

Fusionsprojekt i Syd- og Vestjylland



René Rud Budtz, studienummer 20091929

Specialeafhandling på HD-FR

HD-FR Aarhus 2009, Aalborg Universitet

Vejleder: Christian Farø

1. English resume

This thesis places the question of whether it would be an advantage for the shareholders of Ringkjøbing Landbobank, if it merged with Frøs Herreds Sparekasse and Skjern Bank.

The banks are all three well-anchored local banks established over 100 years ago. All three supports the community through sponsorships to sport and culture. The three banks have branches geographically located in the southern and western part of Jutland, where only two cities have more than one branch. The introduction of the banks is listed in section 5.

In section 6 the banks' surroundings are analyzed with focus on political, economical, social and technological conditions. Banks are subject to a number of laws and regulations that must be respected. During the financial crisis, the state of Denmark launched three bailouts, which would help to maintain stability in the financial sector. Development in economic conditions in Denmark, wage income, unemployment, foreclosures and more is reviewed. Demography and the banks' role in their communities will also be commented, followed by a look at the banks technological conditions.

In sections 7 and 8 the three banks' performance and capital adequacy will be analyzed. There are substantial differences in the three banks' performances. Ringkjøbing Landbobank has through the pre-financial crises controlled its costs tightly, and has built strong niche departments that contributed much to the bank's earnings. The good results from 2006 to 2010 have given the bank a strong capital base with a core capital ratio of 17.1 without hybrid capital, which provides a solid foundation for future operations. Skjern Bank has however been hit by some bad years with large impairments, which has resulted in a huge inroads into the bank's equity. The bank's core capital ratio of 7.9 without hybrid capital shows, that the bank only with the help of supplementary capital may operate in the future. Frøs Herreds Sparekasse have, despite a negative trend in the results and a growing balance sheet, managed to maintain a stable core capital ratio between 16 and 17 since 2008, as they succeeded in increasing the guarantors' deposits of the guarantee capital.

A merger between the three banks will be an economic success if the submitted cost savings and synergies are implemented. Shareholders of Ringkjøbing Landbobank will, after implementation of the merger, obtain an earnings per share of DKK 84.06 in 2012 compared to

DKK 81.89 in 2006 as best result in the sample period. Economic conditions in the merged bank are reviewed in section 9.

The three banks' core values are very different, and the risk of failing to implement the cost savings and synergies successfully is estimated too high, and the merger is not recommended conducted between the three parties.

Indholdsfortegnelse

1. English resume	2
2. Indledning.....	5
3. Problemformulering	6
4. Metode.....	6
4.1 Problemstilling	6
4.2 Opstillede problemer	7
4.3 Afgrænsninger og forudsætninger.....	7
5. Introduktion af de tre pengeinstitutter	8
5.1 Ringkjøbing Landbobank A/S	8
5.2 Skjern Bank	9
5.3 Frøs Herreds Sparekasse	11
5.4 Delkonklusion	12
6. Omverdensanalyse	12
6.1 PEST-analyse	12
6.1.1 Politiske forhold	12
6.1.2 Økonomiske forhold.....	15
6.1.3 Sociale forhold	18
6.1.4 Teknologiske forhold	19
6.2 Delkonklusion	20
7. Regnskabsanalyse.....	21
7.1 Ringkjøbing Landbobank	22
7.1.1 Resultatopgørelse	22
7.1.2 Balancen	23
7.1.3 Delkonklusion	26
7.2 Skjern Bank	27
7.2.1 Resultatopgørelsen	27
7.2.2 Balance	29
7.2.3 Delkonklusion	32
7.3 Frøs Herreds Sparekasse	32
7.3.1 Resultatopgørelse	32
7.3.2 Balance	34
7.3.3 Delkonklusion	37
7.4 Nøgletal	37
7.4.1 Delkonklusion	48
8. Lovmæssige kapitalkrav i pengeinstitutterne	48
8.1 Ringkjøbing Landbobank	51
8.1.1 Kapitalforhold og solvens	51
8.1.2 Risikoforhold og risikostyring	53
8.1.3 Likviditet	55
8.1.4 Tilsynsdiamanten	55
8.1.5 Delkonklusion	56
8.2 Skjern Bank	56
8.2.1 Kapitalforhold og solvens	56
8.2.2 Risikoforhold og risikostyring	58
8.2.3 Likviditet	59
8.2.4 Tilsynsdiamanten	60
8.2.5 Delkonklusion	60
8.3 Frøs Herreds Sparekasse	61
8.3.1 Kapitalforhold og solvens	61

8.3.2 Risikoforhold og risikostyring	62
8.3.3 Likviditet	63
8.3.4 Tilsynsdiamanten	64
8.3.5 Delkonklusion	64
9. Økonomiske konsekvenser ved fusion	65
9.1 Prisfastsætning og betaling for fusionen	65
9.2 Kapitalforhold i fusionsbanken	66
9.3 Forventning til fremtidig indtjening i fusionsbanken	67
9.3.1 Fusionsbankens mulige synergieffekter	68
9.3.2 Omkostninger ved fusionen	70
9.3.3 Samlet forventning til indtjening efter fusionen	72
10. Udfordringer i fusionsbankens organisation	72
10.1 Ledelse og navn	73
10.2 Kultur og ledelsesstil i fusionsbanken	73
10.3 Medarbejdernes holdning til fusionen	75
10.4 Delkonklusion	76
11. Konklusion	76
Kilde- og litteraturliste	79
Bilag 1 - Interview med John Fisker, direktør i Ringkjøbing Landbobank	81
Bilag 2 - Interview med Mogens Olesen, HR-chef i Ringkjøbing Landbobank	85
Bilag 3 - Interview med Carsten Allerslev, underdirektør i Skjern Bank	87
Bilag 4 - Interview med Bente Graae, personaleudviklingschef i Frøs Herreds Sparekasse ...	89
Bilag 5 – Befolkningstal i fusionsbankens kommuner	97
Bilag 6 – Befolkning i fusionbankens kommuner, efter alder	98
Bilag 7 – Uddannelsesniveau i fusionsbankens kommuner	100
Bilag 8 – Gennemsnitsindkomst i fusionsbankens kommuner	101
Bilag 9 – Regnskabstal, Ringkjøbing Landbobank	102
Bilag 10 – Regnskabstal, Skjern Bank	105
Bilag 11 – Regnskabstal, Frøs Herreds Sparekasse	108
Bilag 12 – Konsoliderede regnskabstal i fusionsbanken	111
Bilag 13 – Beregning af WACC	113
Bilag 14 – Kapitalkrav i pengeinstitutter	115

2. Indledning

Siden finanskrisen for alvor viste sit grumme ansigt i sensommeren 2008, har der været meget snak om konsolidering i den finansielle sektor. Finanstilsynets direktør, Ulrik Nødgaard, udtaler i en artikel i Børsen 7. januar 2011¹, at han gerne ser en konsolidering blandt pengeinstitutterne i Danmark, mens direktøren for Lokale Pengeinstitutter, Jan Kondrup, i en artikel på FinansWatch.dk den 8. december 2010² er meget skeptisk overfor den megen snak om konsolidering.

Der har de seneste år alene været meget få fusioner i sektoren, og de eksempler, der er, har nok været mere af nød end af lyst. I starten af 2008 blev BankTrelleborg overtaget af Syd-

¹ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/198820/finanstilsynet_kraever_bankfusioner.html

² <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2270818.ece>

bank, da BankTrelleborg ikke længere kunne overholde lovens krav til solvens. I efteråret 2008 foretog Vestjysk Bank et opkøb af Bonusbanken og en fusion med Ringkjøbing Bank, hvor Bonusbanken allerede var ude over afgrunden og Ringkjøbing Bank stod overfor nogle meget store likviditetsmæssige udfordringer. Kort forinden konsolideringen af Vestjysk Bank var Roskilde Bank blevet overtaget af Nationalbanken og Det Private Beredskab (nu Finansiell Stabilitet), da de var blevet insolvente og dermed ikke levede op til lovens krav om solvens mv. Efterfølgende blev bankpakke 1 vedtaget, og sørgede for en del ro i den finansielle sektor. Siden da er der alene lavet meget få opkøb og fusioner uden om ”det finansielle skraldespandsselskab”, Finansiell Stabilitet, da køber ønsker at sikre sig, at alt det ”beskidte” fra en tidligere bank bliver ”vasket væk”, inden man overtager den. Det er primært Max Banks fusion med Skælskør Bank, Morsø Sparekasse og Morsø Banks sammenlægning til Fjordbank Mors, Saxo Banks opkøb af Brørup Sparekasse og nogle mindre sparekasser, der har fundet sammen uden Finansiell Stabilitets indblanding. Seneste skud på stammen over større kritiske begivenheder i sektoren er naturligvis Amagerbankens krak, som blandt andet betød at indlånere og simple kreditorer mistede en del af deres indskud i banken.

Set i lyset af de senere års udfordringer i den finansielle sektor, er det særdeles interessant at undersøge, hvorvidt en konsolidering af et veldrevet pengeinstitut gennem en fusion er rentabel for aktionærerne. Da jeg selv er ansat i Ringkjøbing Landbobank, som af flere medier er vurderet som en af de bedst drevne i Danmark³, finder jeg det meget naturligt at tage udgangspunkt i netop Ringkjøbing Landbobank i dette speciale.

3. Problemformulering

Vil det være fordelagtigt for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank, at banken fusionerer med Frøs Herreds Sparekasse og Skjern Bank?

4. Metode

4.1 Problemstilling⁴

Direktørerne fra Ringkjøbing Landbobank, Frøs Herreds Sparekasse og Skjern Bank har mødtes til et arrangement i foreningen Lokale Pengeinstitutter, hvor snakken naturligt kom ind på

³ Se f.eks. <http://www.business.dk/finans/ringkjoebing-landbobank-banker-konkurrenterne> og <http://www.business.dk/finans/danmarks-daarligste-bank-er-.->.

⁴ For god ordens skyld skal det understreges, at afsnittet og rapporten som helhed er ren fiktion, og der foregår ikke mig bekendt nogen drøftelser omkring samarbejde, som beskrevet i rapporten.

konsolidering i den finansielle sektor, som de alle er enige om kan være en god idé. Ingen af dem synes dog, at de skal indgå i et samarbejde uden at være det fortsættende pengeinstitut (med navn, hovedkontor, ledelse mv.). Direktøren i Ringkjøbing Landbobank har efter vide-redrøftelser med bestyrelsen alligevel besluttet at kigge nærmere på mulighederne for en fusion mellem de tre pengeinstitutter, og han har i den forbindelse bedt undertegnede om at udarbejde en rapport, som vurderer muligheder samt fordele og ulemper ved den nævnte fusion, som nødvendigvis skal være en fordel for bankens aktionærer. Rapporten udarbejdes således, at også læsere uden kendskab til Landbobanken kan vurdere rationalet i en eventuel fusion.

4.2 Opstillede problemer

Som ansvarlig for udarbejdelse af førnævnte rapport, har jeg i samarbejde med bankens strategiske ledelse udarbejdet hvilke problemstillinger, der skal vurderes i rapporten.

1. Hvem er de tre pengeinstitutter, og hvad står de for? Herunder strategisk analyse af de tre pengeinstitutters omverden og konkurrencemæssige position.
2. Hvordan ser pengeinstitutternes forretningsmæssige fundament ud i forhold til lovgivningens krav til kapitaldækning mv. og hvordan er dette i forhold til sektoren generelt?
3. Hvordan har pengeinstitutternes forretninger og resultater udviklet sig gennem de seneste fem år, og hvad er baggrunden herfor?
4. Hvordan har pengeinstitutterne klaret de forretningsmæssige udfordringer med indtjening og styring af risici?
5. Hvilke økonomiske konsekvenser har en fusion af pengeinstitutterne – herunder synergieffekter, omkostninger og rentabilitet?
6. Hvilke organisatoriske udfordringer ligger der i at fusionere pengeinstitutterne?

4.3 Afgrænsninger og forudsætninger

- Analyserne foretages med udgangspunkt i regnskabsårene 2006-2010, da denne periode både indeholder den store optur i 2006 og 2007, kriseårene 2008 og 2009 samt det stabiliserende år 2010.
- Bankpakkerne og Basel-reglerne beskrives alene kort, og der tolkes alene på deres betydning for de involverede pengeinstitutter, hvor det findes relevant.
- Der udarbejdes ikke en dybdegående analyse af pengeinstitutternes udlånsporteføljer (kreditbøger), som således alene kommenteres ud fra de offentligt tilgængelige oplysninger

- Det antages, at der ikke er konkurrencemæssige hindringer for en fusion
- Der foretages alene en kort beskrivelse af konsekvensen af at fusionere en sparekasse ind i en bank, og oprettelsen af en fond gennemgås derfor ikke tilbundsående
- Der foretages alene en kort gennemgang af de organisatoriske problemstillinger i forbindelse med fusionen

5. Introduktion af de tre pengeinstitutter

5.1 Ringkjøbing Landbobank A/S⁵

Ringkjøbing Landbobank er en traditionsrig bank med rod i vestjysk kultur. Banken er grundlagt i 1886 af en gruppe landmænd, som var utilfredse med den indtil da eneste lokalbank i byen, Ringkjøbing Bank. Banken, som således har 125 års jubilæum i 2011, har i dag udviklet sig til en full-service bank, som beskæftiger ca. 260 medarbejdere. Heraf er ca. 160 placeret i forskellige funktioner på hovedkontoret, hvor bl.a. bankens FjernService-afdeling holder til, mens de øvrige ansatte er fordelt på bankens 12 filialer, som alle geografisk er placeret i det midt- og vestjyske, med Viborg, Herning og Tarm som de fjernest beliggende, på nær et kontor i Holte.

Banken foretog i 2002 en fusion med Tarm Bank og i 2004 blev Sdr. Lem Andelskasse lagt ind under bankens vinger, så fusioner er således ikke helt fremmede for bankens vedkommende.

I spidsen for bestyrelsen sidder den lokale tømmerhandler, Jens Kjeldsen, og han har været i bestyrelsen siden 1995. Den øvrige bestyrelse består af en gårdejer, en bogtrykker og en købmand samt to medarbejdervalgte. Den daglige ledelse varetages af direktørerne Bent Naur og John Fisker. Bent Naur har været ansat siden 1987, og han bestrider flere bestyrelsesposter i sektoren, bl.a. Finansrådet, Det Private Beredskab, Lokale Pengeinstitutter, Bankdata, Nykredit, Totalkredit mv. Specielt i de første måneder af 2011 har han flere gange udtalt sig i medierne i sin egenskab af formand for Lokale Pengeinstitutter. John Fisker er ansat i 1995, og indtrådt i direktionen i 1999, og også han bestrider flere bestyrelsesposter, primært i samarbejdsvirksomheder som BankInvest og Letpension.

Banken betegnes ofte i medierne som bundsolid, veldreven⁶, omkostningsbevidst og med forsigtig udlånspolitik⁷, hvilket bankens resultater gennem de seneste år, set i finanskrisens lys,

⁵ Oplysningerne i afsnittet er bl.a. hentet fra <http://alm.landbobanken.dk/Om-banken.3230.aspx> og <http://www.e-pages.dk/landbobanken/521077443/>

⁶ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article2294957.ece

understreger. Gennem de seneste mange år har banken haft en af sektorens bedste egenkapitalforrentninger og en af de laveste omkostningsprocenter, hvilket sikrer, at man tåler lidt større udsving i resultaterne i svære tider.

Landbobanken har ikke nogen klart defineret mission, vision eller nøgleværdier, men vil naturligvis gerne være et attraktivt pengeinstitut og samarbejdspartner for både kunder, medarbejdere, aktionærer og lokalsamfundet. Ledelsesfilosofien er derfor også ”stakeholders value”, da de fire interessentgrupper skal hænge fornuftigt samme for at opnå gode resultater. Banken er forholdsvis centralt styret fra bankens hovedkontor i Ringkøbing, men mange af afdelingernes aktiviteter styres dog decentralt⁸.

Banken satser på to hovedforretningsområder – almindelige bankforretninger i bankens lokalområde i Midt- og Vestjylland samt forskellige nicher placeret i bankens FjernServiceafdeling. Nicheerne er Private Banking, finansiering af lægepraksisser og tandlægeklinikker samt finansiering af vindmøller. De to hovedforretningsområder fylder omkring halvdelen af bundlinjen hver især ifølge direktør Bent Naur⁹, som specielt mener nicherne har været med til at hjælpe banken godt igennem krisen. I 2010-regnskabet fremgår det, at 18,6 % af bankens samlede udlån og garantier er til energiforsyning (vindmøller), mens f.eks. ejendomsfinansieringer alene udgør 9,4 %. Private kunder fylder knap en tredjedel med 31,7 %. Samlet set er 20 % af bankens udlån og garantier ydet øst for Storebælt.

Banken har en markedsandel på ca. 50 % i den del af Vestjylland, hvor bankens gamle afdelinger er placeret, og ca. 18.000 aktionærer ejer de i alt 5.040.000 aktier. ATP har dog oplyst, at de ejer mere end 5 % af aktiekapitalen.

5.2 Skjern Bank¹⁰

Skjern Bank er en mindre lokal bank med rødder i det sydvestjyske område. Banken har hovedkontor i Skjern og afdelinger i Varde, Esbjerg, Bramming og Ribe samt Hellerup i Nordsjælland. Banken er etableret i 1906 og har i dag ca. 135 ansatte. Banken har både private og erhvervskunder, som tilbydes et bredt produktsortiment og professionel rådgivning.

I spidsen for bestyrelsen sidder formand Carsten Thygesen, som besidder mindst 16 øvrige bestyrelsesposter, herunder formandskab for byen Skjernes flagskib, Skjern Håndbold, som

7

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2344258.ece;jsessionid=A14F1651D7F05DE919229A4015F44CC0>

⁸ Se bilag 1 og 2 – interview med hhv. direktør John Fisker og HR-chef Mogens Olesen

⁹ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article2326000.ece

¹⁰ Skjern Banks årsrapport fra 2010 samt <http://alm.skjernbank.dk/Om-banken.832.aspx>

banken er medejer af og hovedsponsor for. Herudover består bestyrelsen af en gårdejer, en fabrikant, en konsulent, en direktør og to medarbejdervalgte. Den daglige ledelse tager Per Munck sig af, hvilket han har gjort siden 1999. Per Munck besidder desuden diverse bestyrelsesposter i bl.a. Bankdata, ValueInvest m.fl.

Bankens mission er at være en selvstændig, troværdig og kompetent samarbejdspartner for alle sine interessenter, som de nærmere definerer som kunder, aktionærer, medarbejdere og det lokale samfund. Visionen er, med hele Danmark som virkeområde, at være kendt og respekteret som en moderne finansiel servicevirksomhed, som tilstræber langvarige relationer og at leve op til nøgleværdierne; handlekraft, individuelle løsninger og nærvær. Ifølge underdirektør Carsten Allerslev gør banken meget ud af at implementere de tre nøgleværdier i alt, hvad banken gør – både internt i banken og eksternt overfor kunder og andre interessenter, hvorfor ledelsesfilosofien heller ikke kan betegnes som shareholders value, da banken ikke kun varetager aktionærernes interesser¹¹.

Skjern bank har flere gange været nævnt i medierne som en af de mest risikofyldte banker i Danmark, bl.a. som det 8. mest risikofyldte pengeinstitut i Danmark i en analyse i Børsen 16.8.2010¹², foretaget af analysefirmaet Niro Invest med udgangspunkt i 2009-regnskabet. Banken var ligeledes i vælten omkring årsskiftet 2009/2010, da banken fik kritik af Finanstilsynet¹³ grundet deres salg af kapitalbeviser, som Finanstilsynet mente banken i sit prospekt risikomæssigt havde sammenlignet med indlån, hvilket man ifølge tilsynet, naturligt nok, ikke kan.

Bankens hovedaktivitet er almindelige bankforretninger med private og erhvervsdrivende i det sydvestjyske og Hellerup-området. Banken har herudover en afdeling for fjernkunder, FjernService, som betjener kunder i hele landet, ligesom banken i 2010 begyndte at fokusere på finansiering af alternativ energi, primært vindmøller, hvilket ifølge årsrapporten har udviklet sig fra 0 % i 2009 til 4,1 % af udlånsaldoen. Udlån til alternativ energi skal ifølge direktøren drive en stor del af den forventede vækst i de kommende år¹⁴. Bankens største udlånsområder er i dag private kunder med 30,3 %, fast ejendom (erhvervsejendomme) med 22,2 % og landbrug med 14,7 % af de samlede udlån og garantier.

De 1.128.000 aktier i banken er ejet af ca. 14.500 aktionærer, men der er ingen storaktionærer, som ejer mere end 5 % af aktiekapitalen.

¹¹ http://alm.skjernbank.dk/media/Mission_vision_og_nglevrdier.pdf og Carsten Allerslev-interview i bilag 3

¹² http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/188960/17_smaa_banker_slaar_storbankerne.html

¹³ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/174526/skjern_bank_faar_skideballe_af_finanstilsynet.html

¹⁴

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2335443.ece;jsessionid=1F4C52280404ADC15EC023745D9B927C>

5.3 Frøs Herreds Sparekasse

Frøs Herreds Sparekasse er en meget solid mellemstor sparekasse med hovedsæde i Rødding. Sparekassen så dagen lys første gang den 17. januar 1872, og har i dag afdelinger i Gram, Vejen, Ribe, Haderslev, Esbjerg, Kolding, Aabenraa, Sønderborg og Vejle. Afdelingen i Vejle har sparekassen åbnet i december 2010, og sparekassen er dermed et af meget få pengeinstitutter, der har åbnet en filial siden finanskrisen startede. Sparekassen, der i 2010 blev kåret som Danmarks bedste arbejdsplads¹⁵, beskæftiger 134 medarbejdere.

I sparekassens bestyrelse sidder formand Jørgen Kring Jensen, som er fabrikschef på Egetæpper i Gram, sammen med en centerleder, en el-installatør, en lærer, en centerindehaver, en statsaut. revisor, en administrationschef, en bogtrykker og to medarbejdervalgte. Den daglige ledelse tager direktøren, siden 1980, Kurt Jensen, sig af. Kurt Jensen har efterhånden 36 års erfaring som direktør, da han allerede som 24-årig i 1975 blev Danmarks yngste sparekassedirektør i daværende Glejbjerg Sparekasse, hvorefter han i 1980 skiftede til Frøs Herreds Sparekasse. Da Kurt Jensen overtog roret i sparekassen, var der 20 medarbejdere, et indlån på kr. 75 mio., soliditeten var på 8 % og driften gav underskud¹⁶. Kurt Jensen har også blandet sig i debatten om konsolidering i den finansielle sektor, hvor han i et interview med FinansWatch¹⁷ mener, at det ikke er størrelsen af pengeinstitutterne, der bør have betydning for hvem der skal slå sammen.

Frøs Herreds Sparekasse er hyppigt nævnt blandt de mest sikre pengeinstitutter i Danmark, hvor de bl.a. bliver placeret på 4. pladsen i Børsen og Niro Invests analyse¹⁸, efter tre pengeinstitutter med under kr. 700 mio. i balance. Banken kom dog i 2010 ud med et minus på kr. 12,5 mio. efter 22 år med overskud.

Sparekassens vision er at være det mest attraktive pengeinstitut for kunder og medarbejdere i lokalområdet. Missionen er at skabe vækst og fremme sunde initiativer i lokalområdet. Sparekassen er forholdsvis centralt styret på flere områder, dog med en vis frihed hos de ansatte¹⁹.

Sparekassen tilbyder en bred vifte af produkter til både private og erhvervsdrivende, og de største udlånsområder er private med 49 %, handel med 12 % og landbrug med 7 %.

¹⁵ <http://www.froes.dk/2010/bestplace2010.asp>

¹⁶ <http://borsen.dk/arkiv/artikel/3160780/> - Børsen "Executive" 14.1.2011

¹⁷

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2300568.ece;jsessionid=FA318B414D5A910C8F7772199BE6275F>

¹⁸ http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/188960/17_smaa_banker_slaar_storbankerne.html

¹⁹ Se bilag 4 - interview med personaleudviklingschef Bente Graae fra Frøs Herreds Sparekasse

5.4 Delkonklusion

Der er tale om tre pengeinstitutter, som alle har eksisteret i over 100 år, og derfor er traditionsbundne og solidt forankret i lokalområdet, men som alle gennem de seneste 10-15 år har udvidet forretningen med flere afdelinger længere væk fra hovedkontorerne. Fælles for de tre er ligeledes deres store betydning for lokalområdets sport og kulturliv, som støttes med mange midler.

Alle tre pengeinstitutter har været i mediernes søgelys af forskellige årsager de seneste år, både positivt og negativt.

6. Omverdensanalyse

I de kommende afsnit analyseres de tre pengeinstitutters omverden, regnskaber og kapitalforhold. Disse analyser danner grobund for det endelige forslag til sammensætningen af fusionsbanken, herunder fordele (bl.a. synergier) og ulemper ved fusionen, samt opstilling af et fælles regnskab for de tre pengeinstitutter og forventninger til mulig fremtidig indtjening.

Først analyseres de tre pengeinstitutters omgivelser, som primært er makroforhold udenfor pengeinstitutternes indflydelse, men som trods det influerer meget på deres forretningsmuligheder som mindre pengeinstitutter. Dette skal være med til at skabe et fornuftigt beslutningsgrundlag i forhold til vurderingen af, om det vil være fornuftigt at lave en fusion. Som analyseværktøj benyttes PEST-modellen, som indeholder pengeinstitutternes politiske, økonomiske, sociale og teknologiske forhold.

6.1 PEST-analyse

6.1.1 Politiske forhold

De finansielle virksomheder er underlagt en række love og bekendtgørelser. Ud over den sædvanlige selskabs- og regnskabslovgivning, er de finansielle virksomheder underlagt en omfattende tilsynsmæssig lovgivning som angives nærmere i bl.a. Lov om finansiell virksomhed (LFV), som yderligere udspecificeres i f.eks. Bekendtgørelse om kapitaldækning (BKD), Bekendtgørelse om store engagementer, Bekendtgørelse om god skik for finansielle virksomheder mv.

Meget af den danske lovgivning stammer fra internationalt samarbejde, som Basel-samarbejdet, som sikrer ensartning i lovgivningen rundt i hele verden. Baggrunden for de mange love og bekendtgørelser specifikt rettet mod den finansielle sektor er, at sørge for op-

retholdelse af et velfungerende og stabilt finansielt system, som samfundet har tillid til, og som kan hjælpe med at skabe vækst i samfundet.

Lov om finansiell virksomhed og Bekendtgørelse om kapitaldækning gennemgås nærmere i afsnit 8 ”Lovmæssige kapitalkrav i pengeinstitutterne”, hvor også dele af Basel-samarbejdet kommenteres.

Grundet de mange lovmæssige krav til pengeinstitutterne, benytter de mindre pengeinstitutter meget deres interessefællesskab, Lokale Pengeinstitutter, til f.eks. juridisk assistance, udarbejdelse af retningslinjer eller skabeloner for indberetninger til Finanstilsynet mv. Der er i tidernes løb bl.a. også oprettet fællesejede kreditforeninger (Totalkredit – nu solgt til Nykredit – og DLRkredit), en investeringsforening (BankInvest) og et pensionsselskab (LetPension), ligesom der samarbejdes om uddannelse (via Finanssektorens Uddannelsescenter), betalingskort (LP-MasterCard), diverse markedsføringsmateriale og meget andet.

Bankpakke 1²⁰

Gennem finanskrisen har det desuden været nødvendigt at etablere nogle redningspakker for at sikre den finansielle stabilitet i Danmark. Bankpakke 1 blev etableret for med statsgaranti at sikre alle indskydere og simple kreditorer. Ordningen løb i en 2-årig overgangsperiode ind til 30.9.2010. De pengeinstitutter, der tilsluttede sig ordningen, skulle selv betale samlet op til kr. 35 mia., afhængigt af hvor store tab, der ville opstå under ordningen. Finansiell Stabilitet blev etableret og skal stå for afviklingen af de pengeinstitutter, som ikke længere kan leve op til lovens krav. Efter udløbet af ordningen tog indskydergarantifonden over og sikrer nu almindelige indlån op til modværdien af €100.000, mens særlige indlån som pension mv. er sikret fuldt ud.

For at undgå risikoen for en ny nedsmeltning af likviditetsmarkedet ved udløbet af den fulde statsgaranti, indeholdt bankpakke 1 desuden en overgangsordning, som sikrede pengeinstitutterne mulighed for at opnå en individuel statsgaranti på obligationsudstedelser med løbetid op til 3 år.

Både Ringkøbing Landbobank, Frøs Herreds Sparekasse og Skjern Bank tilsluttede sig den fulde statsgaranti, mens kun Skjern Bank har valgt at udstede obligationer med individuel

²⁰ www.finansiellstabilitet.dk, <http://www.oem.dk/arbejdsmraader/finansielle-forhold/finansiell-stabilitet/aftale-om-finansiell-stabilitet-bankpakke-i> og http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/149151/fakta_bankpakke_ii.html

statsgaranti på samlet ca. kr. 1,5 mia. Ringkjøbing Landbobank fik bevilget en garantiramme på kr. 5 mia., som de dog ikke udnyttede²¹.

Bankpakke 2²²

Grundet de store tab under finanskrisen frygtede man, at pengeinstitutterne ville blive tilbageholdende med at låne penge ud, for ikke at risikere at komme under lovkravet for solvens. Derfor vedtog Folketinget, med undtagelse af Enhedslisten, en kreditpakke, som sikrer mulighed for statsligt kapitalindskud, i form af hybrid kernekapital, i sunde kreditinstitutter. Lånerammen lød på samlet kr. 75 mia., som kunne lånes til en individuel rente på ca. 9-12 %. Flere banker fik stillet store krav i forbindelse med deres ansøgning om midler fra kreditpakken, som f.eks. Amagerbanken, der måtte ud og hente yderligere kapital for at få deres del på plads²³. Hybrid kernekapital har reelt uendelig løbetid, men midlerne fra kreditpakken er specielle, og hvis ikke de bliver indfriet indenfor 3-5 år efter optagelsen, stiger indfrielseskursen op til 110.

Flere pengeinstitutter melder allerede nu ud, at de har kapital nok til at kunne tilbagebetale deres lån fra kreditpakken. Danske Bank ønsker at indfri sine kr. 24 mia. før tid, mens de fleste andre blot meddeler, at de har midlerne til at kunne gøre det. Derimod vil andre pengeinstitutter få store udfordringer, når midlerne skal tilbagebetales. Specielt nævnes Max Bank og Fjordbank Mors som nogle af dem, der står overfor store udfordringer ved lånenes forfald²⁴, da deres solvens i forvejen er under pres, og de derved får svært ved at skaffe ny kapital.

Skjern Bank valgte at takke ja til kr. 65 mio. ud af deres låneramme på ca. kr. 117 mio. fra ordningen, som forrentes med 11,11 %²⁵. Ringkjøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse valgte at takke nej tak til ordningen.

Bankpakke 3²⁶

Den tredje og foreløbig sidste bankpakke, forlænger Finansiell Stabilitets adgang til at overtage nødlidende pengeinstitutter med henblik på afvikling. Samtidig får pengeinstitutterne mulighed for på forhånd at vælge, hvordan de ønsker at blive afviklet, hvis de bliver nødlidende. De kan lade sig afvikle via de almindelige konkursregler eller via Finansiell Stabilitet. Vælges afvikling via Finansiell Stabilitet, som Amagerbanken valgte, kan pengeinstituttet åbne som

²¹ Årsrapport 2010, side 10

²² <http://www.oem.dk/arbejdsmraader/finansielle-forhold/finansiel-stabilitet/kreditpakken> og http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/149151/fakta_bankpakke_ii.html

²³ http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/169021/professor_amagerbanken_milevidt_fra_bankpakke_ii.html

²⁴ "Hård tilpasning venter pressede banker", Jyllands-Posten, 24.3.2011, Erhverv & Økonomi side 6-7

²⁵ http://alm.skjernbank.dk/media/Kreditpakken_DK_nov_09.pdf

²⁶ <http://www.oem.dk/arbejdsmraader/finansielle-forhold/finansiel-stabilitet/bankpakke-iii>

normalt og kunderne vil ikke umiddelbart skulle finde sig et nyt pengeinstitut. Eneste forskel for kunden er, at eventuelle nettoindskud over €100.000 kan blive reduceret, da alene de første €100.000 er dækket via indskydergarantifonden. Den resterende del vil være et krav kunden har mod det overtagne pengeinstitut. Kravet bliver alene dækket eller delvist dækket hvis afviklingen af instituttet giver overskud.

Der diskuteres lystigt i medierne efter Amagerbankens krak, hvorvidt Bankpakke 3 reelt er en fornuftig løsning, da pakken alene sikrer afvikling af pengeinstitutterne, og ikke sørger for den billigst mulige løsning for sektoren, staten og indskyderne²⁷, ligesom ordningen er atypisk i forhold til de øvrige EU-lande. Flere eksperter mener således, at krakket kunne have nøjes med at koste bankens interessenter kr. 3 mia. i stedet for de kr. 7 mia., som det ser ud til i øjeblikket – hertil kommer de højere fundingomkostninger som følge af ratingbureauernes nedgradering af samtlige danske pengeinstitutter²⁸.

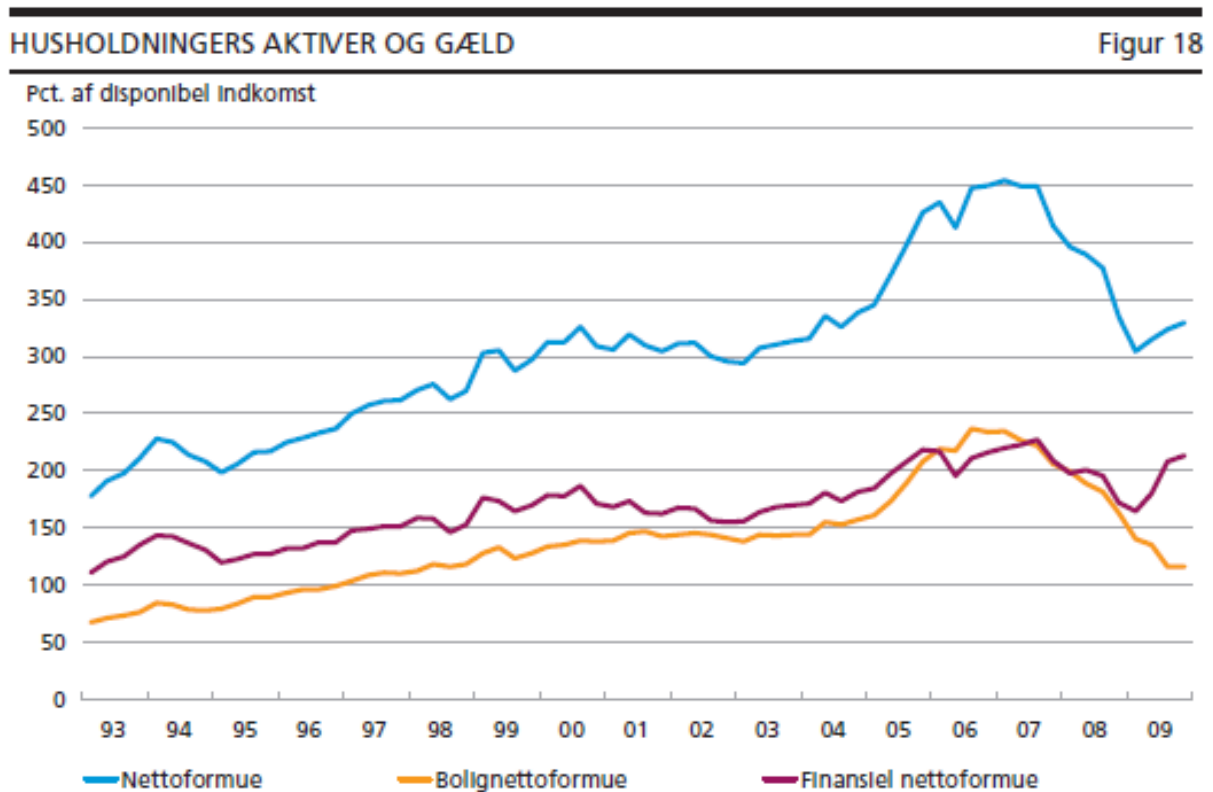
6.1.2 Økonomiske forhold

Efter nogle år med højkonjunktur, hvor de danske pengeinstitutters indtjening og lånevillighed næsten ingen grænser havde, vendte konjunkturerne brat i 2008, hvor finanskrisen for alvor fik sit indtog. Det har betydet, at flere pengeinstitutter de seneste år har oplevet store tab som følge af kurstab på værdipapirer og nedskrivninger på lån. For nogle pengeinstitutter var faldet i konjunkturerne så drastiske inden for deres primære udlånsområder, at det tog livet af dem. De fleste af disse var meget eksponeret mod ejendomsbranchen, og da priserne på ejendomsmarkedet flere steder i landet var skruet voldsomt op under den økonomiske optur, fik disse kunder og pengeinstitutter sig en brat opvågning specielt i slutningen af 2008 og i 2009. Som det fremgår af figur 1, havde danskernes nettoformue været støt stigende siden midten af 1990'erne, alene med et lille afbræk omkring IT-boblen i 2000/2001 og terrorangrebet på USA i 2001, indtil toppen i 2007, hvorefter finanskrisen satte ind i 2008 og bragte nettoformuen tilbage på niveau med starten af 2000'erne.

²⁷ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Amagerbanken/article2380711.ece> og <http://finanswatch.dk/Klummer/article2381431.ece>

²⁸ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece>

Figur 1, danske husholdningers aktiver og gæld



Kilde: Nationalbankens publikation "Finansiell stabilitet 2010", side 36²⁹

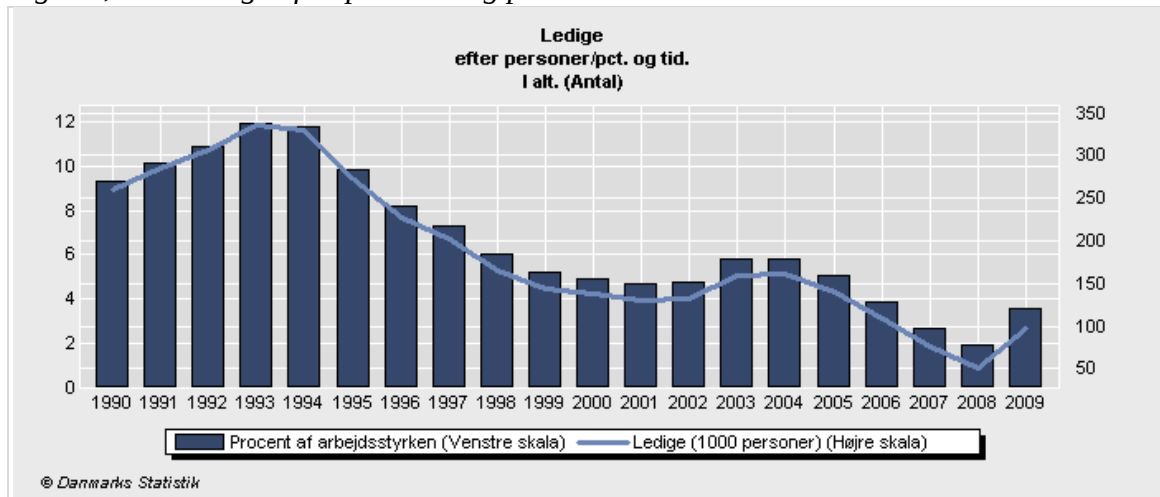
Grundet konjunkturernes fald blev både virksomheder og forbrugere meget tilbageholdende med at investere, hvilket var med til at forstærke krisen og skabe øget ledighed. Som det fremgår af figur 2, har arbejdsløsheden været støt faldende siden starten af 1990'erne, trods en mindre stigning i 2003/2004, indtil 2008, hvorefter vi i 2009 igen oplevede en stigning. På trods af stigningen i arbejdsløsheden til 3,6 % af arbejdsstyrken i 2009, har antallet af arbejdsløse kun været lavere i de to foregående år, og dermed er der fortsat relativ høj beskæftigelse trods finanskrisen.

Kigger vi alene på beskæftigelsen i den finansielle sektor, var der i 2008 ca. 73.300 ansatte mod ca. 69.300 i 2010, og der er således blevet skåret ca. 4.000 arbejdspladser i den periode. Antallet af stillinger forventes at falde med yderligere ca. 1.200 i løbet af 2011³⁰, og dermed vil ca. 7,1 % af stillingerne i den finansielle sektor være forsvundet på bare tre år.

²⁹ http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2010!opendocument

³⁰ <http://www.finansforbundet.dk/default.asp?mId=4048&ArtId=180858>

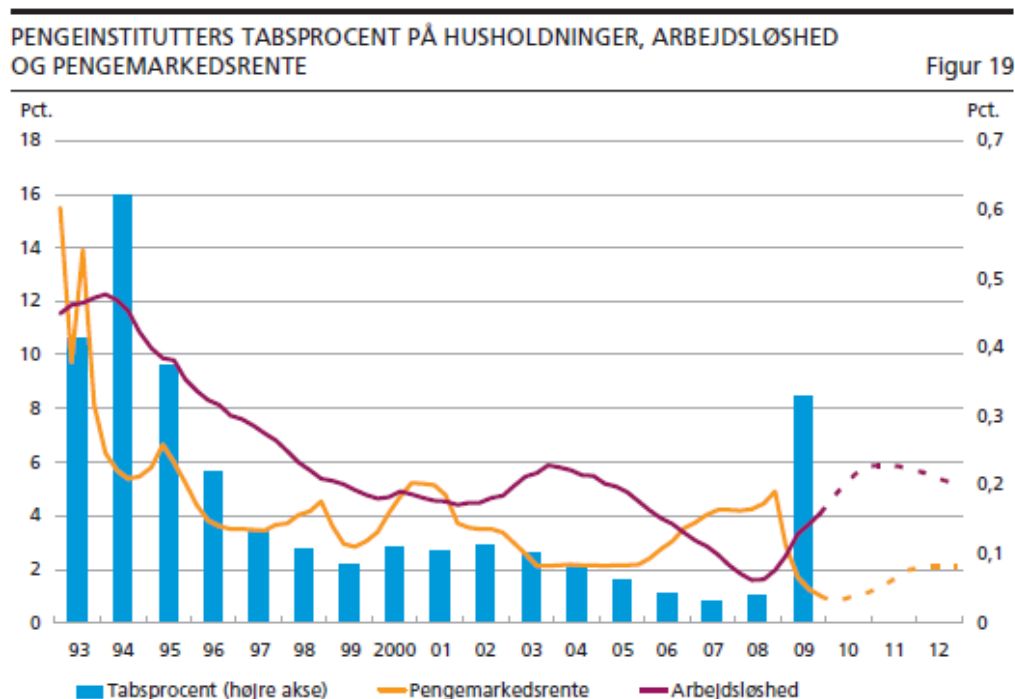
Figur 2, antal ledige efter personer og procent



Kilde: Danmarks Statistik

Samlet betyder det lavere forbrug, den faldende nettoformue, større ledighed mv., at antallet af konkurser og deraf nedskrivninger på pengeinstitutternes aktiviteter er steget voldsomt de seneste år. Som det fremgår af figur 3 nedenfor, følges pengeinstitutternes tabsprocent og arbejdsløsheden meget jævnt ad. Af figuren fremgår det, at pengemarkedsrenten, med visse udsving, ligeledes følges ad med tabsprocenten og arbejdsløsheden.

Figur 3 – pengeinstitutters tabsprocent på husholdninger, arbejdsløshed og pengemarkedsrente

Kilde: Nationalbankens publikation "Finansiell stabilitet 2010", side 36³¹

³¹ http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2010!opendocument

De senere års finanskriser har rystet det finansielle systems stabilitet, og de fleste landes regeringer har lanceret hjælpepakker for at sikre den fortsatte tillid til den finansielle sektor, ligesom den danske stat introducerede bankpakkerne, som er beskrevet nærmere i afsnit 6.1.1.

Sammenfattes finanskrisens betydning for pengeinstitutterne, fremgår det tydeligt, at:

- Nedskrivningerne på lån og garantier er steget
- Kursreguleringerne har været med store udsving, både positive og negative
- Udgifterne til fundingen er steget (se afsnit 7.4 om pengeinstitutternes WACC) og den er blevet sværere at skaffe³²
- Store udgiftsposter til bankpakkerne
- Faldende balancer som følge af lavere efterspørgsel, forsigtigere udlånspolitik og tilpasning til nye lovgivningsmæssige krav³³

For de tre pengeinstitutters individuelle økonomiske situation, henvises til afsnittene 7. *Regnskabsanalyse* og 8. *Lovmæssige kapitalkrav i pengeinstitutterne*.

6.1.3 Sociale forhold

Baggrunden for at kunne drive et lokalt eller regionalt pengeinstitut, er naturligvis at have et fornuftigt kundegrundlag og gode veluddannede medarbejdere, som kan tiltrække nye kunder. I de kommuner, hvor Ringkjøbing Landbobank har afdelinger, er der samlet 294.579 indbyggere, hvor Skjern Bank er repræsenteret, er der 223.603 indbyggere og Frøs Herreds Sparekasse har et grundlag på 546.400 indbyggere³⁴, når de to bankers afdelinger i hovedstadsområdet ikke medregnes. Ringkjøbing Landbobank er repræsenteret i det midt- og vestjyske, Skjern Bank i det sydvestjyske og Frøs Herreds Sparekasse i det syd- og sønderjyske. Pengeinstitutterne er derfor generelt repræsenteret i områder, hvor befolkningstætheden ikke er så stor som i andre områder – dog er afdelingerne typisk placeret i de større byer med stort opland. Generelt kan befolkningen i pengeinstitutternes lokalområder opdeles i fire næsten lige store grupper – børn og ungdom (0-19 år), etableringsfasen (20-39 år), opsparingsfasen (40-

³² <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2368730.ece>

³³ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

³⁴ Se oplysninger i bilag 5

59 år) og nedsparingsfasen (60+ år)³⁵. Der er således grobund for mange forskellige typer bankforretninger ud fra den demografiske fordeling. Den typiske indbygger har generelt en kortere uddannelse end i resten af landet³⁶, og derfor er den gennemsnitlige årsindkomst ligeledes lavere³⁷. Netop grundet den generelt kortere uddannelse i området, har nogle virksomheder, herunder også pengeinstitutter, i flere perioder meget svært ved at tiltrække tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft, da disse personer ofte er uddannet i universitetsbyer som Aarhus, Odense og København.

I de større byer, som Esbjerg, Vejle, Herning osv., er der typisk stor konkurrence om kunderne (og de kvalificerede medarbejdere), da der typisk er mellem 15-25 pengeinstitutter repræsenteret med en filial. Det er dog fortsat ikke usædvanligt, at man er kunde i det samme pengeinstitut i mange år, og kundetilfredsheden og -loyaliteten er størst hos de mindre pengeinstitutter, viser flere undersøgelser³⁸.

De tre pengeinstitutters 29 afdelinger, inkl. hovedsæder, har kun to overlap, da både Skjern Bank og Frøs Herreds Sparekasse er repræsenteret i Esbjerg og Ribe, og dermed dækker de samlet et pænt stykke af Midt-, Vest- og Sydjylland.

Antallet af dårlige betalere er nogenlunde jævnt fordelt over hele landet, dog ligger Region Midtjylland over gennemsnittet og Region Syddanmark under gennemsnittet³⁹.

6.1.4 Teknologiske forhold

I den finansielle sektor har man gennem de seneste mange år set en rivende udvikling på det teknologiske område. I dag er der oprettet næsten 4,5 mio. home- og office-banking-aftaler⁴⁰, således kunden selv kan foretage langt de fleste af de dagligdags bankforretninger, så som overførsler, betalinger, værdipapirhandel mv., via internetforbindelsen i hjemmet eller på arbejdspladsen. Ligeledes havde de fleste pengeinstitutter i den første halvdel af 2000'erne åbnet for muligheden, for at tjekke sine konti mv. via mobiltelefonen, men det slog ikke for alvor igennem på det tidspunkt, da sikkerheden ikke var helt i top. Det har nu igen fået sin re-

³⁵ Se bilag 6

³⁶ Se bilag 7

³⁷ Se bilag 8

³⁸ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2342823.ece?referer=jp&aid=2342848&sid=2186> og <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2364258.ece>

³⁹ <http://www.registret.dk/binary/Antal%20registrerede%20personer%20i%20Debitor%20Registret.pdf> og http://www.oem.dk/publikationer/2010/~/_media/oem/pdf/2010/publikationer-2010/familiernes-oekonomi-pdf.ashx

⁴⁰ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/betalingsformidling.aspx>

næssance med indtoget af Nem-ID og smartphones, og mens de mindre pengeinstitutter, som Landbobanken, Skjern Bank og Frøs først er kommet, eller kommer, med en mobilbank i løbet af 2. kvartal 2011, har 215.000⁴¹ allerede taget Danske Banks mobilbank i brug.

Udvikling af IT-systemer fylder mere og mere i de danske pengeinstitutter af flere grunde. De lovmæssige krav, der stilles til de finansielle virksomheder, gør, at flere ting skal dokumenteres og håndteres, hvilket er betydeligt lettere gennem automatiske processer – f.eks. skal et pengeinstituts IT-system kunne håndtere en Bankpakke 3-situation som Amagerbanken har været igennem, hvor en del af indskydernes indeståender over €100.000 bliver nedskrevet. Desuden giver lovgivningen også flere og flere muligheder for at lave interne modeller til beregning af risiko, hvilket kan give mulighed for øget forretningsomfang uden højere kapitalkrav. Herudover stiller kunderne også flere og flere krav til forskellige ydelser og tilgængeligheden af disse. Da håndteringen af disse IT-opgaver er meget tunge, har langt de fleste danske pengeinstitutter, selv nogle af de største, indgået samarbejdsaftaler via primært Bankdata, BEC og SDC. Jyske Bank indgik 1.9.2010 en samarbejdsaftale med Bankdata, som betyder synergier i omegnen af kr. 300 mio. og en fordobling af Bankdatas frie udviklingsressourcer⁴². Bankdata synes derfor at stå godt rustet til de fremtidige udfordringer på IT-området. For de øvrige deltagere i Bankdata er der naturligvis både fordele og ulemper ved Jyske Banks indtræden. Man får naturligvis en stor solid medspiller, men til gengæld vil den store helt naturligt også bestemme mest, og det risikerer dermed at gå ud over de mindre deltageres behov og prioriteter, som ikke nødvendigvis er de samme som Jyske Banks. Umiddelbart vurderes Jyske Banks indtræden som en fordel, der fremtidssikrer Bankdata, modsat andre datacentraler, der har oplevet et fald i medlemstallet som følge af fusioner og konkurser.

6.2 Delkonklusion

Pengeinstitutterne er meget påvirket af forholdene i deres omverden, både politisk, økonomisk, socialt og teknologisk. Der stilles store krav til pengeinstitutterne af hensyn til den finansielle stabilitet, og derfor er de mindre pengeinstitutter nødt til at finde sammen i forskellige samarbejder via f.eks. Lokale Pengeinstitutter, datacentraler mv.

De tre bankpakker har været en dyr fornøjelse for de danske pengeinstitutter, men har helt sikkert også betydet overlevelse for nogen. Det bliver dog interessant at se, om udløbet af de første to bankpakker får fatale konsekvenser for nogle pengeinstitutter. Diskussionen om værdien af bankpakke 3 vil helt sikkert fortsætte indtil den eventuelt bliver justeret.

⁴¹ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article2379882.ece

⁴² http://www.jyskebank.dk/_jb/commoninc/bin.asp?id=286394&src=selskabsmeddelelse_01092010.pdf

Grundet lavkonjunktoren har vi set et fald i beskæftigelsen, formuer, forbrug, stigninger i konkurser og antallet af dårlige betalere, hvilket alt sammen har haft stor betydning for pengeinstitutternes resultater de seneste år, som for fleres vedkommende har været negative.

De tre pengeinstitutter har afdelinger i flere mellemstore provinsbyer, og har derfor et fornuftigt kundegrundlag, og alene to afdelingsoverlap. I en fusionsbank ville det umiddelbart være muligt at øge markedsandelen i disse områder, da man f.eks. vil få mulighed for at tage større kunder ind. Grundet deres geografiske placering kan de få problemer med at tiltrække tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft fra de store universitetsbyer, da pengeinstitutternes hovedsæder alle er placeret i det syd- eller vestjyske område, et stykke væk fra universitetsbyerne. Da flere af funktionerne, der kræver højt kvalificeret arbejdskraft, vil være overlappende i en fusionsbank, er der samlet set brug for færre af denne type medarbejdere, og det må derfor umiddelbart være lettere at skaffe disse medarbejdere, ligesom fusionsbankens størrelse i sig selv kan virke tiltrækkende.

På den teknologiske front er alle tre pengeinstitutter godt med, grundet deres deltagelse i IT-samarbejde med andre pengeinstitutter via henholdsvis Bankdata og SDC, hvilket er nødvendigt for at kunne følge med de store bankers ydelser til kunderne. Ved en fusion af de tre pengeinstitutter, vil det være muligt, grundet størrelsen, at få endnu mere indflydelse på IT-samarbejdet.

Såfremt en fusion mellem de tre pengeinstitutter bliver en realitet, synes de at stå bedre i alle PEST-analysens punkter, da markedsområdet bliver kraftigt udvidet og fusionsbankens størrelse vil give mere indflydelse på f.eks. IT-samarbejdet, muligheden for selv at håndtere flere lovmæssige udfordringer, tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft mv.

7. Regnskabsanalyse⁴³

I dette afsnit analyseres de tre pengeinstitutters regnskaber og nøgletal, for at få et indblik i deres forretningsmæssige performance. Der tages en vurdering af pengeinstitutternes nuværende niveau, udviklingsretning og -hastighed, ligesom de indbyrdes sammenlignes. Resultatopgørelse og balance er opstillet ved hjælp af Finanstilsynets statistiske materiale for pengeinstitutter i årene 2006-2009⁴⁴ hvor 2010 er tilføjet efter samme princip. Nøgletallene er ligele-

⁴³ Afsnittet er skrevet med udgangspunkt i pengeinstitutternes årsrapporter for 2006-2010

⁴⁴ Bl.a. <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2009/Pengeinstitutter-Statistisk-materiale-2009.aspx>

des udregnet på baggrund af samme statistiske materiale. Både resultatopgørelse, balance og nøgletal for de tre pengeinstitutter er angivet i fuld længde i bilag 9-11.

7.1 Ringkjøbing Landbobank

7.1.1 Resultatopgørelse

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Ringkjøbing Landbobank				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Renteindtægter	705.949	1.031.830	1.221.165	993.756	836.339
2. Renteudgifter	309.366	570.690	669.149	377.728	241.954
A. Netto renteindtægter	396.583	461.140	552.016	616.028	594.385
4. Gebyrer og provisionsindtægter	208.743	225.353	176.118	149.628	170.389
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	30.657	35.599	28.464	23.823	25.996
B. Netto rente- og gebyrindtægter	579.265	653.280	701.161	745.076	739.997
6. Kursreguleringer	128.979	17.965	-43.577	58.130	52.159
8. Udgifter til personale og administration	204.038	229.755	236.056	235.604	236.374
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	5	16	16.234	55.841	46.785
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	-69.027	-10.791	89.239	209.773	171.369
C. Resultat før skat	573.428	455.050	318.493	304.855	338.316
14. Skat	141.046	106.730	78.495	72.775	81.443
D. Årets resultat	432.382	348.320	239.998	232.080	256.873
Heraf anvendt til udbytte og andre formål	158.700	157.500	0	0	60.980

Efter fire år med en stigning på 55 % i netto renteindtægterne fra kr. 396,6 mio. i 2006 til kr. 616,0 mio. i 2009 falder indtægterne med 3,5 % til kr. 594,4 mio. i 2010. Faldet skyldes en mindre indsnævring af rentemarginalen (se opgørelsen af dette nøgletal i afsnit 7.4), som primært kan tilskrives det lave renteniveau, da det ikke er muligt at sætte renten længere ned på f.eks. anfordringsindlån, som allerede i 2009 ramte bunden med en rentesats i størrelsesordenen 0-0,10 %. Ligeledes er renteudgifterne til udstedte obligationer og efterstillede kapitalindskud stort set uændrede fra 2009 til 2010.

Bankens netto gebyrer og provisionsindtægter toppede i 2007 med kr. 189,8 mio. hvor aktiviteten inden for primært værdipapirhandel og formueforvaltning var på sit højeste. Tallet faldt i 2009 til kr. 125,8 mio. inden der igen er kommet gang i disse aktiviteter i 2010, således indtægterne steg med 14,8 % til kr. 144,4 mio.

Kursreguleringerne påvirker regnskabet positivt i 2010 med kr. 52,2 mio., hvilket er et mindre fald på 10,3 % fra 2009. 2008 er påvirket voldsomt negativt af finanskrisens indtog, hvor der både kom store kurstab på aktier og obligationer. Kursreguleringerne er påvirket positivt af salget af Totalkredit til Nykredit med kr. 30,8 mio. i 2006 og kr. 33,2 mio. i 2008. Holdes kursgevinsterne fra Totalkredit ude af regnskabet, har banken alligevel opnået positive kursreguleringer i fire af fem år, hvilket primært skyldes bankens konservative investeringsstrategi, hvor man primært investerer i AAA-ratede realkreditobligationer.

Bankens udgifter til personale og administration har fra 2007 til 2010 været meget stabil og er alene steget med kr. 6,6 mio. svarende til 2,9 %. Den underlæggende udvikling viser dog, at det gennemsnitlige antal beskæftigede (omregnet til fuldtidsbeskæftigede) i samme periode er faldet med 9,0 % fra 279,1 til 254,0, men trods det er personaleudgifterne steget med 3,3 % fra kr. 129,7 mio. til kr. 134,0 mio., og udgiften er dermed steget med ca. 13,5 % pr. medarbejder.

Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender bestod i 2006 og 2007 af tilbageførsler af tidligere nedskrivninger. Finanskrisen satte herefter sit aftryk på 2008-2010, hvor nedskrivningerne toppede i 2009 med kr. 209,8 mio. og faldt med 18,3 % til kr. 171,4 mio. i 2010. Banken forventer selv et faldende niveau i 2011. Nedskrivningerne er for perioden 2008-2010 negativt påvirket med samlet kr. 96,3 mio. fra nedskrivninger vedr. bankpakke 1. Herudover har banken betalt samlet kr. 118,5 mio. i garantiprovision til bankpakken, og de samlede direkte udgifter til bankpakke 1 udgør dermed kr. 214,9 mio., som periodens resultater er forringet med. Årets resultat før skat blev i 2010 kr. 338,3 mio., hvilket er en forbedring i forhold til 2009 med 11,0 %. Bankens bedste resultat i perioden var i 2006, hvor de tjente kr. 573,4 mio.

I 2011 forventer banken at nå en basisindtjening (før beholdningsresultat) i intervallet kr. 300-400 mio. mod kr. 380,1 mio. i 2010. De forventer desuden en vækst på 10 % i udlånene⁴⁵ og lavere nedskrivninger i forhold til 2010 end i 2011. Samtidig bør banken ikke blive påvirket af højere fundingomkostninger som følge af Amagerbankens krak og deraf Moody's nedjustering af bankens rating⁴⁶, da de har sikret likviditeten for 2011. Derfor må det antages, at de som minimum rammer i den høje ende af det udmeldte interval⁴⁷.

Ud fra ovenstående kan vi konkludere, at Ringkjøbing Landbobank ind til videre er sluppet meget fornuftigt igennem finanskrisen, og at resultaterne efter et fald i 2008 og 2009 igen er på vej fremad, ligesom banken har mod på fremtidig vækst.

7.1.2 Balancen

Aktiver

AKTIVER	2006	2007	2008	2009	2010
3. Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv.	3.287.875	4.292.838	2.041.847	2.491.999	2.654.707
5. Udlån og andre tilgodehavender	12.760.168	14.134.637	13.897.101	13.047.212	13.151.216
6. Obligationer til dagsværdi	685.718	647.310	1.305.760	1.679.453	1.546.282
8. Aktier mv.	280.829	266.567	247.410	256.697	257.253
Aktiver i alt	17.269.358	19.633.727	18.001.755	17.927.956	18.247.204

⁴⁵ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article2326000.ece

⁴⁶ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2341330.ece>

⁴⁷ Danske Markets forudser kr. 452 mio. og Handelsbanken kr. 430 mio. i basisresultat jf. analyserapporter frigivet til intern brug i Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobanks største aktiver består af tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, udlån, obligationer og aktier. Tilgodehavenderne hos kreditinstitutter og centralbanker har udviklet sig ujævnt gennem de seneste fem år med kr. 4.292,8 mio. i 2007 som det højeste og kr. 2.041,8 mio. i 2008 som det laveste, sluttende med kr. 2.654,7 mio. i 2010. Banken har dermed en stor likviditetsreserve stående til meget lav rente (Nationalbankens rente på indskudsbeviser var i 2010 gennemsnitlig ca. 0,64 %).

Udlånene var lavest i 2006 med kr. 12.760,2 mio. og højest i 2007 med kr. 14.134,6 mio. Udlånene udgjorde i 2010 kr. 13.151,2 mio., hvilket er en lille stigning på 0,8 % fra 2009, og størrelsen skyldes en blanding af kundernes manglende investeringslyst, hurtigere afvikling af gæld og tilbageløb på forskellige nicher. Med kr. 7.075,8 mio. har over halvdelen af bankens udlån i 2010 en løbetid på mere end 1 år, mens anfordringsudlånene (kassekreditter) udgør kr. 3.528,0 mio. Den øvrige del har løbetid mellem 0 og 12 måneder.

Mens tilgodehavenderne hos kreditinstitutter og centralbanker var faldende fra starten af analyseperioden, er det modsatte tilfældet for obligationsbeholdningen, som alene udgjorde kr. 685,7 mio. i 2006 mod kr. 1.546,3 mio. i 2010. Dermed er der flyttet en del midler fra lavtforrentede indskud til de lidt højere forrentede obligationer, som primært består af børsnoterede danske AAA-ratede realkreditobligationer, hvilket giver et bedre afkast af midlerne trods et lavere renteniveau i 2010.

Aktierne udgjorde kr. 257,3 mio. i 2010, hvilket er et fald på 8,4 % fra kr. 280,8 mio. i 2006. Bankens aktier består primært af sektoraktier, mens børsnoterede aktier udgør under 10 %, og dermed ser bankens holdning, om ikke at spekulere på aktiemarkedet, ud til at blive overholdt, da alene en ubetydelig del af egenkapitalen er placeret i børsnoterede aktier.

Bankens øvrige aktiver består bl.a. af kassebeholdninger, grunde og bygninger, og andre aktiver (primært positiv markedsværdi af afledte finansielle instrumenter).

De samlede aktiver nåede toppen i 2007, hvor de udgjorde kr. 19.633,7 mio., og efter et fald på 8,3 % til 2008, udgjorde de i 2010 kr. 18.247,2 mio.

Passiver

PASSIVER	2006	2007	2008	2009	2010
1. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	7.810.180	7.439.961	5.301.162	2.994.723	2.632.190
2. Indlån og anden gæld	7.046.159	9.161.775	9.072.875	11.187.470	11.661.654
5. Udstedte obligationer	2.955	474.287	478.341	557.337	337.617
9. Andre passiver	197.524	284.328	651.703	364.331	592.871
16. Efterstillede kapitalindskud	479.288	473.863	690.984	695.394	696.999
17. Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	26.400	26.200	25.200	25.200	25.200
21. Overført overskud eller underskud	1.684.186	1.752.168	1.759.403	2.030.411	2.286.968
Egenkapital i alt	1.710.790	1.778.561	1.784.791	2.055.773	2.312.344
Passiver i alt	17.269.358	19.633.728	18.001.755	17.927.956	18.247.204

Bankens passiver består primært af gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån, udstedte obligationer, efterstillet kapital og selvfølgelig egenkapital.

Gælden til kreditinstitutter og centralbanker er faldet kraftigt med 66,3 % fra 2006, hvor de udgjorde kr. 7.810,2 mio., til 2010, hvor gælden var nedbragt til kr. 2.632,2 mio. I 2006 udgjorde finansieringen via kreditinstitutter mv. således en større andel end kundernes indlån, som var på kr. 7.046,2 mio. Allerede i 2007 havde indlånet dog igen overhalet gælden til kreditinstitutter mv., og i 2010 var indlånene med kr. 11.661,7 mio. således næsten 4½ gange så store som gælden til kreditinstitutterne. De største ryk i indlånene skete med 30 % fra 2006 til 2007 og med 23,3 % fra 2008 til 2009, og indlånene er samlet steget med kr. 4.615,5 mio. mod en samtidig stigning på den samlede balance på ca. kr. 1 mia. Banken har dermed indsnævret spændet mellem indlån og udlån voldsomt de seneste fem år.

Indlånene fordeler sig i 2010 med kr. 5.755,4 mio. på anfordring, indlån med binding på 1-5 år udgør kr. 1.600,8 mio. og indlån bundet over 5 år udgør kr. 1.414,8 mio. Resten af indlånene er bundet under 1 år. Det fremgår dog ikke af bankens regnskab, hvor stor en andel af indlånene der er dækket under indskydergarantifondens grænse på €100.000.

Indtil 2007 havde banken ikke finansieret sig via obligationsudstedelser, men valgte i maj 2007 for første gang at lade sig rate af Moody's, for på den måde at opnå mulighed for en mere diversificeret fundingbase⁴⁸. De udstedte obligationer udgjorde i 2007 kr. 474,3 mio. og steg til kr. 557,3 mio. i 2009 inden banken indfrie obligationer for NOK 500 mio. og udstedt nye for kr. 220 mio. i 2010, således de udstedte obligationer ved udgangen af 2010 udgjorde kr. 337,6 mio., som alle har en løbetid mellem 1 og 5 år. De seneste obligationer, banken udstedte, er variabelt forrentede med et tillæg på 100 basispunkter oven i 3 måneders CIBOR. Til sammenligning udstedte Danske Bank i 2010 tilsvarende obligationer (usikret seniorgæld) med tillæg på mellem 45 og 86 basispunkter⁴⁹.

Banken har ved udgangen af 2010 efterstillet kapital for kr. 697,0 mio., hvilket der ikke har været ændret på, siden de i midten af 2008 optog ansvarlig kapital for EUR 27,0 mio. (ca. kr. 201,2 mio.). Den efterstillede kapital kan medgå til opgørelsen af basiskapitalen, og netop fordi gælden er efterstillet al anden gæld, er den også højere forrentet. Banken meddelte i starten af 2011, at de pr. 9.2.2011 indfrier kr. 300 mio. ansvarlig kapital⁵⁰. Dette bør forbedre bankens indtjening, da man ikke har optaget anden dyr ansvarlig kapital og dermed sandsyn-

⁴⁸ <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=222834&messageId=246578>

⁴⁹ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/gaeld/udstedte-obligationer/Pages/seniorgaeld.aspx>

⁵⁰ <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=432917&messageId=524722>

ligvis finansierer indfrielsen billigere end 3 måneders CIBOR tillagt 230 basispunkter, som lånet ellers stod til at skulle forrentes med. En sådan førtidig indfrielse af efterstillede kapitalindskud er meget velset i kapitalmarkedet, hvor manglende førtidig indfrielse anses for et svaghedstegn.

Egenkapitalen i Landbobanken er ved udgangen af 2010 på kr. 2.312,3 mio. hvilket er en stigning på 35,2 % i forhold til 2006. Egenkapitalen steg alene begrænset i 2006 og 2007, hvor banken udbetalte udbytte til aktionærerne for samlet kr. 316,2 mio. Efter banken gik med i bankpakke 1, var det ikke tilladt at udbetale udbytte i en 2-årig periode, så hele bankens overskud blev anvendt til overført overskud, hvilket er baggrunden for den kraftige stigning i egenkapitalen.

De seneste års udvikling i Landbobankens balance gør, at de i dag fuldt ud kan finansiere udlånene med indlån og egenkapital.

Bankens øvrige passiver består primært af negativ markedsværdi af afledte finansielle instrumenter.

7.1.3 Delkonklusion

Landbobanken har således indtil videre klaret sig meget fornuftigt gennem finanskrisen, hvor det er blevet til pæne resultater på trods af stigende nedskrivninger, og banken ser efter en nedgang på bundlinjen frem mod vækst i udlånene og forretningsomfanget som helhed. Da banken har konsolideret sig kraftigt de seneste år og sikret sin funding et stykke ud i fremtiden, samtidig med balancen er tilpasset de nye tider med større ligevægt mellem indlån og udlån, og den konservative udlånspolitik, ser Landbobanken ud til at have et solidt fundament at bygge den fremtidige drift på.

7.2 Skjern Bank

7.2.1 Resultatopgørelsen

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Skjern Bank				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Renteindtægter	189.145	276.073	357.935	299.257	256.456
2. Renteudgifter	64.771	140.827	201.065	131.310	98.336
A. Netto renteindtægter	124.374	135.246	156.870	167.947	158.120
4. Gebyrer og provisionsindtægter	51.714	56.364	50.889	50.843	54.986
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.925	4.824	4.217	4.206	6.332
B. Netto rente- og gebyrindtægter	175.730	190.695	211.797	217.989	208.827
6. Kursreguleringer	54.868	7.920	-60.948	29.311	21.835
8. Udgifter til personale og administration	115.678	129.356	139.684	129.227	131.655
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	0	0	6.399	16.099	13.286
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	3.077	19.438	69.572	218.119	73.085
C. Resultat før skat	92.035	52.570	-76.622	-119.290	10.183
14. Skat	24.626	9.320	-18.471	-28.443	2.482
D. Årets resultat	67.409	43.250	-58.151	-90.847	7.701
Heraf anvendt til udbytte og andre formål	4.973	5.639	0	0	0

Bankens netto renteindtægter er steget fra kr. 124,4 mio. i 2006 til kr. 167,9 mio. i 2009 inden de faldt en smule tilbage til kr. 158,1 mio. i 2010. Da aktivitetsniveauet har været nogenlunde det samme fra 2009 til 2010, skyldes faldet primært en mindre indsnævring af rentemarginalen (se mere i afsnit 7.4), ligesom renteudgifterne til udstedte obligationer og efterstillede kapitalindskud er steget efter øget optagelse af disse i 2009 og 2010 (se nærmere under gennemgangen af passiverne nedenfor).

Netto gebyrer og provisionsindtægter har i perioden været meget stabile inden for ca. 10 % udsving. Toppen blev nået i 2007, hvor aktiviteterne indenfor værdipapirhandel og omlægninger af kreditforeningslån toppede. I 2010 er gebyrerne igen steget, og det er primært lånesagsgebyrer og kurtage fra værdipapirhandel, der løfter indtjeningen. Specielt lånesagsgebyrerne er steget voldsomt gennem hele perioden, og viser dermed samme tendens som i sektoren generelt, at pengeinstitutterne tager sig bedre betalt for at oprette lån og kreditter.

Skjern Banks kursreguleringer har set over hele perioden været positive alene med et negativt resultat i 2008 på kr. 60,9 mio., som følge af tab på både aktier og obligationer i forbindelse med finanskrisens begyndelse. Ellers havde banken et stærkt år i 2006 med positive kursreguleringer på kr. 54,9 mio., mens 2009 og 2010 har givet henholdsvis kr. 29,3 mio. og kr. 21,8 mio. I 2006 udgjorde salget af Totalkredit kr. 8 mio., mens banken ikke oplyser, hvilken betydning salget havde på 2008, men det antages at være i samme niveau. Kursreguleringerne skal ligeledes ses i den sammenhæng, at banken har nedbragt sin beholdning af børsnoterede aktier kraftigt siden 2006/2007, mens obligationsporteføljen er steget.

Udgifterne til personale og administration er steget fra kr. 115,7 mio. i 2006 til kr. 139,7 mio. i 2008, hvorefter de igen er faldet til kr. 131,7 mio. i 2010. Stigningen i udgifterne har primært to årsager, da banken 1) udvidede sin medarbejderstab fra 121 i 2006 til 152 i 2008, hvorefter organisationen blev tilpasset til 137 medarbejdere i 2010, og 2) ombyggede hovedkontoret i 2006-2007, Hellerup-afdelingen blev åbnet i 2007, Ribe-afdelingen blev ombygget i 2008 og Borris-afdelingen blev lukket i 2009. Herudover havde banken 100 års jubilæum i 2006. Der er således fornuftig sammenhæng i udviklingen af udgifterne.

Bankens nedskrivninger på udlån og tilgodehavender har været stigende fra blot kr. 3,1 mio. i 2006 til hele kr. 218,1 mio. i 2009, hvorefter de igen er faldet til kr. 73,1 mio. i 2010, svarende til en nedskrivningsprocent på 1,9 %. Banken anfører selv i ledelsesberetningen for 2010, at nedskrivningerne primært har karakter af hensættelser og ikke direkte tab, hvilket naturligvis giver et vist håb for, at nogle af nedskrivningerne på et senere tidspunkt kan tilbageføres. Forventningerne til 2011 er fortsat betydelige nedskrivninger, men dog faldende i forhold til 2010. For 2008-2010 er nedskrivningerne negativt påvirket af betalingerne til bankpakke 1 med kr. 24,0 mio. Hertil kommer betaling af garantiprovision på kr. 35,2 mio., således de samlede udgifter til bankpakken udgør kr. 59,2 mio., som bundlinjen direkte er forringet med. Der er ikke taget højde for de fordele bankpakken måtte have haft på bankens funding.

Trods periodens laveste indtjening fra den primære drift, er 2006 alligevel det år med det bedste resultat på bundlinjen, godt båret af høje kursreguleringer og lave nedskrivninger, hvorimod 2009, som er året med den højeste primære indtjening, gav det dårligste resultat i perioden på grund af meget store nedskrivninger. I 2010 blev årets resultat et lille plus på kr. 10,2 mio. Overordnet set vurderes kursreguleringerne, som ikke er en del af den primære drift, at have haft uhensigtsmæssig stor indflydelse på bankens resultat.

Banken er optimistisk med hensyn til resultatet i 2011, og de forventer at fortsætte fremgangen fra 2010, således basisresultatet før nedskrivninger mv. bliver kr. 80-95 mio. mod kr. 84,4 mio. i 2010. Da nedskrivningerne forventes at blive lavere, trods udfordringer indenfor specielt landbruget, forventes resultatet før skat at blive på et klart højere niveau i forhold til 2010, hvilket blandt andet skal løftes af bankens satsning på finansiering af alternativ energi og øget aktivitet på værdipapir- og udlandsområdet.

Såfremt banken formår at realisere sine forventninger til væksten og nedskrivningsniveauet i 2011, må det antages, at resultatet ender væsentlig over 2010.

7.2.2 Balance

Aktiver

AKTIVER	2006	2007	2008	2009	2010
3. Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv.	175.822	736.666	976.478	345.034	435.179
5. Udlån og andre tilgodehavender	3.149.009	3.919.134	3.770.131	3.677.045	3.623.212
6. Obligationer til dagsværdi	234.939	253.271	383.052	424.635	843.058
8. Aktier mv.	197.996	213.388	184.694	186.323	185.014
Aktiver i alt	4.148.827	5.358.138	5.618.618	4.988.301	5.494.549

Hos Skjern Bank er de største aktiver kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker, tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, udlån, obligations- og aktiebeholdninger.

Kassebeholdningen har været meget svingende i perioden, fra kr. 277,0 mio. i 2006 faldt den til kr. 30,0 mio. i 2008 og er så igen steget til kr. 179,4 mio. i 2010. Modsat er det gået for tilgodehavenderne hos kreditinstitutter og centralbanker, som er steget fra kr. 175,8 mio. i 2006 over kr. 976,5 mio. i 2008 til kr. 435,2 mio. i 2010. Dermed har banken haft en pæn likviditetsreserve placeret til lav rente. I forhold til de samlede aktiver har de to poster udgjort omkring halvt så meget sammenlignet med Landbobanken, som altså har opretholdt en væsentlig større likviditetsreserve.

Bankens udlån steg med 24,5 % fra kr. 3.149,0 mio. i 2006 til kr. 3.919,1 mio. i 2007, hvorefter de stille og roligt er faldet samlet 7,5 % til kr. 3.623,2 mio. i 2010. Faldet skyldes formentlig en kombination af manglende investeringslyst fra kunderne og de store nedskrivninger på udlån i 2008-2010. Af udlånene udgør lån med løbetid under 1 år kr. 2.479,3 mio. svarende til over 2/3-dele af de samlede udlån. Anfordringsudlånene alene udgør kr. 1.559,0 svarende til 43 %. Udlånene med løbetid over 5 år udgør kr. 402,4 mio. svarende til 11,1 %. Bankens udlån har dermed relativ kort løbetid, og banken har derfor et stort tilbageløb på udlånene over de kommende år.

Obligationsporteføljen i Skjern Bank er steget betragteligt gennem perioden fra kr. 235,0 mio. i 2006 til kr. 843,1 mio. i 2010. Obligationerne udgøres primært af realkreditobligationer med høj kreditværdighed. Banken er dermed begyndt at placere en større del af sin likviditet i obligationer, som typisk giver en lidt bedre rente end placeringer i kreditinstitutter og centralbanker.

Beholdningen af aktier har været forholdsvis uændret i perioden 2008-2010, hvor de har udgjort ca. kr. 185 mio., hvilket er et mindre fald i forhold til 2006 og 2007. Fordelingen af aktierne er til gengæld ændret væsentlig. I 2007 udgjorde børsnoterede danske aktier 47,9 % af porteføljen mod blot 16,4 % i 2010. Derimod udgjorde unoterede aktier (primært sektoraktier)

52,1 % i 2007 mod 83,6 % i 2010. Banken har dermed nedbragt sin eksponering mod børsnoterede aktier for i stedet primært at besidde sektoraktier, og det antages derfor, at man har valgt at have en mere forsigtig tilgang til spekulation på aktiemarkedet i forhold til tidligere. I forhold til bankens egenkapital udgør aktiebeholdningen ca. 48 %, hvilket er væsentlig mere end både Landbobanken og Frøs.

De øvrige aktiver i banken består bl.a. af grunde og bygninger, skatteaktiver og andre aktiver (er ikke specificeret nærmere, men antages i lighed med Landbobanken primært at udgøre positiv markedsværdi af afledte finansielle instrumenter).

Bankens samlede aktiver er steget fra kr. 4.148,8 mio. i 2006 til kr. 5.494,5 mio. i 2010. Fra 2009 til 2010 er aktiverne steget med 10,1 %. Stigningen dækker primært over stigende placering af likviditet i kreditinstitutter og obligationer, da udlånene samtidig er faldet en smule.

Passiver

PASSIVER	2006	2007	2008	2009	2010
1. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.581.498	1.836.943	1.658.799	571.862	274.734
2. Indlån og anden gæld	1.942.333	2.677.096	3.087.535	2.990.784	3.569.671
5. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.797	3.445	5.145	531.253	775.544
9. Andre passiver	65.648	81.616	200.560	127.355	132.767
16. Efterstillede kapitalindskud	120.000	220.000	195.000	355.625	356.546
17. Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	18.800	22.560	22.560	22.560	22.560
21. Overført overskud eller underskud	402.519	510.942	433.109	350.409	361.944
Egenkapital i alt	424.093	536.275	463.661	373.386	384.921
Passiver i alt	4.148.827	5.358.138	5.618.619	4.988.301	5.494.549

Passiverne i Skjern Bank er primært sammensat af gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån og anden gæld, udstedte obligationer, efterstillet kapital og egenkapital.

Gælden til kreditinstitutter mv. er faldet kraftigt med 85,0 % fra kr. 1.836,9 mio. i 2007 til kr. 274,7 mio. i 2010, og udviklingen har således været den samme i Skjern Bank, som i Landbobanken.

Det, der primært har afløst kreditinstitutterne som finansieringskilde, er indlån og anden gæld, som i periode fra 2006 til 2010 er steget fra kr. 1.942,3 mio. til kr. 3.569,7 mio. Graver man dybere i stigningen i indlån og anden gæld, fremgår det dog, at kr. 743,9 mio. stammer fra én af bankens udstedelser af obligationer med statsgaranti under bankpakke 1. Det betyder således, at indlånene rent faktisk er faldet i perioden med fuld statsgaranti fra bankpakke 1, fra kr. 3.087,5 mio. i 2008 til kr. 2.825,8 mio. i 2010. Nogle af disse indlånskroner kan dog være flyttet til ansvarlig kapital i forbindelse med bankens udstedelse af kapitalbeviser i slutningen af 2009 (se senere i dette afsnit). Der er således et indlånsunderskud på kr. 797,4 mio. i 2010.

Indlånene, uden obligationsudstedelsen, er fordelt med 80,1 % på anfordring og 13,6 % med løbetid over 5 år. Dermed har indlånene en større andel på anfordring i forhold til udlånene, mens der næsten er ligevægt mellem indlån og udlån på løbetider over 5 år. Andelen af indlån der er dækket af indskydergarantifondens grænse på €100.000 fremgår ikke af regnskabet.

Indtil 2009 havde Skjern Bank ikke udstedt obligationer, ud over medarbejderobligationer for småpenge. I 2009 havde banken finansieret sig med kr. 531,3 mio. i obligationer, som steg til kr. 775,5 mio. i 2010 (udover de under indlån og anden gæld nævnte obligationer). De fleste af obligationerne fra 2009 blev erstattet af statsgaranterede obligationsudstedelser på samlet kr. 748,8 mio. i 2010, som der alene betales et tillæg på 10-35 basispunkter til CIBOR på – hertil garantiprovision til Finansiell Stabilitet på 95 basispunkter.

Ved udgangen af 2010 var bankens efterstillede kapitalindskud på kr. 356,5 mio. mod kr. 120,0 mio. i 2006. I 2009 udstedte banken som nævnt kapitalbeviser for samlet kr. 100 mio., som de betaler 8 % i rente på, samt optog hybrid kernekapital fra bankpakke 2 på kr. 65 mio. til 11,11 % i rente. Der er således en forholdsvis stor rentebyrde på de to lån.

Skjern Banks egenkapital har meget naturligt fulgt udviklingen i årets resultat, og er således faldet fra kr. 510,9 mio. i 2007 til kr. 361,9 mio. i 2010. I 2007 foretog banken en kapitaludvidelse, som skaffede kr. 93 mio. i provenu⁵¹, hvilket i 2010 svarer til godt 25 % af bankens egenkapital. Et provenu i den størrelsesorden synes næsten usandsynlig at skaffe på nuværende tidspunkt, så derfor må det anses for meget vigtigt for banken, at den foretog kapitaludvidelsen i 2007.

Skjern Bank har ikke opnået en rating hos et af de internationale ratingbureauer, og derfor har banken en udfordring med at finde en erstatning for de statsgaranterede obligationsudstedelser på ca. kr. 1.500 mio. inden obligationerne udløber i 2013. Banken har lavet en ”strategiplan 2013”, som bl.a. har sigte mod denne problemstilling, ligesom planen omhandler opbygningen af kapitaldækningen, som behandles nærmere i afsnit 8.

Sammensætningen af bankens passiver giver umiddelbart indtryk af, at banken har ønsket at være meget likvide, hvilket understreges af balancestigningen på 10,1 % samtidig med faldende udlånsaktivitet. Derfor ser man også en stor overdækning på likviditet i forhold til lovens krav på 198,7 %.

⁵¹ http://alm.skjernbank.dk/media/Resultat_af_aktieemmission.pdf

7.2.3 Delkonklusion

Udviklingen i Skjern Bank har været præget af optur ind til 2007/2008, hvor banken udvidede sine aktiviteter kraftigt og leverede nogle pæne resultater. I perioden herefter har regnskabet været præget af store nedskrivninger, som har kostet et nogle negative resultater. Bankens resultater vurderes at have været uhensigtsmæssigt meget påvirket af kursreguleringer, som ikke er en del af bankens primære drift.

Fundingsituationen har fået banken til at udvide balancen i den sidste del af perioden, selvom udlånene er faldet en smule. Dermed er der stort set bragt ligevægt mellem udlån og indlån, når den statsgaranterede obligationsudstedelse på kr. 743,9 mio. medregnes. Banken er derfor på kort sigt meget likvid.

7.3 Frøs Herreds Sparekasse

7.3.1 Resultatopgørelse

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Frøs Herreds Sparekasse				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Renteindtægter	156.313	194.328	241.128	214.682	214.501
2. Renteudgifter	43.174	73.858	103.479	74.956	67.901
A. Netto renteindtægter	113.139	120.470	137.648	139.725	146.600
4. Gebyrer og provisionsindtægter	47.500	53.350	47.832	53.827	61.281
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.946	4.835	4.140	1.827	2.028
B. Netto rente- og gebyrindtægter	157.511	170.228	183.027	193.566	207.325
6. Kursreguleringer	19.596	-2.478	-30.486	19.694	-20.796
8. Udgifter til personale og administration	111.586	120.544	126.990	133.765	148.088
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	0	0	2.856	10.212	21.519
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	5.202	8.732	20.163	42.787	30.622
C. Resultat før skat	50.762	35.724	185	23.769	-23.487
14. Skat	9.609	6.533	-732	6.156	-3.785
D. Årets resultat	41.153	29.191	917	17.612	-19.702
Heraf anvendt til udbytte og andre formål	0	0	0	0	0

Frøs Herreds Sparekasse har opnået stigende netto renteindtægter igennem hele perioden fra kr. 113,1 mio. i 2006 til kr. 146,6 mio. i 2010. Dermed har sparekassen trodset en faldende rentemarginal de seneste år. Stigningen i netto renteindtægten fra 2009 til 2010 skyldes en fastholdelse af renteindtægterne, mens renteudgifterne er faldet. Baggrunden for denne udvikling beskrives nærmere i gennemgangen af balancen.

Netto gebyrer og provisionsindtægter er ligeledes steget jævnt fra 2006 til 2010, dog med et fald i 2008. Gebyrer mv. udgjorde netto kr. 59,3 mio., og stigningen skyldes primært en stigning i øvrige gebyrer og provisioner, som ikke specificeres nærmere, på kr. 6,5 mio.

Sparekassens kursreguleringer har svinget en del gennem de seneste fem år. I 2006 og 2009 har de været positive med ca. kr. 19,6 mio., mens de tre øvrige år har været negative med mel-

lem kr. 2,5-30,5 mio. I 2010 påvirkes kursreguleringerne meget negativt af afledte finansielle instrumenter, som alene har været negative med kr. 33,0 mio., hvilket umiddelbart synes meget højt. Aktierne er steget med kr. 15,2 mio. og obligationerne faldet med kr. 3,7 mio., således det samlede resultat for 2010 blev negativt med kr. 20,8 mio. I både 2006 og 2008 har sparekassens kursreguleringer været positivt påvirket af salget af Totalkredit-aktier, uden beløbene dog er nærmere specificeret.

Sparekassens udgifter til personale og administration er steget kraftigt med 32,7 % fra kr. 111,6 mio. i 2006 til kr. 148,1 mio. i 2010. Bag stigningen gemmer sig bl.a. udvidelse af medarbejderstaben fra 103 i 2006 til 125 i 2010, ligesom sparekassen har åbnet Sønderborg-afdelingen i 2006, åbnet Vejle-afdelingen i december 2010 og bygget nyt domicil i Ribe i 2010.

Nedskrivningerne på udlån og tilgodehavender er steget fra kr. 5,2 mio. i 2006 til kr. 42,8 mio. i 2009, hvorefter de igen er faldet til kr. 30,6 mio. i 2010. Nedskrivninger vedr. bankpakke 1 har i perioden samlet udgjort ca. kr. 14 mio., mens den samlede betaling inkl. garantiprovision er løbet op i ca. kr. 35 mio. Sparekassen har valgt at bogføre indskuddet til indskydergarantifonden vedr. Amagerbankens krak på kr. 9,6 mio. i 2010, selvom betalingen først er sket i 2011. Baggrunden for bogføringen af dette tab i 2010, må være udsigten til et negativt resultat i 2010 alligevel, hvorved 2011-resultatet ikke bliver negativt påvirket af denne hændelse.

Årets resultat har gennem perioden været faldende fra kr. 50,8 mio. i 2006 til minus kr. 23,5 mio. i 2010.

Resultatet i 2010 er naturligvis præget af de negative kursreguleringer, nedskrivningerne og bogføringen af tabet på Amagerbankens krak, men samtidig har sparekassen etableret en helt ny afdeling i Vejle, som først åbnede i december 2010, hvor ”startomkostningerne” er afholdt uden tilsvarende indtjeningsmulighed, ligesom der er bygget et nyt domicil i Ribe.

Ved første øjekast ser det umiddelbart ud til, at sparekassen ikke kører helt tilfredsstillende, når der generelt har været negativ udvikling i årets resultat over de seneste fem år. Der har dog været en fornuftig udvikling i netto rente- og gebyrindtægterne, så baggrunden for den negative udvikling i resultatet skal findes i sparekassens idégrundlag, som betyder ganske store investeringer i lokalområdets sport, kultur og andre initiativer (se mere om i afsnit 5.3 om Frøs). Sparekassen er f.eks. storsponsor i fire fodboldklubber i de to bedste rækker og flere håndboldhold i de bedste rækker, hvilket naturligvis betyder store udgifter til markedsføring mv.

Sparekassen forventer en stigning på 6,6 % i netto rente- og gebyrindtægterne til kr. 221,1 mio. i 2011 og stigende nedskrivninger med 49,2 % til kr. 45,7 mio., men trods dette er forventningen til årets resultat før skat kr. 20,0 mio. Bundlinjen forventes positiv trods de stigende nedskrivninger, da der ikke længere er betaling til bankpakke 1 og betalingen til indskydergarantifonden grundet Amagerbankens krak er bogført i 2010, ligesom kursreguleringerne antages at blive nul.

7.3.2 Balance

Aktiver

Balanceoplysninger (i 1.000 kr.)	Frøs Herreds Sparekasse				
AKTIVER	2006	2007	2008	2009	2010
3. Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv.	299.580	420.671	829.119	986.916	1.273.866
5. Udlån og andre tilgodehavender	1.738.124	2.093.684	2.070.724	2.221.912	2.359.862
6. Obligationer til dagsværdi	512.706	438.946	368.783	575.013	795.668
8. Aktier mv.	101.807	127.125	134.586	145.773	149.025
11. Aktiver tilknyttet puljeordninger	293.531	333.793	256.524	318.868	397.876
Aktiver i alt	3.048.739	3.509.794	3.868.675	4.387.467	5.104.046

Ligesom i de to banker, består aktiverne i Frøs primært af tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, udlån, obligationer og aktier, men derudover også aktiver tilknyttet puljeordninger.

Tilgodehavenderne hos kreditinstitutter og centralbanker har været kraftigt stigende med 425,2 % fra kr. 299,6 mio. i 2006 til kr. 1.273,9 mio. i 2010. Dermed er 25 % af aktiverne placeret på denne måde, og sparekassen har således en enorm likviditetsreserve stående til en lav rente, da pengene primært er placeret på anfordringsvilkår.

Udlånene er steget med 35,8 % fra kr. 1.738,1 mio. i 2006 til kr. 2.359,9 mio. i 2010. Der har alene været et lille fald på 1,1 % fra 2007 til 2008, og ellers har resten af perioden været præget af stigende udlån. Det er således en modsætning til de to banker, som har oplevet faldende udlån fra 2007 til 2010. Det fremgår dog af årsrapporten for 2010, at væksten i udlån udelukkende er sket uden sikkerhedsstillelse, hvorved der ikke er samme mulighed for nedvægtning af engagementerne i de risikovægtede poster og deraf forbedring af solvensen (se mere om risikovægtede poster og solvens i afsnit 8). Stigningen er blandt andet kommet via målrettede vækst- og optimistlån, som har til formål at skabe nye lokale arbejdsplader og nye virksomheder i det syd- og sønderjyske. Løbetiden på udlånene er fordelt stort set ligeligt med 1/3-del i hver af kategorierne: under 1 år, 1-5 år og over 5 år. Her er det ligeledes værd at bemærke, at under 1 % af udlånene er på anfordringsvilkår (kassekreditter), hvor dette tal de to banker var henholdsvis 27 % og 43 %.

Beholdningen af obligationer faldt fra kr. 512,7 mio. i 2006 til kr. 368,8 mio. i 2008, hvorefter beholdningen igen steg til kr. 795,7 mio. i 2010. Samlet er stigningen fra 2006 til 2010 på 55,2 %. Obligationsporteføljen består næsten udelukkende af realkreditobligationer.

Aktiebeholdningen er ligeledes steget gennem de seneste fem år. Beholdningen udgjorde kr. 101,8 mio. i 2006 og er steget med 46,4 % til kr. 149,0 mio. i 2010, som er fordelt med 44,3 % i børsnoterede aktier og 55,7 % i unoterede aktier (sektoraktier). Den samlede eksponering mod børsnoterede aktier udgør dermed 12,0 % af egenkapitalen, hvilket er væsentlig mindre end Skjern Bank.

I Frøs har man oprettet investeringspuljer⁵² til pleje af kunderne pensionsordninger, og selv om afkastet og kursrisiko bliver væltet over på kunderne, fremgår aktiviteterne alligevel af balancen med samme beløb på både aktiv- og passivside. I 2006 udgjorde puljerne kr. 293,5 mio. hvilket er steget med 35,5 % til kr. 397,8 mio. i 2010. Generelt har størrelsen af puljerne fulgt udviklingen på aktie- og obligationsmarkedet meget godt, med et kraftigt fald fra 2007 til 2008 for herefter igen at stige frem til 2010.

Frøs forventer i 2011 at øge udlånene med 11,9 % til kr. 2.640 mio., hvorved de samlede aktiver forventes at udgøre kr. 5.700 mio. mod kr. 5.104 mio. i 2010. De har da også søsat flere initiativer for at sætte gang i udlånene, som f.eks. DreamVækst, Optimistlån og Nybyggerlån⁵³ mv.

Passiver

PASSIVER	2006	2007	2008	2009	2010
1. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	136.141	174.115	255.879	285.956	357.813
2. Indlån og anden gæld	2.122.802	2.379.524	2.707.711	3.053.689	3.516.911
3. Indlån i puljeordninger	293.531	333.793	256.524	318.868	397.876
9. Andre passiver	64.250	45.045	64.469	115.091	159.308
16. Efterstillede kapitalindskud	0	96.936	96.858	96.740	96.907
17. Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	180.097	201.360	204.426	207.325	274.814
21. Overført overskud eller underskud	242.529	271.720	272.636	290.224	270.522
Egenkapital i alt	422.626	473.080	477.062	497.549	549.658
Passiver i alt	3.048.739	3.509.794	3.868.675	4.387.467	5.104.046

Tilsvarende aktiverne består også passiverne af samme elementer i Frøs som i Landbobanken og Skjern Bank på nær obligationsudstedelser, men i stedet indlån i puljeordninger, som nævnt under aktiverne.

Gælden til kreditinstitutter og centralbanker er steget med 262,8 % fra kr. 136,1 mio. i 2006 til kr. 357,8 mio. i 2010. Det er kendetegnende for hele perioden, at finansieringen via kredit-

⁵² <http://lokalpuljepension.dk/>

⁵³ <http://froes.dk/>

institutter mv. alene udgjorde en meget lille del af sparekassens samlede finansiering, og først i 2010 har denne finansiering været mere end 10 % af indlånene.

På indlånssiden har sparekassen ligeledes oplevet en kraftig vækst på 65,7 % fra kr. 2.122,8 mio. i 2006 til kr. 3.516,9 mio. i 2010. Indlånene udgør dermed 68,9 % af passiverne i 2010, og sparekassen har 49 % mere indlån end de har udlån, og således et usædvanligt stort indlånsoverskud. Indlån på anfordring udgør 54,4 % af de samlede indlån, mens 13,4 % er bundet i 1-5 år og 15,9 % er bundet over 5 år. Løbetiden på indlån og udlån matcher dermed ikke helt hinanden, men umiddelbart synes indlånsbasen så stor, at det ikke er noget problem. Sparekassen oplyser, at 20,4 % af alle indlånene er særlige indlånsformer, som er fuldt sikret via indskydergarantifonden, mens 70,5 % er indlån under kr. 750.000 og 9,1 % er over kr. 750.000.

Som nævnt har sparekassen indlån i puljeordninger, og posten er identiske med den tilsvarende post under aktiver, og analyseres derfor ikke nærmere her.

Sparekassen har i 2007 optaget ansvarlig lånekapital for €13 mio., som p.t. forrentes med blot 2,5 % p.a. og har forfald i 2015.

Egenkapitalen i Frøs er steget med 30,0 % fra kr. 422,6 mio. i 2006 til kr. 549,7 mio. i 2010, og er sammensat af garantkapital og overførte overskud. Udviklingen i egenkapitalen stammer primært fra en voksende garantkapital, som er steget med kr. 94,7 mio. (52,6 %) i samme periode, mens de overførte overskud kun er steget kr. 28,0 mio. (11,5 %) grundet udviklingen i årets resultat. Af stigningen i garantkapital er kr. 18,3 mio. betaling til Finansiell Stabilitet i stedet for kontanter som garantiprovision fra bankpakke 1⁵⁴. Garantkapitalen overstiger dermed for første gang de overførte overskud, og da Frøs ikke har længere har stop for indløsning af garantkapital, risikerer de reelt at halvdelen af egenkapitalen forsvinder. Derfor har de også valgt at indføre et nyt garantkoncept, hvor garantterne tilbydes en rente op til 5,75 % på garantkapital, hvis man binder indskuddet i en længere periode.

Sammensætningen af passiverne i Frøs sikrer, at de har likviditeten på plads i forhold til forventningen om at vækste på udlån i 2011. Umiddelbart virker sammensætningen dog ikke helt optimal, da de har væsentlig mere finansiering, end de har behov for, i forhold til deres aktiviteter. Det ser dog ikke umiddelbart ud til at have påvirket renteudgifterne, som er meget lave i forhold til f.eks. Skjern Bank på nogenlunde lige store balancer.

54

<http://www.finansiellstabilitet.dk/Images/PDFer/Dansk/Finansiell%20Stabilitet/FS%20Oversigt%20over%20modtagne%20aktier%20andelsbeviser%20og%20garantbeviser%20nov2010.pdf>

Frøs forventer at indlån og puljer sammenlagt stiger med ca. kr. 500 mio. i 2011, og egenkapitalen forventes at stige til kr. 585 mio. Da årets resultat forventes at bidrage med kr. 15 mio. efter skat, regner de med at få kr. 20 mio. yderligere i garantkapital. Dermed ser polstringen af Frøs ud til at fortsætte i 2011.

7.3.3 Delkonklusion

Frøs har været igennem en positiv udvikling på stor set alle fronter igennem hele perioden, men de har dog også været ramt af finanskrisen, som har betydet, at årets resultat før skat de seneste år har været utilfredsstillende. Generelt er regnskabet præget af en pæn rentemarginal og stigende udlån og indlån. Forretningsmæssigt er det dog ikke helt fornuftigt, at overfinansiere sig så meget som sparekassen har gjort via indlåne i forhold udlåne, men trods det, er renteudgifterne ikke løbet løbsk. Polstringen af Frøs har gennem de seneste år primært været gennem en øget garantkapital, og over halvdelen af egenkapitalen udgør dermed indskudt kapital i stedet for opsparet overskud, hvilket ikke umiddelbart er negativt, med mindre sparekassen kommer i problemer, så garantterne begynder at trække garantkapitalen ud igen.

7.4 Nøgletal

I dette afsnit vil en række nøgletal blive gennemgået for de tre pengeinstitutter.

Egenkapitalforrentningen (return on equity) er omdrejningspunktet i analysen af pengeinstitutternes rentabilitet. Nøgletallet viser selv sagt pengeinstituttets evne til at forrente egenkapitalen og udregnes som forholdet mellem årets resultat før skat og årets gennemsnitlige egenkapital.

Egenkapitalforrentning før skat	2006	2007	2008	2009	2010
Ringkjøbing Landbobank	35,60	26,10	17,90	15,90	15,50
Skjern Bank	22,90	10,90	-15,30	-28,50	2,70
Frøs Herreds Sparekasse	12,90	8,00	0,00	4,90	-4,50

Ringkjøbing Landbobank har oplevet et væsentligt fald i forrentningen af egenkapitalen fra 35,6 % i 2006 til 15,5 % i 2010. Grunden til det store fald er både et faldende resultat og en stigende egenkapital i perioden. Resultatet er faldet primært på grund af udviklingen i nedskrivningerne, mens egenkapitalen er steget kraftigt på grund af den manglende mulighed for udbyttebetaling som følge af deltagelsen i bankpakke 1 (se mere i afsnit 6.1.1).

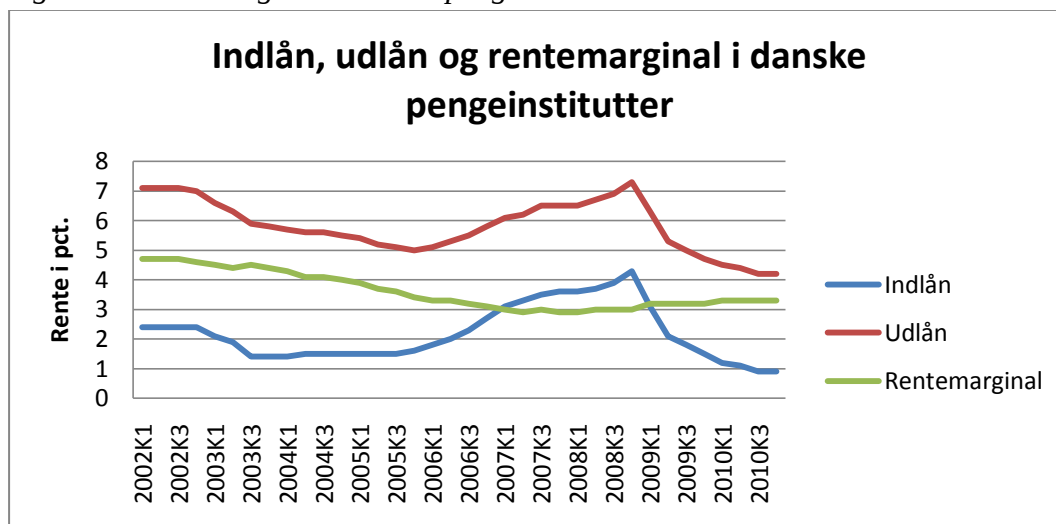
I **Skjern Bank** har egenkapitalforrentningen ligeledes været kraftigt faldende i perioden, hvor bunden naturligvis blev nået i 2009 med -28,5 %, grundet det store negative resultat. I 2006 blev egenkapitalen forrentet med 22,9 %, mens man i 2010 opnåede 2,7 %. Ligesom i Landbobanken skyldes udviklingen primært det stigende nedskrivningsbehov, som dog faldt til 2010, men samtidig faldt egenkapitalen også i perioden. Dette giver gode muligheder for en høj forrentning de kommende år, hvis nedskrivningerne kan holdes nede.

Hos **Frøs Herreds Sparekasse** har man ligeledes oplevet faldende forrentning af egenkapitalen fra 12,9 % i 2006 til -4,5 % i 2010. Her er det også nedskrivningerne, der påvirker udviklingen, men herudover har kursreguleringerne ligeledes spillet kraftigt ind, samtidig med garantkapitalen er steget voldsomt fra 2009 til 2010.

Rentemarginalen (*net interest margin*) viser forholdet mellem den gennemsnitlige indlåns- og udlånsrente, og udregnes som renteindtægter fratrasket renteudgifter i forhold til udlån.

Som det ses af figur 4 nedenfor, har rentemarginalen i de danske pengeinstitutter siden 2002 været under pres og har derfor været faldende. I forbindelse med de begyndende tab i pengeinstitutterne i 2008, blev marginalen på kundernes udlån derfor sat en smule op. Forhøjelsen har dog ikke for alvor slået igennem i statistikken, da marginalen siden bunden i starten af 2008 på 2,9 % alene er hævet til 3,3 % i 2010, hvilket fortsat er langt fra niveauet i 2002 på 4,7 %. Statistikken baserer sig udelukkende på marginalen mellem indlåns- og udlånsrenter, mens det nøgletal vi udregner, baserer sig på andre forudsætninger, men statistikken er medtaget for sammenligningens skyld.

Figur 4 – Rentemarginal i danske pengeinstitutter



Kilde: Danmarks Nationalbank, Statistikbanken

Rentemarginal	2006	2007	2008	2009	2010
Ringkjøbing Landbobank	3,11%	3,26%	3,97%	4,72%	4,52%
Skjern Bank	3,95%	3,45%	4,16%	4,57%	4,36%
Frøs Herreds Sparekasse	6,51%	5,75%	6,65%	6,29%	6,21%

I **Ringkjøbing Landbobank** er rentemarginalen steget fra 3,11 % i 2006 til 4,52 % i 2010, og det er derfor lykkedes banken at udvide marginalen betragtelig og mere end sektoren generelt. Baggrunden for den store stigning er en begrænset stigning i udlånene samtidig med kraftigt stigende netto renteindtægter. Udviklingen kan være hjulpet godt på vej af de ligeledes kraftigt stigende indlån, som kan være med til at udgøre en billigere fundingbase, end den man havde i 2006.

Hos **Skjern Bank** har udviklingen i rentemarginalen været svagt stigende fra 3,95 % i 2006 til 4,36 % i 2010, dog med udsving til 3,45 % i 2007 og 4,57 % i 2009. Dermed er Skjern Bank blevet overhalet på rentemarginalen af Landbobanken, som man ellers lå foran i starten af perioden. Stigningen i marginalen er kommet trods en kraftig stigning i udlånene fra 2006 til 2007, hvorefter de igen faldt, og sammenholdt med næsten en fordobling af indlånene i samme periode, har dette forbedret rentemarginalen (dog er ca. kr. 750 mio. indlån via aftale om statsgaranti gennem Finansiell Stabilitet – se mere om Skjern Banks passiver i afsnit 7.2.2).

Frøs Herreds Sparekasse har i perioden fra 2006 til 2010 oplevet et mindre fald i rentemarginalen. I 2006 var marginalen på 6,51 %, men faldt til 6,21 % i 2010, hvorved sparekassen dog fortsat ligger væsentlig over de to banker og gennemsnittet i det hele taget. Marginalen er høj på trods af, at sparekassen har et voldsomt indlånsoverskud, men af samme grund har de heller ikke behov for at skaffe finansiering ad andre veje, og har dermed en billig fundingbase (se afsnit 7.3.2). Grunden, til at marginalen alligevel falder, er, at udlånsstigningen slet ikke kan følge med stigningen i indlånene, og samtidig er garantkapitalen ligeledes steget over 50 %, og netop garantkapitalen forrentes generelt væsentlig højere end markedsrenten. Samlet set har stigningen i indlån og garantkapital været dyrere for sparekassen i forhold til, hvad udlånene har givet i rente.

WACC (Weighted Average Cost of Capital) viser pengeinstitutts vægtede gennemsnitlige pris for sine passiver, og udregnes som $k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$, hvor k_d er prisen på de rentebærende passiver, T er skattesatsen (forudsættes at være 25 %), L er passiverne (minus egenkapital) i forhold til aktiverne og k_e er prisen på egenkapitalen. k_e beregnes ligesom ca-

pital asset pricing modellen (CAPM), som kan udtrykkes $k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$, hvor r_f er den risikofrie rente (forudsættes at svare til Nationalbankens indskudsbevisrente på pt. 0,95 %), β er aktiemarkedets beta på pengeinstituttet (forudsættes af hensyn til sammenligningen at være 1 på alle tre pengeinstitutter) og k_m er markedets forventning til afkast på aktiemarkedet (forudsættes at være 8 %). Hele beregningen af WACC angives i bilag 13.

Jo lavere WACC, jo bedre konkurrenceevne bør pengeinstituttet have over for sine konkurrenter. Nøgletallet bør være lavere end den pengemarkedsrente der sammenlignes med, i dette tilfælde den gennemsnitlige 3 måneders CIBOR for ét kalenderår, da man ellers finansierer sig dyrere end markedet. I visse år med faldende renteniveau, kan WACC'en dog komme over markedsrenten, da justeringen af finansieringen sker langsommere end markedsrenten ændrer sig.

I **Landbobanken** er WACC'en steget fra 2006 til 2008 og herefter faldet til 2010. De første tre år har banken formået at finansieres sig billigere end pengemarkedsrenten, som i perioden er steget forholdsmæssigt mere end WACC'en. I 2009 finansierede banken sig stort set til pengemarkedsrenten, mens de var betydeligt over dette niveau i 2010. Udviklingen i WACC'en sammenholdt med pengemarkedsrenten tyder på, at banken ikke har formået at justere deres finansiering i takt med udviklingen i pengemarkedsrenten. Billedet er dog ikke nødvendigvis atypisk, da man i perioder med stigende rente typisk ikke sætter renterne på f.eks. indlån op i samme takt som renten stiger. Desuden har der i både 2009 og specielt i 2010 været hård kamp om indlånene, hvilket sikkert også har presset den generelle pris op på Landbobankens indlånsmasse.

Ringkjøbing Landbobank	2006	2007	2008	2009	2010
Weighted Average Cost of Capital (WACC)	2,1361%	2,9047%	3,5810%	2,4975%	2,0083%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	3,1815%	4,4421%	5,2757%	2,4824%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,0454%	-1,5374%	-1,6947%	0,0151%	0,7628%

I **Skjern Bank** har WACC'en udviklet sig på samme måde som i Landbobanken, men da udgangspunktet har været ca. 14 basispunkter lavere i 2006, har banken gennem hele perioden finansieret sig billigere. I 2008 finansierede banken sig i gennemsnit hele 193 basispunkter under 3 måneders CIBOR, men dette var også vendt på hovedet i 2009, hvor finansieringen lå 9 basispunkter over samme referencerente. I 2010 endte finansieringen 66 basispunkter over, og baggrunden herfor er bl.a. optagelsen af dyr hybrid kernekapital fra bankpakke 2 (11,11 %

i rente), udstedelse af kapitalbeviser (8,00 %) og stor konkurrence om indlåne for at få mindsket indlånsunderskuddet.

Skjern Bank	2006	2007	2008	2009	2010
Weightet Average Cost of Capital (WACC)	1,9887%	2,7719%	3,3441%	2,5731%	1,9027%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	3,1815%	4,4421%	5,2757%	2,4824%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,1928%	-1,6702%	-1,9316%	0,0907%	0,6572%

WACC'en i **Frøs Herreds Sparekasse** bærer tydelig præg af den store finansiering via indlån, da sparekassen generelt har finansieret sig en del billigere end de to banker. Selv i 2009 hvor bankerne finansierede sig over 3 måneders CIBOR-renten, formåede sparekassen at ligge 51 basispunkter under samme. I 2010 endte WACC'en dog 33 basispunkter højere, og dermed blev sparekassen ligeledes ramt af stigende priser på indlån, ligesom den kraftige stigning i højere forrentet garantkapital har haft indflydelse.

Frøs Herreds Sparekasse	2006	2007	2008	2009	2010
Weightet Average Cost of Capital (WACC)	1,9208%	2,4638%	2,7781%	1,9773%	1,5741%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	3,1815%	4,4421%	5,2757%	2,4824%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,2607%	-1,9783%	-2,4976%	-0,5051%	0,3286%

Indtjening pr. omkostningskrone (*income/cost ratio*) opgøres som den samlede indtjening i forhold til de samlede udgifter, og dermed opgøres nøgletallet inklusiv kursreguleringer og nedskrivninger. For også at kunne sammenligne pengeinstitutterne uden disse meget volatile faktorer, opgøres ligeledes **omkostningsprocenten**, som er udgifter til personale og administration samt afskrivninger sat i forhold til netto rente- og gebyrindtægter og andre driftsindtægter. Begge nøgletal viser effektiviteten i pengeinstitutterne.

Ringkjøbing Landbobank bliver, som tidligere nævnt, ofte benævnt som et af de mest effektive pengeinstitutter i Danmark. Det kommer tydeligt til udtryk i nøgletallene indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocent. I rekordåret 2006 tjente banken kr. 5,11 hver gang de brugte kr. 1,00 i omkostninger, dog godt hjulpet på vej af store kursreguleringer og tilbageførsel af nedskrivninger. I 2007 var indtjeningen da også faldet til kr. 3,04 i et år med begrænsede kursreguleringer og en mindre tilbageførsel af nedskrivninger. I 2008-2010 har indtjeningen stabiliseret sig pænt på kr. 1,61-1,93.

Kigger vi i stedet på omkostningsprocenten, som ikke tager højde for de voldsomme udsving i kursreguleringerne og nedskrivningerne, kan vi se en positiv tendens over de seneste fem år,

hvor banken i 2006 brugte kr. 35,70 på at tjene kr. 100. I 2009 endte omkostningsprocenten på 31,7 % inden den steg en lille smule til 32,2 % i 2010.

Baggrunden for bankens lave omkostningsprocent skal delvist findes i de nicher de markedsfører sig på, da disse områder indeholder store forretninger og stor indtjening, som håndteres af forholdsvis få medarbejdere. Dette kommer yderligere til udtryk senere i dette afsnit, hvor netto rente- og gebyrindtægterne pr. medarbejder gennemgås. Herudover har banken alene åbnet et lille kontor i Holte, mens nogle afdelinger er blevet lukket ned, ligesom der har været begrænset aktivitet på modernisering af bankens afdelinger mv.

Ringkjøbing Landbobank	2006	2007	2008	2009	2010
Indtjening pr. omkostningskrone	5,11	3,04	1,93	1,61	1,74
Omkostningsprocent	35,7%	35,5%	33,8%	31,7%	32,2%

I **Skjern Bank** har indtjeningen pr. omkostningskrone ligesom hos Landbobanken været faldende fra 2006 og frem, hvor bunden blev nået i 2008 og 2009 med de store negative resultater. I 2006 tjente banken kr. 1,66 hver gang de brugte kr. 1,00, mens det i 2007 var faldet til kr. 1,35. I 2010 var resultatet igen positivt og indtjeningen blev derfor kr. 1,05.

Tager vi udgangspunkt i omkostningsprocenten i stedet, kan vi se, at Skjern Bank overordnet har formået at effektivisere driften fra 2006 til 2010, dog med udsving undervejs. I 2006 kostede det banken kr. 77,40 at tjene kr. 100, mens de opnåede det bedste resultat i 2009 med 60,6 % inden det igen steg en anelse til 63,9 % i 2010. Trods effektiviseringen har det i perioden kostet Skjern Bank næsten dobbelt så meget at tjene kr. 100 i forhold til Landbobanken.

Skjern Banks tal er naturligvis også påvirket af bl.a. de omkostninger banken har afholdt til fejring af jubilæum, ombygning af hovedkontor og domicil i Varde samt opstart af afdelingen i Hellerup i 2006-2008. Nogle af disse ting har naturligvis været investeringer med henblik på fremtidige indtjeningsmuligheder, og derfor er omkostningsprocenten netop også faldet i 2009 og 2010.

Skjern Bank	2006	2007	2008	2009	2010
Indtjening pr. omkostningskrone	1,66	1,35	0,66	0,68	1,05
Omkostningsprocent	77,4%	67,5%	69,6%	60,6%	63,9%

Hos **Frøs Herreds Sparekasse** har indtjeningen pr. omkostningskrone som hos de to banker været faldende. Dog har udgangspunktet været lavere, da de i 2006 tjente kr. 1,41 for hver kr. 1,00 i omkostninger, hvilket faldt til kr. 0,88 i 2010, hvor man realiserede et negativt resultat.

Omkostningsprocenten viser derimod en mindre effektivisering fra 75,1 % i 2006 til 70,7 % i 2009, mens effektiviteten igen faldt til 72,7 % i 2010, hvor bl.a. afdelingen i Vejle blev åbnet. I forhold til Skjern Bank var Frøs mere effektive i 2006, men herefter har Frøs ikke kunne effektivisere på samme vis som Skjern Bank. Effektiviteten er måske heller ikke det væsentligste hos Frøs, som jo generelt baserer sit idégrundlag på en anden baggrund end de to banker. Derfor har omkostningsprocenten i perioden formentlig også været ganske tilfredsstillende, set med sparekassens øjne.

Frøs Herreds Sparekasse	2006	2007	2008	2009	2010
Indtjening pr. omkostningskrone	1,41	1,26	1,00	1,12	0,88
Omkostningsprocent	75,1%	73,7%	71,5%	70,7%	72,7%

Et andet nøgletal for effektiviteten i pengeinstitutterne, er indtjeningen pr. medarbejder, som viser hvor meget den gennemsnitlige medarbejder leverer til bundlinjen, opgjort som årets resultat før skat i forhold til antal gennemsnitlige beskæftigede i løbet af året. Da dette nøgletal medregner de konjunkturfølsomme nedskrivninger og kursreguleringer, kommenteres i stedet **netto rente- og gebyrindtægter pr. medarbejder**, for at se udviklingen i basisindtjeningen.

Ringkjøbing Landbobanks 270,6 medarbejdere formåede i 2006 hver at generere en basisindtjening på kr. 2,14 mio., men dette var forbedret med 36,1 % til 2010, hvor 254,0 medarbejdere i gennemsnit skaffede kr. 2,91 mio. i basisindtjening. I hele perioden har banken således været i stand til at øge den enkelte medarbejders effektivitet, så nedgangen i medarbejderstaben fra 2007 til 2010 ikke har haft betydning for basisindtjeningen. Direktør Bent Naur har tidligere udtalt⁵⁵, at bankens medarbejdere ikke er hurtigere til at ”svinge skovlen”, men at de bare har mere på skovlen ad gangen, som forklaring på bankens effektivitet. Det bekræftes med udgangspunkt i den basisindtjening bankens medarbejdere har skaffet i gennemsnit de seneste fem år.

Ringkjøbing Landbobank	2006	2007	2008	2009	2010
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	270,6	279,1	274,4	262,0	254,0
Indtjening pr. medarbejder (i kr. 1.000)	2.119,1	1.630,4	1.160,7	1.163,6	1.332,0
Basisindtjening pr. medarbejder	2.140,7	2.340,7	2.555,3	2.843,8	2.913,4

⁵⁵ <http://www.finansforbundet.dk/?mId=1008&ArtId=101606>

Skjern Bank øgede deres medarbejderstab kraftigt med over 25 % fra 2006 til 2008, hvilket har haft betydning for medarbejdernes gennemsnitlige basisindtjening, som er faldet ca. kr. 0,1 mio. fra 2006 til 2007. Siden 2008 er basisindtjeningen igen steget fornuftigt pr. medarbejder, som i 2010 gennemsnitlig skaffede banken kr. 1,52 mio. Medarbejderstaben er faldet med 15 personer fra 2008 til 2010. Dette har afspejlet sig i bankens basisindtjening i 2010 på trods af, at medarbejderne her har ydet det største bidrag til basisindtjeningen i gennemsnit. Sammenlignes der med Landbobanken, har Skjern Bank ikke formået at få den samme basisindtjening ud af medarbejderne.

Skjern Bank	2006	2007	2008	2009	2010
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	121,0	141,0	152,0	146,0	137,0
Indtjening pr. medarbejder (i kr. 1.000)	760,6	372,8	-504,1	-817,1	74,3
Basisindtjening pr. medarbejder	1.452,3	1.352,4	1.393,4	1.493,1	1.524,3

I **Frøs Herreds Sparekasse** har medarbejderne gennemsnitligt fra 2006 til 2010 hvert år bidraget med en stigning i basisindtjeningen, som i 2006 var kr. 1,53 mio. mens den steg til kr. 1,67 mio. i 2010, og det på trods af en løbende stigning i medarbejderstaben.

I sammenligning med de to banker, har medarbejderne i Frøs skaffet en anelse mere basisindtjening end medarbejderne i Skjern Bank, hvorimod de ikke har kunnet følge Landbobankens medarbejdere.

Frøs Herreds Sparekasse	2006	2007	2008	2009	2010
Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede	103,1	109,5	114,3	119,4	124,5
Indtjening pr. medarbejder (i kr. 1.000)	492,4	326,2	1,6	199,1	-188,7
Basisindtjening pr. medarbejder	1.527,7	1.554,6	1.601,3	1.621,2	1.665,3

For at se på pengeinstitutternes vækstmuligheder beregnes **Internal Capital Generation Rate (ICGR)**, som viser hvor meget en bank kan øge sine aktiver med, ved samme vægtning i de risikovægtede poster som i dag. Beregningen inddrager indtjeningen og er således et udtryk for den vækst man kan lave fra ét år til det næste, uden at ændre på solvensen. Ønsker man at aktiverne skal stige mere end ICGR angiver muligt, uden at solvensen falder, er man nødt til at skaffe sig supplerende kapital.

Beregningen af ICGR kan opstilles således:

$$\frac{1}{\left(\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}\right)} * \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

For Ringkjøbing Landbobank kan ICGR beregnes således i 2010:

$$\frac{1}{\left(\frac{2.312.344}{18.247.204}\right)} * \frac{256.873}{18.247.204} * \frac{256.873 - 60.980}{256.873} = 7,891215 * 0,014077 * 0,762606$$

$$= 0,084714 = 8,4714\%$$

Internal Capital Generation Rate	2006	2007	2008	2009	2010
Ringkjøbing Landbobank	16,0%	10,7%	13,4%	11,3%	8,5%
Skjern Bank	14,7%	7,0%	-12,5%	-24,3%	2,0%
Frøs Herreds Sparekasse	9,7%	6,2%	0,2%	3,5%	-3,6%

Ringkjøbing Landbobank har gennem analyseperioden haft gode betingelser for at skabe vækst uden at miste solvens, selvom ICGR'en er faldet fra 2006 til 2010. I 2006 endte ICGR'en på 16,0 %, mens den faldt til 10,7 % i 2007. I begge år udbetalte banken udbytte til sine aktionærer, og tallet kunne derfor have været væsentlig større. Grundet bankpakke 1 havde banken ikke mulighed for at udbetale udbytte de efterfølgende år, så derfor steg ICGR'en til 13,4 % i 2008 for igen at falde til 11,3 % i 2009. I 2010 blev der igen udbetalt udbytte, og ICGR'en faldt derfor til 8,5 %. Igennem hele perioden er bankens aktiver vokset med mindre end ICGR, hvilket også kommer til udtryk i bankens stigende solvens i samme periode.

Med bankens forventning til 2011 om en vækst på 10 % i udlånene, vil det dermed betyde, at solvensen falder i banken, hvis udlånene har samme risikovægtning som i dag. ICGR'en for 2010 ville have været 11,1 %, hvis ikke de havde udbetalt udbytte. Da banken samtidig forventer et 2011-resultat minimum på samme niveau som i 2010 (se nærmere under gennemgang af resultatopgørelsen i afsnit 7.1.1), vil det dog ikke påvirke banken negativt, såfremt de i 2011 undlader at udbetale udbytte.

I **Skjern Bank** viser ICGR'en, som konsekvens af de negative resultater i 2008 og 2009, at solvensen har været svær at opretholde i løbet af perioden, hvilket banken har afdækket ved at optage ansvarlig lånekapital for stort set samme beløb som de to års underskud endte på. ICGR'en endte, trods udbyttebetaling, på 14,7 % i 2006 inden den faldt støt til -12,5 % i 2008 og -24,3 % i 2009. I 2010 endte ICGR igen positiv med 2,0 %. Banken har i hele analyseperioden haft højere vækst i aktiverne end hvad ICGR har givet mulighed for, og netop derfor har banken været nødsaget til at optage den ansvarlige lånekapital.

Med henblik på bankens udmeldte forventninger til 2011 om moderat fremgang i bankens forretningsvolumen og resultatmæssig fremgang i forhold til 2010, vil det være muligt at fast-

holde solvensen, såfremt den moderate fremgang kan holdes indenfor årets ICGR'en. At dømme ud fra forventninger til 2011, må ICGR'en blive en anelse større end de 2,0 % i 2010.

Hos **Frøs Herreds Sparekasse** har ICGR'en ligeledes været under pres de seneste år, hvor den er gået fra 9,7 % i 2006 til -3,6 % i 2010. Trods dette fald har det været uproblematisk for sparekassen at øge sine udlån og balancen generelt med mere end ICGR, da de har haft held til at øge deres egenkapital pænt gennem perioden via både overskud og øget indskudt garantkapital, som steg 32,6 % i 2010.

Holder sparekassens forventninger til 2011, vil ICGR'en blive på 2,6 %, og medregnes den forventede stigning i garantkapitalen på kr. 20 mio., vil ICGR'en i stedet blive 6,0 %. Da sparekassen forventer at udlånene stiger med 11,9 % svarende til ca. kr. 280 mio., betyder det, at solvensen vil falde, såfremt risikovægtningen af de nye udlån er ligesom den nuværende udlånsportefølje.

For at gøre pengeinstitutternes nedskrivninger sammenlignelige, kan årets nedskrivninger sættes i forhold til de samlede udlån og garantier (inkl. nedskrivninger og hensættelser på disse), hvorved **nedskrivningsprocenten** fremkommer.

Nedskrivningsprocent	2006	2007	2008	2009	2010
Ringkjøbing Landbobank	-0,3%	-0,1%	0,5%	1,2%	0,9%
Skjern Bank	0,1%	0,3%	1,4%	4,7%	1,9%
Frøs Herreds Sparekasse	0,2%	0,3%	0,8%	1,5%	1,1%

Som gennemgået under resultatopgørelsen, formåede **Landbobanken** i 2006 og 2007 at tilbageføre tidligere foretagne nedskrivninger, og fik derved en negativ nedskrivningsprocent på henholdsvis -0,3 % i 2006 og -0,1 % i 2007. Nedskrivningerne toppede med 1,2 % i 2009, mens det endte på 0,9 % i 2010.

Hos **Skjern Bank** har nedskrivningerne ligeledes været lavest i 2006, hvor nedskrivningsprocenten var på blot 0,1 %, for herefter at toppe på 4,7 % i 2009 og slutte i 1,9 % i 2010. Dermed understreges det, at det historisk dårlige resultat i 2009 bl.a. stammer fra meget store nedskrivninger.

Frøs startede i 2006 ud med den højeste nedskrivningsprocent af de tre pengeinstitutter med 0,2 %. Herefter er nedskrivningerne ellers steget i stort set samme takt som i Landbobanken, hvor toppen blev nået med 1,5 % i 2009, mens 2010 endte på 1,1 %.

Det sidste nøgletal der bliver gennemgået er pengeinstitutternes **gearing**, altså hvor stort et udlån de har i forhold til deres egenkapital. Jo større gearing, jo mindre ballast har pengeinstituttet til at stå imod nedskrivninger mv. Jo større et pengeinstitut er, jo større gearing ser man typisk, da udlånsporteføljen ofte er så diversificeret både branchemæssigt, geografisk mv., at kreditrisikoen ikke nødvendigvis bliver væsentlig højere. Danske Bank har i 2010 til sammenligning med de nedenstående tal et samlet udlån på 17,1 gange egenkapitalen⁵⁶, mens sektoren i 2009 i gennemsnit havde en gearing på 8,19⁵⁷ (for gruppe 2-institutter alene var det 7,56 og gruppe 3-institutter 4,49).

Ringkjøbing Landbobank har i løbet af de seneste fem år nedbragt sin gearing fra 7,5 i 2006 til 5,7 i 2010. Gearingen toppede i 2007 med 7,9. Udlånene steg kraftigt fra 2006 til 2007 og da banken samtidig udbetalte et stort udbytte således egenkapitalen alene steg begrænset, fremkommer stigningen i gearingen herfra. Det kraftige fald i gearingen til 2009 og 2010 stammer fra den kraftige vækst i egenkapitalen som følge af manglende mulighed for udbyttebetaling og et svagt faldende udlån til 2009, som alene steg meget begrænset til 2010. Gearingen i banken er således under gennemsnittet af de sammenlignelige pengeinstitutter i gruppe 2, mens den ligger over gruppe 3-institutterne.

Ringkjøbing Landbobank	2006	2007	2008	2009	2010
Udlån	12.760.168	14.134.637	13.897.101	13.047.212	13.151.216
Egenkapital	1.710.790	1.778.561	1.784.791	2.055.773	2.312.344
Udlån/egenkapital (gearing)	7,5	7,9	7,8	6,3	5,7

I **Skjern Bank** har gearingen været stigende efter et lille fald fra 7,4 i 2006 til 7,3 i 2007 for at toppe i 2009 med 9,8 og slutte på 9,4 i 2010. Udviklingen er et udtryk for de negative resultater i 2008 og 2009, som har gjort indhug i egenkapitalen, samtidig med et alene begrænset fald i udlånene. Faldet i gearingen i 2010 sker således også fordi der igen var positiv bundlinje så egenkapitalen steg og udlånene samtidig faldt en lille smule.

⁵⁶ <http://danskebank.com/da-dk/ir/Documents/2010/Q4/Aarsrapport-2010.pdf> - side 143

⁵⁷ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/~/_media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/KPI/KPI_PRF_2009_20100624.ashx - 2009-tallene er benyttet som sammenligning, da 2010-tallene endnu ikke er offentliggjort af Finanstilsynet

Skjern Banks gearing ligger dermed over den gennemsnitlige i sektoren og langt over de sammenlignelige pengeinstitutter i gruppe 3.

Skjern Bank	2006	2007	2008	2009	2010
Udlån	3.149.009	3.919.134	3.770.131	3.677.045	3.623.212
Egenkapital	424.093	536.275	463.661	373.386	384.921
Udlån/egenkapital (gearing)	7,4	7,3	8,1	9,8	9,4

Hos **Frøs Herreds Sparekasse** har gearingen ligget meget stabilt i de seneste fem år, hvor den har ligget mellem 4,1 og 4,5. Det stabile niveau er opnået ved en jævn stigning i både udlånene og egenkapitalen. Faldet i gearingen fra 2009 til 2010 skyldes alene en kraftig stigning i den indskudte garantkapital, som har påvirket egenkapitalen positivt trods det negative resultat, da udlånene samtidig er steget pænt.

Frøs ligger dermed lige på gennemsnittet af de sammenlignelige pengeinstitutter i gruppe 3 i 2009, og derfor også et stykke under hele sektoren.

Frøs Herreds Sparekasse	2006	2007	2008	2009	2010
Udlån	1.738.124	2.093.684	2.070.724	2.221.912	2.359.862
Egenkapital	422.626	473.080	477.062	497.549	549.658
Udlån/egenkapital (gearing)	4,1	4,4	4,3	4,5	4,3

7.4.1 Delkonklusion

Vi kan konkludere ud fra nøgletallene, at de tre pengeinstitutter klarer sig meget forskelligt. Trods en forholdsvis lav rentemarginal og lav gearing af egenkapitalen, samtidig med en højere WACC end de øvrige, har Landbobanken formået at generere rigtig flotte resultater bl.a. via omkostningsstyring og høj aktivitet pr. medarbejder. Frøs og Skjern Banks omkostninger er omkring dobbelt så høje som Landbobankens pr. indtjent krone, hvilket naturligvis er påvirket af, at medarbejderne i Landbobanken skaber næsten dobbelt så meget i indtjening pr. medarbejder. Såfremt det kan lade sig gøre at overføre effektiviteten fra Landbobanken til Frøs og Skjern Bank, er grundlaget for en stærk indtjenende fusionsbank absolut til stede.

8. Lovmæssige kapitalkrav i pengeinstitutterne

Med udgangspunkt i kapitel 10 og 11 i Lov om finansiel virksomhed (nr. 1125), herefter kaldet LFV, fastsættes kravene til pengeinstitutternes solvens (§ 124), individuelt solvensbehov (§124, stk. 4), store engagementer (§ 145) og likviditet (§ 152), ligesom opgørelsen af basis-kapital (§ 128), kernekapital (§ 129), hybrid kernekapital (§ 132), supplerende kapital (§ 135),

ansvarlig lånekapital (§ 136) og risikovægtede poster (§ 142) mv. defineres. Fortolkningen af teksten i LFV sker i Bekendtgørelse om kapitaldækning (nr. 1225), herefter kaldet BKD. Nedenfor vil begreberne meget kort blive forklaret af hensyn til de kommende afsnit omkring kapitalforholdene i pengeinstitutterne. For en mere uddybende forklaring henvises til bilag 14.

Solvens

Solvensen opgøres som basiskapitalen i forhold til de risikovægtede poster. Solvensen skal altid som minimum udgøre 8 %, men ethvert pengeinstitut skal herudover opgøre sit individuelle solvensbehov, som kan være større end 8 %.

$$\text{Basiskapital} / \text{risikovægtede poster} = \text{min. 8 \%}$$

Basiskapital

Basiskapitalen opgøres som kernekapitalen tillagt supplerende kapital. Basiskapitalen er et udtryk for den risikorelaterede ansvarlige kapital i pengeinstituttet, og kan nærmere betegnes som den buffer pengeinstituttet har til at modstå uforudsete risici (se mere under risikovægtede poster).

$$\text{Kernekapital} + \text{supplerende kapital} = \text{basiskapital}$$

Kernekapital

Kernekapitalen kan betegnes som pengeinstituttets økonomiske fundamentet, og den består bl.a. af aktie- eller garantkapital, overførte overskud eller underskud og hybrid kernekapital. De to førstnævnte bør være de væsentligste elementer i kernekapitalen, da hybrid kernekapital er lånte penge. Hybrid kernekapital kan udgøre op til 50 % af kernekapitalen afhængig af lånevilkårene.

Supplerende kapital

Et pengeinstituts supplerende kapital består primært af ansvarlig lånekapital og den andel af hybrid kernekapitalen, som ikke kunne medregnes i kernekapitalen. Den supplerende kapital må ikke medregnes i basiskapitalen med mere end 100 % af kernekapitalen

Risikovægtede poster

I forbindelse med udregningen af solvensen, stillede vi basiskapitalen over de risikovægtede poster. I henhold til LFV § 142 skal de risikovægtede poster forstås som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med pengeinstituttets aktiviteter, og målet fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med kreditrisiko, markedsrisiko (kan opdeles i aktie-, rente-, valuta- og råvarerisiko) og operationel risiko. Der findes forskellige metoder til opgørelse af disse poster, som er mere eller mindre avancerede afhængig af det enkelte pengeinstituts ønsker og muligheder for at opgøre risiciene.

Mens kredit- og markedsrisiko opgøres med baggrund i eksisterende og fremtidige forhold, opgøres operationel risiko erfaringsbaseret med udgangspunkt i bl.a. de seneste års resultater. Det giver en ulempe for et bedre indtjenende pengeinstitut i forhold til et dårligere indtjenende. Denne opgørelsesmetode er i modstrid med den generelle opfattelse i BKD, om opgørelse af risici baseret på fremtidige forventninger i stedet for historiske erfaringer, som det f.eks. fremgår af BKD's bilag 1 punkt 13 omkring den tilstrækkelige basiskapital, men benyttes i mangel af bedre.

Likviditetskrav

I LFV § 152 fremgår det, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet. Det er et krav, at pengeinstituttet har likviditet til at dække 15 % af de gældsforpligtelser, som det påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned samt 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen. Til likviditeten kan man medregne kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber samt beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Tilsynsdiamanten

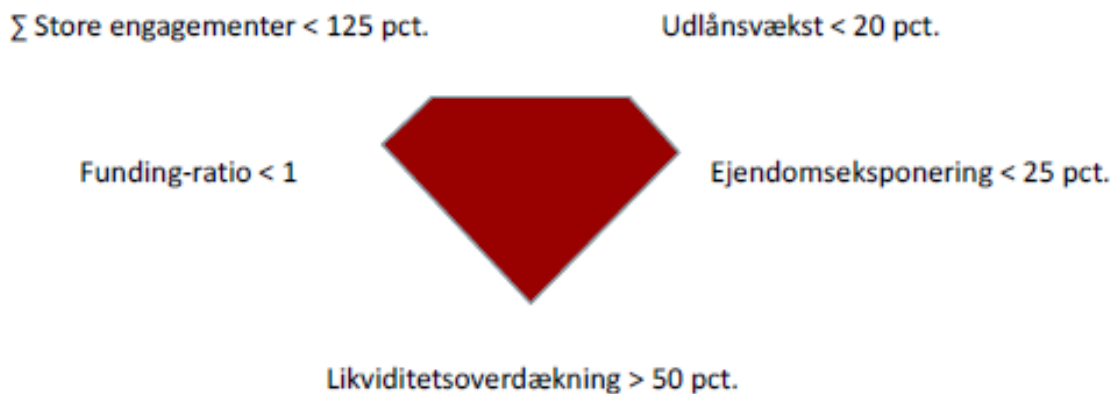
Finanstilsynet har i 2010 udarbejdet fem særlige pejlemærker, som alle danske pengeinstitutter med udgangen af 2012 forventes at overholde. Pejlemærkerne er opstillet i "Tilsynsdiamanten", og består af følgende:

- Summen af store engagementer udgør under 125 % af basiskapitalen (opgøres ekskl. engagementer under kr. 3 mio. og engagementer med kreditinstitutter under 1 mia.)
- Udlånsvækst under 20 % (målt år-til-år)

- Ejendomseksponering under 25 % (af de samlede udlån og garantier)
- Stabil funding – funding-ratio under 1 (opgøres som ”udlån/(arbejdende kapital⁵⁸ fra-trukket obligationer med restløbetid under 1 år”)
- Likviditetsoverdækning større end 50 % (i forhold til lovens krav, jf. LFV § 152)

Finanstilsynets egen grafiske udgave af tilsynsdiamanten fremgår af figur 5.

Figur 5 – Finanstilsynets ”tilsynsdiamant”



Kilde: Finanstilsynet - http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~media/Temaer/2010/Tilsynsdiamant_brev141210.ashx

Tilsynsdiamantens pejlemærker kan naturligvis ikke stå alene i tilsynets gennemgang af pengeinstitutterne, som kan påtage sig alverdens andre risici, som ikke går ind under pejlemærkerne. I forhold til aktuelle udfordringer det kommende stykke tid, kunne man med rette medtage risiciene på og eksponeringen mod landbrugsengagementer, og teste for private kunders robusthed ved en rentestigning på f.eks. 3 %-point.

I de følgende afsnit analyseres de tre pengeinstitutters kapitalforhold, kapitaldækning, risikostyring og likviditet. Til sidst sammenfattes analysen i en delkonklusion.

8.1 Ringkjøbing Landbobank⁵⁹

8.1.1 Kapitalforhold og solvens

Ledelsen i Ringkjøbing Landbobank har fastlagt en overordnet målsætning for bankens kapital, som betyder, at man ønsker en solidt funderet kapitalstruktur sammenlignet med både tilsvarende og større pengeinstitutter, ligesom der skal være tilstrækkelig kapital fremtidig

⁵⁸ Arbejdende kapital består af indlån, udstedte obligationer mv., efterstillede kapitalindskud og egenkapital.

⁵⁹ Afsnittet er skrevet med baggrund i Landbobankens års- og risikorapporter for 2006-2010

vækst og løbende udsving i de påtagede risici⁶⁰. Landbobankens kapitaldækningsopgørelse findes i bilag 9.

Kernekapital

Med baggrund i et positivt basisresultat efter nedskrivninger fra kr. 148 mio. i 2001 over kr. 473 mio. i 2007 til kr. 380 mio. i 2010, har banken formået at opretholde en stærk kernekapital trods en meget stor balancevækst fra kr. 4.833 mio. i 2001 over kr. 19.634 mio. i 2007 til kr. 18.247 mio. i 2010. Bankens basisindtjening før nedskrivninger har i hele perioden været opadgående, dog med begrænset vækst fra 2009 til 2010.

Bankens kernekapital udgør kr. 2.251 mio. ekskl. hybrid kernekapital, hvilket svarer til 17,12 % af de risikovægtede poster på kr. 13.148 mio., og har dermed en solid overdækning i forhold til lovens minimums krav til solvensen, alene med udgangspunkt i den rene kernekapital. Lægger vi bankens hybride kernekapital på kr. 200 mio. oven i kernekapitalen, får vi en samlet kernekapital (tier 1) på 18,64 % af de risikovægtede poster.

Banken har valgt ikke at optage hybrid kernekapital fra kreditpakken/bankpakke 2, og med den høje kernekapitalprocent in mente, kan det derfor konkluderes, at bankens kapitalgrundlag er særdeles stærk.

Basiskapital og solvens

Ringkjøbing Landbobank har ved udgangen af 2010 ansvarlig lånekapital for kr. 491,6 mio., og den samlede basiskapital udgør derfor kr. 2.943 mio., hvilket giver en solvensprocent (tier 2) på 22,38 % af de risikovægtede poster. Da bankens individuelle solvensbehov er opgjort til 6,7 %, indberettes lovens minimumskrav på 8 %, som gør, at banken har en solvensmæssig dækning på 279,75 %, hvilket understreger det stærke kapitalgrundlag i banken.

En stærk basiskapital er i disse tider naturligvis en stor del af fundamentet til fremtidig udfordringer og vækst, men bankens høje solvens betyder på den anden side også, at man næsten kan betegne banken for overkapitaliseret set i forhold til markedet. Dette har banken dog også taget konsekvensen af, og man har derfor valgt at indfri ansvarlig lånekapital for kr. 300 mio. pr. 9. februar 2011⁶¹, hvorefter solvensen svarer til 20,1 % af de risikovægtede poster ved udgangen af 2010.

Indfrielsen af den ansvarlige lånekapital kan således ikke ændre ved konklusionen, at banken kapitaldækning er særdeles solid. Hvis man tænker en eventuel fusion ind i kapitaldækningen,

⁶⁰ Ringkjøbing Landbobanks årsrapport for 2010, side 15.

⁶¹ <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=432917&messageId=524722>

ville det måske have været en bedre idé, at man havde beholdt den ansvarlige lånekapital på kr. 300 mio., naturligvis afhængig af hvordan fusionspartnerens/-nes kapitaldækning ser ud.

8.1.2 Risikoforhold og risikostyring

De samlede risikovægtede poster i Ringkjøbing Landbobank udgjorde ved udgangen af 2010 som tidligere nævnt kr. 13.148 mio., hvilket er det laveste i de seneste fem år, hvor posterne toppede i 2006 med kr. 16.525 mio. Da bankens balance i samme periode har været helt oppe på kr. 19.634 i 2007 og ved udgangen af 2010 var kr. 18.247, tyder det på, at banken er blevet bedre til at styre sine risici. Bankens risici vurderes nedenfor med udgangspunkt i årsrapporten for 2010.

Kreditrisiko

I Ringkjøbing Landbobank udgør de samlede udlån og garantier mv. kr. 19.202 mio., og heraf udgør udlån til private kunder 31,7 %. Det er kendetegnet for kunderne, at størstedelen er bosat i bankens lokalområde og banken vurderer de private kunders kreditbonitet som solid.

Bankens erhvervsengagementer fylder 68,3 % af de samlede udlån og garantier. Erhvervsudlåne kan deles op i flere kategorier, men primært landbrug, energiforsyning (vindmøller), finansiering og forsikring (værdipapirbelåning), fast ejendom samt øvrige erhverv.

Landbruget fylder samlet 14,1 %, så selvom banken selv beskriver landbrugsporteføljen som diversificeret, vurderer de at konjunkturerne påvirker sektoren så meget, at der er foretaget betydelige nedskrivninger på netop landbrugsengagementerne. Af bankens samlede nedskrivningssaldo på kr. 565,0 mio. udgør landbrug mv. 235,7 mio. svarende til 41,7 % og er således den klart største nedskrivningspost. Banken har dermed nedskrevet 14,8 % af de samlede landbrugsengagementer. Finansiering af vindmøller fylder relativt meget med 18,6 % og baserer sig primært på første prioritetsfinansieringer i danske og tyske vindmøller, som alene har vist minimale realiserede tab trods finanskrisen. Den store eksponering mod en meget smal branche som vindmøller, gør banken sårbar overfor en negativ udvikling indenfor likviditeten fra og værdien af møllerne. Samlet har banken således alene nedskrevet kr. 3,3 mio. svarende til 0,01 % af alle udlån til vindmøller, hvilket kan skyldes en stærk udlånsbog eller en for optimistisk nedskrivningspolitik på området. Finansiering og forsikring, som primært dækker over værdipapirbelåning, udgør 8,1 % af udlåne, og trods de meget volatile finansmarkeder de seneste år, har banken på baggrund af den løbende overvågning alene haft begrænsede tab på disse forretninger. Bankens ejendomsengagementer udgør 9,4 % og vurderes at udgøre en lavere andel end i andre tilsvarende pengeinstitutter.

De samlede risikovægtede poster med kreditrisiko udgør kr. 11.110 mio., hvilket er det laveste i fem år, mod kr. 15.869 mio. i 2006. En væsentlig del af dette fald skyldes ændrede garantivilkår på bankens sikkerhedsstillelse i forbindelse med formidling Totalkredit-lån. Banken kan dog ligeledes have styrket sine sikkerheder, som f.eks. i forbindelse med en større gennemgang af 4.000 låneengagementer i 2008⁶².

I bankens opgørelse af kreditrisiko indgår desuden kreditrisiko med finansielle modparter, men disse udgør alene et vægtet post på kr. 104 mio. tilsammen.

Overordnet set må bankens kreditpolitik vurderes at være konservativ, idet man set henover de seneste 10 år har haft en positiv tabsprocent på 0,01 % og på 20 år på 0,04 %. Bankens store engagementer udgør samlet set alene 10,2 % af basiskapitalen, hvor Finanstilsynet i ”tilsynsdiamanten” har et mål på højst 125 %. Banken angiver ikke, hvor mange engagementer der indgår i nøgletallet.

Markedsrisiko

Bankens grundlæggende politik er, at holde markedsrisiciene på et lavt niveau, og anvender derfor afledte finansielle instrumenter til afdækning og styring af risiciene. Derfor spekulerer banken alene begrænset i hverken rente-, valuta- aktie- eller ejendomsmarkedet, hvorfor banken f.eks. primært ejer aktier i sektorselskaber (DLR Kredit, BankInvest mv.). Ligesom man ligeledes primært besidder ejendomme til brug for bankdriften, og den samlede ejendomsportefølje er af meget beskeden størrelse i forhold til balancen. Banken har fået Finanstilsynets tilladelse til at benytte en intern model til opgørelsen af Value at Risk (VaR), som viser bankens risiko under normale markedsforhold. Finanstilsynet har dog påbudt banken at forbedre sine procedurer på området, selvom tilsynet dog mener banken generelt har en lav risikovillighed⁶³.

De samlede poster med markedsrisiko udgør kr. 715 mio., hvilket er ca. kr. 200 mio. mindre end i 2009.

Operationel risiko

Ringkjøbing Landbobank benytter sig af basisindikatormetoden til opgørelse af de operationelle risici, og da bankens tre års gennemsnitlige nettorenteindtægter og -gebyrer er forbedret gennem de seneste år, er den opgjorte operationelle risiko steget i forhold til tidligere år. Dog er den operationelle risiko for 2009 og 2010 opgjort til det samme beløb, hvilket ifølge ban-

⁶² Årsrapport 2008, side 19

⁶³ http://alm.landbobanken.dk/media/Finanstilsynets_redegørelse_180610.pdf

kens økonomichef, Ole Pedersen, skyldes, at banken i 2009 fejlagtigt beregnede tallet med udgangspunkt i årene 2007-2009 i stedet for korrekt 2006-2008.

Bankens fokusområde er justering og forbedring af forretningsgange og specielt IT-forsyningen. Netop forbedring af forretningsgangene og den administrative organisation er nogle af de punkter Finanstilsynet har påpeget i deres inspektion fra april 2010. Her konkluderer de samtidig, at det ikke umiddelbart har udmøntet sig i tab for banken, hvilket primært skyldes den meget centrale ledelse af banken⁶⁴.

8.1.3 Likviditet

Bankens mål for likviditetsstyring er, ikke at have uafdækkede nettofundingbehov og ikke være afhængige af det korte pengemarked. Det er målet, at banken ikke må påvirkes ved en total nedlukning af pengemarkedet i en periode på op til 12 måneder, og derfor har man valgt at sammensætte sin funding via indlån, længerelebende lån hos kreditinstitutter, udstedte obligationer samt egenkapitalen.

Banken har et indlån på kr. 11.662 mio. og dermed et indlånsunderskud på kr. 1.490 mio. (efter nedskrivninger af udlån) i 2010, hvilket er væsentlig mindre end i 2006, hvor gabet var helt oppe på kr. 5.714 mio. Banken har hentet sin øvrige finansiering via bl.a. centralbanker og bilaterale lån med længere løbetid, ligesom man, for at diversificere fundingområdet, etablerede et EMTN (Euro Medium Term Note) obligationsprogram i december 2008⁶⁵, som man i juli 2010 første gang valgte at udstede obligationer under⁶⁶. Efterfølgende har man som tidligere nævnt valgt at indfri dyrere ansvarlig lånekapital.

Bankens overdækning i forhold til lovens krav om likviditet er på 231,8 %, hvilket til fulde opfylder tilsynsdiamantens krav på 50 %, og de har dermed stor sikkerhed for likviditeten på den korte bane.

8.1.4 Tilsynsdiamanten⁶⁷

Pejlemærkerne i tilsynsdiamanten for Ringkjøbing Landbobank kan opgøres således:

- Summen af store engagementer udgør under 125 % af basiskapitalen – RLB 10,2 %
- Udlånsvækst under 20 % – RLB 0,8 %

⁶⁴ http://alm.landbobanken.dk/media/Finanstilsynets_redegørelse_180610.pdf

⁶⁵ <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=305365&messageId=362387>

⁶⁶ <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=411297&messageId=496150>

⁶⁷ Ringkjøbing Landbobank har ikke offentliggjort tilsynsdiamanten og dermed heller ikke nøgletallet funding-ratio. Dette tal er dog oplyst af bankens økonomichef Ole Pedersen til 0,84.

- Ejendomseksponering under 25 % – RLB 9,4 %
- Stabil funding – funding-ratio under 1 – RLB 0,84
- Likviditetsoverdækning større end 50 % – RLB 231,8 %

På baggrund af ovenstående overholder Ringkjøbing Landbobank alle fem pejlemærker i tilsynsdiamanten – de fleste af punkterne endda med meget stor margin.

8.1.5 Delkonklusion

Landbobankens kapitalbase er meget solid, med en kernekapital uden hybrid kernekapital på 17,12 %, og banken har derfor heller ikke gjort brug af muligheden for statsligt kapitalindskud via bankpakke 2. Samtidig opfylder de uden problemer det individuelle solvensbehov på 8 % (opgjort til 6,7 %). For at undgå at blive overkapitaliseret har banken valgt at indfri ansvarlig kapital, og solvensen er derfor også nedbragt til 20,1 %. Solvensen er godt hjulpet på vej af en diversificeret udlånsportefølje, som er med til at holde de risikovægtede poster nede. Samtidig har banken allerede valgt at nedskrive samlet 14,8 % af udlånene til landbrugssektoren, mens den største udlånsdel, vindmøller, kun har bidraget meget begrænset til nedskrivningerne. Samlet har bankens nedskrivningsprocent alene været på 0,01 % de seneste 10 år.

Banken holder sig til sine kerneområder, og spekulerer derfor ikke i hverken rente-, valuta-, aktie- eller ejendomsmarkedet, men benytter alene disse som led i afdækning, risikostyring og drift. Banken har desuden fokus på at minimere sine operationelle risici gennem forbedring af forretningsgange og sikkerhed for IT-forsyningen.

Likviditetsmæssigt lever banken op til sit mål om uafhængighed af det korte pengemarked i op til 12 måneder gennem en diversificeret fundingbase med stor overdækning på 231,8 % i forhold til lovkravet.

8.2 Skjern Bank⁶⁸

8.2.1 Kapitalforhold og solvens

Kernekapital

På baggrund af en positiv udvikling i årets resultat, fra 18,0 mio. i 2001 til 43,3 mio. i 2007 og herefter to meget dårlige år i 2008 og 2009 med store tab samt et acceptabelt år i 2010, er Skjern Bank kommet delvist svækket igennem finanskrisen. Banken har i den samme periode udvidet sin balance fra kr. 1.663 mio. i 2001 til kr. 5.495 mio. i 2010. Grundet balancefor-

⁶⁸ Afsnittet er skrevet med baggrund i Skjern Banks års- og risikorapporter for 2006-2010

øgelsen er basisresultatet før nedskrivninger også steget fra kr. 41,6 mio. til 84,4 mio. i samme periode.

Bankens kernekapital udgør i 2010 kr. 298,6 mio. ekskl. hybrid kernekapital, svarende til 7,85 % af de risikovægtede poster på kr. 3.803,1 mio., og banken lægger dermed lige under lovens minimumskrav til solvens. Medtager vi den hybride kernekapital på kr. 134,5 mio., bliver kernekapitalen (tier 1) kr. 433,1 mio., som udgør 11,39 % af de risikovægtede poster.

Skjern Bank valgte den 18. november 2009, at optage hybrid kernekapital på kr. 65 mio. fra kreditpakken/bankpakke 2 til en rente på 11,11 %, for på den måde at styrke sit kapitalgrundlag, som oven på 2008 og 2009 fik et ordentligt dyk med underskud på samlet kr. 149 mio. Bankens kernekapital ligger med 11,39 % et stykke under gennemsnittet i sektoren hvor tallet for alle danske pengeinstitutter (gruppe 1-4) i 2009 var 14,55 % og i gruppe 3-institutterne alene på 16,57 %⁶⁹ (2010-tallene foreligger ikke i skrivende stund).

Basiskapital og solvens

Skjern Bank har ved udgangen af 2010 ansvarlig lånekapital for kr. 222,0 mio., hvorved den samlede basiskapital udgør kr. 619,2 mio. efter fradrag for kapitalelementer i andre finansielle virksomheder, og solvensen bliver derfor på 16,28 % af de risikovægtede poster. Banken har opgjort den tilstrækkelige basiskapital til kr. 400,2 mio. og dermed sit individuelle solvensbehov til 10,52 %. Det giver en solvensmæssig dækning på 154,75 %. Banken må derfor vurderes at have et fornuftigt grundlag til at fortsætte driften, da kr. 219 mio. skal gå tabt før det individuelle solvenskrav nås. Det forudsætter dog også, at banken ikke leverer resultater som i 2009 igen.

Tages der alene udgangspunkt i kernekapitalen uden hybrid kernekapital, vurderes den ret skrøbelig, da den alene udgør kr. 298,6 mio. mod en opgjort tilstrækkelig basiskapital på 400,2 mio. Banken er således meget afhængig af den ansvarlige lånekapital, som sikrer bankens fortsatte drift. Det vurderes, at banken i løbet af de kommende år er nødsaget til at nedbringe sine risici eller opbygge en større kernekapital (egenkapital), enten i form af kapitaludvidelse eller overskud. Hermed imødekommes udløbet af hybrid kernekapital fra staten på kr. 65 mio. i 2014 (såfremt man vil indfri til kurs 100) og supplerende kapital på samlet kr. 125 mio. i 2014 og 2015, da det kan være vanskeligt at optage ny ansvarlig lånekapital.

⁶⁹ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/~/_media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/KPI/KPI_PRF_2009_20100624.ashx

Kapitaldækningsopgørelsen findes i bilag 10.

8.2.2 Risikoforhold og risikostyring

De samlede risikovægtede poster i Skjern Bank udgjorde ved udgangen af 2010 som tidligere nævnt kr. 3.803,1 mio., hvilket er det laveste i fem år. Posterne var højest i 2007 med kr. 5.090,5 mio. Da balancen i den samme periode har været stigende fra 4.148,8 mio. i 2006 til 5.494,5 mio. i 2010, tyder det på, at banken er blevet bedre til at styre sine risici. Bankens risici vurderes nedenfor med udgangspunkt i årsrapporten for 2010.

Kreditrisiko

I Skjern Bank udgør de samlede udlån og garantier mv. kr. 4.088,4 mio., og heraf udgør udlån til private kunder 30,3 %. Banken vurderer at de mange forsvundne arbejdspladser i lokalområdet i et vist omfang påvirker privatkundesegmentet, dog uden at dette vil medføre større tab for banken, primært grundet de mindre udsving på boligmarkedet i lokalområdet set i forhold til resten af landet.

Til erhvervskunderne fylder udlån til ejendomssektoren mest med 22,2 %. En væsentlig del heraf er ydet til boligudlejningsejendomme i Nordtyskland og Danmark, hvor investorerne har indskudt betydelig egenkapital, og hvor lejeindtægterne kan servicere gælden. Banken har tillige i et vist omfang deltaget i finansiering af ejendomsprojekter, som har vist sig problematiske under finanskrisen, og disse engagementer er derfor enten afviklet eller nedskrevet. Af de samlede nedskrivninger på kr. 277,7 mio. udgør ejendomssektoren 95,2 mio. svarende til 34,3 %.

Udlån til landbruget udgør 14,7 % og grundet de aktuelle markedsvilkår i dette segment, har banken konstant høj fokus på netop disse engagementer, som kan føre til større nedskrivninger. Nedskrivninger af landbrugsengagementerne udgør 43,4 mio. svarende til 15,6 % af de samlede nedskrivninger. Nedskrivningerne betyder, at banken har nedskrevet samlet 7,2 % af landbrugsengagementerne. Skjern Bank har i sammenligning med Ringkjøbing Landbobank nedskrevet halvt så meget på sine landbrugsengagementer.

De samlede risikovægtede poster med kreditrisiko udgør kr. 3.130,2 mio., som kun var lavere i 2006, og som i 2007 udgjorde 4.392 mio. En væsentlig del af faldet skyldes ligesom hos Ringkjøbing Landbobank, at der er ændret i sikkerhedsstillelsen overfor de af banken formidlede Totalkredit-lån.

Summen af bankens store engagementer udgør samlet set 38,5 %, og opfylder derfor med stor margin tilsynsdiamantens krav på højst 125 %. Banken angiver ikke hvor mange engagementer, der indgår i nøgletallet.

Markedsrisiko

Bankens markedsrisiko styres dagligt via fastsatte limits for en lang række risikomål. Styring af bankens overskudslikviditet indebærer placering af bankens midler i aktie-, obligations- og valutamarkedet for at optimere afkastet af bankens likvide beholdninger. Bankens ledelse har fastlagt klare retningslinjer for, hvilke risici banken ønsker at påtage sig.

Bankens aktiebeholdning består primært af sektor aktier, men også nogle børsnoterede danske aktier, som påvirkes af udsving på aktiemarkedet. Hertil kommer obligationsbeholdningen, som påvirkes af renteutviklingen. Bankens valutarisiko angives til at være af beskeden størrelse, da banken løbende afdækker sine mellemværender i fremmed valuta. Man ønsker i vid udstrækning kun at besidde ejendomme, der benyttes til bankdriften, men få andre ejendomme besiddes ligeledes med henblik på udlejning til personale, senere bankdrift og varetagelse af panterettigheder ved tvangsauktioner.

Skjern Bank anvender standardmetoden til opgørelsen af sine markedsrisici, og i 2010 udgjorde markedsrisikoen samlet set kr. 290 mio., hvilket er en anelse mere end de foregående to år.

Operationel risiko

Skjern Bank benytter sig af basisindikatormetoden til opgørelse af de operationelle risici, og med baggrund i de seneste tre års nettorenteindtægter og -gebyrer, er den operationelle risiko steget i forhold til tidligere.

Banken er bevidst om de operationelle risici, og har derfor udarbejdet flere politikker omkring sikkerhed, håndtering af følsomme oplysninger og nødplaner for IT. Derudover angiver man afhængighed af nøglemedarbejdere som en risikoparameter man forsøger at mindske ved udarbejdelse af skriftlige arbejdsgange på de væsentligste områder.

8.2.3 Likviditet

Bankens strategi på likviditetsområdet er, ikke på noget tidspunkt alene at være afhængig af det korte pengemarked. Banken skal til enhver tid kunne modstå manglende adgang til pengemarkedet i minimum 3 måneder. Til imødegåelse af denne strategi har banken bekræftede kreditmuligheder hos danske pengeinstitutter. Derudover tilstræber man at tilbyde konkurren-

cedygtige indlånsprodukter for at tiltrække stabile indlån fra kunder, ligesom banken har fået stillet en rammegaranti på kr. 2 mia. til rådighed hos Finansiell Stabilitet, hvoraf man har benyttet sig af de kr. 1,5 mia. på nuværende tidspunkt.

Bankens indlån beløber sig i 2010 til kr. 2.825,8 mio. (hertil kommer kr. 743,9 mio. anden gæld/obligationsudstedelser), og bankens indlånsunderskud udgør dermed kr. 797,4 mio. Den øvrige finansiering henter banken via bl.a. kreditinstitutter, obligationsudstedelser og ansvarlig lånekapital.

Bankens overdækning i forhold til lovens krav om likviditet er på 198,7 %, og man lever derfor mere end rigeligt op til kravet i tilsynsdiamanten på 50 %.

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at banken på kort sigt har masser af likviditet til driften. Udfordringen er dog at sikre likviditeten yderligere, inden udløbet af obligationsudstedelserne under rammegarantien i foråret 2013, hvor der forfalder obligationer til indfrielse for kr. 1,5 mia., der ikke længere er garanteret af staten.

8.2.4 Tilsynsdiamanten

Pejlemærkerne i tilsynsdiamanten for Skjern Bank kan opgøres således:

- Summen af store engagementer udgør under 125 % – SB 38,5 %
- Udlånsvækst under 20 % – SB -1,5 %
- Ejendomseksponering under 25 % – SB 22,2 %
- Stabil funding – funding-ratio under 1 – SB 0,77
- Likviditetsoverdækning større end 50 % – SB 198,7 %

På baggrund af ovenstående overholder Skjern Bank alle fem pejlemærker i tilsynsdiamanten – kun ejendomseksponeringen med 22,2 % nærmer sig grænseværdien på 25 %.

8.2.5 Delkonklusion

Kapitalbasen er mindre end gennemsnittet i sektoren, og med et individuelt solvensbehov på 10,52 % i forhold til en kernekapital på 7,85 % (uden hybrid kernekapital), er Skjern Bank afhængig af ansvarlig lånekapital for at leve op til lovens krav. Banken har derfor også takket ja til et statsligt kapitalindskud på kr. 65 mio. fra bankpakke 2.

På kreditsiden er banken meget eksponeret mod ejendomssektoren (22,2 % af udlånene), som de dog oplyser, at de allerede har afskrevet en del på. Landbruget fylder med 14,7 % ligeledes

en del, og her har man forholdsmæssigt kun nedskrevet halvt så mange af engagementerne som i Landbobanken.

Banken placerer sin overskudslikviditet i valuta-, aktie- og obligationsmarkedet, men har meget fornuftigt klare retningslinjer for risikostyringen. På det operationelle område har banken også udarbejdet politikker på væsentlige områder som sikkerhed, følsomme oplysninger og IT, som skal minimere risikoen for tab.

Likviditetsmæssigt opfylder Skjern Bank med stor tilfredshed lovens krav til likviditet med en overdækning på 198,7 %. Det er dog unægtelig en udfordring, at 27 % af bankens passiver er obligationer udstedt under rammegarantien fra bankpakke 1, og dermed står banken over for store udfordringer med at refinansiere dette i foråret 2013.

8.3 Frøs Herreds Sparekasse

8.3.1 Kapitalforhold og solvens

Kernekapital

Med udgangspunkt i en støt stigende tendens i sparekassens netto rente- og gebyrindtægter fra kr. 157,5 mio. i 2006 til 207,3 mio. i 2010, har banken formået at øge kernekapitalen, trods stigende omkostninger og nedskrivninger de seneste år. Balancen er i samme periode steget fra kr. 3.048,7 mio. til 5.104,0 mio., så nettoindtægten er ikke helt fulgt med de øgede aktiviteter.

Sparekassens kernekapital udgør kr. 523,3 mio., og er sammensat af stort set lige del opsparede overskud og garantkapital. Sparekassen har ikke optaget hybrid kernekapital. Kernekapitalen (tier 1) udgør solide 16,29 % af de risikovægtede poster på kr. 3.212,3 mio. I modsætning til flere andre sparekasser, har Frøs Herreds Sparekasse i 2010 ophævet et midlertidig indført stop for indløsning af garantbeviser, og dermed har garantterne således mulighed for at trække deres kapital ud af sparekassen. Skulle alle sparekassens garantter vælge at indløse garantkapitalen, vil sparekassen stå tilbage med en kernekapital på 7,73 %, som i sig selv næsten opfylder lovens minimumskrav til solvens.

Sparekassen har valgt ikke at optage hybrid kernekapital fra kreditpakken/bankpakke 2, og med baggrund i den høje kernekapitalprocent, kan det derfor konkluderes, at bankens kapitalgrundlag er ganske stærk.

Basiskapital og solvens

Frøs Herreds Sparekasse har ansvarlig lånekapital for kr. 96,9 mio., og den samlede basiskapital er derfor på kr. 609,4 mio. svarende til en solvens (tier 2) på 18,97 %. Sparekassen har

opgjort den tilstrækkelige basiskapital til kr. 266,8 mio. og dermed sit individuelle solvensbehov til 8,25 %, hvilket giver en solvensmæssig dækning på 230 %, og dermed gode vilkår for den fremtidige drift. Den tilstrækkelige basiskapital kan dækkes alene af sparekassens opsparede overskud på kr. 270,5 mio., og der skal således meget store nedskrivninger eller lignende til, før sparekassen får problemer. Den ansvarlige lånekapital forfalder også først i 2015, så det er heller ikke herfra problemerne kommer i første omgang.

Opgørelsen af kapitaldækningen i Frøs findes i bilag 11.

8.3.2 Risikoforhold og risikostyring

De samlede risikovægtede poster i Frøs Herreds Sparekasse udgjorde ved udgangen af 2010 som tidligere nævnt kr. 3.212,3 mio., hvilket er en stigning fra 2006, hvor det udgjorde 2.784,1 mio. I 2007 var posterne højest i perioden med kr. 3.388,2 mio. I perioden fra 2006 til 2010 er sparekassens balance samtidig udvidet fra kr. 3.048,7 mio. til kr. 5.104,0 mio. og de risikovægtede poster er dermed steget væsentlig mindre end forretningsomfanget generelt, hvilket tyder på, at sparekassen er blevet bedre til at styre sine risici. Sparekassens risici vurderes nedenfor med udgangspunkt i årsrapporten for 2010.

Kreditrisiko

I Frøs Herreds Sparekasse har man opsat en række grænseværdier for de kreditrisici, man ønsker at påtage sig. Det drejer sig bl.a. om, at et enkelt kundeengagement ikke må overstige 10 % af egenkapitalen, og at en enkelt branche ikke må udgøre mere end 15 % af de samlede udlån og garantier. Herudover følger sparekassen alle udlånsengagementer over kr. 7,5 mio. på individuel basis, ligesom alle kunderne klassificeres i 5 grupper ud fra vurdering af risiko på kundens udlån.

De samlede udlån og garantier er pt. på kr. 2.822,8 mio. Heraf er næsten halvdelen til private kunder, som primært er bosiddende i sparekassens lokalområde. Sparekassens erhvervskunder er aftager af godt og vel den anden halvdel af udlånet, som er spredt jævnt ud over flere brancher med landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri (7 %) og handel (12 %) som de største enkelte brancher.

Største andel af nedskrivningssaldoen på kr. 109,0 mio. står handel for med 17,8 %, mens industri, som alene fylder 4 % af udlånet, står for 14,6 % af nedskrivningerne. Ligeledes fylder finansiering og forsikring blot 3 % af de samlede udlån, men nedskrivningerne herpå fylder 13,5 %. Af den samlede nedskrivningssaldo udgør landbrug mv. alene kr. 3,7 mio. sva-

rende til 1,7 % af alle udlån til denne branche. Sammenligner man med Ringkjøbing Landbo-bank (14,8 % af engagementerne) og Skjern Bank (7,2 %), er nedskrivningerne til landbrug mv. således meget lave. Det kan tolkes som en solid kreditbog af landbrugsengagementer eller manglende nedskrivninger. Da sparekassens sammensætning af engagementer ikke kendes, er en konklusion ikke umiddelbart mulig. Situationen i landbruget for øjeblikket taget i betragtning, synes manglende nedskrivninger dog umiddelbart som det mest oplagte.

Sparekassens sum af store engagementer ligger på 13,4 %, hvilket er langt fra tilsynsdiamantens grænse på 125 %.

Markedsrisiko

Sparekassen har fastsat nogle overordnede målsætninger for sine markedsrisici. En renteændring på 1 procentpoint må f.eks. ikke overstige 10 % af sparekassens kernekapital, aktieandelen må højst udgøre 50 % af basiskapitalen og valutarisikoen må ikke overstige 25 % af kernekapitalen. Sparekassen noterer i årsrapporten, at renterisikoen ved udgangen af 2010 svarer til 1,1 % af kernekapitalen, aktiebeholdningen er på 10,75 % af basiskapitalen og at valutapositionerne ekskl. euro udgør 1,9 % af kernekapitalen. Dermed opfylder sparekassen sine egne mål.

Sparekassen benytter standardmetoden til opgørelse af markedsrisikoen, som samlet udgør kr. 422,9 mio. i 2010, hvilket er en kraftig forøgelse de seneste år fra kr. 256,7 mio. i 2008.

Operationel risiko

Frøs Herreds Sparekasse benytter sig af basisindikatormetoden til opgørelse af de operationelle risici, og da sparekassens tre års gennemsnitlige nettorenteindtægter og -gebyrer er forbedret en smule gennem de seneste år, er den opgjorte operationelle risiko steget fra 296,0 mio. i 2008 til 331,4 mio. i 2010.

Sparekassen har, med henblik på at mindske tab som følge af operationelle risici, udarbejdet flere politikker til imødegåelse disse risici. Specielt sikkerhedspolitikker som dækker over IT, personale og håndtering af følsomme oplysninger, ligesom kontrolfunktioner skal sikre, at de menneskelige fejl reduceres til et minimum.

8.3.3 Likviditet

Sparekassen har et mål om at have en overdækning på 100 % i forhold til lovkravet om likviditet, hvilket man med en overdækning på 371,1 % klart lever op til, ligesom tilsynsdiamantens krav på 50 % ikke er noget problem at opfylde. Målet bliver bl.a. opfyldt ved hjælp af et

indlån på kr. 3.516,9 mio., hvilket giver et massivt indlånsoverskud på kr. 1.157,0 mio. eller 49 %. Med andre ord har sparekassen kun udlånt kr. 0,67 for hver indlånskroner de har. Den øvrige finansiering sker primært via kreditinstitutter og efterstillede kapitalindskud.

Sparekassens likviditet må betragtes som særdeles solid, og så længe man formår at holde på indlånerne, bør der ikke være problemer i forhold til den fremtidige drift.

8.3.4 Tilsynsdiamanten

Pejlemærkerne i tilsynsdiamanten for Frøs Herreds Sparekasse kan opgøres således:

- Summen af store engagementer udgør under 125 % af basiskapitalen – FHS 13,4 %
- Udlånsvækst under 20 % – FHS 6,2 %
- Ejendomseksponering under 25 % – FHS 4,0 %
- Stabil funding – funding-ratio under 1 – FHS 0,67
- Likviditetsoverdækning større end 50 % – FHS 371,1 %

På baggrund af ovenstående overholder Frøs Herreds Sparekasse alle fem pejlemærker i tilsynsdiamanten med meget stor margin.

8.3.5 Delkonklusion

Kapitalbasen i Frøs er meget solid med en kernekapital på 16,29 %. Over halvdelen af kernekapitalen udgøres af garantkapital, som teoretisk, om end det virker usandsynligt, kan trækkes ud af sparekassen og skabe problemer. Dette kan dog stoppes ved igen at lukke for indløsning af garantkapitalen. Sparekassen har ingen statslige kapitalindskud, men opfylder, med en solvens på 18,97 %, på meget tilfredsstillende vis det individuelle solvensbehov på 8,25 %.

Vedtagelse af skrappe grænseværdier, for hvilke kreditrisici Frøs vil påtage sig, medvirker til at diversificere udlånsporteføljen over mange forskellige brancher, samtidig med knap halvdelen af udlånene, er til private. Sammenlignet med Landbobanken og Skjern Bank har Frøs dog kun nedskrevet en meget lille del på sine landbrugsengagementer, men det er ikke muligt på det foreliggende grundlag at konkludere, om det er grundet solide engagementer eller en optimistisk nedskrivningspolitik.

Frøs har med sine fastsatte målsætninger omkring markedsrisici på rente-, aktie- og valutaområdet gjort meget for at sikre, at udsving på disse områder alene vil påvirke sparekassen i

mindre grad. Det samme forsøger de at tage højde for med hensyn til de operationelle risici, hvor fokus er på sikkerhed og kontrolfunktioner.

Likviditetsmæssigt har Frøs en massiv overdækning på 371,1 % i forhold til lovens krav, hvor den interne målsætning er mindst 100 %. Den massive overdækning skyldes det store indlånsoverskud, og kunne med fordel nedbringes for at mindske renteudgifterne.

9. Økonomiske konsekvenser ved fusion

9.1 Prisfastsætning og betaling for fusionen

Skjern Banks markedsværdi er pr. 13.4.2011 kr. 141 mio.⁷⁰, hvilket svarer til en børskurs i forhold til indre værdi (egenkapital) på 0,366⁷¹. Sammenlignet med tilsvarende størrelse banker, som Tønder Bank (0,81), Vestfyns Bank (0,66), Djurslands Bank (0,66) og Østjydsk Bank (0,36), er kurs/indre værdi forholdsvis lav. For tiden er det dog ikke usædvanligt, at markedsværdien er lavere end den bogførte egenkapital. I tidligere fusioner har f.eks. Nykredit betalt 80 % oveni markedskursen for aktierne i Forstædernes Bank⁷², mens Handelsbanken betalte 135 % oveni markedskursen for aktierne i Lokalbanken i Nordsjælland⁷³. Med henvisning til disse fusioner forudsættes aktionærerne i Skjern Bank at kunne acceptere en betaling på 100 % oveni den aktuelle markedskurs, således prisen for banken samlet bliver kr. 282 mio., svarende til børskurs/indre værdi på 0,733.

Værdien af Frøs Herreds Sparekasse er derimod vanskeligere at opgøre, da værdien ikke opgøres på et reguleret marked. Tager vi udgangspunkt i egenkapitalen (fratrullet garantkapital) på kr. 274,8 mio., som er den indre værdi af sparekassen, vil prisen for Frøs og Skjern Bank være stort set identisk, når vi sammenligner balancestørrelser og netto rente- og gebyrindtægter. Med tanke på det større filialnetværk, med de udviklingsmuligheder det giver, og det store indlånsoverskud, anslås det derfor, at prisen på Frøs vil være en smule højere, og værdien fastsættes derfor til kr. 330 mio. svarende ca. 20 % over indre værdi.

Den samlede betaling for Frøs og Skjern Bank bliver dermed kr. 612 mio. for yderligere bogført egenkapital på kr. 659,7 mio.

⁷⁰ <http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/shareinformation/?Instrument=CSE3301>

⁷¹ Børskurs/indre værdi er udregnet som aktiekurs x antal aktier (125 x 1.128.000 = 141 mio.) sat i forhold til egenkapitalen på kr. 384,9 mio. ($141/384,9 = 0,366$)

⁷² <http://politiken.dk/erhverv/ECE582663/nykredit-har-koebt-forstaedernes-bank/>

⁷³ <http://www.business.dk/finans/handelsbanken-koeber-lokalbanken>

En sparekasse er en selvejende institution, og når sådan en nedlægges i forbindelse med en fusion, oprettes der en fond, som overtager værdien af sparekassen. Fonden vil typisk få til formål at støtte f.eks. videnskabelige og kulturelle formål i sparekassens oprindelige virkeområde. I dette tilfælde vil fonden således skulle modtage den fastsatte værdi på kr. 330 mio.

Betalingen for fusionen vil typisk ske med kontanter eller udstedelse af nye aktier i den fortsættende bank, efter nærmere aftale mellem parterne. Hvis der betales med kontanter, tages disse fra Landbobankens øvrige likviditet, som må antages at skulle forrentes med hvad der svarer til WACC'en i fusionsbanken på 2,0929 % i 2012 (se nærmere om WACC i afsnit 7.4). Betales der i stedet med aktier, vil Landbobanken udstede nye aktier med en værdi svarende til prisen på kr. 612 mio.

Med udgangspunkt i en kurs på 690 på Landbobank-aktien pr. 13.4.2011⁷⁴, vil banken skulle udstede 886.957 nye aktier (udregnet som $612.000.000 / 690$), som svarer til ny aktiekapital på kr. 4.434.785, da der er tale om 5-kroners-aktier. Betalingen for Skjern Bank svarer til 408.696 aktier i Landbobanken, som skal deles ligeligt på de 1.128.000 aktier i Skjern Bank, hvorved 100 Skjern Bank-aktier svarer til 36,23 nye Landbobank-aktier. Fonden efter Frøs vil modtage 478.261 aktier og vil efterfølgende have en samlet ejerandel af banken på 8,07 %.

Der er fordele og ulemper ved begge betalingsmetoder. Det er umiddelbart billigere at låne sig til finansieringen, da WACC'en er lavere end markedets krav til forretning af egenkapitalen, jf. afsnit 7.4. Men ved at betale med aktier, giver man i stedet de gamle ejere mulighed for at fortsætte deres investering, med den indflydelse og de risici det indebærer.

Det forudsættes i de efterfølgende afsnit, at betalingen til de gamle ejere sker med aktier.

9.2 Kapitalforhold i fusionsbanken

I dette afsnit dannes et overblik over den konsoliderede åbningsbalance og kapitaldækningen i en fusionsbank bestående af Ringkjøbing Landbobank, Skjern Bank og Frøs Herreds Sparekasse, som opgøres ved simpel sammenlægning af de tre pengeinstitutters regnskabstal for 2010 (se bilag 12), dog med hensyntagen til betaling for fusionen med aktier jf. forrige afsnit. Garantkapitalen i Frøs forudsættes omdannet til ansvarlig lånekapital i forbindelse med fusionen. Nøgletallene er beregnet ud fra samme vilkår.

⁷⁴ <http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/shareinformation/?Instrument=CSE3292>

Fusionsbanken vil opnå en samlet balance på knap kr. 29 mia., hvoraf kr. 19,1 mia. vil være udlån og kr. 18,7 mia. vil være indlån. Dermed vil der alene være et indlånsunderskud på ca. kr. 0,4 mia., som skal finansieres på anden vis, og da den samlede egenkapital vil udgøre kr. 3,0 mia. vil udlånene således kunne finansieres alene via indlån og egenkapital.

Basiskapitalen i fusionsbanken vil udgøre kr. 4,0 mia., som skal sættes overfor de risikovægtede poster på kr. 20,2 mia. hvorved solvensen er på 19,7 %. Kernekapitalen ekskl. hybrid kernekapital udgør 14,2 % af de risikovægtede poster, og dermed udgør kernekapitalen alene 178 % af solvenskravet på 8 %. Fusionsbankens individuelle solvensbehov kan opgøres til 7,7 % og skal derfor i henhold til LFV § 124, stk. 2 oprundes til 8 %. Samlet set er fusionsbanken dermed meget solidt kapitaliseret i forhold til at modstå eventuelle fremtidige tab. Fusionsbanken anslås desuden til at have en overdækning på likviditeten i forhold til lovens krav på ca. 250 %, og synes derfor heller ikke at få problemer på den front.

9.3 Forventning til fremtidig indtjening i fusionsbanken

Fusionsbankens forventede fremtidige indtjening er baseret på de tre pengeinstitutters udmeldinger omkring egne forventninger til resultatet og udviklingen i 2011. Forventningerne er analyseret nærmere i afsnit 7., og gengives alene kort her.

Landbobanken forventer en vækst på 10 % i udlånene og lavere nedskrivninger. De har sikret sig likviditeten til 2011 og har en god rating fra Moody's. Selv forventer de et resultat på niveau med 2010, men ud fra udmeldingerne ovenfor antages det, at basisresultatet uden kursreguleringer forbedres med minimum 5 %.

Skjern Bank forventer en mindre stigning i forretningsomfanget samtidig med lavere nedskrivninger end i 2010. Banken har sikret sin likviditet via obligationsudstedelser med statsgaranti. Samlet forventer de et basisresultat på niveau med 2010.

Frøs har udspecificeret forventningerne til resultatet meget præcis, og forventer trods stigende nedskrivninger et resultat efter skat på kr. 15 mio. mod et minus på kr. 19,7 mio. i 2010. Sparekassen har afholdt udgifter til indskydergarantifonden fra Amagerbankens krak i 2010-regnskabet.

Samlet antages det, at 2011 i forhold til 2010, at

- netto renteindtægter stiger med 5 %,
- netto gebyrer og provisionsindtægter stiger med 10 %,
- udgifter til personale og administration stiger 5 %,
- kursreguleringer neutraliseres til 0 og

- nedskrivninger på niveau med 2010

Resultatet af disse forventninger sammenholdes nedenfor med fusionsomkostninger og synergieffekter.

9.3.1 Fusionsbankens mulige synergieffekter

Med udgangspunkt i det stærke kapitalforhold i fusionsbanken, vil det være oplagt at fokusere på at skabe yderligere vækst på, det der forhåbentlig er, bagsiden af finanskrisen. I første omgang vil det dog være meget væsentligt for den økonomiske gevinst ved fusionen, at der kan skaffes synergieffekter gennem trimning af og effektiviseringer i organisationen, således der vil være besparelser at hente i forhold til de tre nuværende pengeinstitutters selvstændige organisationer.

Effektiviseringer og nedskæringer

De tre pengeinstitutters samlede medarbejderstab er i dag på 525. Men hvor mange af disse medarbejdere er der brug for i fusionsbanken? Nedenfor er den nuværende fordeling af medarbejdere og målet for den fremtidige fordeling opstillet.

Antal medarbejdere	Landbobanken	Skjern Bank	Frøs	Samlet	Mål i fusionsbank
Kundevendte medarbejdere	170	100	103	373	370
Administration	27	8	6	41	35
Økonomi (inkl. intern revisor)	5	3	0	8	6
Kredit	13	6	3	22	18
HR	2	1	2	5	4
Fonds-/udland	22	7	5	34	28
Direktion	2	2	1	5	3
Marketing	3	3	2	8	5
IT	8	2	5	15	12
Øvrige (bude, kantine mv.)	4	4	6	14	9
I alt	256	136	133	525	490

Nøgletal	Landbobanken	Skjern Bank	Frøs	Samlet	Mål i fusionsbank
Udlån i alt	13.151.216	3.623.212	2.359.862	19.134.290	20.350.000
Udlån pr. medarbejder	51.372	26.641	17.743	36.446	41.531
Udlån pr. kundevendte medarbejder	77.360	36.232	22.911	51.298	55.000
Netto rente- og gebyrindtægt	739.997	208.827	207.325	1.156.149	1.229.606
Netto rente- og gebyrindtægt pr. medarbejder	2.891	1.535	1.559	2.202	2.509

Som det fremgår af ovenstående, har de kundevendte medarbejdere i gennemsnit væsentlig større udlånsporteføljer i Landbobanken i forhold til de to andre, hvilket dog primært skyldes en udlånstung niche som vindmøllefinansiering, hvorved også netto rente- og gebyrindtægten

er væsentlig højere. En måde at effektivisere driften i fusionsbanken på, vil således være at forøge den enkelte medarbejders gennemsnitlige udlånsportefølje. Gennemsnittet i fusionsbanken ud fra 2010-tal er kr. 51,3 mio. pr. medarbejder. Det er nok urealistisk for fusionsbanken, at nå samme udlån pr. medarbejder som i Landbobanken i dag, men kunne man presse gennemsnittet op på f.eks. kr. 55 mio., vil det alt andet lige enten være muligt at skære antallet af kundevedtede medarbejdere ned med 25 til 348 eller øge de samlede udlån til kr. 20.350 mio. ved fastholdelse af alle medarbejderne. Den gennemsnitlige udgift til løn, pension og social sikring pr. medarbejder i de tre pengeinstitutter var i 2010 på ca. kr. 560.000 (udregnet ekskl. direktionslønninger), og derved ville man kunne spare kr. 14 mio. på at afskedige 25 medarbejdere. Hvis alle kundevedtede medarbejdere i stedet fastholdes og deres udlånsporteføljer samtidig udvides til kr. 55 mio. i gennemsnit, vil det derimod give et øget udlån på kr. 1.381 mio. som ved en gennemsnitlig indtjeningsmarginal på 3 % giver en yderligere netto renteindtægt på kr. 41,4 mio.

Da fusionsbankens administrative opgaver ikke umiddelbart stiger i samme omfang som forretningsomfanget, skal flere af de overlappende funktioner skæres væk. Som det fremgår af tabellen ovenfor, anslås medarbejderstaben at kunne nedbringes med 35 personer – heraf 32 fra administrative stillinger. De 3 kundevedtede stillinger der forventes at kunne skæres væk, stammer fra de overlappende afdelinger i Ribe og Esbjerg, hvor en sammenlægning af afdelingerne, jf. nedenfor, vil betyde mindre behov for f.eks. ekspeditionsmedarbejdere. Samtidig hermed forventes Frøs' afdeling i Vejle at have behov for at vokse den kommende periode, og derfor afsættes yderligere bemanning hertil. De 35 stillinger der påtænkes skåret væk, giver en besparelse på kr. 19,6 mio. ved en gennemsnitsløn på kr. 560.000 pr. medarbejder. Hertil kommer de sparede udgifter til IT, som udgør omkring kr. 170.000 pr. medarbejder⁷⁵ med adgang til datasystemerne. Derved spares yderligere ca. kr. 6 mio.

Sammenlægning og nedlægning af afdelinger

Ved at samle medarbejderne under ét tag i henholdsvis Ribe og Esbjerg, hvor både Frøs og Skjern Bank har afdeling i dag, vil der ligeledes være mulighed for at opnå en besparelse på huslejen. Frøs ejer bygningerne, hvor de hører til i Esbjerg i dag. Samlet er der i dag 41 medarbejdere i de to Esbjerg-afdelinger, som er placeret i hver sin ende af byen. Det vil derfor være relevant at vurdere på, hvorvidt det overhovedet er muligt at samle så mange personer

⁷⁵ Skjern Bank offentliggør som den eneste af de tre pengeinstitutter den udspecificerede udgift til IT, som samlet udgjorde kr. 23,2 mio. fordelt på 137 medarbejdere = ca. kr. 170.000.

under ét tag i en af de nuværende bygninger, om begge afdelinger skal opretholdes eller et nyt lokale skal findes.

De to hovedkontorer i Rødding og Skjern kan fortsat benyttes som afdelinger og måske have visse administrative funktioner, eller de kan delvis udlejes til andre formål.

Der fastsættes dog ikke nogen besparelse på den eventuelle udlejning af lokalerne.

Der er flere øvrige mulige synergieffekter eller fordele ved fusionsbanken, som f.eks. mindre afhængighed nøglepersoner, større indflydelse på udvikling af IT-systemer, deling og optimering af viden og kompetencer, flere ressourcer til håndtering af nye lovkrav mv. Det forventes ikke, at det er muligt at skaffe billigere funding som følge af fusionen, jf. interview med John Fisker (se bilag 1), grundet Landbobankens nuværende rating hos Moody's.

De samlede økonomiske synergieffekter ved fusionen udgør derved samlet:

Yderligere netto renteindtægter	kr.	41,4 mio.
Lønudgifter til afskedigede medarbejdere	kr.	19,6 mio.
<u>IT-omkostninger vedr. afskedigede medarbejdere</u>	<u>kr.</u>	<u>6,0 mio.</u>
I alt	kr.	67,0 mio.

9.3.2 Omkostninger ved fusionen

Fusionen mellem de tre pengeinstitutter medfører flere større engangsudgifter, som skal tages i betragtning, når det vurderes, om en fusion er rentabel. Her tænkes primært på projektarbejdet med sammenlægningen af pengeinstitutterne, opsigelse af medarbejdere, udtrædelse af IT-samarbejde og konsulentbistand fra f.eks. advokater og revisorer. Disse vil kort blive gennemgået nedenfor.

Projektarbejdet med sammenlægning

I forbindelse med det praktiske omkring sammenlægningen af pengeinstitutterne skal der oprettes en række projektgrupper, som skal stå for udarbejdelse af fælles forretningsgange, produktpalette og konvertering af IT-systemer. Størstedelen af projektmedarbejderne hentes blandt eksisterende medarbejdere i organisationen, og suppleres med forskellige eksterne konsulenter fra f.eks. IT-leverandøren. Projektarbejdet er svært at prisfastsætte, men ved at hente medarbejdere internt fra organisationen, vil det unægtelig betyde et effektivitetsfald i den periode projektarbejdet står på.

Opsigelse af medarbejdere

Da det anslås, at 35 medarbejdere kan afskediges i forbindelse med fusionen, kan der komme nogle fratrædelsesgodtgørelser, hvis medarbejderne fritstilles med det samme. Alt efter medarbejdernes anciennitet vil godtgørelsen løbe op i et beløb svarende til seks måneders løn. Hertil vil man typisk tilbyde de opsagte medarbejdere mulighed for at komme på kurser eller efteruddannelse, hvis ikke de har fået et andet job snarest efter opsigelsen. Hvis vi antager, at medarbejderne ikke fritstilles straks efter opsigelsen, og dermed kan bidrage til gennemførelsen af fusion, anslås udgiften pr. opsagt medarbejder til kr. 100.000 og dermed samlet kr. 3,5 mio.

Udtrædelse af IT-samarbejde

Som tidligere nævnt benytter Landbobanken og Skjern Bank Bankdata som IT-leverandør, mens Frøs benytter SDC. Da $\frac{3}{4}$ -dele af medarbejderne i dag er fortrolige med Bankdatas systemer, og det samtidig koster fem års normal betaling at komme ud af samarbejdet med Bankdata mod blot tre års betaling til SDC, er det helt oplagt at Bankdata-samarbejdet fortsættes. Da Frøs ikke har villet oplyse den konkrete årlige udgift til SDC⁷⁶, antages det, at udgiften udgør ca. halvdelen af deres øvrige administrationsudgifter og dermed ca. kr. 32 mio. Udtrædelse af SDC prisfastsættes derfor til kr. 96 mio., som samlet udgør omkring halvdelen af års synergieffekter.

Konsulentbistand

Det er naturligvis en meget kompliceret opgave at gennemføre fusionen af de tre pengeinstitutter, og derfor vil der være et stort behov for at hente eksterne konsulenter som revisorer og advokater ind. Derudover vil der være omkostninger forbundet med at udstede de nye aktier. Det forventes, at det vil koste mindst kr. 15 mio. i dette tilfælde.

Samlet anslås omkostningerne i forbindelse med fusionen således at udgøre ca.:

Afskedigelse af medarbejdere	kr.	3,5 mio.
Udtrædelse af IT-samarbejde med SDC	kr.	96,0 mio.
<u>Konsulentbistand mv.</u>	<u>kr.</u>	<u>15,0 mio.</u>
I alt	kr.	114,5 mio.

⁷⁶ Se interview med Bente Graae i bilag 4.

9.3.3 Samlet forventning til indtjening efter fusionen⁷⁷

Det forudsættes, at fusionsbanken bliver en realitet i 2011, og at alle omkostninger til fusionen og arbejdet med konverteringen er færdiggjort med udgangen af 2011, således hele fusionen er på plads til regnskabsåret 2012. Med udgangspunkt i de forventede synergieffekter, omkostninger til fusionen og den i øvrigt forventede udvikling i de tre pengeinstitutter, vil resultatet efter skat i 2011, trods ca. kr. 114,5 mio. i engangsudgifter fra fusionen, blive på kr. 202,9 mio. Her er det forudsat, at netto rente- og gebyrindtægterne stiger med 5,7 %, som følge af en stigning i udlånene på 5 %, at kursreguleringerne er neutraliseret og nedskrivningerne bliver på samme niveau som i 2010. Der er ligeledes indregnet en udgift på kr. 35 mio. vedr. betalingen til indskydergarantifonden fra Amagerbankens krak.

I 2012, når fusionen er faldet på plads, forventes det, at udlånene, og deraf også netto renteindtægterne, stiger yderligere 10 %. Gebyrer mv. stiger 5 %. Udgifter til personale og administration falder grundet afskedigelserne og mindre husleje betalinger. Nedskrivningerne forudsættes at være 0,7 % af de samlede udlån. Derfor vil resultatet efter skat blive på kr. 498,2 mio. Egenkapitalen vil i 2012 være vokset til kr. 3.969 mio., og dermed vil ultimo egenkapitalen blive forrentet med 15,0 %. Samtidig med vil omkostningsprocenten blive på 38,4 %.

Det forudsættes, at der ikke kommer yderligere betalinger til nye sektorløsninger, herunder også indskydergarantifonden.

Ud fra de opstillede forudsætninger stiger fusionsbankens WACC en anelse fra 1,9134 % i 2010 til 2,1051 % i 2012, mens ICGR'en stiger til 13,5 % i 2012.

For at fusionen er økonomisk fordelagtig for Landbobankens aktionærer, kræver det, at årets resultat pr. aktier stiger. I analyseperioden har det bedste resultat været i 2006, hvor resultatet blev på kr. 81,89 pr. 5-kroners-aktie (kr. 1.687,80 ved stykstørrelse på kr. 100), mens dette tal forventes at blive kr. 84,06 pr. aktie i 2012, når fusionen er fuldt implementeret, og fusionen er derfor økonomisk en fordel for aktionærerne.

10. Udfordringer i fusionsbankens organisation

Udover de økonomiske fordele der kan være ved fusionen mellem pengeinstitutterne via synergier og effektiviseringer, er der også en række organisatoriske udfordringer, som skal falde på plads, for at fusionen bliver en succes. Der vil være en tilpasning af kulturen, ledelsesstilen og håndteringen af de mulige konflikter mv. Herudover skal man finde ud af, hvordan man på

⁷⁷ Se beregningen af resultatet i bilag 12

tilfredsstillende vis sammensætter ledelsen i fusionsbanken, hvad skal navnet på banken være, hvor skal forskellige administrative funktioner placeres og flere andre ting. Hvis ikke det kan lykkes at skabe en organisation, der fungerer effektivt og kan levere bedre resultater, end pengeinstitutterne kan hver for sig, vil fusionen ikke være interessant.

10.1 Ledelse og navn

Da udgangspunktet er, at Ringkjøbing Landbobank er den fortsættende bank, vil det også være naturligt, at ledelsen med Bent Naur og John Fisker fra Landbobanken fortsætter. Da Bent Naur er 64 år gammel, vil det dog være relevant allerede på nuværende tidspunkt at begynde at overveje ledelsessammensætningen, når han går på pension indenfor de kommende år. Man kunne derfor vælge at lave en ledelse de kommende år bestående af f.eks. Bent Naur, John Fisker (47 år gammel) og Per Munck (56 år), hvor Kurt Jensen (60 år) og Carsten Allerslev f.eks. kunne være chef for hver deres region af afdelingsnetværket.

I de danske pengeinstitutter, der størrelsesmæssigt er indplaceret i Finanstilsynets gruppe 2-4, er direktionerne typisk så stærke, at de ikke-professionelle bestyrelser finder det svært at gå imod direktørens anbefalinger eller anvisninger⁷⁸. Fusionen skal ubetinget være attraktiv for direktionen i de to ikke-fortsættende pengeinstitutter, da deres anbefaling til bestyrelserne formentlig vil være altafgørende for beslutningen.

Ringkjøbing Landbobank vil som udgangspunkt også være navnet for fusionsbanken. Man kunne dog overveje, om det i forbindelse med fusionen, og deraf udvidelse af afdelingsnettet, vil være relevant at omdøbe banken. På den måde kan man undgå, at navnet relaterer sig til byen Ringkøbing, og fremover blot kalde banken for Landbobanken. Der er naturligvis tale om et følsomt emne, da både Landbobanken, Skjern Bank og Frøs har eksisteret i mange år, og navnene klinger godt i deres respektive lokalområder. Derfor er det også en mulighed at lade afdelingerne beholde deres nuværende navne, men det er en løsning, som ikke samler organisationerne.

10.2 Kultur og ledelsesstil i fusionsbanken⁷⁹

Det vil være en stor udfordring af få etableret en kultur i organisationen, som passer til hele fusionsbanken. Der er uden tvivl meget langt mellem kulturen i Landbobanken og Skjern

⁷⁸ <http://www.business.dk/finans/svage-bestyrelser-toer-ikke-fyre-chefen>

⁷⁹ Afsnittet bygger bl.a. på interviews med John Fisker og Mogens Olesen fra Ringkjøbing Landbobank, Carsten Allerslev fra Skjern Bank og Bente Graae fra Frøs Herreds Sparekasse – se bilag 1-4

Bank, men endnu længere mellem Landbobanken og Frøs. I Landbobanken er medarbejderne vant til, at der er stor intern konkurrence om at præstere bedst, mens man i Frøs fokuserer meget på, at arbejdspladsen skal være blandt de bedste i landet og medarbejderne trives godt. Man kan derfor godt forestille sig, at det vil være en meget stor opgave at forene den store vindermentalitet i Landbobanken med de mere bløde værdier i Frøs. Begge steder vil medarbejderne kigge skævt til hinanden, fordi de enten går for lidt eller for meget op i interne kampanjer eller lignende. Det kan også være, at medarbejderne i Skjern Bank og Frøs vil opleve Landbobankens omkostningsbevidsthed negativt i forhold til det, de har været vant til. F.eks. har Landbobanken valgt ikke at bruge penge på en kantineordning til sine ca. 160 medarbejdere på hovedkontoret, hvilket man som en naturlig ting har til færre medarbejdere i både Skjern Bank og Frøs. De besparelser man nødvendigvis må indføre for at skabe økonomiske fordele ved fusionen, må derfor ikke være, i medarbejdernes øjne, så grove, at der sker medarbejderflugt med deraf risiko for faldende effektivitet og indtjening.

De tre pengeinstitutter har gennem årenes løb meget naturligt tiltrukket medarbejdere, som identificerer sig med kulturen og værdierne på deres respektive arbejdspladser. Derfor vil det heller ikke være muligt at trække en ny kultur ned over hovedet på medarbejderne. Det skal i stedet ske over en længere periode, hvilket i øvrigt ikke er usædvanligt i forbindelse med fusioner og opkøb af virksomheder⁸⁰.

Alle tre pengeinstitutter er i dag forholdsvis centralt styret, grundet de relativt små organisationer. Der er opbygget et klart hierarki, men trods det, er omgangstonen uformel og direktørens dør står altid åben, så medarbejderne kan komme forbi, hvis de har noget på hjerte. I fusionsbanken vil det være nødvendigt at fortsætte med central styring, således man kan sikre, at fusionsbankens kultur udleveres i hele banken, da man skal forsøge at undgå dannelse af negative subkulturer i afdelingerne.

Da fusionen bliver med Landbobanken som den fortsættende bank og sammenlægning af tre pengeinstitutter, kræver det en meget aktiv strategisk ledelse at skabe en succes både økonomisk og organisatorisk. Landbobanken er den eneste af de tre pengeinstitutter, der tidligere har gjort sig erfaringer med fusioner, jf. afsnit 5.1, og i disse tilfælde var størrelsesforskellen på fusionsparterne så store, at hhv. Tarm Bank og Sdr. Lem Andelskasses organisationer fuldstændigt blev tilpasset Landbobankens. Det er ikke på samme måde muligt i dette tilfælde.

⁸⁰ Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Bakka og Fivelsdal, side 148

10.3 Medarbejdernes holdning til fusionen

En fusion af de tre pengeinstitutter vil blive mødt med meget forskellige holdninger fra medarbejderne. Nogle vil være bekymret for hvordan fusionen påvirker deres job og dagligdag, mens andre synes, det vil være en spændende udfordring, og andre igen vil være fuldstændig ubemærkede af det. For alle medarbejderne i specielt Frøs og Skjern Bank vil der dog være tale om store forandringer, som de skal vænne sig til og acceptere.

Fusionen er at betragte som en radikal ændring på et kerneområde, hvor man, ifølge Buchanan & Boddy (1992), kan forvente et højt konfliktniveau og en høj grad af sårbarhed⁸¹. Når der sker sådan en radikal ændring i ens dagligdag, som man ikke selv har indflydelse på, vil det unægtelig give anledning til mange konflikter og meget modstand forskellige steder i organisationerne. Årsagen til modstanden kan stamme fra flere forskellige ting, som f.eks. at man mister kontrol eller opsparet goodwill, har svært ved at omstille sig til de nye systemer og forretningsgange eller måske af frygt for at miste sit job⁸². Det kan naturligvis også være, at fusionsbankens holdninger, værdier mv. ikke passer ind i den enkelte medarbejders verden, hvilket igen er meget reel i netop denne fusion, hvor pengeinstitutterne hver for sig har været bygget på vidt forskellige værdigrundlag.

Det er naturligvis ikke alle medarbejdere der oplever ændringerne som negative, og derfor kan man ifølge Judson (1972) også dele deres adfærd op i fire grupper – accept, ligegyldighed, passiv modstand og aktiv modstand. Inden for de fire grupper spænder adfærden lige fra entusiastisk samarbejde og støtte til ødelæggelse og bevidst sabotage, men langt størstedelen vil have en adfærd et sted midt imellem. Fusionsbanken må derfor bestræbe sig på at minimere modstanden mod forandringerne, for på den måde at opnå den bredeste mulige støtte og accept⁸³. Formår banken at opnå bred støtte og accept, vil det, jf. Carnall's model (1990), mindske effektivitetstab i organisationen. Carnall beskriver modstanden som et faseforløb med fem faser, hvor medarbejderne i starten er afvisende og i forsvarsposition. Som tiden går, vænner medarbejderne sig til den nye organisation (eller finder sig et nyt job) og forlader modstandslinjen for at tilpasse sig og forstå ændringerne⁸⁴.

For at imødekomme problemstillingerne med modstand mod forandringerne i organisationen, anbefales fusionsbanken at oprette projektgrupper, som skal køre det praktiske i fusionen på

⁸¹ Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Bakka og Fivelsdal, side 328-330

⁸² Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Bakka og Fivelsdal, side 333

⁸³ Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Bakka og Fivelsdal, side 332

⁸⁴ Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Bakka og Fivelsdal, side 333 og bilag 2 - interview med Mogens Olesen, HR-chef i Ringkjøbing Landbobank

plads. Projektgrupperne skal have deltagere fra alle tre nuværende organisationer, da involvering af medarbejdere fører til større engagement og motivation⁸⁵, kan projektmedarbejderne fungere som positive formidlere af forandringen til deres gamle organisationer.

10.4 Delkonklusion

Det vil uden tvivl være en stor opgave at lægge de tre organisationer sammen. Forskellen på kulturerne er nok så stor, at det vil være en umulig opgave at samle de tre pengeinstitutter, uden at mange medarbejdere fra Skjern Bank og Frøs vil finde andre græsgange. Medarbejderne har sandsynligvis fundet sig en arbejdsgiver, som de kan identificere sig med og deler værdier med, og det er ikke nogen selvfølge, at man bare kan trække en ny kultur ned over hovedet på dem. Derfor vil det afgørende i fusionen være, om det er muligt at samle organisationen, så de kalkulerede økonomiske effekter slår igennem. Forskellen mellem kulturerne synes dog umiddelbart så stor, at det virker som en umulig opgave i dette tilfælde.

11. Konklusion

Vil det være fordelagtigt for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank, at banken fusionerer med Frøs Herreds Sparekasse og Skjern Bank? Ja og nej! Den mildest talt uklare konklusion begrundes nedenfor med baggrund i en vurdering af de strategiske, økonomiske og organisatoriske fordele og ulemper ved fusionen.

Er fusionen strategisk fornuftig?

Ja:

- Fusionsbankens afdelingsnetværk bliver væsentlig udvidet, da der kun er to overlappende afdelinger, og det ”lokale” markedsområde bliver dermed udvidet kraftigt. Fusionen kan primært karakteriseres som offensiv, da der alene er tale om at lukke eller samle to afdelinger.
- Meget stærk kundebase og stor markedsandel i det sydvestjyske område
- Det bliver muligt at fortsætte væksten indenfor bankens største enkelte udlånsområde, finansiering af vindmøller, som i dag fylder 18,6 % mod samlet 13,1 % i fusionsbanken, uden at nå et kritisk højt niveau.

⁸⁵ Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Bakka og Fivelsdal, side 334

- En større bank vil betyde større indflydelse på teknologiske og politiske samarbejder og kræve relativt færre ressourcer at indpasning ny lovgivning.

Nej:

- En fusion vil blive mødt med skepsis i Skjern Bank og Frøs' lokalområder, hvor de hver især har stor betydning for idræts- og kulturlivet, hvilket der vil være skepsis for om fusionsbanken kan/vil fortsætte støtten.

Er fusionen økonomisk fornuftig?

Ja:

- Den samlede økonomiske gevinst fra synergieffekter og effektiviseringer vurderes at udgøre ca. kr. 67 mio. årligt fra og med 2012.
- Resultatet pr. aktie forventes i 2012 at blive på kr. 84,06 som følge af fusionen, mod hidtil bedste resultat i 2006 på kr. 81,89.

Nej:

- Det vil være vanskeligt at opretholde den meget lave omkostningsprocent med baggrund i antallet af afdelinger og indtjeningen pr. medarbejder.
- Omkostningerne til udtrædelse af Frøs' IT-samarbejde med SDC koster kr. 96 mio. som betales up front, og dermed er de første 1½ års gevinster fra synergier og effektiviseringer spist op.
- Usikkerhed omkring opfyldelse af målet om effektiviseringer for kr. 41,4 mio. årligt som følge af større udlånsporteføljer hos den enkelte medarbejder.

Er fusionen organisatorisk fornuftig?

Ja:

- Mulighed for lettere rekruttering af nøglemedarbejdere, som vil finde banken mere interessant grundet størrelsen.

Nej:

- Medarbejderne i Skjern Bank og Frøs vil opleve så store kulturelle og ledelsesmæssige ændringer i forhold til deres nuværende organisation, at man risikerer at "tabe" medarbejderne, og at der skabes subkulturer og klikker, som koster effektivitet grundet utilfredshed.
- Risiko for medarbejderflugt som følge af ændring af værdier og normer, som de måske ikke kan stå inde for.

- Da ingen af pengeinstitutterne er nødsaget til at deltage i fusionen, vil medarbejderne i Skjern Bank og Frøs muligvis føle, at deres dagligdag ændres uden grund.

Sammenfattes ovenstående fordele og ulemper ved fusionen, kommer vi tilbage til min uklare konklusion på problemstillingen. Ja og nej!

Risikoen for at synergieffekterne og effektiviseringerne ikke slår igennem med de anslåede beløb vurderes for stor i forhold til den meget store, og nærmest umulige, opgave der ligger med at få tre så forskellige organisationer til at arbejde sammen under ét fælles værdisæt.

Det er derfor er min anbefaling, at man *ikke* gennemfører fusionen mellem Ringkøbing Landbobank, Skjern Bank og Frøs Herreds Sparekasse på nuværende tidspunkt.

Med baggrund i den organisatoriske udfordring vil min opfordring til de tre pengeinstitutter i stedet være, at de kigger på et samarbejde enten mellem Landbobanken og Skjern Bank eller Skjern Bank og Frøs, som vurderes indbyrdes at ville passe bedre sammen end et samarbejde, hvor både Landbobanken og Frøs indgår.

Ringkøbing, den 27. april 2011

René Rud Budtz

Kilde- og litteraturliste

Bøger, publikationer mv.

Commercial Banking, 3. udgave, 2005, Benton E. Gup og James W. Kolari, Wiley

Organisationsteori, 5. udgave, 2010, Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolen
lens Forlag

Finansiel stabilitet 2010, Nationalbanken

Et vestjysk fusionsprojekt, 2009, HD-FR-speciale af Lasse Mygh Dam, Handelshøjskolen,
Århus Universitet

Djurslands Bank og Aarhus Lokalbanc, 2009, HD-FR-speciale af Maria Norman Nielsen,
ukendt

Avisartikler

”Hård tilpasning venter pressede banker”, Jyllands-Posten, 24.3.2011, Erhverv & Økonomi
side 6-7

Regnskab mv.

Ringkjøbing Landbobanks årsrapporter og øvrige risikoplysninger for 2006-2010

Skjern Banks årsrapporter og øvrige risikoplysninger for 2006-2010

Frøs Herreds Sparekasses årsrapporter og øvrige risikoplysninger for 2006-2010

Love mv.

Lov om finansiel virksomhed (nr. 1125)

Bekendtgørelse om kapitaldækning (nr. 1225)

Internet-sider

www.landbobanken.dk

www.skjernbank.dk

www.froes.dk

www.borsen.dk

www.finanswatch.dk

www.business.dk

www.finansielstabilitet.dk

www.finanstilsynet.dk

www.finansraadet.dk

www.oem.dk

www.dst.dk

www.nationalbanken.dk

www.registret.dk

www.jyskebank.dk

www.danskebank.com

www.lokalpuljepension.dk

www.nasdaqomxnordic.com

www.politiken.dk

Interviews

John Fisker, direktør i Ringkjøbing Landbobank

Mogens Olesen, HR-chef i Ringkjøbing Landbobank

Carsten Allerslev, underdirektør i Skjern Bank

Bente Graae, personaleudviklingschef i Frøs Herreds Sparekasse

Bilag 1 - Interview med John Fisker, direktør i Ringkjøbing Landbobank

Introduktion af banken

1. Hvad er bankens mission, vision og værdigrundlag?
 - a. Hvad gør banken for at leve op til disse?

I Landbobanken har vi ikke defineret en mission og vision og et værdigrundlag, men vi er naturligvis interesseret i at være et attraktivt pengeinstitut og samarbejdspartner for både kunder, medarbejdere, aktionærer og lokalsamfundet.

Organisation og udfordringer ved fusion

2. Hvordan er ledelsesformen i banken?
 - a. Central eller decentral styring/ledelse?
 - b. Kan ledelsesformen fortsætte i en fusionsbank, hvor medarbejderantallet øges kraftigt?

a) Vi har en relativ central styring i banken. Alle ledelsesfunktioner er placeret på hovedkontoret ligesom nichekoncepterne, der udgør en stor del af vores aktiviteter. Vi har dog en meget decentral ledelse i forhold til kundekontakten og arrangementer i de enkelte afdelinger.

b) Jeg tror ikke det vil være noget problem at fastholde ledelsesformen selvom medarbejderantallet øges kraftigt, hvis der er tale om en fordobling eller en tredobling. Det er nærmere geografien, der sætter grænsen for, om det kan lade sig gøre, for vi samles ofte med afdelingsdirektørerne, så derfor anser jeg det som mest realistisk, hvis vi ikke har afdelinger mere end ca. 120 km væk fra Ringkøbing⁸⁶. Men kigger vi f.eks. på Spar Nord, så er ledelsesformen faktisk næsten identisk med vores, selvom de er væsentlig større, så derfor er det ikke nødvendigvis umuligt.

3. Ledelsesfilosofi i banken - værdibaseret ledelse eller shareholders value?

Jeg mener faktisk ikke, at vi hører til i nogen af de to yderpunkter, som du nævner. Værdibaseret ledelse er svært for mig at forholde mig til, og shareholders value er mangler vi flere punkter for at opfylde – f.eks. stemmeretsbegrænsningen hos vores aktionærer. Vores ledelsesfilosofi er nærmere stakeholders value, hvor vores stakeholders er kunder, aktionærer, medarbejdere og lokalsamfund. Vi skal naturligvis sørge for, at alle fire interessentgrupper er

⁸⁶ Følgende større byer ligger f.eks. inden for ca. 120 km fra Ringkøbing (hvor banken ikke har afdelinger i dag): Århus, Randers, Hobro, Thisted, Silkeborg, Skanderborg, Horsens, Vejle, Fredericia, Kolding, Haderslev, Ribe og Esbjerg.

i fornuftig ligevægt, for det nytter ikke noget at "udnytte" kunderne til aktionærernes fordel her og nu, da det helt sikkert vil give bagslag senere. Vi ønsker at bygge vores relationer med alle fire interessentgrupper på lange og varige forhold, hvilket også er i alles interesse.

4. Har banken få nøglepersoner og er man sårbar på dette område?

a. Vil en fusion gøre det lettere at tiltrække kvalificerede og højtuddannede medarbejdere til lederstillinger og specialistfunktioner?

Grundet vores ledelsesform er vi naturligvis afhængige af visse nøglepersoner, men vi har også flere, der kan varetage hver enkelt funktion. Derfor mener jeg også, at vi ligger meget markedskonformt på det område.

a) Jeg tror ikke, at det vil blive lettere at tiltrække kvalificerede medarbejdere, da vi allerede i dag er gode til at tiltrække disse personer. Vores udfordring i forhold til at tiltrække kvalificerede medarbejdere er primært vores geografiske placering af hovedkontoret i Ringkøbing, og derfor har vi også valgt at gøre meget for at udvikle medarbejderne kompetencer internt i banken.

5. Hvilke kriterier skal være opfyldt, for at man ville overveje at indgå i en fusion?

Der er flere ting, der skal opfyldes for at vi synes en fusion er interessant. Kulturen og strategien skal passe sammen, ellers bliver fusionen aldrig en succes. Derudover skal der være et økonomiske incitament via synergieffekter, ligesom fusionspartneres kreditbog skal være attraktiv. Desuden er det afgørende, at vi er det videreførende pengeinstitut, hvilket vi også mener at kunne forsvare fornuften i med baggrund i vores resultater.

6. Hvordan ville banken generelt gribe et fusionsprojekt an?

a. Hvad har man tidligere gjort?

Vi er kun interesseret i en venlig fusion – ellers er grundlaget for en succes ikke til stede. Samtidig skal bankens stakeholders finde det fornuftigt.

a) Da vi fusionerede med Tarm Bank i 2002, valgte vi at fastholde de tiltag der var i lokal-samfundet. Medarbejderne beholdt deres job, hvilket dog betød, at de administrative medarbejdere fik flyttet deres arbejdsplads 30 km væk fra Tarm. Aktionærerne fik et fornuftigt bytteforhold med Landbobank-aktier. Siden fusionen har der været stor tilgang af nye kunder i det gamle Tarm Bank-område, og dermed fik vi udnyttet de mange muligheder der var i fusionen.

Økonomiske konsekvenser ved fusion

7. Hvordan er de økonomiske fordele ved at fusionere med et pengeinstitut med samme dataleverandør frem for at skulle slå to systemer sammen?

- a. Er der omkostninger ved at komme ud af en aftale med dataleverandøren?

Det er naturligvis lettere at fusionere med nogen, der benytter samme systemer som vi selv gør. Det er lettere at konvertere systemerne og medarbejderne behøver ikke uddannelser i et nyt system. Samtidig slipper man for at skulle betale den udtrædelsesgodtgørelse, som de forskellige datacentraler kræver. Bankdata har et 5-årigt opsigelsesvarsel, og hvis man vil ud af aftalen i opsigelsesperioden, betales der en godtgørelse svarende til fem års ydelser.

8. Hvordan vurderes en fusion at få indflydelse på bankens muligheder for at hente funding på kapitalmarkedet og de priser man kan opnå?

For vores vedkommende vil det næppe medføre nogle ændringer, da vi allerede i dag har opnået en flot rating hos Moody's, som betyder vi stort set funder os på niveau med Jyske Bank og Sydbank. Jeg tror ikke så meget det er et spørgsmål om størrelsen af banken, der har betydning for mulighederne, men nærmere det netværk man har opbygget og den rating man har opnået. Hvis det skal have betydning for bankens funding, vil det skulle være en meget stor fusion, som betyder, at banken når op på størrelse med netop Jyske Bank eller Sydbank. Derimod vil det sandsynligvis have en vis betydning for fusionspartneren, hvis ikke de i dag har en rating og et godt netværk.

9. Hvilke synergieffekter forventes at kunne opnås ved fusion?

- a. Hvilke synergieffekter har tidligere fusioner givet?

Da det primært vil være på administrationen der kan skaffes synergier, vil den geografiske placering af fusionspartnerens hovedkontor betyde meget for, om man kan beholde nogle eller flere af de administrative medarbejdere, som helt sikkert er svære fysisk at flytte måske 120 km til Ringkøbing. En fusion vil dog sikkert betyde afskedigelser af en stor del af de administrative medarbejdere, da de fleste stillinger ellers vil være dobbeltbesat. Det vil typisk være nøglepersoner fra fusionspartnerens administration man vil forsøge at beholde.

a) Som tidligere nævnt flyttede vi alle administrative medarbejdere fra Tarm til Ringkøbing i forbindelse med vores fusion med Tarm Bank. Det kunne lade sig gøre, da Tarm Bank havde en begrænset størrelse i forhold til Landbobanken, og der derfor kunne findes plads til de 5-6 administrative medarbejdere.

Øvrige spørgsmål

10. Ser du nogle nye forretningsområder for en fusionsbank, som der ikke er muligt i dag?

- a. Servicering af mindre pengeinstitutter (f.eks. indenfor valuta, fonds mv.)?
b. Større erhvervsvirksomheder?

Jeg ser ikke umiddelbart nye forretningsområder for en fusionsbank i forhold til hvad vi i dag kan og vil. For kunderne fra en mindre bank vil vi dog sikkert kunne tilbyde en bredere produktpalette.

a) Det er ikke som udgangspunkt interessant, da indtjeningen her ikke står mål med den indsats der skal lægges i det.

b) Vi har det udgangspunkt, at vi ikke ønsker at finansiere erhvervsvirksomheder uden for vores lokalområde, og her er det alene meget få virksomheder (f.eks. Vestas), som er så store, at vi ikke kan servicere dem.

11. Vurderer du, at det er muligt at bibeholde omkostningsniveauet og egenkapitalforrentningen i forbindelse med en fusion?

Det er ikke helligt for os at have en omkostningsprocent som i dag, da nøgletallet vil blive forringet ved udvikling af banken. Egenkapitalforrentningen er i sig selv ikke interessant, og for aktionærerne må det være vigtigst, hvilket resultat efter skat vi kan levere pr. aktie, og det bør stige for at en fusion vil være attraktiv for aktionærerne. I 2010 har vi lavet et resultat på kr. 51,- pr. aktie.

12. Med 50 % markedsandel i bankens ”gamle område”, kan det så lade sig gøre at vækste her?

Det er klart, at det ikke er her vi skal fokusere på at vækste, da udbyttet her er begrænset. Det skal i stedet ske i vores nicher og i vores ”nye” afdelinger i Holstebro, Herning og Viborg.

Bilag 2 - Interview med Mogens Olesen, HR-chef i Ringkjøbing Landbobank

1. Hvordan vil du betegne virksomhedskulturen i banken, og hvilke overvejelser ville man gøre sig omkring integration af to eller flere virksomhedskulturer?

Vi har ikke nogen skreven vision, mission og værdier, men der er en meget stor vindermentalitet, handlekraft og loyalitet. Vi går ind for, at du skal gøre hvad du siger i stedet for omvendt. Vi bruger ikke meget tid på "hvad-nu-hvis"-analyser – vi er i stedet meget handlingsorienteret og har derfor en kort beslutningsgang.

Der er en ensretning afdelingerne imellem, som fremkommer via jævnlige møder med afdelings- og salgsledere fra hele banken. Dette kan lade sig gøre via den flade organisation.

Hos os er alder ingen hindring, og derfor er en 24-årig også netop udnævnt til ny filialdirektør i en af bankens gamle afdelinger.

Med baggrund i de senere års resultater i banken, må kulturen i banken virke, og derfor vil det umiddelbart være mest interessant at forsøge at integrere Landbobankens kultur i en fusionsbank.

2. Hvad kendetegner den typiske medarbejder i banken?

De ord man kan sætte på den typiske medarbejder i banken, passer meget godt med de ord vi netop har talt om omkring virksomhedskulturen. Medarbejderne har stor konkurrencementalitet, er handlekraftige og loyale, og på den måde udviser medarbejderne det banken står for, gennem deres handlinger.

Bankens ansatte er yngre end gennemsnittet i sektoren, og f.eks. er 25 % af de ansatte under 30 år og gennemsnittet under 40 år (i 2009 var gennemsnittet i sektoren ca. 42 år jf. Danmarks Statistik), så selvom der har været mange 25 og 40 års jubilæer, har banken et godt aldersmiks.

3. Hvordan ville holdningen til en fusion være hos den typiske medarbejder, når fusionen fordobler eller måske tredobler antallet af medarbejdere?

Det tror jeg afhænger meget af, om det er en venlig eller fjendtlig overtagelse. Føler medarbejderne, at banken har "reddet" et andet pengeinstitut vil de sikkert reagere anderledes, end hvis det er en ligeværdig fusion eller en fjendtlig overtagelse.

Flere medarbejdere, typisk i stabsfunktionerne eller i "overlappende" filialer, vil nok have behov for at finde ud af, hvad det konkret betyder for deres stilling, når der nu kommer flere medarbejdere ind, med samme stillingsbetegnelse.

Det afhænger nok også en del af, hvor mange flere medarbejdere der bliver, for banken kan nok godt fordoble antallet af medarbejdere uden at skulle ændre organisationens struktur og ledelsesstil, men organisationen i sin nuværende form vil nok ikke kunne klare en tredobling, og derfor vil det naturligvis også påvirke medarbejderne.

4. Hvordan kan samarbejdet mellem gamle ”fjender” forventes at blive?

a. Er der risiko for dannelse af subkulturer og klikedannelser?

b. Hvilke erfaringer har I fra tidligere fusioner?

Det tror jeg igen afhænger af, om medarbejderne føler deres job bliver sikret via fusionen, for er det sådan, vil det ikke være svært at få et godt samarbejde til at køre. Er der i stedet tale om en fjendtlig overtagelse, hvilket Ringkjøbing Landbobank ikke er interesseret i, vil det nok være sværere at få samarbejdet til at køre det første lange stykke tid.

a) Det afhænger naturligvis også meget af, hvilke typer virksomheder man fusionerer, for der er selvfølgelig stor forskel på, hvordan man gør tingene i Landbobanken og f.eks. Frøs Herreds Sparekasse, og i sådan en situation kunne man sagtens forestille sig, at der kunne dannes nogle klikker eller subkulturer.

b) Der har nogle steder været skepsis i starten, hvor man holder sig lidt for sig selv og løbende vænner sig til den nye situation.

Nogle har givet udtryk for, at de var i tvivl om, hvorvidt de kunne leve op til de ting og resultater, som Landbobanken har præsteret, og det er naturligt nok, når vi gør tingene på en lidt anden måde end andre steder. Selv på ledelsesplan har nogle haft brug for tilvænning, da afdelingslederne i Landbobanken typisk har store kundeporteføljer, hvor afdelingslederne andre steder måske fokuserer mere på de ledelsesmæssige opgaver. Lederne i Landbobanken forventes at gå forrest og vise medarbejderne vejen frem.

Bilag 3 - Interview med Carsten Allerslev, underdirektør i Skjern Bank

Introduktion af Skjern Bank

1. Hvad er bankens mission, vision og værdigrundlag?

- a. Hvad gør banken for at leve op til disse?

Vores mission er at være en selvstændig, troværdig og kompetent samarbejdspartner for alle vores interessenter. Vores vision er at være kendt og respekteret som en moderne finansiel servicevirksomhed, som tilstræber langvarige relationer samt at leve op til vores nøgleværdier "handlekraft, individuelle løsninger og nærvær". Disse ting er alle implementeret i vores 2013-målsætning og strategiplan.

a) Vi bruger de tre nøgleværdier hver dag i vores korrespondance internt i huset og med kunder og samarbejdspartnere, og generelt i alt hvad vi foretager os. Vi påpeger det løbende over for hinanden i banken, så alle er klar over, at det er det vi arbejder for. Og fra ledelsens side gør vi meget ud af at være synlige og holde døren åben for både medarbejder og kunder.

Organisation og ledelse i Skjern Bank

2. Hvordan er ledelsesformen i Skjern Bank?

- a. Central styring/ledelse?
 - b. Decentral styring/ledelse?

Vi har en forholdsvis decentral styring. Nogle ting naturligvis er centralt styret, men den løbende drift af afdelingerne hænger meget på afdelingsdirektøren, som naturligvis bliver målt på sine resultater. Vi tror dog på, at medbestemmelsen i afdelingerne er meget vigtig, og derfor viser vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse også, at 93 % af medarbejderne er tilfredse med banken og vil anbefale arbejdspladsen til andre.

3. Hvilken ledelsesfilosofi har banken?

- a. Værdibaseret ledelse?
 - b. Shareholders value?

Vi ligger helt sikkert midt imellem et sted, da vi ikke kun arbejder for at tjene penge til vores aktionærer, og heller ikke kun skal støtte lokalområdet.

4. Hvad kendetegner den typiske medarbejder i Skjern Bank?

- a. Har den enkelte medarbejder stor frihed eller er arbejdsgangen skarpt optrukket via forretningsgange?

Den typiske medarbejder er meget loyal og har en stor vindermentalitet, men vil ikke vinde for enhver pris. Vi er ikke sælgere, men heller ikke kun rådgivere.

5. Hvordan vil du betegne virksomhedskulturen i banken?

- a. Har den enkelte medarbejder stor frihed eller er arbejdsgangen skarpt optrukket via forretningsgange?

Medarbejderne har stor frihed i deres arbejde, men det er meget vigtigt for os, at de opfører sig ordentligt overfor kunderne og andre medarbejdere. Vi måler derfor ikke kun medarbejderne på de resultater de leverer, men i lige så høj grad på deres indsats. Gennem de seneste år har vi strammet meget op på den kreditmæssige del af medarbejdernes hverdag, og på den front er friheden ikke så stor.

Fusion og Skjern Bank

6. Hvordan er Skjern Banks holdning til en fusion med en nabo eller konkurrerende bank?

- a. Hvilke udfordringer tror du medarbejderne ville møde, hvis de skulle forenes under samme værdier med naboen eller konkurrenten?

Vi ønsker kun at deltage i en venligsindet fusion, hvor vi som minimum er ligeværdig partner og dermed også den fortsættende bank. Vi har også en forholdsmæssig stor stabsfunktion, så derfor har vi kapaciteten til at blive større.

a) Umiddelbart vil det være svært at se Skjern Bank og f.eks. Ringkjøbing Landbobank slå sig sammen, da Landbobanken ses som "ffjenden" i vores øjne. Jeg tror det vil være negativt i medarbejdernes øjne, hvis en fusion med Landbobanken kom på tale. Værdierne er også forskellige, da Landbobanken er meget mere fokuseret på at skabe værdi for aktionærerne, hvor vi også har fokus på andre værdier.

7. Hvilke nye forretningsmuligheder/-områder kan du se i en større fusionsbank, som banken ikke kan håndtere i dag?

Vi ville naturligvis kunne håndtere nogle større erhvervsengagementer end i dag, hvor vi f.eks. har været nødt til at dele enkelte vindmøllefinansieringer, som simpelthen var for store til vi måtte tage dem ind. Og det er da ærgerligt at forære halvdelen af indtjeningen væk. Selvom vi i dag har fornuftig adgang til funding i markedet, kunne det være muligt at forbedre den adgang yderligere.

Bilag 4 - Interview med Bente Graae, personaleudviklingschef i Frøs Herreds Sparekasse

Introduktion af Frøs Herreds Sparekasse

1. Hvad er sparekassens mission, vision og værdigrundlag?

- a. Hvad gør sparekassen for at leve op til disse?

Vores vision er, at vi vil være det mest attraktive pengeinstitut for kunder og medarbejdere i vores lokalområde. Missionen er at skabe vækst og fremme sunde initiativer til lokalområdet.

Vi bruger værdierne til at motivere og inspirere hinanden, og det bliver påtalt hvis man ikke gør det. Derfor er det også en del af vores udviklingssamtale med medarbejderne. Vi måler værdierne bl.a. gennem "Danmarks bedste arbejdsplads" – laver målinger for at sikre, at det overholdes. Danmarks bedste arbejdsplads måles 2/3 ud fra medarbejdertilfredshedsundersøgelse og 1/3 kulturprofil.

Organisation og ledelse i Frøs Herreds Sparekasse

2. Hvordan er ledelsesformen i Frøs Herreds Sparekasse?

- a. Central styring/ledelse?
- b. Decentral styring/ledelse?

Både og – vi har rammer og retninger sat op fra den øverste ledelse. Vi har et "fire-øjnes princip" og derfor ikke så stor bevillingskompetence for den enkelte rådgiver, således alle kreditbeslutninger tages af mindst to sammen. Rådgiverne ved hvor der er stor frihed, og hvor der er faste regler. Vi mener det er vigtigt, at denne ramme er fast, så alle detaljer ikke skal diskuteres. Vi vil ikke have en "slingre-kurs".

3. Hvilken ledelsesfilosofi har sparekassen?

- a. Værdibaseret ledelse?

Vi tror på værdibaseret ledelse og coaching. Vi tror ikke på at selvledelse hos medarbejderne er en god idé og derfor skal forventningerne også være afstemt med lederen. De penge vi tjener, skal arbejde i lokalområdet via sponsorater og fordelagtige lånemuligheder for at skabe vækst. Visionen for sparekassen er at sikre lokalområdet, og det er naturligvis muligt, fordi sparekassen er selvejende og ikke skal tjene penge til aktionærer. Når det så er sagt, er det naturligvis det vigtigste at sikre, at sparekassen overlever.

4. Hvad kendetegner den typiske medarbejder i sparekassen?

Stort engagement, drive og arbejdsglæde. De skal brænde for deres arbejde. Det er Frøs foran holdet og holdet foran individet. Kommer ikke til tops i sparekassen med rundsav på al-

buerne. Vi er et hold og skaber resultaterne sammen. Vi har selvfølgelig individuelle mål, men vi hjælper hinanden til at komme i mål. Det er holdets resultater der tæller.

5. I er blevet kåret til landets bedste arbejdsplads i 2010:

- a. Hvad gør I for at skabe en god virksomhedskultur og harmonisk organisation?
- b. Er det et bevidst sigte, at I skal være blandt de bedste arbejdspladser?

Vi lægger vægt på kommunikation og forventningsafstemning. Medarbejderne skal kunne se synlige kompetenceveje, så de kan nå deres mål. Der laves udviklingsplaner og 5 års planer, så medarbejderne kan udtrykke drømme og forventninger for de næste 5 år. Lederen skal så støtte og vejlede medarbejderen til at nå målet.

Vi VIL måle os med de bedste. Vi har arbejdet bevidst med det i 7 år, og det har været et klart mål. Vi anser ikke Danmarks bedste arbejdsplads som en konkurrence, men en undersøgelse, som giver værktøjer til at blive bedre. Derfor er der også stor sparring fra de andre deltagere i undersøgelsen. Det er en rapport der deler ud af værktøjerne mellem deltagerne. Og kan vi samtidig være med til at skabe gode arbejdspladser rundt om i hele landet ved at dele af vores erfaringer, er det jo bare endnu bedre.

Fusion og Frøs Herreds Sparekasse

6. Hvordan er Frøs Herreds Sparekasses holdning til en fusion?

Vi har ingen planer om fusion og er heller ikke interesseret heri, da vi tror på organisk vækst er den bedste løsning for Frøs.

7. Har sparekassen tidligere gjort sig erfaringer med fusioner?

Nej, vi har kun vokset organisatorisk.

8. Hvilke nye forretningsmuligheder/-områder kan du se i en større fusionsbank/-sparekasse, som sparekassen ikke kan håndtere i dag?

Det mener jeg ikke er relevant, da vi kun ønsker at vokse ved selv at åbne nye afdelinger.

Øvrige oplysninger

9. Sparekassen benytter i dag SDC som dataleverandør.

- a. Hvor meget udgør sparekassens årlige omkostninger til SDC (hvis ikke muligt at besvare, hvor meget udgør bankens IT-udgifter)?
- b. Hvis I skulle skifte dataleverandør i forbindelse med f.eks. en fusion, ville dette indebære et exit fee til SDC for at komme ud af aftalen?

Det kan jeg ikke oplyse nærmere om, udover hvad der er noteret i vores regnskab.

Uddrag fra Frøs' forretningsgang

1. Værdigrundlag i Frøs

1.1 Idégrundlag

Frøs Herreds Sparekasse er et selvstændigt pengeinstitut, hvor ingen aktionærer skal have udbytte.

Det betyder, at vi kan investere penge i lokalsamfundet via støtte til sport, kultur og andre sunde initiativer.

Vi koncentrerer vores kræfter på, at betjene vores kunder på bedste måde og fremmer vækst og beskæftigelse i lokalsamfundet.

Det betyder, at vi giver kunderne oplevelser gennem professionel betjening og seriøs rådgivning. Vi laver tiltag som støtter erhvervslivet og som kan medvirke til skabelse af nye arbejdspladser.

Ansvarlig: Bente Graae

Dato: 22.12-2005

Erstatter: 15-07-2003

1.2 Vision og målsætning

Vision

Målsætning Vi vil af vores kunder og medarbejdere opfattes som det mest attraktive pengeinstitut.

Det betyder, at kunderne altid skal opleve god service, kompetent rådgivning og får dækket deres individuelle behov. Vi kender kunderne, taler deres sprog og giver altid hurtige svar.

Det betyder, at du bliver værdsat og skal mærke en sand interesse for dig og din familie. Frøs interesserer sig for din udvikling og trivsel, fordi overskud skal komme indefra og giver dig et godt fundament for at lykkes.

Det er Frøs' mål at være et effektivt og konkurrencedygtigt pengeinstitut. Vi anser god kunde-
betjening af veluddannede medarbejdere som meget vigtigt.

Frøs tilsigter en stabil udvikling, der til stadighed tilgodeser den lokale befolknings ønsker og
behov. Da vi er et selvstændigt lokalt pengeinstitut - er vores beslutningsproces hurtig.

Frøs vil i fremtiden forsøge at fremkomme med aktiviteter, som ikke altid er typiske for pen-
geinstitutter i det omfang, det knytter en tættere forbindelse til vore nuværende og kommende
kunder. Vi tænker bl.a. på landbrug, håndværk, industri, handel samt privat (lønmodtagere,
pensionister, unge, børn m.fl.).

Frøs er villig til at løbe en risiko, og vi vil til en hver tid forsøge at sætte os ind i hver enkelte
kundegruppes specielle forhold.

Frøs vil også inden for det næste år forsøge at opmuntre iværksættere til at starte egen virk-
somhed i vores lokale virkeområde til skabelse af nye arbejdspladser.

Frøs vil fortsætte med at udvikle og motivere klimaet for medarbejderne og i størst muligt
omfang inddrage dem i beslutningsprocessen til glæde for vores kunder.

Ansvarlig: Bente Graae

Dato: 02-03-2010

Erstatter: 22-12-2005

1.3 Værdier og Frøs ånden

Værdier:

Engagement: Vi er nærværende og forberedte. Vi deltager aktivt og tager ansvar. Vi arbejder
på at nå vores mål. Vi forsøger at give lidt mere end forventet. Vi tager initiativ og er fleksible
med øje for fælles mål.

Når vores engagement kan mærkes hos kunder og kolleger, smitter vi positivt. Ved at støtte
kolleger og
give en hånd med, når en kollega har travlt, skaber vi energi.

Troværdighed: Vi overholder vores aftaler. Vi lytter og udviser forståelse. Vores løsninger er altid til gavn for kunden og Frøs. Vi er ærlige.

Når vi giver klare meldinger, skaber vi troværdighed. Giv besked til kunden og kolleger, hvis vi ikke er i stand til at overholde tidsfrister og aftaler – det skaber forståelse og god samvittighed. Hvis der sker fejl, står ved dem og ret dem på bedste vis – alle begår fejl, vi har blot en forpligtelse til at lære af dem.

Tillid: Vi opbygger tillid gennem god kommunikation og handlinger. Vores løsninger er gennemarbejdede og skaber tryghed. Vi er kompetente og når vi er i tvivl, søger vi hjælp.

I mellem kolleger skabes tillid ved at give feedback gennem ros og ris. Først når vi tør være uenige og tage en diskussion, har vi tillid til hinanden. Bare alt kommunikation sker via ligeværdig dialog og på en konstruktiv måde.

Respekt: Vi respekterer forskelligheder. Vi behandler andre, som vi selv ønsker at blive behandlet. Vi bakker op om fælles beslutninger og holdninger.

Vi har respekt for hinandens arbejde og er bevidste om, at alle yder deres bedste. Det motiverer din kollega, at du spørger ind til hensigten, hvis der er noget du ikke forstår. Det skaber gensidig respekt og forståelse for hinandens arbejdsopgaver.

Kendetegnende for Frøs

Fri som fuglen

Vi træffer selvstændige beslutninger og kommer med nye ideer. Vi har vide rammer og er ansvarsbevidste. Vi ser muligheder frem for begrænsninger.

Total lokal

Mange medarbejdere bor og arbejder lokalt. Vi har personlig kontakt til lokalsamfundet. Vi engagerer os lokalt gennem sponsorater og aktiviteter. Vi har direkte telefonnumre og email adresser – vi får aldrig et call-center i Frøs.

Oplevelser

Vi giver gode oplevelser gennem vores mange arrangementer og nærvær. Alle som møder en Frøs'er oplever Frøs Ånden.

Fremme i skoene

Alle kunder betjenes indenfor 2 sek. med et smil. Vores telefoner ringer aldrig mere end 2 gange. Vi har altid papir og blyant med til møder. I Frøs bliver alle set og hørt.

Ansvarlig: Bente Graae

Dato: 02-03-2010

Erstatter: 22-12-2005

1.4 God arbejdskultur

God arbejdskultur

Ledelse:

Lederne skal til en hver tid sikre, at medarbejderne arbejder med det som skaber værdi og resultater for Frøs. Ledelsen udstikker rammer og retning. Medarbejderne har frihed inden for rammen og arbejde med egne ansvarsområder. Vi ser opfølgning som støtte til at opnå endnu bedre resultater og videregive viden, samt erfaringer fra andre.

Kundeoplevelsen

I Frøs skal kunden opleve nærvær. Det kræver, at vi er bevidste omkring vores tid. Derfor anerkend kundens tilstedeværelse med en hilsen. Vi har en kasse åben og derfor kan det forekomme, at en kunde må vente. Det er ok, bare kunden som bliver ekspederet oplever sig, som den vigtigste i verden.

Salg

I Frøs sælger vi løsninger tilpasset kundernes behov. Vi bygger relationer og derved skal salget være en fordel for kunden og os. Gennem en stor viden omkring mulighederne i Frøs kan vi strikke de helt rigtige løsninger sammen til kunderne. Derfor oplever kunden en stor tilfredshed ved at være kunde i Frøs.

Respekt for rådgivernes tid

Rådgivernes tid er kostbar og skal derfor bruges på bedste vis. Det gør rådgiverne ved at afsætte tid til mødeforberedelse. Ved spontane kundehenvendelser spørger vi ind til, hvad det

drejer sig om og aftaler tid med rådgiverne, hvis det ikke kan klares af en ekspeditionsmedarbejder.

Vi har respekt for kundens tid, derfor planlægges møderne grundigt og der er altid mødereferat til kunderne.

”Bankplejerske”

Vi ”uddanner” kunderne til at være ansvarlige for deres egen økonomi. Vi hjælper gerne til selvhjælp, så kunden bliver i stand til at bruge Netbank m.m. Det er vigtigt, at vi ikke bliver ”bankplejerske” og overtager ansvar for f.eks. overtræk – Det er og bliver kundens eget.

Tid

Tiden er en af vores vigtigste ressourcer. Planlægning er altafgørende for, hvilke resultater du når, og hvordan du har det. Vi bliver stressede af, det vi ikke når. Vi planlægger flere uger frem og hver dag inden vi går hjem justeres plan. Vi arbejder hele tiden med opgaver, der er vigtige, men ikke haster. Når vi bliver presset til at arbejde med opgaver, der er vigtige og haster, forsøger vi at finde en systematik og støtte som kan hjælpe os.

Telefonbetjening

Der er 3 personer i afdelingen, der har ansvaret for at passe telefonen i afdelingerne og ligger primært hos ekspedition og rådgiver 1. Der spørges ind, hvad henvendelsen drejer sig om og så vidt muligt klares opkaldet uden omstilling. Privatrådgiver 2, 3 og erhverv friholdes så vidt muligt fra telefonen.

Produktion

I Frøs har vi ingen produktionsgrupper. Vi bruger hinanden i dagligdagen og derfor kan ekspedition og rådgiverne godt hjælpe hinanden med produktion. Ligesom vi også overdrager sager for at lære kolleger op. Opgaver overdrages kun, hvis det giver mening og er tidsbesparende. Det vil sige, hvis det er hurtigt og nemmere at producere selv, gør man det. Vi er meget bevidste om, hvordan opgaver overdrages og giver en god og klar beskrivelse af opgaven.

Orden

Vi har en god orden i kundemapper og på vores skriveborde. Orden skaber ro og overblik. Derfor sørger vi hele tiden for at rydde op, så papirer og ting er lette at finde. Det hjælper både os selv og vores kolleger.

Ansvarlig: Bente Graae

Dato: 02-03-2010

Erstatter:

Bilag 5 – Befolkningstal i fusionsbankens kommuner

Befolkningen ultimo 4. kvartal 2010

I alt	Mænd	Kvinder	I alt
Esbjerg	57.527	57.657	115.184
Haderslev	27.990	28.127	56.117
Kolding	44.380	44.830	89.210
Sønderborg	37.978	38.215	76.193
Varde	25.453	24.898	50.351
Vejen	21.605	21.078	42.683
Vejle	53.351	53.867	107.218
Aabenraa	29.795	30.000	59.795
Herning	43.048	42.804	85.852
Holstebro	28.467	28.694	57.161
Ringkøbing-Skjern	29.454	28.614	58.068
Viborg	46.968	46.530	93.498
I alt	446.016	445.314	891.330

Ringkøbing Landbobank	Mænd	Kvinder	I alt
Herning	43.048	42.804	85.852
Holstebro	28.467	28.694	57.161
Ringkøbing-Skjern	29.454	28.614	58.068
Viborg	46.968	46.530	93.498
I alt	147.937	146.642	294.579

Skjern Bank	Mænd	Kvinder	I alt
Esbjerg	57.527	57.657	115.184
Varde	25.453	24.898	50.351
Ringkøbing-Skjern	29.454	28.614	58.068
I alt	112.434	111.169	223.603

Frøs Herreds Sparekasse	Mænd	Kvinder	I alt
Esbjerg	57.527	57.657	115.184
Haderslev	27.990	28.127	56.117
Kolding	44.380	44.830	89.210
Sønderborg	37.978	38.215	76.193
Vejen	21.605	21.078	42.683
Vejle	53.351	53.867	107.218
Aabenraa	29.795	30.000	59.795
I alt	272.626	273.774	546.400

Kilde: Danmarks Statistik

Bilag 6 – Befolkning i fusionbankens kommuner, efter alder

	Esbjerg		Haderslev		Kolding		Sønderborg		Varde		Vejen		Vejle	
0-9 år	12.989	11,3%	6.290	11,2%	11.201	12,6%	8.516	11,2%	5.901	11,7%	5.435	12,7%	13.631	12,7%
10-19 år	15.318	13,3%	7.683	13,7%	11.643	13,1%	10.215	13,4%	7.377	14,7%	6.008	14,1%	14.650	13,7%
20-29 år	13.516	11,7%	5.339	9,5%	10.031	11,2%	6.971	9,1%	4.404	8,7%	3.747	8,8%	10.332	9,6%
30-39 år	13.979	12,1%	6.476	11,5%	12.044	13,5%	8.523	11,2%	5.771	11,5%	5.475	12,8%	14.260	13,3%
40-49 år	16.720	14,5%	8.238	14,7%	13.112	14,7%	11.370	14,9%	7.489	14,9%	6.209	14,5%	16.289	15,2%
50-59 år	15.886	13,8%	7.897	14,1%	11.292	12,7%	9.947	13,1%	7.048	14,0%	5.609	13,1%	13.644	12,7%
60-69 år	14.345	12,5%	7.188	12,8%	10.412	11,7%	10.253	13,5%	6.114	12,1%	5.019	11,8%	12.864	12,0%
70-79 år	8.048	7,0%	4.565	8,1%	6.015	6,7%	6.835	9,0%	3.909	7,8%	3.284	7,7%	7.312	6,8%
80-89 år	3.706	3,2%	2.066	3,7%	2.937	3,3%	3.089	4,1%	1.987	3,9%	1.588	3,7%	3.529	3,3%
90-99 år	664	0,6%	361	0,6%	507	0,6%	460	0,6%	344	0,7%	297	0,7%	693	0,6%
100-109 år	13	0,0%	14	0,0%	16	0,0%	14	0,0%	7	0,0%	12	0,0%	14	0,0%
110 år +	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
I alt	115.184	100,0%	56.117	100,0%	89.210	100,0%	76.193	100,0%	50.351	100,0%	42.683	100,0%	107.218	100,0%
0-19 år	28.307	24,6%	13.973	24,9%	22.844	25,6%	18.731	24,6%	13.278	26,4%	11.443	26,8%	28.281	26,4%
20-39 år	27.495	23,9%	11.815	21,1%	22.075	24,7%	15.494	20,3%	10.175	20,2%	9.222	21,6%	24.592	22,9%
40-59 år	32.606	28,3%	16.135	28,8%	24.404	27,4%	21.317	28,0%	14.537	28,9%	11.818	27,7%	29.933	27,9%
60+ år	26.776	23,2%	14.194	25,3%	19.887	22,3%	20.651	27,1%	12.361	24,5%	10.200	23,9%	24.412	22,8%
20-44 år	35.655	31,0%	15.714	28,0%	28.710	32,2%	21.141	27,7%	13.812	27,4%	12.227	28,6%	32.612	30,4%
45-64 år	32.087	27,9%	16.001	28,5%	23.315	26,1%	20.837	27,3%	14.236	28,3%	11.490	26,9%	28.848	26,9%
65+ år	19.135	16,6%	10.429	18,6%	14.341	16,1%	15.484	20,3%	9.025	17,9%	7.523	17,6%	17.477	16,3%

	Aabenraa		Herning		Holstebro		Ringkøbing-		Viborg		Samlet	
0-9 år	6.842	11,4%	10.738	12,5%	7.040	12,3%	7.207	12,4%	11.990	12,8%	107.780	12,1%
10-19 år	8.129	13,6%	11.707	13,6%	7.781	13,6%	8.412	14,5%	12.590	13,5%	121.513	13,6%
20-29 år	5.122	8,6%	9.706	11,3%	6.337	11,1%	5.111	8,8%	9.065	9,7%	89.681	10,1%
30-39 år	6.735	11,3%	11.130	13,0%	7.177	12,6%	6.783	11,7%	12.129	13,0%	110.482	12,4%
40-49 år	8.792	14,7%	12.557	14,6%	7.965	13,9%	8.361	14,4%	13.625	14,6%	130.727	14,7%
50-59 år	8.774	14,7%	10.968	12,8%	7.627	13,3%	7.898	13,6%	12.736	13,6%	119.326	13,4%
60-69 år	8.090	13,5%	10.094	11,8%	6.816	11,9%	7.278	12,5%	11.084	11,9%	109.557	12,3%
70-79 år	4.699	7,9%	5.731	6,7%	4.103	7,2%	4.409	7,6%	6.470	6,9%	65.380	7,3%
80-89 år	2.271	3,8%	2.676	3,1%	1.961	3,4%	2.174	3,7%	3.242	3,5%	31.226	3,5%
90-99 år	335	0,6%	527	0,6%	344	0,6%	424	0,7%	555	0,6%	5.511	0,6%
100-109 år	6	0,0%	18	0,0%	10	0,0%	11	0,0%	12	0,0%	147	0,0%
110 år +	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
I alt	59.795	100,0%	85.852	100,0%	57.161	100,0%	58.068	100,0%	93.498	100,0%	891.330	100,0%
0-19 år	14.971	25,0%	22.445	26,1%	14.821	25,9%	15.619	26,9%	24.580	26,3%	229.293	25,7%
20-39 år	11.857	19,8%	20.836	24,3%	13.514	23,6%	11.894	20,5%	21.194	22,7%	200.163	22,5%
40-59 år	17.566	29,4%	23.525	27,4%	15.592	27,3%	16.259	28,0%	26.361	28,2%	250.053	28,1%
60+ år	15.401	25,8%	19.046	22,2%	13.234	23,2%	14.296	24,6%	21.363	22,8%	211.821	23,8%
20-44 år	16.099	26,9%	27.104	31,6%	17.346	30,3%	15.914	27,4%	27.940	29,9%	264.274	29,6%
45-64 år	17.593	29,4%	22.721	26,5%	15.463	27,1%	16.179	27,9%	25.608	27,4%	244.378	27,4%
65+ år	11.132	18,6%	13.582	15,8%	9.531	16,7%	10.356	17,8%	15.370	16,4%	153.385	17,2%

Kilde: Danmarks Statistik

Kilde: Danmarks Statistik

Side 100 af 123

Bilag 8 – Gennemsnitsindkomst i fusionsbankens kommuner

Indkomst i alt	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Esbjerg	209.422	215.059	221.401	226.757	232.797	239.033	251.490	262.344	270.556	265.024
Haderslev	203.742	212.913	216.767	219.449	227.700	236.698	250.966	261.681	265.059	263.835
Kolding	216.557	224.542	229.226	233.097	241.375	249.619	263.396	274.214	282.600	272.834
Sønderborg	204.562	213.092	214.604	216.514	227.563	233.175	243.881	252.591	260.521	243.879
Varde	210.285	218.029	222.535	227.090	234.007	243.016	254.379	269.419	269.899	265.323
Vejen	205.464	214.624	218.147	222.300	228.697	238.017	248.875	260.465	265.336	257.968
Vejle	216.252	224.670	230.430	235.606	244.844	252.564	266.424	278.718	284.791	277.629
Aabenraa	206.629	213.014	218.646	221.704	229.903	236.997	247.857	259.713	264.323	255.606
Herning	214.368	223.835	225.924	230.064	236.999	247.043	257.195	271.005	274.138	264.804
Holstebro	208.093	222.341	224.573	227.137	234.191	244.613	256.755	272.945	271.608	263.514
Ringkøbing-Skjern	212.329	227.677	227.522	229.014	238.040	247.865	263.731	273.105	273.066	265.764
Viborg	210.073	219.777	223.924	230.415	235.948	244.773	256.827	271.257	275.313	270.678
Hele landet	216.461	225.390	230.284	234.269	240.867	249.894	261.909	274.092	278.495	274.327

Kilde: Danmarks Statistik

Bilag 9 – Regnskabstal, Ringkjøbing Landbobank

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Ringkjøbing Landbobank				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Renteindtægter	705.949	1.031.830	1.221.165	993.756	836.339
2. Renteudgifter	309.366	570.690	669.149	377.728	241.954
A. Netto renteindtægter	396.583	461.140	552.016	616.028	594.385
3. Udbytte af aktier mv.	4.596	2.386	1.491	3.243	1.219
4. Gebyrer og provisionsindtægter	208.743	225.353	176.118	149.628	170.389
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	30.657	35.599	28.464	23.823	25.996
B. Netto rente- og gebyrindtægter	579.265	653.280	701.161	745.076	739.997
6. Kursreguleringer	128.979	17.965	-43.577	58.130	52.159
7. Andre driftsindtægter	4.717	7.443	4.863	5.351	3.893
8. Udgifter til personale og administration	204.038	229.755	236.056	235.604	236.374
9. Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	4.517	4.647	2.420	2.424	3.219
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	5	16	16.234	55.841	46.785
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	-69.027	-10.791	89.239	209.773	171.369
12. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	0	-11	-5	-59	14
C. Resultat før skat	573.428	455.050	318.493	304.855	338.316
14. Skat	141.046	106.730	78.495	72.775	81.443
D. Årets resultat	432.382	348.320	239.998	232.080	256.873
Heraf anvendt til udbytte og andre formål	158.700	157.500	0	0	60.980

Balanceoplysninger (i 1.000 kr.)					
Ringkjøbing Landbobank					
AKTIVER					
2006	2007	2008	2009	2010	
1. Kassebeholdning og fordringstilgodehavender hos centralbanker	51.868	44.226	46.112	42.723	59.597
3. Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	3.287.875	4.292.838	2.041.847	2.491.999	2.654.707
5. Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	12.760.168	14.134.637	13.897.101	13.047.212	13.151.216
6. Obligationer til dagsværdi	685.718	647.310	1.305.760	1.679.453	1.546.282
7. Obligationer til amortiseret kostpris	0	0	0	0	0
8. Aktier mv.	280.829	266.567	247.410	256.697	257.253
9. Kapitalandele i associerede virksomheder	555	544	571	513	527
10. Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	0	0	0	0
11. Aktiver tilknyttet puljeordninger	0	0	0	0	0
13. Grunde og bygninger i alt	62.101	70.991	74.098	76.589	75.662
13.1 Investerings ejendomme	8.665	5.611	7.261	7.261	7.261
13.2 Domicilejendomme	53.436	65.380	66.837	69.328	68.401
14. Øvrige materielle aktiver	4.042	4.134	3.632	3.055	4.430
15. Aktuelle skatteaktiver	13.399	13.120	34.975	46.261	20.827
16. Udsudte skatteaktiver	26.653	11.173	27.713	0	0
17. Aktiver i midlertidig besiddelse	0	0	204	1.023	150
18. Andre aktiver	94.877	147.196	312.080	275.170	469.600
19. Periodeafgrænsningsposter	1.273	990	10.250	7.260	6.953
Aktiver i alt	17.269.358	19.633.727	18.001.755	17.927.956	18.247.204
PASSIVER					
Gæld					
1. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	7.810.180	7.439.961	5.301.162	2.994.723	2.632.190
2. Indlån og anden gæld	7.046.159	9.161.775	9.072.875	11.187.470	11.661.654
3. Indlån i puljeordninger	0	0	0	0	0
4. Udstedte obligationer til dagsværdi	0	0	0	0	0
5. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	2.955	474.287	478.341	557.337	337.617
7. Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	0	0	0
8. Midlertidigt overtagne forpligtelser	0	0	0	0	0
9. Andre passiver	197.524	284.328	651.703	364.331	592.871
10. Periodeafgrænsningsposter	812	1.020	802	689	282
Gæld i alt	15.057.630	17.361.371	15.504.884	15.104.551	15.224.614
Hensatte forpligtelser					
11. Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	13.205	11.466	9.471	7.463	5.858
12. Hensættelser til udsudt skat	0	0	0	5.088	3.929
14. Hensættelser til tab på garantier	5.087	7.303	10.496	46.477	1.383
15. Andre hensatte forpligtelser	3.358	1.164	1.128	13.209	2.077
Hensatte forpligtelser i alt	21.650	19.933	21.096	72.238	13.247
Efterstillede kapitalindskud					
16. Efterstillede kapitalindskud	479.288	473.863	690.984	695.394	696.999
Egenkapital					
17. Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	26.400	26.200	25.200	25.200	25.200
19. Akkumulerede værdiændringer	0	0	0	162	176
19.1 Opskrivningshænlæggelser	0	0	0	161	176
20. Andre reserver	204	193	188	0	0
20.1 Lovpligtige reserver	204	193	187	0	0
20.4 Øvrige reserver	0	0	0	0	0
21. Overført overskud eller underskud	1.684.186	1.752.168	1.759.403	2.030.411	2.286.968
Egenkapital i alt	1.710.790	1.778.561	1.784.791	2.055.773	2.312.344
Passiver i alt	17.269.358	19.633.728	18.001.755	17.927.956	18.247.204

Nøgletal	Ringkjøbing Landbobank				
	2006	2007	2008	2009	2010
Solvensprocent (Solvency ratio)	12,30	13,00	16,30	20,20	22,40
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	10,40	11,20	13,00	16,60	18,60
Egenkapitalforrentning før skat (Return on equity before tax)	35,60	26,10	17,90	15,90	15,50
Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)	26,80	20,00	13,50	12,10	11,80
Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)	5,11	3,04	1,93	1,61	1,74
Renterisiko	1,60	1,00	1,20	0,60	0,10
Valutaposition	4,10	2,10	5,60	3,40	0,50
Valutarisiko (Foreign exchange risk)	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00
Udlån i forhold til indlån	185,20	157,40	157,10	120,80	117,60
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	134,30	161,40	139,10	205,60	231,80
Summen af store engagementer	116,10	38,30	12,10	0,00	10,20
Årets nedskrivningsprocent	-0,30	-0,10	0,50	1,20	0,94
Årets udlånsvækst	27,30	10,80	-1,70	-6,10	0,80
Udlån i forhold til egenkapital (Gearing)	7,50	7,90	7,80	6,30	5,70
Årets resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	1637,80	1324,40	933,80	920,90	1019,30
Indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	6631,00	7053,00	7382,00	8172,00	9193,00
Børskurs/resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	13,20	13,00	6,60	13,20	14,20
Børskurs/indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	3,26	2,43	0,84	1,49	1,58

Kapitaldækningsopgørelse	2006	2007	2008	2009	2010
Indbetalt aktiekapital/garantkapital	26.400	26.200	25.200	25.200	25.200
Overskud ved emission	0	0	0	0	0
Reserver (inkl. overskud)	1.525.690	1.594.861	1.759.591	2.030.573	2.226.164
Hybrid kernekapital	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	0	0	0	0
Immaterielle aktiver	0	0	0	-162	-176
Skatteaktiver fra årets løbende underskud	-26.653	-11.173	-27.713	0	0
Reduceret kernekapital	1.725.437	1.809.888	1.957.078	2.255.611	2.451.188
Opskrivningshenlæggelser	0	0	0	161	176
Ansvarlig lånekapital (efterstillede kapitalindskud)	300.000	300.000	501.166	490.921	491.575
Kapitalelementer i andre finansielle virksomheder	0	0	0	0	0
Reduceret basiskapital	2.025.437	2.109.888	2.458.244	2.746.693	2.942.939
Risikovægtede poster					
Kredit- og modpartsrisiko	15.869.400	14.461.777	13.013.636	11.378.127	11.110.261
Markedsrisiko	655.709	513.401	838.422	914.819	714.897
Operationel risiko	0	1.199.363	1.251.250	1.322.788	1.322.788
Gruppevisse nedskrivninger	0	0	0	0	0
Risikovægtede poster i alt	16.525.109	16.174.541	15.103.308	13.615.734	13.147.946

Kilde: Finanstilsynet og Ringkjøbing Landbobank

Bilag 10 – Regnskabstal, Skjern Bank

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Skjern Bank				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Renteindtægter	189.145	276.073	357.935	299.257	256.456
2. Renteudgifter	64.771	140.827	201.065	131.310	98.336
A. Netto renteindtægter	124.374	135.246	156.870	167.947	158.120
3. Udbytte af aktier mv.	3.567	3.909	8.255	3.405	2.053
4. Gebyrer og provisionsindtægter	51.714	56.364	50.889	50.843	54.986
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.925	4.824	4.217	4.206	6.332
B. Netto rente- og gebyrindtægter	175.730	190.695	211.797	217.989	208.827
6. Kursreguleringer	54.868	7.920	-60.948	29.311	21.835
7. Andre driftsindtægter	911	1.216	1.957	1.825	1.199
8. Udgifter til personale og administration	115.678	129.356	139.684	129.227	131.655
9. Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	21.106	153	9.137	4.078	2.535
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	0	0	6.399	16.099	13.286
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	3.077	19.438	69.572	218.119	73.085
12. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	387	1.687	-4.636	-892	-1.117
C. Resultat før skat	92.035	52.570	-76.622	-119.290	10.183
14. Skat	24.626	9.320	-18.471	-28.443	2.482
D. Årets resultat	67.409	43.250	-58.151	-90.847	7.701
Heraf anvendt til udbytte og andre formål	4.973	5.639	0	0	0

Balanceoplysninger (i 1.000 kr.)					
AKTIVER					
1. Kassebeholdning og fordringstilgodehavender hos centralbanker					
3. Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker					
5. Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris					
6. Obligationer til dagsværdi					
7. Obligationer til amortiseret kostpris					
8. Aktier mv.					
9. Kapitalandele i associerede virksomheder					
10. Kapitalandele i tilknyttede virksomheder					
11. Aktiver tilknyttet puljeordninger					
13. Grunde og bygninger i alt					
13.1 Investerings ejendomme					
13.2 Domicilejendomme					
14. Øvrige materielle aktiver					
15. Aktuelle skatteaktiver					
16. Udskudte skatteaktiver					
17. Aktiver i midlertidig besiddelse					
18. Andre aktiver					
19. Periodeafgrænsningsposter					
Aktiver i alt					
PASSIVER					
<i>Gæld</i>					
1. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker					
2. Indlån og anden gæld					
3. Indlån i puljeordninger					
4. Udstedte obligationer til dagsværdi					
5. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris					
7. Aktuelle skatteforpligtelser					
8. Midlertidigt overtagne forpligtelser					
9. Andre passiver					
10. Periodeafgrænsningsposter					
Gæld i alt					
<i>Hensatte forpligtelser</i>					
11. Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser					
12. Hensættelser til udskudt skat					
14. Hensættelser til tab på garantier					
15. Andre hensatte forpligtelser					
Hensatte forpligtelser i alt					
<i>Efterstillede kapitalindskud</i>					
16. Efterstillede kapitalindskud					
<i>Egenkapital</i>					
17. Aktiekapital/andelskapital/garantikapital					
19. Akkumulerede værdiændringer					
19.1 Opskrivningshælgelser					
20. Andre reserver					
20.1 Lovpligtige reserver					
20.4 Øvrige reserver					
21. Overført overskud eller underskud					
Egenkapital i alt					
Passiver i alt					

Skjern Bank					
2006	2007	2008	2009	2010	
277.015	105.808	30.031	125.316	179.374	
175.822	736.666	976.478	345.034	435.179	
3.149.009	3.919.134	3.770.131	3.677.045	3.623.212	
234.939	253.271	383.052	424.635	843.058	
0	0	0	0	0	
197.996	213.388	184.694	186.323	185.014	
696	3.273	7.700	6.807	5.934	
2.010	0	0	0	6.745	
0	0	0	0	0	
56.273	73.218	93.999	70.116	69.987	
8.076	7.586	10.061	9.361	9.361	
48.197	65.632	83.938	60.755	60.626	
4.175	8.138	9.517	7.290	4.959	
21.702	14.327	10.692	5.443	0	
0	0	25.496	53.303	49.570	
239	239	239	239	239	
28.201	30.246	126.587	85.549	89.728	
750	428	0	1.200	1.550	
4.148.827	5.358.138	5.618.618	4.988.301	5.494.549	
1.581.498	1.836.943	1.658.799	571.862	274.734	
1.942.333	2.677.096	3.087.535	2.990.784	3.569.671	
0	0	0	0	0	
0	0	4.233	24.104	0	
1.797	3.445	5.145	531.253	775.544	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
65.648	81.616	200.560	127.355	132.767	
144	124	189	185	366	
3.591.420	4.599.224	4.956.462	4.245.543	4.753.082	
0	0	0	0	0	
8.314	1.638	0	0	0	
5.000	1.000	3.495	13.746	0	
0	0	0	0	0	
13.314	2.639	3.496	13.747	0	
120.000	220.000	195.000	355.625	356.546	
18.800	22.560	22.560	22.560	22.560	
2.293	2.293	7.992	417	417	
2.293	2.293	7.992	417	417	
481	480	0	0	0	
481	0	0	0	0	
0	480	0	0	0	
402.519	510.942	433.109	350.409	361.944	
424.093	536.275	463.661	373.386	384.921	
4.148.827	5.358.138	5.618.619	4.988.301	5.494.549	

Nøgletal	Skjern Bank				
	2006	2007	2008	2009	2010
Solvensprocent (Solvency ratio)	11,20	13,50	12,40	15,60	16,30
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	11,10	11,10	10,20	10,40	11,40
Egenkapitalforrentning før skat (Return on equity before tax)	22,90	10,90	-15,30	-28,50	2,70
Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)	16,80	9,00	-11,60	-21,70	2,00
Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)	1,66	1,35	0,66	0,68	1,05
Renterisiko	0,80	0,40	0,70	1,30	1,30
Valutaposition	13,20	14,80	2,80	2,60	1,80
Valutarisiko (Foreign exchange risk)	0,10	0,00	0,10	0,00	0,00
Udlån i forhold til indlån	165,50	149,50	126,80	132,40	109,30
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	41,00	90,70	143,80	124,30	198,70
Summen af store engagementer	165,00	109,40	110,60	88,20	38,50
Årets nedskrivningsprocent	0,10	0,30	1,40	4,70	1,90
Årets udlånsvækst	51,60	24,50	-3,80	-2,50	-1,50
Udlån i forhold til egenkapital (Gearing)	7,40	7,30	8,10	9,80	9,40
Årets resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	362,40	205,70	-279,60	-439,60	34,10
Indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	2290,00	2474,00	2271,00	1810,00	1798,00
Børskurs/resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	12,00	14,30	-2,40	-2,00	23,40
Børskurs/indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	1,90	1,19	0,30	0,50	0,45

Kapitaldækningsopgørelse	2006	2007	2008	2009	2010
Indbetalt aktiekapital/garantkapital	18.800	22.560	22.560	22.560	22.560
Overskud ved emission	0	0	0	0	0
Reserver (inkl. overskud)	400.593	508.076	441.101	350.826	362.361
Hybrid kernekapital	70.000	70.000	70.000	120.685	134.523
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	-32.228	-32.337	-31.212	-36.350
Immaterielle aktiver	-2.293	-2.293	-7.992	-417	-417
Skatteaktiver fra årets løbende underskud	0	0	-25.496	-53.303	-49.570
Reduceret kernekapital	487.100	566.115	467.836	409.139	433.107
Opskrivningsshenlæggelser	2.293	2.293	7.992	417	417
Ansvarlig lånekapital (efterstillede kapitalindskud)	50.000	150.000	125.000	234.940	222.023
Kapitalelementer i andre finansielle virksomheder	-48.439	-32.228	-32.337	-31.212	-36.350
Reduceret basiskapital	490.954	686.180	568.491	613.284	619.197
Risikovægtede poster					
Kredit- og modpartsrisiko	3.052.948	4.392.161	3.990.147	3.281.736	3.130.212
Markedsrisiko	1.071.449	328.051	257.425	276.291	290.032
Operationel risiko	265.445	372.140	360.914	376.103	396.121
Gruppevisse nedskrivninger	0	-1.828	-5.138	-11.291	-13.268
Risikovægtede poster i alt	4.389.842	5.090.524	4.603.348	3.922.839	3.803.097

Kilde: Finanstilsynet og Skjern Bank

Bilag 11 – Regnskabstal, Frøs Herreds Sparekasse

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Frøs Herreds Sparekasse				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Renteindtægter	156.313	194.328	241.128	214.682	214.501
2. Renteudgifter	43.174	73.858	103.479	74.956	67.901
A. Netto renteindtægter	113.139	120.470	137.648	139.725	146.600
3. Udbytte af aktier mv.	818	1.243	1.686	1.841	1.472
4. Gebyrer og provisionsindtægter	47.500	53.350	47.832	53.827	61.281
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.946	4.835	4.140	1.827	2.028
B. Netto rente- og gebyrindtægter	157.511	170.228	183.027	193.566	207.325
6. Kursreguleringer	19.596	-2.478	-30.486	19.694	-20.796
7. Andre driftsindtægter	2.024	1.994	2.508	1.456	1.454
8. Udgifter til personale og administration	111.586	120.544	126.990	133.765	148.088
9. Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	8.204	6.433	5.595	4.200	3.645
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	0	0	2.856	10.212	21.519
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	5.202	8.732	20.163	42.787	30.622
12. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-3.377	1.689	739	17	-7.596
C. Resultat før skat	50.762	35.724	185	23.769	-23.487
14. Skat	9.609	6.533	-732	6.156	-3.785
D. Årets resultat	41.153	29.191	917	17.612	-19.702
Heraf anvendt til udbytte og andre formål	0	0	0	0	0

Frøs Herreds Sparekasse					
2006	2007	2008	2009	2010	
22.934	21.135	25.525	24.480	20.763	
299.580	420.671	829.119	986.916	1.273.866	
1.738.124	2.093.684	2.070.724	2.221.912	2.359.862	
512.706	438.946	368.783	575.013	795.668	
0	0	18.690	19.361	12.458	
101.807	127.125	134.586	145.773	149.025	
0	0	0	0	0	
6.698	8.387	9.126	4.071	4.476	
293.531	333.793	256.524	318.868	397.876	
26.591	25.712	25.764	24.646	28.119	
0	0	0	0	0	
26.591	25.712	25.764	24.646	28.119	
11.489	10.123	6.924	5.776	10.504	
0	0	4.315	270	2.965	
2.669	284	2.806	3.096	6.913	
0	0	0	950	0	
30.528	25.807	113.396	53.475	38.468	
2.083	2.127	2.392	2.858	3.083	
3.048.739	3.509.794	3.868.675	4.387.467	5.104.046	
136.141	174.115	255.879	285.956	357.813	
2.122.802	2.379.524	2.707.711	3.053.689	3.516.911	
293.531	333.793	256.524	318.868	397.876	
0	0	0	0	0	
0	0	1.961	3.706	3.706	
7.678	3.803	0	2.006	0	
0	0	0	1.109	0	
64.250	45.045	64.469	115.091	159.308	
899	758	3.866	701	518	
2.625.302	2.937.039	3.290.410	3.781.126	4.436.132	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
143	291	2.733	10.603	16.502	
669	2.448	1.612	1.449	4.847	
812	2.739	4.345	12.053	21.349	
0	96.936	96.858	96.740	96.907	
180.097	201.360	204.426	207.325	274.814	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	4.322	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
242.529	271.720	272.636	290.224	270.522	
422.626	473.080	477.062	497.549	549.658	
3.048.739	3.509.794	3.868.675	4.387.467	5.104.046	

Nøgletal	Frøs Herreds Sparekasse				
	2006	2007	2008	2009	2010
Solvensprocent (Solvency ratio)	14,10	16,10	20,20	19,70	18,90
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	15,10	13,60	17,00	16,70	16,20
Egenkapitalforrentning før skat (Return on equity before tax)	12,90	8,00	0,00	4,90	-4,49
Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)	10,40	6,50	0,20	3,60	-3,76
Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)	1,41	1,26	1,00	1,12	0,88
Renterisiko	2,80	1,60	0,60	1,20	1,10
Valutaposition	5,70	18,90	19,80	19,10	10,50
Valutarisiko (Foreign exchange risk)	0,10	0,10	0,00	0,00	0,10
Udlån i forhold til indlån	73,30	78,40	71,40	68,10	62,40
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	101,50	51,70	192,90	334,50	371,10
Summen af store engagementer	12,80	0,00	0,00	0,00	13,40
Årets nedskrivningsprocent	0,20	0,30	0,80	1,50	1,10
Årets udlånsvækst	15,40	20,50	-1,10	7,30	6,21
Udlån i forhold til egenkapital (Gearing)	4,10	4,40	4,30	4,50	4,29
Årets resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Børskurs/resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Børskurs/indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Kapitaldækningsopgørelse	2006*	2007*	2008	2009	2010
Indbetalt aktiekapital/garantkapital	180.097	201.360	204.426	207.325	274.814
Overskud ved emission	0	0	0	0	0
Reserver (inkl. overskud)	242.529	271.720	272.636	290.224	270.522
Hybrid kernekapital	0	0	0	0	0
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	-11.058	-8.895	-12.298	-15.140
Immaterielle aktiver	0	0	0	0	0
Skatteaktiver fra årets løbende underskud	-2.669	-2.284	-2.806	-3.096	-6.913
Reduceret kernekapital	419.957	459.738	465.361	482.155	523.283
Opskrivningshenlæggelser	0	0	0	0	4.322
Ansvarlig lånekapital (efterstillede kapitalindskud)	0	96.936	96.858	96.740	96.907
Kapitalelementer i andre finansielle virksomheder	-26.896	-11.058	-8.895	-12.298	-15.141
Reduceret basiskapital	393.061	545.616	553.324	566.597	609.371
Risikovægtede poster					
Kredit- og modpartsrisiko			2.191.106	2.208.054	2.458.086
Markedsrisiko			256.692	374.987	422.899
Operationel risiko			295.962	295.962	331.335
Gruppevisse nedskrivninger			0	0	0
Risikovægtede poster i alt	2.784.100	3.388.194	2.743.760	2.879.003	3.212.320

* Det har ikke været muligt at fremskaffe en specifikation af de risikovægtede poster for 2006 og 2007.

Kilde: Finanstilsynet og Frøs Herreds Sparekasse

Bilag 12 – Konsoliderede regnskabstal i fusionsbanken

Resultatoplysninger (i 1.000 kr.)	Fælles for RLB, SB og FHS		
	2010	2011	2012
1. Renteindtægter	1.307.296	1.372.661	1.509.927
2. Renteudgifter	408.191	428.601	471.461
A. Netto renteindtægter	899.105	944.060	1.038.466
3. Udbytte af aktier mv.	4.744	0	0
4. Gebyrer og provisionsindtægter	286.656	315.322	331.088
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	34.356	37.792	39.681
B. Netto rente- og gebyrindtægter	1.156.149	1.221.590	1.329.873
6. Kursreguleringer	53.198	0	0
7. Andre driftsindtægter	6.546	0	0
8. Udgifter til personale og administration	516.117	526.439	510.856
9. Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	9.399	0	0
10. Andre driftsudgifter (primært garantiprovision vedr. bankpakke 1)	81.590	149.500	0
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	275.076	275.076	154.701
12. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-8.699	0	0
C. Resultat før skat	325.012	270.575	664.316
14. Skat	80.140	67.644	166.079
D. Årets resultat	244.872	202.931	498.237
Heraf anvendt til udbytte og andre formål			

Balanceoplysninger (i 1.000 kr.)	Fælles for RLB, SB og FHS		
AKTIVER	2010	2011	2012
1. Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	259.734	259.734	259.734
3. Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	4.363.752	4.056.252	3.549.285
5. Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	19.134.290	20.091.005	22.100.105
7. Obligationer til amortiseret kostpris	12.458	12.458	12.458
8. Aktier mv.	591.292	591.292	591.292
12. Immaterielle aktiver	0	196.156	176.540
18. Andre aktiver	597.796	597.796	597.796
Aktiver i alt	28.845.799	29.293.294	30.775.813
PASSIVER			
1. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	3.264.737	3.264.737	3.264.737
2. Indlån og anden gæld	18.748.236	19.685.648	20.669.930
5. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.116.867	1.116.867	1.116.867
9. Andre passiver	884.946	884.946	884.946
10. Periodeafgrænsningsposter	1.166	1.166	1.166
Gæld i alt	24.413.828	24.953.364	25.937.646
<i>Efterstillede kapitalindskud</i>			
16. Efterstillede kapitalindskud	1.425.266	1.125.266	1.125.266
<i>Egenkapital</i>			
17. Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	52.195	52.195	52.195
21. Overført overskud eller underskud	2.919.434	3.122.365	3.620.602
Egenkapital i alt	2.977.137	3.180.068	3.678.305
Passiver i alt	28.845.799	29.293.294	30.775.813

Nøgletal	Fælles for RLB, SB og FHS		
	2010	2011	2012
Solvensprocent (Solvency ratio)	19,65	19,46	20,01
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	15,86	15,97	16,80
Egenkapitalforrentning før skat (Return on equity before tax)	11,01	8,51	19,96
Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)	8,30	6,38	14,97
Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)	1,37	1,28	2,00
Udlån i forhold til indlån	102,06	102,06	106,92
Udlån i forhold til egenkapital (Gearing)	6,43	6,32	6,01
Årets resultat pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	826,30	684,77	1.681,26
Indre værdi pr. aktie (styktørrelse 100 kr.)	10.046,09	10.730,86	12.412,12
Omkostningsprocent	45,20	43,09	38,41
Rentemarginal (Net interest margin)	4,70%	4,70%	4,70%
WACC	1,9000%	1,9529%	2,0929%
ICGR	8,2%	6,4%	13,5%

Kapitaldækningsopgørelse (i 1.000 kr.)	2010	2011	2012
Indbetalt aktiekapital/garantkapital	52.195	52.195	52.195
Overskud ved emission	0	0	0
Reserver (inkl. overskud)	2.919.434	3.122.365	3.620.602
Hybrid kernekapital	334.523	334.523	334.523
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	-51.490	-51.490	-51.490
Immaterielle aktiver	-593	-593	-593
Skatteaktiver fra årets løbende underskud	-56.483	-56.483	-56.483
Reduceret kernekapital	3.197.586	3.400.517	3.898.754
Opskrivningshenlæggelser	4.915	4.915	4.915
Ansvarlig lånekapital (efterstillede kapitalindskud)	810.505	790.743	790.743
Kapitalelementer i andre finansielle virksomheder	-51.491	-51.491	-51.491
Reduceret basiskapital	3.961.515	4.144.684	4.642.921
Risikovægtede poster			
Kredit- og modpartsrisiko	16.698.559	17.533.487	19.286.836
Markedsrisiko	1.427.828	1.600.000	1.600.000
Operationel risiko	2.050.244	2.161.621	2.318.676
Gruppevis nedskrivninger	-13.268	0	0
Risikovægtede poster i alt	20.163.363	21.295.108	23.205.511

Bilag 13 – Beregning af WACC

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) viser pengeinstituttets vægtede gennemsnitlige pris for sine passiver, og udregnes som $k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$, hvor

- k_d er prisen på de rentebærende passiver ($\frac{\text{renteudgifter}}{\text{passiver-egenkapital}}$),
- T er skattesatsen (*forudsættes at være 25 %*),
- L er passiverne (minus egenkapital) i forhold til aktiverne ($\frac{\text{passiver-egenkapital}}{\text{aktiver}}$) og
- k_e er prisen på egenkapitalen. k_e beregnes ligesom capital asset pricing modellen (CAPM), som kan udtrykkes $k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$, hvor
 - r_f er den risikofrie rente (*forudsættes at svare til nationalbankens indskudsbevis-rente på pt. 0,95 %*),
 - β er aktiemarkedets beta på pengeinstituttet (*forudsættes af hensyn til sammenligningen at være 1*) og
 - k_m er markedets forventning til afkast på aktiemarkedet (*forudsættes at være 8 %*).

Sammenskrevet kan WACC'en opgøres på følgende måde for Ringkjøbing Landbobank:

$$WACC_{RLB} = \frac{241.954}{18.247.204 - 2.312.344} * (1 - 0,25) * \left(\frac{18.247.204 - 2.312.344}{18.247.204} \right) + (0,0095 + 1 * (0,08 - 0,0095)) * \left(1 - \frac{18.247.204 - 2.312.344}{18.247.204} \right)$$

$$= 0,0152 * 0,75 * 0,8733 + 0,08 * 0,1267 = 0,0201 = 2,01 \%$$

WACC	Ringkjøbing Landbobank				
Mellemregninger	2006	2007	2008	2009	2010
k_d	0,0199	0,0320	0,0413	0,0238	0,0152
L	0,9009	0,9094	0,9009	0,8853	0,8733
k_e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

WACC	2,1361%	2,9047%	3,5810%	2,4975%	2,0083%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	3,1815%	4,4421%	5,2757%	2,4824%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,0454%	-1,5374%	-1,6947%	0,0151%	0,7628%

WACC	Skjern Bank				
Mellemregninger	2006	2007	2008	2009	2010
k_d	0,0174	0,0292	0,0390	0,0285	0,0192
L	0,8978	0,8999	0,9175	0,9251	0,9299
k_e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

WACC	1,9887%	2,7719%	3,3441%	2,5731%	1,9027%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	3,1815%	4,4421%	5,2757%	2,4824%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,1928%	-1,6702%	-1,9316%	0,0907%	0,6572%

WACC	Frøs Herreds Sparekasse				
Mellemregninger	2006	2007	2008	2009	2010
k_d	0,0172	0,0254	0,0310	0,0198	0,0153
L	0,9058	0,9087	0,9200	0,9248	0,9380
k_e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

WACC	1,9208%	2,4638%	2,7781%	1,9773%	1,5741%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	3,1815%	4,4421%	5,2757%	2,4824%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,2607%	-1,9783%	-2,4976%	-0,5051%	0,3286%

WACC	Fælles for RLB, SB og FHS				
<i>Mellemregninger</i>	2008	2009	2010	2011	2012
k_d	0,0397	0,0243	0,0160	0,0164	0,0174
L	0,8999	0,8915	0,8953	0,8914	0,8805
k_e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

WACC	3,4823%	2,4908%	1,9134%	1,9658%	2,1051%
Gennemsnitlig CIBOR-rente for året	5,2757%	2,4824%	1,2455%	1,2455%	1,2455%
Forskel mellem WACC og CIBOR	-1,7934%	0,0084%	0,6679%	0,7203%	0,8596%

Bilag 14 – Kapitalkrav i pengeinstitutter

1. Solvens

I LFV § 124 bestemmes det, at et pengeinstituts bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og at risikoen kan måles og styres løbende, således basiskapitalen opretholdes i et passende niveau. Basiskapitalen skal i henhold til § 124, stk. 2 udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster, dog altid mindst modværdien af €5 mio. I § 124, stk. 4 bestemmes det, at bestyrelsen og direktionen på baggrund af vurderingen om tilstrækkelig basiskapital i stk. 1 skal opgøre pengeinstituttets individuelle solvensbehov. Det er således ikke tilstrækkeligt, at man opfylder mindstekravet til solvens på 8 %, hvis man vurderer, at det er nødvendigt med en større dækning.

Med udgangspunkt i ovenstående kan kravet til solvensen opgøres således:

$$\text{basiskapital} / \text{risikovægtede poster} = \text{min. 8 \%}$$

2. Basiskapital

I henhold til LFV § 128 opgøres basiskapitalen som den reducerede kernekapital (ofte betegnet som tier 1) tillagt den reducerede supplerende kapital (tier 2), med fradrag af beløb i LFV § 139, som angivet nedenfor:

Kernekapital	Indbetalt aktiekapital
	+ Overskud ved emission
	+ Reserver (inkl. Overskud)
	+ Hybrid kernekapital
Fradrag	- Egne aktier
	- Immaterielle aktiver
	- <u>Skatteaktiver fra årets løbende underskud</u>
	= Reduceret kernekapital
Supplerende kapital	+ Opskrivningsshenlæggelser
	+ Værdipapirer med ubestemt løbetid og andre kapitalindskud
Fradrag	- Kapitalelementer i andre kredit- eller finansieringsinstitutter, som ikke konsolideres
	- <u>Andele i forsikringsselskaber</u>
	= Reduceret supplerende kapital
Basiskapital	= Reduceret kernekapital + reduceret supplerende kapital

De enkelte dele af basiskapitalopgørelsen, herunder kernekapital og supplerende kapital, gennemgås nedenfor i dette afsnit.

Basiskapitalen er et udtryk for den risikorelaterede ansvarlige kapital, som mere præcist kan betegnes som den buffer pengeinstituttet har til at modstå de uforudsete risici, som vi kommer ind på senere i dette afsnit.

3. Kernekapital

Kernekapitalen i et pengeinstitut kan betegnes som fundamentet i basiskapitalen, og den består jf. LFV § 129 bl.a. af

- 1) indbetalt aktie-, garanti- eller andelskapital,
- 2) overskud ved emission,
- 3) reserver,
- 4) overført overskud eller underskud
- 5) årets løbende overskud fratrukket enhver form for skat, forventet udbytte og andre forudsigelige udgifter
- 8) hybrid kernekapital

At kernekapitalen er fundamentet i basiskapitalen, er naturligvis fordi det er ejernes/garanternes indskud sammen med de løbende overskud pengeinstituttet har opnået.

Den hybride kernekapital er rent faktisk et lån med så specielle vilkår, at det bliver til en hybrid mellem et lån og ansvarlig kapital. Den hybride kernekapital kan, jf. LFV § 129, stk. 2 udgøre op til 50 % af kernekapitalen, såfremt visse krav omkring bl.a. konvertering til aktie-, garanti- eller andelskapital ifm. pengeinstituttets manglende opfyldelse af solvenskravet eller på anden måde er nødlidende. Desuden må låneaftalen ikke indeholde incitamenten til indfrielse eller et på forhånd givet forfaldstidspunkt, således lånet reelt set har uendelig løbetid. Hvis ikke den hybride kernekapital kan konverteres til aktie-, garanti- eller andelskapital, kan kapitalen højst udgøre 35 % af kernekapitalen, og indeholder låneaftalen tillige moderate incitamenten til indfrielse eller vilkår om et fastsat forfaldstidspunkt, kan kapitalen højst udgøre 15 % af kernekapital. Begrænsningen omkring incitamenten til indfrielse omfatter ikke hybrid kernekapital udstedt under lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter (bankpakke 2). I LFV § 132 angives flere krav til den hybride kernekapital for at den kan medgå i opgørelsen af kernekapitalen, som f.eks. må kapitalen tidligst tilbagebetales 5 år efter indbetaling med Finanstilsynets godkendelse, og dette kun på pengeinstituttets foranledning, medmindre instituttet træder i likvidation eller erklæres konkurs. Desuden må der ikke stilles sikkerheder for kapitalen, som skal være efterstillet al anden ikke efterstillet gæld, ligesom forrentningen af

kapitalen skal bortfalde, hvis ikke instituttet opfylder kapitalkravene eller hvis det skønnes nødvendigt for at bevare instituttets finansielle sundhed.

Da der er mange restriktioner på den hybride kernekapital og det er et efterstillet kapitalindskud, vil dem der placerer sine penge på denne måde typisk kræve et højere afkast for at påtage sig den risiko. Den gennemsnitlige rente på den hybride kernekapital staten har indskud i de danske kreditinstitutter udgør f.eks. 10,08 %⁸⁷ om året, og i Skjern Banks tilfælde hele 11,11 %. Denne rente er dog højere end hvad der normalt betales for kapitalen.

4. Supplerende kapital

Den supplerende kapital består, jf. LFV § 135, primært af ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser og hybrid kernekapital, som ikke kan medregnes i kernekapitalen. Den supplerende kapital må, jf. LFV § 135, stk. 3, ikke medregnes med mere end 100 % af kernekapitalen.

Der er visse krav til den ansvarlige lånekapital, som fastsættes i LFV § 136. Her fremgår det, at långivers krav skal være efterstillet al anden ikkeefterstillet gæld, beløbet skal være indbetalt, beløbet må ikke tilbagebetales før forfaldstidspunktet på långivers initiativ eller uden Finanstilsynets tilladelse, medmindre instituttet træder i likvidation eller erklæres konkurs. Desuden er der mulighed for at udskyde rentebetalingen, såfremt basiskapitalen ikke opfylder kapitalkravet på forfaldstidspunktet. I LFV § 136, stk. 4 reduceres den andel af den ansvarlige lånekapital, der kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen, med 25 %, når der er 2-3 år til forfald, med 50 %, når der er 1-2 år til forfald og med 75 % når der er mindre end 1 år til forfald.

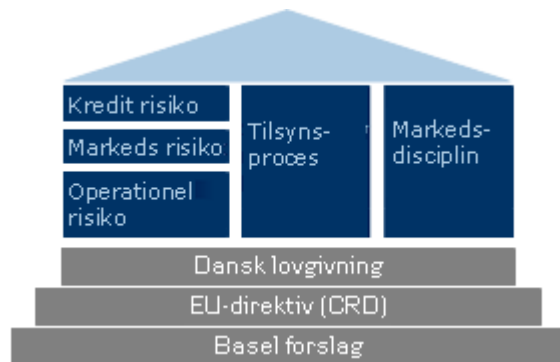
5. Risikovægtede poster

I forbindelse med udregningen af solvensen, stillede vi basiskapitalen over de risikovægtede poster. I henhold til LFV § 142 skal de risikovægtede poster forstås som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter, og målet fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med kreditrisiko, markedsrisiko (kan opdeles i aktierisiko, renterisiko, valutarisiko og råvarerisiko) og operationel risiko. De tre hovedpunkter udgør Søjle 1 af 3 i EU's kapitalkravsdirektiv (Capital Requirements Directive/CRD), som er udarbejdet på baggrund af Basel II-retningslinjerne, og som opgøres med baggrund i kapitaldækningsbekendtgørelsen (BKD). Søjle 2 fastlægger rammerne for pengeinstitutternes

⁸⁷ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Finansiel-stabilitet/Kreditpakken.aspx>

interne proces for vurdering og opgørelse af solvensbehovet og rammerne for tilsynsprocessen. Søjle 3 omfatter en lang række oplysningsforpligtelser for markedet, som skal sørge for at give eksterne interessenter et bedre indblik i pengeinstitutternes kapitaldækningsopgørelse og procedurer herfor. Kapitalkravsdirektivets struktur fremgår af figur 6 nedenfor:

Figur 6 – Kapitalkravsdirektivet struktur



Kilde: Danske Bank <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>

5.1 Kreditrisiko

Ved kreditrisiko forstås risikoen for tab som følge af, at modparter eller debitorer helt eller delvist misligholder deres betalingsforpligtelser over for pengeinstituttet. Kreditrisikoen er typisk et pengeinstituts største risikogruppe, da langt størstedelen af de fleste pengeinstitutters forretning drejer sig om at låne penge ud til kunderne. I kapital 4 i BKD gives mulighed for at vælge mellem standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode (IRB) for opgørelsen af risikovægtede poster med kreditrisiko. For at få lov til at benytte IRB-metoden, skal pengeinstituttet opfylde en masse krav, som fremgår af bilag 8 punkt 113-242 i BKD, ligesom Finanstilsynet, jf. BKD § 19, skal godkende brugen af IRB-metoden. Grundet kravene til brugen af IRB-metoden og de ressourcer, der skal afsættes til indførelse og brugen af metoden, er det alene de allerstørste pengeinstitutter i Danmark, der benytter den. Både Ringkjøbing Landbobank, Skjern Bank og Frøs Herreds Sparekasse benytter således standardmetoden for kreditrisiko, og opgørelsen via denne metode tager udgangspunkt i bilag 3 i BKD. Alle tre benytter ligeledes den udbyggede metode til opgørelse af kreditrisikoen, som bestemmes nærmere i bilag 7 i BKD.

Pengeinstitutternes risikovægtede poster med kreditrisiko opgøres i forhold til den sikkerhed, der er stillet for kreditengagementet, og hvor stor sandsynlighed der er for forringelse af engagementet. F.eks. er det muligt blot at vægte et udlån med pant i en privat bolig inden for 80 % af boligens værdi til 35 % af lånet pålydende værdi. Tilsvarende kan engagementer med

private kunders som udgangspunkt vægtes ned til 75 % uden sikkerhedsstillelse. Ved at nedvægte engagementerne kan et pengeinstitut således udlåne flere penge på baggrund af den samme basiskapital uden at forringe solvensen, i forhold til hvis engagementerne vægtes 100 %. Mulighederne reguleres via bilag 3 i BKD.

5.2 Markedsrisiko

Markedsrisikoen i et pengeinstitut er risikoen for tab som følge af negative ændringer i markedsværdien af pengeinstitutts aktiver, passiver og ikke-balanceførte poster. Man kan opdele markedsrisikoen i de fire hovedpunkter; rente-, aktie-, valuta- og råvarerisiko, og det vil sige, at pengeinstituttet skal opgøre sin risiko i bl.a. handelsbeholdning af aktier og obligationer samt de valutapositioner man har. De fleste pengeinstitutter tabte i 2008 voldsomt på aktier og obligationer, da finanskrisen satte ind og aktiekurserne faldt samtidig med renterne steg og forårsagede kursfald på obligationerne. De seneste år har det dog primært været med positive fortegn på udviklingen, men de store fald viser blot, at risikoen naturligvis skal tages alvorligt.

Udviklingen i f.eks. ejendomspriserne har også indflydelse på markedsrisikoen. De fleste pengeinstitutter holder sig dog typisk til at alene at eje ejendomme, som benyttes til bankdrift (domicilejendomme), og derfor fylder denne del sjældent ret meget i opgørelsen.

Markedsrisikoen kan i henhold til kapitel 5 i BKD opgøres efter standardmetoden eller efter interne modeller (VaR-modeller). Ligesom ved kreditrisiko skal Finanstilsynet godkende brugen af VaR-modeller. Risikovægtningen af markedsrisikoen efter standardmetoden angives i bilag 12-14 i BKD, mens VaR-modellerne angives BKD's bilag 15.

5.3 Operationel risiko

Et pengeinstituts operationelle risici er risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, inklusive retlige risici, jf. kapitel 7 § 53, stk. 2 i BKD.

Der er mange eksempler på forskellige operationelle hændelser, som har udløst store tab. Det kan være:

- dårlig rådgivning,
- svindel, som da den franske trader Jérôme Kerviel i starten af 2008 blev taget i at have påført Société Générale tab på 4,9 mia. euro⁸⁸,

⁸⁸ <http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2008/01/28/122106.htm>

- nedbrud i IT-systemerne, som i 2003, da Danske Banks systemer var nede i flere dage fra 10.-14. marts og påvirkede flere tusinde danskere⁸⁹,

Pengeinstitutterne kan vælge mellem basisindikatormetoden, standardindikatormetoden eller den avancerede metode (AMA-modeller) til opgørelse af den operationelle risiko. Basisindikatormetoden, som er den hyppigst anvendte blandt de små og mellemstore danske pengeinstitutter, opgøres som 15 % af et treårigt gennemsnit af summen af nettorenteindtægter og ikke-renterelaterede nettoindtægter (gebyrer mv.) i henhold til bilag 18 punkt 4 i BKD. Ved standardindikatormetoden kigger man på nettorenteindtægter og ikke-renterelaterede nettoindtægter i otte forskellige forretningsområder, defineret i bilag 18 punkt 13 i BKD, som efterfølgende vægtes mellem 12 % og 18 %. AMA-modellerne bygger på interne systemer, der skal godkendes af Finanstilsynet, og reguleres i bilag 19 i BKD.

Den operationelle risiko er lidt en speciel størrelse, når et bedre indtjenende pengeinstitut får opgjort en større operationel risiko end et dårligere indtjenende pengeinstitut, selvom de ellers er identiske. Den operationelle risiko opgøres dermed erfaringsbaseret i stedet for med syn på fremtidige risici, hvilket generelt er imod hensigten i opgørelsen af kapitaldækningen.

Ringkjøbing Landbobank, Skjern Bank og Frøs Herreds Sparekasse benytter alle basisindikatormetoden til opgørelse af operationel risiko.

6. Likviditetskrav

I LFV § 152 fremgår det, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet. Det er et krav, at pengeinstituttet har likviditet til at dække 15 % af de gældsforpligtelser, som det påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned samt 10 % af pengeinstitutkets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen. Til likviditeten kan man medregne kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber samt beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Det er meget væsentlig, at pengeinstitutterne har den nødvendige likviditet til at overholde deres betalingsforpligtelser. Mange pengeinstitutter finansierer sig primært gennem indlånsmidler fra deres kunder, men i tiden op til finanskrisens begyndelse i 2008, voksede de fleste

⁸⁹ <http://www.danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Pages/pm03042003.aspx>

pengeinstitutters udlån så meget, at indlånsmidlerne ikke fulgte med i samme hastighed, og de begyndte derfor at finansiere sig mere og mere gennem andre kreditinstitutter. Da tiltroen til andre markedsdeltagere stort set forsvandt i 2008, fik flere pengeinstitutter problemer med at overholde lovens krav til likviditetsdækning. Af den grund valgte Folketinget i starten af oktober 2008 at oprettet Bankpakke 1, som er beskrevet nærmere i afsnit 6.1.1.

7. Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet sendte den 25. juni 2010 et orienteringsbrev⁹⁰ samt en opdatering den 14. december 2010⁹¹ til alle pengeinstitutter omkring den nyudarbejdede ”tilsynsdiamant”, som angiver en række pejlemærker for hvad der må anses for værende pengeinstitutvirksomhed med forhøjet risiko. Pejlemærkerne er opsat på baggrund af erfaringer Finanstilsynet har gjort under både finanskrisen og tidligere kriser, hvor de pengeinstitutter der er kommet i problemer har udvist visse fællestræk så som høj udlånsvækst på bekostning af kreditkvalitet, for optimistiske vurderinger af kreditrisici og manglen på styring af store engagementer.

Tilsynsdiamanten fastlægger fem særlige risikoområder med angivne grænseværdier, som pengeinstitutterne som udgangspunkt bør ligge inden for senest ultimo 2012. Grænseværdierne vil indgå i Finanstilsynets tilrettelæggelse af deres tilsynsvirksomhed, og de vil med udgangspunkt i tilsynsdiamanten fremover påbegynde dialogen med pengeinstitutterne på et langt tidligere tidspunkt, såfremt grænseværdierne overskrides.

De fem særlige pejlemærker er følgende:

- Summen af store engagementer udgør under 125 % af basiskapitalen (opgøres ekskl. engagementer under kr. 3 mio. og engagementer med kreditinstitutter under 1 mia.)
- Udlånsvækst under 20 % (målt år-til-år)
- Ejendomseksponering under 25 % (af de samlede udlån og garantier)
- Stabil funding – funding-ratio under 1 (opgøres som ”udlån/(arbejdende kapital⁹² fra-trukket obligationer med restløbetid under 1 år)”
- Likviditetsoverdækning større end 50 % (i forhold til lovens krav, jf. LFV § 152)

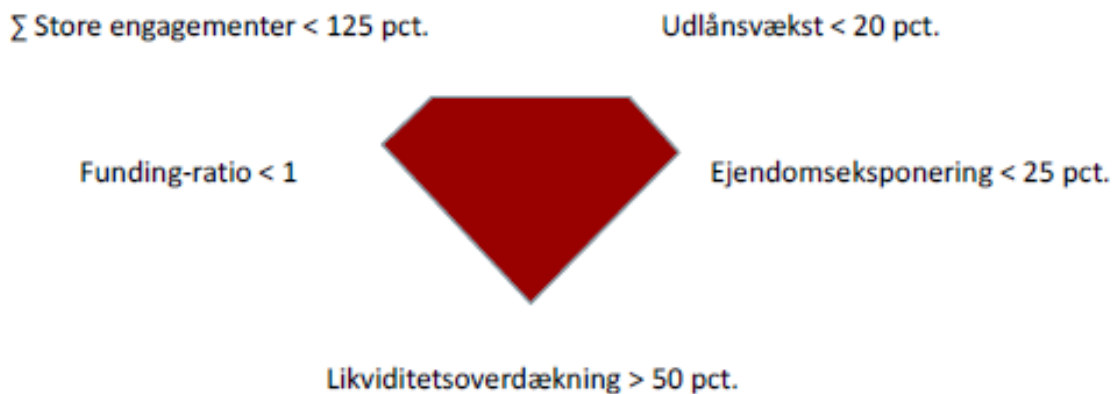
Finanstilsynets egen grafiske udgave af tilsynsdiamanten fremgår af figur 7.

⁹⁰ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~media/Nyhedscenter/2010/Tilsynsdiamanten.ashx>

⁹¹ http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~media/Temaer/2010/Tilsynsdiamant_brev141210.ashx

⁹² Arbejdende kapital består af indlån, udstedte obligationer mv., efterstillede kapitalindskud og egenkapital.

Figur 7 – Finanstilsynets ”tilsynsdiamant”



Kilde: Finanstilsynet - http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~/_media/Temaer/2010/Tilsynsdiamant_brev141210.ashx

Tilsynsdiamantens pejlemærker kan naturligvis ikke stå alene i tilsynets gennemgang af pengeinstitutterne, som kan påtage sig alverdens andre risici, som ikke går ind under pejlemærkerne.