale har været stigende med 11,45%. Alligevel har Spar Djurs formået at styrke kapitalen. Dette kan forklares med et stigende kapitalgrundlag, fortsat positive kursreguleringer, en stigende basisindtjening samt et fald i værdien af solvensbelastende aktiver. Spar Djurs' bestyrelse har pålagt ledelsen at der skal være en solvensmæssigt overdækning på minimum 5%-point af det til enhver tid opgjorte solvensbehov. I 2018 var det samlede kapitalkrav inklusiv kapitalbuffere for Spar Djurs opgjort til 14,075%, hvorfor de lever op til bestyrelsen ønske med en kapitaloverdækning på 5,92%.

Modsat Spar Djurs har Langå i samme periode haft en nedadgående tildens solvensmæssigt. Kapitalgrundlaget er fra 2016 til 2017 steget med 3%. Basisindtjeningen og resultatet er stigende, men grundet en forøgelse af risikoeksponeringen påvirkes solvensen negativt. Langå har siden 2016 været igennem et generationsskifte med nyansættelser og planlægning af ny strategi, hvilket har betydet flytning af filial til Randers og i 2017 ansættelse af ny direktør.

Fra 2017 til 2018 er årets resultat faldet med 57%. Der er sket en stigning i garantkapital på 48%, der er positive nedskrivninger på trods af implementering af IFRS9 og basisindtjeningen har været stigende. Dette opvejer dog ikke, at der i samme periode har været negative kursreguleringer og udgifter til administration og personale fortsat er stigende. Det faldende

resultat har dermed betydning for Langås solvens, som ved udgangen af 2018 er opgjort til 17,95% mod 21,85% i 2016. I 2018 var det samlede kapitalkrav inklusiv kapitalbuffere for Langå opgjort til 14,275%, hvorfor de lever op til alle kapitalkrav og har en kapitaloverdækning på 3,7%-point før indfasning af NEP-kravet.

Spar V har modsat Spar Djurs og Langå været igennem en lang række fusioner og opkøb, hvilket har påvirket regnskaberne i de forgange år. Regnskabsmæssigt bød 2016 på positive kursreguleringer, faldende nedskrivninger og en stigning i udlån. Modsat faldt basisindtjeningen, da renteindtægter på udlån har været påvirket af den faldende rente på markedet. Endvidere har udgifter til administration og personale været stigende i og med der er købt fire afdelingerne af Den Jyske Sparekasse og medarbejderantallet er steget.

Kapitalgrundlaget er i 2016 steget, da der er udstedt supplerende kapital i december på 375 millioner kroner til indfrielse af eksisterende supplerende kapital i 2017. Fra 2016 til 2017 stiger kapitalgrundlaget samlet set med 11%, på trods af indfrielse af supplerende kapital for 170 millioner kroner. Denne stigning kan tilskrives en pæn stigning i sparekassens garantkapitalbeholdning på 14%. En stigning i garantkapital og overført overskud påvirker den egentlig kernekapital positivt. Nedskrivninger falder, basisindtjeningen stiger og der er fortsat positive kursreguleringer, hvilket alt andet lige har positiv indflydelse på kapitalforholdene. Solvensen er i perioden dog faldende, hvilket skyldes en stigning i risikoeksponering på 12% samt stigningen i udgifter til personale og administration.

Fra 2017 til 2018 stiger Spar Vs kapitalgrundlag samlet med 15%. Der er i 2017 indfriet supplerende kapital for 83 millioner kroner, mens der i 2018 er udstedt hybrid kernekapital for 200 millioner kroner, som styrker solvensen for sparekassen. Ligeledes stiger egentlig kernekapital, hvilket igen skyldes en stigning i garantkapitalbeholdning samt overført overskud. Spar V overtager i 2018 de sidste dele af konkursramte Østjysk Bank, hvilket også påvirker stigningen i risikoeksponeringen, som udgør 24% i forhold til 2017. Samtidig indførtes IFRS9 og Spar V har valgt at benytte sig af overgangsordningen. Dog er der i beregningerne medtaget regnskabstallene uden overgangsordning for at kunne sammenligne direkte med Spar Djurs og Langå, som ikke benytter sig heraf. På baggrund af dette stiger nedskrivningerne med 20% fra 2017 til 2018. Der er fortsat positive kursreguleringer, men

disse er faldet i forhold til forgangne år. Administrationsomkostningerne er steget med 27%, hvilket skyldes øgede omkostninger til personale samt IT-mæssige omkostninger ved udtrædelse af Bankdata ved køb af Østjysk Bank.

Spar Vs kapitalmæssige situation har dermed de seneste år været præget af en række opkøb og fusioner. I 2018 var det samlede kapitalkrav inklusiv kapitalbuffere for Spar V opgjort til 14,275%, hvorfor de lever op til alle kapitalkrav og har en kapitaloverdækning på 4,53%..

4.2 Nuværende kapitalforhold

Denne analyse tager udgangspunkt i sparekassernes nuværende kapitalforhold på baggrund af årsrapporter for 2019.

Nedenstående tabel viser sparekassernes nuværende kapitalprocent i forhold til de regulatoriske kapitalkrav, som nu er fuldt indfaset.

Tabel 2: Sparekassernes nuværende kapitalforhold

Nuværende kapitalforhold	2019	Kapitalkrav	Overdækning
Sparekassen Djursland	21,94%	15,40%	6,54%
Langå Sparekasse	20,74%	16,90%	3,84%
Sparekassen Vendsyssel	21,36%	15,30%	6,06%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2019)

Spar Djurs' sammensætning af kapitalgrundlaget består i 2019 af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital. Kapitalgrundlaget består primært af egentlig kernekapital som udgør 18,4% af risikoeksponeringerne. Den egentlige kernekapital består af overført overskud, garantkapital og rente til garantier. Egenkapitalen er steget fra 237,5 millioner kroner i 2018 til 268,7 millioner kroner i 2019, hvoraf 111,9 millioner kroner består af garantkapital og overført overskud udgør 137,8 millioner kroner.

Udover egentlig kernekapital består kernekapitalen også af hybrid kernekapital på 15 millioner kroner. Ligeledes består det samlede kapitalgrundlag af supplerende kapital på 25

millioner kroner ved udgangen af 2019. Spar Djurs har indfriet den eksisterende supplerende kapital på 36 millioner kroner og erstattet den med ny supplerende kapital.

Det individuelle solvensbehov er opgjort til 10,4% mod 10,2% i 2018. Kapitalprocenten er i perioden steget med 1,94%-point. Stigningen kan henføres til en samlet stigning i kapitalgrundlaget på 15% på trods af indfrielse af supplerende kapital. Ligeledes er garantkapitalen steget med 14%. Sammenholdt med dette, stiger risikoeksponeringerne kun med 5%, hvilket har en positiv effekt på kapitalforholdene.

Basisindtjeningen er samlet set faldet på trods af en stigning i gebyrindtægter på 12%, hvilket skyldes et fald i nettorenteindtægter. Dog er positive kursreguleringer steget med 393% i forhold til 2018, hvilket har haft positiv indflydelse på årets resultat.

Med en kapitalprocent på 21,94% har Spar Djurs i 2019 en kapitalmæssig overdækning på 6,54%-point. Spar Djurs har en målsætning om at have en overdækning på minimum 3%-point, hvorfor de lever op til dette ud fra fuldt indfasede kapitalbuffere.

Langås sammensætning af kapitalgrundlaget består i 2019 alene af egentligt kernekapital og udgør dermed 20,7% af risikoeksponeringerne, som også kapitalprocenten er opgjort til. Egenkapitalen er steget fra 134,3 millioner kroner i 2018 til 150,8 millioner kroner i 2019, hvoraf 19,5 millioner kroner består af garantkapital og 130,8 millioner kroner består af overført overskud.

Det individuelle solvensbehov er opgjort til 11,9% mod 10,4% i 2018. Stigningen i solvensbehovet skyldes et påbud fra Finanstilsynet herom. Kapitalprocenten er i perioden steget med 2,77%-point. Stigningen kan primært henføres til en forøgelse af garantkapital på 82% mod en stigning i risikoeksponeringerne på 2%. Sparekassens beholdning af solvensbelastende aktiver falder fra 2018 til 2019, hvilket den positive fremgang også bærer præg af.

Kapitalprocenten påvirkes ligeledes af årets resultat. I 2019 er nedskrivninger er steget, dog er kursreguleringer positive. Endvidere har Langå formået ikke at have tilbagegang i nettorenteindtægter, mens gebyrindtægter er stigende.

Med en kapitalprocent på 20,74% har Langå i 2019 en kapitalmæssig overdækning på 3,84%-point. Langå har en målsætning om at have en overdækning på minimum 4,25%, hvilket de dermed ikke lever op til ud fra fuldt indfasede kapitalbuffere.

Spar Vs sammensætning af kapitalgrundlaget består i 2019 af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital. Kapitalgrundlaget består primært af egentlig kernekapital som udgør 18,4% af risikoeksponeringerne. Den egentlige kernekapital består af overført overskud, garantkapital og rente til garantier samt en række opskrivningshenlæggelser og reserver. Egenkapitalen er steget fra 3,6 milliarder kroner i 2018 til 4,2 milliarder kroner i 2019, hvoraf 2 milliarder kroner består af garantkapital og overført overskud udgør 1,8 milliarder kroner.

Udover egentlig kernekapital består kernekapitalen også af hybrid kernekapital på 196,4 millioner kroner efter fradrag. Ligeledes består det samlede kapitalgrundlag af supplerende kapital på 373,9 millioner kroner ved udgangen af 2019.

Det individuelle solvensbehov er opgjort til 10,3% mod 10,4% i 2018. Kapitalprocenten er i perioden steget med 2,53%-point. Stigningen kan henføres til en samlet stigning i kapitalgrundlaget på 28%. Garantkapitalen er steget med 36%, mens risikoeksponeringen stiger med 13%. Dette er forholdsvist lavere end stigningen i kapitalgrundlaget og dermed positivt.

Nedskrivningerne falder i forhold til 2018, og der er sket en stor stigning i positive kursreguleringer, hvilket skyldes salg af aktier i Sparinvest. Basisindtjeningen er stigende, hvilket primært skyldes en stigning i gebyrindtægter på 34%. På trods af stigende udgifter til administration og personale formår Spar V at opnå en stigning i årets resultat på 48%.

Med en kapitalprocent på 21,36% har Spar V i 2019 en kapitalmæssig overdækning på 6,06%-point. Spar V har en målsætning om at have en overdækning på minimum 3%, hvilket de lever op til ud fra fuldt indfasede kapitalbuffere.

4.3 Fremtidige kapitalforhold (NEP-krav)

Fælles for de tre sparekasser er, at de hver især ønsker at være solide og veldrevne pengeinstitutter, således der er kapitalmæssig råderum til at kunne udvide forretningsomfanget. Derfor arbejdes der løbende med kapitalplaner for at sikre, at de til enhver tid kan opfylde nuværende og kommende reguleringskrav.

I løbet af de næste år vil kapitalkravene til pengeinstitutter fortsat stige.

Kapitalbevaringsbufferen er fuldt indfaset med 2,5%, mens den kontracykliske buffer var planlagt til at stige 2% pr. 30. december 2020, forud for Covid-19 (Det Systemiske Risikoråd, 2019a;b). I beregningerne, foretaget på baggrund af årsrapporter 2019, indgår den fulde indfasning af den kontracykliske buffer på 2,5%. Dette på trods af, at bufferen, er frigivet i marts 2020 med øjeblikkelig virkning grundet Covid-19 (Det Systemiske Risikoråd, 2020; Finansministeriet, 2020). Med sparekassernes nuværende kapitalprocenter lever de alle tre op til dette, og der er fortsat en fornuftig kapitaloverdækning i 2019.

Fra og med 1. januar 2019 begyndte NEP-kravet at blive indfaset med en indfasningsperiode på fem år. Nedenstående tabel viser sparekassernes pålagte NEP-tillæg i 2019 og indfasning heraf frem mod 2023. Finanstilsynet beregner og meddeler årligt NEP-tillægget for pengeinstitutterne, hvorfor tillægget kan ændre sig fra år til år.

Tabel 3: Årets NEP-indfasning

Indfasning af NEP-tillæg	2019	2020	2021	2022	2023	I alt
Sparekassen Djursland	0,98%	0,98%	0,98%	0,98%	0,98%	4,90%
Langå Sparekasse	0,30%	0,90%	0,90%	0,90%	0,70%	3,70%
Sparekassen Vendsyssel	0,625%	1,25%	1,25%	1,25%	1,625%	6,00%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2019)

Det samlede NEP-krav opgøres som pengeinstituttets individuelle solvensbehov tillagt kapitalbevaringsbufferen på 2,5% samt den til enhver tid gældende kontracykliske buffer.

Spar Djurs opfyldte et NEP-tillæg på 4,9% i 2023. Det fremgår ikke af Spar Djurs' regnskab hvor stor en del af NEP-tillægget der skal indfas i perioden, hvorfor det antages at NEP-tillægget indfas lineært i perioden. Det samlede NEP-krav for Spar Djurs er i 2019 16,38% og med en kapitalprocent på 21,94% lever de op til dette.

Langå skal opfylde et NEP-tillæg på 3,7% i 2023, og indfasningen som er vist i tabel 3 er anført i årsrapporten for 2019. Det samlede NEP-krav for Langå er i 2019 17,2% og med en kapitalprocent på 20,74% lever de op til dette.

Spar V skal opfylde et NEP-tillæg på 6% i 2023, og indfasningen som er vist i tabel 3 er anført i årsrapporten for 2019. Det samlede NEP-krav for Spar V er i 2019 15,93% og med en kapitalprocent på 21,36% lever de op til dette.

Sparekasserne har dermed et tilstrækkeligt kapitalgrundlag for at kunne efterleve NEP-kravet på baggrund af seneste årsrapporter.

Endvidere forventer Spar V at blive pålagt et semi SIFI-tillæg på minimum 1,25%, såfremt balancesummen to år i træk overstiger modværdien af 3 milliarder euro. Dette i 2019 har været tilfældet for koncernen.

4.4 Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse kan det herved konkluderes, at sparekasserne alle tre har fornuftige kapitalforhold. Hos Spar Djurs ses en stigende tendens for kapitalprocenten i perioden 2016-2019, mens kapitalprocenten for Langå og Spar V er faldende fra 2016-2018, hvilket der dog rettes op på i regnskabsåret 2019.

Spar Djurs' kapitaloverdækning stiger ligeledes i perioden og der leves dermed op til målsætningen om en kapitaloverdækning på minimum 3%. Langås kapitaloverdækning falder

fra 2016-2019, hvilket skyldes en forhøjelse af det individuelle solvensbehov, hvorfor de ikke lever op til målsætningen om en kapitaloverdækning på minimum 4,25%. Spar Vs kapitaloverdækning falder også i perioden, dog lever de fortsat op til den ønskede målsætning om en kapitaloverdækning på minimum 3%.

Kapitalgrundlaget i Spar Djurs består i 2019 primært af egentlig kernekapital samt hybrid kernekapital og supplerende kapital. I Langå består kapitalgrundlaget i alle analyserede år 100% af egentlig kernekapital. I Spar V består kapitalgrundlaget af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital, hvorfor Spar Djurs' og Spar Vs sammensætning af kapitalgrundlaget er meget lig hinanden. Disse to er også dem som umiddelbart er bedst rustet imod eventuelle stigninger i risikoeksponeringerne og/eller ændringer i det individuelle solvensbehov samt eventuelt øget nedskrivningsbehov.

Ses der fremad mod kommende reguleringer, herunder indførsel af NEP-tillægget, lever alle tre sparekasser kun lige op hertil ud fra regnskabet 2019. Spar Djurs er på nuværende tidspunkt pålagt et NEP-tillæg på 4,9%, Langå på 3,7% mens Spar V er pålagt et NEP-tillæg på 6%. Af beregningerne ses det, at såfremt udviklingen i fremtidige regnskaber er status quo vil Spar Djurs have en overdækning i forhold til det samlede NEP-krav på 1,64%-point. Langås og Spar Vs overdækning vil være begrænsede med henholdsvis 0,14%-point og 0,03%-point, hvorfor der ingen komfortbuffer vil være tilovers.

Alt i alt skal de tre sparekasser hver især arbejde fremadrettet for at øge indtjeningen, således de fortsat kan leve op til nuværende og kommende kapitalmæssige reguleringer.

5. Risikoanalyse

På baggrund af regnskaberne og risikorapporter for perioden 2017-2019 udarbejdes en risikoanalyse for de tre sparekasser, Spar Djurs, Langå og Spar V. Denne skal benyttes til at vurdere sparekassernes risikoprofil og om der er specielle opmærksomhedspunkter, som påvirker deres videre selvstændige overlevelse i positiv eller negativ retning. Endvidere benyttes risikoanalysen til den fremtidige analyse ved en eventuelt fusion med Spar V (Bilag 7).

5.1 Målgruppe

Spar Djurs, Langå og Spar V har alle den samme overordnede målgruppe i form af privatkunder, samt mindre og mellemstore lokale erhvervsvirksomheder. De fokuserer alle på at de skal være geografisk til stede med filialer der, hvor deres kunder hører til. Den primære målgruppe i Spar Djurs er derfor bosiddende på Djursland og omegn, hvor målgruppen for Langå primært er bosiddende i Randers. I Spar V er den målgruppe bosiddende i Nordjylland eller København, hvor der ligeledes ligger to filialer placeret.

5.2 Branchefordeling

I de tre pengeinstitutter er der en væsentlig forskel på hvordan eksponeringerne er fordelt mellem privat og erhverv og hvilke brancher, der er størst eksponering på. I Langå er fordelingen 78% til privatkunder og 22% til erhvervskunder i 2019. Fordelingen har været stabil i de seneste tre år, hvor den har ligget mellem 75-78% til privatkunder og 25-22% til erhvervskunder.

I Spar Djurs er fordelingen væsentlig anderledes. I 2019 er 59,4% af eksponeringerne indenfor privatområdet og 40,6% indenfor erhverv. Faldet i erhvervseksponeringerne skyldes, at der er sket en del nedskrivninger på enkelte store erhvervsengagementer samt nedbringelse af maksimum på erhvervskreditter og lån. Spar Djurs har 13% af de samlede eksponeringer placeret inden for bygge- og anlægsbranchen, som er deres største brancheeksponering.

Langå har derimod ikke et primært erhvervsområde, hvor de er mere eksponerede end andre, hvorfor de ikke er følsomme overfor udsving i bestemte erhverv. Det har for begge institutter ikke været nødvendigt at hensætte ekstra kapital på baggrund af branchefordelingen.

Hvis der sammenlignes med Spar V er fordelingen i 2019 55,1% til private og 44,9% til erhverv, hvilket betyder at eksponeringerne i Spar V er næsten ligeligt fordelt mellem disse. Fordelingen har været forholdsvis stabil i de seneste tre år. Spar V er dog til forskel for, især Langå, specielt eksponeret mod landbrug med 12,3% af de samlede erhvervseksponeringer og

primært mælkeproducenter. Dette betyder at Spar V vil være følsomme for dårlige eller gode tider for landbruget. Der er i Spar V derfor afsat ekstra kapital under kreditrisiko.

Alle tre sparekasser er garantsparekasser der som udgangspunkt ikke ønsker at benytte sig at ekstern funding for at kunne opretholde kapitalgrundlaget. Ønsket er, at egentlig kernekapital, i form af garantkapital og overført overskud, skal kunne finansiere kundernes udlån.

5.3 Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter består af fem pejlemærker, som er fastsat af Finanstilsynet ved lanceringen i 2010. Den er lavet for at sikre at pengeinstitutterne holder sig inden for de fastsatte rammer, og derfor ikke driver pengeinstitutvirksomhed med forhøjet risiko. Tilsynsdiamanten er udarbejdet efter finanskrisen, hvor der var en række fællestræk for de pengeinstitutter som kom i problemer. Kendetegnene var høj udlånsvækst med dårligt kreditarbejde, for optimistiske vurderinger af kreditrisici og manglende styring af store eksponeringer (Finanstilsynet, 2018b).

Hvis grænseværdierne ikke overholdes vil pengeinstituttet og Finanstilsynet gå i dialog herom. Finanstilsynet kan gribe ind, hvis der er gentagne overskridelser eller hvis pengeinstitutterne ikke gør noget for at ligge indenfor grænseværdierne igen.

Figur 6: Tilsynsdiamanten



Kilde: Finanstilsynet (2018)

5.3.1 Likviditetspejlemærket

Likviditetspejlemærket på 100% er lavet, for at sikre, at pengeinstitutterne kan klare et tre måneders likviditetsstress. Derved sikres, at pengeinstitutterne kan overholde de likviditetsmæssige lovkrav, selv i pressede perioder. Pejlemærket sikrer også at pengeinstitutterne reagerer i rette tid, hvis de løber ind i potentielle udfordringer på denne front.

Spar Djurs opfylder i alle årene kravet på 100%, da overdækningen stiger fra 369,4% til 549% i perioden 2017-2019. Dette betyder at Spar Djurs er solide i forhold til likviditetskravet.

Ligeledes opfylder Langå pejlemærket til likviditet. I 2017 har de en overdækning på 372,2%, som stiger til 2.493% i 2019.

I forhold til Spar V, som har en likviditetsoverdækning på 224,4%, har Spar Djurs og Langå en væsentlig større overdækning end Spar V. Derved har de umiddelbart en større evne til at klare tre måneders likviditetsstress ud fra deres beholdninger af højkvalitetslikvide aktiver og pengestrømme ind og ud.

5.3.2 Udlånsvækst

Udlånsvæksten har en grænseværdi og skal være under 20% for at sikre at instituttet ikke tager overdrevent risiko på udlån.

Spar Djurs har i den analyserede periode en udlånsvækst i 2017 på 6,7% og i 2019 er der negativ udlånsvækst. Dette skyldes primært den økonomiske gunstige situation, som har medført indfrielse eller reduktion af større eksponeringer. Dette kan også kan underbygges i nøgletallet for 2019 for større eksponeringer, som er faldet markant.

Langå bryder grænseværdierne for udlån i 2017 med en udlånsvækst på 26,5%. De mener dog at dette er i tråd med sparekassens strategi 2020 om at skabe vækst ved hjælp af udlånsvækst. Derved ønsker de at udnytte deres store overskudslikviditet til finansiering af udlån. Når et

pengeinstitut bryder grænseværdierne, som Langå gjorde i 2017, giver Finanstilsynet dem en risikooplysning. Tilsynet var ligeledes i dialog med Langå om at iværksætte tiltag, således de igen kom under grænseværdierne. Dette lykkedes for Langå, der i 2019 har en udlånsvækst på 7,1%, som er indenfor grænseværdien.

I Spar V er grænseværdien for udlån overskredet i 2018. Overskridelsen af grænseværdien skyldes overtagelse af det konkursramte Østjydsk Bank, hvilket var en planlagt begivenhed, og derfor ikke gav anledning til yderligere bemærkninger. Hvis Østjydsk Bank holdes udenfor udlånsvæksten i 2018 ville denne være på 8,8%, hvilket ligger inden for den fastsatte grænseværdi. Spar V havde i 2019 en udlånsvækst på 2,3%.

5.3.3 Summen af store eksponeringer

Summen af store eksponeringer skal være under 175%. Dette betyder at pengeinstitutts 20 største eksponeringer skal være under 175% af pengeinstitutts egentlige kernekapital. Pr. 1. januar 2018 blev pejlemærket for summen af store eksponeringer ændret, hvorfor nogle institutter ikke har opgjort dette i regnskabet 2017.

Spar Djurs ligger indenfor denne grænseværdi i hele den analyserede periode. De har ikke regnet dette nøgletal med i regnskabet for 2017, da grænseværdien først blev indført i 2018. I 2018 ligger summen på 143% og falder til 117,1% i 2019 grundet den positive økonomiske situation for mange større engagementer, hvilket har medført helt eller delvis indfrielse af eksponeringer. Begge år ligger disse inden for de fastsatte grænseværdier.

Langå har ligeledes ikke medregnet dette nøgletal i regnskabet for 2017, men i 2018 ligger summen på 89,4% og i 2019 ligger den på 94,3% af den egentlige kernekapital, hvilket også er indenfor grænseværdien.

Sammenlignes de to ovenstående med Spar V, ligger Spar V på niveau med Langå i 2018, men ligger i 2019 væsentlig under på 67,7% af den egentlige kernekapital.

Da alle tre sparekasser ligger under grænseværdierne vurderet det, at de har styr på ikke at tage for store engagementer ind. De formår alle at sprede risikoen ud på flere engagementer og have nok egentlig kernekapital til at være solide ved dårlige konjunkturer.

5.3.4 Ejendomseksponering

Dette pejlemærke er fastsat for at sikre at ejendomseksponeringer i pengeinstituttet ikke udgør mere end 25% af det samlede udlån. Ejendomseksponeringer var et de områder, under finanskrisen, som gjorde at pengeinstitutterne kom i problemer.

Spar Djurs og Langå ligger på samme niveau i alle årene på cirka 7% af det samlede udlån. Dette ligger væsentlig under grænseværdien på 25%, hvilket gør at de ikke er specielt følsomme her. Herimod Spar V ligger en anelse højere mellem 10-12% i de tre analyserede år. Dette skyldes at Spar V har overtaget en del ejendomme i forbindelse med fusioner og opkøb af pengeinstitutter. De ligger dog alle årene væsentlig under grænseværdien.

5.3.5 Funding ratio

Funding ratio skal være under 1. Funding ratio er forholdet mellem udlån og arbejdende kapital.

Under denne grænseværdi ligger Spar Djurs og Langå ligeledes på niveau mellem 0,4 og 0,5, hvilket er under grænseværdien. Spar V ligger lidt højere på 0,62 i 2017 og 0,58 i 2019, dog ligger de alle indenfor grænseværdierne i hele perioden.

5.4 Individuelt solvensbehov

Udover analysen af ovenstående branchefordeling og analyse af overholdelse af grænseværdierne i Tilsynsdiamantens pejlemærker, udarbejdes en analyse af sparekassernes individuelle solvensbehov. Kapitalkravsreglerne, herunder opgørelsen af solvensbehov, er nærmere beskrevet i kapitel 3.

Et pengeinstitut har forskellige typer af risici herunder blandt andet kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Kreditrisiko udgør den største risiko for pengeinstitutter,

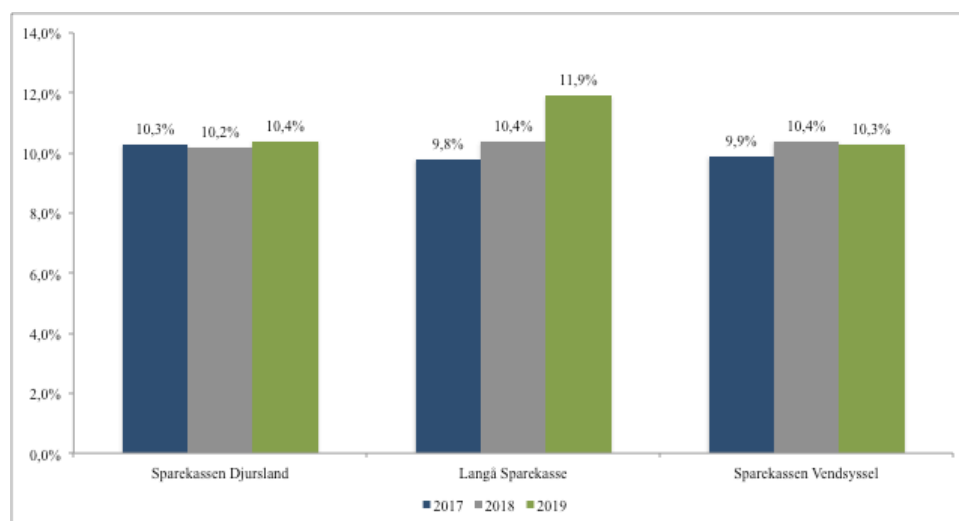
som er risikoen for tab på udlån i forbindelse med debtors manglende tilbagebetaling. Kreditrisikoen kan blandt andet styres gennem pengeinstituttets kreditpolitik og forretningsgange. Derudover er der markedsrisikoen, som er risikoen for at f.eks. renter, kreditspreads, aktie- eller valutakurser udvikler sig i negativ retning. Det er ofte de værdipapirer pengeinstituttet har, som påvirkes heraf. Den operationelle risiko er interne og eksterne begivenheder der kan opstå. Det kan være risikoen for svindel, fejl, IT-nedbrud og manglende kontrol i virksomheden, der medfører tab.

Spar Djurs havde i 2017 et solvensbehov på 10,3% som er steget til 10,4% i 2019. Det individuelle solvensbehov for Spar Djurs er derved i 2019 fastsat til 2,4%. Dette behov dækker den risiko, som ikke er medtaget i søjle 1-kravet på 8% af risikoeksponeringerne.

I 2017 blev Langås solvensbehov opgjort til 9,8% som er steget i perioden til i 2019 at være på 11,9%. Det er en væsentlig stigning i den analyserede periode, hvilket belaster kapitalforholdene i Langå.

Sammenholdes disse med Spar V, som i 2017 havde et solvensbehov på 9,9%, stigende til 10,3% i 2019, ligger Spar Djurs på niveau med Spar V, hvorimod Langå overstiger begge. Dette kan tyde på at der er nogle forhold hos Langå som gør, at der påtages øget risiko.

Figur 7: Udviklingen i individuelt solvensbehov



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af risikorapporter (2017-2019)

Forskellen i solvensbehovet skyldes det individuelle solvenstillæg. Den største risiko er i Spar Djurs kreditrisikoen. Den udgør i 2017 2,2% af risikoeksponeringerne og er faldet til 1,14% i 2019. Dette kan skyldes bedre kreditarbejde og styring heraf, hvorfor risikoen for tab på udlånet mindskes. Derfor skal der ikke afsættes så meget kapital til at dække denne risiko.

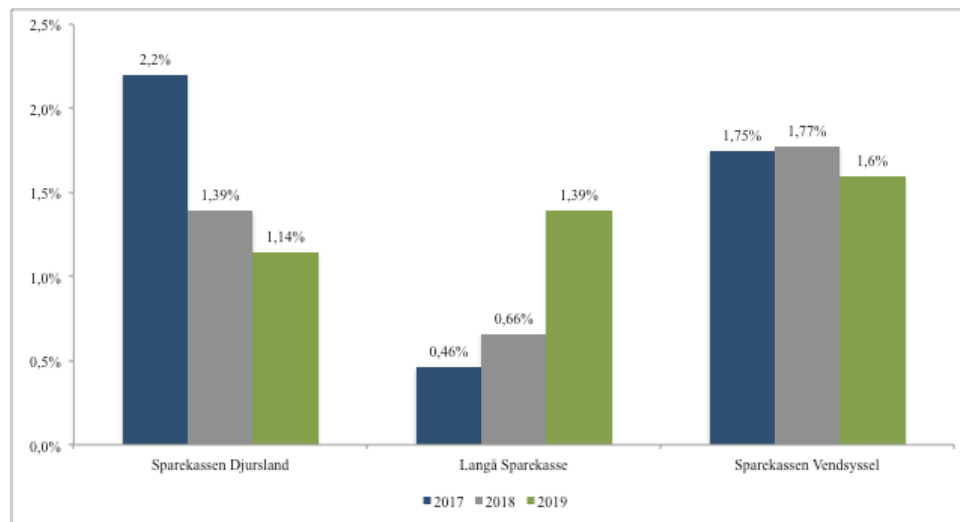
I Langå er kreditrisikoen derimod steget fra 0,46% i 2017 til 1,39% i 2019. Denne stigning skyldtes Finanstilsynets besøg i 2019. Her vurderede de, at der var for mange engagementer hvor risikoen ikke var vurderet korrekt. Herudover vurderede de, at Langå havde tegn på øget risikoappetit, som indebar udlån til fjern- og delkunder.

Finanstilsynet vurderede at sparekassens forretningsmodel var udfordret. De tog forhøjet risiko, som ikke var i overensstemmelse med sparekassens kompetencer, ressourcer, kontrolmiljø og forsvarslinjer. Derfor skulle det individuelle solvensbehov for kreditrisiko forhøjes for at dække den øgede risiko. Ligeledes kom der påbud om forbedring af kreditstyringen i form af løbende overvågning samt øget indsigt og analyse af kundernes økonomi. Derudover fik de påbud om at indsende en redegørelse for, hvordan sparekassen vil forbedre deres indtjening og kapital med baggrund i deres svage indtjening og kapitalisering (Finanstilsynet, 2019g).

I Spar V er kreditrisikoen fastsat til et individuelt behov på 1,75% i 2017 og i 2019 på 1,6%. Dette viser at Spar V har styr på sin kreditrisiko, som gør at der ikke er behov for ekstra tillæg udover det allerede fastsatte.

Kreditrisikoen er i perioden mest stabil i Spar V. I 2019 har Spar Djurs sænket deres kreditrisiko til 1,14% af risikoeksponeringerne. Dette gør dem til det institut med det laveste solvenstillæg på kreditrisiko. Spar V har den største kreditrisiko, hvilket vurderes at være grundet forretningsmodellen med opkøb af nødlidende pengeinstitutter og fusioner.

Figur 8: Udviklingen i kreditrisiko



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af risikorapporter (2017-2019)

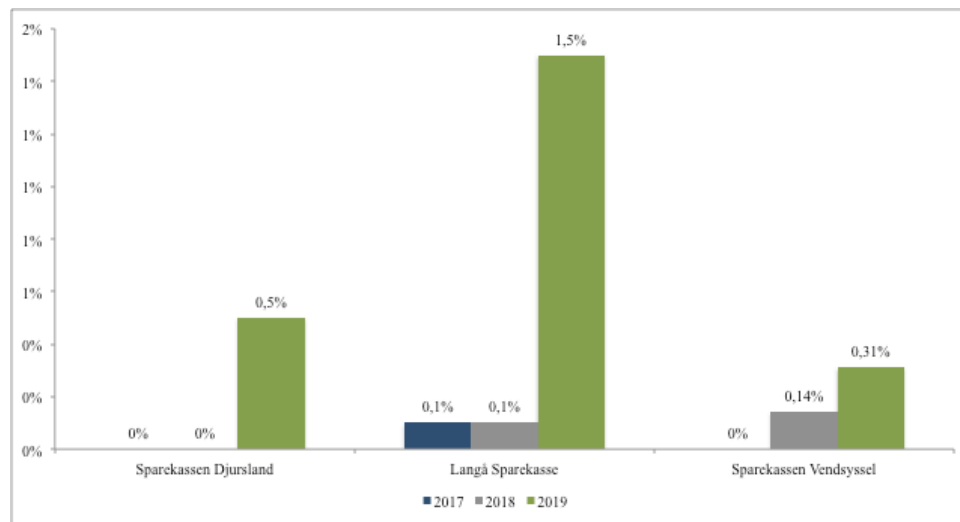
Den operationelle risiko udgør ligeledes en del af det individuelle solvensbehov. Spar Djurs har ikke tillæg i det individuelle solvensbehov i 2017 og 2018, men i 2019 er dette fastsat til 0,5%.

Langå har en operationel risiko i 2017 og 2018 på 0,1%, som er steget til 1,5% i 2019. Denne stigning skyldes udfordringer i forretningsmodellen og grundet pengeinstituttets størrelse er der store muligheder for interessekonflikter og nøglepersonsafhængighed.

I Spar V er det individuelle behov for operationel risiko fastsat til 0,14% i 2018 og 0,31% i 2019, hvilket er lavt i forhold til Spar Djurs og Langå. Dette vurderes at være med baggrund i de mindre sparekassers størrelse og større risiko for operationelle hændelser.

Forretningsgange og kreditpolitikker er antageligvis ikke er så tydelige som de er i Spar V. Spar V er organiseret med flere stabsfunktioner samt centrale funktioner, som er specialister indenfor bestemte områder og derved mindsker risikoen for operationelle hændelser.

Figur 9: Udviklingen i operationel risiko

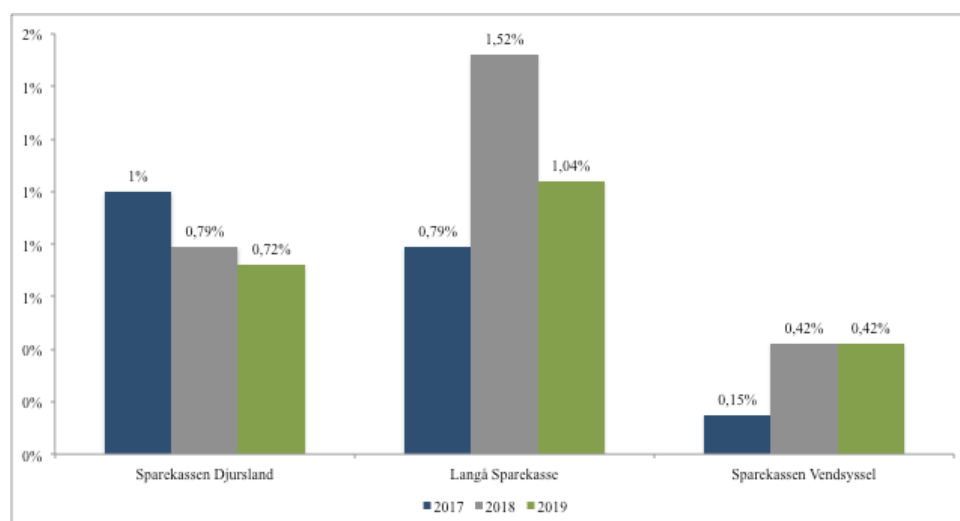


Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af risikorapporter (2017-2019)

Markedsrisikoen for i Spar Djurs og Langå er mellem 0,72% og 1,04% af risikoeksponeringerne. I Spar Djurs er der en faldende udvikling fra 2017-2019, hvor det modsatte er tilfældet i Langå som har en stigende markedsrisiko i perioden.

I Spar V er markedsrisikoen væsentlig lavere end i Spar Djurs og Langå i alle årene. Spar V har en markedsrisiko stigende fra 0,14% i 2018 til 0,31% i 2019.

Figur 10: Udviklingen i markedsrisiko



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af risikorapporter (2017-2019)

Når de ovenstående tillæg til solvensen tillægges de lovpligtige minimum 8% af risikoeksponeringerne (søjle 1) betyder det, at Spar Djurs har et stabilt solvensbehov i den analyserede periode. Dette tyder på at de har fornuftig risikostyring.

I Langå er der en stigning fra 9,8% i 2017 til 11,9% i 2019. Dette er en forholdsvis stor stigning, og skyldes påbud om ekstra solvenstillæg efter Finanstilsynets besøg i 2019.

Når der sammenlignes med Spar V, som i 2017 har et solvensbehov på 9,9% og 10,3% i 2019, ligger de på niveau med Spar Djurs og under Langå.

5.5 Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse af målgruppe, branchefordeling, tilsynsdiamantens pejlemærker og solvensbehovet kan det konkluderes, at Langå, umiddelbart er den af de tre sparekasser, der står overfor de største udfordringer. Der er udfordringer i forhold til indtjeningen som er meget lav, deres forretningsmodel er presset og de har et stigende individuelt solvensbehov. Modsat ligger Spar Djurs og Spar V næsten samme niveau i de analyserede år.

Dette skyldes blandt andet Langås størrelse der giver udfordringer i forhold til styringen af kreditarbejdet, som ikke har været tilstrækkeligt i en periode. Hvis det sammenholdes med den store udlånsvækst i 2017, som brød grænserne på tilsynsdiamanten, kan det umiddelbart konkluderes at de i en periode har kørt med en øget risikoappetit, som ikke er en del af den fastlagte forretningsmodel. Dette har derfor givet dem udfordringer ved gennemgangen af eksponeringerne, da der er flere eksponeringer, som er bedre klassificeret end de reelt er grundet mangelfuld kreditstyring og økonomisk indsigt. Dette kan give Langå yderligere udfordringer i fremtiden, da de har fået påbud om at øge indtjeningen, men strammere styring af deres kreditarbejde. Det vurderes at den øgede risikoappetit, som ikke var i overensstemmelse med forretningsmodellen, har været årsagen til væksten i Langå. Hvis de ikke formår at skabe organisk vækst på andre måder vil det formentlig betyde et fald i det allerede beskedne overskud.

Langå er dog ikke specielt eksponeret indenfor bestemte erhvervsmæssige brancher og har 78% af deres eksponeringer i 2019 placeret i privat. Spar Djurs har 13% inden for bygge- og anlægsbranchen, herunder fast ejendom, og Spar V har 13% indenfor landbrug. Dette betyder at henholdsvis Spar Djurs og Spar V vil være mere følsomme, såfremt der er udfordringer i disse brancher, da de har en væsentlig del af eksponeringerne indenfor disse områder.

6. Regnskabsanalyse

I dette afsnit foretages en regnskabsanalyse af Spar Djurs, Langå og Spar V i perioden 2016-2019 for at analysere og vurdere deres udvikling på udvalgte performancenøgletal. Denne analyse er relevant for at belyse eventuelle udfordringer og muligheder for sparekasserne i forbindelse med den tænkte fusion mellem de tre.

Første del af analysen består af udviklingen i Spar Djurs' og Langås dækningsbidrag samt omkostningsniveau. De to mindre sparekasser sammenlignes i analysen med Spar V som er analysens benchmark. Dækningsbidrag og omkostninger analyseres som det første led i regnskabsanalysen for at vurdere indtjeningsniveauet og dets udvikling for de mindre sparekasser. Analysen for disse områder skaber tilmed en bedre baggrund for analysen af performancenøgletallene.

Endvidere vil nøgletallene ROE, ROA, ICGR, WACC og indtjening pr. omkostningskrone blive analyseret. Disse nøgletal giver en klar indikation af, hvordan de tre sparekasser har klaret sig de seneste fire regnskabsår samt hvilke muligheder der vil være for forbedring heraf (Bilag 8).

6.1 Indtægtsudvikling

I oktober 2017 sammenlagde Spar Djurs sig med den mindre Søby-Skader-Halling Sparekasse, hvor Spar Djurs overtog cirka 100 millioner kroner nyudlån samt 150 millioner kroner indlån. På trods af fusionen har Spar Djurs haft en faldende tendens på dækningsbidraget på nær seneste regnskabsår. Dette skyldes især et pres på renteindtægterne, i form af en faldende rentemarginal som følge af blandt andet høj konkurrence i markedet på udlån.

Spar Djurs har frem til regnskabsåret 2019 formået at øge udlånsvæksten hvert år, som følge af organisk vækst samt ved sammenlægning med Søby-Skader-Halling Sparekasse. På trods af den øgede udlånsvækst i perioden er renteindtægterne faldet med cirka 3,3 millioner kroner i reelt udlån, ligesom renteindtægterne fra sparekassens obligationsbeholdning har haft en faldende tendens.

I 2019 stiger Spar Djurs' dækningsbidrag isoleret set til det bedste dækningsbidrag i alle årene. Dækningsbidraget er dog påvirket positivt af en afviklet aktiebeholdning af Sparinvest aktier. Dette har givet positive kursreguleringer på i alt 10,8 millioner kroner, hvoraf 12,1 millioner kroner stammer fra salget af Sparinvest til Nykredit. Salget af Sparinvest er alt andet lige en engangsindtægt, som Spar Djurs ikke fremover kan forvente. Fratrækkes salget af aktierne ud af dækningsbidraget vil 2019 være Spar Djurs' dårligste år. Foruden kursreguleringerne skyldes det især en negativ udvikling i Spar Djurs' nettorenteindtægter som følge af et fald i udlånsvæksten på 8,6% fra året forinden.

Ligesom Spar Djurs har Langå også oplevet en faldende tendens på renteindtægterne i perioden. Ved renteindtægter, som kan henføres direkte til sparekassernes udlånsdel, har Langå dog formået at begrænse den negative udvikling på renteindtægter med cirka 0,25 millioner kroner over perioden. Langå har dermed haft en negativ udvikling af renteindtægter på selve udlånsdelen på 1,11%, hvorimod Spar Djurs har haft en negativ udvikling på 13%. Baggrunden for Langås begrænsede fald i renteindtægterne skyldes en markant fremgang siden 2016 i udlåns mængden. Langå havde endvidere i 2017 en udlånsvækst på 26,5%, svarende til cirka 80 millioner kroner.

Langå har dog ligget med en lav udlånsvækst tidligere år, som kan være med til at forklare den store stigning. Det har samtidig været en klar strategi for Langå at øge udlånet væsentligt, hvilket er lykkedes (FinansWatch, 2018). Den faldende udlåns marginal har dog medført at selve renteindtægten ikke har samme positive udvikling som udlånet generelt. Med denne udlåns marginal, som pengeinstitutterne i øjeblikket arbejder med, er det meget vigtigt med et stigende udlån for fortsat at kunne opretholde samme niveau for renteindtægterne.

I Spar Djurs har udlånsvæksten som nævnt været mere beskeden end i Langå. Spar Djurs vokster på udlån frem til 2018, hvorefter de har oplevet et stort fald i 2019. I Langå har der tværtimod været et fornuftigt vækstniveau. Langå har i perioden efter 2016 vækstet mere end Spar Djurs hvert eneste år. På trods af en differentieret udlånsperformance er begge sparekasser dog presset af en faldende rentemarginal. Langå har i hele perioden haft en dårligere indtjening på sit udlån end Spar Djurs. Langås store udlånsvækst har dermed ikke givet en væsentlig effekt på indtægtssiden grundet den faldende udlånsmarginale.

Udlånsmarginale er naturligvis et problem for begge sparekasser, da det tvinger dem til at vokste udlånsdelen yderligere for at opretholde sit dækningsbidrag. Den faldende rentemarginal sammenlignet med Spar Djurs' faldende udlån generelt er derfor skadeligt for sparekassens dækningsbidrag. Spar Djurs skal dermed arbejde på at styrke enten udlånsniveauet eller prisen på udlånet. Prisen på udlånet er et svært parameter at ændre i det nuværende marked, hvilket gør at Spar Djurs skal have fokus på at øge sit udlånsområde indenfor instituttets kreditrammer.

Langå og Spar Djurs er blot få, blandt mange øvrige pengeinstitutter, som presses på udlånsmarginale, hvilket har givet et øget fokus på gebyrindtægterne, som afspejler sig i en positiv udvikling på området for begge sparekasser. Sparekasserne har formået at øge denne del af forretningen, og Langå endda med en stigning fra 2016 til 2019 på over 100%. Langå har i perioden formået at øge indtjeningen på næsten samtlige gebyr- og provisionsposter hvert år i analyseperioden.

Isoleret set formår begge sparekasser at forbedre niveauet på dækningsbidraget fra 2016 til 2019. Ses der mere kritisk på tallene i dækningsbidraget har sparekasserne, som tidligere nævnt, udfordringer med især udlånsmarginale. Langå har formået af vokste på udlånet, men med en faldende rentemarginal har avancen været faldende. Spar Djurs har stået med samme udfordring, dog med en bedre udlånsmarginale end Langå. Til gengæld har man i Spar Djurs ikke formået at vokste sit udlån i samme niveau som Langå. Begge sparekasser har som følge af pres på renteindtægtssiden haft fokus på at øge gebyrindtægterne hvilket er lykkedes og har givet indtjeningsmotoren et eftertragtet boost.

Regnskaberne for 2019 bærer for begge sparekasser præg af at have solgt aktier fra Sparinvest, hvilket har øget dækningsbidraget for begge. Trækkes denne indtægt fra basisindtjeningen ses det, at Spar Djurs' dækningsbidrag er faldet markant hvilket skyldes den negative udvikling i udlånet. Langå har uden tilførsel af positive kursreguleringer fra Sparinvest formået at øge sit dækningsbidrag. Dette skyldes stort udlån, som har begrænset faldet i renteindtægter samtidig med en stigning i gebyr- og provisionsindtægterne.

Sammenholdes Spar Djurs og Langå med Spar V kan det ses at den større sparekasse i perioden formår at øge sit dækningsbidrag hvert eneste år. Spar V formår også at øge selve udlånsvæksten i et fornuftigt niveau. Fælles for sparekasserne er dog, at de kæmper med en faldende udlånsmarginal, hvilket også har medvirket til at gebyr- og provisionsindtægterne skal stige, hvilket også er sket i Spar V. Indtjeningsniveauet, og udviklingen, i Spar V bærer naturligvis præg af sparekassens store vækststrategi i regnskabsperioderne, hvor fusioner med andre pengeinstitutter naturligvis har en direkte effekt på basisindtjeningen.

6.2 Udgiftsniveau

Med sparekassernes pres på indtjeningsmotoren skal der kæmpes for at holde udgiftsposterne nede, hvis der fremover skal leveres fornuftige årsresultater. De to mindre sparekasser oplever en markant stigning i udgifterne, når der ses bort fra nedskrivningerne i institutterne.

Spar Djurs har i perioden haft markante stigninger i både administrationsudgifter og personaleudgifter som er steget med henholdsvis 35% og 9,4% i analyseperioden. Administrationsudgifterne vedrører hovedsageligt større udgifter på IT, hvor personaleudgifterne bærer præg af flere ansættelser for at styrke Spar Djurs' erhvervsområde.

Langå har ligeledes haft en negativ udvikling i udgifterne, hvor der, ligesom Spar Djurs, er tale om udgifter til personale og administration, som er steget betragteligt. Langås udgifter er steget med 36% på personaleudgifter samt 29% på administrationsudgifter.

Der er tale om betydelige udgiftsstigninger for sparekasserne og især Langå har haft en markant stigning på dette område. Stigningen på især Langås personaleudgifter er steget med cirka 20% mere end Spar Djurs', hvilket også afspejler sig i sparekassernes resultater.

I analyseperioden bliver sparekasserne dog hjulpet godt på vej af faldende nedskrivninger. Spar Djurs har i 2016 haft store nedskrivninger, som følge af individuelle nedskrivninger på udlån. Dog har de efterfølgende periode forbedret nedskrivningsniveauet. Samme tendens ses der i Langå, og begge har tilbageførte nedskrivninger i 2018.

Udviklingen i sparekassernes nedskrivninger medfører en direkte effekt på de samlede udgifter og dermed også sparekassernes resultat. Indtjeningen er dog presset for dem begge, og især Langå er hjulpet af de tilbageførte nedskrivninger i 2018. Med et resultat før skat i Langå på 3,35 millioner kroner, hvilket er inklusiv tilbageførte nedskrivninger på cirka 2 millioner kroner, er dækningsbidraget under et stort pres.

Spar V oplever ligesom Spar Djurs og Langå også en stigende tendens i personale- og administrationsudgifter. Vækstniveauet for Spar V er, ligesom indtægtsniveauet, påvirket af de mange fusioner, hvilket ikke gør udviklingen sammenlignelig med de mindre sparekasser.

Performancenøgletallene samt indtjenings pr. omkostnings krone, som behandles nedenfor, kan derfor give en mere retvisende indikation for hvorledes Spar V performer i forhold til Spar Djurs og Langå.

6.3 Return on Equity (ROE)

Nøgletallet ROE, også kaldet egenkapitalens forrentning, viser sparekassernes evne til at forrente deres egenkapital. I beregningerne er den hybride kernekapital fratrasket i både resultat efter skat samt egenkapitalen, for at give et retvisende billede af sparekassernes ROE. ROE beregnes på denne måde (Gup & Kolari, 2005):

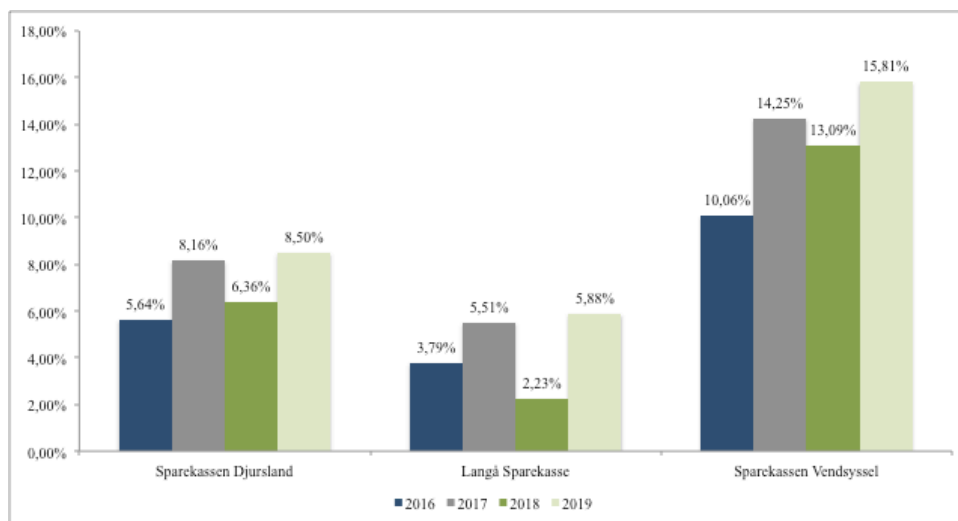
$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}} \times 100$$

Niveauet for ROE sammenholdes sparekasserne imellem, men også med den risikofrie markedsrente f.eks. den 10-årige danske statsobligation fra investors synspunkt.

Havde der været tale om en bank og ikke sparekasser ville ROE blandt andet være et af de nøgletal, som vil blive analyseret inden en eventuelt investering i banken skulle foretages. Investor vil typisk se på, hvorledes bankerne er i stand til at forrente deres egenkapital, hvorefter investor vil sammenligne dette nøgletal med den risikofrie rente inklusiv deres afkastkrav til denne type af investering. Investor pådrager sig en risiko ved at investere og ROE skal derfor være over investorens afkastkrav for at der er incitament til at foretage investeringen. Ved det nuværende faldende renteniveau kan det dog argumenteres for at investors afkastkrav vil være faldende de seneste år, grundet den faldende tendens på den risikofrie rente. Investor vil i det henseende kunne acceptere en lavere ROE.

Selvom der tale om garantsparekasser er nøgletallet ROE stadig et vigtigt nøgletal, da et højere nøgletal alt andet lige vil betyde, at det er lettere at indhente kapital.

Figur 11: Udviklingen i ROE



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

Ovestående figur viser udviklingen i sparekassernes ROE. ROE for Spar Djurs har et niveau på gennemsnitligt 7,16% samt en positiv udvikling i hele analyseperioden. Langå opnår en mindre tilfredsstillende ROE på gennemsnitlig 4,35%. Fælles for de to sparekasser er, at de

begge har er markant lavere ROE end Spar V, som i analysen bliver benyttet som et benchmark for nøgletallene. I hele perioden er de to mindre sparekasser langt fra Spar Vs niveau, og især Langå er langt fra at kunne præsentere en ROE som er i nærheden af Spar V.

Spar V kan i analysen præsentere en gennemsnitlig ROE på 13,3%, samt en positiv udvikling siden 2016. Spar Vs ROE er steget markant, hvilket blandt andet skyldes opkøb af fire afdelinger fra Den Jyske Sparekasse ultimo 2016 samt overtagelse af Østjysk Bank A/S i 2018. Overtagelserne er naturligvis med til at vækste kraftigt på både indtægts- og udgiftssiden, som bærer præg af disse opkøb.

Ifølge FinansWatch' statistik er Spar V en af topscorerne i forhold til egenkapitalens forrentning blandt gruppe 2-institutterne. Dette skal dog sammenholdes med sparekassens vækst de seneste år ved hjælp af opkøb. Samme statistik understøtter også ovenstående om en presset forrentning af egenkapitalen hos Langå, som er blandt de dårligste gruppe 3-institutter til at forrente egenkapitalen. Spar Djurs har, som nævnt ovenfor, klaret sig bedre og er på niveau med gennemsnittet af gruppe 3-institutter (FinansWatch, 2019b).

Figuren ovenfor viser, at Langå ikke formår at forrente sin egenkapital på samme niveau som Spar Djurs og Spar V. Dette til trods for at Langå har formået at øge dækningsbidraget. Sparekassens udgifter er samtidig steget, hvilket begrænser det endelige årsresultat og dermed også egenkapitalens forrentningsmuligheder.

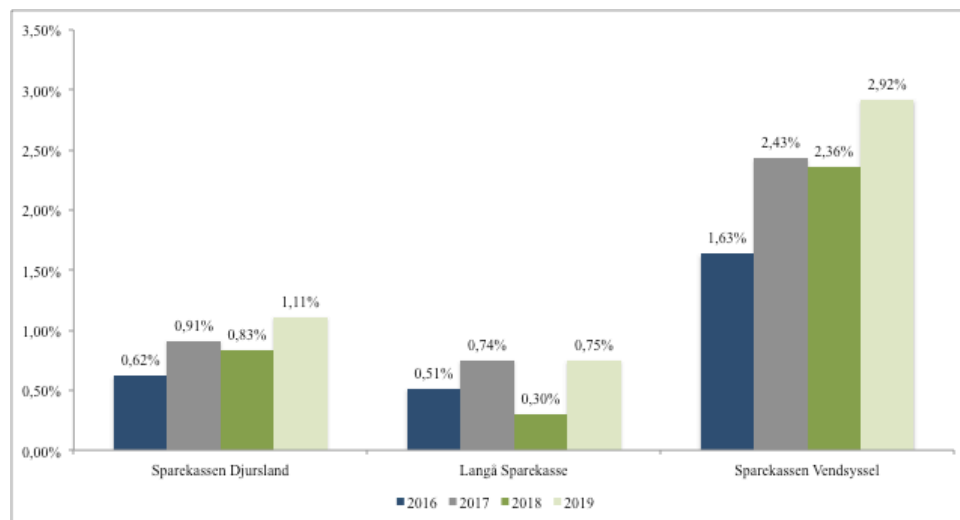
6.4 Return on Assets (ROA)

Nøgletallet ROA, også kaldet afkastningsgraden, giver et billede af hvorledes sparekasserne formår at forrente deres aktiver. Ved at analysere dette nøgletal klarlægges det hvorvidt sparekasserne er i stand til at generere et afkast og dermed lave overskud på deres aktiver. Det er ligeledes sammenligneligt mellem pengeinstitutter og øvrige virksomheder da nøgletallet, uanset gearing, er et udtryk for hvor godt virksomheden bliver drevet og om der bliver genereret en indtægt via virksomhedens balance. ROA afhænger af pengeinstituttets nettoresultat i forhold til de samlede aktiver fratrukket puljeordninger. ROA beregnes på denne måde (Gup & Kolari, 2005):

$$ROA = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times 100$$

For sparekasserne er der en vækst i afkastningsgraden i hele perioden. For Spar Djurs og Langå er det især udlånsaktiver, som er steget betragteligt, med undtagelse af regnskabsåret 2019 for Spar Djurs. Derudover har de to mindre sparekasser haft en vækst i aktiverne i form af kursværdien af pengeinstitutternes obligationsbeholdning. Beholdningerne er primært er bestående af realkreditobligationer, hvilket som følge af faldende renter har givet en højere kursværdi og dermed forhøjet begge pengeinstitutters aktiver.

Figur 12: Udviklingen i ROA



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

Udviklingen i Spar Djurs' ROA har været positiv i perioden og er steget med 0,49%-point fra 2016 til 2019. Spar Djurs er dermed blevet bedre til at generere et afkast på sine aktiver. Dette er på trods af at sparekassen har vækstet på udlån frem til 2018 som øger aktivsiden. Spar Djurs' ROA bliver dog positiv påvirket af nettoresultaterne som har været stigende. Resultaterne kan især tilskrives en lempelig nedskrivning af udlån og materielle aktiver. Endvidere har sparekassen begrænset nedgangen i sit dækningsbidrag ved hjælp af et øget udlån frem til 2018. Ydermere har Spar Djurs haft en øget indtjening på gebyr- og provisionsindtægterne i hele perioden. Spar Djurs' højere ROA i regnskabsåret 2019 påvirkes i øvrigt af salg af aktier i Sparinvest samt en slanket balance i form af mindre udlån. Hvis ikke

Spar Djurs formår at øge sit udlåns- og indtægtsniveau i 2020 må det antages at ROA vil være faldende i forhold til nuværende niveau, da indtægtskilden på 12 millioner kroner fra Sparinvest er en engangsindtægt.

Langås ROA kan ikke opretholde samme niveau som Spar Djurs, hvilket betyder at Langå i hele analyseperioden er dårligere til at forrente sine aktiver. Niveaue for både ROE og ROA er derfor under Spar Djurs i hele perioden. Den lavere ROA i Langå skyldes som nævnt den stigende udvikling i udlånet og obligationer som påvirker pengeinstitutts aktiver. Samtidig med denne stigning formår Langå ikke at opnå en positiv udvikling på årets nettoresultater i 2016 og 2018. Dette som følge af en faldende indtjening sammenholdt med stigende udgifter til både personale og administration. Langå er begunstiget af de positive tilbageførte nedskrivninger i 2018, som gør at den negative udvikling på årets resultat ikke bliver yderligere forværret. ROA bliver i 2019 påvirket positivt af salget af aktier i Sparinvest, ligesom Spar Djurs. Ønsker de to sparekasser at forbedre deres ROA kan det enten gøres ved at øge nettoresultatet eller slanke sin balance.

Spar V har evnet af forrente sine aktiver mere end de to mindre sparekasser. Spar V stiger i perioden med 1,28%-point til en ROA i 2019 på 2,92%. I Spar V er det især udlån, obligationsværdi samt bygninger og grunde, som øger balancen. Opkøbene i årenes løb forklarer den store vækst i både udlån og bygninger. På trods af stor vækst på balancen forbedrer Spar V sin ROA i perioden. Spar V har også i 2019 solgt ud af sine aktiver i Sparinvest til Nykredit, hvilket påvirker deres ROA.

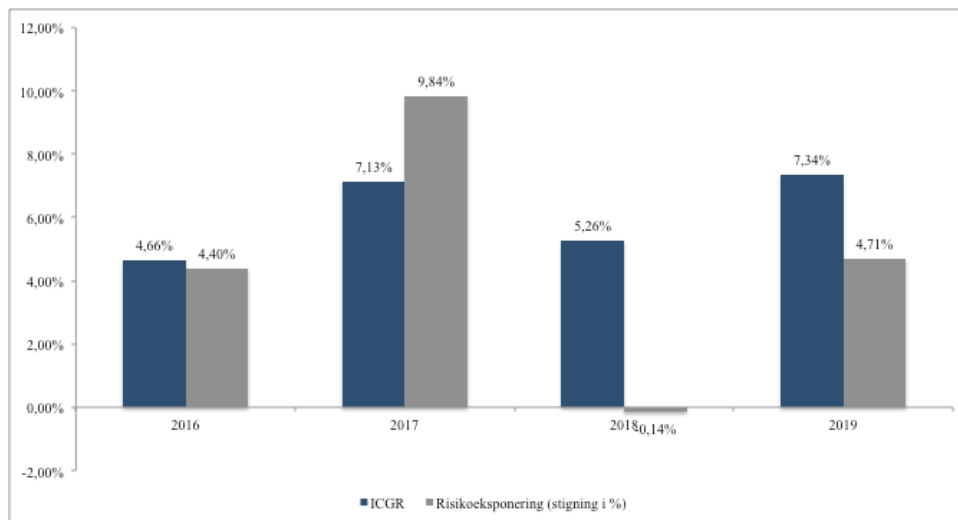
6.5 Internal Capital Generation Rate (ICGR)

Nøgletallet ICGR viser hvor meget sparekasserne er i stand til at vækste egenkapitalen ved egen kraft. Ved at benytte nøgletallet ICGR kan det analyseres hvor meget sparekasserne kan tillade sig at vækste deres risikoeksponering, herunder udlån, i forhold til deres egentlige kernekapital. Overstiger den samlede risikoeksponering ICGR vil det betyde, at sparekasserne skal ud at polstre sig med fremmedkapital for at kunne opretholde sine kapitalforhold. Sparekasserne kan såfremt at deres kapitalforhold er tilfredsstillende have ICGR som pejlemærke for deres udlånsvækst. Ændrer sparekassernes øvrige risikoeksponeringer sig

ikke, vil det ud fra ICGR vise hvor meget egenkapitalen vækster pr. år. ICGR beregnes på denne måde:

$$\text{ICGR} = \frac{\text{Resultat efter skat} - \text{Udbytte} - \text{Køb af egne aktier}}{\text{Egenkapital}} \times 100$$

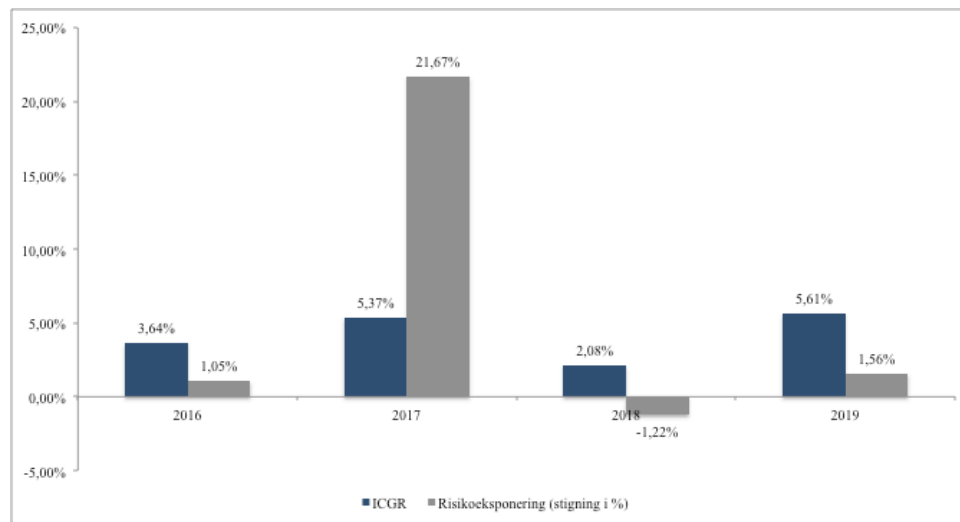
Figur 13: ICGR og risikoeksponering for Sparekassen Djursland



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

Spar Djurs og Langå har begge oplevet en stigning i risikoeksponeringen siden begyndelsen af regnskabsanalysen. Begge sparekasser vækster i både kredit- og markedsrisiko. Det er blandt andet det store fokus på øget udlån i Langå samt overtagelsen af Søby-Skader-Halling Sparekasse i Spar Djurs, som gør, at sparekassernes kreditrisiko er øget. Overtagelsen af Søby-Skader-Halling Sparekasse har også medført en stigning i den operationelle risiko for Spar Djurs. I 2017 hvor Spar Djurs overtager Søby-Skader-Halling Sparekasse overstiger væksten af risikoeksponeringen sparekassens ICGR, hvilket betyder at de i denne periode ikke kan vækste sin egenkapital nok i forhold til at opretholde sine kapitalforhold. I de øvrige år opfylder Spar Djurs deres ICGR i forhold til risikoeksponeringen som vist ovenfor. Spar Djurs har i hele perioden en højere ICGR end Langå, grundet de fornuftige nettoresultater i årenes løb.

Figur 14: ICGR og risikoeksponering for Langå Sparekasse

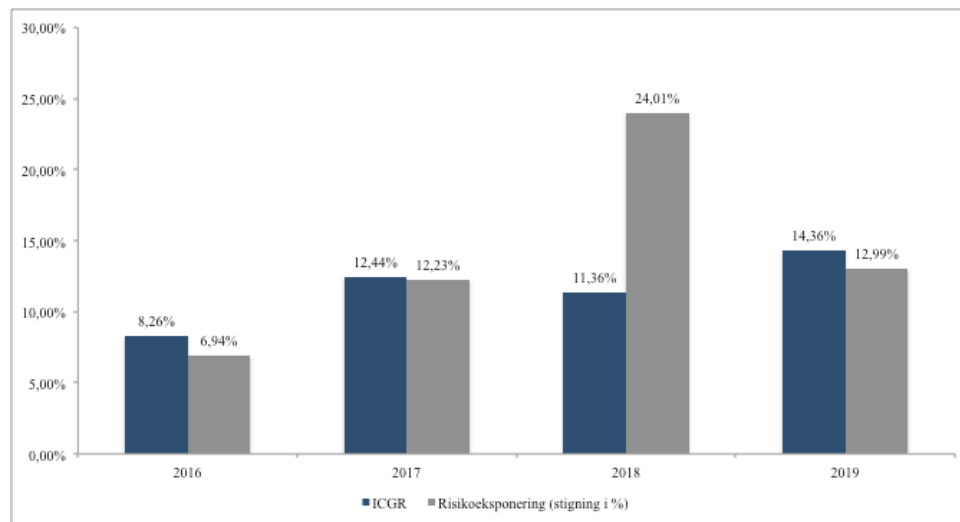


Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

I Langå er der udfordringer med at vækste ICGR i forhold til risikoeksponeringerne. Med en udlånsvækst i 2017 på 26,5% samt en stigning i både kreditrisiko og markedsrisiko er dette med til at skabe en kraftig stigning i risikoeksponeringen. Langå har i 2017 en ICGR på 5,37% imens de i denne periode vækster risikoeksponeringen med 21,67%. Dette betyder at pengeinstitutts kapitalforhold bliver presset af den store udlånsvækst samt øvrige eksponeringer. Langå har udfordringer med at vækste egenkapitalen, hvilket især kommer til udtryk ved, at sparekassen i øjeblikket har svært ved at vækste deres udlån markant uden hjælp fra fremmedkapital.

Spar Vs risikoeksponeringer er steget kraftigt i 2017 og 2018, hvilket hænger sammen med sparekassens overtagelse af afdelinger i 2017 samt overtagelse af Østjysk Bank i 2018. Risikoeksponeringerne stiger gennemsnitligt med 14%, som følge af primært stigning i udlån og dermed også kreditrisiko. Spar Vs ICGR ligger i et mere fordelagtigt niveau end Spar Djurs og Langå.

Figur 15: ICGR og risikoeksponering for Sparekassen Vendsyssel



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

Spar V har i 2018 en stigning på cirka 24% i den samlede risikoeksponering, hvilket overstiger sparekassens ICGR. Stigningen af risikoeksponeringer betyder at Spar V ikke i dette år kan vækste egenkapitalen tilstrækkeligt, og kan dermed være nødsaget til at arbejde med fremmekapital i en periode. ICGR er dog over den procentvise vækst for risikoeksponeringerne i alle øvrige år i analyseperioden. Dette betyder at Spar V i disse år vækster tilstrækkeligt på egen hånd, og i disse perioder opbygger yderligere solvens i form af overført overskud til egentlig kernekapital.

6.6 Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Ved analyse af nøgletallet WACC kan sparekassernes pris på kapital beregnes. Sparekasserne lever af at udlåne penge, hvorfor det er relevant at analysere hvor meget der betales for denne kapital. Kapitalen benyttes til at finansiere kundernes udlån samt til efterlevelse af kapitalkrav. WACC er med andre ord den indkøbspris sparekasserne har for de varer, som sælges videre til kunderne, og nøgletallet beregner den gennemsnitlige kapitalomkostning for fremskaffelse af funding. I nøgletallet vægtes både fremmedkapital og egenkapital. WACC beregnes på denne måde (Gup & Kolari, 2005):

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

Som det fremgår af ovennævnte formel består WACC af flere led, hvor k_d viser hvor meget sparekasserne betaler for deres fremmedkapital. T er skatteprocenten, som i dette tilfælde er selskabsskat på 22%. L er den samlede andel fremmedkapital fratrasket egenkapital. k_e viser sparekassernes omkostning til egenkapitalen, som kan beregnes ved brug af CAPM-modellen (Gup & Kolari, 2005):

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

I et nuværende marked, hvor sparekassernes udlånsmarginale er faldende er det vigtigt at sparekasserne også har en faldende udvikling i WACC. En faldende WACC vil betyde større konkurrencedygtighed på markedet. Pengeinstituttet vil kunne tillade sig at sænke sin pris på udlån i samme niveau som konkurrenterne .

Som vist i formlen er det prisen for egenkapital samt prisen for fremmedkapital der vægtes for at finde den gennemsnitlige kapitalomkostning. Prisen for fremmedkapital kan findes i regnskaberne i form af pengeinstituttet fremmedkapital i forhold til dets balance fratrasket puljeindestående samt egenkapitalen. Prisen på egenkapitalen (k_e) findes ved brug af ovenstående formel (CAPM).

Den risikofrie rente (r_f) følger den 10-årige danske statsobligation (Danmarks Statistik, 2020). Herudover er der anslået en betaværdi for sparekasserne på 0,9 for Spar Djurs og Spar V. Med en betaværdi på 0,9 anses disse sparekasser for at være lige risikobetonet, og vil derfor svinge 10% mindre end markedet. Betaværdien i Langå er anslået til 1,1 og anses derfor for værende et mere risikobetonet aktiv end de to øvrige. Betaværdierne er fastsat efter BankResearch' årlige risikoliste hvor Langå er i gruppe med de mest risikobetonede pengeinstitutter i Danmark (BankResearch, 2018). Betaværdierne er udelukkende fremsat i forbindelse med beregning af WACC, da der er tale om garantsparekasser uden reel børsværdi, men i stedet garantkapital til kurs 100. Investors markedsafkast (k_m) er fastsat til 8%, hvilket kan argumenteres for bør være faldende i takt med at den risikofrie rente er faldende. I analysen er der dog fastholdt et markedsafkastkrav på 8%.

Tabel 4: WACC

Weighted Average Cost of Capital (WACC)	2016	2017	2018	2019
Sparekassen Djursland	1,07%	1,03%	1,14%	1,13%
Langå Sparekasse	1,47%	1,29%	1,29%	1,22%
Sparekassen Vendsyssel	1,63%	1,60%	1,56%	1,54%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

Ud fra de tre sparekassers WACC er det modsat de øvrige nøgletal, de mindre sparekasser som ligger på det mest fornuftige niveau. Spar Djurs formår i regnskabsårene at funde sig billigst, hvilket også gør at de kan opnå en højere avance på sit udlån. Spar Djurs og Langå funder sig billigere end Spar V, hvilket skyldes især en billigere renteudgift på fremmedkapitalen i hele perioden. Spar V udlodder desuden 3,25% i udbytte på garantkapitalen for at styrke sin egentlige kernekapital, hvor de mindre sparekasser de seneste år har udloddet udbytte på 2,5%.

Selvom niveauet for WACC er mest fordelagtigt i Spar Djurs er udviklingen dog negativ. Spar Djurs' WACC forringes hvert år, hvilket gør dem løbende mindre konkurrencedygtige på udlånet, hvis tendensen fortsætter. Niveauet er dog fortsat bedre end de to øvrige sparekasser, og Spar Djurs har dermed gode muligheder for at vende den negative udvikling på renteindtægterne hvis de kan optimere udlånsvæksten fremover. Niveauet for Langå og Spar V er højere end Spar Djurs, men har til gengæld en faldende udvikling, og formår derfor løbende at funde sig billigere.

6.7 Indtjening pr. omkostningskrone

Sparekassernes indtjening er yderst vigtig for at kunne drive et sundt pengeinstitut. Derfor vil sparekassernes indtjening pr. omkostningskrone analyseres for at give et billede af hvor gode sparekasserne hver især er til at udnytte ressourcerne. Nøgletallet beregnes således:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Basisindtjening}}{\text{Basisomkostninger}}$$

Tabel 5: Udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivninger	2016	2017	2018	2019	% Sparinvest
Sparekassen Djursland	1,44	1,38	1,26	1,34	1,17
Langå Sparekasse	1,30	1,31	1,04	1,25	1,16
Sparekassen Vendsyssel	2,09	2,11	2,01	2,08	1,87

Indtjening pr. omkostningskrone efter nedskrivninger	2016	2017	2018	2019	% Sparinvest
Sparekassen Djursland	1,22	1,29	1,27	1,29	1,13
Langå Sparekasse	1,22	1,27	1,10	1,24	1,15
Sparekassen Vendsyssel	1,51	1,80	1,72	1,88	1,66

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019)

Spar Djurs og Langå har flere fælles udfordringer. Især den negative udvikling i udgifterne til personale og administration samt udlånsmarginale. Spar Djurs' omkostningsniveau er ikke steget så meget som Langå's i perioden, men Spar Djurs har til gengæld haft udfordringer med udlånsvæksten i 2019. Fælles for de to sparekasser er et lavt nedskrivningsniveau efter regnskabsåret 2016.

Ovenstående tabel viser udfordringerne med indtjeningen i forhold til omkostningerne. Spar Djurs og Langå har en negativ udvikling på indtjening pr. omkostningskrone, såfremt der ikke tages højde for udlånsnedskrivningerne. I hele perioden har Spar Djurs dog et højere niveau end Langå. Værste år for Langå er 2018, hvor de har en indtjening pr. omkostningskrone på 1,04 kroner før nedskrivninger, hvilket må anses for værende meget lavt, sammenlignet med de to øvrige sparekasser.

Sammenlignes Spar Djurs og Langå med Spar V, leverer Spar V et noget højere niveau end de to mindre sparekasser. Selvom Spar V har arbejdet med omkostningstunge opkøb og fusioner, formår de at levere et fornuftigt niveau igennem hele perioden. Fratrækkes salget af aktier i Sparinvest, er der tilmed en stigende kurve for Spar V i indtjening i forhold til deres omkostninger.

6.8 Delkonklusion

Regnskabsanalysen har taget udgangspunkt i de to mindre pengeinstitutter Spar Djurs og Langå, og sammenholdt disse mod niveauet for Spar V. Ud fra performancenøgletallene formår Spar V at levere et bedre niveau på alle parametre på nær WACC. Det lavere niveau i de mindre sparekasser afspejler sig også i deres fælles udfordringer med indtjening pr. omkostningskrone, som har været faldende for Spar Djurs og Langå.

Sparekasserne har været begunstiget af salget af aktier Sparinvest. Ved at fjerne denne engangsindtægt er det tydeligt at de små sparekasser har en negativ udvikling på deres indtjening. Udfordringen for begge sparekasser er især voksende udgifter til personale og administration, som er steget kraftigt i regnskabsperioderne. Samtidig har de udfordringer med en dalende udlåns marginal som skaber et pres på renteindtægterne. Spar Djurs performer i perioden bedre end Langå på nøgletallene. Dette skyldes en positiv udvikling frem til 2018 på udlånssiden samt en lavere stigning i personale- og administrationsudgifter. Det er dog en bekymrende udvikling for Spar Djurs i 2019 med en faldende udlåns vækst, hvor Langå modsætningsvist har formået at vækste udlånet i hele perioden.

De to mindre sparekasser har mange af de samme udfordringer og har begge i perioden har været begunstiget af et lavt nedskrivningsniveau, som blandt andet, har medvirket til tilfredsstillende resultater. Det må dog konkluderes, at Spar V formår en bedre indtjening på forretningen blandt andet som følge af deres stordriftsfordele på udgiftsposter, som de to mindre sparekasser har store udfordringer med.

7. Fremtiden for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse

I dette afsnit udarbejdes der på baggrund af tidligere regnskaber, en fremskrivning af regnskaberne for Spar Djurs og Langå for perioden 2020-2022. Fremskrivningen foretages for at analysere om de to sparekasser kan overleve alene ud fra de opsatte forudsætninger, og hvorledes udviklingen i regnskabsnøgletallene og kapitalforhold vil påvirkes. Endvidere vil der foretages en vurdering af hvilke udfordringer og muligheder sparekasserne kan møde i fremtiden (Bilag 9-10).

7.1 Budgetteret resultatopgørelse 2020-2022

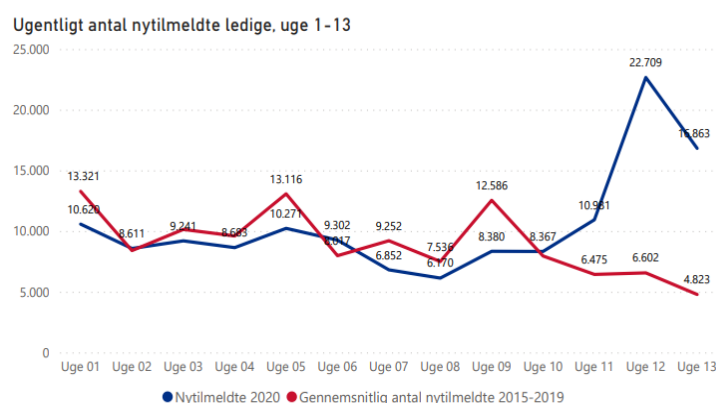
I det følgende vil forudsætninger for fremskrivning af resultatopgørelsen for Spar Djurs og Langå beskrives til brug for kommentering af fremtidige resultater og indtjeningsforhold.

7.1.1 Forudsætninger for fremskrivning af regnskab

For at kunne analysere Spar Djurs' og Langås muligheder for at fortsætte som selvstændige sparekasser udarbejdes et fremtidsbudget på de kommende tre regnskabsårs år fra 2020 til og med 2022. Resultatopgørelsen fremskrives med baggrund i resultatopgørelserne for 2016-2019. Derudover indregnes antagelser i fremtidsbudgettet omkring, hvordan den seneste situation med Covid-19 kommer til at påvirke de kommende tre års regnskaber.

Covid-19 pandemien har udviklet sig i hele verden de seneste måneder. Pandemien har medført et lockdown i Danmark og store dele af verden. Dette betyder at ansatte bliver sendt hjem fra arbejde, mange bliver fyret og virksomheder kæmper for at overleve den store nedgang i omsætningen. Pandemien har derfor påvirket samfundet betydeligt og flere økonomer mener, at Danmark er i en økonomisk krise som kan sammenlignes med finanskrisens værste kvartaler i 2008, og flere frygter den bliver værre (FinansWatch, 2020a;Børsen, 2020a). Befolkningen frygter fremtiden og hvordan deres økonomiske situation kommer til at se ud, hvorfor privatforbruget allerede er faldet med 17% og arbejdsløsheden steget væsentlig fra uge 10-13 jf. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings opdatering om arbejdsløshed.

Figur 16: Arbejdsløshed uge 1-13 2020



Kilde: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2020)

Hele verdensøkonomien er presset og der forventes negativ vækst i dansk økonomi i 2020 (Børsen, 2020a). Ligeledes forventet boligmarkedet at blive ekstremt presset, da danskerne er bekymrede for deres økonomiske situation og derfor hverken køber eller sælger boliger. Dette kommer også til at påvirke pengeinstitutterne, da bolighandler er en væsentlig indtægtskilde for pengeinstitutterne (FinansWatch, 2020b;c).

Cheføkonom, Mira Lie Nielsen, Nykredit, og Curt Liliegreen, Projektdirektør for Boligøkonomisk Videncenter, forventer at boligmarkedet vil være meget presset i minimum de næste 1,5 år før der igen kommer gang i markedet (Børsen, 2020b).

Udover privatkunderne er mange virksomheder også pressede grundet krisen. For nogle virksomheder har det betydet at de har måtte lukke ned for store dele af produktionen og salget, er nu i gennemsnit kun på 30% af normalen. Da pandemien rammer hele verden betyder det, at mange eksportvirksomheder er specielt mærkede af dette. For at hjælpe disse virksomheder har staten oprettet forskellige hjælpepakker for at hjælpe virksomhederne til at overleve, så der er arbejdspladser at komme tilbage til og varer der bliver produceret (Børsen, 2020c).

Covid-19 har påvirket hele samfundet og vil forventelig komme til at påvirke pengeinstitutters regnskaber de kommende år. For at kunne fremskrive Spar Djurs' og Langås resultatopgørelser opsættes en række forudsætninger for fremtiden på baggrund af henholdsvis 2016-2019 regnskaberne og 2008-2011 regnskaberne.

Regnskabsperioden 2008-2011 benyttes, da dette var perioden for finanskrisen, som er den seneste økonomiske krise. Denne anvendes til at underbygge forudsætningerne for, hvordan sparekassernes regnskaber påvirkes de kommende år. Dog reguleres der i de enkelte poster i forhold til udviklingen i og efter finanskrisen. Der er på det finansielle marked er sket mange reguleringer og krav, som forventes at kunne begrænse den negative udvikling i resultatopgørelsen i forhold til finanskrisen.

Renteindtægter og renteudgifter budgetteres på baggrund af regnskabstallene for 2016-2019 for de to pengeinstitutter. Der udregnes det procentvise gennemsnit for udviklingen i en periode på fire år for at underbygge den anvendte fremskrivningssats i fremtidsanalysen.

Renteindtægterne i budgettet forudsættes ud fra en analyse af regnskaberne 2016-2019. I denne periode er der i gennemsnit sket et fald på 4,77% i Spar Djurs og på 0,64% i Langå. Denne tendens forventes at fortsætte i de kommende tre år med baggrund i en fortsat faldende rentemarginal, samt den forventelige stigende nedgang i privatforbruget i forbindelse med Covid-19. Grundet usikkerheden i kundernes økonomi vil det antageligvis resultere i, at kunderne vil spare mere op kontra at låne penge til forbrugsgoder af større værdi. Dog er der indført negative renter på kundernes indlån, som bogføres i renteindtægterne. Indtægten på de negative renter forventes dog ikke at opveje det faldende aktivitetsniveau i økonomien, hvorfor de fortsat vil være faldende. Gennemsnitsfaldet i renteindtægterne for perioden 2016-2019 benyttes til fremskrivningen.

Renteudgifterne falder i samme periode med 6,2% i Spar Djurs og stiger med 0,85% i Langå. Renteudgifterne er i Spar Djurs faldende grundet indfrielse af efterstillet kapital i 2019. Faldet i renteudgifterne vurderes dog ikke at fortsætte, da kunderne forventes at spare flere penge op, og der kommer øget indlån som skal placeres i Nationalbanken. Dog har Nationalbanken ændret indskudsbevisrenten til -0,6% i stedet for -0,75% i 2019, hvilket giver et fald i renteudgifterne (Nationalbanken, 2020). Trods renteudgifterne til Nationalbanken falder på eksisterende indlån antages det ikke at kunne opveje stigningen i indlånet. Renteudgifterne i fremtidsanalysen vurderes til at være det uændret i forhold til 2019 for begge sparekasser.

Gebyr- og provisionsindtægter er steget med gennemsnitlig 7,37% for Spar Djurs i perioden 2016-2019 og 24,57% for Langå. Denne stigning skyldes blandt andet at der i 2019 har været ekstraordinært store indtægter på konverteringer af realkreditlån. Dette vurderes ikke realistisk i de budgetterede år, da det forudsættes at renten på realkreditobligationerne bliver uændret til let faldende, når den værste del af krisen er overstået. Potentialet for konverteringer vil derfor ikke være så stort som tidligere. Ligeledes forventes det at boligmarkedet vil være presset de kommende år og derved vil antallet af handler falde

betydeligt. På denne baggrund forventes det at stigningen i gebyr- og provisionsindtægterne ikke vil øges i samme omfang som tidligere år. Derfor fremskrives med en reduceret sats på 5%, da der fortsat forventes at være en stigning her i, men ikke i samme grad som foregående år. En fortsat stigning i gebyr- og provisionsindtægterne underbygges af, at pengeinstitutterne er nødsaget til at have en vækst her grundet faldende renteindtægter, hvis de fortsat skal drive en sund og rentabel virksomhed. Derfor kan det antages, at der sker gebyrændringer da forretningen ændrer sig for en periode og sparekasserne er nødt til at opretholde sin indtjening. Dette underbygges ligeledes af regnskabstallene for 2016-2019, hvor den gennemsnitlige procentvise stigning er 5% i Spar Djurs.

Langå har haft en gennemsnitlig stigning i 2016-2019 på 24,57%, som er ekstraordinær stor og forudsættes ej heller at fortsætte. Argumentet for at udviklingen ikke fortsætter er det samme som i Spar Djurs, men som beskrevet tidligere har Langå også haft besøg af Finanstilsynet i 2019. Besøget resulterede i, at det tyder på at Langå har udfordringer i forhold til deres forretningsmodel og en øget risikoappetit. Langå har i denne forbindelse påbud om at få styr på dette. Derfor vurderes det at denne stigning ikke er realistisk fremover og derfor benyttes 5% stigning i gebyr- og provisionsindtægterne, som er samme sats, der benyttes ved Spar Djurs.

Ved kursreguleringer udregnes ligeledes et gennemsnit for 2016-2019. Dog reduceres der i regnskabsåret 2019, da begge institutter har solgt deres andel af aktier Sparinvest til Nykredit. Dette er et enkeltstående tilfælde og kan derfor ikke benyttes til et fremtidsbudget. Når kursreguleringerne i 2019 reduceres med salget af Sparinvest er der negative reguleringer på 1,219 millioner kroner for Spar Djurs og 91.000 kroner for Langå. Det regulerede gennemsnitstal for perioden 2016-2019 er i Spar Djurs 1,338 millioner kroner og 629.500 kroner i Langå i positive kursreguleringer.

I 2020 benyttes der ikke et gennemsnitstal, da det antages at de negative kursreguleringer fra 2019 falder yderligere med 20%, grundet fald i både aktie- og obligationsbeholdningen, som følge af urolighederne på værdipapirmarkedet i forbindelse med Covid-19. Denne forudsætning underbygges ligeledes af udviklingen i kursudviklingen under og efter

finanskrisen. Det betyder at der bliver negative kursreguleringer på 1,462 millioner kroner i Spar Djurs og 109.200 kroner i Langå i 2020.

Faldet i kursreguleringer antages ikke at fortsætte i 2021 og 2022, da det forventes at der igen kommer gang i virksomhederne og der sker en stigning på aktiemarkedet og obligationsmarkedet i forhold til 2020. Afhængig af krisens varighed antages det, at der igen vil være en let stigning i optimismen på finansmarkedet i de kommende år. Obligations- og aktiebeholdningerne i sparekasserne består primært af realkreditobligationer og statsobligationer samt sektoraktier, som ligeledes antages at få en let positiv udvikling i takt med den stigende optimisme. Derfor anvendes gennemsnitstallene for 2016-2019, som nævnt ovenfor, til at forudsætte kursreguleringerne i 2021 og 2022.

Afgivne gebyrer- og provisionsudgifter, udbytte af aktier, af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver samt andre driftsindtægter og driftsudgifter forudsættes til fremskrivningen for perioden 2020-2022 til at være det gennemsnitlige tal for de seneste fire regnskabsår.

I udgifter til personale og administration er den gennemsnitlige procentvise stigning i Spar Djurs på 5,93% fra 2016-2019. I Langå er den gennemsnitlige stigning på 10,13%. Grundet Covid-19, og derved faldende aktivitetsniveau, vurderes det at den gennemsnitlige procentvise stigning ikke kan anvendes til fremskrivningen. Det antages, at der ikke vil komme samme stigning i personaleudgifterne som hidtil, da der ikke ansættes flere medarbejdere i en periode hvor pengeinstitutterne er pressede. Den overenskomstsmæssige stigning i lønningerne forventes at blive udlignet med mulige afskedigelser, hvorfor 2019-tallet benyttes i de kommende tre år. I udgifterne til administration har der for begge sparekasser været en stigning som vurderes at fortsætte, grundet stigende krav og lovreguleringer, samt IT-udgifter. Derfor benyttes den gennemsnitlige stigning for 2016-2019 i fremskrivningen af administrationsudgifterne. For Spar Djurs er den samlede gennemsnitlige stigning 10,67% og for Langå er den 8,9% for administrationsudgifter.

Nedskrivninger beregnes ikke ud fra gennemsnittet for 2016-2019, da økonomer mener at Danmark kommer i en økonomisk situation lignende finanskrisen i 2008 (Børsen, 2020a). Derfor udregnes et gennemsnit for nedskrivninger for perioden 2008-2011, som var perioden under og efter finanskrisen, hvor der var store nedskrivninger i sparekasserne. Dog reguleres der positivt for gennemsnittet, da der siden finanskrisen er sket mange reguleringer og opstramninger for at undgå en lignende situation. Kreditkravene er endvidere skærpet og kundernes økonomi rentestresses væsentlig hårde end før finanskrisen. Nedskrivningsprocenten vurderes derfor ikke at blive i samme omfang de kommende år, som i perioden efter 2008. De gennemsnitlige nedskrivninger i perioden 2008-2011 var 14,3 millioner kroner for Spar Djurs og 5,2 millioner kroner for Langå, som begge reduceres i budgettet for 2020-2022 med 50%.

7.2 Kommentering af fremtidigt regnskab

I det fremskrevne regnskab for perioden 2020-2022 bliver dækningsbidraget for Spar Djurs presset yderligere som konsekvens af tidligere forudsætninger. Renteindtægterne falder som følge af instituttets problemer med at opretholde en stigende udlånsvækst. Spar Djurs havde inden Covid-19 udfordringer med udlånsvæksten, og en antaget nervøs periode fremover vurderes ikke at styrke udlånsdelen og dermed ikke renteindtægterne. Spar Djurs skal derfor optimere andre steder i indtjeningsmotoren, hvilket forventes at skulle ske i gebyr- og provisionsindtægterne. En indtjeningskilde som i de seneste år allerede er blevet udvidet grundet faldende rentemarginaler, hvilket også kan gøre det vanskeligere at udvide gebyr- og provisionsniveauet yderligere. Dækningsbidraget vil især i 2020 være markant forringet grundet store negative kursreguleringer, som forventes bogført i 2020-regnskabet.

Dækningsbidraget efter nedskrivninger bliver presset i de tre fremtidige år grundet det store nedskrivningsniveau og de ovennævnte forhold omkring rente- og gebyrindtægter. Det forventes at Spar Djurs kan begrænse selve personaleudgiften, men fortsat vil have en stigende tendens på de administrative udgifter. Et presset dækningsbidrag og stigende udgifter kommer til udtryk via Spar Djurs' indtjening pr. omkostningskrone som vises nedenfor.

Tabel 6: Indtjening pr. omkostningskrone for Sparekassen Djursland 2020-2022

Sparekassen Djursland	2020	2021	2022
Indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivninger	1,13	1,11	1,06
Indtjening pr. omkostningskrone efter nedskrivninger	1,03	1,02	0,97

Kilde: Egen tilvirkning

Af ovenstående tabel fremgår det, at Spar Djurs ikke formår at tjene på forretningen i 2022. Dette betyder at Spar Djurs i 2022 vil kunne præsentere et negativt resultat på 2,23 millioner kroner.

Ligesom Spar Djurs vil Langå også blive påvirket på samme vis i årene efter Covid-19. Langå bliver begunstiget af at have haft et fornuftigt regnskabsår i 2019, hvilket gør at fremskrivningen vil give Langå en stigning i rente- og gebyrindtægter. Derudover har Langå haft store udgifter til personale, som nu er blevet sat i bero. Der vil fortsat være en stigende udvikling på udgifterne til administration som gør at indtjeningen i Langå i årene fremover også presses.

Tabel 7: Indtjening pr. omkostningskrone for Langå Sparekasse 2020-2022

Langå Sparekasse	2020	2021	2022
Indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivninger	1,17	1,17	1,15
Indtjening pr. omkostningskrone efter nedskrivninger	1,10	1,10	1,08

Kilde: Egen tilvirkning

Langås indtjening pr. omkostningskrone vil være faldende, men dog fortsat være positiv, hvilket skyldes fremskrivningen af rente- og gebyrindtægterne i forhold til udgifterne. Isoleret set vil Langå dermed klare sig bedst i denne stresstest. Der kan dog sættes spørgsmålstegn ved Langås tidligere risikoappetit som gør, at rente- og gebyrindtægter i årene inden har udviklet sig gunstigt. Er der tale om en øget risikopåtagning vil det fremskrevne resultat alt andet lige blive anderledes, da der i forbindelse med en formodet økonomisk krise antageligvis vil være en hårdere nedskrivning på disse risikoengagementer.

7.3 Fremskrivning af kapitalforhold

Sparekassernes kapitalforhold bliver påvirket af ovenstående fremskrivning af regnskabet.

Dette betyder at kapitalgrundlaget for både Spar Djurs og Langå falder, såfremt det forudsættes at der ikke udstedes yderligere hybrid kernekapital eller supplerende kapital. Den egentlige kernekapital påvirkes af årets resultat og det overførte overskud.

Det forudsættes, at niveauet for sparekassernes garantkapitalbeholdning er uændret i forhold til regnskabstallene for 2019, og at der fortsat udbetales et udbytte til garanterne på 2,5% gældende for begge sparekasser. Såfremt udbyttebetalingen nedsættes, grundet faldende indtjening, vil det alt andet lige have indflydelse på kunderes ønske om at placere midler i garantkapital.

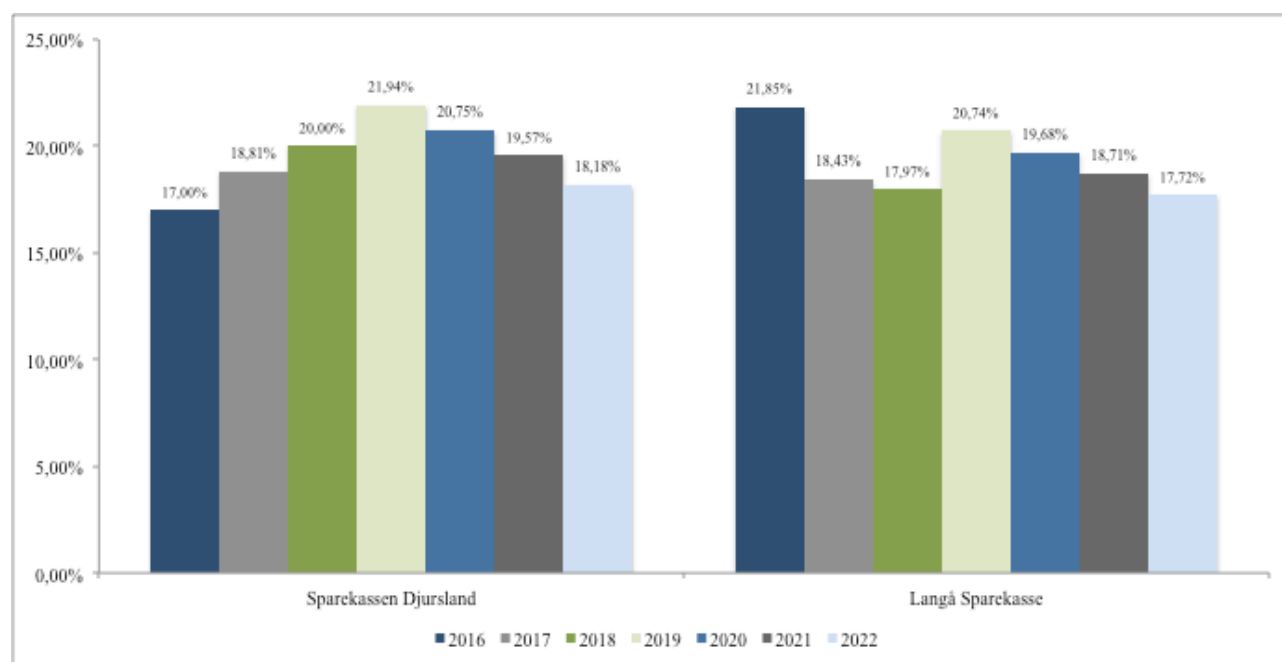
Risikoeksponeringerne er for Spar Djurs gennemsnitligt steget med 4,8% i perioden fra 2016-2019, mens Langås risikoeksponeringer i samme periode er steget med 7,34%. Beregningerne for fremskrivning af kapitalforholdende forudsætter at dette niveau er uændret i fremskrivningsperioden.

Den kontracykliske buffer er i marts 2020 blevet frigivet grundet Covid-19 (Det Systemiske Risikoråd, 2020; Finansministeriet, 2020). Den kontracykliske buffer forudsættes at være 0% i hele den fremskrevne periode, hvilket vurderes mest realistisk såfremt samfundet ender i den krise, som forudses.

Det forudsættes endvidere at det individuelle solvensbehov fra 2019 fastholdes, hvilket er 10,4% for Spar Djurs og 11,9% for Langå.

7.3.1 Udviklingen i kapitalforholdene 2020-2022

Som det ses af nedenstående figur er sparekassernes kapitalprocent nedadgående på baggrund af fremskrivningen. Dette skyldes et fald i resultatet, hvilket påvirker sparekassernes kapitalgrundlag, da der tæres på egenkapitalen. Ligeledes sker der en fortsat stigning i den samlede risikoeksponering, hvilket således har en negativ indflydelse på solvensen.

Figur 17: Udviklingen i sparekassernes kapitalprocent

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter (2016-2019) samt egne beregninger

Ved en fremskrivning vil Spar Djurs' kapitalprocent falde fra 21,94% i 2019 til 18,18% i 2022. Spar Djurs vil have samlet kapitalkrav på 12,9% inklusiv det kombinerede kapitalbufferkrav, såfremt det individuelle solvensbehov fortsat er 10,4%. Dermed vil der fortsat være en kapitalmæssig overdækning på 5,28%-point. Dog skal der tages højde for indfasning af NEP-tillægget, som ses af nedenstående tabel.

Tabel 8: Fremskrivning af kapitalforhold for Sparekassen Djursland

Sparekassen Djursland	2020	2021	2022	Samlet kapitalkrav	Overdækning
Kapitalprocent	20,75%	19,57%	18,18%	12,90%	5,28%
Indfasning af NEP-tillæg	1,96%	2,94%	3,92%	16,82%	1,36%
Inkl. fuld indfasning af NEP-tillæg 2023 (4,9%)				17,80%	0,38%
Inkl. kontracyklisk buffer (2,5%)				20,30%	-2,12%

Kilde: Egen tilvirkning

NEP-tillægget er delvist indfaset i 2022 og det samlede NEP-krav for Spar Djurs vil derfor være 16,82%. I 2023 vil NEP-kravet være 17,8% ved fuld indfasning, såfremt øvrige forhold er uændrede. Dermed vil Spar Djurs' kapitaloverdækning være begrænset i 2023. Den

kontracykliske buffer kan stige op til 2,5%. Dette vil betyde at Spar Djurs' kapitalgrundlag ikke er stærkt nok til at kunne modstå aktivering af denne.

For Langå er det samme gældende. Kapitalprocenten falder, da kapitalgrundlaget falder og risikoeksponeringerne stiger. Kapitalprocenten falder fra 20,74% i 2019 til 17,72% i 2022. Langå vil i 2022 have et samlet kapitalkrav på 14,4%, når der forudsættes et uændret individuelt solvensbehov på 11,9%. Dermed vil kapitaloverdækningen for Langå være på 3,32%-point før NEP-tillægget som illustreres i nedenstående tabel.

Tabel 9: Fremskrivning af kapitalforhold for Langå Sparekasse

Langå Sparekasse	2020	2021	2022	Samlet kapitalkrav	Overdækning
Kapitalprocent	19,68%	18,71%	17,72%	14,40%	3,32%
Indfasning af NEP-tillæg	1,20%	2,10%	3,00%	17,40%	0,32%
Inkl. fuld indfasning af NEP-tillæg 2023 (3,7%)				18,10%	-0,38%
Inkl. kontracyklisk buffer (2,5%)				20,60%	-2,88%

Kilde: Egen tilvirkning

Langå er pålagt et NEP-tillæg på 3,7% og såfremt dette er uændret skal dette være indfaset med 3% i 2022. Med en kapitalprocent på 17,72% vil kapitaloverdækningen efter NEP-tillæg være på 0,32%-point. Ved fuld indfasning i 2023, forudsat uændrede forhold, vil der være en kapitalmæssig underdækning på 0,38%. Langå vil, ligesom Spar Djurs, få problemer når den kontracykliske buffer igen bliver aktiveret, såfremt der ikke sker en væsentlig ændring på indtjeningssiden, eller at der udstedes efterstillet kapital til opfyldelse af kapitalkravene.

Konsekvensen af ikke at leve op til kapitalkravene har stor indflydelse på sparekassernes fremtidige drift. Brud på kapitalbufferne vil begrænse sparekassernes mulighed for at betale udbytte samt at betale rente på eventuelle efterstillede kapitalindskud. Herudover skal der udarbejdes og indsendes en kapitalbevaringsplan til Finanstilsynet, som skal iværksætte en række tiltag til at genetablere bufferne. Ved et brud på det samlede NEP-krav vil Finanstilsynet lave en individuel vurdering af, hvilke konsekvenser det vil have (Finanstilsynet, 2018c). Det er umiddelbart disse to som Spar Djurs og Langå kan blive ramt af på baggrund af udviklingen i kapitalforholdene.

7.4 SWOT-analyse

Der udarbejdes en SWOT-analyse på Spar Djurs og Langå for at vurdere sparekassernes muligheder for fremtiden, herunder om de er nødsaget til at påtage sig øget risiko for at kunne overleve som selvstændige pengeinstitutter.

Figur 18: SWOT-analyse for Sparekassen Djursland

Interne forhold	
<i>Stærke sider</i>	<i>Svage sider</i>
- Lokal forankring - Kapitalforhold (nuværende) - Bred branchefordeling - Tilsynsdiamanten - Performancenøgletal (nuværende)	- Udlånsvækst - Stigende udgifter til personale og administration - Lille spiller på markedet - Resultatopgørelse (fremtidig) - Kapitalforhold (fremtidig)
Eksterne forhold	
<i>Muligheder</i>	<i>Trusler</i>
- Konjunkturer i samfundet - Befolkningsudviklingen - Samfundsmæssige tendenser	- Økonomisk krise - Konkurrenceintensitet - Lovgivningsmæssige forhold - Politiske indgreb - Miljøkrav til pengeinstitutter - Teknologiuudviklingen i samfundet

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Johnson & Scholes (1988)

Figur 19: SWOT-analyse for Langå Sparekasse

Interne forhold	
<i>Stærke sider</i>	<i>Svage sider</i>
- Lokal forankring - Dækningsbidrag (nuværende) - Udlånsvækst - Risikospredning qua størrelse - Kapitalgrundlag (nuværende)	- Begrænset filialnet - Risikoappetit - Udlånsvækst - Stigende udgifter - Performancenøgletal - Kapitalforhold (fremtidig)
Eksterne forhold	
<i>Muligheder</i>	<i>Trusler</i>
- Konjunkturer i samfundet - Befolkningsudviklingen - Samfundsmæssige tendenser	- Økonomisk krise - Konkurrenceintensitet - Lovgivningsmæssige forhold - Politiske indgreb - Miljøkrav til pengeinstitutter - Teknologiuudviklingen i samfundet

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Johnson & Scholes (1988)

7.5 Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes at begge sparekasser er godt lokalt forankret i deres respektive markedsområder. Spar Djurs og Langå har begge haft en stigende udlånsvækst, som har været med til at begrænse den faldende renteindtægt. Langå har formået at øge udlånet i hele perioden, hvor Spar Djurs dog har været udfordret det seneste år. Langås udlånsvækst sammenholdt med de analyserede risikorapporter afspejler dog en øget risikoappetit, som sparekassen aktivt har påtaget sig i forbindelse med implementering af en ny udlånsstrategi. Det konkluderes at denne strategi har været nødvendig i forhold til Langås indtjening i perioden, men samtidig har gjort sparekassen yderligere sårbar ved en eventuel økonomisk krise som følge af Covid-19.

Inden påvirkningen af Covid-19 performer Spar Djurs bedst i forhold til Langås performancenøgletal på alle parametre. Fælles for institutterne er dog at analysens benchmark i form af Spar V har markant bedre nøgletal i hele analyseperioden. Stresstesten for en eventuel økonomisk krise påviser væsentlige nye udfordringer for de to mindre sparekasser.

Institutterne er i forvejen presset af faldende udlånsmarginale, samt et stigende omkostningsniveau på især personale- og administrationsomkostninger. Den fremtidige negative påvirkning af institutternes basisindtjening og et større nedskrivningsniveau vil presse begge institutter til et faldende resultat, hvoraf Spar Djurs allerede i 2022 ikke vil kunne genere et overskud.

Stresstesten vil endvidere påvirke sparekassernes kapitalforhold hvor pengeinstitutterne inden fremskrivningen opfylder kapitalkravene inklusiv NEP-tillæg. Uden tilførsel af fremmedkapital vil Langå dog ikke kunne efterleve kapitalkravet i 2022, som tilmed er beregnet uden den kontracykliske buffer. Indfases den kontracykliske buffer i fuldt omfang vil begge pengeinstitutter ikke kunne efterleve kapitalkravene fremover på baggrund af de fremskrevne forudsætninger.

Ud fra ovenstående udfordringer sammenholdt med en forventelig økonomisk krise vurderes det, at de to mindre sparekasser Spar Djurs og Langå vil have svært ved at bevare en konkurrencedygtig position i banksektoren, såfremt forretningsomfanget ikke kan øges. Det

anses derfor for værende en nødvendighed at foretage en fusion i større eller mindre grad, eller øge risikoen for at kunne fortsætte som selvstændige institutter.

8. Fusion med Sparekassen Vendsyssel

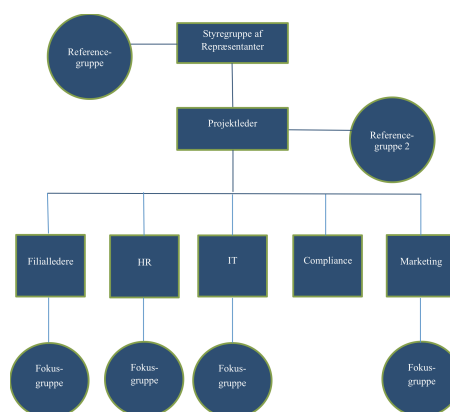
I dette afsnit foretages en analyse og vurdering af Spar Djurs' og Langås muligheder for en fusion med Spar V. Planlægningsfasen af den eventuelle fusion analyseres og der foretages en strategisk og organisatorisk analyse. Endvidere foretages en værdiansættelse af Spar Djurs og Langå forud for sammenlægning af regnskaberne, og de fremtidige kapitalforhold analyseres.

8.1 Planlægning af fusionsprojektet

Beslutningen om en eventuel fusion vil blive truffet ud fra flere parametre. I planlægningen vil Spar V gøre brug af en projektplan, hvor den valgte projektleder løbende kan holde sig ajourført med projektets forløb samt danne sig et overblik over fusionen. Der vil løbende blive opbygget en læring i processen, som kan benyttes til at finplanlægge det videre forløb og inddrage dette i projektplanen (Bilag 11).

Med Spar Vs tidligere erfaring med at fusionere kan viden viderebringes. Der er dog tale om pengeinstitutter i andre markedsområder end tidligere. Ny viden samt tidligere erfaring skal løbende benyttes til at finplanlægge projektet. Til gennemførelse af projektet, vil der foruden en projektplan, være opbygget en midlertidig organisation, som er opbygget omkring projektlederen.

Figur 20: Organisation i fusionsprojektet



Kilde: Egen tilvirkning

8.1.1 Projektets organisation og plan

Selve projektplanen er opbygget efter seks faser, som er vist i nedenstående figur.

Figur 21: Projektplanens opbygning



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Mikkelsen & Riis (2016)

Efter hver fase i projektplanen er der indsat en milepæl, som projektlederen skal forholde sig til. Milepælen bliver af projektlederen benyttet som en slags delkonklusion for hver fase og skal hjælpe med at danne overblik over projektets ressourcer og om projektet forløber planmæssigt (Mikkelsen & Riis, 2016, s. 368).

Den første fase er idéen og vil især indeholde møder omkring den eventuelle fusion, herunder udarbejdelse af mål og vision for den nye fusionssparekasse. Udarbejdelsen og møderne vil blive afholdt af beslutningsdygtige repræsentanter fra styregruppen i samarbejde med projektlederen. I den midlertidige organisation har styregruppen indsat en referencegruppe bestående af personer med erfaring fra fusioner, både internt fra Spar V, samt eksterne personer. Referencegruppen skal igennem projektet benyttes til at kvalitetssikre det løbende arbejde. Denne referencegruppe vil styregruppen også benytte til vidensdeling og erfaringsudveksling inden styregruppen kan godkende projektidéen og foranalysen kan påbegyndes.

Efter godkendelsen af projektet vil der blive foretaget regnskabsanalyse, risikoanalyse, analyse af den strategiske plan samt afholdelse af forskellige workshops. Dette for at vurdere om det er det rette for Spar V at fusionere med Spar Djurs og Langå. Projektlederen vil i denne del benytte sig af sin referencegruppe til blandt andet erfaringsudveksling om håndtering af personale og kunder i fusioner. I denne referencegruppe vil der også være eksterne konsulenter fra et større revisionsfirma, som vil foretage kreditkontrol og gennemgang af aktiverne i Spar Djurs og Langå. Der vil som udgangspunkt foretages stikprøver af kreditniveauet af sparekassernes største engagementer for at vurdere udlånets

kvalitet og samtidig vil der ske en vurdering af immaterielle aktiver og ejendomme. Endeligt vil projektlederen udarbejde en kapitalplan som konklusion for de foregående analyser, sammenholdt med en opfølgende vurdering for IT omkring risici og udfordringer i processen. Den endelige kapitalplan og analyse skal senere videreformidles og godkendes af styregruppen, som herefter kan fremsætte anmodning til Finanstilsynet.

Efter godkendelse af fusionen samt accept fra styregruppen omkring kapitalplan og de forskellige analyser er projektforsløbet nu klar til fase 3, hvor ansvar, beføjelser og roller i de forskellige arbejdsgrupper skal placeres. Ydermere vil der også blive opstillet fokusgrupper ud fra relevante arbejdsgrupper i processen. Her er der tale om fokusgrupper indenfor filialledere, HR, IT og marketing hvis rolle er at give en tilbagemelding på det slutprodukt som modtages. Fokusgruppen for filiallederne er bestående af udvalgte kunder og rådgivere, som skal berette om, hvorledes overgangen til Spar V bliver modtaget af de nye kunder og hvilke udfordringer der kan opstå. På samme vis skal fokusgruppen for HR være bestående af nuværende og nye kollegaer fra Spar Djurs og Langå, som skal orientere om personalets tilfredshed i jobbet. IT fokusgruppen har til opgave at berette om hvilke IT-mæssige udfordringer der eventuelt opstår under fusionen og om de enkelte afdelinger har tilfredsstillende IT-løsninger. Slutteligt har marketingsgruppen til opgave at måle på aktuel markedsføring og sparekassens image under og efter fusionen.

Som nævnt er faserne efter fase 2 en grov plan for hvad der skal gennemføres. I forbindelse med foranalysen vil der blive opbygget ny viden, hvilket gør det muligt at finplanlægge det videre forløb. Med tidligere erfaring på området omkring fusioner forventes aftalegrundlaget omkring tid, ressourcer og selve projektets scope dog at kunne overholdes uden at der ændres markant i aftalegrundlaget.

Efter arbejdsgrupperne i fase 4 har gjort det indledende arbejde vedrørende fusionen er sparekassen nu klar til at gennemføre fusionen efter styregruppens godkendelse. Selve implementeringen vil blive udført af de forskellige arbejdsgrupper, som løbende refererer videre til projektlederen. Projektlederen vil endvidere gøre brug af sin referencegruppe som,

foruden tidligere nævnte specialister, vil bestå af personer som skal agere onboardere og hjælpe nye kollegaer på plads i den nye organisation.

Efter gennemførelse af fusionen vil den sidste del i form af den vigtige opfølgning blive foretaget. I fokusgrupperne vil der som nævnt ske en løbende vurdering til de respektive arbejdsgrupper af fusionens udvikling. Der vil efter fusionstidspunktet derfor ske løbende tilbagemeldinger fra disse grupper op til tolv måneder efter fusionen. Dette gøres for blandt andet for at sikre en god overgang for nye kunder og personale, men også for at opnå yderligere information og viden til fremtidige fusioner.

8.2 Organisation og strategi

Ud fra ovenstående delkonklusion om Spar Djurs og Langå kan klare sig i fremtiden som selvstændige pengeinstitutter, udarbejdes en alternativ løsning, hvor begge pengeinstitutter fusionerer med Spar V. Spar V er valgt som fusionsmulighed, da en del af strategien for dette pengeinstitut er at komme på nye markeder ved at opkøbe eller fusionere med mindre pengeinstitutter. I den nedenstående analyse af fusionen vil Spar V være det fortsættende institut i forhold til navn, strategi, vision, mission.

8.2.1 Markedsområder

Den overordnede strategi for Spar V er at skabe vækst i det naturlige markedsområde samt at drive virksomhed med sund fornuft. Målet med fusionen er at komme ud på nye markedsområder og derved skabe grundlag for øget vækst og indtjening.

Ledelsen i Spar V forudsættes at blive den fortsættende ledelse hvis de tre pengeinstitutter fusionerer. Det er derved dem som skal tage beslutningerne i forbindelse med strategien for fusionen, sammen med bestyrelsen. Spar Vs bestyrelse og repræsentantskab får endvidere nye medlemmer fra de to øvrige institutter i fusionen. De to direktører fra Langå og Spar Djurs bliver formentlig ansat som regionsdirektører for de respektive markedsområder for henholdsvis Spar Djurs og Langå.

Fusionen mellem Spar V, Spar Djurs og Langå, stemmer overens med strategien i Spar V, hvor der er et ønske om at skabe vækst på naturlige markedsområder. Da fusionen medfører at Spar V overtager de eksisterende afdelinger for de to øvrige institutter, vil det naturlige markedsområde blive udvidet og derved indeholde Djursland og Randers. Dette gør at Spar V har nye markeder at øge indtjeningen og væksten på.

Markedsområderne som Spar V kommer ind på ligger i forlængelse af det nuværende markedsområde. Spar V har allerede en del kunder i Randers og omegn, da en stor andel af rådgiverne i Mariager og Hadsund er bosiddende i Randers. Derved har kunderne i rådgivernes netværk en naturlig relation til Spar V selvom der ikke allerede er afdelinger i området.

8.2.2 Vision og mission

De tre pengeinstitutter er alle garantsparekasser og opererer derved ud fra samme vision om at være forankret i lokalområdet. De arbejder alle ud fra stakeholder perspektivet, hvorfor der ikke er aktionærer som skal have et afkast og som derfor ville have stor indflydelse på fusionen. Dette betyder at Spar Vs strategi om at være aktiv og støttende i lokalområdet i forvejen er naturligt for de fusionerede institutter og markedsområder.

Alle sparekasserne arbejder ligeledes ud fra den samme relationsstrategi, hvor det er vigtigt at være tæt på sine kunder og lokalområdet. Da dette er tilfældet vil det betyde at medarbejderne og kunderne i Langå og Spar Djurs, formentlig nemt kan relatere til forretningsmodellen i Spar V. Det vil givetvis ligne den forretningsmodel de allerede kommer fra, og derfor ikke afføde væsentlige udfordringer.

8.2.3 Beslutningsprocessen

Beslutningen omkring fusionen sker på det strategiske niveau i Spar V. Det er direktionen som tager den endelige beslutning omkring fusionen. Det er vigtigt at fusionen harmonerer med den nuværende strategi for markedsområder, vækst, vision og mission. Når den overordnede beslutning angående fusionen er taget, inddrages det taktiske niveau, i form af ledere og mellemledere. Senere i processen inddrages ligeledes det operationelle niveau i

form af medarbejderne. Derved bliver alle niveauer i organisationen involverede i planlægningen af fusionen.

Ved at benytte denne bottom-up-strategi, hvor alle niveauer inddrages, vurderes det at der opnås det bedste resultat, da der er forskellige kompetencer på hvert niveau (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 351). Ligeledes får alle niveauerne en følelse af at være en del af fusionen og planlægningen heraf.

I beslutningsprocessen har direktionen forskellige værktøjer de kan anvende. De skal først vælge, hvilken beslutningsmodel de ønsker at benytte ud fra det ønskede forbrug af ressourcer og tilgængelig information. Ved valg af beslutningsproces skal direktionen igennem en række faser, som blandt andet omhandler, hvilket mål der ønskes, hvilke alternativer der ønskes undersøgt, konsekvensvurdering og beslutningsdelen.

Der findes hovedsageligt fem måder at tage beslutninger ud fra; Economic Man, Administrative Man, Muddling Through, Garbage-can og den politiske model (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 300-313). Disse beslutningsmetoder indeholder forskellige ideologier, retninger, tilgængelig information, mål og løsningsalternativer.

Beslutningsprocessen for direktionens valg af strategi omkring en mulig fusion i Spar V udarbejdes efter Administrative Man (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 303-305). At træffe beslutning ud fra Administrative Man betyder, at direktionen har begrænset informationer over de alternativer til denne fusion. Der tages kun stilling til om fusionen mellem de tre institutter Spar V, Langå og Spar Djurs. Det vurderes og undersøges ikke om der er andre eller bedre alternativer til den analyserede fusion. Hvis der havde været fuld information og alle alternativer var undersøgt ville beslutningsprocessen være foregået som Economic Man i stedet.

Denne strategi for beslutningsprocessen er valgt, da det vil være for omfattende at skulle have fuld indsigt om alle pengeinstitutter og alternativer til denne fusion. Det vil derfor ikke give værdi for Spar V i forhold til de ressourcer der skal benyttes..

8.2.4 Strategi

Når beslutningen angående fusionen er taget, med baggrund i Administrative Man, skal den strategiske planlægning ske. Der kan anvendes forskellige teoretiske modeller til at belyse hvordan planlægningen skal foregå.

I Spar V er det ledelsen (styregruppen) sammen med projektlederen, arbejdsgrupper og fokusgrupper som planlægger forløbet og implementeringen af fusionen. Der ligger en klar plan for hvordan denne skal forløbe. Planen indeholder hvilke strategiske beslutninger der skal tages i forbindelse med blandt andet afdelinger, medarbejdere, periode for strategien, ressourcer, uddannelse, implementeringen med videre.

Den anvendte metode kan underbygges af blandt andet Mintzbergs teori ”Five P’s for Strategy”. Mintzberg beskriver at der som udgangspunkt er en tiltænkt strategi som i processen påvirkes af forskellige faktorer, der gør om denne enten bliver realiseret som planlagt eller ændret undervejs (Mintzberg et al., 2003).

Den tiltænkte strategi kan blive påvirket så den undervejs i implementeringsfasen ændrer sig inden den realiseres. Det kan derudover også være at Spar Vs repræsentantskab eller anden godkendende myndighed ikke godkender fusionen. Den tiltænkte strategi bliver derfor en ikke-realiseret strategi, som aldrig kommer til implementeringsfasen.

Mintzbergs teori om strategi repræsenterer ligeledes fem forskellige syn på strategi; strategi som plan, ploy, pattern, position eller perspective. De forskellige syn beskriver den måde Spar V kan vælge at arbejde med strategien på.

Mintzbergs model benyttes af ledelsen i Spar V til at beslutte hvilken strategi de ønsker at arbejde ud fra i forbindelse med fusionen og planlægningen heraf. Spar V anbefales primært ud fra Mintzbergs ”Five P’s for Strategy” at tilrettelægge fusionen som ”strategi som plan”. Det vil sige at fusionen er en bevidst handling for Spar V og det er en del af den langsigtede plan.

Strategien udformes ved at ledelsen for Spar V tilrettelægger hvordan hele fusionen skal forløbe og laver en gennemarbejdet projektplan. Der udarbejdes blandt andet plan for hvilke afdelinger der skal fortsætte, hvor mange medarbejdere der skal benyttes efter sammenlægningen, eventuelle ændringer i stabsfunktioner og lignende. Når planen for fusionen er lagt tilrettelægges forløbet for fusionen i de nye afdelinger. Der udarbejdes en detaljeret plan for forløb og implementering, inden selve fusionen finder sted, hvilket underbygger at der ønskes at anvende ”strategi som plan”.

Når ledelsen primært anvender ”strategi som plan” underbygger det, at beslutningsprocessen foregår ved brug af Administrative Man. I beslutningen sker en række informationssøgninger. Derved bliver de nødvendige informationer tilgængelige for at kunne planlægge strategien ud fra ønsket om at anvende Mintzbergs ”strategi som plan”.

Den overordnede strategiplanlægning kommer hovedsageligt til at foregå som ”strategi som plan”. Da strategien omhandler at skabe vækst for Spar V kan der ligeledes benyttes Ansoff’s vækstmatrice. Denne matrice klarlægger Spar Vs strategi for vækst i virksomheden og hvilken metode de ønsker at benytte.

Figur 22: Ansoff’s vækstmatrice

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering - Øget salg til nuværende kunder - Større markedsandele - Flere forbrugere fra målgruppen vælger produktet	Produktudvikling - Nye produkter til nuværende kunder - Produktforbedringer og udvikling af nyere generationer af produkterne
Nye markeder	Markedsudvikling - Salg til nye kundegrupper (segmenter) - Geografisk spredning	Diversifikation - Udvikling af nye produkter til helt nye kundegrupper - Opkøb af virksomhed i en anden branche

Kilde: Igor Ansoff

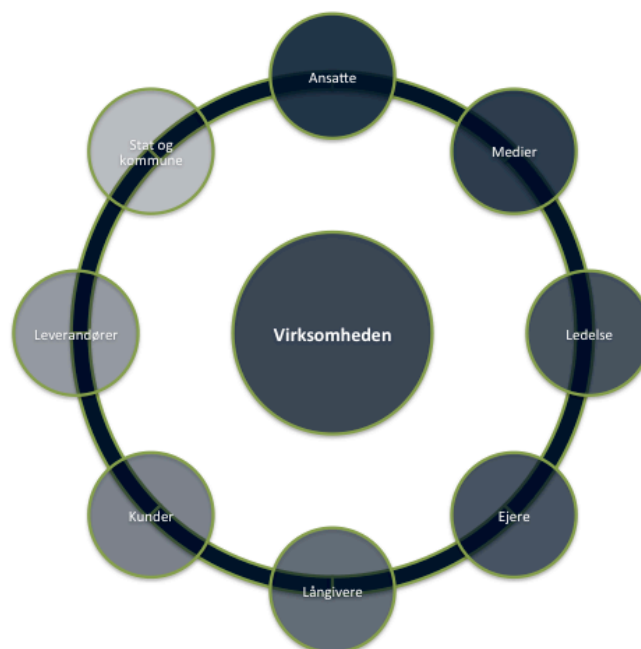
Målet med fusionen er at skabe vækst og indtjening ved at komme ind på nye markedsområder. Denne strategi underbygges af Ansoff’s strategi om markedsudvikling.

Ved denne strategi anvendes de eksisterende produkter på nye markeder. Der ændres ikke de i produkter og services Spar V i forvejen udbyder på deres nuværende markedsområde. Det er den eksisterende produktpalette som udbydes via de nye afdelinger fra Spar Djurs og Langå. Spar V har en overordnet strategi om en kontrolleret og stabil vækst i sparekassens naturlige markedsområde. Ifølge kreditpolitikken er det naturlige markedsområde der, hvor Spar V har afdelinger. Ved at gennemføre fusionen med Spar Djurs og Langå benyttes markedsudvikling som en vækststrategi. Hermed bliver det naturlige markedsområde udvidet til også at indeholde Djursland, Randers og Langå.

8.2.5 Interessentanalyse

I direktionens planlægning af fusionen udarbejdes en interessentanalyse som en del af foranalysen i projektplanen. Her identificeres de vigtigste interessenter i forbindelse med fusionen. Denne benyttes til at klarlægge hvilke grupper som skal tages hensyn til i planlægningsfasen. Ligeledes klarlægges det, hvor der kan opstå interessekonflikter og udfordringer i fusionen, som ledelsen skal tage højde for i planlægningen.

Figur 23: Interessentmodellen



Kilde: Barnard (1938)

I forbindelse med fusionen er der en række interne interessenter som er vigtige at have fokus på for at fusionen bliver en succes. De vigtigste interne interessenter vurderes at være de ansatte og ledelsen. De ansatte i Spar Djurs og Langå er vigtige aktiver for fusionen. Der er i fusionen risiko for afskedigelser i forbindelse med optimering og eventuelle filialsammenlægninger. En del af den overordnede strategi for Spar V er at være lokalforankret og relationsskabende. Derfor er de interne interessenter en vigtig gruppe at varetage i fusionen. Hvis ikke direktionen formår dette kan det skabe usikkerhed hos medarbejdere og derved øge risikoen for opsigelser eller ineffektivitet.

Da Spar V har en relationsstrategi, hvor kunderne er vant til en fast rådgiver, vil opsigelser fra medarbejderne kunne medføre at kunderne mister relationen. Det kan derved betyde at de ikke kan relatere til det nye pengeinstitut, hvilket afføder en risiko for at kunderne generelt har mistillid til Spar V. Derved vil Spar V ikke opnå det optimale resultat af fusionen.

Ledelsen og bestyrelsen for Spar V, efter fusionen, er også en vigtig interessant, da der i forbindelse med fusionen kan ske ændringer i sammensætningen. Stabsfunktioner skal sammenlægges, der skal kun være én direktion og bestyrelsen skal opløses og nogle af Spar Djurs' og Langås medlemmer skal være en del af bestyrelsen i Spar V. Disse skal have indflydelse for at fusionen kan blive en realitet.

Direktørerne for Spar Djurs og Langå får alt andet lige nye funktioner som regionsdirektører for hvert deres markedsområde. Det er vigtigt at de er tilfredse med stillingen og er forberedt til at varetage den store opgave i forbindelse med implementering af fusionen. Der kommer til at være mange praktiske, strategiske og ledelsesmæssige opgaver de skal varetage for at skabe den optimale situation for ansatte og kunder. Der skal være en klar, fremtidig organisationsplan for Spar V efter fusionen og en klar magtfordeling for at sikre at alle arbejder for at nå et fælles mål.

Blandt de eksterne interessenter er de vigtigste kunderne og lokalområdet. De tre institutter, som fusionerer, er alle sparekasser der arbejder ud fra et stakeholder perspektiv (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 21). Stakeholder perspektivet betyder at der ikke arbejdes ud fra at skabe

det største overskud i virksomheden for at tilfredsstille en række aktionærer. I stedet arbejdes ud fra at skabe en solid virksomhed, der har så god en indtjening, at den kan støtte lokalsamfundet i form af sponsorater til foreningslivet og lignende. Kunderne skal føle sig trygge ved fusionen og fortsat kunne relatere til deres rådgivere. Dette er en del af relationsstrategien, som formentlig har haft indflydelse på kundernes nuværende valg af institut og som fortsat vil være en del af strategien efter fusionen. Hvis kunderne ikke føler sig trygge i fusionen vil det muligvis betyde at de finder et andet pengeinstitut.

Det samme er gældende for lokalområdet, da sparekasserne arbejder ud fra stakeholder strategien. Det er derfor vigtigt at have et godt image udadtil. Hvis Spar V får et dårligt ry i lokalområdet vil det formentlig betyde kundeafgang.

Når de vigtigste interessenter er defineret og de største udfordringer er klarlagt har Spar V mulighed for at planlægge strategien med henblik på at reducere potentielle udfordringer. De eksterne udfordringer i form af kunderne og lokalområdet handler i første omgang om at få glade og tilfredse interne interessenter, så de kan være ambassadører for den nye sparekasse.

8.2.6 Forandringer

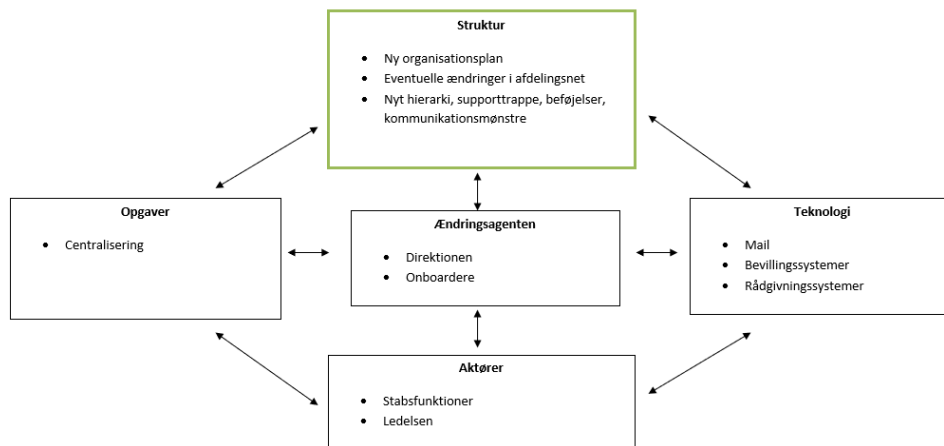
I forbindelse med fusionen vil de interne interessenter i Langå og Spar Djurs være udsat for store forandringer i deres hverdag og arbejdsopgaver. For at direktionen, kan analysere de forandringer som de interne interessenter kommer til at stå overfor benyttes analysemodellen Leavitts systemmodel (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 378-382).

Leavitts systemmodel er opdelt i fire komponenter; struktur, teknologi, aktører og opgaver. Disse komponenter påvirkes dynamisk af hinanden og ændringerne må derfor tages i betragtning i forbindelse med fusionen.

Modellen anvendes, da den identificerer hvilke komponenter i organisationen som påvirkes og derfor afføder ændringer til de øvrige områder i medarbejdernes hverdag. Når forandringen er identificeret, har forandringsagenten mulighed for at planlægge

implementeringen ud fra dette. Derved er der mulighed for at forebygge eventuelle modstande og uhensigtsmæssigheder.

Figur 24: Leavitts systemmodel i fusionssparekassen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Leavitt (1965)

I forbindelse med fusionen vil det største forandring ske i strukturen, da et nyt pengeinstitut overtager. Der kan efterfølgende ske ændringer i afdelingsnettet, såfremt afdelinger sammenlægninger. Den vante organisationsplan for institutterne forandrer sig, da den tidligere ledelse i afdelingerne ændres til at være en del af Spar V, hvor der er en anden struktur. Hierarkiet for de fusionerede afdelinger ændres og der kan være risiko for ændringer i beføjelser og handlemuligheder, både positivt og negativt. De nye afdelinger skal arbejde ved hjælp af et nyt kommunikationsmønster, hvor beføjelse og supporttrappen givetvis er væsentligt anderledes end tidligere.

Forandringen i strukturen for Langå og Spar Djurs afføder derved ændringer i forhold til teknologikomponenten. Systemerne vil hovedsageligt være de samme, da sparekasserne arbejder på samme datacentral. Den vante datacentral betyder at de ansatte forholdsvis nemt kan navigere i systemet. Dog kan der være forskelle i opbygningen af den interne platform samt mailsystemer, opgavesystemer, bevillingssystemer og nogle enkelte rådgivningssystemer. Det er vigtigt at medarbejderne er oplært og trygge i at skulle benytte de nye systemer, så de derved kan håndtere denne forandring.

Aktørerne er hovedsageligt medarbejderne i primært Spar Djurs og Langå, hvor den største forandring sker. Der kan ske stillingsmæssige forandringer i forbindelse med ændringer i strukturen i organisationen. Specielt i ledelsen og stabsfunktionerne vil der alt andet lige ske ændringer, da der kun skal være en stabsfunktion og ledelse i det fortsættende institut.

I fusionen vil der også ske forandringer i de interne interessenternes opgaver. Grundlæggende vil arbejdsopgaverne for rådgiverne være de samme, da deres funktion som udgangspunkt ikke ændrer sig. Deres primære opgave vil være at rådgive kunderne ud fra en række produkter. Dog vil der ske forandringer i forbindelse med nye forretningsgange, kreditpolitik og arbejdsgange. Endvidere bliver medarbejderne fra Spar Djurs og Langå en del af en større organisation, hvor mange af arbejdsopgaverne er centraliseret. Dette kan betyde en stor forandring for nogle, som givetvis har udført disse opgaver tidligere.

Forandringsagenten i fusionen er antageligvis direktionen, da det er dem som har taget beslutningen om forandringen og står for den overordnede plan. Derudover er der en række onboardere, som er medarbejdere der er specielt udvalgt til hjælpe med implementeringen af fusionen. Arbejdsopgaverne for onboarderne består i at hjælpe de berørte afdelinger med alt fra systemer, forretningsgange, arbejdsgange til kulturen i Spar V. De er ligeledes for en form for forandringsagenter, da de er en vigtig del i fusionen for at denne bliver en succes og afdelingerne fra Spar Djurs og Langå føler sig som en del af den nye organisation.

Forandringsagenten benytter ovenstående analyse til at planlægge implementeringen af strategien. Ud fra analysen om forandringer kan der efterfølgende identificeres, hvilke forventelige modstande der kan forekomme.

8.2.7 Modstand mod forandringer

I en forandringsproces må det forventes at der kommer modstand mod forandringerne i større eller mindre grad. I denne fusion kommer der til at ske store strukturelle forandringer som påvirker de øvrige komponenter i de interne interessenters hverdag jf. ovenstående forandringsanalyse.

Med baggrund i Moss Kanter's grunde til modstand mod forandringer, klarlægges de største modstandsgrunde der kan opstå ved fusionen. Grunde jf. Moss Kanter til at der kan opstå modstand kan være følgende (Moss Kanter et al., 1992, s. 380):

- Der mistes kontrol eller indflydelse
- Ingen forberedelse eller baggrundsorientering
- For stor usikkerhed (manglende information)
- Man bliver forvirret (for mange forandringer på samme tid)
- Man bliver usikker på sine kompetencer
- Mere arbejde
- Man taber ansigt
- Opsparet vrede/uvilje
- Bølgevirkninger
- Reelle trusler

Det er vigtigt for forandringsagenten at være bevidst om disse grunde til modstand i forbindelse med den strategiske ændring i fusionen. Modstanden kan ikke undgås, men kan reduceres, såfremt forandringsagenten er bevidst om denne. Projektplanen skal ligeledes være udarbejdet med realistiske tidsplaner, så der er tid og ressourcer for forandringsagenten til at arbejde med disse og forebygge modstanden.

Jf. ovenstående forandringsanalyse for fusionen vurderes det at de største modstande mod forandringer formentlig vil ske, da de ansatte i Spar Djurs og Langå mister deres kontrol og indflydelse. I strukturen sker der ændringer i forhold til beføjelser og hierarki. Dette kan give modstand fra de involverede, da det kan betyde uønsket ansvar eller manglende indflydelse.

Derudover er der risiko for at medarbejderne bliver forvirrede og usikre, da der vil ske mange forandringer på én gang. Det er vigtigt at forandringsagenten, sammen med styregruppen og projektlederen, får planlagt hele implementeringsfasen grundigt således informationsstrømmen og forandringen sker løbende.

Desuden kan de interne interessenter blive usikre på deres kompetencer. Både i forbindelse med ny teknologi og ændring af opgave. Derfor er det vigtigt at sikre at alle medarbejderne i de berørte afdelinger er rustet til at varetage deres nye arbejdsopgaver.

Sker ovenstående modstande og der ikke er afsat de nødvendige ressourcer til bearbejdelse af disse, kan det resultere i blandt andet ineffektivitet hos medarbejderne, dårligt arbejdsmiljø, opsigelser eller dårlig omtale i lokalområdet. Viden omkring potentiel modstand kan benyttes til at planlægge hvilke, som ønskes reduceret, ud fra den overordnede strategi og de ressourcer som ønskes brugt.

8.3 Værdiansættelse af Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse

I værdiansættelsen af Spar Djurs og Langå benyttes due diligence-metoden. Denne metode tager udgangspunkt i den enkelte sparekasses overførte overskud og egenkapital, som anslås at være sparekassens værdi og dermed købspris for Spar V (Bilag 12).

Dette overførte overskud reguleres i forhold til dagsværdien på udvalgte aktiver, herunder udlån, ejendomme og immaterielle aktiver (kunderelationer). Når disse reguleres opnås den endelige værdi, som Spar V skal betale for henholdsvis Spar Djurs og Langå ved en eventuel fusion. Ved købet af de to institutter, sælger Spar V ud af deres obligationsbeholdning til at finansiere dette.

For Spar Djurs reguleres ejendommenes dagsværdi med 15%, da det vurderes at ejendommene primært er domicilejendomme, som er placeret i mindre byer, hvor omsætteligheden er lav. Hvis ejendommene skulle realiseres ville de formentlig blive svære at sælge. Samtidig vurderes ejendommenes værdi lavere end bogført.

Værdien af udlån reguleres med 3% for at foretage rettidig omhu, da der altid vil være en vis usikkerhed i forhold til kreditkvaliteten og klassifikationen af kunderne.

Kunderelationer reguleres med 15%, da Spar V kan risikere at fusionen resulterer i kundeafgang. Da Spar V er et pengeinstitut, primært i det nordjyske, kan dette skabe

usikkerhed hos nogle kunder i Spar Djurs. Usikkerheden kan skyldes om der bliver lagt lige så meget vægt på lokalområdet på Djursland, som i resten af Spar V.

Ejendommene i Langå reguleres ligeledes med 15%, da det vurderes at primært domicilejendommen, som er placeret i Langå, vil være svært omsættelig.

Udlån reguleres med 5%, da Finanstilsynet har vurderet at kreditkvalitet ikke har været god nok i en periode. Derfor er der risiko for, at en del af kunderne har en forkert risikoklassifikation end registreret.

Kunderrelationerne i Langå reguleres med 1 million kroner. Dette skyldes at der forventes kundeafgang, ligesom i Spar Djurs. Der reguleres med 1 million kroner i stedet for en procentdel, da Langå ikke har opgjort kunderelationer under immaterielle aktiver i regnskabet.

På baggrund af værdiansættelsen fastsættes Spar Djurs til en købspris på cirka 111,8 millioner kroner, mens Langå værdiansættes til en pris på cirka 108,6 millioner kroner.

Sparekasserne har tilnærmelsesvist samme værdiansættelse, trods Spar Djurs er større end Langå. Dette skyldes at Langås egenkapitalsammensætning består af 100% egentlig kernekapital. Spar Djurs har hybrid kernekapital, som også medregnes som en del af egenkapitalen. Dog er det egenkapitalen Spar V køber ved en fusion.

8.4 Sammenlægning af regnskaber

De tre sparekassers regnskaber for 2019 sammenlægges med udgangspunkt i sammenlægningsmetoden (BDO Danmark, 2018). Når regnskaberne er sammenlagt foretages en regulering heraf til brug for fremskrivning for perioden 2020-2022, hvorefter de fremtidige kapitalforhold for fusionssparekassen kan analyseres (Bilag 12).

8.4.1 Forudsætninger for samlet regnskab og fremskrivning 2020-2022

Ved fremskrivning af det samlede regnskab for fusionssparekassen i perioden 2020-2022 opstilles en række forudsætninger. Disse er lig med forudsætningerne, som anvendt i kapitel 7 til fremskrivning af regnskabet for Spar Djurs og Langå. Der reguleres dog i enkelte værdier, som redegøres for i nedenstående.

Under driftsudgifter anvendes gennemsnitstallet for de tre sparekasser i perioden 2016-2019 til fremskrivning.

Personaleudgifterne forudsættes at være uændret i 2020 i forhold til det sammenlagte 2019 regnskab. Herefter forventes det at personaleudgifterne falder med 1,5% i 2021 og niveauet er det samme i 2022. Reduktionen i personaleudgifterne sker på baggrund af forventede afskedigelser eller omrokinger blandt direktionen og stabene i forbindelse med fusionen.

Administrationsudgifterne for Spar V er i perioden 2016-2019 steget med 24,03%. Den gennemsnitlige stigning for de tre sparekasser udgør 14,53% som benyttes til fremskrivning af det samlede regnskab. Stigningen i omkostningerne vil alt andet ikke fortsætte den høje tendens som Spar V tidligere har haft. De høje administrationsomkostninger har blandt andet skyldtes Spar Vs fusion med Østjydsk Bank, der anvendte anden datacentral, hvilket har været omkostningstungt for Spar V. Ved en fusion mellem Spar Djurs, Langå og Spar V anvendes samme datacentral SDC.

Ved ophør af Spar Djurs og Langå vil overført overskud fra sparekasserne overføres til en fond, hvor midlerne anvendes til velgørende og almennyttige formål i sparekassernes virkeområde jf. vedtægterne. 85% af midlerne som overføres til fondene tegnes som garantkapital i Spar V. Satsen benyttes som en gennemsnitsats af seneste fusioner mellem Spar V og Dronninglund Sparekasse samt Spar Djurs og Søby-Skader-Halling-Sparekasse (Sparekassen Vendsyssel, 2019b; Sparekassen Djursland, 2017).

Fremskrivningen forudsætter ikke en øgning i garantkapitalen, hvorfor stigningen i den egentlige kernekapital sker på baggrund af overført overskud. Endvidere forudsætter

fremskrivningen ikke yderligere udstedelse af efterstillede kapitalindskud, som kan benyttes til opfyldelse af kapitalkravene.

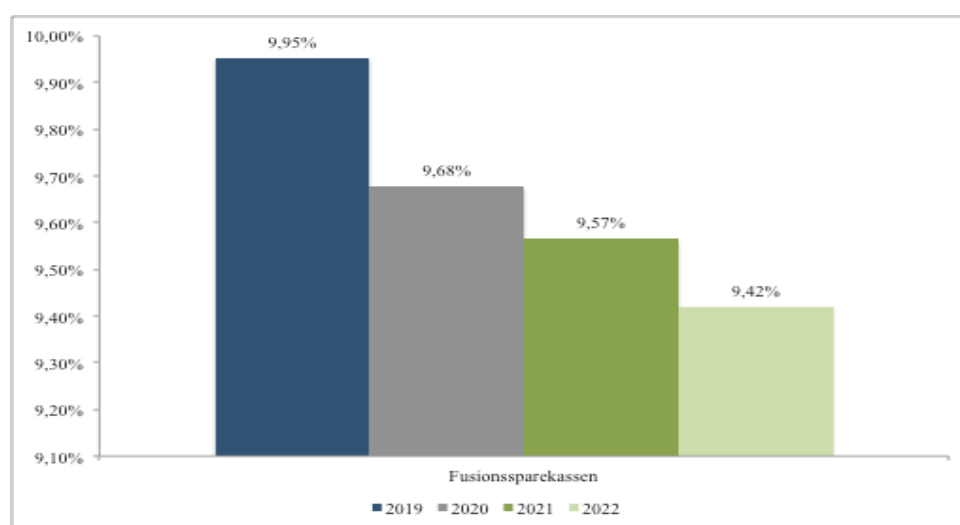
Fremskrivningen af det samlede regnskab viser en positiv fremgang i resultat før skat på trods af en stresset analyseperiode påvirket af forhøjede nedskrivninger. Det overførte overskud er i perioden også stigende, hvilket har positiv effekt på fusionssparekassens kapitalgrundlag og dermed kapitalprocenten. Det positive resultat skyldes en stigning i renteindtægter over hele perioden, mens den store stigning i personale- og administrationsudgifter fra tidligere dæmpes grundet stordriftsfordele ved fusionen.

8.5 Kapitalforhold i fusionssparekassen

På baggrund af det sammenlagte regnskab samt fremskrivning for perioden 2020-2022 vil fusionssparekassens nuværende og fremtidige kapitalforhold analyseres (Bilag 12).

Det forudsættes at Spar Vs individuelle solvensbehov stiger med 0,2%-point til 10,5% grundet øget risiko ved fusionen. Dette betyder at det samlede kapitalkrav for den fusionerede sparekasse vil være 13% inklusiv det kombinerede kapitalbufferkrav, når den kontracykliske buffer er 0%.

Figur 25: Kapitaloverdækning i fusionssparekassen



Kilde: Egen tilvirkning

Det nye Spar V vil efter en sammenlægning af 2019 regnskaberne have en kapitalprocent på 22,95%, hvor Spar V alene tidligere havde en kapitalprocent på 21,36%. I fremskrivningen vil kapitalprocenten i 2022 være på 22,42%, og fusionssparekassen kan dermed præstere en kapitalmæssig overdækning i forhold til de regulatoriske kapitalkrav på 9,42%-point.

Spar V er i nuværende situation pålagt et NEP-tillæg på 6%.. I fremtidsanalysen forudsættes dette at være uændret. Tages der udgangspunkt i regnskabet for 2022 vil Spar V have en kapitalmæssig overdækning på 3,42%-point ved fuld indfasning af NEP-tillægget. Spar V forventer, som beskrevet i kapitel 4, at blive pålagt et semi SIFI-tillæg på 1,25%. Pålægges dette tillæg vil det samlede kapitalkrav for det nye Spar V i 2023 være 20,25%, hvorfor der fortsat vil være en overdækning på mere end 2%-point.

Beregningen er under forudsætning af at den kontracykliske buffer ikke er aktiveret. Aktiveres denne med fuld indfasning vil der være en mindre underdækning kapitalmæssigt. Dermed skal fusionssparekassen øge sit kapitalgrundlag med cirka 89 millioner kroner for at kunne modstå dette.

Dette kan ske ved at øge indtjeningen og dermed det overførte overskud, forøgelse af garantkapitalen, udstedelse af hybrid kernekapital eller supplerende kapital. Endvidere kan der udstedes seniorgæld til opfyldelse af NEP-tillægget. Ved udstedelse af yderligere kapital vil dette påvirke resultatet, da sparekassen der vil skulle ske rentebetaling på denne kapital. Dog vil fusionssparekassen alt andet lige have råd til at betale denne rente og fortsat opnå et positivt resultat

8.6 SWOT-analyse

Der udarbejdes en SWOT-analyse af det nye Spar V. Analysen danner grundlag for delkonklusionen samt diskussionsafsnittet.

Figur 26: SWOT-analyse for fusionssparekassen

Interne forhold	
<i>Stærke sider</i>	<i>Svage sider</i>
- Lokal forankring - Stordriftsfordele - Fusion afstemt med strategi - Fornuftige regnskaber - Udvidelse af markedsområder - Øget kapitalgrundlag	- Ressourcetung overgangsperiode - Mange forandringer - Udvidelse af markedsområde - Kunderelationer i nye markedsområder
Eksterne forhold	
<i>Muligheder</i>	<i>Trusler</i>
- Konjunkturer i samfundet - Befolkningsudviklingen - Samfundsmæssige tendenser - Medieomtale - Lempelse af kapitalkrav	- Økonomisk krise - Konkurrenceintensitet - Lovgivningsmæssige forhold - Politiske indgreb - Miljøkrav til pengeinstitutter - Teknologiudviklingen i samfundet - Medieomtale

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Johnson & Scholes (1988)

8.7 Delkonklusion

Fusionen mellem Spar V, Spar Djurs og Langå, stemmer overens med strategien i Spar V. Alle tre pengeinstitutter arbejder ud fra stakeholder perspektivet, og ønsker at være lokal forankret. Derudover er den overordnede strategi i Spar V at skabe vækst på naturlige markedsområder. Da fusionen medfører at Spar V overtager de eksisterende afdelinger for de to øvrige institutter, vil det naturlige markedsområde blive udvidet. Dette gør at Spar V har nye markeder at øge indtjeningen og væksten på.

Ud fra ovenstående analyse af de opgavebaserede forandringer vil de største forandringer være i strukturen. Der sker ændringer i hele organisationen i forhold til afdelingsnettet, hierarki, support, beføjelser og kommunikation. Disse ændringer kan give modstand mod forandringerne, som forandringsagenten skal være opmærksom på i perioden. Det er forandringsagenternes opgave at formidle forandringen og være en del af den positive implementering, så modstanden reduceres mest muligt. Hvis dette ikke sker kan det skabe dårlig omtale internt og eksternt og derved resultere i opsigelser og kundeafgang.

På baggrund af sammenlægningen af regnskaberne kan det konkluderes, at Spar V vil have positive resultater, selv i en stresset periode. Spar V lever derudover op til gældende kapitalkrav i alle de analyserede år. Fusionen vil i en periode være ressourcetungt, på specielt personale og administrationsudgifterne. Der vil i en periode flere medarbejdere der kan varetage sammen arbejdsfunktioner, især i stabsafdelingerne. Disse forventes dog med tiden at blive sammenlagt og derved resultere i stordriftsfordele, da udgifterne kan reduceres.

9. Diskussion og anbefaling

Opgavens delkonklusioner vedrørende sparekassernes fremtidige situationer er fremkommet på baggrund af en række forudsætninger. Dette gælder i afsnittet omkring de mindre sparekassers fremtidige eksistensgrundlag og senere for den samlede fusionssparekasse.

Flere af forudsætningerne kan diskuteres om de i opgaven er anslået til retvisende værdier. Som nævnt i afsnittet under forudsætninger er der blandt andet taget udgangspunkt i nedskrivningsniveauet under finanskrisen, dog reduceret. Nedskrivningerne benyttes til at stressteste pengeinstitutterne ved en eventuel økonomisk krise som følge af Covid-19.

Nedskrivningerne kan ud fra for nyligt indførte nedskrivningsregler (IFRS 9), også antages at være markant mindre. Der modsat tiden efter finanskrisen sket løbende nedskrivninger af værdiforringede engagementer. Forudsætningerne for nedskrivningerne er dog reguleret med 50% af finanskrisens nedskrivninger grundet netop IFRS 9 samt strammere kreditpolitik og større kreditkontrol. Ud fra disse aspekter er nedskrivningsniveauet vurderet realistisk, afhængigt af krisens omfang, som endnu ikke kendes. Et lempeligere nedskrivningsniveau ville give et mere positivt resultat for sparekasserne, både selvstændigt og i fusionen, hvilket ikke er taget højde for i denne opgave.

Det samme er gældende for forudsætningerne omkring personale- og administrationsudgifter. Der er i opgaven fremskrevet udgifter ud fra udviklingen de seneste år vedrørende administrationsudgifter, hvorimod personaleudgifter er status quo. En eventuel økonomisk krise eller generel nedgang i indtjeningen må alt andet lige også betyde tiltag vedrørende disse store udgiftsposter. Det kan derfor også antages at sparekasserne ville udvise rettidig omhu

omkring disse udgifter ved omrokeringer, afskedigelser og færre investeringer på IT- og administrationsområdet. De anslåede forudsætninger er dog vurderet realistiske ud fra en forventning om midlertidigt ansættelsesstop samt fortsat investering i administrationsudgifter til efterlevelse af krav fra både kunder og myndigheder.

De opsatte forudsætninger har også en effekt på pengeinstitutternes fremtidige kapitalforhold. Ved denne stresstest er der ikke anslået en forøgelse af garantkapitalen, på baggrund af en forventning omkring en mindre risikoappetit blandt kunderne, og dermed større opsparringstendens i stedet for investering. Der kunne også være mulighed for at pengeinstitutterne optager anden fremmedkapital for at styrke sine kapitalforhold, hvilket ikke er anslået som forudsætning. Udstedelse af yderligere hybrid kernekapital eller supplerende kapital er i opgaven undladt, men vil være oplagt for Spar Djurs og Langå, hvis de ønsker at overleve alene. Dog vil det være en forudsætning at de kan vende den negative indtjening, da optagelse fremmedkapital ellers ikke giver værdi.

Hvorvidt fusionen skal gennemføres i det øjeblikkelige marked kan ligeledes diskuteres. Der er meget uro på det finansielle marked samt i banksektoren generelt grundet Covid-19. Grundet den store uro kan det være vanskeligt, at vurdere, om tidspunktet for at gennemføre en fusion er det rette for Spar V. Spørgsmålet er om der på nuværende tidspunkt er for stor økonomisk usikkerhed eller om det eventuelt kan være et fornuftigt og rentabelt tidspunkt at fusionere. Dette kan skyldes at de mindre institutter umiddelbart kan være pressede grundet krisen og derved antageligvis er mere motiverede for en fusion. Ligeledes kan der også sættes spørgsmålstejn ved om en fusion af både Spar Djurs og Langå på én gang, vil være en for stor og ressourcetung forandring for Spar V i øjeblikket. I lyset af den store uro vil en gennemførsel af fusion formentligt blive foretaget med et af pengeinstitutterne og ikke begge på én gang.

Såfremt forudsætningerne for fremtidsanalysen bliver en realitet anbefales det Spar Djurs og Langå at fusionere med et andet pengeinstitut. Dette skyldes at begge bliver indtjenings- og kapitalmæssigt udfordrede. Fusionen med Spar V vil være en mulighed for begge institutter.

Ud fra Spar Vs synspunkt vil en fusion med Langå umiddelbart være mest nærliggende, ud fra markedsområde og geografiske placering. Dog er performancenøgletallene i Spar Djurs historisk set bedre og kan derfor tale for en fusion med dem. Spar Djurs er desuden væsentlig større i forhold til antal afdelinger, ansatte og samlet volumen, hvilket ligeledes taler for en fusion imellem Spar V og Spar Djurs. Det vil kræve yderligere analyser af de pågældende institutter inden Spar V ville tage en beslutning om hvilket institut de eventuelt ville fusionere med i praksis.

10. Konklusion

Ud fra ovenstående analyse af fremtiden for Spar Djurs og Langå konkluderes det, at det kan blive udfordrende for de to sparekasser at overleve som selvstændige institutter.

Begge sparekasser lever i 2019 op til gældende kapitalkrav samt deres individuelle ønske til komfortbuffere. Med udgangspunkt i dette kan det konkluderes at de begge i 2019 og historisk er kapitalmæssigt solide.

Branchefordelingen er til gengæld forskellige i institutterne. I Langå er 78% af eksponeringerne indenfor privat. I Spar Djurs er cirka 59% privat og 13% er indenfor bygge og anlæg. Dette betyder at Spar Djurs alt andet lige vil være mere følsomme, hvis der kommer udfordringer i denne branche.

Begge institutter har i en periode været pressede på indtjeningen, hvor Langå vurderes at have benyttet sig af en øget risikoappetit for at kompensere for dette. Langå har haft en udlånsvækst på over 26% i 2017, hvilket ligger ud over grænseværdierne i tilsynsdiamanten. Derudover har forretningsmodellen i Langå været udfordret og de har fået en stor andel af delkunder, hvor risikoen vurderes større. Dette har resulteret i en markant stigning i det individuelle solvenstillæg, hvorfor det konkluderes at Langå har forretningsmæssige udfordringer.

Langå har i hele den analyserede periode formået at have en stigning i udlånet, men trods det har de fortsat en faldende renteindtægt. Ligeledes vurderes det at udlånsvæksten er sket med baggrund i en øget risikoappetit og potentiel mangelfuld kreditarbejde.

Spar Djurs har derimod haft en stigning i udlånet fra 2016-2018, men i 2019 har de negativ udlånsvækst. Det vurderes at være en ugunstig udvikling, hvor der skal ligges en strategi for Spar Djurs for at vende denne tendens.

Ud fra analysen af pengeinstitutternes performancenøgletal kan det konkluderes at Spar Djurs klarer sig bedre end Langå på alle nøgletallene. Begge institutter har i regnskaberne for 2019 været begunstiget af et lavt nedskrivningsniveau samt store positive kursreguleringer fra salget af Sparinvest. De er dog pressede, da udgifterne generelt er stigende og renteindtægterne er faldende. Det er specielt personale- og administrationsudgifterne der er markant stigende grundet øgede krav til IT og compliance.

Fremtidsanalysen for årene 2020-2022 er udarbejdet på baggrund af, at institutterne er i en stresset periode grundet Covid-19. Denne krise vil alt andet lige komme til at påvirke begge pengeinstitutters regnskaber i de kommende år. Ud fra fremtidsanalysen kan det konkluderes at begge sparekasser får en presset indtjening.

Spar Djurs vil i 2022 opnå et negativt resultat for året og vil derfor være nødsaget til at tære på deres kapital for at overleve. Dette er ikke en gunstig udvikling, hvorfor Spar Djurs vil kunne drage fordel af en eventuel fusion. Ligeledes er Langå presset på indtjeningen og vil kun give et mindre overskud i 2022. Begge institutter kan i fremtidsanalysen kun lige leve op til de kapitalmæssige krav, dog ikke ønsket til komfortbuffer. Det er dog under forudsætning af at den kontracykliske buffer forbliver 0%.

Hvis institutterne skal overleve som selvstændige betyder det, at de skal have fokus på en øget indtjening og en reduktion i udgifterne. Dette kan effektueres ved eksempelvis en stigning i rente- og gebyrindtægter eller mulig afskedigelse af medarbejdere. Der kan umiddelbart foretages større reduktioner i administrationsudgifterne, da der er fortsat stigende

krav til digitalisering og compliance. Udover dette kan en øget risikoappetit også medvirke til en øget indtjening såfremt prisfastsætningen og sikkerhederne er korrekte. Hvis ikke udlånet ydes til den rigtige pris og sikkerhed vil det kunne medføre den samme udvikling som i Langa, hvor en vækst i udlånet ikke resulterer i stigende renteindtægter.

Alternativet til en øget risikoappetit kan være en fusion med Spar V. Hvis de to pengeinstitutter vælger at fusionere med Spar V betyder det, at Spar V vil være det overtagende pengeinstitut. Spar V har en generel strategi, hvor de fusionerer med mindre pengeinstitutter for at skabe vækst. De benytter eksisterende produkter på nye geografiske markeder. Alle tre sparekasser arbejder ud fra et stakeholder perspektiv, hvorfor strategien, visionen og missionen passer sammen. De nye markedsområder ligger i naturlig forlængelse af Spar Vs eksisterende markedsområde.

Når Spar V skal beslutte sig for om de skal fusionere eller ej anbefales de at benytte den Administrative Man som beslutningsproces. Denne giver antageligvis et godt grundlag for at planlægge fusionen ud fra Mintzbergs ”strategi som plan” hvor der fra direktionen er lagt en klar plan for, hvordan denne skal forløbe. Dette gøres blandt andet blandt andet ved hjælp af en projektplan.

Fusionen betyder at medarbejderne, som er de vigtigste interne interessenter, oplever de største forandringer i strukturen af deres arbejde. Det er her forandringsagenterne skal være specielt opmærksomme og støtte medarbejderne for at reducere modstanden mod forandringen bedst muligt.

Regnskaberne sammenlægges ved fusionen og resulterer i positive resultater i alle de fremskrevne år. Derudover vil Spar V have en fornuftig kapitalprocent og overdækning. Alt i alt kan fusionen være en potentiel mulighed for Spar V såfremt det passer ind i den overordnede strategi.

Litteraturliste

Bøger

Andresen, J. J., 2017, Finansiell risikostyring, *Jurist- og Økonomforbundets Forlag*, 2. udgave, 1. oplag (s. 230-236;341-351).

Bakka, J. F. & Fivelsdal, E., 2019, Organisationsteori – Struktur, kultur og processer, *Djøf Forlag*, 7. udgave, 1. oplag (s. 20-22;300-313;338;351;353;378-382).

Christiansen, H. B., Dolberg, S., Hove, S., Rostrup-Nielsen, P. & Stage, L., 2018, Pengeinstitutter i Danmark – virksomhed og regulering, *Karnov Group Denmark A/S*, 1. udgave, 2. oplag (s. 198-278;606-607).

Gup, B. E. & Kolari, J. W., 2005, Commercial Banking – The Management of Risk, *John Wiley & Sons, Inc.*, 3. udgave (s. 64-65;268-269;279-280;365).

Mikkelsen, H. & Riis, J. O., 2016, Grundbog i Projektledelse, *PRODEVO ApS*, 10. udgave, 2. oplag (s. 314-315;333-335;368-369;435;514).

Internetsider

BankResearch, 2018, *Risikolisten over danske pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

http://bankresearch.dk/onewebmedia/Risikovurdering_2018.pdf

Beierholm, 2020, *Due Diligence*. Tilgængelig på:

<https://beierholm.dk/ydelser/raadgivning/strategi/due-diligence/>

BDO Danmark, 2018, *Depechen-artikel: Regnskabsmæssige konsekvenser ved koncernetablering*. Tilgængelig på:

<https://bdo.dk/da-dk/faglig-info/depechen/depechen-artikler-2018/regnskabsmaessige-konsekvenser-ved-koncernetablering>

Børsen, 2020a, *Økonomerne nedjusterer deres prognoser på stribe: Hvor dyb bliver coronakrisen i Danmark?*. Tilgængelig på:

<https://borsen.dk/nyheder/politik/hvor-dyb-bliver-coronakrisen>

Børsen, 2020b, *Coronakrisen vil ramme boligmarkedet – spørgsmålet er bare hvor hårdt*. Tilgængelig på:

<https://borsen.dk/nyheder/generelt/saadan-vil-coronakrisen-ramme-boligmarkedet>

Børsen, 2020c, *Over 10.000 virksomheder har søgt om lønkompensation*. Tilgængelig på:

<https://borsen.dk/nyheder/generelt/over-10000-virksomheder-har-sogt-om-lonkompensation1>

Danish Financial Benchmark Facility (DFBF), 2020, *Historical data – Finance Denmark*. Tilgængelig på:

<https://dfbf.dk/dfbf-benchmarks/previous-data/>

Danmarks Statistik, 2020, *10-årig dansk statsobligation*. Tilgængelig på:

<https://statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveelections.asp>

Den Europæiske Union, 2019, *Forordninger, direktiver og andre retsakter*. Tilgængelig på:

https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_da#direktiver

Det Europæiske Råd, 2019, *Kapitalkrav til banksektoren*. Tilgængelig på:

<https://consilium.europa.eu/da/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/>

Det Systemiske Risikoråd, 2020, *Kontracykliske kapitalbuffer*. Tilgængelig på:

<https://risikoraad.dk/arbejdsomraader/kontracyklisk-kapitalbuffer/>

Det Systemiske Risikoråd, 2019a, *Den kontracykliske buffer*. Tilgængelig på:

<https://risikoraad.dk/kontracyklisk-buffer/>

Det Systemiske Risikoråd, 2019b, *Forhøjelse af den kontracykliske kapitalbuffersats*.

Tilgængelig på:

<http://risikoraad.dk/nyheder/2019/okt/forhoejelse-af-den-kontracykliske-kapitalbuffersats/>

Erhvervsministeriet, 2018, *Meddelelse om fastsættelse af SIFI-bufferkrav for 2019*.

Tilgængelig på:

<https://em.dk/nyhedsarkiv/2018/december/meddelelse-om-fastsaettelse-af-sifi-bufferkrav-for-2019/>

Erhvervsministeriet, 2019, *Ingen ændringer i SIFI-bufferkrav for 2020*. Tilgængelig på:

<https://em.dk/nyhedsarkiv/2019/december/ingen-aendringer-i-sifi-bufferkrav-for-2020/>

Finansministeriet, 2020, *Frigivelse af den kontracykliske buffer*. Tilgængelig på:

<https://fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2020/03/nye-initiativer-til-at-holde-haanden-under-danske-arbejdspladser>

Finanstilsynet, 2019a, *Pengeinstitutters størrelsesgruppering 2020*. Tilgængelig på:

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

Finanstilsynet, 2019b, *NEP-krav for ikke-SIFI pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

<https://finanstilsynet.dk/Nyheder-og-Presse/Sektornyt/2019/NEP-krav-100719>

Finanstilsynet, 2019c, *Orientering om NEP-krav for ikke-SIFI pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

https://finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2019/Orientering_NEPkrav_for_ikkeSIFier-pdf.pdf?la=da

Finanstilsynet, 2019d, *Krav til nedskrivningsegne passiver (NEP-krav) for systemiske institutter*. Tilgængelig på:

https://finanstilsynet.dk/nyheder-og-presse/pressemeddelelser/2019/nep_krav_270219

Finanstilsynet, 2019e, *Halvårsartikel 2019 pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

[https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2019/MU/Markedsudvikling-1-halvr-2019-for-
pengeinstitutter-pdf.pdf?la=da](https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2019/MU/Markedsudvikling-1-halvr-2019-for-
pengeinstitutter-pdf.pdf?la=da)

Finanstilsynet, 2019f, *Markedsudvikling i 2018 for pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

[https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2018/MU-artikler-2018/MU_penge_2018-
pdf.pdf?la=da](https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2018/MU-artikler-2018/MU_penge_2018-
pdf.pdf?la=da)

Finanstilsynet, 2019g, *Redegørelse om inspektion i Langå Sparekasse*. Tilgængelig på:

https://finansstilsynet.dk/tilsyn/vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2019/langaa_141119

Finanstilsynet, 2018a, *Markedsudvikling i 2017 for pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

[https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2017/Markedsudviklingsartikel-for-
pengeinstitutter-2017-pdf.pdf?la=da](https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2017/Markedsudviklingsartikel-for-
pengeinstitutter-2017-pdf.pdf?la=da)

Finanstilsynet, 2018b, *Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

<https://finansstilsynet.dk/tilsyn/tilsynsdiamanten-for-pengeinstitutter>

Finanstilsynet, 2018c, *Finanstilsynets forventninger til kapitalplaner og -målsætninger*.

Tilgængelig på:

[https://finansstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2018/Finanstilsynets_forventninger_til_kapita
lplaner_og_maalsetninger1-pdf.pdf?la=da](https://finansstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2018/Finanstilsynets_forventninger_til_kapita
lplaner_og_maalsetninger1-pdf.pdf?la=da)

Finanstilsynet, 2017, *Markedsudvikling i 2016 for pengeinstitutter*. Tilgængelig på:

[https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2017/MU/Markedsudvikling-BANK-2016-
pdf.pdf?la=da](https://finansstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2017/MU/Markedsudvikling-BANK-2016-
pdf.pdf?la=da)

FinansWatch, 2020a, *Økonomer: Boligmarkedet bremses op – stor usikkerhed på sigt*.

Tilgængelig på:

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Realkredit/article12030382.ece>

FinansWatch, 2020b, *Ejendomsmægler: Coronakrise får banker til at fraråde kunder at købe bolig*. Tilgængelig på:

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article12038047.ece>

FinansWatch, 2020c, *Danske Bank: "Ingen har lyst til at handle bolig i dette miljø"*.

Tilgængelig på:

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Realkredit/article12032241.ece>

FinansWatch, 2019a, *Mindre banker betaler højere præmie for gældsudstedelser*. Tilgængelig på:

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article11797333.ece>

FinansWatch, 2019b, *Her er bankerne med højest forrentning af egenkapitalen*. Tilgængelig på:

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/article11283301.ece>

FinansWatch, 2018, *Høj udlånsvækst i lille sparekasse bryder med tilsynets loft*. Tilgængelig på:

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/article10358598.ece>

Finans Danmark, 2019, *Negative renter presser bankernes indtjening*. Tilgængelig på:

https://finansdanmark.dk/media/40211/analyse_negative-renter-presser-bankernes-indtjening_final.pdf

Finans Danmark, 2018, *Den finansielle sektor – i dag og før finanskrisen*. Tilgængelig på:

<http://finansdanmark.dk/media/37713/den-finansielle-sektor-i-dag-og-foer-finanskrisen.pdf>

InsideBusiness, 2019, *Småbanker i modvind på udfordrende gældsmarked. Investorer tager Danske Bank til nåde*. Tilgængelig på:

<https://ib.dk/smaabanker-i-modvind-paa-udfordrende-gaeldsmarked-investorer-tager-danske-bank-i-naade/>

Lokale Pengeinstitutter (LOPI), 2018, *Indlæg om aktuelle udfordringer i sektoren*.

Tilgængelig på:

<https://pwc.dk/da/arrangementer/assets/JK-PwCKolding.pdf>

Nationalbanken, 2020, *Officielle rentesatser*. Tilgængelig på:

<http://nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officiellerentesatser/Sider/default.aspx>

Retsinformation, 2019, *Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed §§125 a-h*.

Tilgængelig på:

<https://retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=209982>

Sparekassen Djursland, 2019, *Velkommen i Sparekassen*. Tilgængelig på:

<https://spardjurs.dk/Om-Os>

Sparekassen Djursland, 2017, *Fonden for Søby-Skader-Halling Sparekasse* (Vedtægter).

Tilgængelig på:

http://fonden-soebyspar.dk/wp-content/uploads/2018/12/Vedtaegter_Fonden-for-Soeby-Spks.pdf

Sparekassen Vendsyssel, 2019a, *Sparekassens historie og værdier*. Tilgængelig på:

<https://sparv.dk/om-sparekassen>

Sparekassen Vendsyssel, 2019b, *Sparekassen Vendsyssels Fond, Dronninglund*. Tilgængelig på:

<https://sparv.dk/om-sparekassen/organisation/fonde/sparekassen-vendsyssels-fond-dronninglund>

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2020, *Aktuel overvågning af situationen på arbejdsmarkedet*. Tilgængelig på:

<https://jobindsats.dk/jobindsats/media/60715/29032020-aktuel-overvaagning-af-situationen-paa-arbejdsmarkedet-covid19-beredskab.pdf>

Årsrapporter mv.

Langå Sparekasse, 2020, *Risikorapport 2019*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2019/Langa%CC%8A_Sparekasse_risikorapport_-_S%C3%B8jle_III_-_2019.pdf

Langå Sparekasse, 2019, *Risikorapport 2018*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2018/Langa_Sparekasse_risikorapport_-_Sjle_III_-_2018.pdf

Langå Sparekasse, 2018, *Risikorapport 2017*. Tilgængelig på:

<https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2017/Langa-Sparekasse-risikorapport---Sjle-III--2017.pdf>

Langå Sparekasse, 2018, *Vedtægter*. Tilgængelig på:

<https://langspar.dk/images/Om-Langaa-Sparekasse/Vedtaegter/Langspar-VEDTGTER-sep-2018-pdf.pdf>

Langå Sparekasse, 2020, *Årsrapport 2019*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2019/Arsregnskab_2019_Langspar.pdf

Langå Sparekasse, 2019, *Årsrapport 2018*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2018/Arsregnskab_2018.pdf

Langå Sparekasse, 2018, *Årsrapport 2017*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2017/Arsregnskab_2017.pdf

Langå Sparekasse, 2017, *Årsrapport 2016*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/images/Offentliggoerelser/2016/aarsregnskab_2016.pdf

Langå Sparekasse, 2016, *Årsrapport 2015*. Tilgængelig på:

https://langspar.dk/old/Admin/Public/Regnskab_2015.pdf

Langå Sparekasse (Virk.dk), *Årsrapporter 2008-2011*. Tilgængelig på:

<https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=17200615&soeg=lang%C3%A5%20sparekasse&type=undefined&language=da>

Sparekassen Djursland, 2020, *Risikorapport 2019*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Risikorapport_2019.pdf

Sparekassen Djursland, 2019, *Risikorapport 2018*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Risikorapport_2018.pdf

Sparekassen Djursland, 2018, *Risikorapport 2017*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Risikorapport_2017.pdf

Sparekassen Djursland, 2018, *Vedtægter*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Vedtægter_Sparekassen_Djursland_oktober_2018.pdf

Sparekassen Djursland, 2020, *Årsrapport 2019*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Årsrapport_2019.pdf

Sparekassen Djursland, 2019, *Årsrapport 2018*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Årsrapport_2018.pdf

Sparekassen Djursland, 2018, *Årsrapport 2017*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Årsrapport_2017.pdf

Sparekassen Djursland, 2017, *Årsrapport 2016*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Årsrapport_2016.pdf

Sparekassen Djursland, 2016, *Årsrapport 2015*. Tilgængelig på:

https://spardjurs.dk/media/Årsrapport_2015.pdf

Sparekassen Djursland (Virk.dk), *Årsrapporter 2008-2011*. Tilgængelig på:

[https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=70558114&soeg=sparekas
sen%20djursland&type=undefined&language=da](https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=70558114&soeg=sparekas
sen%20djursland&type=undefined&language=da)

Sparekassen Vendsyssel, 2020, *Risikorapport 2019*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/risikorapporter/risikorapport-
2019.pdf?la=da&hash=91A7B4DAB52477BCAA8CF8C213A60BFC](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/risikorapporter/risikorapport-
2019.pdf?la=da&hash=91A7B4DAB52477BCAA8CF8C213A60BFC)

Sparekassen Vendsyssel, 2019, *Risikorapport 2018*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/risikorapporter/risikorapport-
2018.pdf?la=da&hash=C6AC3F06C2A7266DB726FE607EAAD544](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/risikorapporter/risikorapport-
2018.pdf?la=da&hash=C6AC3F06C2A7266DB726FE607EAAD544)

Sparekassen Vendsyssel, 2018, *Risikorapport 2017*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/risikorapporter/risikorapport-
2017.pdf?la=da&hash=6058376AC7E6C5FB317F4B845A358832](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/risikorapporter/risikorapport-
2017.pdf?la=da&hash=6058376AC7E6C5FB317F4B845A358832)

Sparekassen Vendsyssel, 2019, *Vedtaegter*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/vedtaegter/vedtaegter-sept-
2019.pdf?la=da&hash=8BBA3F3FEF9A9BB15577699C719CC4CD](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/vedtaegter/vedtaegter-sept-
2019.pdf?la=da&hash=8BBA3F3FEF9A9BB15577699C719CC4CD)

Sparekassen Vendsyssel, 2020, *Årsrapport 2019*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-
2019.pdf?la=da&hash=64A20DBDD3731D5E79E495AF359F1545](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-
2019.pdf?la=da&hash=64A20DBDD3731D5E79E495AF359F1545)

Sparekassen Vendsyssel, 2019, *Årsrapport 2018*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-
2018.pdf?la=da&hash=50466769CB55B05CDC608137E7B3009A](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-
2018.pdf?la=da&hash=50466769CB55B05CDC608137E7B3009A)

Sparekassen Vendsyssel, 2018, *Årsrapport 2017*. Tilgængelig på:

[https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-
2017.pdf?la=da&hash=7436A2C693EA50FA082A94D4A3E2921E](https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-
2017.pdf?la=da&hash=7436A2C693EA50FA082A94D4A3E2921E)

Sparekassen Vendsyssel, 2017, *Årsrapport 2016*. Tilgængelig på:

<https://sparv.dk/-/media/sparekassenvendsyssel/pdf/regnskaber/aarsregnskaber/aarsrapport-2016.pdf?la=da&hash=FC23204F5A25870F163B8AC145904B02>

Øvrige kilder

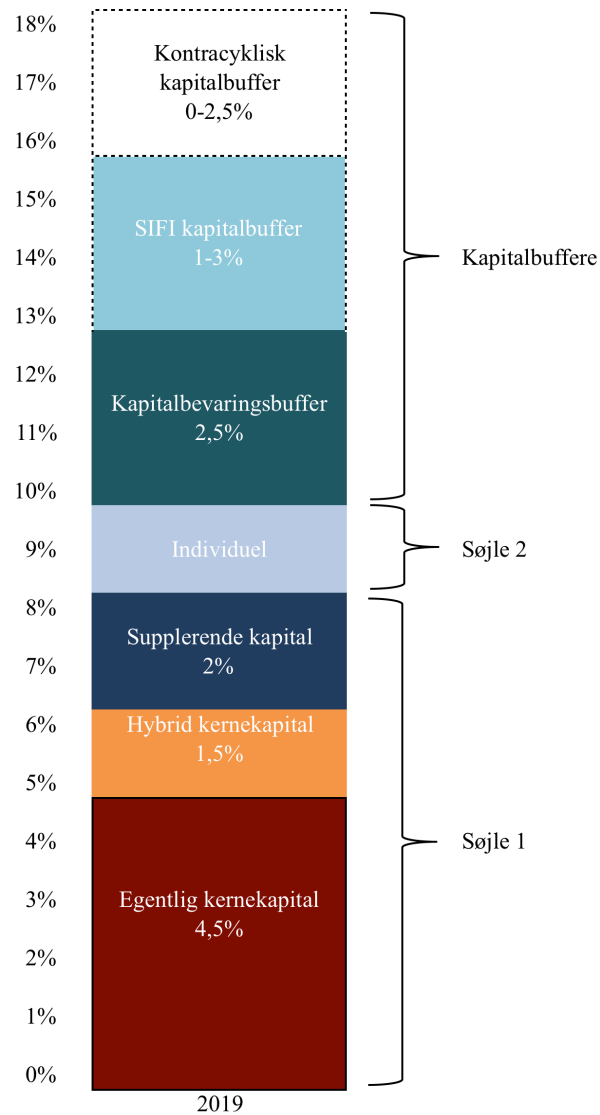
Undervisningsmaterialer fra HDFR

Helle Kaagh, Underdirektør, Sparekassen Djursland

Bilagsgliste

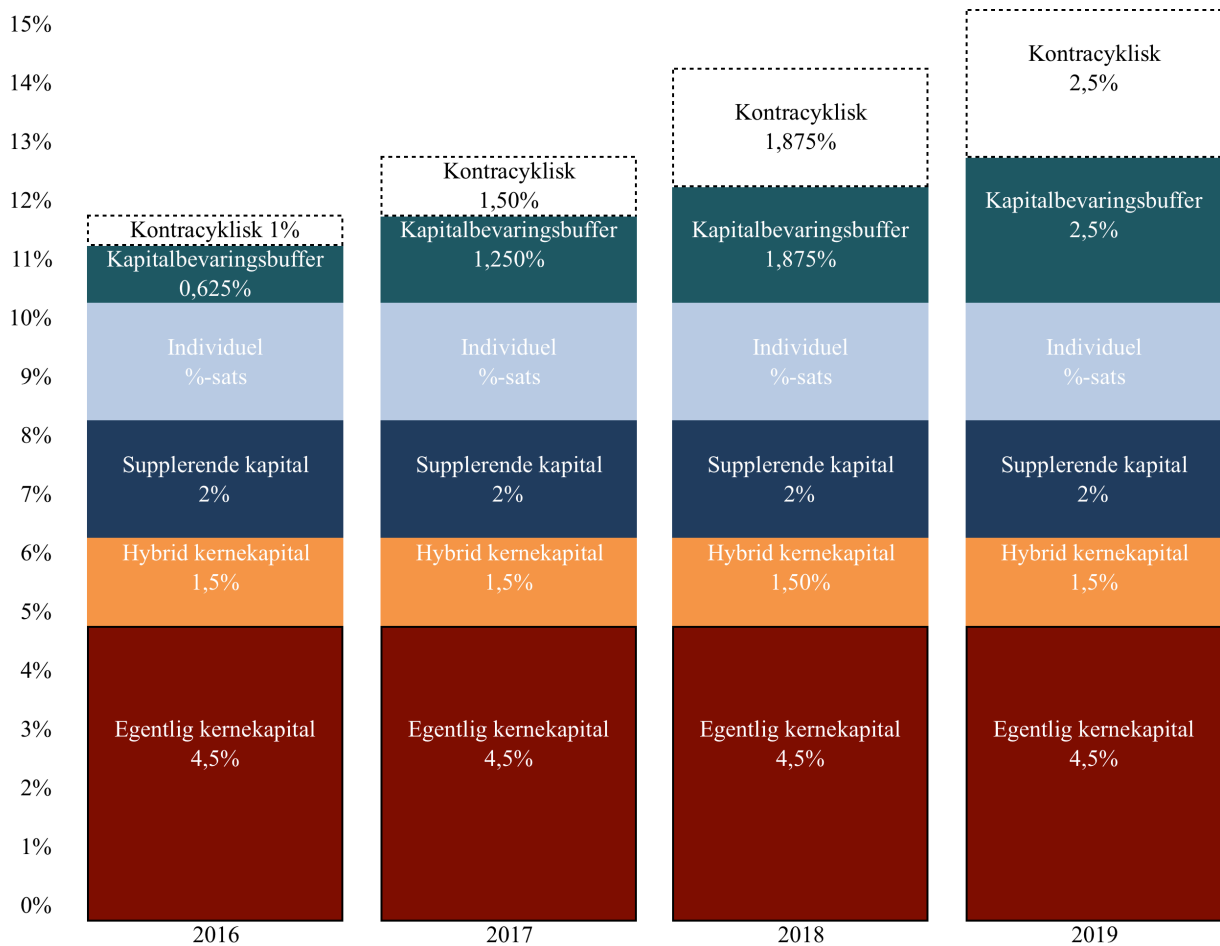
- Bilag 1: Samlet kapitalkrav ved fuld indfasning
- Bilag 2: Indfasning af kapitalbuffere 2016-2019
- Bilag 3: Indfasning af NEP-tillæg 2019-2023
- Bilag 4: Kursreguleringer under finanskrisen for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse
- Bilag 5: Nedskrivninger under finanskrisen for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse
- Bilag 6: Kapitalforhold 2016-2019 (Excel-ark vedlagt)
- Bilag 7: Risikoanalyse (Excel-ark vedlagt)
- Bilag 8: Regnskabsanalyse (Excel-ark vedlagt)
- Bilag 9: Fremskrivning af regnskab og kapitalforhold 2020-2022 for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse (Excel-ark vedlagt)
- Bilag 10: Kapitalforhold 2020-2022 for Sparekassen Djursland og Langå Sparekasse (Excel-ark vedlagt)
- Bilag 11: Projektplan (Excel-ark vedlagt)
- Bilag 12: Værdiansættelse, sammenlægning af resultatopgørelser og fremskrivning af samlet resultatopgørelse samt kapitalforhold 2020-2022 (Excel-ark vedlagt)

Bilag 1



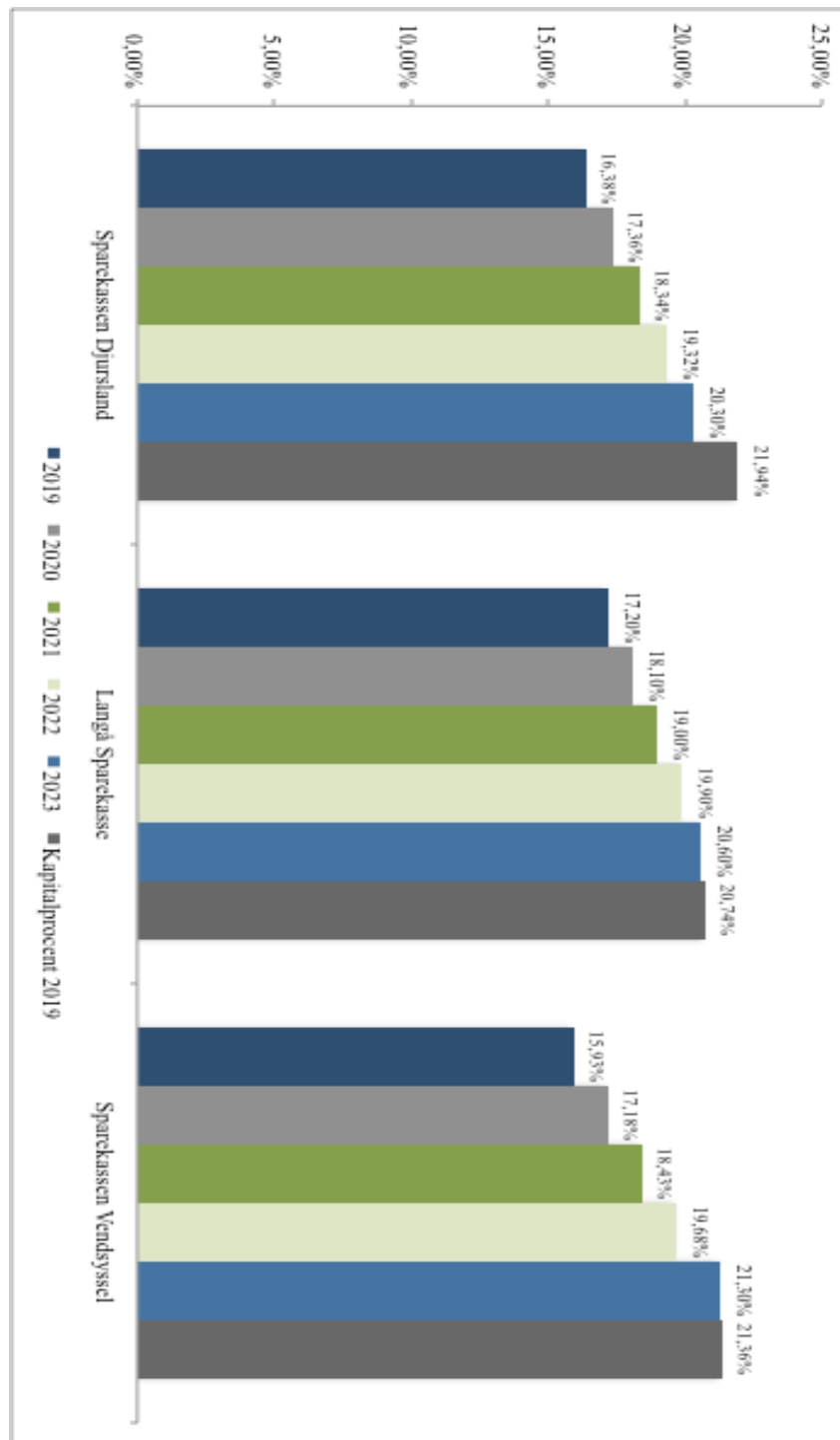
Figuren viser det samlede kapitalkrav i Danmark ved fuld indfasning (Christiansen et al., 2018).

Bilag 2



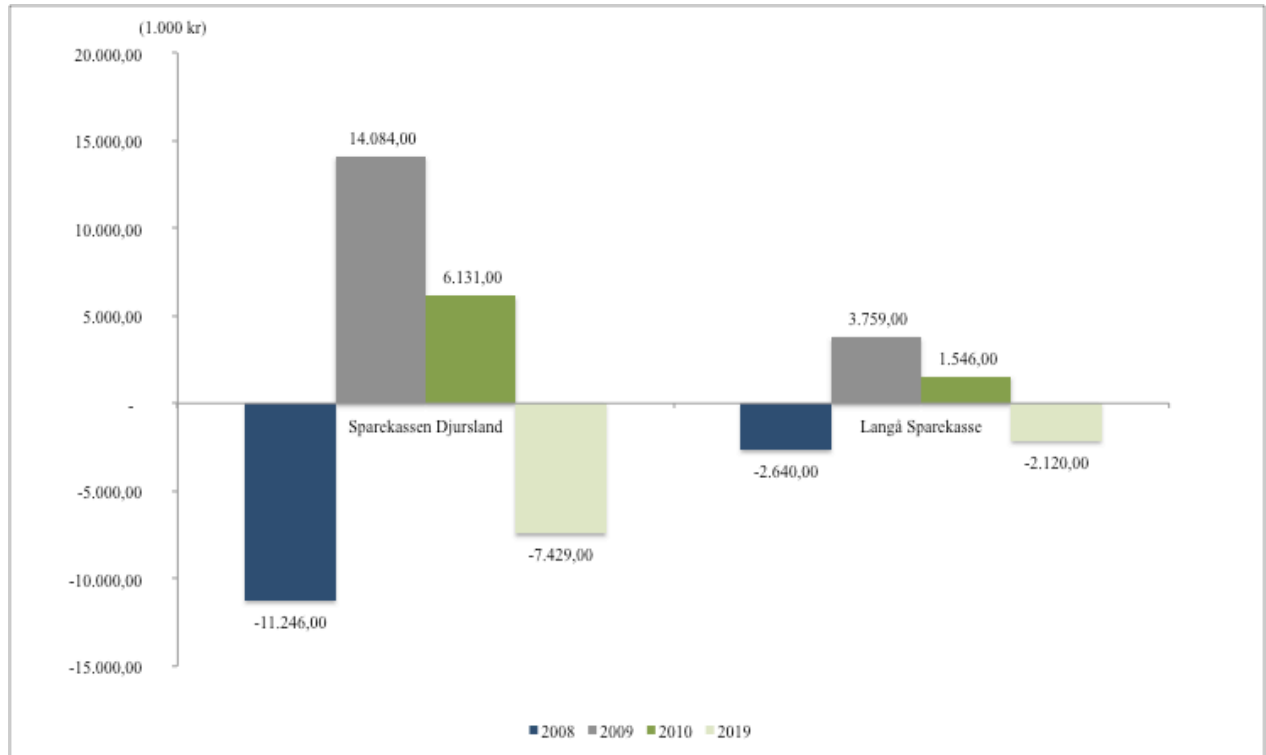
Figuren viser indfasningen af kapitalbufferen for 2016-2019 (Andresen, 2017).

Bilag 3



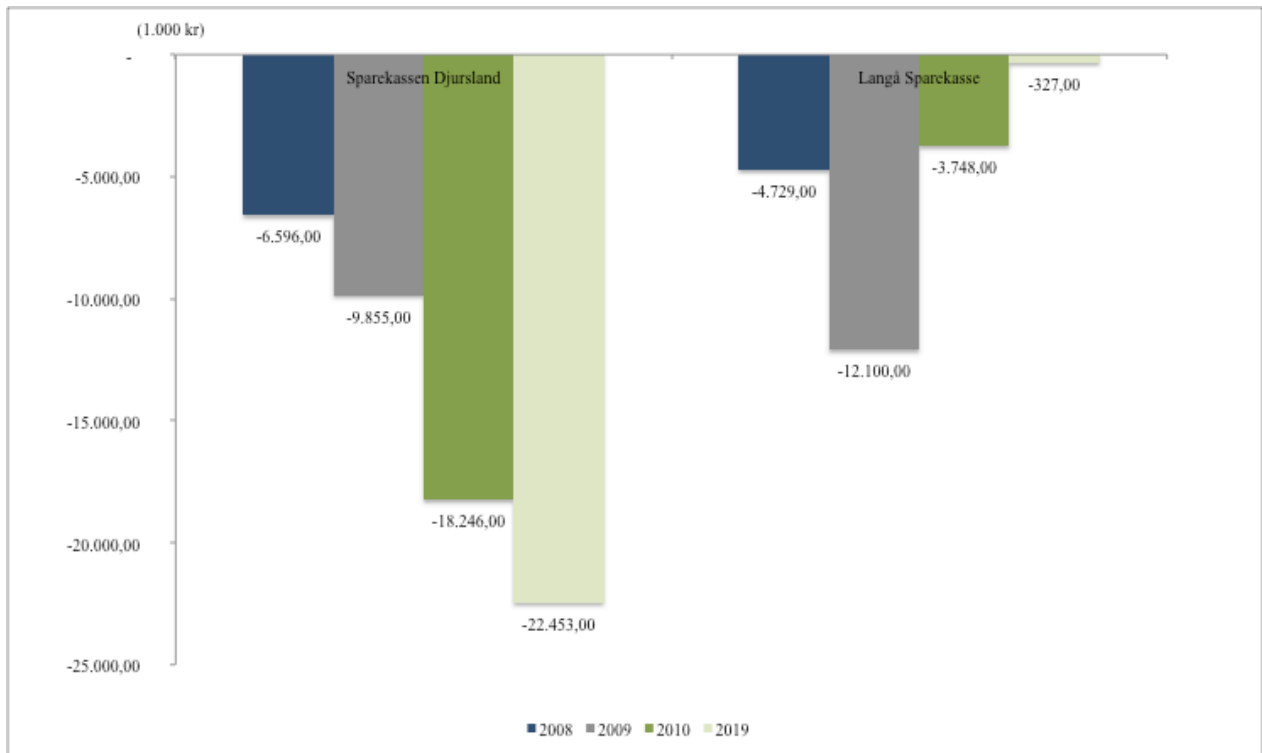
Figuren viser de tre sparekassers indfasning af NEP-tillæg for perioden 2019-2023 tillagt det aktuelle kapitalkrav. Der er taget udgangspunkt i den beregnede kapitalprocent for 2019 (Bilag 6) og tillagt årets NEP-indfasning.

Bilag 4



Figuren viser udviklingen i de to sparekassers kursreguleringer til brug for fremskrivning af resultatopgørelser under kapitel 7.

Bilag 5



Figuren viser udviklingen i de to sparekassers nedskrivninger til brug for fremskrivning af resultatopgørelser under kapitel 7.

Figuroversigt

- Figur 1: Opgavens opbygning
- Figur 2: De tre søjler i Basel III
- Figur 3: Kapitalgrundlagskravet (søjle 1)
- Figur 4: Det kombinerede kapitalbufferkrav
- Figur 5: Udviklingen i sparekassernes kapitaloverdækning
- Figur 6: Tilsynsdiamanten
- Figur 7: Udviklingen i individuelt solvensbehov
- Figur 8: Udviklingen i kreditrisiko
- Figur 9: Udviklingen i operationel risiko
- Figur 10: Udviklingen i markedsrisiko
- Figur 11: Udviklingen i ROE
- Figur 12: Udviklingen i ROA
- Figur 13: ICGR og risikoeksponering for Sparekassen Djursland
- Figur 14: ICGR og risikoeksponering for Langå Sparekasse
- Figur 15: ICGR og risikoeksponering for Sparekassen Vendsyssel
- Figur 16: Arbejdsløshed uge 1-13 2020
- Figur 17: Udviklingen i sparekassernes kapitalprocent
- Figur 18: SWOT-analyse for Sparekassen Djursland
- Figur 19: SWOT-analyse for Langå Sparekasse
- Figur 20: Organisation i fusionsprojektet
- Figur 21: Projektplanens opbygning
- Figur 22: Ansoff's vækstmatrice
- Figur 23: Interessentmodellen
- Figur 24: Leavitts systemmodel i fusionssparekassen
- Figur 25: Kapitaloverdækning i fusionssparekassen
- Figur 26: SWOT-analyse for fusionssparekassen

Tabeloversigt

Tabel 1:	Udviklingen i sparekassernes kapitalprocent
Tabel 2:	Sparekassernes nuværende kapitalforhold
Tabel 3:	Årets NEP-indfasning
Tabel 4:	WACC
Tabel 5:	Udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone
Tabel 6:	Indtjening pr. omkostningskrone for Sparekassen Djursland 2020-2022
Tabel 7:	Indtjening pr. omkostningskrone for Langå Sparekasse 2020-2022
Tabel 8:	Fremskrivning af kapitalforhold for Sparekassen Djursland
Tabel 9:	Fremskrivning af kapitalforhold for Langå Sparekasse