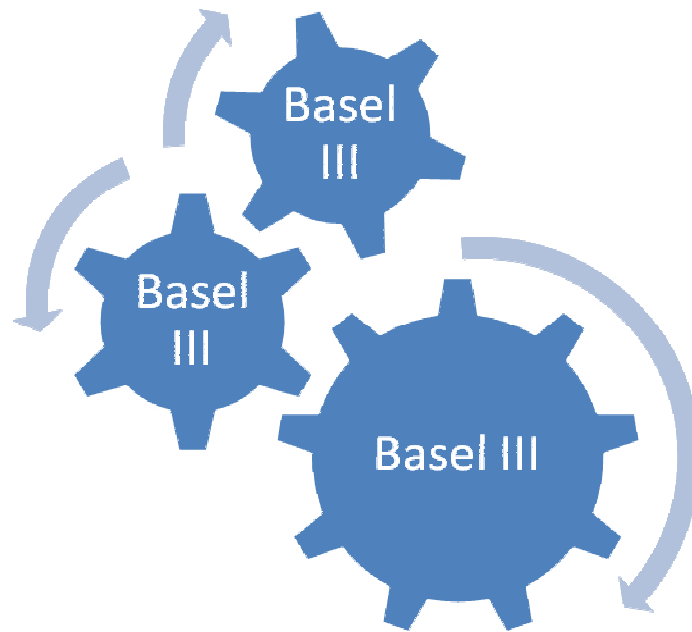


**HD FINANSIEL RÅDGIVNING**  
VEJLEDER JESPER RAALSKOV



# ØSTJYDSK BANK A/S

---

SPECIALEAFHANDLING

MARTIN RAVN

29.04.2011

## Indhold

Summary in English .....	4
Indledning.....	5
Problemformulering.....	6
Metode.....	6
Østjydsk Banks markedsmæssige position.....	7
Regnskabsanalyse af Østjydsk Bank.....	7
Rentabilitet, indtægter og omkostninger.....	8
WACC.....	8
ICGR .....	8
Basel III .....	8
Finanstilsynets diamant.....	9
Projekt "Styrkelse af kapitalen i Østjydsk Bank".....	9
Østjydsk Bank A/S.....	10
Østjydsk banks markedsmæssige position.....	11
Solvensprocenten.....	12
Basiskapitalen.....	12
Kernekapitalen .....	13
Supplerende kapital. ....	13
Østjydsk Bank solvensbehov .....	14
Delkonklusion Solvens og kapital .....	16
Hvad er Basel III.....	17
Hvad indeholder Basel III.....	18
Buffere.....	21
Kapitalbevaringsbuffer .....	21
Modcyklisk kapitalbuffer .....	21
Ny medicin ved udsving i systemisk risiko.....	23
Østjydsk Bank og Basel III.....	24
Delkonklusion Basel III.....	27
Likviditet .....	29
Liquidity Coverage Ratio.....	32
Net Stable Funding Ratio (NSFR) .....	33
Likviditetsstyring.....	35
Følsomhedsanalyse .....	35

Likviditetsoverdækningen .....	38
Delkonklusion Likviditet .....	39
Gearingsratio .....	41
Østjyds Bank og gearingsratio .....	41
Regnskabsanalyse af Østjyds Bank .....	42
Rentabilitet .....	42
Sammenfatning af rentabilitetsanalysen .....	45
Indtægter .....	45
Omkostninger .....	47
Udgifter til personale og administration .....	48
Nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender .....	49
Nedskrivningsprocent .....	50
Sammenfatning af indtægter og omkostninger .....	52
Tilsynsdiamanten .....	53
Østjyds Bank og Tilsynsdiamanten 2010 .....	54
WACC .....	56
WACC i Østjyds Bank .....	57
Første led : .....	57
Andet led : .....	58
Beregning af WACC for Østjyds Bank 2009 .....	58
ICGR - Internal Capital Generation Rate .....	60
Østjyds Bank ICGR for 2010: .....	61
Projektorganisation .....	62
Projektorganisationens grundmønster .....	1
5 X 5 modellen .....	67
Projektopgaven .....	68
Aftalegrundlaget .....	68
Interessentanalyse .....	70
Konklusion .....	75
Litteraturliste .....	78
Kildekritik .....	79

## Summary in English

### Basel III

The aim of this assignment is to analyse possible consequences of the implementation of new capital requirements pursuant to Basel III.

These analyses will show what affect the implementation of Basel III expected to have for the shareholders of Østjydsk Bank which are a small regional bank in Denmark.

Østjydsk Bank has 11 branches and is located in the Western part of Denmark. The customers are as well private customers as customers from smaller businesses.

The headlines of this assignment are as follows:

- How is the solvency, the liquidity and earnings of Østjydsk Bank ?
- A report about the Basel III and the consequences to Østjydsk Bank
- Which organizational challenge Østjydsk Bank got about share issue ?

The economic crisis which started in the financial sector in 2008 world wide reached also Denmark. To Østjydsk Bank it have had a huge affect on the result. Large losses on loans and a missing ability to cut down the costs have reduced the result from DKK 102,9 mio. before tax in year 2007 to a result in year 2010 at DKK 13,7 mio. The accounting and key numbers of Østjydsk Bank is analysed and it is proven that Østjydsk Bank is fulfilling the regulation of the demands of liquidity, solvency according to Danish law. The new law in Denmark about 5 key numbers called "Tilsynsdiamant" is treated and it is showed how Østjydsk Bank is dealing with these numbers.

Basel III is the recommendation which are taking over from the Basel II. The recommendation are developed by the Basel committee, a part of the Bank of International Settlements in Switzerland (BIS). Some of the recommendation have already final been taken in use of the banks, others are at the time in discussion. It is expected that the last recommendations from Basel III is rolled out in year 2019.

This assignment especially focus on the rising demand for capital in banks and the discussion about the liquidity and the new way to categorize the securities used for fulfilling the law demand. The new demand of capital and liquidity is hold up to the numbers from Østjydsk Bank to see what challenges the Danish bank can expect from Basel III.

In this assignment Østjysk Bank decides to sell more shares to the shareholders of the bank. The capital from the shareholders is meant to ensure that Østjysk Bank still have a good capital base for doing business, without problems about the new demand from Basel III. The process around the sale of stocks decides Østjysk Bank to do as a project. The theoretical method in the project is explained and described. At the end, the final conclusion will sum up the analyses from the assignment.

## **Indledning.**

I perioden indtil sommeren 2007 har danske banker oplevet en lang årrække med store vækstrater i forretningsomfanget, denne opnået ved høj udlånsvækst, stigende rente og gebyrindtægter. Samtidigt var nedskrivningerne ved tab på udlån i perioden beskedne, flere pengeinstitutter tilbageførte store beløb pga. kundernes bedre betalingsevne samt ændrede principper for nedskrivningerne. Disse ændringer sammen med fokus på at trimme nøgletal betød at bankernes reserver ikke voksede forholdsmæssigt lige så meget som deres udlånsportefølje.

Den meget positive udvikling indenfor banksektoren har været medvirkende til at konkurrencen om kunderne blev større end nogensinde tidligere. Mange lokalbanker har brugt de positive økonomiske vinde til at øge deres forretninger udenfor deres normale lokale forretningsområde. En del kunder har udnyttet bankernes appetit på nye forretninger til at presse rentemarginal og øvrige vilkår, herunder de sikkerheder, som sikrer banken hvis kundens betalingsevne skulle ændre sig og samtidigt kan have betydning for solvens og dermed øge bankens kapitalbinding, hvilket ligger et pres på afkastet til aktionærene. Da finanskrisen for alvor brød ud i 2008 blev det med store tab på alle fronter til bankerne. Det har betydet at reserverne er blevet væsentlig reduceret. Dette kombineret med øgede udgifter til funding har lagt et markant pres på bankernes indtjening. Banksektoren verden over har fået en stor del af skylden for, at det gik så galt med økonomien som tilfældet. I Danmark har det ændrede verdensbillede af lånemuligheder, tab og øgede krav til solvens betydet, at bankerne over en bred kam har skullet have tilført store beløb for at leve op til myndighedernes krav. Enten ved ansvarlige lån eller ved udvidelse af aktiekapitalen, hvis muligt. Efterhånden som flere og flere banker er gået konkurs i Danmark har de store udenlandske långivere lukket mere eller mindre ned for lån til danske banker. Der er stadig stor fokus på bankernes udlånseksponering, samt hvor solide de fremstår. Staten har via

Bankpakke 2 lånt bankerne omkring kr. 100 mia. som kapitalindskud. Der er et stor beløb selv for den danske stat hvilket naturligvis danner baggrund for, at der er stor opmærksomhed for den udvikling som er i bankerne frem mod udløb af statsgarantien. Der er et udskilningsløb i gang mellem bankerne, hvem kan nå at tjene tilfredsstillende med penge og samtidigt være sammensat sådan, at banken kan låne penge uden statsgaranti.

Der er sammen med Bankpakkerne kommet øget lovgivning som regulerer bankerne i Danmark. På internationalt plan er Basel III under udarbejdelse. Det er nødvendigt for de danske banker nøje at følge med i udviklingen, og de krav som vil komme til dem fremadrettet. Det er nødvendigt med en langsigtet planlægning i forhold til situationen omkring refinansiering af lån, udløb af statsgaranti samt eventuelle øgede krav i Basel III til kapitalbinding i bankerne.

## **Problemformulering.**

Med udgangspunkt i Østjysk Bank vil jeg analysere status efter fremlæggelse af regnskabet for år 2010 og se på, hvilke udfordringer der venter Østjysk Bank de kommende år. Der vil blive analyseret på Østjysk Banks kapitalbase samt på de ændrede krav til bankerne som Basel III vil medføre. Disse analyser laves for at kunne besvare nedenstående problemformulering.

- Hvilke udfordringer vil Basel III give Østjysk Banks aktionærer ?

Jeg vil komme med et bud på, hvordan Østjysk Bank kan klare de projekt- og organisatoriske udfordringer som en udvidelse af aktiekapitalen vil give banken.

## **Metode.**

Opgaven er opdelt i tre hovedafsnit samt en endelig konklusion. De tre hovedafsnit er:

- Østjysk Banks markedsmæssige position og regnskabsanalyse.
- Redegørelse af Basel III
- Projekt ”Styrkelse af kapitalen i Østjysk Bank.”

Denne opdeling af opgaven giver en logisk struktur igennem opgaven og mulighed for at svare på opgavens problemformulering.

De anvendte teoretiske modeller, der benyttes i opgaven vil overordnet blive beskrevet inden teorien anvendes. I hvert afsnit vil der blive argumenteret for de valgte teorier samt en kort beskrivelse af modellernes anvendelighed og eventuelle svagheder.

### **Østjysk Banks markedsmæssige position.**

Formålet med en redegørelse og analyse af Østjysk Bank markedsmæssige position i første del af opgaven er at skabe overblik over det fundament som Østjysk Bank driver bank på i dag. For at skabe klarhed over hvordan banken står nu og i fremtiden, laves en analyse af solvens samt en regnskabsanalyse. Analysen af Østjysk Banks markedsmæssige position er relevant i forhold til at kunne lave en analyse og se på de muligheder og udfordringer som Østjysk Bank har fremadrettet og i forhold til opgavens problemformulering.

Opgaven tager udgangspunkt i Østjysk Bank; banken vil kort blive præsenteret hvor historie og dens værdier beskrives. Derefter fortages der en analyse af bankes markedsmæssige position ved brug af flere teoretiske modeller. Porter's five forces bruges delvis Der er lagt vægt på de områder som er vurderet at have størst betydning i forhold til at skabe overblik over Østjysk Bank og dens omverden. Derudover er der elementer fra PEST analysen, også her er der taget udgangspunkt i de punkter der er vurderet mest relevant for løsning af problemstillingen. Det er P for Political og E for Economic factors. Disse to bogstaver er valgt, da de har størst indflydelse på Østjysk Banks måde at drive forretning på i nærmeste fremtid, og har stor betydning for Østjysk Banks aktionærer.

Østjysk Banks solvens vil blive gennemgået sammen nuværende lovgivning. Østjysk Banks solvens vil blive beregnet og analyseret i forhold til lovgivningen. Afsnittet er relevant for at se, hvor robust Østjysk Bank er i forhold til de lovmæssige krav

### **Regnskabsanalyse af Østjysk Bank.**

Senere i opgaven vil der blive foretaget en regnskabsanalyse af Østjysk Bank. Her vil der blive analyseret på de seneste to regnskabsår 2009 og 2010. Trods det, at der kun analyseres på de seneste to års regnskaber, er det min vurdering, at tendensen og udfordringerne er klare.

Sammensætningen af Østjydsk Bank likviditet vil blive analyseret ved hjælp af beregninger på Gabet.

### **Rentabilitet, indtægter og omkostninger.**

Regnskabsanalysen som foretages vil tage udgangspunkt i Dupont modellen, hvor de 5 nøgletal ROA, ROE, PM, AU og EM beregnes. Med udgangspunkt i disse nøgletal kigges der nærmere på Østjydsk Banks indtægts- og omkostningsforhold.

Der vil blive lagt vægt på omkostningsforholdene, og analysen vil primært gå i dybden med omkostningerne til personale og administration samt nedskrivninger, og tab på udlån. I analysen vil der blive beregnet relevante nøgletal til brug for nærmere analyse af omkostningerne. Nedskrivningerne vil blive holdt op i mod udlånet, og derfor beregnes Østjydsk Banks nedskrivningsprocent.

### **WACC.**

Motivationen for at beregne WACC er for at se nærmere på, hvordan Østjydsk Bank finansierer sig, og til hvilken pris banken er i stand til at skaffe indlån og fremmedkapital, som er nødvendig for at finansiere indlånsunderskud, samt den overdækning som banken har i forhold til lovkrav og kapital og likviditet.

Bankens evne til at finansieres sig vil blive sammenlignet med referencerenterne T/N og Cibor 3, og der vil blive analyseret på den udvikling som denne sammenligning viser over år 2009 og 2010.

### **ICGR.**

Incitamentet til afsnittet omkring nøgletallet ICGR er at vise i hvor stor grad Østjydsk Bank kan øge udlånet med samme solvens når der regnes ud fra den indtjening som præsteres.

### **Basel III**

I afsnittet omkring Basel III vil der blive redegjort for de ændringer som er undervejs fra Basel komiteen. Der vil primært blive kigget nærmere på mængden af kapital, som i fremtiden skal være til stede i pengeinstitutter, og på de forskellige kategorier af kvalitet.



Afsnittet vil ved hjælp af beregninger analysere på, hvordan Østjydsk Bank og dermed dens aktionærer, er stillet i forhold til de kommende krav.

Afsnittet vil også indeholde drøftelser og forventninger til den likviditet som skal være til stede fremadrettet. Der vil blive analyseret på de foreløbige udkast til vægningen på værdipapir, og hvilken betydning det vil have for sammensætningen af Østjydsk Banks beholdning af værdipapir.

### **Finanstilsynets diamant.**

Diamanten vil blive gennemgået, og der bliver analyseret på hvordan Østjydsk Bank klarer sig på nøgletallene i forhold til det nye tiltag som Finanstilsynet har taget overfor danske banker.

### **Projekt "Styrkelse af kapitalen i Østjydsk Bank".**

I dette afsnit af opgaven laves en teoretisk plan for en udvidelse af aktiekapitalen i Østjydsk Bank ved brug af oprettet projektorganisation. Der analyseres på hvorfor det er en fordel at oprette et projekt til brug for en kompliceret engangsopgave som en udvidelse af aktiekapitalen er. Selve den selvstændige projektorganisation vises via figur og arbejdsfordelingen gennemgås.

Projektarbejdet tager udgangspunkt i "5 X 5 modellen" som anvendes til at komme rundt om alle problemstillinger i projektet. Aftalegrundlaget giver platformen for aftalen mellem projektleder og projektejer. Forskellige problemstillinger behandles undervejs i projektet. For at illustrere dette laves en interessentanalyse.

Denne analyse bevirker, at der udarbejdes SWOT analyse, der er med til at danne grundlag for en specialedesignet kommunikationsstrategi til brug for ledelsens håndtering af projektet intern og eksternt, da dette vurderes, at være et følsomt emne med udvidelse af bankens aktiekapital.

Som afrunding udarbejdes en tidsmæssig plan over projektet, hvor de forskellige faser og milepæle behandles.

Som afslutning på opgaven vil indholdet af de forskellige afsnit blive opsummeret i en konklusion, som tilsammen vil det give et svar på opgavens problemformulering.

## Østjydsk Bank A/S

Hos Østjydsk Bank har man også mærket krisen, og den kan aflæses i regnskaberne 2007-2010.

Østjydsk Bank havde i år 2007 et resultat før skat på kr. 102,9 mio.<sup>1</sup>, Dette resultat er faldet hen over krisen til det laveste i perioden. I seneste årsregnskab 2010 blev resultatet før skat kr. 13,7 mio.<sup>2</sup>. I hele perioden har Østjydsk Bank præsteret at have overskud. Hvis man kigger nærmere på det seneste regnskabsår kan der aflæses stigende nedskrivning på udlån. Beløbet udgør kr. 143,7 mio., som svarer til en nedskrivningsprocent på hele 2,2 %<sup>3</sup>. Der har været gevinst på kursreguleringer på kr. 33,2 mio.<sup>4</sup>. hvilket er stærkt medvirkende til, at resultatet for år 2010 er positivt.

For regnskabsåret 2010 har der været betalt til Bankpakke 1. Dette har kostet Østjydsk Bank kr. 37,5 mio.<sup>5</sup>. Da Bankpakke udløb den 30.09.2010, vil resultatet fremadrettet blive positivt påvirket. Dog vil der stadig være risiko for ekstra udgifter til sektoren og dermed også Østjydsk Bank. Banken har en forpligtelse til at dække deres forholdsmæssige andel af indestående, når en bank i Danmark går konkurs. Dette sker via Garantifonden for indskydere.

Et eksempel er Amagerbankens konkurs, som vil komme til at koste Østjydsk Bank et tab på omkring 6,4 mio.<sup>6</sup>. målt på de tal der kendes i dag.

Det er min vurdering, at mange banker vil have fokus på omstilling fra stor vækst til en kontrolleret vækst eller måske reducere af balancen. Der vil være behov for nye tiltag for at leve op til kravene fra myndighederne.

Eksempler på områder hvor bankerne vil have fokus i 2011 og fremadrettet :

- Rentemarginal
- Indtjening ved ”ikke kapitalbelastende” produkter
- Sikkerheder for udlån
- Spredning mellem brancher på udlånet
- Fordelingen mellem ind og udlån

---

<sup>1</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2007

<sup>2</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

<sup>3</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

<sup>4</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

<sup>5</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

<sup>6</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

Derudover vil bankerne have rettet øjnene frem mod udløb af statsgarantien via Finansiell Stabilitet i år 2013. En anden ting som kan få stor indflydelse på hvordan bankerne skal agere i den kommende tid er implementering af Basel III.

Basel III vurderes at få en fundamental betydning for bankernes forretningsmodeller. De banker som formår at omstille sig hurtigst og mest effektivt, vil efter min mening være dem som kommer ud som vindere på den anden side. I forholds til Basel III viser erfaring fra instruktionen af Basel II at rettidig omhu, tidlig foranalyse, strategisk vurdering og robust planlægning, er en del af succes kriterierne.

### **Østjysk banks markedsmæssige position<sup>7</sup>**

Østjysk Bank er hjemhørende i Mariager, og bygger på Banken for Mariager og Omegn som blev grundlagt tilbage i 1897. I dag består banken af 11 filialer fordelt udover Østjylland, primært i området omkring Mariager og Randers. Banken har dog de seneste år åbnet udenfor dens normale markedsområde, syd for Aarhus, ved filialer i Skanderborg, Horsens og Vejle. Der findes ikke nogen filialer af Østjysk Bank i Aarhus. Der er i alt cirka 160 ansatte i de 11 afdelinger.

Bankens hovedaktivitet er at tilbyde bankprodukter til private og erhvervs kunder kombineret med professionel rådgivning. Fordelingen på forretningsomfang er 30% på privat og 70% på erhverv. Det er bankens mål at udjævne denne forskel ved at øge andel af forretningsomfanget med private kunder.

Banken ønsker at støtte op om udviklingen i lokalområdet ved at hjælpe til med ansvarlig kreditgivning og redelig rådgivning. Dette gøres med baggrund i den lokale forankring gennem en lang årrække. Banken ønsker ligeledes at være en aktiv medspiller i det lokale kultur, forretningsliv, samt i idrætten. Her støttes omkring 180 foreninger økonomisk.

Banken er et aktieselskab, og havde ved udgangen af 2010 mere end 10.000 aktionærer. Der er en ansvarlig kapital på kr. 1,2 mia. og solvens på 17,7 %. Bankens ledelse mener derfor, at banken er bundsolid og klar til at gå fremtiden i møde. Størrelsesmæssigt er Østjysk Bank en gruppe 3 bank dvs. en bank med arbejdende kapital der ligger mellem kr. 250 mio. og kr. 10 mia. Østjysk Bank har en arbejdende kapital på kr. 2,770 mia. ultimo 2010. Østjysk Bank

---

<sup>7</sup> Oplysninger hentet fra Østjysk Banks årsrapport 2010 samt hjemmeside [www.oesjyskbank.dk](http://www.oesjyskbank.dk)

er medlem af Lokale pengeinstitutter, som er en forening der har til formål at styrke og skabe de bedst mulige rammer for, at banker i foreningen kan udøve deres virksomhed.

Østjydsk Banks nøgleværdier og vision har Østjydsk Bank betegnet således :

- Lokal interesse og opbakning
- Hurtige beslutninger
- Indlevelsesevne
- Fornuftige rentesatser
- Få og lave gebyrer
- Personlig betjening
- God gammeldags service

## Solvens

Der er god grund til at holde øje solvensen for Østjydsk Bank pga. den økonomiske krise som Danmark er ramt af, og opmærksomheden fra omverden på dette nøgletal er stor. Der er derfor god grund til beregning og analyse af solvensen i Østjydsk Bank.

Solvens er den kapital som banken har til tab på udlån, som ikke kendes i dag. Solvenskravet er udtryk for hvor robust banken er mod at lide tab. Kravet lovmæssigt er 8 % og defineret ved § 124 LFV stk. 2.

Risikorapporten for år 2010 udarbejdet af Østjydsk Bank oplyser, at solvensbehovet er 10,3 % Solvensprocenten er beregnet til 17,7 % for både år 2009 og 2010. Umiddelbart viser overdækningen fra de 10,3 % til 17,7 %, at Østjydsk Bank er forsigtig ved ikke at have presset solvensen til det yderste. I de kommende afsnit vil solvensen blive beregnet og anskueliggjort for år 2010.

## Solvensprocenten

Basiskapital / Risikovægtede aktiver (kreditrisiko + markedsrisiko + operationel risiko)

Basiskapitalen

**Basiskapitalen** danner grundlag for bankens solvensopgørelse. Basiskapitalen fungerer som bankens buffer mod de risici som kan opstå, det kan være en Finanskriser II.

Basiskapitalen jf. Lov om Finansiell virksomhed § 128 stk. 1, består af den reducerede kernekapital + den reducerede supplerende kapital.

## Kernekapitalen

Kernekapitalen består af Østjydsk Banks aktiekapital, overkursen, reserver, overført overskud/underskud, hybrid kernekapital og fratrukket forslået udbytte, skatteaktiver og immaterielle aktiver jf. Lov om Finansiell virksomhed § 129 – 131

Hybrid kernekapital er gæld optaget af banken Gælden er uden løbetid som ikke kan indfries, dog vil gælden kunne indfries ved likvidation eller konkurs.

Hvis andelen af hybrid kernekapital overstiger 15 % vil denne del blive overført til supplerende kapital jf. Lov om Finansiell virksomhed § 129 stk. 2 Kernekapital skal uden hybrid kernekapital udgøre mindst 5 % af de risikovægtede aktiver jf. Lov om Finansiell virksomhed § 129 stk. 1 nr. 7.

## Supplerende kapital.

Supplerende kapital indeholder ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser, hybrid kernekapital der overstiger 15 % af kernekapital og fratrukket kapitalandele i andre virksomheder jf. Lov om Finansiell virksomhed § 135 & 139

Den supplerende kapital må maksimal udgøre 100 % af kernekapital og den del af lånekapitalen, som har et fast forfaldstidspunkt.

Kapitalen nedskrives med 25 % årligt de sidste tre år når den supplerende kapital gøres op. Størrelsen på de risikovægtede aktiver er givet ved kapitaldækningsreglerne, hvor risiciene deles op i operationelle risici, markedsmæssige risici og kreditmæssige risici.

Beregnings af solvensen for Østjydsk Bank ser således ud :

$$\text{År 2009 Basiskapitalen} / \text{Risikovægtede aktiver} = 1.147.691^8 / 6.474.804 = 17,7 \%$$

$$\text{År 2010 Basiskapitalen} / \text{Risikovægtede aktiver} = 1.109.713^9 / 6.263.017 = 17,7 \%$$

Beregnings viser samme resultat som oplyst i Østjydsk Banks årsregnskab for år 2010. Solvensen er endt på samme niveau for år 2009 og 2010. Der er ikke sket de store forskydninger mellem de to regnskabsår.

Egenkapitalen er øget lidt fra kr. 627, 4 mio. i 2009 til kr. 643,7 mio<sup>10</sup>. i år 2010, mens den supplerende kapital er reduceret med kr. 44,6 mio. Bankens vægtede poster er faldet med kr.

---

<sup>8</sup> Østjydsk Banks risikorapport 2009

<sup>9</sup> Østjydsk Banks risiko rapport 2010

<sup>10</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

211,8 mio. Det betyder at solvensen er endt på 17,7 % for begge år, da de relative små forskydninger ikke har ændret på resultatet.

Østjydsk Bank oplyser i sin risikorapport for år 2010, at solvensbehovet er 10,3 %, altså et stykke højere end lovens minimumskrav på 8 %.

Solvensoverdækningen er dermed på  $17,7\% - 10,3\% = 7,4\%$ . Målt i basiskapital vil kravet til denne være kr. 647,9 mio. for lige præcis at opfylde behovet for solvensen. Det betyder at der ultimo 2010 er en overdækning på kr. 461,8 mio. Dette beløb vil der om nødvendigt kunne tæres på ved forøgelse af forretningsomfanget i 2011 eller ved forringelse af den økonomiske udvikling så som et eventuelt fald i sikkerhederne værdi.

<b>Østjydsk Bank</b> <b>solvensbehov</b> pr. 31.12.2010 Stresstest fra risikorapporten	Tilstrækkelig basiskapital i kr. 1.000,-	Solvensbehovet i procent
Kreditrisiko	592.311	9,45 %
Markedsrisiko	66.731	1,07 %
Operationel risiko	41.692	0,66 %
Øvrige risici	-52.862	- 0,84 %
Basiskapital og solvensbehov	647.872	10,34 %

Kilde: Risikorapporten 2010

Østjydsk Bank bør løbende overvåge sit solvenskrav og vurdere om solvensen er tilstrækkelig og forsvarlig i forhold til bankens planer og de risici der følger heraf, samt de forhold som ændringer i omverden kan give.

I årsrapporten 2010 skriver Østjydsk Bank, at ledelsen i løbet af 2011 vil vurdere virkningen af de kommende Basel III regler. Det betyder at banken nøje følger udviklingen, og vurdere på den betydning de nye regler vil få for Østjydsk Bank kapital forhold og drift i øvrigt. Der vil dermed være fokus på at fremstå som en bank som følger udviklingen nøje, og tilpasser sig nye krav som ansvarlig bank.

Hvis krisen fortsætter vil Østjydsk Bank mærke et fortsat pres på nedskrivningerne.

Økonomien er stadig meget sårbar og bankens kunder vil blive ramt hvis der ikke kommer gang i økonomien igen for alvor.

Det vil have stor betydning for bankens store eksponering mod erhverv med 70 %<sup>11</sup> af balancen, mens en cocktail med stigende arbejdsløshed og stigende rente vil kunne få stor betydning for huspriserne som en af driverne i de private husholdningers økonomi. Faldende huspriser vil have betydning for kunderne, da en stor del vil blive insolvente. Bankens sikkerheder vil falde i værdi, og dermed vil bankens vægtede poster stige, og give behov for at øge basiskapital. Der er dog som udgangspunkt ikke noget galt i, at sikkerhederne bliver lidt dårligere, men kundernes mulighed for at sælge huset bliver mindre, eksempelvis ved skilsmisse eller arbejdsløshed. Så længe der er et godt flow i kundens økonomi er der ikke problemer, men mulighederne for, om nødvendigt, at lette økonomien i en periode, bliver reduceret ved prisfald på huse. Hermed stiger risikoen for, at kunderne ikke vil kunne klare deres forpligtigelser over for banken, med tab til følge.

Der er forskellige forhold som vil kunne forbedre Østjysk Banks basiskapital og dermed Østjysk Banks solvensprocent. Det vil være oplagt at øge indtjening ved salg af produkter som er ikke kapital belastende. Det vil øge indtjening, og dermed egenkapital og basiskapital med en bedre solvensprocent til følge. En anden mulighed som banken kan benytte sig af, er at tage sikkerhed for udlån. Dette vil medvirke til, banken beskytter sit udlån ved at have noteret sin sikkerhed i det pågældende aktiv som værn mod eventuel andre kreditorer. En god følgevirkning af dette er, at det vil påvirke Østjysk Banks samlede risikovægtede aktiver i nedadgående retning. Det vil betyde en højere solvens for den samme basiskapital. Østjysk Bank har undervejs i Finanskrisen taget imod Statens tilbud i Bankpakke II om lån. Lånet blev hjemtaget i juni måned 2009.

Det sorterer under hybrid kernekapital og indgik ved optagelsen direkte ved opgørelse af bankens basiskapital. Det har naturligvis styrket og medvirket til, at banken i dag står med en højere solvens end før Finanskrisen satte ind.

I Østjysk Bank er der efterstillende kapitalindskud, også kaldet supplerende kapital. Der ikke sket nogen ændringer i år 2010 i disse poster. Dette indskud andrager samlet set kr. 403,2<sup>12</sup> mio. med forskellige udløbstidspunkter. Der er for ved årets afslutning i alt 6 lån af denne type. Ikke hele beløbet kan medregnes ved opgørelsen af bankens solvens.

Ultimo 2010 er der medregnet kr. 337,4 mio. af de kr. 403, 2 mio. Som skrevet tidligere i afsnittet vil den værdi som må medregnes blive reduceret i de sidste tre år af lånets løbetid med 25 %.

---

<sup>11</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010

<sup>12</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010

Der forfalder et lån på kr. 60 mio. i år 2012, mens resten af lånene forfalder i enten år 2014 eller 2015. Det vil betyde, at der bliver et pres på beregningen af solvensen da nuværende lån gradvist vil blive mindre værd i løbet af de kommende år. Det kan skabe et pres på bankens solvens, hvis det ikke lykkes at erstatte disse lån med nye, eller banken på anden vis kan fremskaffe basiskapital. Målt i forhold til den tilstrækkelige basiskapital har Østjydsk Bank en overdækning på kr. 461.8 mio. ultimo 2010. Da beløbet for supplerende kapital som kan medregnes ved opgørelse af basiskapital og dermed beregning af solvens løbende reduceres med kr. 337,4 mio. vil en stor del af bankens nuværende overdækning forsvinde.

Det vurderes derfor, at det er stor vigtighed at ledelsen arbejder på hente ny basiskapital for at bankens ikke kommer i problemer med at leve op til solvensbehovet. Det har siden Finanskrisen været svært for danske pengeinstitutter at hente penge til brug for driften i udlandet. De mange konkurser i banker har skabt en ikke ubegrundet frygt ved de udenlandske långivere. Disse långivere vil godt kunne leve uden at låne penge ud til danske banker, men de danske banker vil få alvorlige problemer, hvis de ikke kan låne penge i udlandet.

Amagerbankens konkurs vil kunne give en form for kreditklemme igen, efter der var løsnet lidt op siden Finanskrisen var på det højeste.

### **Delkonklusion Solvens og kapital**

Efter at have gennemgået og analyseret på Østjydsk Banks solvens kan det konkluderes, at bankens solvens ligger på et for nuværende tilfredsstillende niveau på 17,7 % for både år 2009 og 2010. Overdækningen set i forhold til det individuelle solvensbehov ligger på 7,4 procentpoint. Det er en solid overdækning, hvilket vurderes som værende hensigtsmæssigt i tider, hvor der stilles stadig større krav til at banker kan modstå tab og nedskrivninger på udlån, samt at der er risiko for et generelt faldende aktivitetsniveau med lavere indtjening som resultat.

Der har fra Østjydsk Banks side været fokus på at styrke solvensen blandt andet ved optagelse af Hybrid kernekapital fra staten. Det er min vurdering, at det er vigtigt at banken fortsat at have stor fokus på dette område. Årsagen er, at der udløber meget supplerende kapital optaget af Østjydsk Bank, hvorfor der skal findes en model for at afløse disse lån. Samtidigt tyder alt på, at der kan komme yderligere pres på kravet til bankernes reserver fra Basel III.

De nye krav som kommer via Basel III i forhold til mængden af kapital



Kvaliteten omkring disse former for kapital samt øvrigt lovgivning og bevæggrunde for at disse tiltag taget af Basel komiteen, vil blive behandlet under afsnittet: "Hvad er Basel III".

## Hvad er Basel III

Basel Committee on Banking Supervision oversat til dansk: Baselkomiteen for banktilsyn. Komiteen blev oprettet i 1974 med formål om at styrke det stadig voksende internationale finansielle systems stabilitet. Komiteen arbejde består i at koordinere det globale samarbejde inden for banktilsyn. Sekretariatet ligger i Den internationale Betalingsbank, kaldet Bank for International Settlements, forkortet BIS.

BIS er en international organisation, der har til formål at fremme det internationale monetære og finansielle samarbejde. Det betyder at BIS er center for forskning inden for disse områder, BIS udfylder samtidigt rollen som Centralbankernes bank.

BIS er en anerkendt organisation internationalt, hvilket kan ses af, at mange banker verden over følger Basel komiteens anbefalinger. Som eksempel kan det nævnes, at amerikanske, japanske og europæiske banker følger Basel komiteens retningslinjer.

Basel komiteen består af repræsentanter fra centralbanker og tilsynsmyndigheder fra en lang række af større industrilande. Basel komiteen har siden oprettelse i 1974 udarbejdet en lang række anbefalinger og retningslinjer. Mest kendt er Basel I, II og III.

Fra arbejdet med nye retningslinjer starter til de implementeres i lovgivning går der flere år. Ofte vil ændringer fra start til slut også tage en del år, pt. forventer man, at Basel III er fuldt udrullet i år 2019. Dette kan dog nemt afvige i den ene eller anden retning. Der vil komme nye regler, og være afhængig af, hvor hurtigt det er nødvendigt at lave ændringer i forhold til det nu nye Basel III.

Det ender ofte ud i, at der ud fra Basel komiteens anbefalinger laves et EU-direktiv. Dette betyder, at kapitaldækningsreglerne for europæiske pengeinstitutter ensrettes, men samtidigt ligner en lang række af landene verden over. Der er dog enkelte steder, at et EU-direktiv ikke følger retningslinjerne fra Basel komiteen. Det vil være områder hvor EU har været nødt til at tage et hensyn til de lokale forhold.

I Danmark vil kravene blive nedfældet i dansk lovgivning via Bekendtgørelse om kapitaldækning. Det betyder, at de anbefalinger der kommer fra Basel III ikke nødvendigvis skal følges af danske pengeinstitutter.

Mens det meste af Basel III stadig ligger støbeskeen har Danmark allerede lavet en del nye krav til de danske banker. Det er Finanstilsynet som kontrollerer de danske banker. D

De nye krav som er dansk enegang er :

- Offentliggørelse af individuelle solvensbehov
- Offentliggørelse af inspektionsrapport fra Finanstilsynet
- Regler om bonus og aktieoptioner
- Krav om certificering af rådgivere
- Krav om mærkning af værdipapir
- Afviklingsberedskab (bankerne skal selv betale)
- Tilsynsdiamant (grænseværdier på nøglepunkter)

### Hvad indeholder Basel III

Basel III kommer på bagsiden af en finansiell krise hvor det viste sig, at den finansielle sektor ikke var tilstrækkelig kapitaliseret til de store tab som opstod. En af årsagerne var, at sektoren som helhed ikke var gearret til at håndtere systemiske risiko. Systemiske risici er den risiko der er for, at økonomierne bliver ramt af begivenheder som betyder, at det finansielle system ikke fungerer som en effektiv formidler af kapital og finansielle tjenesteydelser.

Resultat heraf vil være en stærk påvirkning af velfærd og vækst i samfundet. Den kommende regulering vil derfor have fokus på både de enkle bankers robusthed samt det finansielle system som helhed.

Målet med den nye regulering er at reducere de samfundsmæssige omkostninger i forbindelse med økonomiske kriser. Tanken er, at der under gode tider vil skulle bygges en buffer op. Denne buffer skal så kunne modstå det pres der er på kreditinstitutterne under dårligere tider. Denne modcykliske kapitalbuffer forventes at have en gavnlig effekt når næste krise opstår.

Nogle Basel III regler er trådt i kraft ultimo 2010, mens andre regler implementeres over de kommende år. Det forventes at Basel III er fuldt udrullet i 2019. De områder som er vigtigst er <sup>13</sup>:

- Store engagementer

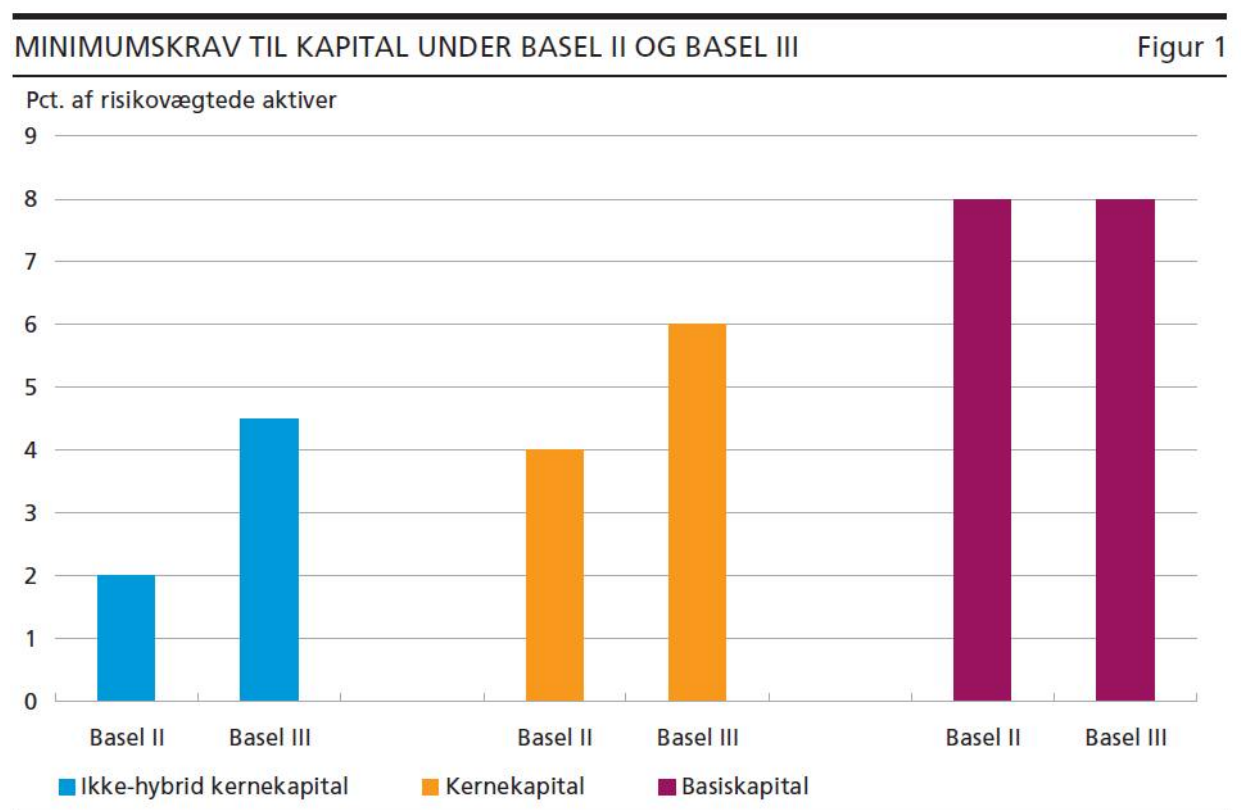
---

<sup>13</sup> Nationa

lbanken kvartaloversigt 1. kvartal 2011

- Kapitalstruktur (her tænkes på sammensætning og kvalitet af basiskapitalen)
- Kapitalbevarende buffer
- Modcyklisk kapitalbuffer
- Likviditetsrisiko
- Gearingsgrad
- Modpartsrisiko
- Nedskrivninger
- Krav til kapitalens evne til at absorbere tab for at mindske systemisk risiko

I nedenstående figur er kravene til kapitalen under Basel II og Basel III fremstillet.



Figur 1

Kilde: Nationalbanken

Som det ses i Figur 1 er kravene for kapital øget, målt imod de indtil nu gældende Basel II regler. Det er helt klart intentionen at styrke det finansielle system så meget, at det vil kunne modstå perioder med finansiell og økonomisk stress. Der bliver taget fat hele vejen rundt om de problemer som finanssektoren har haft under Finanskrisen. Der vil derfor blive sat ind for at øge både kvaliteten og kvantiteten. Det betyder, at minimumskravene for kapital i

pengeinstitutterne øges som det ses på graferne. I forhold til kvaliteten, vil basiskapitalens evne til at absorbere tab komme i fokus ved at se på hvilken kapital der er til stede, og i hvilken gruppering den hører hjemme. Aktiekapital er af højeste kvalitet, mens supplerende kapital er den mindst værdifulde, når der ses på kvaliteten af kapitalen.

Nedenstående regler om kapital der skal være til rådighed i finansielle institutter forventes at være fuld implementeret fra i år 2015 med start 1. januar 2013<sup>14</sup>.

Kravet til ikke-hybrid kernekapital forøges væsentligt fra 2 % til 4,5 %<sup>15</sup> af de risikovægtede poster. Det stiller krav til ejerne om at bakke om deres ejerskab. Det har stor betydning at der er en sådan opbakning, idet det viser, at ejerne tror på selskabet. Hvis det skulle komme så langt, er det også denne kapital som forsvinder først ved en konkurs.

Kernekapital kravet stiger også i Basel III regi. Stigningen er fra 4 % til 6 % af de risikovægtede poster. Der følger strengere regler med i forhold til, at kernekapitalen skal kunne konverteres til aktiekapital, hvis der sker noget i forudsatte hændelser. Løbetiden på lånet skal være uendeligt, og der må ikke være aftalt noget ting der gør, at det er attraktivt at indfri lånet. Lånet skal, ifølge Basel III, kunne nedskrives eller konverteres til aktiekapital og rente og afdrag kunne bortfalde. Alt dette for at sikre, at instituttet kan fortsættes driften, da kvaliteten af kapitalen er god. Det kunne være en ellers velkendt model med, at renten stiger efter en periode som er bestemt på forhånd, også kaldet "Step up". Her er det så normalt, at denne finansiering skiftes ud, da den ofte har kunnet skiftes med en billigere finansiering end hidtil finansiering inkl. "Step up" renten.

Hvad der angår indskud fra den danske stat igennem Bankpakke II, betyder disse regler, at dette indskud kun kan medregnes til år 2018. Der er mange år til, at indskuddet ikke kan medregnes, og det vil ikke være noget, der kan tages specielt højde for på nuværende tidspunkt i de danske pengeinstitutter.

De banker der har optaget dette lån fra staten skal have en milepæl, der i kapitalplanen anskueliggør, at der ligger en udfordring på dette tidspunkt med nuværende lovgivning.

Som det ses i Figur 1 er der ikke nogen ændring i krav til supplerende kapital. Her er kravet stadig 8 %. Kravene til supplerende kapital i Basel III er lempelige. Der er mulighed for, at

---

<sup>14</sup> Nationalbankens 1. kvartaloversigt 2011

<sup>15</sup> Nationalbanken kvartaloversigt 1. kvartal 2011

supplerende kapital kan have en fast afvikling, og der stilles ikke et krav om mulighed for bortfald af rente og afdrag samt konvertering af den supplerende kapital til aktiekapital.

Supplerende kapital kommer sidst i konkursrækkefølgen af de tre typer kapital.. Denne kapital skal først dække tab, hvis det bliver til en konkurs.

## **Buffere.**

Et nyt tiltag, der bliver anbefalet af Basel III, er oprettelse af buffere. De bliver anbefalet, da man har til hensigt at øge kapitalen i de gode tider med høj konjunktur. Årsagen er ønsket om at udjævne de udsving der er i de finansielle institutioner. Dermed vil pengeinstitutter ikke have samme mulighed for at øge deres risiko under en højkonjunktur. Dette vil betyde at højkonjunktoren ikke vil blive så kraftig som ellers, og overgangen til lavkonjunktur mere blid.

De to typer buffere er:

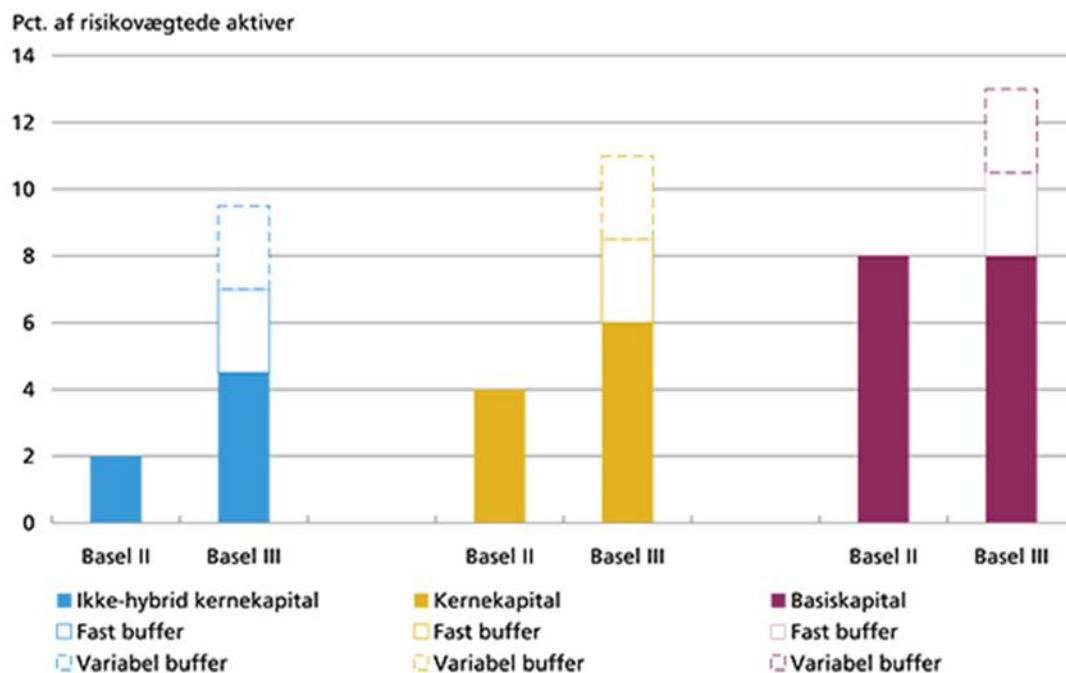
### **Kapitalbevaringsbuffer**

#### **Modcyklisk kapitalbuffer**

Kapitalbevaringsbufferen er et fast element, og fastsat til at skulle udgøre 2,5 % af de risikovægtede aktiver. Den modcykliske buffer er en variabel buffer som vil være mellem 0 – 2,5 % af basiskapitalen. I tider med højkonjunktur og dermed en høj udlånsvækst, vil der være krav om, at den variable buffer øges. Dette betyder, at bufferen kan blive op til 5 % af basiskapitalen. De højere kapitalkrav vil blive indfaset i periode 2013 – 2015, men kapitalbufferen vil først blive indfaset fra 2016 – 2018. Ved høj udlånsvækst vil den dog kunne indfases tidligere.

Hvilken betydning de har for minimumskravene af kapital til rådighed i de finansielle institutioner kan ses nedenfor i figur 2.

Figur 2



Anm.: Ikke-hybrid kernekapital er indeholdt i definitionen af kernekapital, og kernekapital er indeholdt i definitionen af basiskapital. Beregningen af kernekapital indeholder således egenkapitalen, og egenkapital og kernekapital er indeholdt i basiskapitalen. Det er på nuværende tidspunkt ikke fastlagt, om kapitalbufferen vil blive implementeret for alle typer af ansvarlig kapital, eller kun for kapital af højeste kvalitet, dvs. egenkapital.

Kilde: Basel Committee on Banking Supervision (2010b)/Nationalbanken.t)

Det vil være de lokale tilsynsmyndigheder som står for at opstille kravene til de institutter de har under tilsyn. Både den modcykliske og kapitalbevaringsbufferen vil skulle fyldes op med ikke-hybrid kernekapital. Det betyder, at myndigheder gennem Basel III får stor fokus på, at den kapital som stilles til side er den mest værdifulde, og den kapital som nemmest kan bruges om nødvendigt ved tab. Hvis et institut ikke formår at stille den tilstrækkelige kapital til side i forhold til kravet om modcykliske buffer, vil der ske begrænsninger til instituttets muligheder for at disponere. Det vil kunne betyde, at der vil være en begrænsning på udbetaling af udbytte, tilbagekøb af aktier, samt udbetaling af bonusser. Alle tre ting noget som vil begrænses ejerne, og sikre, at kapitalen bliver i selskabet. Dette vil samtidigt være motiverende da ingen ledelse eller ejere har lyst til at være underlagt begrænsninger fra myndighederne side.

## Ny medicin ved udsving i systemisk risiko

Fra 1. januar 2011 blev der oprettet et nyt organ i EU, ESRB som står for European Systemic Risk Board, på dansk , et europæisk udvalg for systemisk risici.

Dette udvalg har til opgave at lave makroprudentielle overvågning af det finansielle system i EU. Formålet med overvågningen er, at kunne forbygge og reducere de systemiske risici i EU. Det betyder, at resultatet på deres definerede opgave er at nedtone de risici der er for, at det finansielle system kan få negativ indvirkning på det indre marked og realøkonomien i EU.

Metoden som ESRB vil operere på, er at indsamle og analysere relevante data for at kunne afdække de systemiske risici. ESRB vil have mulighed for at udstede advarsler samt indstille til nogle afhjælpende tiltag for derved at afhjælpe de risici som opstår.

Vægtningen ved krav omkring modcykliske buffer er gabet mellem det aggregerede udlån til den private sektor i forhold til BNP. Når udlånet bliver for stor, vil det være her der sættes ind med krav om opbygning af buffer. Andre faktorer kan komme til, og påvirke, i hvor stor grad kravet bliver, i forhold til bufferens cykliske udsving. En anden vigtig indikator er reduktion af rentemarginalerne samt en hastig udvidelse af balancerne. Det kan indikere, at institutterne er blevet for optimistiske, og dermed opbygning af systemiske risici

Omvendt vil det, som vi har set den seneste periode, med stigninger i nedskrivningerne og rentemarginal sammen med reducere af balancerne indikere, at den systemiske risiko er for nedadgående. Når de systemiske risici falder, vil kapitalen blive frigivet gradvis eller hel..

Ovenstående er blevet til efter Finanskrisen, og lavet ud fra en masse test og historiske data. Det betyder, at der vil blive taget højde for langt de fleste ting, og dermed minimere mange af fremtidens risici markant. Det vil ikke være muligt helt at undgå, at noget kan gå galt i fremtiden. Det betyder efter min mening, at systemet ikke er statisk, men vil samle ny viden og erfaring op, og implementere dem, så de kan gøre gavn. Vores verden er meget omskiftelig, også hvad økonomierne angår. Der bliver tippet rundt på magtbalancer mellem verdensdele og lande. Dette betyder, at det er utroligt vigtigt at vurdere på historiske data, og se hvor relevante er de er i forhold til det verdensbillede der tegner sig i dag.

## Østjydsk Bank og Basel III

Der er mange motiver for at beregne og analysere på, hvad Basel III betyder for Østjydsk Bank. Et vigtigt motiv er, at bankens ledelse i årsrapport 2010 skriver, at de vil vurdere hvad de kommende regler fra Basel III kommer til at betyde for Østjydsk Bank.

Derudover har emnet stor fokus i det politiske liv på Christiansborg og videre ned i Europa. Den danske Presse har ofte fokus på emnet. Professorer, bankdirektører, Finansrådet samt Nationalbanken og Finanstilsynet kommer med hver deres syn på de kommende regler samt betydningen for de Finansielle institutioner og samfundet.

Der er ikke helt enighed mellem de forskellige parter. På den ene side står bankerne, hvis talerør hovedsageligt er Finansrådet. Deres indstilling er, at de gerne vil spille med, i forhold til at forbedre kapitalen i finanssektoren, men omvendt har de ikke interesse i, at for mange penge skal sættes til side, og deres bevægelsesmuligheder bliver begrænsede. Dette vil være til ugunst for aktionærerne.

På den anden side står Finanstilsynet, som har stået model til meget henover Finanskrisen. De har en klar interesse i, at de finansielle institutioner, som de har tilsyn med, har så meget kapital til at kunne modstå de nedture som vil komme i fremadrettet.

Nationalbanken har stor indsigt i økonomien både i Danmark og internationalt. De laver store analyser som bruges af mange parter.

Nationalbanken har deres syn på de nye Basel III regler. De konkluderer i en analyse ved vicedirektør i Nationalbanken Anders Møller Christensen, at "Bankerne tager fejl om Baselregler"<sup>16</sup> Analysen kommer frem til, at Baselreglerne ikke er så slemme for bankerne og samtidigt rigtig gode for samfundet. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at Nationalbanken ikke ser noget fra aktionærernes side, men udelukkede som økonomer, der vil samfundet det bedste.

Der er flere økonomer og professorer som løbende giver deres holdninger til Basel III til udtryk gennem dagspressen. Det er en del af deres job, og de bliver ofte aflønnet efter hvor ofte de er citeret i dagspressen. Professor i finansiering ved Copenhagen Business School, Jesper Rangvid bliver ofte citeret. Han mener i en artikel omkring Basel III, at bankernes brok, bare brok<sup>17</sup>. Den forøgede kapital i bankerne vil reducere risikoen for nye finanskriser.

---

<sup>16</sup> Artikel FinansWatch 18. marts 2011

<sup>17</sup> Artikel Business.dk 10. december 2010



Bankernes ekstra omkostninger ved denne kapital er peanuts set i forhold til, hvad en krise koster – nemlig nemt op til ét års BNP, hvilket i Danmark svarer til omkring kr. 1.600 mia.

Disse forskellige synspunkter fra forskellige interessenter gør det endnu mere interessant at se på, hvordan tallene omkring kapitalkravene ser ud for Østjydsk Bank.

Jeg vil nedenfor beregne og analysere på:

- hvordan Østjydsk Bank ligger i forhold til de nye Basel III krav med hensyn til kapital tilstede i banken.
- hvilke typer af kapital der er til stede, og hvilke ting der kan ske fremadrettet.

Til sidst vil jeg komme med en anbefaling til, om Østjydsk Bank bør overveje noget i forhold til ovenstående.

Beregning af **kapital til stede i Østjydsk Bank** beregnet fra tal oplyst i årsrapporten 2010. De viste tal er i kr. 1.000,- Der måles i procent af de risikovægtede aktiver.

Kernekapital ex. Hybrid =	Ikke-hybrid kernekapital X 100
	Risikovægtede aktiver
Aktiekapital + overført overskud X 100 =	643.707 X 100
Risikovægtede aktiver	5.510.167 = 11,68 %

Kernekapital inkl. Hybrid =	Ikke-hybrid + hybrid kernekapital e/fradrag X 100
	Risikovægtede aktiver
Aktiekapital + overført overskud + hybrid kernekapital X 100	785.573 X 100
Risikovægtede aktiver	5.510.167 = 14,26%

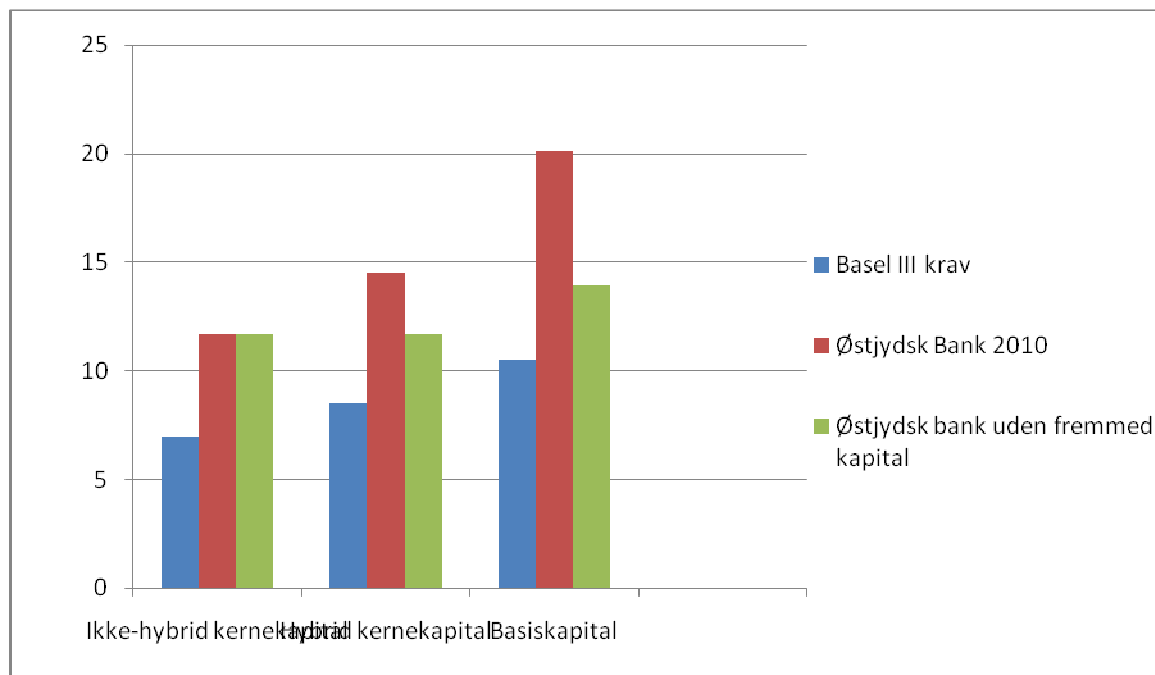
Basiskapital = Ikke hybrid + hybrid kernekapital e/fradrag + basiskapital e/fradrag X 100

Risikovægtede aktiver

1.109.713 X 100

5.510.167

= 20,14 %



Figur 3

Som det ses har Østjyds Bank en solid overdækning når der kigges på de nye krav for ikke hybrid kernekapital. Dog vil den margin som banken har i dag til mindstekravet blive reduceret med Basel III, fra kravet på 2 % svarende til kr. 110.2 mio. til det nye krav på 7 % svarende til kr. 385.7 mio. Der er ikke taget højde for den modcykliske som i gode tider vil kunne komme op og skulle have en værdi svarende til 2,5 % af de risikovægtede aktiver. Det betyder, at der i forhold til de nye krav er luft med nuværende Ikke-hybrid kernekapital målt mod nye Basel III krav på hvad der svarer til kr. 258 mio.

Der er dermed stadig luft til tab i banken, men hvis banken ønsker at se kapitalstærk ud, vil de med fordel kunne øge den ikke-hybride kernekapital. Det vil eventuel kunne ske med en udvidelse af aktiekapitalen.

Østjysk Bank har kun en storaktionær, mens resten er mindre aktionærer, herunder mange private, som ofte vil bakke op om deres bank hvis de valgte at styrke kapitalen ved en aktieudvidelse. En anden grund til, at jeg syntes det kunne være fornuftigt at overveje en aktieudvidelse er, at Statens Hybride kernekapital vil kunne førtidsindfries i 2012.

Renten der betales her er 11,50 %. I 2012 har lånet fra Staten løbet i tre år. Hvis det ikke indfries indenfor 5 år vil det blive til kurs 105, og hvis lånet bliver 7 år vil kursen hedde 110 ved indfrielse. Helt fremme ved år 2018 vil statens lån ikke kunne medregnes ved opgørelse af hybrid kernekapital jf. de nye Basel III regler. Det er dog ikke noget krav at indfri dette lån, men ved låneoptag i udlandet vil det vægte positivt, at aktionærerne bakker op om banken og at den ikke er afhængig af statslån.

### **Delkonklusion Basel III**

Jeg ser signalet fra Basel komiteens side som et klart signal til ejerne. Kravene til kapitalen, som ejerne stiller til rådighed som aktiekapital ønskes øget. Denne risikovillige kapital vil fremadrettet give en bedre bund i bankerne til at modstå kriser, hvilket er ønsket fra komiteens side. Det stiller krav til aktionærerne og til banken om at kunne præstere godt for at tiltrække nye aktionærer, og for, at nuværende aktionærer har lyst til at skyde flere penge i banken.

Kravet til Østjysk Banks kernekapital er 8,5 % , igen er den modcykliske buffer ikke medregnet. Kravet svarer dermed til kr. 468,4 mio. i hybridkernekapital.

Det betyder at der ultimo 2010 er en overdækning på kr. 317,2 mio. Hvis lånet fra staten kr. 157 mio. indfries, vil overdækningen blive reduceret til kr. 160,2 mio. eller hele kr. 405 mio. mindre i hybrid kernekapital overdækning end i dag.

Dette vil efterlade Østjysk Bank med en meget lille margin til mindstekravet ved Basel III, og betyder, at banken ikke vil kunne tåle væsentlige tab og dermed reducere af egenkapitalen uden at få tilført yderligere enten Ikke-hybrid eller hybrid kernekapital.

Jeg vil derfor anbefale at aktiekapitalen udvides eller at der tegnes anden hybrid kernekapital inden en eventuel indfrielse af statens lån. Jeg mener, at Østjysk Bank ellers vil blive for sårbar ved en nedgang i økonomi, med pres på indtjening og øgede tab, og en reduktion af de aktiver som banken har pant i. Dette vil resultere i højere risikovægtede poster og dermed alene øge kravet til Ikke-hybrid og hybrid kernekapital.

Udvidelse af aktiekapitalen vil være et stærk signal fra ejerne omkring deres opbakning til banken og vil samtidigt sikre banken kapital, som er i den bedste kategori i forhold til de nye Basel III krav.

Basel III krav til basiskapitalen er 10,50 % uden cykliske buffer. Det svarer til et basiskapitalkrav ultimo 2010 på kr. 578.6 mio, hvilket betyder, at der er en basiskapital overdækning på kr. 531,1 mio.

Umiddelbart en stor og flot overdækning som ikke giver anledning til problemer. Medregnet ved opgørelse af basiskapitalen er supplerende kapital på kr. 342,3 mio. samt hybrid kernekapital fra staten på kr. 157 mio. I alt er der ved opgørelsen af basiskapitalen kr. 499,3 mio. hybrid og supplerende lån medregnet. Uden fremmed finansiering er næsten hele overdækningen væk

. Dette betyder, at det er vigtigt for Østjysk Bank at finde nye långivere eller undersøge muligheden for at udvide aktiekapitalen.

I tiden efter Amagerbankens konkurs er lånemarkedet meget svært tilgængelig for de fleste danske banker inklusive Østjysk Bank. Det betyder, at den kommende periode er meget vigtig for Østjysk Bank, da den supplerende kapital forfalder løbende de kommende år. Det sidste lån forfalder sidst i år 2015.

Der er ikke plads til megen udsving i resultaterne hvis fremmedfinansiering bortfalder. Det vil kunne betyde, at Østjysk Bank skal slanke udlånsbalancen, eller holde igen med væksten i udlån, da det vil belaste de risikovægtede poster. En anden øvelse som vil kunne bedre de risikovægtede poster vil være, at tage yderligere og bedre sikkerheder for udlånet.

Salg af aktiver kan også være en måde at skaffe likvider og kapital på. Det kan være ejerandele i selskaber, bygninger eller eksempelvis nogle af de filialer som ligger uden for markedsområdet.

Salg af filialer vil kunne skaffe kapital til at styrke bankens nøgletal. Sidegevinsten vil være, at det vil lette udlånsbalancen, og på den måde vil nøgletallene bliver styrket på to måder, dels sikre en bedre kapital i banken, men også betyde, en drift med et afkast som vil være mindre end Østjysk Bank i nuværende form.

Ud fra ovenstående tal og betragtninger vil jeg anbefale, at Østjysk Bank's bestyrelse og direktion får lagt en plan for de ønsker som er til overdækning i forhold til de nye Basel III

krav. Derefter skal der udarbejdes en plan for, hvordan man skaffer kapitalen til dette, og bankens ønsker omkring selve udlånsforretningen.

Inden de sidste lån og kravene fra Basel III kommer til at gælde har Østjysk Bank stadig en fornuftig horisont. Banken vil kunne nå at tjene penge, og dermed styrke egenkapitalen.

Hvis det bliver til tab, og en reduktion af egenkapitalen og dermed den Ikke-hybride kapital, vil udfordringen blive hård, da det vil blive meget sværere og dyrere på lånemarkedet.

I ovenstående er ikke medregnet den cykliske buffer. Det betyder en risiko for Østjysk Bank hvis Tilsynsmyndigheder forlanger, at der sættes yderligere kapital til side. Dermed tages en del af den mulighed, som banken havde før Basel III, for at konsolidere sig i forhold til minimumskravene. Som det er lagt op pt. fra Basel komitéen vil den cykliske buffer ikke komme som et krav på en gang, men over en årrække med højkonjunktur.

Hensigterne fra Basel III er, at mere kapital skal bindes i bankerne fra ejernes side, samt det nye buffer system, hvor kapitalen i højere grad skal blive i banken til brug for det risiko der er ved konjunkturudsving. Bedømt ud fra ovenstående, mener jeg, at det har den betydning for aktionærene i Østjysk Bank, at de ikke skal forvente så høje afkast som tidligere. Der er mere kapital der skal lønnes af driften, og i de år hvor afkastet er højere end gennemsnittet, vil pengene i højere grad skulle sættes til side pga. cykliske buffer som skal opbygges.

## Likviditet

I nedenstående vil der blive kigget på, hvorfor likviditet er en af de vigtige ting at have fokus på som bank, og hvorfor det er særlig vigtigt i denne tid.

Der vil blive set på nuværende likviditet med baggrund i år 2010, og hvad der forventes at komme til at ske fremadrettet af lovændringer.

Herefter en analyse af hvilken betydning det vil have. Til sidst vil jeg gennemgå hvilken betydning det har haft for Østjysk Bank, og hvilken betydning det kan have fremadrettet.

Hen over Finanskrisen har der været meget fokus på likviditet. Det har været et af de steder som virkelig har skabt problemer for mange banker, da finansmarkederne ikke fungerede som normalt bl.a. pga. mistro imellem bankerne. Nogle banker var nødt til at holde penge til sig selv fremfor at låne videre til andre pengeinstitutter som i et normalt marked.

Det har resulteret i flere tiltag fra myndighedernes side under finanskrisen. Lov om finansiel stabilitet, eller mere populært Bankpakke 1 blev vedtaget den 10. oktober 2008 i forbindelse med finanskrisen.

Bankpakke 1 løb over 2 år, og havde til formål er at sikre tilliden til danske pengeinstitutter. Med bankpakke 1 udstedte den danske Stat en 2-årig garanti for alle indlån og simple fordringer i de danske pengeinstitutter, som er medlemmer af Det Private Beredskab. Statsgarantien for alle indskud i danske pengeinstitutter betød, at pressede banker undgik et "bankrun", hvor deres balance mellem ind- og udlån ville blive helt skæv, hvilket igen ville betyde et enormt pres på bl.a. likviditeten.

For at deltage i garantiordningen betaler pengeinstitutterne en provision på 15 mia. kr. til Staten. Pengeinstitutterne garanterer også med 20 mia. kr. for tab ved afvikling af nødlidende pengeinstitutter. Den samlede betaling udgør mellem 15 og 35 mia. kr. og afhænger af, hvor store tab der opstår ved afvikling af nødlidende pengeinstitutter i Det Private Beredskab.

I skrivende stund er alle pengene ved at være brugt. Finansiel Stabilitet som overtager de nødlidende pengeinstitutter forventer, at de vil bruge resten garantisummen på pengeinstitutterne som allerede er under afvikling.

Finansiel Stabilitet har en forventning om, at der vil være flere pengeinstitutter som ikke kan klare sig igennem og heller ikke har muligheden for at fusionere med andre pengeinstitutter.

Statsgarantien, i henhold til lov om finansiel stabilitet, udløb den 30. september 2010. Herefter er indlån dækket af indskydergarantifonden. Indskydergarantifonden dækker kunders navnenoterede, kontante indlån i pengeinstitutter med op til 100.000 € per indskyder. Det svarer til ca. 750.000 kr. Heri fradrages indskyderens eventuelle lån og andre forpligtelser over for instituttet. En række særlige indlån dækkes fuldt ud og uden fradrag. Det gælder blandt andet pensionsopsparing.

Statsgarantien har derved medvirket til, at mindske usikkerheden for det danske likviditetsmarked. Ved udløbet af statsgarantien for indlån blev det, i stedet muligt for bankerne, at søge om en individuel statsgaranti.

Med Kreditpakken fra februar 2009 blev det muligt for danske pengeinstitutter at indgå aftale om en individuel statsgaranti på ikke-efterstillet usikret gæld mv. Individuelle statsgarantier har løbetider på op til tre år. Det betyder i praksis, at det enkle pengeinstitut har kunnet

udstede obligationer med statsgaranti, og på den måde sikre sig i en ny periode med udløb i 2013.

Med de problemer der har været for Finanssektoren i Danmark, og med den hjælp og risiko Staten har påtaget sig, er det naturligt, at der vil være stor fokus på udviklingen i pengeinstitutsektoren.

Især likviditeten er i fokus. Finanstilsynet stiller krav om en likviditets overdækning på mindst 50 % i tilsynsdiamanten<sup>18</sup>. Også fra Basel komiteen side er der stor fokus, og herfra vil der komme ændringer, som vil blive beskrevet senere i afsnittet

. Ved at kigge på de danske bankers likviditets overdækning ultimo 2010 vil man kunne se, at der generelt er store overdækninger. Det er sikkert et resultat af muligheden for udstedelse af obligationer med statsgaranti, samt strammere lovgivning og en forventning herom, samt det faktum, at langt de fleste banker lige har haft problemer med at skaffe likviditet tæt inde på livet.

En af de vigtige roller som et pengeinstitut har, er at stå som finansiel formidler mellem låntagere og indskydere, som et led i pengeinstitutternes ind- og udlånsvirksomhed. På den måde påtager det enkle pengeinstitut sig likviditetsrisiko, dvs. en risiko for, at den nødvendige finansiering er rådighed til en given pris, i takt med, at forpligtelserne forfalder. Finanstilsynet overvåger løbende udviklingen i pengeinstitutternes likviditet samt den udvikling der er gang i omkring Basel III.

Der vil via Basel III blive indført to kvantitative krav på likviditetsområdet<sup>19</sup> – Liquidity Coverage Ratio, LCR samt Net Stable Funding ratio, NSFR

Disse to krav indføres for at sikre at pengeinstitutterne har tiltrækkelige store likviditetsstødpuder, og give en mere stabil finansiering i den finansielle sektor. For at finde ud af hvor stort behovet for likviditet er, vil der være en observationsperiode. På nuværende tidspunkt er det ikke lagt fast, om der vil blive brugt tal fra 2010 og 2011.

Der vil være krav om, at der fra 1/1-2012 indberettes til de lokale tilsynsmyndigheder omkring likviditeten. Disse info vil blive givet videre til hjælp for udformningen af de endelige krav. Der vil således kunne blive ændret i de regler som er lagt frem i dag.

---

<sup>18</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)

<sup>19</sup> Nationalbanken 1. kvartal 2011

## Liquidity Coverage Ratio<sup>20</sup>

Kravene i LCR vil blive indført i år 2015, og et stort arbejde er i gang for at udarbejde de endelige regler, så de kan fungere i de enkle lande uden det får for store negative konsekvenser.

I Danmark er der stor fokus på, at realkreditobligationer rykkes ned i niveau., Dette vil have stor betydning for det danske realkreditsystem og dermed hele den danske lånemodell.

Pengeinstitutter og forsikringsselskaber vil ikke have så mange realkreditobligationer som de har i dag. Ændringer på likviditetskravene kan få store realøkonomiske konsekvenser, og det er netop en af hovedårsagerne til, at disse regler laves. Så spørgsmålet er, hvordan det ender ud, og hvor hårde kravene bliver når de endelige regler vedtages.

Hensigten er, at pengeinstitutterne skal have tilstrækkelige store likviditetsstødpuder til at kunne klare intensivt kortsigtet likviditetsstress. Det vil være forskelligt hvor stor stødpude det enkle pengeinstitut vil skulle have, afhængig af det enkle pengeinstituts likviditetsrisici. Liquidity Coverage Ratio den mængde af højkvalitetsaktiver, altså ultra likvide aktiver. Basel komiteen har indtil videre lagt op til at højkvalitetsaktiver også kaldet niveau 1-aktiver primært skal være :

- Centralbankreserver
- Kontanter
- Statsobligationer

Nedenstående formel skal bruges til beregning af LCR. Der beregnes over en 30 dages periode og på likvide og højkvalitets værdipapir. De er som nævnt ovenfor. Der kæmpes fra flere landes side, herunder Danmarks side for, at realkreditpapir også kan tælles med ved opgørelse af LCR.

$$LCR = \frac{\textit{Stock of high quality liquid assets}}{\textit{Net cash outflows over a 30 – day period}} \times 100\%$$

Kilde: Nationalbanken

---

<sup>20</sup> Kvartalsoversigt 1. kvartal 2011 Nationalbanken



Ovenstående aktiver vil skulle udgøre mindst 60 % af aktiverne i likviditetsstødpuden. Andre aktiver vil dermed højst kunne udgøre 40 % af likviditetspuden. Disse aktiver kaldes niveau 2-aktiver og vil indeholde eksempelvis dækkede obligationer. De danske realkreditobligationer vil med udspillet indtil videre også være niveau 2-aktiver. Fra dansk side argumenteres for, at de skal rykkes op i niveau 1, da de i dag betragtes som et godt og sikkert papir. Argumenterne lyder endvidere på, at realkreditobligationerne er stort set lige så likvide som statsobligationer og markedet for realkreditobligationer er stort. Til sidst spiller realkreditobligationerne en stor rolle i pengeinstitutternes likviditetsstyring i dag.

Der er en begrænsning på, hvor mange af niveau 2-aktiverne der tæller med i opgørelse af LCR (40%), Der vil skulle laves et "haircut" på mindst 15 % af disse aktiver. Det betyder at der maksimalt vil kunne medregnes 85 % af aktivets værdi i LCR.

Nationalbanken oplyser, at der er gennemført beregninger på status af nogle af de store danske pengeinstitutter. De står dårligere end deres europæiske kollegaer, idet LCR ligger gennemsnittet på 55 %. Årsagen til at de danske pengeinstitutter ligger lavere end resten af Europa er, at realkreditobligationer vejer tungt, mens pengeinstitutter ude i Europa traditionelt ligger mere i statsobligationer, som i undersøgelsen ligger i niveau 1, mens realkreditobligationer kun er i niveau 2.

Hvis ændringerne kommer igennem vil det betyde, at Østjysk Bank mere end nogensinde tidligere vil skulle have fokus på, hvor stor andel af realkreditobligationer de ønsker at ligge inde med, da det vil få betydning for opgørelse af likviditeten. Det afgørende er det merafkast som en realkreditobligation vil give, samt hvorledes situation udvikler sig på funding markedet. Hvis der er knappe ressourcer tilgængelig for Østjysk Bank vil andelen af realkreditobligationer skulle nedbringes pga. den lavere vægtning i forhold til niveau 1 papirer.

### **Net Stable Funding Ratio (NSFR)<sup>21</sup>**

Basel komiteen ønsker at pengeinstitutterne får en længere finansiering end tilfældet har været indtil nu.

Mange pengeinstitutter har kørt med meget kort finansiering af deres aktiver og aktiviteter. Med dette tiltag vil pengeinstitutterne benytte mere af den mellem og lange finansiering fremfor den korte finansiering.

---

<sup>21</sup> Kvartalsoversigt 1. kvartal 2011 Nationalbanken

Det er et stort arbejde at samle data og analyse på disse. Der vil blive brugt 2010 og 2011 tal til undersøgelsen. Pengeinstitutterne indberetter data til de nationale Tilsynsmyndigheder, som sender dem videre til Basel. Observationsperioden slutter i år 2016, og efter planen vil Net Stable Funding Ratio skulle efterleves af pengeinstitutterne i 2018. Det betyder, at pengeinstitutterne har lang tid til at indstille sig på de nye normer.

På det tidspunkt vil NSFR ud fra indsamlede data og det økonomiske verdensbillede fastsætte et minimumskrav for stabil finansiering. Et sådant krav vil blive fastsat med en likviditetsprofil for de enkle aktiver som pengeinstituttet finansierer, og de træk der kan komme på pengeinstituttets likviditet på givne kredittilsagn, samt andre forpligtelser som ikke er balanceført.

Der er allerede stor opmærksomhed på området, til trods for, at der er mange år til de nye krav kommer til at fungere. Det vil bevirke, at pengeinstitutternes begynder at tage lidt længere lån end hidtil. Dermed vil en del af målet sikkert blive opfyldt inden reglerne kommer på plads.

Nedenfor ses formelen til NSFR.

Stabil finansiering bliver indtil videre defineret som finansiering med en løbetid længere end 1 år. Basel komiteen vil gennem test på de data der kommer ind de kommende år vurdere, om finansiering under 1 år til en vis grænse vil kunne tælle med som stabil finansiering. Det som kan tale for, at noget kan tælle med er, hvis der er en afdækning, altså et match mellem passivet og aktivet. Samtidigt vil der skulle være en idé i at lave en længere finansiering, som udgangspunkt vil den jo blive dyrere for pengeinstituttet.

$$NSFR = \frac{\textit{Available amount of stable funding}}{\textit{Required amount of stable funding}} \times 100\%$$

Kilde: Nationalbanken

Der er også lavet test på NSFR i EU. De store danske pengeinstitutter blev i den anledning også testet på, hvornår de vil klare sig, målt op imod de nye regler som de ligger i dag. Her blev resultatet at NSFR blev på 74 %, hvilket ligesom LCR er lavere end gennemsnittet i Europa. Den primære årsag hertil er, at de danske pengeinstitutter ligger inde med mange

realkreditobligationer af typen med rentetilpasning. Disse lån vil ,trods et eventuelt 30 års lån, blive ramt af, at der er årlige tilpasninger og dermed er det ikke vægtet så meget på løbetiden.

### Likviditetsstyring

For at minimere likviditetsrisikoen, er et vigtigt element at se nærmere på Østjydsk Banks sammensætning af aktiver og passiver, ved hjælp af en følsomhedsanalyse. En uhensigtsmæssig stor forskel mellem betalingsprofiler for lange aktiver og korte passiver kan forøge likviditetsrisikoen.

### Følsomhedsanalyse

Østjydsk Banks styring af likviditeten kan analyseres ved hjælp af en følsomhedsanalyse af bankens sammensætning af rentefølsomme aktiver og passiver. En analyse af, hvor rentefølsom Østjydsk Bank er overfor en renteændring. Analysen tager udgangspunkt i følgende 3 nøgletal:

1.  $\text{Gap(kr.)} = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme passiver}$
2.  $\text{Relative gap ratio} = \text{Gap(kr.)} / \text{samlede aktiver}$
3.  $\text{Interest-sensitivity ratio} = \text{rentefølsomme aktiver} / \text{rentefølsomme passiver}$

Gap(kr.) viser forholdet mellem de rentebærende aktiver og passiver og udtrykker en renteændrings totale effekt på bankens indtjeningsevne. Det Relative Gap ratio viser Gap(kr.) i forhold til de samlede aktiver, dvs. hvor stor en procentdel Gap udgør af de samlede aktiver. Interest-sensitivity ratio viser, hvor stor en brøkdel de rentefølsomme aktiver udgør af de rentefølsomme passiver.

Nøgletallene er udregnet på løbetiderne; anfordring, til og med 3 mdr., over 3 mdr. til et år, 1 år til 5 år og 5 år og derover for bedre at kunne se følsomheden/gabet på de forskellige løbetider.

Gabet <sup>22</sup>	2009	2010
	På anfordring	1.152.822
2.929.994 - 1.777.172		2.993.245 - 1.658.564
Til og med 3 måneder	-658.444	10.823

<sup>22</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

188.260 – 846.704		310.750 – 299.927
Over 3 måneder og til og med 1 år	422.991	443.501
535.943 – 112.952		575.935 – 132.434
I alt af tilgodehavender og udlån (til og med 1 år)	917.369	1.789.005
Over 1 år og til og med 5 år	373.946	-354.368
480.290 – 106.344		527.967 – 882.335
Over 5 år	52.816	-115.548
537.023 – 484.207		502.834 – 618.382
I alt :	1.344.131	1.319.089

Relative Gap Ratio <sup>23</sup>	2009	2010
På anfordring	1.152.822/6.133.580 = 0,1880	1.334.681/6.978.920 = 0,1912
Til og med 3 måneder	-658.444/6.133.580 = -0,1074	10.823/6.978.920 = 0,0016
Over tre måneder og til og med 1 år	422.991/6.133.580 = 0,0690	423.501/6.978.920 = 0,0607
Over 1 år og til og med 5 år	373.946/6.133.580 = 0,0610	-354.368/6.978.920 = -0,0508
Over 5 år	52.816/6.133.580 = 0,0086	-115.548/6.978.920 = -0,0166
I alt af tilgodehavender og udlån	1.344.131/6.133.580 = 0,2191	1.299.089/6.978.920 = 0,1861

The interest-senitivity ratio <sup>24</sup>	2009	2010

<sup>23</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010

På anfordring	$2.929.994/1.777.172 = 1,65$	$2.993.245/1.658.564 = 1,81$
Til og med 3 måneder	$188.260/846.704 = 0,22$	$310.750/299.927 = 1,04$
Over 3 måneder og til og med 1 år	$535.943/112.952 = 4,75$	$575.935/132.434 = 4,35$
Over 1 år og til og med 5 år	$480.290/106.344 = 4,52$	$527.967/882.335 = 0,60$
Over 5 år	$537.023/484.207 = 1,11$	$502.834/618.382 = 0,81$
I alt af tilgodehavender og udlån	$4.671.510/3.327.379 = 1,40$	$4.910.731/3.591.642 = 1,37$

I 2010 havde Østjysk Bank et positiv gab på kr. 1.334.681 på anfordring og kr. 10.823 i posten til og med 3 måneder samt kr. 443.501 i over tre måneder og til og med 1 år. Det positive gab betyder, at Østjysk Bank er aktiv-følsomme som en følge af aktivernes størrelse i forhold til passiverne. Årsagen er, at der rentefølsomme udlån er større end deres rentefølsomme indlån. Det positive gab medfører, at Relative Gab Ratio også bliver positiv.

I og med at Østjysk Bank har en høj aktiv-følsomhed og en positiv Relative Gab Ratio vil bankens lønsomhed blive påvirket positivt hvis renten stiger. Østjysk Banks renteindtægter på udlånet med løbetid op til 1 år vil stige. Hvis renten falder, vil udviklingen i lønsomheden være omvendt. Det betyder for Østjysk Bank at renteindtægterne ved en rentestigning vil stige mere end renteudgifterne, hvilket vil påvirke bankens renteindtjening.

Denne udvikling understøttes af nøgletallet interest-sensitivity ratio, hvis værdier på de tre målinger inden for et år alle har en værdi større end 1. Jo højere det tal er, jo mere aktiv-følsom er Østjysk Bank, da passiverne vil udgøre en relativ lille del af aktiverne.

Det fremgår af tallene, at jo kortere løbetid jo mere aktiv-følsom er Østjysk Bank og modsat ved løbetid længere end 1 år. Det er en general trend ved pengeinstitutter, at kunderne ikke binder pengene i så lang tid. Omvendt er der en del udlån som er lange, altså længere end 5 år.

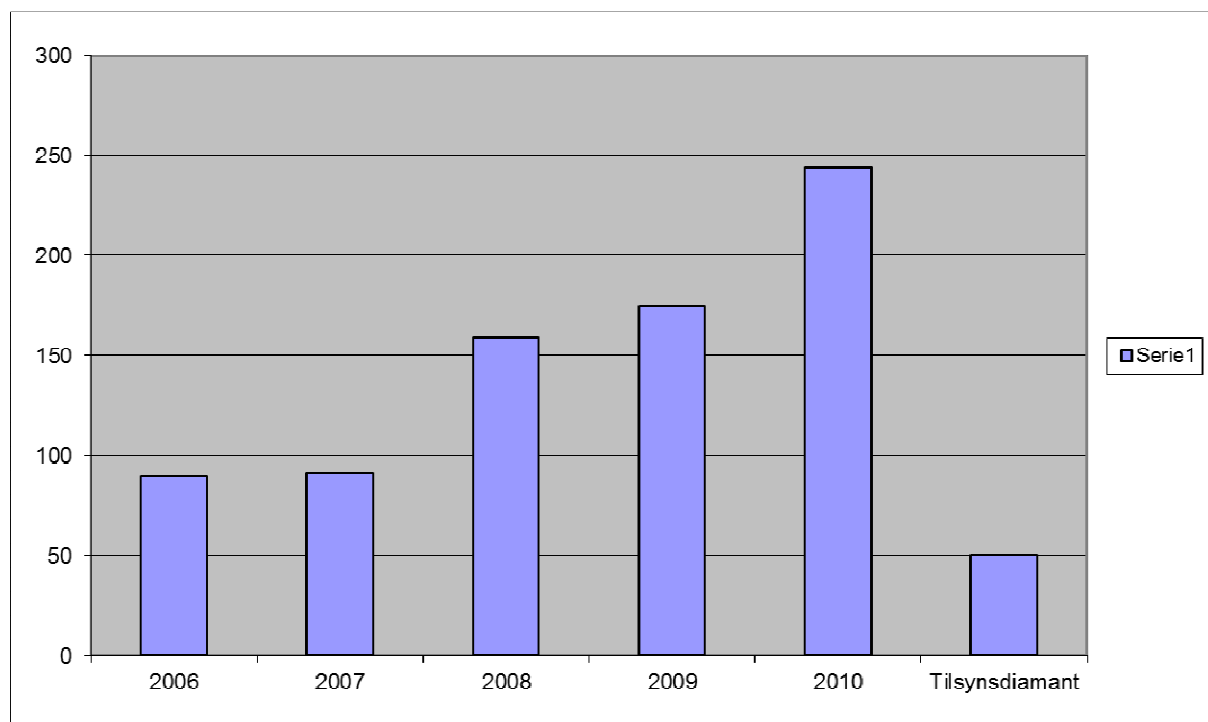
<sup>24</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010

Østjyds Bank har stort udlån på anfordring, hvilket jeg tolker som udtryk for, at de har mange erhvervskreditter. Erhverv fylder omkring 70 % på Østjyds Banks balance. Udlånet over 5 år er omvendt forholdsvis lavt sammenlignet med andre danske banker. Men billedet er dog typisk, Østjyds Bank har ikke matchet løbetiderne, og løber derfor en risiko på den front.

Pengeinstitutterne har haft en lang periode med høj udlånsvækst helt op til Finanskrisens start i 2008. Nu er der fokus på at skabe bedre balance mellem forholdet ind- og udlån. Det sker ved nedbringelse af udlånet i nogle banker, og ved at tiltrække yderligere indlån. Den kreditklemme som var under Finanskrisen, og som til dels stadig er, har gjort, at det er noget bankerne stadig har fokus på.

Jeg vil vurdere at der er flere årsager til at det har stor fokus. Det er fortsat svært at skaffe likviditet. At tiltrække indlån er en måde at skaffe den nødvendige likviditet på. Fra mediernes side er der meget stor fokus på, hvordan forholdet mellem ind- og udlån er i de enkelte banker. Dermed vil der kunne komme dårlige historier og det har man ikke behov for som bank da det ofte vil forstærke det misforhold som måske er mellem ind og udlånet. Østjyds Bank har indlånsunderskud, men en god likviditet, da de har optaget obligationslån med statsgaranti.

### Likviditetsoverdækningen målt i procent i Østjyds Bank



## Figur 4

Kilde: Årsrapporterne fra Østjydsk Bank samt Finanstilsynet

Likviditetsoverdækningen som ses af ovenstående diagram er udtryk for bankens beholdning af likvide aktiver set i forhold til lovens minimum krav. Østjydsk bank har et mål, jf. årsrapporten 2010, om at have en overdækning på 50 -75 %. Mens lovkravet fra 2012 via tilsynsdiamanten hedder minimum 50 % overdækning. Overdækningen har været stærk stigende de seneste 5 år fra 89,4 % i år 2006 til 244 % i år 2010. I år 2007 stiger overdækningen væsentlig og det indikerer, at finanskrisen starter i sektoren, og altså også for Østjydsk Bank.

Den høje stigning indikerer, at der er en forøget beivågenhed på området for likviditet fra bankens side. Likviditeten er altafgørende for, at banken kan drive sin forretning og være en god partner for sine kunder. En stærk likviditet er også nødvendig hvis Østjydsk Bank fortsat ønsker at udvide sit forretningsomfang.

Østjydsk Bank betegner likviditetsoverdækning på 244 % i årsregnskabet som meget tilfredsstillende<sup>25</sup>. I beregningen af likviditetsoverdækningen er medregnet en låneramme ydet af Nationalbanken på kr. 489 mio. Denne låneramme er uudnyttet og står på den måde som en garanti som, kan betegnes som en sikkerhedssele eller et strategisk valg fra bankens side om at have likviditetsdækningen på plads. Derudover er der udstedt obligationer med Statsgaranti for kr. 1.763 mio. Disse er løbende udstedt over en periode, men har det til fælles at udløber i år 2013.

### Delkonklusion Likviditet

Da Østjydsk Bank har et udlån der er større end indlånet og samtidigt skal have en god overdækning på likviditeten, vil der kræve, at der løbende bliver handlet på de risici der kommer i fremtiden. Forholdene på de finansielle markeder er meget omskiftlige, senest er det blevet næsten umuligt for de små banker at låne i markedet efter Amagerbankens kollaps. Jeg ser det derfor som afgørende at Østjydsk Bank er velpolstrede og har en god likviditet for at kunne imødegå uforudsete hændelser.

I Østjydsk Bank er udlånet er steget til kr. 4.910.731<sup>26</sup>, mens indlånet er opgjort til kr. 3.591.642, hvilket umiddelbart giver et indlånsunderskud på kr. 1.319.089. Af årsrapporten

---

<sup>25</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

<sup>26</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

fremgår det at der under indlånet er medtaget et eurolån kr. 60 mio. (60 mio. X 7,45 = 447 mio.) med statsgaranti. Det betyder, at forskellen mellem ind og udlån reelt er ca. kr. 1.766.089. Eurolånet udløber den 26.03.2013. Gabet mellem ind og udlån bliver kr. 1.766.089 pga. bortfald af dette "indlån" i 2013. I den mellemliggende periode ser jeg det som en vigtig opgave for Østjysk Bank at bringe en bedre balance mellem ind og udlån som den ene ting på likviditetssiden.

Den anden side som jeg anser for at være vigtigere og mere aktuel er, at finde afløsning for de obligationslån der er udstedt med statsgaranti med udløb i 2013. Det vil være nødvendigt for Østjysk Bank at finde en form for erstatning hvis banken fortsat ønsker at kunne øge og drive deres bankforretning. Der er selvfølgelig god tid, men omvendt må bankens gøre sit yderste for ikke at være mere afhængige af andre end højst nødvendigt. Det vil kunne gøres ved at finde penge ved de eksisterende aktionærer eller eventuelt nye.

Det vil kunne gøres ved at tegne nye aktier i banken eller ved at låne som hybrid kernekapital. Hvis der vælges en af disse modeller vil Østjysk Bank have fordel af, at der er taget hånd om de nye krav som er beskrevet ovenfor fra Basel komiteens side. Det vil nemlig være en god stabil og langsigtet lånemodell, hvilket er hensigten med de nye regler. På den måde vil Østjysk Bank stå styrket på de nye nøgletal LCR og NSFR. En vigtig sidegevinst som jeg vurderer til, at det vil være langt nemmere at komme i tale med långivere, når markederne for udlån igen bliver normaliseret. Det vil have værdi for långiverne, at banken er mere robust ved at nuværende ejer viser, at de tror på casen ved at komme med nogle af pengene.

Der vil også være mulighed for at skaffe likviditet ved at sælge nogle af bankens aktiver som investeringsejendomme, domicilejendomme, unoterede aktier samt andre omsættelige aktiver. Hvis det er et salg fordi det er nødvendigt, vil prisen sjældent blive optimal, og derfor måske ikke den bedste løsning. En anden mulighed som jeg ser for Østjysk Bank er at sælge en eller flere filialer som ligger uden for det naturlige markedsområde. Det vil være filialerne i Skanderborg, Horsens og Vejle. Disse filialer burde, med deres beliggenhed i større østjyske byer, være omsættelige, og dermed kunne give en fornuftig pris. Oveni prisen som et salg vil kunne indbringe, vil det sandsynligvis kunne lette bankens solvens og likviditet. Det er dog ikke muligt at få oplysninger på de enkelte filialer.

Østjysk Bank bør overveje, om de behøver at så stor overdækning som er tilfældet pr. 30.12.2010. Hvis behovet for overdækning ikke er så højt som det nuværende niveau, vil



banken med fordel kunne delindfri obligationslånet med statsgaranti, og på den måde spare penge ved at have en lavere, men stadig tilfredsstillende likviditet.

## **Gearingsratio**<sup>27</sup>

Det er bred enighed internationalt om, at bankernes udlån i opgangstider skal styres bedre end hidtil. Til brug for at kunne styre denne udvikling vil der som et supplerende mål blive lavet et nøgletal kalder Gearingsratio. Det bliver en del af Basel III, og processen er godt i gang. Der er lagt en tidsplan der betyder, at det nye nøgletal vil blive målt i en periode fra 2013 – 2017. Fra 2015 vil pengeinstitutternes skulle melde deres tal ud til offentligheden. Der er meldt ud fra BCBS, at også i denne sammenhæng, er kernekapital den mest relevante finansieringsform. Der er dermed en rød tråd i deres udmeldinger. Den kapital der fremover vil blive tilgodeset i diverse nøgletal og lovkrav er den mest risikobetonede.

Det forventes, at der i løbet af 2011 vil blive meldt mere ud omkring det arbejde der foregår, for at få de endelige ting på plads i forhold til hvilken vægtning de forskellige typer kapital får ved beregningen af Gearingsratio. Det er dog på nuværende tidspunkt meldt ud, at gearingsmålet forventes at komme til at ligge på 3 procent, men det vil skulle testes mere før det ligger endelig fast.

I de beregninger der er lavet indtil videre er det bevidst, at store pengeinstitutter ligger på en gearingsratio på omkring 1 procent højere end de mindre pengeinstitutter. De store ligger på omkring 2,5 procent, mens de små ligger på 3,5 procent. Det betyder at de mindre pengeinstitutter er mindre gearede end de store pengeinstitutter. De danske pengeinstitutter ligger på gennemsnittet i EU landene.

## **Østjysk Bank og gearingsratio**

Jeg vurderer, at gearingsratio ikke er noget Østjysk Bank skal bruge nogen særlig ressourcer på. Det er et af de målemærker der kommer i fremtiden. Årsagen til, at jeg ikke mener at der skal bruge tid på det nu er, at de har andre udfordringer i forhold til styrkelse af banken.

De afledte ting af dette arbejde, ved låneoptag af Hybrid kernekapital eller styrkelse af aktiekapitalen ved en udvidelse vil betyde, at dette nye nøgletal vil blive påvirket i positiv retning. Dog vil banken skulle forholde sig til tallet, da der bliver et krav om, at offentliggøre

---

<sup>27</sup> Kvartalsoversigt 1. kvartal 2011 Nationalbanken

det inden år 2015. Når den endelige beregningsformel ligger klar vil Østjysk Bank kunne forholde sig til, hvordan de ligger i forhold til kravet.

## Regnskabsanalyse af Østjysk Bank

Motivet for regnskabsanalysen af Østjysk Bank er at se hvordan Østjysk Bank klarer sig på forskellige poster, og et motiv er også at se på de stigende tab og nedskrivninger.

Der vil i regnskabsanalysen blive taget udgangspunkt i Dupont-modellen<sup>28</sup>. De udvalgte nøgletal vil blive vurderet og analyseret i forhold til tendens og niveau. Analysen vil tage afsæt i en rentabilitetsanalyse, efterfulgt af en analyse af bankens udgifter og indtægter.

Der vil undervejs i analysen blive argumenteret for de enkelte nøgletal.

Undervejs i regnskabsanalysen vil der blive henvist til bilagene for at se de præcise beregninger. Der er valgt at sammenligne med branchetal undervejs i regnskabsanalysen, her tænkes på nøgletal og resultater.

## Rentabilitet

I dette afsnit om Østjysk Bank rentabilitet vil der som tidligere nævnt blive taget udgangspunkt i nøgletal fra Dupont-modellen. Jeg vil se på Østjysk Banks styrker og svagheder.

Nedenstående skema viser 5 nøgletal ,som alle anvendes til at se på Østjysk Bank rentabilitet.

Nøgletal	Østjysk Bank 2009	Østjysk Bank 2010
ROE	2,93 %	1,39 %
ROA	2,993 %	1,278 %
EM	9,7012	10,7603
AU	0,0464	0,0470
PM	0,0645	0,0272

Return On Equity (ROE) betyder på dansk egenkapitalforretning. ROE er udtryk for bankens rentabilitet set ud fra aktionærens synsvinkel. ROE er forholdet mellem overskud og

<sup>28</sup> Birk & Erichsen, 1994

egenkapital. Egenkapitalforrentningen ønskes så høj som muligt, da den er udtryk for afkastet målt i procent til ejerne af den kapital de har indskudt i banken.

Egenkapitalforrentningsprocenten skal sammenlignes med et risikofrit investeringsalternativ som eksempelvis statsobligationer. Hertil skal lægges investorerens risikotillæg ved at investere i Østjydsk Bank.

Beregning af **ROE** :

$$\text{ROE} = \text{Net income} * 100 = \text{Overskud efter skat} * 100$$

---


$$0,5 * (\text{total equity, primo} + \text{total equity ultimo}) \quad 0,5 * (\text{egenkapital primo} + \text{Egenkapital ultimo})$$

$$\text{År 2009}^{29} \quad 18.365.000 * 100$$

---


$$0,5 (619.544.000 + 632.251.000) = 2,93 \%$$

$$\text{År 2010}^{30} \quad 8.920.000 * 100$$

---


$$0,5 (632.251.000 + 648.578.000) = 1,39 \%$$

$$\text{ROE} = \text{Profit margin (PM)} * \text{Asset utilization (AU)} * \text{Equity multiplier (EM)}$$

- PM – overskudsgrad (overskud/driftindtægter, omsætning)
- AU – Aktivernes omsætnings hastighed (omsætning/aktiver)
- EM – Egenkapitalens multiplikatoreffekt, (aktiver/egenkapital)

$$\text{År 2009} \quad \text{ROE} = 0,0645 * 0,0645 * 0,0464 * 100 = 2,9 \%$$

$$\text{PM} = 18.365.000 / 300.698.000 = 0,0645$$

---

<sup>29</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2009

<sup>30</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

$$AU = 300.698.000 / 6.133.580.000 = 0,0464$$

$$EM = 6.133.580.000 / 632.251.000 = 9,7012$$

$$\text{År 2010} \quad ROE^{31} = 0,0272 * 0,0470 * 10,7603 * 100 = 1,38 \%$$

$$PM = 8.920.000 / 327.870.000 = 0,0272$$

$$AU = 327.870.000 / 6.978.920.000 = 0,0470$$

$$EM = 6.978.920.000 / 648.578.000 = 10,7603$$

$$ROA = PM * AU$$

$$\text{År 2009} \quad ROA = 0,0645 * 0,0464 * 100 = 0,2993 (2,993\%)$$

$$\text{År 2010} \quad ROA = 0,0272 * 0,0470 * 100 = 0,1278 (1,278\%)$$

Begge ovenstående metoder kan bruges til at beregne ROE. Resultatet skulle gerne blive det samme til sidst, detaljeringsgraden er forskellen. Her vil jeg bruge ROE som vist i den nederste del af de to modeller. Jeg har valgt modellen, da den giver bedst indblik i, hvilke aspekter der påvirkes fra driften eller kapacitetsstyringen.

Egenkapitalforretningen (ROE) kan beregnes som i ovenstående formel eller som ROA\*EM. ROA viser den evne som banken har til at lave overskud af de samlede aktiver og beregnes således (ROA = PM \* AU) I år 2009 er ROA 0,2993, men den i år 2010 er faldet til 0,1278. Årsagen til faldet er faldet i indtjeningen fra år 2009 til år 2010. Derudover er aktiverne øget, hvilket giver udslag i et faldende PM samt det at AU er steget en lille smule. Østjysk Banks aktiver er steget med kr. 845,3 mio. Det er primært stigning i udlånet med kr. 239 mio. svarende til en stigning på 5,1 % samt tilgodehavende ved kreditinstitutter og centralbanker med kr. 662 mio.

I 2009 var PM 6,45 %, mens nøgletallet tager et dyk i 2010 til 2,72 %. Driftsindtægterne har været stigende fra kr. 300,7 mio. i 2009 til kr. 327,9 mio. Det svarer til en stigning på 9,1 % af de samlede indtægter. Denne stigning, samtidigt med et fald i PM, understøtter at udgifter ved

---

<sup>31</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010

at drive Østjydsk Bank i 2010 har været stærkt stigende, da der er præsteret et mindre overskud trods fremgang i indtægterne. Omkostningerne vil blive gennemgået separat senere i afsnittet.

AU viser indtægterne i forhold til de samlede aktiver. Hvis AU er stigende er det positivt, da den viser hvor stor del af de samlede aktiver der generere omsætning. I 2009 er AU på 0,0464, mens den i 2010 er 0,0470. Den stigning der har været i 2010 skyldes en marginal procentvis større stigning af omsætning end aktiverne. Den stigende omsætning skyldes primært en stigning i renteindtægterne.

EM er beregnet, og viser en stigning fra 9,70 til 10,76 Aktiverne er vokset med 845 mio. fra 6.133 mio. i 2009 til 6.978 mio. i 2010<sup>32</sup>. Egenkapitalen viser samtidigt en mindre stigning på kr. 16 mio. fra 632 mio. til 648 mio.

Årsagen til faldet i ROE fra 2,93 % til 1,39 % er, at overskuddet er faldet fra kr. 18,4 mio. til kr. 8,9 mio. i 2010, samtidigt med en stigning i egenkapitalen på 16 mio. Faldet i overskuddet skal primært relateres til en stigning i nedskrivningerne og tab på udlån. Det har påvirket negativt, trods stigning i indtægterne. Udviklingen i kursreguleringerne har været positiv. Der vil blive set nærmere på udviklingen i kursregulering og nedskrivning og tab på udlån senere i regnskabsanalysen.

### **Sammenfatning af rentabilitetsanalysen**

Rentabilitetsanalysen viser, at Østjydsk Bank har øget forretningsomfanget og indtægterne. Udviklingen med stigende omkostninger er fortsat, og hensættelse og tab på udlån er steget i 2010. Disse store poster tynger regnskabet, som trods positive kursreguleringer på 33,2 mio. viser et lavere resultat i 2010. Afkastet har altså været mindre målt i kroner 9,5 mio. hvilket svarer til en halvering af resultatet. Hvis man måler på afkast af egenkapitalen viser det, at rentabiliteten er blevet dårligere i 2010 målt i procent af kapitalen.

### **Indtægter**

Østjydsk Bank basisforretninger er som nævnt tidligere i regnskabsanalysen gået frem med 9,1 % fra 2009 til 2010. Dette indikerer, at faldet i resultatet ikke skyldes faldende omsætning da der stadig generes omsætning.

Nedenfor vil jeg gennemgå de forskellige indtægter i Østjydsk Bank, herunder hvordan de er fordelt samt hvordan udviklingen har været.

---

<sup>32</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

## Østjydsk Banks indtægter 2009-2010:

Østjydsk Bank (i 1.000 kr.)	2009 <sup>33</sup>	2010 <sup>34</sup>
Renteindtægter (netto)	224.087	235.126
Udbytte kapitalandele	-287	-1.618
Gebyrer og provisionsindtægter	62.316	61.753
Kursreguleringer	15.672	33.177
Andre ordinære indtægter	250	177

Østjydsk Banks primære indtægt er renteindtægterne som traditionelt er bankerne største enkeltpost på indtægtssiden. Udlånet er øget med kr. 239 mio., mens indlånet er øget med kr. 264 mio. Nettorenteindtægten er i perioden øget med kr. 11 mio. En forholdsvis begrænset stigning set i forhold til det forøgede forretningsomfang. Det indikerer, at der er pres på rentemarginalen i Østjydsk Bank. På trods af stigning på ind-og udlån er både renteindtægterne og renteudgifter faldet. Renteudgifter er dog faldet mest, hvilket giver udslag i en positiv nettorenteindtægt.

På trods af stigende forretningsomfang viser en anden at de store indtægtsposter gebyr og provisionsindtægter et mindre fald. Årsagen kan være, at der er et prispres på de ydelser som banken leverer til kunderne, eller et udtryk for et lavere aktivitetsniveau generelt.

Under indtægter er kursreguleringer den post der har haft den største stigning. De har givet et positiv resultat i 2009 på kr. 15,7 mio. Mens de i 2010 er mere end fordoblet til kr. 33,2 mio. Der er noteret plusser på obligationer kr. 9,8 mio., aktier kr. 13,4 mio. og valuta kr. 10,5 mio., mens afledte instrumenter viser et mindre minus på kr. 0,5 mio.

Ved at se nærmere på beholdningerne ses, at bankens beholdning af realkreditobligationer er nedbragt væsentligt fra 2009 til 2010 med kr. 181 mio. fra kr. 547 mio. til kr. 366 mio. i 2010. En del af disse penge er så genplaceret i statsobligationer for kr. 34,5 mio., samt en stigning i øvrige obligationer på kr. 63 mio. Indtægten fra placering af midler i aktier er faldet med kr. 2,3 mio., men fortsat i 2010 positiv. Værdien af aktiebeholdning er steget med kr. 6 mio.

<sup>33</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2009

<sup>34</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

Stigning er i unoterede aktier med kr. 15,1 mio., mens der er et fald af værdien i noteret på OMX med 9,3 mio.

## Omkostninger

Østjydsk Bank har i år 2010 formået at øge indtægterne ved både at kunne øge netto rente- og gebyrindtægterne samt kursreguleringer.

Omkostningerne er den anden del i resultatopgørelsen. Udviklingen her bestemmer hvordan indtjeningen udvikler sig. En forbedret topline er ikke ensbetydende med et forbedret resultat. Det optimale er et regnskab med en øgede indtægter, mens omkostninger er reduceret eller holdt i ro. Nedenfor vil jeg se på udviklingen i Østjydsk Bank i år 2009 og 2010, herunder særligt de større poster på omkostningssiden som renteudgifter, personaleudgifter samt nedskrivninger og tab på udlån.

Omkostninger Østjydsk Bank (i kr. 1.000,-)	2009 <sup>35</sup>	2010 <sup>36</sup>
Renteudgifter i alt	140.459	126.280
Afgivne gebyr og provisionsudgifter	2.717	3.168
Udgifter til personale og administration	133.162	142.419
Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	4.584	4.815
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	110.765	143.670

Af ovenstående tal har jeg valgt at se nærmere på tre af udgiftsposterne. Der er renteudgifter, udgifter til personale og administration samt nedskrivning på udlån og tilgodehavender. Det er disse poster der vægter noget i regnskabet og her de største forskydninger er at finde.

Renteudgifterne har været faldende, hvilket er fremkommet ved et faldende renteniveau. Trods et stigende indlån er udgifter hertil faldet med kr. 5,6 mio. Det største fald er sket ved renteudgiften til kreditinstitutter og centralbanker. Her er faldet kr. 19,8 mio. Det kan indikere, at Østjydsk Bank enten har fundet billigere finansiering, eller at nogle af de som tidligere har lånt Østjydsk Bank penge ikke ønsker at gøre det i samme omfang efter at statsgarantien bortfaldt pr. 30.09.2010. Den samlede indlån relateret til andre banker og centralbanker er faldet med kr. 285 mio. Udgiftsposterne Udstedte obligationer og

<sup>35</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2009

<sup>36</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

efterstillende kapitalindskud er de eneste poster der er steget under renteudgifter. De er steget med i alt kr. 12,2 mio. Årsagen til stigningen er udstedelse af obligationer med statsgaranti undervejs i perioden. Fordelingen af renteudgifter mellem kundernes indlån er 47,6 %, mens den øvrige renteudgift til kreditinstitutter, centralbanker, efterstillet kapitalindskud og udstedte obligationer udgør 52,4 %.

### Udgifter til personale og administration

Østjysk Banks udgifter til personale og administration har været stigende fra 2009 til 2010 med 6,95 % fra kr. 133.2 mio. til 142, 4 mio. I perioden er antallet af medarbejdere omregnet til heltidsbeskæftigede steget fra 151 til 154, hvilket svarer til omkring 2 % stigning i antal medarbejdere. Udgiften til personalet er steget med 7,1 % fra kr. 79,9 mio. til kr. 85,6 mio.

Der er dermed ikke symmetri mellem lønudviklingen og antal nyansatte, hvilket betyder at de ansatte er blevet dyrere at have ansat målt pr. person. Af de samlede udgifter til personale og administration er 37,6 % svarende til kr. 53,6 mio. gået til øvrige administrationsudgifter. Det er min vurdering, at markedsføringsudgifter udgør en større del af dette beløb. Det betyder, at de udgifter der er til at støtte foreningslivet i Østjysk Bank normale markedsområde, reklamer, samt at blive eksponeret i de byer hvor de nyeste filialer ligger forklarer denne stigende udgift.

For at undersøge omkostningsstrukturen nærmere i Østjysk Bank har jeg nedefor beregnet omkostningerne pr. medarbejder. Som det ses af nedenstående beregning er udgifter pr. medarbejdere steget. Udgiften er steget mere end den overenskomstmæssige stigning. Det betyder at Østjysk Bank har lidt svært ved at styre udgifterne til personalet. Det betyder så igen et lavere resultat og afkast til aktionærerne.

Østjysk Bank (i kr. 1.000,-)	2009 <sup>37</sup>	2010 <sup>38</sup>
Udgifter til personale og administration	133.162	142.419
Gennemsnitlige antal medarbejdere	151	154
Omkostninger pr medarbejdere	881.868	924.987

<sup>37</sup> Østjysk Banks årsrapport 2009

<sup>38</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010



For at se hvor stor indtjening Østjyds Bank har hver gang de bruger en krone på omkostninger vil jeg nedenfor beregne nøgletallet herfor.

Indtjening pr. omkostningskrone = Indtægter

Omkostninger (ekskl. skat)

Østjyds Bank år 2010 (i kr. 1.000,-)  $327.870/314.122 = 1,044$

Nøgletallet betyder at Østjyds Bank i år 2010 har tjent kr. 1,04 hver gang de har brugt en krone på omkostninger. Tallet er meget lavt. Hvis indtjeningen ikke stiger i 2011 og omkostningerne stiger med mere 4,4 % vil der ikke mere være et positivt resultat.

### **Nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender**

Nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender har i de seneste år haft rigtig stor fokus i bankerne. Efter mange år hvor nedskrivninger har ligget på et meget lavt niveau, er der sket en kraftig forværring af bankernes tab efter at Finanskrisen har holdt sit indtog. Kundernes betalingsevne er blevet forringet, det gælder både de private og erhvervsvirksomhederne. Dette krydret med sikkerheder som er blevet værdiforringet har betydet, at bankernes risiko for tab er blevet stærkt forøget over de seneste regnskabsår. En stærkt faldende rente i samme periode har betydet, at flere end ellers har kunnet leve op til deres betalingsforpligtigelser.

Østjyds Bank og dets kunder er bestemt ikke gået ramt forbi når der tales nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender.

I 2008 var posten på kr. 48.487 mio., i 2009 kr. 110.765 mio., mens den i 2010 steg til kr. 143.670 mio. Der er dermed tale om en markant stigning henover de tre krise år. Det er store tal når man tager bankens størrelse og udlån i betragtning, Dette er mit motiv for at analysere nærmere på Østjyds Banks nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender.

I årsrapporten forklarer banken, at der under posten ligger garantiprovision, betaling vedr. Bankpakke 1. Dette beløb udgør i år 2010 kr. 15,7 mio. Langt den største del af beløbet på kr. 143.670 mio. i 2010 kan henføres til bankens kunder. Her er det ifølge årsrapporten primært en lang række af erhvervs-kunder som tabet kan henføres til, og ikke store enkelttab på engagementer. De mindre erhvervsdrivende har været hårdt ramt af Finanskrisen. Det understøtter de mange konkurser der har været i Danmark de sidste par år. Her er det primært

de små virksomheder der er blevet ramt. Østjydsk Bank har omkring 70 % af deres udlån inden for erhverv, og er derfor lige netop i risiko for store tab ved konjunkturudsving.

Det kan nævnes at Bankpakke 1 har påvirket bankens resultat. I år 2010 har garantiprovision kostet Østjydsk Bank kr. 21,1 mio., mens hensættelse på garantien er estimeret til kr. 15,7 mio. Finansiell Stabilitet får behov for hele tilsagnet fra sektoren hvilket betyder, at der ikke kan forventes noget tilbageløb fra de beløb som er betalt og hensat. Beløbene anser jeg som en omkostning for at drive bank i Danmark, hvor sektoren har været meget hård ramt. Der bliver gjort en del ud af disse beløb i årsrapporten. Det er min opfattelse, at der også i 2011 og de næste år vil komme ekstra regninger relateret fra konkurser i sektoren. Derfor jeg vil anbefale, at der tages højde for disse ekstraregninger som må kunne forventes i den forfatning sektoren og realøkonomien befinder sig i.

### Nedskrivningsprocent

Nedskrivningsprocenten viser hvor meget et pengeinstitut nedskriver i forhold til dets samlede udlån og garantier. Nedenfor er formelen til brug for at regne nøgletallet ud.

Formel : 
$$\frac{\text{Periodens nedskrivninger på udlån og garantier} \times 100}{\text{Udlån og garantier} + \text{nedskrivninger}}$$

Udlån og garantier + nedskrivninger

Nedskrivningsprocent Østjydsk Bank (i kr. 1.000,-) :

2009	=	$\frac{110.765 \times 100}{4.671.510 + 1.576.002 + 110.785^{39}}$	Nedskrivningsprocent 2009 = 1,74
2010	=	$\frac{143.670 \times 100}{4.910.731 + 1.380.564 + 143.670^{40}}$	Nedskrivningsprocent 2010 = 2,23

Det ses tydeligt af nedskrivningsprocenterne, at det er her Østjydsk Bank har en af deres helt store udfordringer i deres regnskab. Det er tale om meget store nedskrivningsprocenter. Atypisk er nedskrivningsprocenten steget markant fra 2009 til 2010. De fleste banker har i den periode nedbragt deres nedskrivninger. Østjydsk Bank har både øget udlånet samt øget nedskrivningerne. Derfor vil jeg se nærmere på hvordan sammensætningen af sunde og usunde lån er i banken.

<sup>39</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2009

<sup>40</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

Ifølge risikorapporten er nedskrivningerne på erhverv kr. 120.070 mio., mens tallet for private er kr. 22.923 mio. Fordeling mellem udlånet i Østjydsk Bank er cirka 70 % til erhverv og de sidste 30 % til private. Det betyder at der forholdsæssigt er større tab på erhvervsengagementer.

Sundhedstilstanden på udlånet opgøres som individuelt udlån med objektiv indikation og gruppevis opgørelse. Nedenfor ses skema hvor de forskellige værdier eropgjort.

Østjydsk Bank 2010	Værdiforringede fordringer <sup>41</sup>
Individuelt vurderet	764.362
Gruppevise vurderede	3.403.726

Ovenstående tal fortæller, at Østjydsk Bank har en meget stor del af deres udlån hvor der er konstateret objektiv indikation for værdiforringelse. Der er af de fordringer som er vurderet individuelt hensat kr. 359,1 mio. af de kr. 764,4 mio. Der er altså stadig en stort beløb som ikke er hensat. Når man kigger på de gruppevise vurderede er tallet meget stort for beløbet som er hensat til nedskrivning og tab på udlån. Her er der hensat kr. 12,9 mio. af de kr. 3.404 mio. Der er ingen af disse fordringer som er misligholdt. Men beløbet indikerer, at Østjydsk Bank ved en forværring af konjunkturerne har risiko for tidligt i forløbet at blive ramt hårdt af nedskrivninger og tab på udlån.

Østjydsk Bank faktiske tab er relative små. I 2009 var de kr. 31,9 mio., mens tallet i 2010 er faldet til kr. 5,1 mio.<sup>42</sup> Det er positivt, men sammenholdt med de værdiforringelser som er set ovenfor kunne det være nærliggende at se på, hvem gælden er øget på. Hvis gælden øges på mindre erhvervsdrivende som har det svært med at få rentabilitet i forretningen øges risikoen for flere direkte tab også. Det vil betyde, at man vil kunne se en stigning i faktiske tab, da disse vil fremkomme ved konkurser af selskaber. Det er risikoen ved den store overvægt af erhvervseksponering som Østjydsk Bank har.

<sup>41</sup> Østjydsk Banks risikorapport 2010

<sup>42</sup> Østjydsk Banks risikorapport 2010

## Sammenfatning af indtægter og omkostninger

Efter en gennemgang af Østjysk Banks indtægter og omkostninger primært fra 2010 ses hvad der har haft indflydelse på årets resultat, samt hvor udfordringerne for Østjysk Bank er størst.

Indtægterne er samlet gået frem i regnskabsåret 2010. Dette er vigtigt, da vækst i indtægterne er en vigtig del af fundamentet for, at Østjysk Bank har en fremtidig berettigelse i markedet. Indtægterne er samlet steget med kr. 27,2 mio. i forhold til år 2009. Det er særligt kursreguleringerne samt nettorenteindtægten som springer positivt i øjnene.

Omkostninger er steget mere end indtægterne i 2010. Her er det særligt posterne personaleomkostninger og administration samt nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender der er steget. Omkostninger til personale og administration er steget med kr. 9,3 mio., mens nedskrivninger og tab på udlån og tilgodehavender er steget med hele kr. 32,9 mio. Det ses også på nedskrivningsprocenten, som er steget markant trods en stigning i udlånet.

Denne udvikling burde få ledelsen i Østjysk Bank til at have ekstraordinært meget fokus på bankens udlånseksponeringer, samt hvilke nye kunder der tages ind i banken. I regnskabet nævnes, det at det primært er en bred skare af mindre erhvervsvirksomheder tabene relateres til. Det burde bevirke, at der er særlig fokus på denne del af udlånsforretningen. Det bør overvejes om kredittilgangen skal være anderledes end tidligere, her tænkes primært på boniteten og risikoanalyse på kundernes cashflow. Disse to ting har stor betydning for bankens risiko ved entré i udlånsforretninger.

I årsrapporten for de seneste år ses, at der ønskes at øge på privatområdet, så der kommer en bedre balance mellem eksponering mellem privat og erhvervskunder. I forbindelse med optagelse af Hybrid kernekapital fra Staten er et af kravene, at der laves en udlånsredegørelse hvert år. Af det fremgår, at banken langt fra lever op til sine egne ønsker omkring en bedre spredning. Nuværende forhold mellem erhverv med 70 % og privat 30 % forværres da der øges med mere end 70 % på erhvervssiden. Jeg vil anbefale at ledelsen og banken som helhed får afstemt forventninger og den virkelighed som foregår halvår efter halvår i udlånsforretningen.

Beregningen i regnskabsanalyse viste at Østjysk Bank på nøgletallet Indtjening pr. omkostningskrone ligger med et tal på kr. 1,044. Det betyder at der kun tjenes kr. 1,04 hver

gang der bruges 1 krone på omkostninger. En meget begrænset indtjening for aktionærene i banken. Omkostningerne til personale vokser derimod uforholdsmæssigt meget, og tabet på udlånet i 2010 er vokset.

Egenkapitalforrentningen (ROE) er beregnet til 1,39 % i 2010. Det betyder, at der er et meget begrænset afkast til aktionærene for den kapital der er til stede i banken.

Egenkapitalforrentningsprocenten skal sammenlignes med et risikofrit investeringsalternativ som eksempelvis statsobligationer. Hertil skal lægges investorenes risikotillæg ved at investere i Østjydsk Bank. Alt efter hvilket risikotillæg aktionærer må forvente vil afkastet i 2010 kunne få karakteren ikke tilfredsstillende.

## Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamant er et nyt værktøj for Finanstilsynet som blev bekendtgjort over for banker og bestyrelser i banker i juni 2010. Årsagen til det nye tiltag er, at Finanstilsynet har fundet det nødvendigt at synliggøre overfor sig selv, banker, aktionærer og andre interessenter hvilke fællestræk der erfaringsmæssigt har stor betydning for om et pengeinstitut kommer i problemer.

For hvert af de fem risikoområder der findes i diamanten er der angivet grænseværdier som det enkle pengeinstitut bør ligge inden for ved udgangen af 2012<sup>43</sup>.

Diamanten vil indgå i Finanstilsynets tilrettelæggelse af deres tilsynsvirksomhed, de vil på den måde komme i dialog med de enkle pengeinstitutter på et tidligere tidspunkt.

Efter år 2012 vil pengeinstitutter som ligger ud over pejlemærket på ejendomseksponering risikere, at Finanstilsynet giver en risikooplysning som skal offentliggøres. Det er min vurdering, at de pengeinstitutter som ligger i nærheden af pejlemærket eller over i dag må arbejde målrettet for at nedbringe ejendomseksponering. Det vil ikke være befordrende for driften af et pengeinstitut at blive tvungen til at offentliggøre høj eksponering mod en sektor som ejendomme.

Østjydsk Bank har valgt at tage den med i årsregnskabet 2010 for at vise at de på nuværende tidspunkt lever op til de krav der er fra Finanstilsynets side. Det kan virke godt overfor de små lokale aktionærer at se, at deres bank lever op til kravene, hvilket sikkert er en af bevæggrundene til at den er medtaget.

---

<sup>43</sup> Finanstilsynet.dk

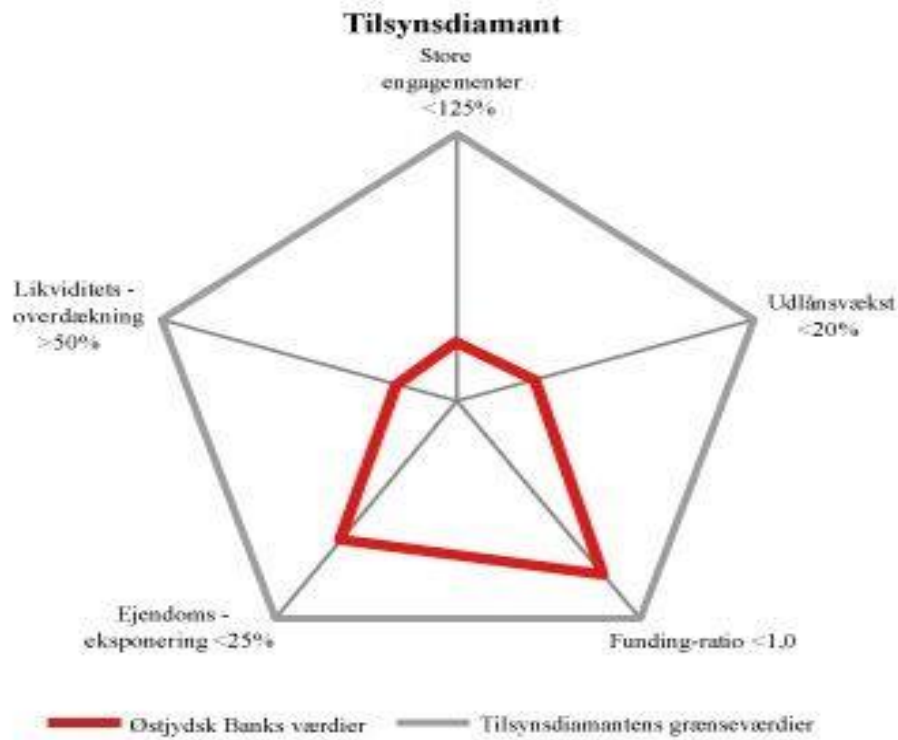
Diamanten kan dog justeres undervejs, hvis der sker ændringer eksempelvis i Basel regi. Det er allerede sket, da grænseværdien for store engagementer er ændret fra 100 % til 125 % af basiskapitalen. Årsagen er, at der tidligere skete en nedvægtning af engagementer med kreditinstitutter til 20 %. Denne mulighed for nedvægtning er bortfaldet, og det tages der højde for, ved at øge muligheden i diamanten uden at komme i konflikt med grænseværdien.

I forhold til Funding Ratio har man fra Basel-komiteen side valgt at sætte yderligere fokus på en mere langsigtet funding. Dette er valgt at indarbejde i diamanten. Der må nu medregnes udstedte obligationer med en løbetid på mere end 1 år. Det har så samtidigt betydet, at der er strammet på nøgletallet fra tidligere 1,25 til nu 1.

### Østjysk Bank og Tilsynsdiamanten 2010<sup>44</sup>

Tilsynsdiamanten	Grænseværdier	Østjysk Bank
Store engagementer	< 125% af basiskapitalen	27,9 %
Udlånsvækst p.a.	< 20%	5,1 %
Ejendomseksponering	< 25%	15,9 %
Funding-ratio	< 1,0	0,8
Likviditetsoverdækning	> 50%	244 %

<sup>44</sup> Østjysk Banks årsrapport 2010



Figur 5

Kilde: Østjydske Banks årsrapport 2010

Som det kan ses i ovenstående figur ligger Østjydske Bank inden for grænserne i alle fem målepunkter. I tre af punkterne Likviditetsoverdækning, store engagementer og udlånsvækst ligger banken langt fra de kritiske værdier. Ejendoms-eksponeringen ligger på 15,9 % hvilket ikke giver anledning til problemer i forhold til diamantens krav, men det er sikkert ikke her banken skal udvide forretningsomfanget.

Der vil blive beregnet og analyseret særskilt på likviditeten under afsnittet af samme navn.

I forhold til nøgletallet med store engagementer har Østjydske Bank de seneste 5 år ligger på maksimalt 49,5 %<sup>45</sup> og ligger ultimo 2010 på 27,9 % målt i forhold til basiskapital efter fradrag.

Denne begrænsede eksponering mod enkle engagementer betyder, at banken har spredt sin risiko fornuftigt på mange engagementer fremfor store eksponeringer mod få engagementer, og dermed en forøget risiko hvis disse store engagementer skulle få problemer.

<sup>45</sup> Østjydske Banks årsrapport 2010

I forhold til Funding ratio har det stor betydning at Østjysk Bank har udstedt obligationer med statsgaranti, da disse medregnes i den arbejdende kapital. Løbetiden er længere end 1 år som er grænsen for at de regnes med i nøgletallet.

Banken har isoleret set på ind- og udlån stadig indlånsunderskud eller som det nævnes i årsrapporten udlånsoverskud.

Det betyder at Østjysk Bank har en udfordring i forhold til de obligationer der er udstedt med statsgaranti. De udløber ultimo 2013 hvilket betyder, at Østjysk Bank får reduceret nøgletallet ultimo 2012.

Banken har derfor en opgave med, enten at få balance mellem ind- og udlån, hvilket er en stor opgave da gabet for tiden er omkring kr. 1,5 mia. eller finde en långiver som vil låne dem pengene uden statsgaranti. De har omkring 1 ½ år til at få dette på plads hvis de stadig vil overholde tilsynets diamant. Lige pt. er muligheden for at låne ikke stor, men det vil kunne ændre sig i perioden indtil ultimo 2012. Men en ansvarlig bank vil få dette på plads i god tid inden fristen.

Østjysk Bank har for nuværende ikke nogen problemer med at leve op til de krav som stilles i Finanstilsynets diamant. Det er vigtigt for banken at have den i mente når der laves forretninger og strategier for hvor banken skal bevæge sig hen. Det er dermed en hjælp til bestyrelse og direktion til at have fokus på, hvordan deres bank bevæger sig via Finanstilsynet erfaring med hvor problemerne opstår.

## WACC

WACC er en forkortelse for Weighted Average Cost of Capital, hvilket oversat til dansk betyder "De vejede gennemsnitlige kapitalomkostninger". Beregningen af WACC er vigtig. Den fortæller om den pris bankerne i gennemsnit betaler for de penge der lånes ud til kunderne, samt den overdækning som kræves af loven, og til sidst hvad banken har ønsket at gardere sig med.

Når banken kender den gennemsnitlige indkøbspris, er det muligt for banken at beregne en rente til kunderne. Ved udvidelse af forretningsomfanget er det vigtigt at være opmærksom på, at det hidtil beregnede WACC ikke nødvendigvis holder ved lån af nye penge.

WACC er med at vise Østjysk Banks konkurrenceevne, og den vil være medbestemmende for, hvordan banken skal agere i markedet. Jo lavere WACC jo bedre indtjening vil banken have, og jo flere forretninger vil banken have konkurrenceevne til at få udlånet. En høj



WACC kan betyde, at banken ikke er konkurrencedygtig. Det kan betyde, at de bliver nødt til at vælge de mere usikre kunder da prisen her er højere og ikke så attraktiv for de banker som er mest konkurrencedygtige. Udgangspunktet er, at WACC bør være mindre end pengemarkedsrenten. Nedenfor vil Østjysk Banks WACC blive beregnet og analyseret i forhold reference renterne CIBOR 3 og T/N. Efterfølgende vil sammensætningen af Østjysk Bank finansiering blive belyst med fordele og ulemper ved sammensætningen. Beregningerne vil blive lavet for år 2009 og 2010. Det vil blive klarlagt hvordan prisen for finansiering har udviklet sig for Østjysk Bank over de to år samt i forhold til udviklingen i reference renterne.

### WACC i Østjysk Bank

Til brug for beregningen af WACC benytter jeg mig af nedestående metode.

Den matematiske definition af WACC er :  $WACC = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$

K <sub>d</sub>	Prisen for rentebærende passiver
T	Selskabsskatteprocenten (25 %)
L	Andelen af rentebærende passiver i forhold til de samlede passiver
K <sub>e</sub>	Prisen på egenkapitalen = $r_f + b(K_m + r_f)$
R <sub>f</sub>	Den risikofrie rente (4 %)
B	Variationen af udviklingen i aktiekursen i forhold til markedet
K <sub>m</sub>	Det forventede afkast af værdipapirsmarkedet (8 %)

Formelen for WACC er todelt, den ene del viser prisen for fremmedkapitalen, mens den anden del viser prisen for egenkapitalen. Begge sider af formelen vil blive gennemgået.

#### Første led :

$K_d(1-T) L$

Ovenstående første led i formelen beregner bankens omkostning for fremmedkapital efter skattefradrag for renteudgifter. For at finde prisen på fremmedkapital skal K<sub>d</sub> først findes. K<sub>d</sub> findes ved at sætte renteudgifter i forhold til gæld.

Når  $K_d$  er beregnet multipliceres  $K_d$  med  $(1-T)$  for at få fradragsværdien af renteudgifterne fraregnet. Herefter multipliceres der med  $L$ . Ved at multipliceres med  $L$  bliver fremmedkapitalen vejet op imod de samlede aktiver – på den måde får man den forholdsmæssige omkostning på fremmedkapitalen.

### Andet led :

$K_e (1-L)$

I andet led af formelen bliver prisen på egenkapitalen beregnet. Her skal  $K_e$  først beregnes, hvilket gøres ud fra formelen :  $K_e = r_f + b(k_m - r_f)$

Når  $K_e$  er beregnet multipliceres tallet med  $(1-L)$  for igen at veje prisen i forhold til de samlede aktiver denne gang bare med egenkapitalen.. På den måde findes den forholdsmæssige omkostning af de samlede passiver. Når begge led lægges sammen resulterer det i, at man har den samlede pris på pengeinstitutts passiver.

### Beregning af WACC for Østjydsk Bank 2009

$K_d$ : Renteudgifter / rentebærende passiver:  $140.459 / 5.501.329^{46} = 0,026$

$1 - T$  Selskabssats 25 % :  $1 - 0,25 = 0,75$

$L$ : Rentebærende passiver / balancesummen:  $5.501.329 / 6.133.580^{47} = 0,897$

$K_e$ :  $r_f + b (K_m - r_f)$ :  $0,04 + 1(0,08 - 0,04) = 0,08$

$1 - L$ :  $1 - 0,897 = 0,103$

$WACC = 0,026 (0,75) 0,897 + 0,08 (0,103) = 2,54$

WACC Østjydsk Bank	
2009	2,54 %
2010	2,10 %

Ovenfor er Østjydsk Bank' WACC for år 2009 og 2010. Bankens WACC falder fra år 2009 til 2010 med 0,44 % til 2,10 % i år 2010. Årsagen til faldet skal findes i et fald i renten i eurozonen og dermed også i Danmark. Derudover er en større del af finansiering indlån,

<sup>46</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

<sup>47</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

hvilket traditionelt er lavere forrentet end fremmekapitalen.(kd) Jeg har valgt at sammenligne Østjydsk Bank evne til at finansiere sig med CIBOR 3 og T/N som er dag til dag renten mellem de store pengeinstitutter i Danmark. Disse referencerenter er ikke 100 % sammenlignelige. WACC er beregnet ud fra renten som Østjydsk Bank har betalt i gennemsnit i de pågældende år. CIBOR 3 og T/N renten er valgt som gennemsnitsrente for de to år for at lave den bedst mulige sammenligning. Selvom der er disse forskelle, mener jeg stadig det giver mening at sammenligne disse renter for at få en indikation for udviklingen og hvordan Østjydsk Bank klarer sig målt mod disse referencerenter.

Det er nævnt tidligere, at bankens WACC bør ligge under pengemarkedsrenten. Årsagen til dette er, at banken alternativt kunne få mere ud af at sælge sine aktiver, betale gælden og placerer det resterende beløb til markedsrenten fremfor at påtage sig risiko ved bankdrift på aktionærernes vegne.

Hvis man sammenligner store pengeinstitutter med mindre vil de store typisk have en større WACC end de mindre. De store pengeinstitutter har typisk finansieret sig med en større andel i pengemarkedet til en højere rente end den der betales for indlån af kunderne. De mindre pengeinstitutter finansiering består i større grad af indlån fra kunderne, hvilket betyder at deres WACC bliver påvirket i nedadgående retning målt imod de større pengeinstitutter. De små pengeinstitutter er dermed også mere sårbare overfor rentekrig i markedet på indlån. Lige netop sådan en øget pris på indlån er sandsynlig frem mod, at statsgarantien udløber i slutningen af 2013. Det betyder, at der kan komme et pres på de mindre bankers konkurrence evne, eksempelvis Østjydsk Bank' WACC vil kunne komme under pres.

Østjydsk Bank	2009	2010
WACC	2,54	2,10
T/N <sup>48</sup>	1,70	0,66
CIBOR 3 <sup>49</sup>	2,48	1,25

Som det ses af ovenstående tabel over renterne for år 2009 og 2010 er Østjydsk Bank WACC falder fra 2,54 % i 2009 til 2,10 i år 2010. Sammenligner man dette fald med udviklingen i CIBOR 3 som vil være den rente som oftest bruges i forhold til konkurrence mod andre

<sup>48</sup> Nationalbanken.dk

<sup>49</sup> Nationalbanken.dk

pengeinstitutter. Her ser man at Østjysk Bank's WACC ligger over CIBOR 3 renten i 2009 med 0,06 % og i år 2010 med 0,85 %. Denne udvikling viser en utilfredsstillende udvikling for Østjysk Bank evne til at finansiere sig. Perioden viser, at Østjysk Bank ikke har formået at tilpasse finansieringsomkostningerne i samme tempo som referencerenten CIBOR 3. Østjysk Banks andel af finansiering som består af indlån kan ikke præstere det samme fald når renten kommer som langt ned som har været tilfældet i år 2010. Dette begrundes i, at bankerne har behov for indlån, og det faktum, at indlånskunderne forventer et afkast højere end CIBOR 3 i 2010. T/N renten er dag til dag renten mellem de store pengeinstitutter. Den ligger langt under hvad Østjysk Bank finansierer sig til. Østjysk Bank er slet ikke med i det marked på disse satser og løbetiden gør, at alene den korte placering af pengene betyder en lavere rente end eksempelvis CIBOR 3.

For at se nærmere på udviklingen i  $K_d$  og  $K_e$  er mellemresultatet fra beregningen af WACC vist i nedenstående skema. Det giver en bedre mulighed for at analysere på om ovenstående udsagn omkring at Østjysk Bank har svært ved at presse egenkapital ( $K_e$ ) ned i samme omfang som fremmed finansiering ( $K_d$ )

Østjysk Bank	Fremmedkapitalen ( $K_d$ )	Egenkapitalen ( $K_e$ )
2009	1,72 %	0,82 %
2010	1,36 %	0,74 %

Ovenstående tal bekræfter, at Østjysk Bank har haft svært ved at bringe prisen for egenkapitalen ( $K_e$ ) ned i samme omfang som fremmedkapitalen ( $K_d$ ). Det indikerer at indlånsatser ikke står til at kunne bringes længere ned for Østjysk Bank. Hvis banken vælger at sætte indlånsatserne ned kan det resultere i, at indlånet begynder at sive til andre som vil honorere indlånene bedre. Hvis dette vælges, vil Østjysk Banks indlånsunderskud blive forøget, hvilket ikke stemmer overens med udmeldingerne fra bankens ledelse.

### ICGR - Internal Capital Generation Rate

ICGR er et nøgletal som beregnes til brug for at se, hvor meget banken vil kunne øge balancen med samme solvens ved hjælp af årets overskud. Det er dog kun den del af overskuddet som tillægges bankens egenkapital der kan bruges i beregningen. Derfor vil et eventuelt udbytte ikke kunne medregnes, da dette tildeles bankens aktionærer direkte.

Nøgletallet er meget relevant, da en bank ofte har et mål for udlånsvækst, men samtidigt også et mål for hvilken solvens der ønskes.

For at se hvilke muligheder Østjydsk Bank har for at øge udlånet med resultat fra 2010 regnskabet er der nedenfor vist og beregnet hvor meget banken vil kunne øge dens balance med og bibeholde samme solvens som i år 2010. De tal der bruges fra regnskabet er egenkapital, passiver, aktiver, årets resultat efter skat som tillægges egenkapitalen, samt udbytte. Der har ikke været udbetalt udbytte, hvorfor denne er sat til 1 i beregning, så den er neutral i forhold til de andre tal.

Årets resultat er positivt hvilket betyder, at bankens har mulighed for at øge udlånet og beholde samme solvens. Hvis resultat var negativt, som det er set i mange banker hen over krisen, vil nøgletallet kunne bruges til at se, hvor meget balance skal slankes med for at beholde samme solvens.

Den enkle bank vil som udgangspunkt skulle sigte imod, som et minimum, at skulle have en ICGR der er så stor, at den kan rumme den årlige rentetilskrivning, såfremt banken ønsker at bibeholde den samme solvens.

### Formel ICGR

ICGR regnes ud fra følgende formel :

$$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}} = \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

$$\text{ICGR} = \frac{\text{Egenkapital/aktiver}}{\text{Aktiver Indtjening}}$$

### Østjydsk Bank ICGR for 2010<sup>50</sup>:

<u>1</u>		<u>8.920</u>		(ingen udbytte)		(*100)
648.578/6.978.920	*	6.978.920	*	1	=	<u>1,375</u>

<sup>50</sup> Østjydsk Banks årsrapport 2010

Østjydsk Banks positive resultat efter skat i 2010 betyder, at udlånet/aktiverne ifølge ICGR beregningen kan øges 1,375 % af aktiverne kr. 6.978.920. Det vil sige, at balancen vil kunne øges med kr. 95,96 mio. i 2011 ved samme solvens som regnskabet 2010.

ICGR er en god rettesnor for, omverdenen. De krav som stilles er dog under stærk forandring. Det kan eksempelvis betyde, at der måske ønskes en højere solvens fremadrettet. Ved sådanne ønsker og krav vil der skulle laves beregninger på hele banken og kapitalsammensætningen for at få et billede der kan bruges. Men i tider hvor kravene ikke ændres synderligt, vil ICGR være et rigtigt godt nøgletal til at se hvor meget driften kan bære af fremgang på udlånssiden.

## Projektorganisation

Ordet projekt er et bredt udtryk som ofte bruges i relation til en bestemt arbejdsopgave med et helt eksakt formål.

Projektarbejdet er forskelligt i forhold til det normale arbejde i banken og adskiller sig derfor på en række punkter. Den største forskel er, at der til projektarbejdet ikke findes nogen forretningsgang til brug for at give svar på den problemstilling som projektarbejdet skal tage hånd om. Derfor vil et projekt altid indeholde et snit af innovation og udvikling.

Projektarbejdet er ofte kendetegnet ved at det skal indeholde mange elementer og dermed er det nødvendigt med involvering fra mange led i organisationen med forskellige kompetencer for at få det optimale resultat.

Det skal være klart hvad målet for projektet er, og hvornår det kan betragtes som en succes. Omfanget af projekterne kan være helt forskellige, men til fælles er det væsentligste karakteristika, at det er en engangsopgave. Noget der dog går igen fra projekt til projekt er, at der foreligger et fastsat starttidspunkt og en slutdato eller deadline for hvornår projektet skal være afsluttet. Det betyder også at en overskridelse af deadline kan betyde, at projektet er fejlet, det vil sige at projektarbejdet kan blive nytteløst og forældet i nogle tilfælde.

Ved udførelse af engangsopgaver som et projekt, findes der ikke nogen faste procedurer. Det er derfor nødvendigt, at der bliver lavet en ramme som opgaven skal udføres indenfor. Denne ramme skal indeholde en begrænsning for tid, men også en begrænsning i form af ressourcer og indhold. Den begrænsning der kan ligge indenfor ressourcerne vil kunne indeholde et økonomisk budget som projektarbejde skal holde sig indenfor. Men der vil og kan også være en begrænsning for hvilke menneskelige ressourcer der stilles til rådighed for projektet.

Et projekt er ofte en kompliceret opgave som er udviklingsorienteret, og derfor vil kræve en flerfaglig indsats samlet på tværs af organisationen. Det vil med andre ord være medarbejdere fra de enkle stabskontorer, filialfolk og lign. med i et kompliceret projekt. De har hver deres kompetencer hvilket er godt, for at få flest mulige vikler på de problemstillinger der skal løses før et projekt kan afleveres.

Et projekt kan defineres som:

- Engangsopgave (frekvens)
- Klart og målbart resultat (leverance)
- Veldefineret start og slutdato (tid)
- Fastlagt budget (ressourcer)
- Som regel tværgående ad hoc-organisation

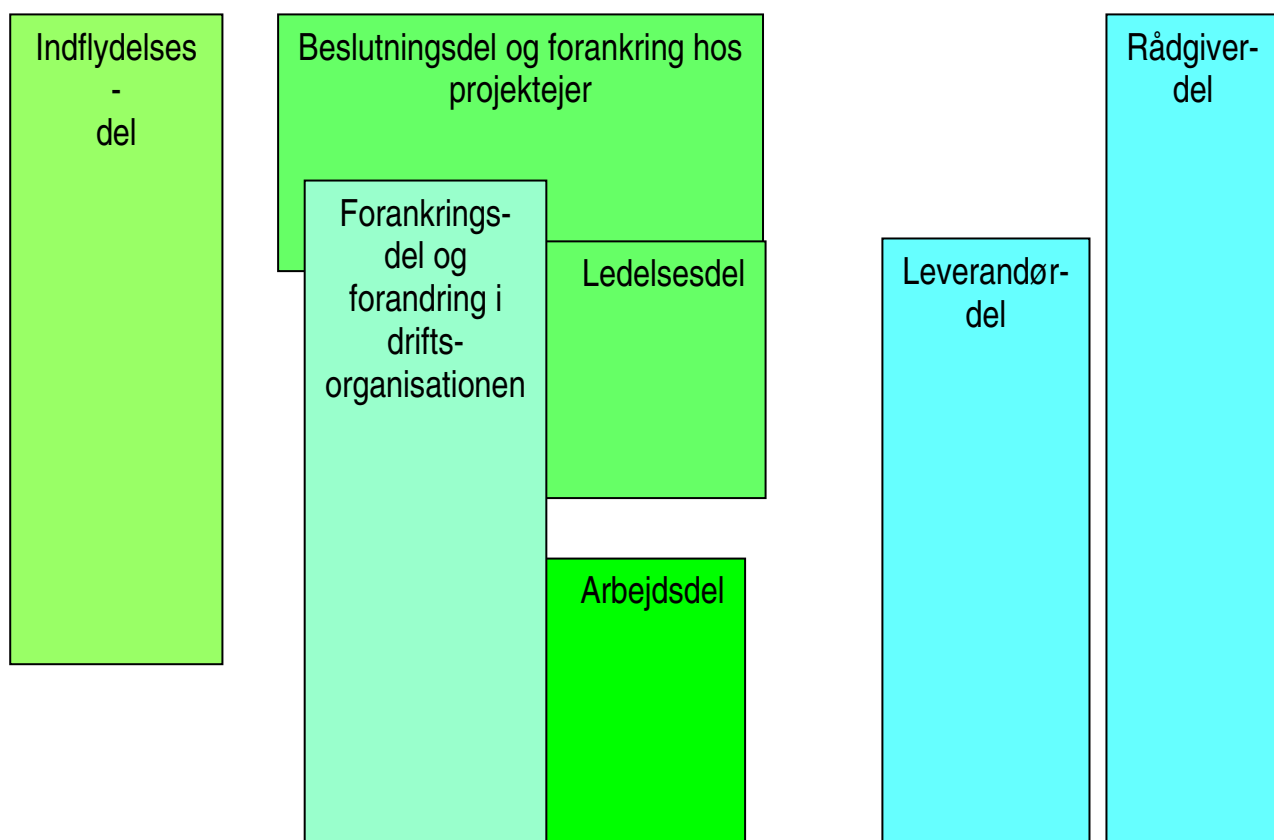
Ved de helt store projekter vil den bedste styring og resultat komme ved at oprette en særskilt projektorganisation, som er designet til den aktuelle udfordring. En projektorganisation vil sikre, at banken får et aktivt og målrettet projektarbejde. Når projektet flyttes og samles i en særskilt organisation vil det betyde, at det er nemmere at have fokus på projektet og skabe en særlig fælles korpsånd som vil betyde, at alle de involverede giver deres bedste til projektet. Ofte vil de som er udvalgt til projektet arbejde stenhårdt på, at det bliver en succes, da der er et klart defineret mål. Det vil være projektlederen ansvar at skabe de rammer som betyder, at der er lyst og vilje tilstede for at opnå det bedste opnåelige resultat.

Projektorganisationen skal være fagligt på allerhøjeste niveau. Det vil ofte betyde, at "holdet" samles på tværs af den daglige basis organisation. Det betyder, at det vil være nødvendigt at få de forskellige kompetencer tildelt fra de enkle ledere for de filialer og stabskontoret som bliver udvalgt til at bidrage til projektet. De som bliver udvalgt har den fordel, at de kan fokusere på projektet. Det kan bedst ske ved, at de bliver trukket ud af deres daglige arbejde. Hvis dette ikke er muligt er risikoen, at projektarbejdet nedprioriteres at den enkle medarbejder til fordel for det daglige arbejde. Det kan være mangel på forståelse fra kollegaer, chef og travlhed som kan give udslag i, at fokus på projektarbejdet falder bort.

For løbende at kunne vurdere projektet, bør projektorganisation have sit eget beslutningsorgan. Det er af stor vigtighed, at kunne træffe hurtige beslutning med stor indsigt undervejs i projektforløbet i forhold til brug af ressourcer. Dette er nødvendigt for at kunne få succes med selve det som leveres i projektet, og for at det veldefinerede tidspunkt for

afleveringen overholdes. Denne styring vil kræve stor indsigt i de mekanismer som har indflydelse på, at projektet forløber tilfredsstillende og udbyttet bliver så højt som muligt i forhold til de ressourcer som er stillet til rådighed. Derfor er det mest effektivt med egen projektorganisation, hvor denne har projekter som den primære arbejdsopgave. Ved etablering af en særskilt projektorganisation vil der være en række udfordringer som der skal tages hånd om. Dette er illustreret ved nedenstående figur:

### Projektorganisationens grundmønster



Figur 6

Kilde : Mikkelsen og Riis – Grundbog i projektledelse

Ovenstående figur viser grundmønsteret for en projektorganisation. Den viser også hvilken samhørighed der er mellem flere af delene. Som beskrevet tidligere bør projektorganisationen have sin egen beslutningskompetence. Derudover skal det også være defineret hvem der har



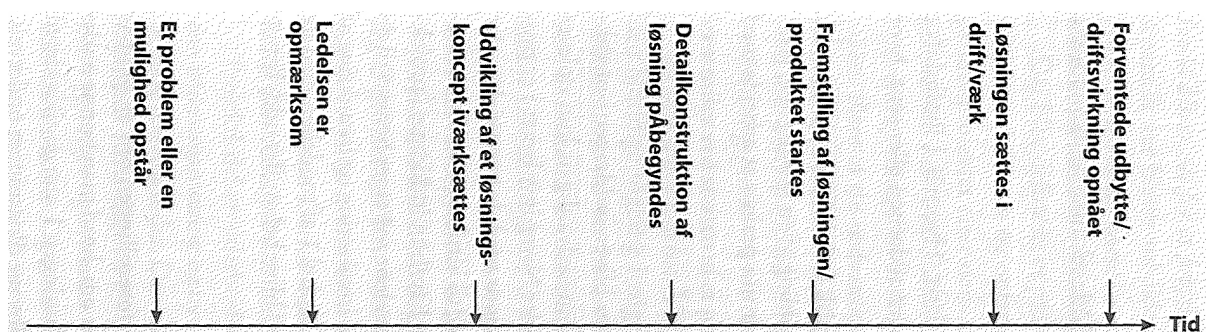
den daglige ledelse og styring af projektet, samt hvem der udfører selve udviklingsarbejdet. Desuden vil organisationen skulle designes efter hvor og hvordan eventuelle leverandører og rådgivers roller skal være. En anden stor opgave vil være at skulle forankre projektorganisationen i bankens basisorganisation.

Interesserterne som står uden for projektorganisationen vil trods dette kunne udøve stor indflydelse på projektorganisationen og dermed de enkelte projekter. Indflydelsesdelen, hvor interessenterne befinder sig, har hver deres vinkel og interesse i projektet, og vil derfor skulle håndteres på hver deres måde. Denne del vil stille store krav til projektorganisationen og ikke mindst projektlederen. Udfaldet af reaktionerne fra interessentgrupperne er af afgørende betydning for projektets succes.

Et projektforsløb opstår når der i virksomheden træffes en beslutning om at anvende denne særlige måde at arbejde på til at løse en problemstilling. Der kan være mange forskellige årsager til at et projekt opstår. Det kan være virksomheden som vil ændre noget i deres forretningsgang, som berører alle i virksomheden og den måde de agere overfor kunderne på. Ofte er det dog de ydre forhold som er årsag til at projekt bliver startet. Det kan være fordi der åbnes muligheder. I Østjysk Banks tilfælde er det kommende lovgivning ved Basel III samt omverdens ændrede krav i forhold til finansiering af banker.

Når ledelsen i banken når til den konklusion eller erkendelse, at det er et must at reagere på de forandringer der sker i omverden, bliver projektet til virkelighed ved nedsættelse af en projektgruppe.

Figuren nedenfor illustrerer et typisk **livsforsløb for et projekt** og de faser som projektet som regel indeholder.



Kilde: Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen & Jens O. Riis.

## Projekt Basel III i Østjysk Bank

Ovenstående fasemodel tegner et grundlæggende billede af et projekts samlede livsforløb. Den viser dermed også det forløb som Østjysk Banks ledelse har været igennem i forhold til overvejelserne omkring bankens kapitalforhold set i relation med Basel III og nuværende kapitalbase.

Ledelsen i Østjysk Bank har bestemt sig for at undersøge mulighederne for at styrke kapitalgrundlaget i banken. Det er ikke en opgave som organisationen står overfor hver dag. Derfor oprettes et projekt som vil se på de muligheder banken har for at styrke kapitalen. I projektgruppen vil være folk fra flere led i organisationen, dels fra bankens hovedkontor, hvor de sidder og overvåger bankens kapital og likviditet, dels folk med juridisk baggrund, men også folk fra filialnettet for at vise at de også en del af projektet. Hvis det skulle ende ud med at banken vil lave en aktieemission vil filialer spille en stor rolle i rådgivningen overfor de mange private aktionærer og erhvervskunder som vil være blandt køberne. Bankens bestyrelse og ledelse har bestemt, at kapitalstyrkelsen bedst sker ved en udvidelse af aktiekapitalen med fortegningsret til nuværende aktionærer.

Det er besluttet at en projektgruppe og en selvstændig projektorganisation skal have ansvaret for at undersøge hvilke muligheder der ligger for Østjysk Bank.

Der vil i det kommende afsnit ikke blive vurderet på selve baggrunden for styrkelsen af kapitalgrundlaget, da dette er gennemgået tidligere i opgaven.

Succeskriteriet er, at der inden for en den aftalte tid er fundet en model for styrkelse af kapitalen i Østjysk Bank inden for de maksimale ressourcer der er tildelt projektet. Selve afslutningen på projektet vil være et eventuelt salg af aktier som sikrer Østjysk Bank et fortsat stærkt kapitalgrundlag efter indførelse af Basel III.

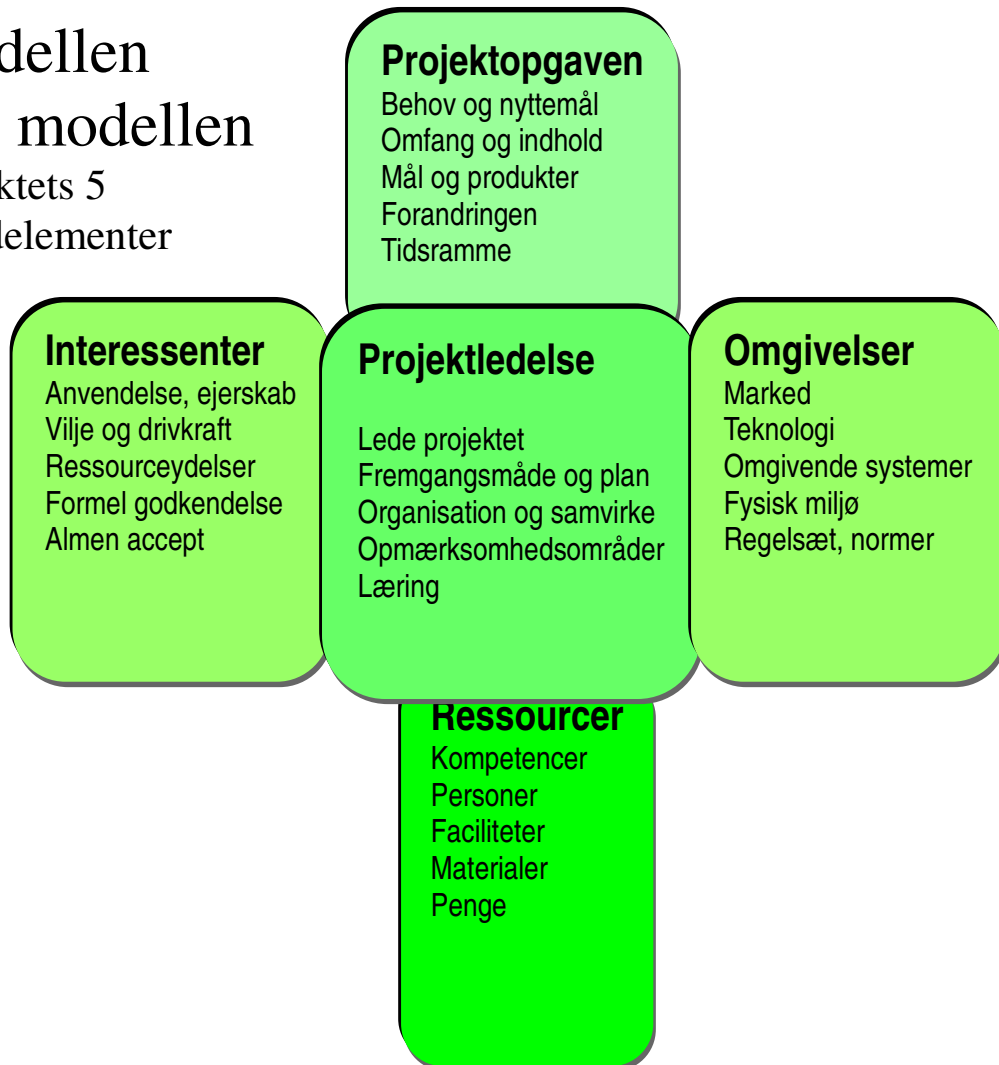
Analysen omkring mulighederne og effektueringen af styrkelsen af kapitalen i Østjysk Bank vil tage udgangspunkt i 5 X 5 modellen. 5 X 5 modellen er opdelt i 5 områder :  
”Projekt opgaven”, ”Interessenterne”, ”Projektledelse”, ”Ressourcer”, ”Omgivelser”.

Den midterste kasse ”Projektledelse” er her hvor selve planlægnings- og styringsaktiviteten udspringer fra. I de fire øvrige kasser er det elementer fra projektets omgivelser der bliver

behandlet. ”Projekt opgaven” er baseret på eksterne behov, mens ”Ressourcerne” tilføres projektet udefra, og projektets resultat skal afleveres til ”Interessenterne”.

**5 X 5 modellen** er illustreret nedenfor.

## Ledelses Modellen 5x5 modellen Projektets 5 grundelementer



Figur 7

Kilde: Grundbog i ledelse af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis

5 X 5 modellen er en model som ofte anvendes før og under et projektforsøg. Årsagen til at modellen bruges er, at den fungerer som et godt værktøj til at komme rundt omkring alle problemstillinger og risici på tværs af modellen.

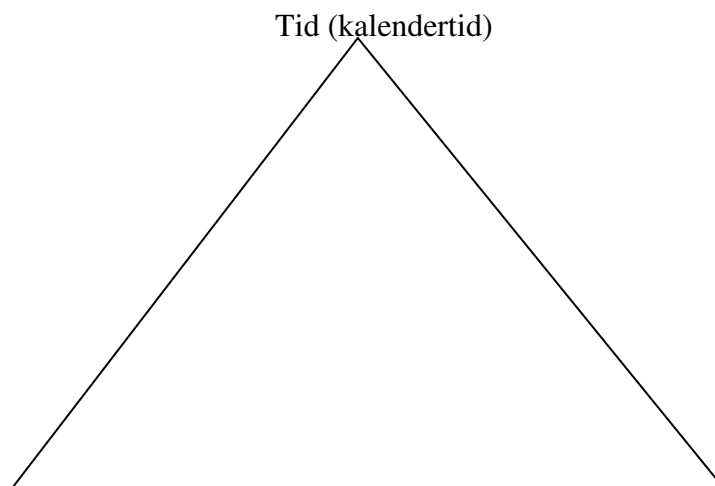
Som udgangspunkt bruges modellen i planlægningsfasen. Men 5 X 5 modellen vil ofte blive taget med over i selve projektarbejdet når planlægningsfasen er overstået. Det giver en god relevans at opdatere den, efterhånden som projektet skider frem.

### Projekt opgaven

Elementet "Projekt opgaven" er udgangspunktet for hvor projektet starter., Det er her at nyttemål og behov fastlægges. I forhold til dette projekt i Østjyds Bank er behovet og ønsket fastlagt tidligere i opgaven – nemlig en styrkelse af kapitalen i Østjyds Bank.

Når først nyttemål og behov er på plads, vil der skulle udarbejdes et grundlag for projektet. Til brug for at styre grundlaget bruges modellen "Aftalegrundlag" Denne model bruges til at afstemme forventningerne til Tid, Ressourcer og Indhold/projekt mål.

**Aftalegrundlaget** er illustreret nedenfor:



Indhold (leverancer, opgave, projekt mål)

Ressourcer (mennesker, DKK, Udstyr mm)

Figur 8

Kilde: Udleveret undervisningsmateriale i faget Projektledelse

Udfordringen omkring ovenstående model "Aftalegrundlaget" er sammenspillet mellem de tre elementer som modellen indeholder. Er de nødvendige ressourcer ikke tilstede vil det ikke være realistisk, at projektet kan blive færdiggjort indenfor tidsrammen. Det betyder i praksis,

at hvis der ændres på ét af punkterne vil der skulle tages stilling til, hvor meget det kommer til at betyde for det aftalte omkring de to øvrige elementer.

Når "Aftalegrundlaget" laves før selve projektstart er det derfor essentielt, at det bliver lavet ud fra så mange og gode oplysninger som muligt, da det øger chancen for at projektførelsen forløber problemfrit. Det vil selvfølgelig være en mulighed at ændre i "Aftalegrundlaget" undervejs. Det kræver dog, at projektlederen revurderer alle tre elementer og får accept til disse ændringer ved projekterne.

I forhold til projekt "Styrkelse af kapitalen i Østjysk Bank" er det min opfattelse, at der vil skulle laves en del analysearbejde for at finde ud af, hvilke muligheder der er for banken og hvilke(n) der er bedst og langtidsholdbar og lever op til de krav der er til kapital i Basel III.

Ressourcerne vil skulle koncentreres omkring det lovmæssige, altså hvordan det påvirker banken. I prospektet vil det skulle fremgå meget tydeligt omkring risiko ligesom de nyeste regnskabstal vil skulle præsenteres. Det er min vurdering, at en bank af Østjysk Bank størrelse, vil få stor nytteværdi i at kontakte en af de større spillere på markedet omkring aktieemissioner. Det er en meget kompleks opgave at lave et prospekt, og da det er deres egen bank de sælger aktier i, vil der være skærpede krav i forhold til rådgivningen. Jf. Østjysk Banks vedtægter skal aktieudvidelsen godkendes af generalforsamlingen. MIFID reglerne gælder for langt de fleste af Østjysk Bank nuværende aktionærer, som er privatpersoner.

Personalet er vant til at sælge egne aktier, men det er en særlig ting med udvidelse af aktiekapitalen. Det vil derfor kræve, at der sættes fokus på dette i hele organisationen, så alle er klar, og ved hvad øvelsen går ud på. Der vil også være fokus fra omverden og pressen, så det er af stor vigtighed, at alle regler følges til punkt og prikke for at undgå unødvendigt negativ omtale.

Tidsrammen omkring selve undersøgelsen, produktionen af materialet til aktionærerne, medarbejderne og planlægning af generalforsamling samt perioden for tegning af nye aktier er utrolig vigtig. Denne tidsramme skal gerne lægges fast skiftligt. Det er meget vigtigt at tiden overholdes, men da banken ikke er i akut nød for penge betyder det, at der er plads til at lave en ordentlig tidsramme så der ikke er noget der skal forceres. Kvalitet af projektet er vigtigere end en kort tidsramme.

Der kan undervejs være flere faktorer der spiller ind, og dermed kan der opstå problemer og interessekonflikter som kan være svære at se på nuværende tidspunkt. Hvis der skulle dukke

nogle problemstillinger op undervejs er det vigtigt, at Østjyds Bank evner at synliggøre, at ideen er god, og behovet er der, samt at projektet får den nødvendige opbakning fra ledelse og bestyrelse. Det betyder meget for autoriteten af projektet, at der er et godt sammenspil omkring det fælles mål.

For at belyse mulige interessekonflikter i forbindelse med aktieemissionen vil der i næste afsnit blive foretaget en interessentanalyse.

### Interessentanalyse

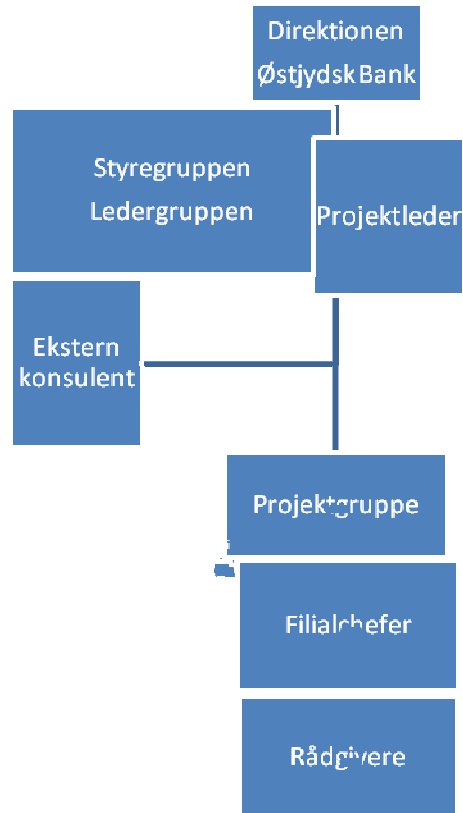
Interessentanalysen er en vigtig ting, og den kan med fordel laves meget tidligt i projektføreløbet, idet den har indflydelse på flere af variablene i aftalegrundlaget. I interessentanalysen vil man få identificeret samt grupperet de forskellige interessenter til projektet. Derefter vil der blive valgt en strategi til hvordan de enkelte grupper skal præges og håndteres.

I forhold til Projektet styrkelse af kapitalen i Østjyds Bank vil jeg vurdere at følgende interessenter er mest relevante:

- Aktionærerne
- Medarbejderne
- Finanstilsynet

Derudover vil det være utrolig vigtigt at bankens ledelse forstår at kommunikere klart og tydeligt omkring projektet til omverdenen. Østjyds Bank er ligesom alle andre banker afhængige af, at der er stor tillid til evnen til at drive bank. I medierne og dermed i befolkningen er der stor fokus på sektoren, så det er af stor vigtighed, at det rette budskab bliver solgt af bestyrelse og ledelse. Dette har også den betydning, at det understøtter filialerne som løbende vil få mange spørgsmål omkring den øvelse de har gang i med aktieemissionen.

I nedenstående figur er **projektorganisationen** omkring ”projekt styrkelse af kapitalen i Østjysk Bank illustreret.



Figur 9

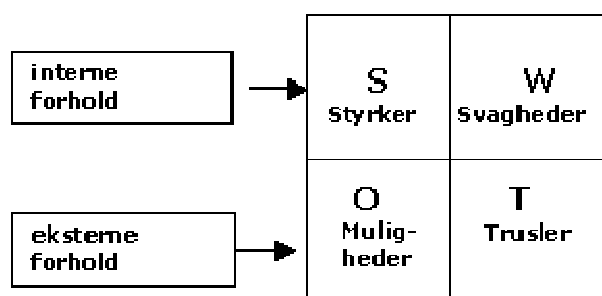
Ovenstående projektdiagram viser hvordan kommunikation foregår. Projektlederen er centralt placeret og har kontakt til alle de forskellige led. Projektlederen refererer til Styregruppen samt bankens direktion. I nedadgående retning har projektlederen kontakten til ekstern konsulent samt selve projektgruppen. Fra projektgruppen vil de nødvendige informationer blive givet videre til basisorganisationen i form af filialchefer og rådgivere.

#### Projektets ejer

Projektets ejer er ledelsen i Østjysk Bank som vil have det overordnede ansvar for at ”Projekt styrkelse af kapitalen i Østjysk Bank” bliver en succes. Ledelsen vil have en stor interesse i at projektet gennemføres, så banken for dem og for aktionærerne fremstår som en stærk selvstændig bank, og dermed lever op til visionen i Østjysk Bank. Rollen for projektlederen er at vise ledelsen vejen til målet med det resultat de ønsker. På den måde vil

projektlederen kunne få et realistisk aftalegrundlag som gør det muligt, at få projektet til at blive en succes ved at nå de opstillede mål. I en periode, indtil aktieudvidelsen er faldet helt på plads, vil det betyde, at projektet får stor indflydelse på medarbejdernes hverdag. Det vil derfor være af stor betydning at ledelsen, inkl. filialchefer signalerer deres fulde opbakning til projektet. Dette vil medvirke til, at medarbejderne vil løfte opgaven bedre, og generelt en bedre accept af den ekstra midlertidige arbejdsbyrde. Her vil det også have stor vigtighed at hele organisationen forstår, at det er en beslutning der er taget for at styrke banken og dermed deres arbejdsplads. Der vil kunne komme noget ”snak rundt i krogene” om, hvordan mon bankens sundhedstilstand er. Derfor er det ledelsens fornemmeste opgave allerede ved første udmelding, at være meget klar i kommunikationen og dokumentationen omkring projektets årsag og formål.

For at hjælpe ledelsen med overblikket over de ting som følger med projektet har projektlederen bestemt, at der skal laves en **SWOT** analyse. I SWOT analysen vil både eksterne og interne forhold til analyseret. De vil blive stillet op som i nedenstående figur.

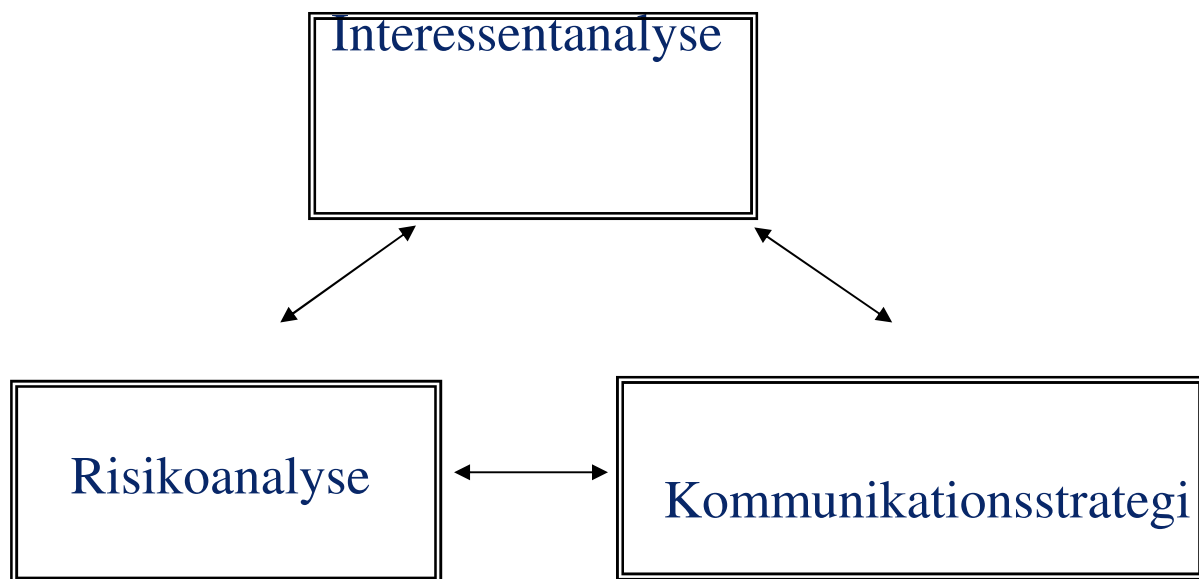


Figur 10

Kilde: Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis

Da projektlederen og bankens ledelse er meget opmærksom på at det er et følsomt område med bankens kapitalforhold har de bestemt, at de vil være klædt bedst muligt på for at kunne håndtere de forhold som kan komme i spil. Til brug for dette har jeg nedenfor illustreret, at jeg mener, at der er af stor vigtighed at interessentanalysen og risikoanalysen bliver kædet sammen med en **kommunikationsstrategi**. På den måde vil ledelsen være klædt bedst muligt på til at servicere de udfordringer som kommer både internt og eksternt.





Figur 11

Kilde: Egen model

Nedenstående **fasemodel** afspejler forløbet af projektet ”Styrkelse af kapitalen i Østjysk Bank” i hovedoverskrifter.

Beskrivelse af aktiviteter	Anslået tidsforbrug i projektforsløbet
Drøftelse af Basel III, Østjysk Banks kapitalforhold i Direktion og bestyrelse	1/5 -2011 – 15/5-2011
Beslutning om videre arbejde omkring styrkelse af Østjysk Banks kapitalforhold er taget af direktion og bestyrelse Fremgangsmåde aftales	15/5 – 2011 – 22/5- 2011
Selvstændig projektorganisation nedsættes Projektet starter med aftalte ressourcer og løber indtil succesfuld aktietegning	22/5– 2011 – 15/9 – 2011
Status på arbejde og evaluering med direktion og bestyrelse	1/7 – 2011

Beslutning omkring aktieemission blåstemples på ekstraordinær generalforsamling	15/7 – 2011
Undervisning og orientering til filialer omkring det praktiske arbejde med aktieemission	10/7 – 2011 10/8 – 2011 – 20/8-2011
Prospekt klar til aktionærer	10.08-2011
Tegningsperiode Projekt slut – evaluering af forløbet til brug til eventuel senere brug.	01/9-2011 – 15/9-2011

Tidsplanen i projektet er selvfølgelig utrolig vigtig. Det er projektlederen der har ansvaret for at tingene sker i den rigtige rækkefølge. De enkle elementer i projektarbejdet skal times rigtigt da projektet ellers vil kunne gå i stå, idet nogle projektdele er afhængige af, at andre dele er færdigbehandlet til rette tid.

Arbejdet starter ved, at Østjysk Banks fremtid i forhold til kapitalforhold kommer op på møde i direktion og bestyrelse. Herefter etableres den selvstændige projektorganisation som overtager ansvaret for at føre ønsket om en styrkelse af kapitalen i hus. Projektlederen vil derfor have ansvaret for at gennemføre ovenstående plan til de planlagte tider, samt at gældende lovgivning overholdes. Der vil derfor også være dialog og godkendelse af prospektet fra Finanstilsynets side som en af delopgaverne for projektet.

Projektlederen vil for at holde den nødvendige struktur i processen opstille milepæle for hvornår de enkle delelementer skal afleveres, i denne plan vil der være en milepæl ved slutdatoen. Denne milepælsplan er værktøjet som projektlederen bruger for at holde overblikket. Hvis nogle af elementerne tager længere tid eller er mere krævende end først forventet, vil projektleder skulle bruge aftaletrekanten som tidligere vist ovenfor. Et eventuelt merforbrug af ressourcer vil skulle godkendes af projektejeren.

## Konklusion

De problemstillinger som er beskrevet i indledningen er analyseret som beskrevet i metodeafsnittet. I analyseforløbet er der kommet flere interessante forhold frem. Disse vil blive klarlagt nedenfor.

Analysen af Østjysk Banks markedsmæssige position med delvis hjælp fra Porters Five Forces viser, at forholdene for bankdrift er ændret efter Finanskrisen. Bankerne kæmper for at holde indtjeningen i topline trods et lavere aktivitetsniveau. Det kræver, at rentemarginalen udvikler sig gunstigt, samt at fokus er rettet mod indtjening fra "ikke kapital belastende" aktiviteter. Derudover vil fokus skulle rettes mod omkostningerne for at få en fornuftig bundlinje.

Den økonomiske krise givet langt de fleste banker store udfordringer, herunder også Østjysk Bank. Omverdens analysen, som er lavet ved en PEST analyse viser, at Østjysk Bank har oplevet stigende nedskrivninger på udlån og stagnerende indtægter, hvilket har resulteret i et faldende resultat for Østjysk Bank.

Banksektoren er påvirket af politiske beslutninger. Denne påvirkning kan både være positiv og negativ, give store udfordringer, og være med til at ændre forretningsgrundlaget for bankerne. Der har været Bankpakker i Danmark undervejs i krisen og fra nu og de kommende år vil der komme nye krav fra Basel III.

Udover de mere samfundsmæssige risici er Østjysk Bank ligeledes eksponeret imod operationelle-, marked- og kreditrisici. Østjysk Banks kreditrisiko har været markant stigende over de sidste regnskabsår, nedskrivningerne topper i år 2010 med kr. 143,7 mio.

Solvensprocenten er beregnet til 17,7 % i både år 2009 og 2010. Østjysk Bank har et solvensbehov på 10,3 %, altså højere end lovens minimumskrav på 8 %. Det vurderes, at der er en fin overdækning. Jeg vil dog anbefale at egenkapitalen styrkes, idet hybrid kernekapital fra staten forfalder. Det samme gør de 6 lån optaget som supplerende lån over de kommende år. Med de nye krav til typen af kapital fra Basel III, vil det være at foretrække, at egenkapitalen styrkes med en aktieudvidelse.

Analysen af Østjysk Banks likviditet viser, at Østjysk Bank havde en likviditets overdækning på 244 % i 2010. Den store overdækning skyldes, at en uudnyttet trækingsret kr. 489 mio. i Nationalbanken er medregnet, samt at der er udstedt obligationer med statsgaranti for i alt kr. 1.763 mio. Følsomhedsanalysen viser, at selvom Østjysk Bank er

kommet fornuftigt hen over 30.09.2010 og har formået at tiltrække yderligere indlån. er der et gab på godt kr. 1,3 mia. Dette betyder, at Østjysk Bank har en høj grad af aktiv-følsomhed.

Østjysk Bank har ikke problemer med at leve op til det øgede likviditetskrav fra Tilsynsdiamanten. Udfordringen på likviditetssiden vurderes til at være, at lukke det store gab der er mellem ind- og udlån, og finde en erstatning for de lån som er taget med statsgaranti inden denne bortfalder i 2013.

Det vurderes dog samtidigt at Østjysk Bank har muligheder for at skaffe likvider ved salg af aktiver, herunder filialer beliggende udenfor det naturlige markedsområde.

Rentabilitetsanalysen viser, at Østjysk Bank og dens kunder er ramt af Finanskrisen. Der har været en fornuftig udvikling i omsætningen. Positive kursreguleringer har været medvirkende til at de store nedskrivninger ikke har medført et negativt resultat.

Indtægterne viser en fremgang i 2010 på 9,1 %, hvilket primært skyldes en stigning i nettorenteindtægterne. Forretningsomfanget er steget, men gebyr og provision indtægterne er faldet hvilket kan indikere et prispres eller et lavere aktivitetsniveau. Den indtægt der er steget mest er kursreguleringerne med kr. 33,2 mio.

På omkostningssiden er der sket de største forskydninger, og dermed også forklaringen på nedgangen i resultatet for Østjysk Bank.

Der er særligt to poster på omkostningssiden som har haft negativ indflydelse på resultatet. Udgifter til personale og administration som er steget med 6,95 % svarende til 9,3 mio. Nedskrivningerne er steget med kr. 33 mio. til kr. 143,7 mio., hvilket svarer til en nedskrivningsprocent på 2,3 %.

Nøgletallet I/O viser med alt tydelighed at indtjeningen pr. omkostningskrone er meget lav- i år 2010 kr. 1,04. Der er behov for forbedring på omkostningssiden, især på nedskrivningerne. Disse er til en vis grad konjunkturafhængige. Det kan konkluderes at risikorapporten viser, at Østjysk Banks udlån for en meget stor del kr. 764 mio. individuelt og kr. 3,4 mia. gruppevis er værdiforringet. Det indikerer, at der fortsat vil være høje nedskrivninger i Østjysk Bank i 2012.

Egenkapitalforrentningen er beregnet, og viser et positivt afkast i 2010 på 1,39 %, hvilket må siges at være ikke tilfredsstillende for bankens aktionærer.

Analysen af WACC viser en svagt faldende WACC for Østjyds Bank fra år 2009 til 2010. I forhold til referencerenten CIBOR 3 er faldet ikke tilfredsstillende, idet Østjyds Bank ikke har formået at tilpasse finansieringsomkostninger i samme tempo som CIBOR 3 er faldet. Ved at gå et spadestik dybere kan det konkluderes, at det primært er indlånet som ikke er faldet forholdsmæssigt nok for at kunne kategorisere Østjyds Banks WACC som tilfredsstillende.

Ud fra redegørelsen omkring Basel III kan det konkluderes, at det klart indikeres fra Basel komiteens side, at der kræves mere kapital til stede i bankerne og denne kapital skal være af høj kvalitet.

I analysen af hvordan Østjyds Bank står i forhold til de forøgede krav er det tydeligt, at Østjyds Bank til fulde lever op til de strengere krav fra Basel III for så vidt angår kapital til stede. Selv uden fremmed kapital vil Østjyds Bank have en overdækning. Det kan dog samtidigt konkluderes, at den afstand der er til minimumsgrænsen bliver væsentlig mindre.

Det anbefales derfor, at Østjyds Bank udvider aktiekapitalen for at sikre et fortsat solidt fundament af kapital. En aktieudvidelse vurderes samtidigt at gøre banken klar til en indfrielse af Hybrid kernekapital ydet af staten.

Den øgede kapitalbinding fra aktionærernes side i Østjyds Bank samt de skærpede krav til kapitalen vil betyde, at Østjyds Banks aktionærer efter min vurdering vil få et lavere afkast som følge af Basel III. Årsagen er, at i de perioder hvor der er højkonjunktur og bankernes tjener flest penge vil de ikke i samme grad som tidligere kunne blive udbetalt til aktionærernes i form af udbytte, eller ved opkøb af bankens egne aktier.

Den øgede indtjening vil i et omfang bestemt af myndighederne skulle sætte til side til de øgede risici i banken. Det kan derfor konkluderes, at indførselen af de nye Basel III regler betyder øget kapitalbinding for Østjyds Banks aktionærer med et lavere direkte afkast.

Udfordringen for Østjyds Banks aktionærer består i, at de skal binde flere penge i banken. Det skal ske samtidigt med, at forventningen til afkastet i forhold til før Basel III skal nedjusteres.

Opgavens afsluttende afsnit omkring projekt "Styrkelse af kapital i Østjyds Bank" viser, at der ligger et stort analyse- og projektarbejde før aktiekapitalen kan udvides.

Østjyds Bank har valgt at organisere dette arbejde i en særskilt projektorganisation, og det kan konkluderes at projektet indeholder mange af projektarbejdets karakteristika.

Projektarbejdet kræver, at projektlederen formår at holde en klar struktur og er tydelig og klar i sin kommunikation med projektejerne som er ledelsen i banken. Som illustreret ved interessentanalysen og efterfølgende SWOT analyse er det et vigtigt og følsomt emne for Østjyds Bank. Dette kræver en særlig god forberedelse for at ledelsen kan kommunikere klart og tydeligt med interessenterne. Til brug for dette er der lavet en kommunikationsstrategi som tager højde for interessenterne og risiko, samt SWOT analysen.

For at nå i mål med salg af egne aktier vurderes det at være nødvendigt med ovenstående projektarbejde. Det vil trække store vekslere på hele Østjyds Banks organisation, da der vil skulle undværes medarbejdere til projektarbejdet, og hele salgsarbejdet af aktierne vil tage fokus i en periode. Salget af aktierne er rettet primært mod bankens egne kunder som i høj grad også er aktionærer. Derfor vil tillid og et grundigt oplysningsarbejde være nøglen til succes. Den succes som Østjyds Bank i projektet arbejder imod er under stor indflydelse fra medarbejderne. Det er derfor af stor vigtighed, at de kan se formålet med at sikre deres arbejdsplads til de nye tider efter Basel III. Det er ledelsens opgave at sørge at medarbejderne har kendskab til årsagen og vigtigheden af, at aktieudvidelsen foregår så godt som muligt.

## Litteraturliste

- Årsregnskaber fra Østjyds Bank 2007, 2008, 2009, 2010
- Risikoreport Østjyds Bank 2010
- Udlånsredegørelse fra perioden fra låneoptag af Hybrid kernekapital fra staten
- Finansiell Stabilitet 2009 & 2010
- Udleveret undervisningsmateriale fra HDFR
- Organisations Teori, Jørgen F. Bakka & Egil Fivelsdal, ISBN 87-629-0212-1
- Produktion af viden, Peter Nielsen, 87-571-2601-3
- Commercial Banking, Benton E. Gup & James W. Kolari, ISBN 0-471-46949-0
- Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens O. Riis, ISBN 87-89477-25-1
- Strategi i Vindervirksomheder, Jørgen Lægaard & Mikael Vest, ISBN 87-913-8943-6
-

Websider:

[www.oelj.dk](http://www.oelj.dk)

[www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk)

[www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)

[www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk)

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)

[www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)

## Kildekritik

Opgaven er blevet til med inspiration fra forskellige kilder, de primære kilder er bøger og undervisningsmateriale fra HDFR.

Der er anvendt årsregnskaber fra Østjysk Bank, informationer herfra må regnes for valide, da gældende lovgivning gør at bankerne og deres rådgivere er pålagt visse bestemmelser fra Finanstilsynet.

Der er hentet yderligere informationer fra Østjysk Banks hjemmeside omkring bankens mål, strategier, værdier mm. Disse er kritisk vurderet da disse er subjektive informationer, hvor banken har en interesse i at sætte sig selv i et positivt lys.

Desuden er der hentet oplysning fra Finanstilsynet, Nationalbanken, disse informationer må vurderes som valide da de er fra et statsorgan.

Der er i opgaven ikke anvendt informationer fra kilder, der vil kunne betegnes som utroværdige og dermed ville kunne stille spørgsmålsregn ved opgavens konklusion.