

Banken med det tiltalende Ansigt på opkøb

Ringkøbing Landbobanks opkøb af Sparbank

Forfatter: Henrik Damsgaard
Vejleder: Christian Farø

Executive Summary

The aim of this report is to determine the financial and organisational consequences of a possible buy-up of Sparbank by Ringkjøbing Landbobank, consequently to decide if it would be an advantage for both groups of shareholders.

Founded approximately 125 and 150 years ago respectively, in Jutland Denmark, both Ringkjøbing Landbobank and Sparbank are challengers on the banking market. The two banks are reasonably similar especially when it comes to the size of their loan portfolio, however differs in profiles, finances and strategies. Ringkjøbing Landbobank is today one of the most profitable banks in Denmark, while Sparbank has been forced to sell 13 of its branches in 2010, due to heavy losses.

In order to trim the operating cost in the combined company, several “part-time” branches in Jutland and three “full-time” branches in Copenhagen will be closed. The two headquarters will be merged and almost all activities will be moved to the current headquarter of Ringkjøbing Landbobank in the city of Ringkjøbing. This will result in laying-off approximately 50 – 65 employees. From the start of the buy-up to the merger is complete a timeline of 10 ½ months is estimated, further to this there will be another 4 to 8 month before the new bank will benefit from the synergies.

There are estimated non-recurring expenses adding up to DKK 153 million, and annual synergies of DKK 30 –39 million. It may also be possible to make use of the deferred tax in Sparbank, which is worth DKK 116 million.

The amalgamation between the two banks will cause several organisational challenges. The many changes in daily operations within merged company will create frustrations amongst the employees, therefore it is extremely important they receive ample attention from the management group to resolve the various issues.

The ‘new’ bank –the end-product of the merger, will be more solid than similar banks of the same size, in this case comparing with Vestjysk Bank and Arbejdernes Landsbank. A conclusion which is reflected in a core capital of 15.7 % and solvency of 19.6 %. As a reference Danish law merely requires a solvency of 8 %. Historically the two banks have

taken heavier losses during a period of 6 years, however the gearing is low and earnings are strong.

Currently the foundation 'Spar Vest Fonden' owns 55 % of shares in Sparbank, which naturally makes it a challenge to acquire the stock majority. Furthermore the Bank Regulations prohibits any shareholder to own more than 10 % of the shares unless the board first approves this; consequently a hostile takeover is not a possibility.

Ringkjøbing Landbobank therefore has to convince the foundation and the board of Sparbank to sell, something which will probably only happen if Sparbank continues with its' losses and the survival of the bank is at risk. If this should happen the banks must be allowed to make a due diligence in order to evaluate the underlying assets.

The report concludes that if Ringkjøbing Landbobank is able to buy the stock from Sparbank's shareholders at or below the intrinsic value, and presuming that the due diligence gave an acceptable result, the investment will be satisfactory for all parties involved within a short time.

Indhold

1. Indledning	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Struktur og metode	7
1.3 Afgrænsninger	9
2. Virksomhedspræsentation	9
2.1 Ringkjøbing Landbobank A/S.....	9
2.2 Sparbank A/S	11
3. Organisation	12
3.1 Den analytiske-rationelle model	13
3.2 Problemerkendelse og problembeskrivelse.....	13
3.2.1 Eksterne forhold	13
3.2.2 Interne forhold	19
3.3 Diagnose	21
3.4 Strategi overvejelser og valg af strategi	21
3.4.1 Udvikling af medarbejderkompetencer	22
3.5 Implementering	23
3.6 Evaluering/læreproces	23
3.7 Delkonklusion	23
4. Organisationsændring – en samlet enhed	24
4.1 Opgaver	25
4.2 Struktur.....	26
4.2.1 Hierarki	27
4.3 Teknologi	32
4.4 Aktører.....	33
4.4.1 Modstand	33
4.4.2 Kultur	34
4.5 Delkonklusion	34
5. Analyse	35
5.1 Resultater	36
5.2 Nedskrivninger	37
5.3 Udlånsvækst	39

5.4 Udlån og egenkapital.....	40
5.5 Fordeling af udlån på kunder	41
5.6 Kapitalomkostninger (WACC).....	44
5.7 Frisk kapital (ICGR)	47
5.8 Aktiverne	49
5.9 Delkonklusion	51
6. Implementering af Sparbank.....	52
6.1 Projektets 5 elementer.....	53
6.2 Opbygning af faser	55
6.3 Projektorganisationen	57
6.3.1 Opgavefordeling ved sammenlægning af to filialer.	58
6.3.2 Tidsforbrug	59
6.4 Delkonklusion	60
7. Opkøb	60
7.1 Delkonklusion	63
8. Konklusion	63
Kilder	66
Bilagsoversigt.....	67

1. Indledning

Flere år med stor vækst i den finansielle sektor blev i 2007 afløst af finanskrisen, flere danske banker blev overtaget af Finansiell Stabilitet, og andre har fusioneret. Den fortsat store usikkerhed på det finansielle marked gør det vanskeligt for branchen at hente finansiering fra udlandet frem mod udløb af bankpakke 2 i år 2012.

Ringkjøbing Landbobank (Rkb LB) er kommet stærkt igennem krisen, og har i dag et godt image, som blandt andet afspejles i aktiekursen, hvor pengeinstituttet er det fjerde dyreste pengeinstitut på den danske børs.¹ Positionen giver gode muligheder for at udvide balancen, og den er, som en af de få, støttet af udenlandsk funding.²

Bankens nuværende forretningsmodel er en succes, og det må forventes, at banken ønsker at have den fulde kontrol i forbindelse med en udvidelse, hvorfor det er oplagt, at banken foretager et opkøb frem for en fusion. Bankens administrerende direktør Bent Naur forholder sig positivt overfor ideen om sammenlægninger med nødlidende naboer:

”Der er sket en del de senere år. Jeg synes ikke, at det er så dramatisk. Hvis to naboer kan se en synergi i at gå sammen, så er det positivt. Det vi gerne skulle undgå er, at det er Finansiell Stabilitet, der medvirker til, at det sker.”³

Sparbank har de seneste tre regnskabsår bogført store nedskrivninger og har i år 2010 været nødsaget til at sælge 13 filialer. Banken har fortsat store markedsandele i lokalområdet og har endvidere mulighed for at tilbyde leasing og ”hurtiglån” gennem egne datterselskaber. Sparbank er en egnet opkøbskandidat, som ligger indenfor et geografisk område, der kan være interessant for Rkb LB.

¹Er Ringkjøbing Landbobank fortsat et tiltalende ansigt?, Nordea ikke medtaget, da denne er svensk - Se bilag 1

²Artikel fra Finanswatch: Danske: Funding-markedet kun åbent for de store og solide - Thomas Hovard, chef for kreditanalysen hos Danske Markets, vurderer, at det p.t. kun er muligt for de fire store danske banker samt Ringkjøbing Landbobank at hente funding i udlandet. Se bilag 2

³ Artikel fra Finanswatch: Naur: Vidtløftig snak om konsolidering – se bilag 3

Sparbanks hovedaktionær, Sparbank Vest Fonden, ejer mere end halvdelen af aktierne i banken. Hvis fonden kan overbevises om et salg, må det forventes at Rkb LB vil kunne overtage banken med et samlet købstilbud til de øvrige aktionærer.

Spørgsmålet er så om bankerne tilsammen er konkurrencedygtige, og om de positive synergieffekter overstiger de udgifter der er forbundet med opkøbet. Dette speciale har derfor til hensigt at undersøge, om opkøbet vil kunne give et tilfredsstillende resultat for Rkb LB's ejere, aktionærerne.

1.1 Problemformulering

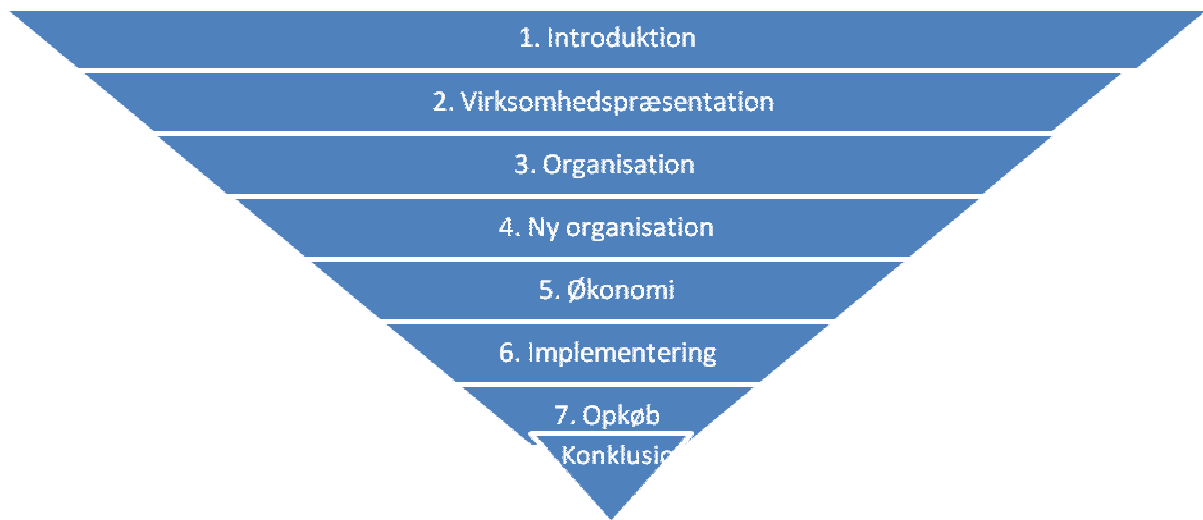
Hovedformålet med dette speciale er derfor at analysere et opkøb af Sparbank med henblik på at fastslå om det vil være en fordel for Rkb LB's aktionærer. For at give et præcist svar er det nødvendigt at undersøge flere aspekter af hovedspørgsmålet gennem organisatoriske, økonomiske og projektorienterede analyser, som skal søge at besvare følgende underspørgsmål:

- Hvilke organisatoriske udfordringer ligger der forud for opkøbet?
- Hvordan vil det nye "Proforma PI" klare de økonomiske udfordringer i forhold til andre pengeinstitutter af samme størrelse i dag samt med et historisk perspektiv?
- Hvilke økonomiske konsekvenser vil et opkøb af i forhold til omkostninger og synergieffekter?
- Hvornår kan Sparbank tidligst forventes implementeret i forventning om at opnå synergi effekter og hvilke udfordringer ligger der i selve processen?

Besvarelsen af ovenstående spørgsmål vil afgøre om det generelt for Rkb LB, samt mere specifikt omkring Sparbank, er interessant at opkøbe et pengeinstitut af nogenlunde samme størrelse.

1.2 Struktur og metode

For at besvare problemformuleringen er det nødvendigt at klarlægge strukturen på opgaven og hvilke analyser der skal inddrages. Den overordnede struktur på opgaven (se figur 1) skal udmønte sig i en samlet konklusion som besvarer problemformuleringen og underspørgsmålene.



Figur 1 - Struktur på opgaveløsningen.

I kapitel to vil Rkb LB og Sparbank kort blive præsenteret med henblik på at kortlægge de vigtigste virksomhedstræk og de overordnede mål.

Kapital tre er en organisatorisk analyse ved hjælp af den analytiske-rationelle model, som skal kortlægge de interne og eksterne impulser, som påvirker og har påvirket virksomhedernes organisationer. I kapitlet behandles der endvidere indledende strategi og implementeringsovervejelser som uddybes efterfølgende kapitler.

I specialets kapitel fire behandles den egentlige organisatoriske ændring ved hjælp af Leavitts systemmodel med udgangspunkt i ændringsagenten. Afsnittet vil komme med et bud på hvordan organisationen for Proforma Pi skal se ud. (Her behandles hierarki, filialnet, teknologi og aktører).

Kapitel fem indeholder den egentlige økonomiske analyse hvor der udarbejdes et proforma regnskab for de to pengeinstitutters ”samlede” økonomi. Proforma PI’s økonomi holdes op mod to pengeinstitutter af samme størrelse, for at undersøge, om pengeinstituttet er konkurrencedygtigt i historisk perspektiv, og solid nok, ved blandt andet at inddrage nøgletallene WACC og ICGR.

Kapitel seks bearbejder den praktiske implementering af Sparbank i Rkb LB organisation ved hjælp af en kort introduktion til 5x5 og planlægningsmodellen, hvorefter der opbygges en projektorganisation og en egentlig koordinations- og styringsplan til gennemførelse af en sammenlægning af to filialer.

Kapitel syv diskuterer for den overordnede problemstilling forud for opkøbet.

1.3 Afgrænsninger

I kapitel 4 analyseres de eksterne impulser i mindre grad, da der fokuseres mere på de interne forhold. Det skal her bemærkes, at de eksterne forhold de seneste år har fået større indflydelse end tidligere, da specielt økonomien og de politiske forhold i højere grad har fået en påvirkning på pengeinstitutterne.

I kapitel fem indgår puljeordningerne i Sparbank ikke i den regnskabsmæssige analyse af selskaberne, da regnskaberne ikke er direkte sammenlignelige. Puljeordningerne udgør ca. 5 % af passiverne.

I kapitel seks udarbejdes der kun en aktivitetsplan for sammenlægningen af to filialer, der forudsættes at være toneangivende for de flaskehalse der bremser processen. Selve sammenlægningen forventes derfor at give et billede på hvornår synergieffekterne får fuld effekt. Der foretages endvidere ikke en nærmere analyse ved hjælp af 5x5 modellen, da størstedelen af modellens indsatsområder i forvejen er behandlet under kapital fire vedr. organisationen.

2. Virksomhedspræsentation

Formålet med afsnittet er at give en kort præsentation af Rkb LB og Sparbank med henblik på at kortlægge de vigtigste virksomhedstræk og overordnede mål.

2.1 Ringkjøbing Landbobank A/S

Ringkjøbing Landbobank (Rkb LB) er et børsnoteret aktieselskab, som har hovedsæde i Ringkøbing og beskæftiger ca. 260 ansatte. Ud over hovedsædet findes der 10 filialer i Midt- og Vestjylland, en i Holte samt to mindre som kun har åbent nogle få timer om ugen. De nyeste filialer ligger i Herning (1995), Holstebro (1997), Viborg (2001) og i 2010 er der åbnet et investeringscenter i Holte. I 2002 fusionerede banken med Tarm Bank og senere i 2004 med Sdr. Lem Andelskasse. Man har i dag en markedsandel på 50 % i lokalområdet indenfor både erhverv og privat.⁴

Banken blev grundlagt i 1886, og af navnet kan det også udledes at den er stiftet af og for landmænd, et område som banken i dag fortsat har et stort engagement med. Banken har i lokalområdet altid kendt for at være at være veldrevet og vellidt, som et uddrag af banken 50

⁴ <http://alm.landbobanken.dk/Historie.3266.aspx>

års jubilæumsbog fra 1936 skriver:

*"Vel hører denne ikke til de meget store Banker...Dertil kommer, at det er en bank, der i høj grad har og altid har haft "sit eget Ansigt", og at dette Ansigt er et godt og tiltalende Ansigt, vil sikkert alle, der kender banken, indrømme".*⁵

Banken er heller ikke i dag en af de største pengeinstitutter målt på balancen, men ud fra markedsværdien på børsen er det den fjerde mest værdifulde i Danmark, uden tvivl på grund at det "tiltalende Ansigt"⁶

Bankens direktion består af adm. direktør Bent Naur og bankdirektør John Fisker.

Bent Naur har været direktør i banken siden 1987 og er sideløbende formand for De Lokale Pengeinstitutter, en organisation der varetager 100 mindre og mellemstore pengeinstitutters interesser. Han er desuden formand for Bankdatas bestyrelse, næstformand for Totalkredits bestyrelse samt medlem af Finansrådets bestyrelse m.fl. Han ser selv hans deltagelse i de mange bestyrelsesposter som en fordel for banken, da han på denne måde henter inspiration fra den øvrige finansielle sektor.⁷

John Fisker kom til banken i 1995 fra tidl. Nordvestbank, der nu er en del af Vestjysk Bank. Han er ofte Rkb LBs ansigt udadtil overfor medierne og forventes at være "den daglige leder" i forbindelse med Bent Naurs mange tillidshverv.

Der er ikke offentliggjort mission og vision for selskabet, men det er bankens erklærede mål, at "realisere resultater i den bedste 1/3 i den danske finansielle sektor med en mindre eller samme kreditgearing som landets større pengeinstitutter". Man ønsker endvidere ikke at låne penge ud til alt for indviklede finansielle konstruktioner, og der skal fremadrettet fortsat være en lav omkostningsprocent og (naturligvis) med så lave tab som muligt.⁸

Rkb LB ejes af ca. 17.975 aktionærer, og statsejede ATP er den eneste som ejer over 5 % af bankens aktiekapital.⁹

⁵ Er Ringkjøbing Landbobank fortsat et "tiltalende ansigt"? Se bilag 1

⁶ Kilde se note 5, Nordea ikke medtaget, da dette er denne er svensk.

⁷ Artikel: Direktør Bent Naur tildelt Ridderkorset, Se bilag 4

⁸ <http://alm.landbobanken.dk/Historie.3266.aspx>

⁹ Ringkjøbing Landbobanks årsrapport 2010, side 79

2.2 Sparbank A/S

Sparbank er et børsnoteret aktieselskab, som har hovedsæde i Skive og beskæftiger ca. 355 ansatte. Banken har foruden hovedsædet, 16 filialer og fem mindre ”deltids-filialer” samt en ny på vej på Frederiksberg i løbet af 2011. Hovedparten af filialerne befinder sig i det centrale Midtjylland og er stærkt repræsenteret med fem filialer placeret i Aarhus samt to (snart tre) i København. Banken blev etableret i 1857 som Privatsparekassen i Skive, navnet er siden ændret adskillige gange.¹⁰

Bankens direktion består af adm. direktør Karl Tholstrup, kreditdirektør Martin Kudsk Rasmussen og kommunikationsdirektør Bent Jensen.

Karl Tholstrup blev ansat i Sparbank som revisionschef i 1999 og blev senere økonomidirektør inden han i april 2010 indsat som administrerende direktør.¹¹

I perioden fra 1989 til 2007 blev filialnettet udvidet voldsomt i det meste af Danmark samt enkelte filialer på Grønland og i Spanien. I forbindelse med et strategiskifte i 2007 stoppede udvidelserne og der blev nu fokuseret på konsolidering. I 2008 blev to filialer i Frederikshavn og Sønderborg solgt og senere i 2010 blev filialer i: Kolding, Horsens, Vejle, Esbjerg, Varde, Odense, Haderslev, Skanderborg, Silkeborg, Nuuk, Sisimiut og Ilulissat solgt til Føroya Bank. Filialen i Ålborg blev afhændet til Sparekassen Hobro.¹²

Bestyrelsen i Sparbank valgte, i forbindelse med de økonomiske problemer og frasalg af 13 filialer i år 2010, at ændre bankens strategi og formulerede i den forbindelse ny mission og vision¹³:

	Gammel	NY
Vision	Sparbank vil vinde "kampen" om kunderne ved - gennem rådgivning og salg - at skabe værdi for kunderne og for banken.	Vil være en attraktiv arbejdsplads med engagerede medarbejdere. Gennem engageret rådgivning og gode løsninger være det foretrukne valg, når gode små og mellemstore erhvervsvirksomheder og privatkunder i Midt- og Vestjylland, Aarhus og udvalgte områder af København, vælger bank. Skal være den foretrukne samarbejdspartner indenfor særligt udvalgte nicheområder. Skal fremstå som den engagerede, fleksible og kompetente sparringspartner. Træffer hurtige beslutninger, der bygger på sund fornuft.

¹⁰ <http://www.banktorvet.dk/banker/sparbank/>

¹¹ Artikel: ”Sparbanks direktør må gå efter strid” fra Skive Folkeblad d. 22. april 2010 - se bilag 5

¹² Fondsbørmeddelse nr. 1 – 2010, ”SPARBANK GENNEMFØRER STRATEGI OG SÆLGER FILIALER FOR 356 MIO. KR.”

¹³ Mission og vision er hentet fra <http://www.sparbank.dk/sparbank/vision-og-mission> og <http://www.sparbank.dk/sparbank-privat/vejledning-for-ebh-kunder> fra 1. august 2009.

Mission	Sparbank er en lokalbank med filialer i større byer, der bidrager til værdiskabelse for sine kunder gennem kompetent og fleksibel rådgivning.	Bankens eksistensberettigelse - er, at vores engagement, fleksibilitet og kompetente rådgivning skaber overblik, gode løsninger og merværdi for vores kunder.
---------	---	---

Bankens kerneværdier blev der ikke ændret ved, da man fortsat ønsker at banken skal være fleksibel, engageret og kompetent. Den nye vision lægger en mindre aggressiv stil og banken skal fremadrettet koncentrere sig om privatkunder og små/mellemstore virksomheder i Midt og Vestjylland, Aarhus og dele af København. Den adm. direktør argumenter dog fortsat for at banken er offensiv:

Vi er særdeles offensive. Men kun i de områder, vi allerede er i. Selvom vi har solgt fra, har vi stadig en stor boldbane at boltre os på. Der er vel sammenlagt et par millioner indbyggere i vores områder, så her har vi et kæmpe potentiale.¹⁴

Med den nye mission og ”eksistensberettigelse” kan åbne op for en fusion eller et opkøb, såfremt banken fortsætter med de dårlige resultater, og ikke kan levere de ønskede fordele for deres kunder.

Sparbank Vest Fonden ejer 57,77 % af Sparbank A/S og blev stiftet, da Skive Sparekasse blev omdannet til aktieselskab.¹⁵

3. Organisation ¹⁶

For at kunne redegøre for hvilke dele af virksomhederne som skal inddrages i opkøbet, benyttes den analytiske-rationelle model (Borum 1995). Denne model anvendes, når der planlægges ændringer som en problemløsning, der overordnet set giver en form for resultatstyring eller målstyring.

Da der er tale om sammenlægning af to organisationer, er det nødvendigt (på den ene eller anden måde) at involvere alle afdelinger og de ansatte. Fokus i dette afsnit vil være rettet mod de overordnede ændringer for den nye samlede Rkb LB (Proforma PI).

¹⁴ Artikel: ”Sparbank skal tilbage til rødderne” – fra skive Folkeblad d. 1 juli 2010

¹⁵ Rapport fra erh- og selskabsstyrelsen af den 29. juni, side 2 - <http://www.sparbank.dk/sparbank/investor-relations/spar-vest-fonden>

¹⁶ Organisationsteori, kapitel 11.4 - 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

3.1 Den analytiske-rationelle model

Opkøbet (sammenkoblingen) skal baseres på strukturelle og administrative ordninger, dvs. der for den enkelte afdeling skal tænkes på hierarki, arbejdsdeling og specialisering. I praksis vil de man kunne drage fordel af tidligere erfaringer fra fusionerne med Tarm Bank i 2002 og Sdr. Lem Sparekasse i 2004, som dog skete i et noget mindre omfang.

Model gennemgår trin for trin hver fase, men det er muligt at gå trin tilbage hvis det bliver nødvendigt.

3.2 Problemerkendelse og problembeskrivelse

Der vil altid være mange forhold (ændringsimpulser) som påvirker organisationer, og som medarbejdere og ledelse (generelt hele organisationen) bliver nødt til at fortolke og tage stilling til. Det må forventes at de fleste impulser kommer fra omverdenen (f.eks. ny lovgivning eller medieomtale), men også internt (f.eks. høje omkostninger eller presset økonomi).

Beslutningsgrundlaget for sammenlægningen/opkøbet kan derfor opdeles i to forskellige grupper, de eksterne og de interne som her beskrives nærmere for de to pengeinstitutter.

3.2.1 Eksterne forhold

Impulser som en organisation ikke har kontrol over og som udspringer fra omgivelserne, betegnes som ”eksterne forhold”. Det kan være nye værdier i samfundet eller skærpet konkurrence som, som nu er en trussel eller måske giver nye muligheder. I følgende afsnit gives der bud på hvilke politiske, økonomiske og lovmæssige forhold der påvirker alle pengeinstitutter i Danmark.¹⁷

3.2.1.1 Politiske forhold

Som en konsekvens af at den finansielle krise i 2008, fastfros de europæiske kapitalmarkeder, adgangen til funding blev pludselig begrænset, og den første danske bankpakke blev introduceret. Bankpakke 1 gav, frem til dens udløb i september 2010, ubegrænset statsgaranti for alle indskydere og simple kreditorer mod tab på tilgodehavender i de pengeinstitutter, der er medlem af Det Private Beredskab. I Oktober 2008 oprettede man endvidere Finansiell Stabilitet, der blandt andet skulle medvirke til at afvikle nødlidende pengeinstitutter.¹⁸

I forbindelse med den anden danske bankpakke i 2009 blev det, mod betaling, muligt for pengeinstitutterne at udstede obligationer med statsgaranti for at sikre likviditeten efter udløb

¹⁷ Organisationsteori, s. 322 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

¹⁸ <http://www.finansiellstabilitet.dk/om-finansiell-stabilitet/selskabets-form%c3%a5l.aspx>

af den første bankpakke. Disse obligationer skal betales tilbage senest tre år efter, altså ved udgangen af 2013.

Bankpakke 1 blev afløst af bankpakke 3, som etablerer et permanent regelsæt for afvikling af nødlidende pengeinstitutter, så Finansiell Stabilitet A/S fortsat har adgang til at overtage pengeinstitutter til afvikling.¹⁹

EU arbejder netop nu på en strammere lovgivning for bankerne, de nye basel III krav.²⁰ Det vil fremover kræves, at de danske banker lægger en større andel af kernekapitalen til side. Der arbejdes endvidere på en ændring af risikovægtene, et maksimum på mængden af danske realkredit obligationer i depotet, og endeligt kan der komme krav til hvor stort et udlån en bank må have for lånte penge.

Med udsigten til øgede kapitalkrav fra de nye basel III regler og udløbet af de statsgaranterede obligationer ultimo 2013, kan de to banker se frem til store udfordringer. Et opkøb vil medføre bedre muligheder for funding og ruste banken til at kunne modstå stramningerne i lovkravene, som følge af synergieffekter ved bedre nøgletal (individuel solvens, mængden af store engagementer osv.)

3.2.1.2 Økonomien i Danmark

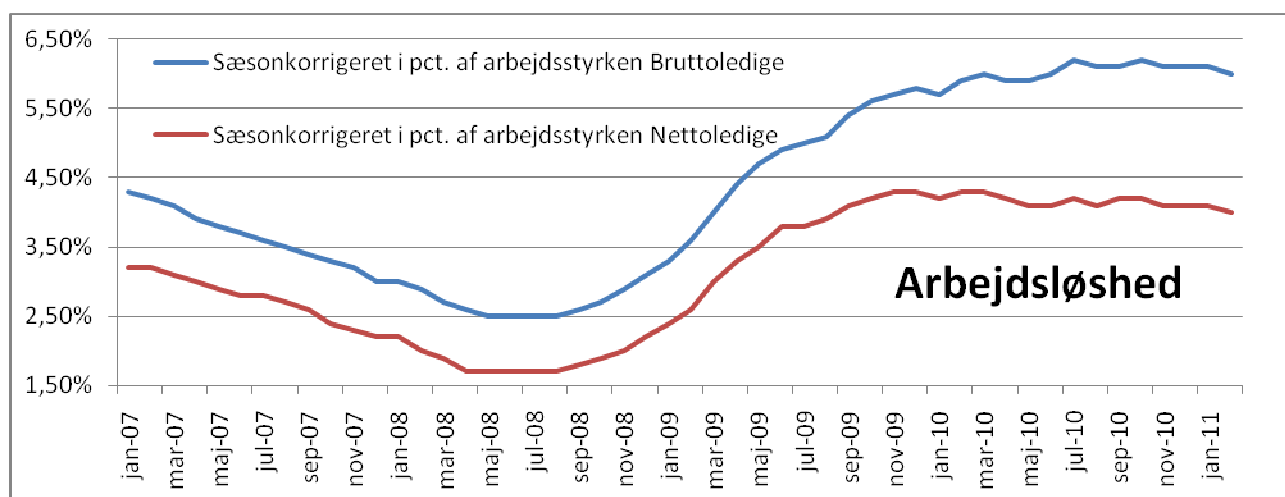
Væksten i Danmark er fortsat lav, og den holdes tilbage som følge af at de private husholdninger fortsat sparer penge op, og en dæmpet privat efterspørgsel. Vareimporten og eksporten har dog det seneste år været stigende. Væksten i BNP skønnes til at have været 2,1 % i 2010 og forventes at være på samme niveau eller lidt under i 2011 og 2012.

Når det private forbrug igen øges, forventes det at få en positiv effekt på markedet.

På trods af en lille fremgang i økonomien er effekterne endnu ikke slået igennem på arbejdsmarkedet (se figur 2).

¹⁹ Kvartaloversigt fra Danmarks Nationalbank - 1 kv. 2011 – del. 1, side 23-24

²⁰ Danske banker klarer Basel-krav – Berlingske Tidende – se bilag 7



Figur 2 – udvikling i arbejdsløshed brutto og netto

Bruttoledigheden (registrerede ledige + aktiverede) er pr. februar 2011 på 6 %, men nettoledigheden var på 4 %.²¹ Antallet af konkurser er faldet i løbet af efteråret 2010. Det er især mindre enkeltmandsvirksomheder, som går konkurs, så i det store billede er der kun små udsving i beskæftigelsen.²²

Det danske boligmarked har de sidste 10 år været præget af store udsving, som formentlig er en konsekvens af lavt renteniveau, indførsel af rente- og afdragsfrie lån og fastfrysning af ejendomsskatter.²³ Der er nu forud for det traditionelt store påske-salg rekord mange ejendomme til salg, hvilket burde sætte udbudspriserne under pres. Der er nu 77.000 boliger til salg i Danmark, hvilket er 6.000 mere end sidste år.²⁴



Figur 3

Husholdningernes restancer over for realkreditinstitutterne er faldet de seneste tre kvartaler. Det afspejler en bedre betalingsevne i husholdningssektoren.²⁵ Der er samlet sket et fald i tvangsauktioner (gns. sæson-

²¹ <http://www.statistikbanken.dk/AUS07>

²² Kvartaloversigt fra Danmarks Nationalbank - 1 kv. 2011 – del. 1, side 29

²³ Kvartaloversigt fra Danmarks Nationalbank - 1 kv. 2011 – del. 1, side 1+2

²⁴ Artikel: Huse til salg slår rekord – Politiken d. 10.04.2011, side 6 – se bilag 8

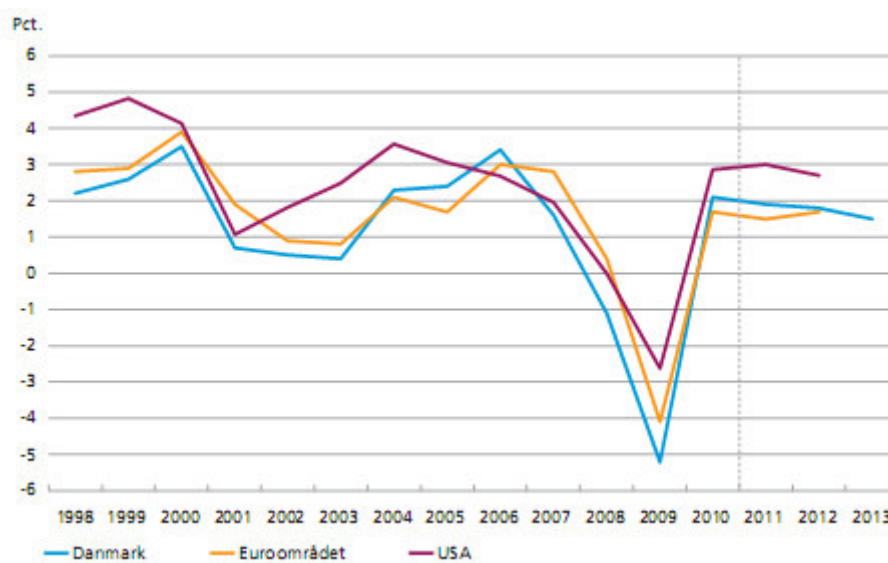
²⁵ Kvartaloversigt fra Danmarks Nationalbank - 1 kv. 2011 – del. 1, side 29

korrig. pr. mdr.) på 9 % fra februar til marts måned 2011 (se figur 3).²⁶

Væksten i verdensøkonomien i 2011 er forbedret, især drevet af de nye vækstøkonomier (Kina, Indien, Brasilien m.fl.). For Europas vedkomme er der meget forskel på udviklingen.

Danmarks nærmeste naboer. Sverige (5,5 %) og Tyskland (3,6 %), klarer sig flot, mens flere andre lande er tyngt af stor statsgæld.

Arbejdsmarkedet i USA er fortsat under pres, men et stigende privatforbrug har alligevel sat sig sine spor i væksten, hvorfor BNP i 2010 stiger 2,8 pct. (se figur 4). Ejendomsmarkedet har tilsyneladende nået bunden i 2009, men der er endnu ikke tegn på egentlig fremgang i hushandlerne.²⁷



Figur 4 – Udvikling i bruttonationalprodukt

Dollar kursen er endvidere i laveste kurs i år (april 2011), da den nu svækkes overfor euroen. Baggrunden er der er ved at komme mere gang i den europæiske vækst (hvorfor flere investeringer placeres i Euro), og der nu så småt er ved at være udsigt til rentestigninger.²⁸

3.2.1.3 Lovgrundlag

De grundlæggende principper i at drive pengeinstitut består i, på den ene side at låne penge ud til virksomheder og privatpersoner, og på den anden side at forvalte indskydernes penge. Modsætningen mellem risiko for tab på udlån og forvaltning af indskydernes penge har betydet, at staten er interesseret i en stabil drift i pengeinstitutterne. Dette reguleres gennem regler, som skal sikre at sammensætningen af kundegrupper og kapitalplaceringer, (f.eks. i

²⁶ Nyt fra Dansk statistik, 6. april 2011 - <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2011/NR160.pdf>

²⁷ Kvartalsoversigt fra Danmarks Nationalbank - 1 kv. 2011 – del. 1, side 37

²⁸ Artikel: Dollaren fortsætter nedtur fra epn.dk - se bilag 9

aktier), er fordelt efter et princip om risikospredning. Princippet, kombineret med krav om en vis minimums likviditet, skal sikre, at de enkelte tab ikke bliver livstruende for pengeinstitutterne.

Basiskapital²⁹

De helt centrale regler om beskyttelse af kunderne findes i lov om finansiel virksomhed.

Reglerne stiller krav om en vis basiskapital i pengeinstitutterne sammenholdt med regler om hvordan udlån og garantierne skal værdiansættes. Basiskapitalen er det udtryk der danner grundlag for opgørelse af solvenskravet og blandt andet også regler omkring hvor store engagementerne må være.

Basiskapitalen er defineret i ”bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed” § 128 som:

- *Basiskapitalen er den reducerede kernekapital, jf. §§ 129-131, tillagt den reducerede supplerende kapital, jf. § 135, og fratrullet beløb i henhold til § 139.*

Bestemmelsen beskriver hvilke elementer der indgår, den maksimale størrelse af disse samt hvilke fradrag der skal foretages. Basiskapitalen er overordnet set sammensat af tre forskellige slags kapital: kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.

Basiskapitalen skal ikke forveksles med egenkapitalen, da basiskapitalen indeholder elementer som reelt er fremmedkapital, som dog har nogle af de samme egenskaber som egenkapital. Der kan f.eks. indgå fremmedkapital, som kan gå til dækning af tab som, og i tilfælde af tab, er efterstillet alt anden gæld.

I pengeinstitutter skal basiskapitalen altid være på mindst 8 procent af de risikovægtede poster (solvenskravet) og mindst 5 millioner euro (minimumskapitalkravet). Solvensen udregnes sådan:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Summen af de risikovægtede poster}}$$

²⁹ Dansk Bankvæsen, 5 udgave 2007, side 190

Kernekapital

Kernekapital er den kapital, der udgør kernen af basiskapitalen. Kernekapitalen for pengeinstitutter er defineret i ”bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed” § 129 som:

1. indbetalt aktie-, garanti- eller andelskapital
2. overkurs ved emission,
3. reserver
4. overført overskud eller underskud
5. årets løbende overskud fratrukket forudsigelige udgifter
6. bunden sparekassereserve
7. indbetalt garantikapital
8. hybrid kernekapital

For kreditorerne er kernekapitalen den sikreste kapital i en finansiel virksomhed. Derfor er kernekapital også den kapital, der er forbundet med størst risici at investere i f.eks. ved køb af aktier eller garantbeviser.

Hybrid kernekapital

Hybrid kernekapital har fået sit navn, fordi det er en mellemtung mellem aktiekapital og lånekapital. Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 15 % af kernekapitalen (efter fradrag). Den del af den hybride kernekapital, der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital. Der er endvidere specifikke betingelser som skal være opfyldt, før det kan kaldes hybrid kernekapital, beløbet skal blandt andet være indbetalt til pengeinstituttet og gælden må ikke forfalde på et forud aftalt tidspunkt.³⁰

Supplerende kapital

Den supplerende kapital står ikke fuldt til rådighed for pengeinstituttet i tilfælde af tab, og skal betales tilbage på et tidspunkt. Anvendelsen er derfor begrænset af forskellige restriktioner for at kunne medregnes i solvenskravet. Den supplerende kapital består blandt andet af ansvarlig lånekapital (fremmedkapital), og må højst medregnes med 100 % af kernekapitalen efter fradrag. Hvis det skulle ske at pengeinstituttet skulle blive ramt af tab og kernekapitalen bliver reduceret, vil dette derfor også slå igennem i den supplerende kapital.³¹

³⁰ §132 i Lov om Finansiel Virksomhed.

³¹ §135 i Lov om Finansiel Virksomhed.

Risikovægtede poster og solvens

Pengeinstitutters aktiver består normalt først og fremmest af udlån, som tildeles en individuel vægt afhængigt af risikoen for tab (kreditrisiko). De risikovægtede poster kan beregnes efter forskellige metoder alt efter størrelsen på pengeinstituttet, og da både Rkb LB og Sparbank benytter ”standard metoden for kredit- og markedsrisici” samt ”basisindikatormetoden for operationelle risici”. Ved opgørelsen af de risikovægtede poster skal der ud over kreditrisiko også tages højde for markedsrisiko og operationel risiko.³²

Grundreglerne for ”Standard metoden for kredit- og markedsrisici” findes i bekendtgørelse om kapitaldækning § 3. Her fastslås det at risikomassen skal deles op i flere kategorier hvorefter de hver kan tildeles en vægtning afhængig af risikoprofil. I bekendtgørelsens bilag findes definitionerne på de forskellige vægtninger hvor det blandt andet fremgår at:

- detailkunder vægter mindst 75 %
- sikret ved pant 35 % i fritidshuse hvis belåningen er inden for 60 % af vurdering
- sikret ved pant 35 % i helårsbrug hvis belåningen er inden for 80 % af vurdering
- Erhvervskunder vægter som udgangspunkt mindst 100 %
- ved restance i over 90 dage vægtes hele engagementet med enten 50, 100 eller 150 %

3.2.2 Interne forhold

Det må forventes at der kommer impulser internt i organisationen som f.eks. høje omkostninger, nye værdier, lønninger eller økonomien i selskabet.

3.2.2.1 Sparbank

Sparbank har bogført dårlige resultater de seneste år på baggrund af store nedskrivninger. Konsekvensen heraf har blandt andet været fyringsrunder og salg af 13 filialer, hvoraf de 12 gik til Færøske BankNordic.³³ Hvis salget ikke var blevet gennemført ville banken sandsynligvis være nødlidende i dag.

Samtidigt blev den siddende direktør gennem to år fyret og erstattet af økonomidirektøren, og der er løbende herefter udskriftet flere ledere i organisationen.³⁴

³² Dansk Bankvæsen, 5 udgave 2007, side 201-202

³³ Artikel: Vi er ikke stolte af tabene fra Skrive Folkeblad – se bilag 10

³⁴ Artikel: Sparbank-chef fyret for ekspansionsdrøm fra Børsen – se bilag 11

Spar Vest Fonden som ejer 55 % af Sparbank A/S er nøglen til et eventuelt opkøb. Fondens formål er at ”videreføre Skive Sparekasses virksomhed i Sparbank A/S således at denne fremstår konkurrencedygtigt og velkonsolideret pengeinstitut”.³⁵

Spar Vest Fonden har i dag et blakket ry efter flere uheldige episoder, hvor der blandt andet blev uddelt påbud fra Erhvervs- og selskabsstyrelsen for at give penge til Sparbank. Der har også været stor kritik af at der i 2009 blev udbetalt 16,2 mio. kr. i løn til fondens medarbejdere mod 1,6 mio. kr. i 2006. Den tidligere bestyrelses formand, Ole Brøndum Jensen, solgte endvidere lejligheder til fonden for en overpris i 2002 og 2006 inden han selv gik af som formand i 2007. Den tidligere formand blev efter en advokatundersøgelse kritiseret af Erhvervs- og selskabsstyrelsen for hans dobbeltrolle som indbragte ham over 14 mio.kr.³⁶

Hvis Sparbank fortsætter med at nedskrive så store summer som der er blevet gjort de seneste 3 år, kan bankens eksistensgrundlag igen hurtig komme i fare. Dette specielt taget i betragtning af at bankens basisindtjening er blevet væsentlig forringet efter frasalget af en del af afdelingsnettet. Hvis banken ikke formår at skabe et overskud, så har fonden heller ikke et overskud at dele ud af, og det kunne være mere formålstjenligt for fonden, at sælge dens aktiver eller lade dens aktier i Sparbank bytte til aktier i Rkb LB.

Et opkøb vil kunne åbne op for en større reduktion af personalet, som følge af stordriftsfordele og de synergieffekter der måtte komme ved at samle administrationerne. Driften og basisindtjeningen vil derfor på sigt kunne forbedres.

3.2.2.2 Ringkjøbing Landbobank

Rkb LB er i dag interesseret i at vækste i flere forskellige brancher, bl.a. vindmølle finansiering, Private Banking, læger og måske ejendomme, og man forventer generelt en vækst i 2011 på mellem 10-15 %. Banken har dog i forvejen en stor andel af udlånet placeret i energibranchen (18%) og i ejendomme (9%). Det vil derfor være en fordel opkøbe et pengeinstitut som ikke har udlånet fordelt med samme branchefordeling, og på den måde ”udjævne” fordelingen.

³⁵ Rapport fra erh- og selskabsstyrelsen af den 29. juni, side 3 - <http://www.sparbank.dk/sparbank/investor-relations/spar-vest-fonden>

³⁶ Artikel: Lønudgifter på himmelflugt i Spar Vest Fonden fra Skive Folkeblad. se bilag 12

Pengeinstitutternes it-systemer er igen et sted man burde kunne opnå store besparelser.

Problemet er at begge i dag bruger to forskellige it-platforme, henholdsvis SDC og Bankdata.

Det er her værd at nævne der for eksempelvis SDC's vedkomne er tre års opsigelse, hvorfor en besparelse ikke er at finde på kort sigt.

Det er relevant at undersøge den geografiske fordeling af afdelingerne, hvor der evt. kan sælges bygninger, sammenlægninger eller direkte lukninger. (Emnet behandles i afsnit 5).

3.3 Diagnose

Omverdenen har spillet en væsentlig rolle i forbindelse med at en sammenlægning er blevet attraktiv. En national boligboble sammen med en international finanskriser har påvirket de fleste pengeinstitutter i Danmark. Sparbanks og Rkb Lb's største geografiske forretningsområde, Midtjylland, består i store træk af en hel del mindre arbejdspladser, ofte med mange ufaglærte ansatte. Et område der gennem krisen har oplevet stor arbejdsløshed og lukninger af virksomheder.³⁷

Der har i Sparbank hersket en vis "volumen/vækst-syge", hvor direktionernes og bestyrelsernes hovedfokus i flere år har været på at udvide balancen, frem for en mere forsigtig konservativ forretningsmodel. Med Henning Hürdum i spidsen blev balancen fra 2006 – 2008 øget med 20 %.³⁸

Sparbanks visioner, værdier og mål har efterfølgende været oppe til revurdering, som følge af store tab og dette blev synliggjort med frasalg af 12 filialer i februar 2010 og to måneder senere med Henning Hürdums afskedigelse. Her har bankens udlån til ejendomsbranchen og landbruget været hårdest ramt.

3.4 Strategi overvejelser og valg af strategi

Som det første er det (for omverdenen og medarbejderne) vigtigt at fremstå som en samlet enhed. Proforma PI(det samlede pengeinstitut) bør også som noget af det første få belyst om den eksisterende mission fortsat er gældende, da det for den øverste ledelse er en vigtig erkendelsesproces og med et større geografisk område at servicere, kan virksomhedens behov og ønsker være ændret³⁹. Det er her vigtigt at missionen fokuserer på kunden og ikke på produkterne. Vision og værdier skal ved samme lejlighed også tilpasses.

Det er herefter vigtigt af få samlet økonomiafdelingerne med henblik på et fælles regnskab.

³⁷ Langvarig ledighed eksploderer i Jylland – Ugebrevet A4 – se bilag 13

³⁸ Se afsnit 5.3 for uddybning

³⁹ International markedsføring, 2. udgave, s. 55, Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warming Jensen m.fl.

Næste vigtige skridt er at få etableret en samlet it-plattform. En grundig undersøgelse bør gå forud for et valg af it-udbyder, da det er et meget omkostningstungt område, og fordele og ulemper ved systemerne skal vægtes inden en beslutning. Man må dog som udgangspunkt forvente at Rkb Lb's udbyder (Bankdata) foretrækkes, da det er det fortsættende pengeinstitut. Med it-systemerne på plads kan de fysiske rammer nu adresseres. Skal hovedsædet samles i Ringkøbing eller på en anden placering eller fortsat være fordelt på to, med lidt administration i Skive?

Under alle omstændigheder skal strukturen, altså sammensætningen af organisation, ledelsen, stabene og afdelingerne, være på plads før der kan træffes en endelig beslutning. Reduktion i antallet af ansatte vil naturligvis mindske behovet for store lokaler, men de vurderes ikke at være så gennemgribende, at det ene hovedkontor helt kan frasælges.

Endelig skal der arbejdes i dybden og udvikles en fælles organisationskultur, som kan hjælpe de ansatte til at skabe viden om hvordan de skal reagere i forskellige situationer. Hermed også de uformelle "traditioner", som spiller en afgørende rolle og er en del af virksomhedens fundament. Det må dog forventes at tage flere år inden den kan være på plads.

3.4.1 Udvikling af medarbejderkompetencer.

Generelt for alle medarbejdere vil udsigten til en mulig firing skabe usikkerhed og frygt.

Medarbejderne har behov for struktur, orden, lov, grænser mv., altså et behov for det kendte frem for de ukendte ting i hverdagen. Tryghedsbehovet vægter tungt i Maslows behovspyramide, men hver behov vurderes dog at være forskellig fra person til person⁴⁰.

Kærligheds og tilknytningsbehovet vægter ligeledes tungt, og frygten for at blive "lukket ude fra gruppen" ved en firing må derfor være betydelig.

En måde at få manet noget af usikkerheden til jorden, kunne være ved at organisere sociale engagementer som teambuilding, samarbejdskurser evt. sammen med en erhvervspsykolog.

På afdelingsniveau vil der ske de største ændringer på de to hovedsæder. For de fleste stabsfunktioner vil man udvide afdelingerne, og der bliver nu mulighed for gøre de enkelte arbejdsfunktioner endnu mere specialiserede.

Ved at specialisere funktionerne vil man kunne opnå en større effektivitet hos den enkelte medarbejder, da de ansatte ikke længere behøver at dække et forholdsvis bredt arbejdsområde og kan koncentrere deres arbejdsindsats.

⁴⁰Organisationsteori, s. 197 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Specialisering kan medføre et forstærket behov for uddannelse, da der nu bliver mulighed for at arbejde i dybden med opgaverne, de faglige kompetencer skal derfor udvides.

3.5 Implementering

Hvis den nye ledelse på egen hånd kan håndtere de store ændringer, som skal implementeres, indkaldes de relevante mellemledere og nøglepersoner på tværs af organisationen i mindre grupper, som kan begynde at bearbejde og opbygge de ”nye” afdelinger.

Hvis den nye ledelse ikke mener at ændringerne kan gennemføres med nuværende hierarki, kan de vælge at indkalde ekstern konsulentbistand. Fordelen er her, at konsulenter medbringer stor erfaring samt en objektivitet, man internt ikke ville kunne bidrage med.

Endeligt skal samarbejdsudvalget (SU) som, evt. med støtte fra fagforeningen, forhandle personalevilkår og lokalaftaler med ledelsen. SU vil fremadrettet kunne drage nytte af denne indledende manøvre, så den fremadrettet vil opfattes som en naturlig del af organisationen. Dette emne behandles yderligere i afsnit 6.

3.6 Evaluering/læreproces

Når alle ændringer er på plads, skal organisationen evalueres, og der foretages ændringer, hvis strukturen ikke er fordelagtig. Man må vurdere om ændringerne giver det ønskede resultat, men også hjælpe medarbejderne til at bearbejde og lære af ændringer, så den samlede organisation bliver bedre til at takle fremtidige udfordringer.

Der findes mange metoder at gennemføre evalueringen på, og f.eks. vil sikkerhedsorganisationen med en arbejdspladsvurdering kunne udpege medarbejdere der er stressede pga. af uhensigtsmæssige arbejdsrutiner eller opgaver..

3.7 Delkonklusion

Med udsigten til øgede kapitalkrav fra de nye basel III regler, og udløbet af de statsgaranterede obligationer ultimo 2013, kan de to banker se frem til store udfordringer. Et opkøb vil medføre bedre muligheder for funding, og ruste banken til at kunne modstå stramningerne i lovkravene, som følge af synergieffekter ved bedre nøgletal (individuel solvens, mængden af store engagementer osv.)

Beslutningsgrundlaget for opkøbet (og dermed sammenlægningen af pengeinstitutterne) kan opdeles i to forskellige grupper, de eksterne (finanskrise og strammere lovgivning), og de interne (store nedskrivninger hos Sparbank, vellykkede strategier og økonomisk overskud hos Rkb LB).

Hvis Sparbank fortsætter med at nedskrive så store summer, som der er blevet gjort de seneste 3 år, kan bankens eksistensgrundlag igen hurtig komme i fare. Dette specielt taget i betragtning af at bankens basisindtjening er blevet væsentlig forringet efter frasalget af en del af afdelingsnettet. Hvis banken ikke formår at skabe et overskud, har fonden heller ikke et overskud at dele ud af, og det ville det måske tjene fonden bedre enten at sælge dens aktiver eller at lade dens aktier i Sparbank bytte til aktier i Rkb LB.

Rkb LB har fokuseret på at bremse væksten under højkonjunkturen, altså en meget forsigtig konservativ forretningsmodel.

En mulig fremgangsmåde kan være at gennemføre sammenlægningen trin for trin, sådan at den ”nye” bank først fremtræder som en samlet enhed når samtlige små skridt er gennemført. Det er vigtigt at få valgt et nyt navn og promoveret det nye varemærke. Det er herefter vigtigt at få samlet økonomiafdelingerne med henblik på at et fælles regnskab. Næste vigtige skridt er at på etableret en samlet it-plattform, inden de fysiske rammer kan adresseres. Endeligt kan der indarbejdes en fælles organisationskultur.

Generelt for alle medarbejdere vil udsigten til en mulig fyring skabe usikkerhed og frygt. For at få manet noget af usikkerheden til jorden, kunne være ved at organisere sociale engagementer som teambuilding, samarbejdskurser evt. sammen med en erhvervpsykolog. Ved at specialisere funktionerne i stabene, vil man kunne opnå en større effektivitet de ansatte nu kan koncentrere deres arbejdsindsats på specifikke områder.

Hvis den nye ledelse på egen hånd kan håndtere de store ændringer som skal implementeres, indkaldes de relevante mellemledere og nøglepersoner på tværs af organisationen i mindre grupper. De kan evt. vælge at indkalde ekstern konsulentbistand.

Når alle ændringer er på plads skal organisationen evalueres, og der foretages ændringer hvis strukturen ikke er fordelagtig.

4. Organisationsændring – en samlet enhed⁴¹

Et opkøb indebærer, at to virksomhedskulturer mødes, og ud fra dem skal der med tiden udvikle sig en ny fælles kultur. Det er naturligvis oplagt at Rkb LB vil dominere, og diktere de nye retningslinjer, men det skal bemærkes at Sparbank er den største arbejdsplads med godt 90 flere ansatte. Der skal findes løsninger på flere store spørgsmål:

- Hvordan skal den nye organisation se ud?
- Hvilket It-system skal benyttes?

⁴¹ Organisationsteori, s. 317, 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

- Skal der ske ændringer med filialnettet?

Alle forandringer i en organisation vil møde modstand, og for at høste synergierne opkøbet kan give, er det nødvendigt at bruge et planlægningsværktøj for at strukturere organisationsændringen. Til dette formål bruges her Leavitts systemmodel som består af fire komponenter som skal belyses: opgaver

(beskrives som mål), struktur, teknologi og aktører. For at "samle" komponenterne tilføjes en ændringsagent, som kan være en leder eller ekstern konsulent som skal analysere/formidle/implementere ændringerne. Ændringsagenten er i dette tilfælde ledelsen i Rkb LB. (Se figur 5).

Hovedformålet med dette afsnit er at beskrive den nye organisation ved hjælp af de fem komponenter og at vise at der er en indbyrdes

dynamisk sammenhæng. Der tages udgangspunkt i Rkb LB nuværende organisation.



Figur 5 - Leavitts systemmodel (med ændringsagent)

4.1 Opgaver

Opgaverne beskriver organisationens hovedformål, eller funktioner som skal udføres, men også små opgaver. Hovedformålet for Proforma PI hentes i Rkb LB, og fokuserer på selskabets kreditgivning og omkostninger. Som tidligere nævnt i virksomhedspræstationen af virksomheden, ønsker man fortsat en lav omkostningsprocent og så lave tab som muligt. Den ene af bankens to direktører, John Fisker har udtalt:

"Vi har Nordens laveste omkostningsprocent, 32 øre i omkostninger hver gang vi tjener 1 krone, og det er en god base at vokse ud fra," siger John Norden, der kalder det en religion i banken at være omkostningsbevidst".⁴²

Rkb LB er da også er flittig til at fremhæve sig selv i medierne som Danmarks mester og

⁴² Artikel: Ringkjøbing Landbobank ud i overhalingsbanen fra Finanswatch.dk – se bilag 14

Nordiskmester i lav omkostningspct.⁴³

Men en lav omkostningspct. er ikke nødvendigvis et succes kriterium i sig selv. Det kan f.eks. være positivt at øge omkostningerne, for at sikre en bedre kreditvurdering, som vil betyde at det samlede resultat måske forbedres, men omkostningspct. vil stige. Dog skal det slås fast, at der samtidigt ønskes så lave tab som muligt.

Der må forventes stordriftsfordele i det nye pengeinstitut, da der nu bliver mulighed for at øge udlånet pr. medarbejder, uden at belaste antallet af store engagementer. Der er i dag et gennemsnitsudlån pr. medarbejder i Rkb LB på 50 mio. kr. pr. medarbejder, mens Danske Bank til sammenligning har udlån pr. medarbejder på 78 mio. og Vestjysk Bank ca. 37 mio. kr.⁴⁴. Sammenligningen er dog meget følsom overfor sammensætningen af private og erhvervskunder, da en stor andel af private til give et lavt udlån pr. medarbejder. AL er derfor ikke medtaget i beregningen.

Lave omkostninger skal altså være gennemgående i Proforma PI, og det er oplagt at se på pengeinstitutts fremtidige struktur bestående af filialer og hovedsæde samt antal ansatte man ønsker til at drive forretningen.

4.2 Struktur

Struktur er betegnelsen for, hvordan hierarkiet i pengeinstituttet skal opbygges, og hvilke afdelinger den nye organisation skal indeholde. Med foregående afsnit i mente, skal der fokuseres på omkostningsniveauet, men det er en stor udfordring at mere end fordoble antallet af medarbejdere og filialer.

Når der er tale om et opkøb, vil det typisk ikke føre til de store diskussioner mellem de to parter, da køber normalt vil diktere de fremadrettede linjer. Det er dog meget følsomme emner, der helst skal beslutes så tidligt i forløbet som muligt, for at eliminere den usikkerhed, der vil være hos bankens interessenter (aktionærer, medarbejdere, kunder mv.). Helt overordnet må den strategiske ledelse gøre det klart, om man vil beholde hovedsædet, hvor det er i dag, hvordan ledelsen skal se ud, og om der evt. skal lukkes filialer. De to pengeinstitutter har tre

⁴³ Omkostningspct. beregnes som udgifter i alt divideret med basisindtjening gange med 100. Oplysninger fra Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2010, side 7

⁴⁴ Beregning af udlån pr. medarbejder er på baggrund af årsrapporter – Rkb LB 13.151.216/260 og DB 1.679.965.000/21522, Vestjysk 23.467.609/642

filialer der overlapper hinanden i Herning, Holstebro og Viborg.

4.2.1 Hierarki

Den nye organisation skal designes, og det er et område, der er egnet til at inddrage specialister eller konsulenter til at hjælpe med at konstruere.

Rkb LB har ikke offentliggjort deres organisationsdiagram, men ud fra Finanstilsynets redegørelse kan det udledes, at der er en særdeles central styring i pengeinstituttet:

*”Bankens administrative organisation har en række mangler, særligt i forhold til bankens størrelse. Finanstilsynet har imidlertid ikke konstateret, at disse mangler endnu har udmøntet sig i tab for banken. Det skyldes i vidt omfang, at banken har en meget central styring, der til dels kompenserer for manglende eller forældede politikker og forretningsgange.”*⁴⁵

Der er ifølge Childs (1984) klare fordele ved at benytte centralisering, da det giver stort overblik og kontrol over koordineringen og aktiviteter. Det giver også mulighed for besparelser på administrationen, da man kan placere stabsmedarbejderne tæt på ledelsen, samt give mulighed for hurtige beslutninger, når nye trusler/muligheder dukker op.⁴⁶

Ulempen ved centraliseringen er, at lederne ofte bliver overbelastet med informationer og beslutninger der skal tages. Fordelene forsvinder så, og beslutningsprocessen bliver langsommere, mens ledelsen får svært ved at omstille sig til forandringerne i omverdenen (f.eks. lovgivning, kreditgivning). Der er fordele ved at have en decentral organisation, når det f.eks. gælder de ansattes arbejdsmotivation, et mere fleksibelt operativt niveau, og mere frihed under ansvar for den enkelte. Decentralisering har også negative sider, da der bliver stillet større krav til de enkelte medarbejdere både når det gælder viden, men også personlige egenskaber, og der er mulighed for mellemledere og specialiser kommer i klemme.

Der er ifølge Finanstilsynets redegørelse tegn på, at banken ikke har den organisatoriske ”platform”, dvs. forretningsgang og kreditpolitikker, til at foretage et opkøb af denne størrelse, og blot udvide filialnettet og hovedsædet. Sparbank har derimod indtil 2010 besiddet netop det Rkb LB mangler, netop de færdigheder og den organisatoriske struktur,

⁴⁵ Finanstilsynet redegørelse om inspektion i Ringkjøbing Landbobank, pr. 18. juni 2010

⁴⁶ Organisationsteori, s. 59 - 61, 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

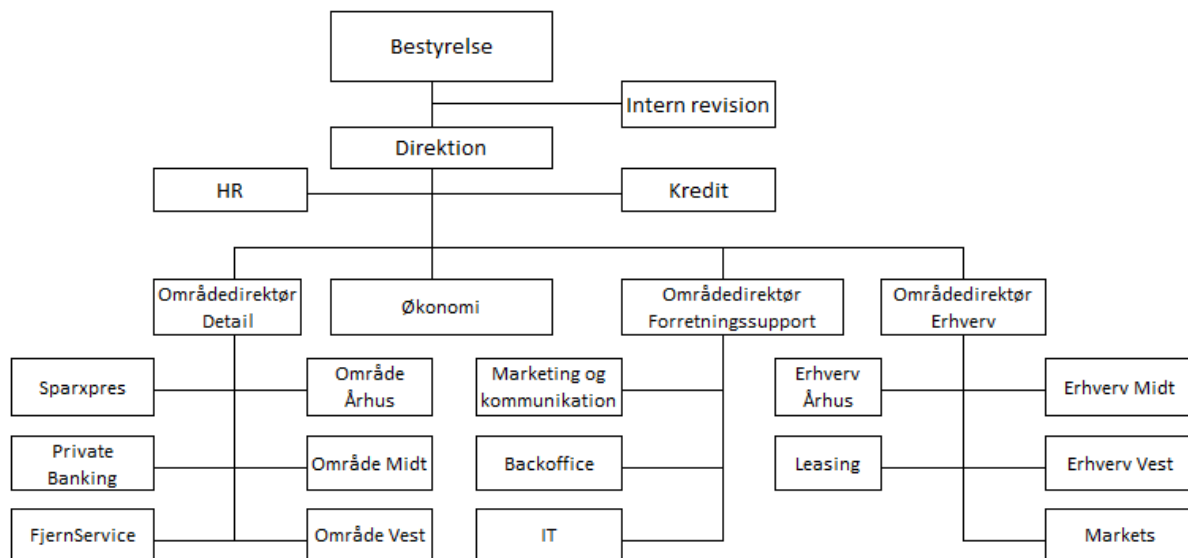
som uden tvivl fortsat er til stede.

Som tidligere nævnt er der ikke offentliggjort et organisationsdiagram fra Rkb LB, og da vi netop har konstateret, at det formentlig heller ikke ville kunne bruges i den form, det er i dag, vil der blive taget udgangspunkt i Sparbanks organisation (se bilag 15).

4.2.1.1 Organisationsudformning

Centralisering er i den lille organisation uden tvivl en god måde at styre en virksomhed, men når den når en vis størrelse, vil organisationen blive ineffektiv, og den kan derfor blive nødt til at overgå til decentralisering, hvilket i dette tilfælde kan tilrådes.

Proforma PI's organisation bliver derfor delvist decentraliseret, og skal overordnet set opdeles i tre hovedområder, detail, forretningssupport og erhverv (se figur 6).



Figur 6 - Organisationsdiagram for Proforma PI

Det nye organisationsdiagram tager udgangspunkt i at Sparbanks to ”specielle” forretningsområder, Sparxpres og leasing, fortsat består efter opkøbet. Da Sparxpres henvender sig til de private forbrugere placeres afdelingen under detail, mens leasing placeres under erhverv, da de kun henvender sig til erhvervskunder. Backoffice funktionen (produktion af dokumenter) centraliseres og samles et eller to steder, for at udnytte stordrifts fordele.

For detailområdet opdeles privatkunderne i fire områder, Vest, Midt-, Østjylland og fjernservice. Områdedirektøren skal have stor nok bevillingsbeføjelser til at kunne klare langt

de fleste kreditsager uden at skulle involvere kreditafdelingen eller direktionen.

Områdechefen vil typisk være en filialdirektør, men hvis området er stor nok kan der også være tale om en selvstændig stilling.

Generelt ligges der op til at afdelingsnettet reduceres kraftig og privat-/erhvervskundeafdelinger i København lukkes jf. udmeldinger fra direktionen:

”Vi tror, at den langsigtede trend er, at der bliver færre filialer. Med de teknologiske muligheder der er i dag, så kan vi godt betjene vores kunder, selvom vi ikke har en filial tæt på dem. Vi tror på, at vi skal samle en masse kompetencer her i vores hovedsæde i Ringkøbing, så vi rådgivningsmæssigt står bedre rustet over for kunderne,” siger John Fisker til FinansWatch.⁴⁷

Hvis man havde beholdt privatkunde og erhvervs-aktiviteterne på Sjælland, var det nødvendigt at oprette en stilling som områdechef for København. Personen ville så få mulighed for at reagere hurtigere på tiltag, og havde også den fordel at kende til de lokale forhold, der ellers vil være ukendte for ledere på et højere niveau i Jylland. Dette betyder naturligvis også at personen skal have de nødvendige beføjelser til at kunne lede uden alt for meget indblanding fra hovedsædet. Det forventes at personen har kvalifikationer og evnerne til at håndtere erhvervsengagementer, da disse forventes behandlet her.

Der skal altså lukkes afdelinger (privat og erhverv) i København, da de ligger meget langt fra kerneområde som må være Midtjylland. Afdelingerne ville altid være små spillere på området, med begrænset tilstedeværelse i markedet. Begge pengeinstitutter havde forinden opkøbet, interesse i at bevare Private Banking.

Det nye område, forretningssupport, skal indeholde marketing, backoffice og it, som alle er typiske stabsfunktioner, der ikke medfører direkte kontakt med kunderne.

Markets er placeret under erhverv, men kan også alternativt placeres direkte under direktionen.

4.2.1.2 Filialer og hovedsæde

En af fordelene ved en sammenlægning (og decentraliseringen), er at man bliver mindre afhængig af få nøglemedarbejdere, da ansvaret bliver fordelt ud på flere mennesker. Samme

⁴⁷ Artikel: Fisker: Der var for mange hundehuse derude fra Finanswatch.dk – se bilag 16

princip gælder ved sammenlægning af de enkelte filialer, og der bliver mulighed for at give en bredere mere kompetent rådgivning, da der er flere erfaringer i gruppen at trække på.

Herning

De to filialer i Herning er begge placeret i byens gågade med blot 500 meters afstand.

Sparbank har 11 ansatte, mens Rkb LB er en smule større med 18 ansatte, hvoraf tre indgår som en del af et investeringsteam. De ligger for tæt på hinanden til, det giver mening, at de beholdes, og kan derfor nu slås sammen.

Generelt skal man ind og se på sammenlægning af funktioner og porteføljer for at trimme omkostningsniveauet. Det må dog forventes at de største besparelser først kan findes, efter at de to it-systemer er kørt sammen. Forventet besparelse 2-3 stillinger.

Viborg

Filialerne ligger igen her meget tæt med kun 150 meters afstand til hinanden. Afdelingerne er nogenlunde lige store med 12 ansatte i Rkb LB og 9 i Sparbank. Der er igen ikke mening at beholde begge afdelinger, specielt ikke da der er tale om relativt små enheder, som virkeligt ville kunne bidrage til at højne hinandens effektivitet og videns niveau. Da Sparbanks filial er kasseløs, kan der kun forventes en besparelse 1 -2 stillinger.

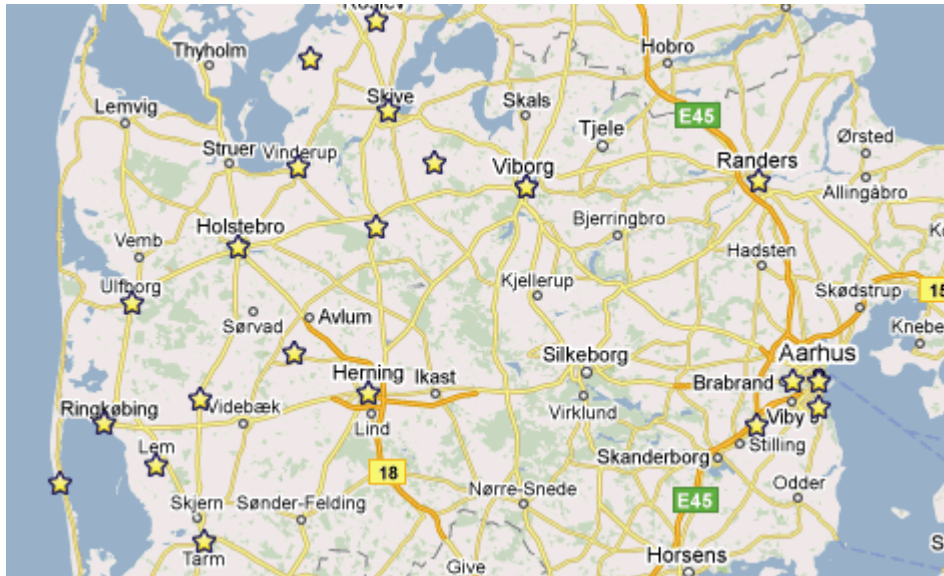
Holstebro

Begge filialer i Holstebro med tæt på hinanden med kun 300 meters mellemrum. Der er 14 ansat i Rkb LB og 11 i sparbank. Der kan forventes en besparelse på 2-3 stillinger, da begge banker har kassefunktioner.

Lukning af filialer

I jagten på at holde omkostningsniveauet på et minimum lukkes alle afdelinger, som i dag ikke har fuldtidsåbent til dagligt. Det drejer sig om Rkb LBs afdelinger i Tim og Thorsminde og Sparbanks afdelinger i Breum, Glyngøre, Jebjerg og Hald. De fleste filialer ligger forholdsvis tæt på større filialer, der fortsat vil bestå. Fordelingen af resterende filialer (foruden Holte) kan ses i figur 7.

Lukningerne forventes ikke umiddelbart at give store besparelser på kapacitetsomkostningerne, da lokalerne formentlig er svært omsættelige og uden nævneværdig værdi. Manøvren vil til gengæld frigøre mere tid hos de berørte rådgivere, og give mindre administrationsomkostninger.



Figur 7 - Fordeling af filialer efter implementeringen af Sparbank

Som nævnt ovenfor lukkes alle filialer i København på nær Rkb LB's filial i Holte, som fortsat skal tage sig af Private Banking kunder. Sparbanks 5 Private Banking medarbejdere i København K tilgår filialen i Holte. Nuværende kunder i København overgår til fjernservice afdelingen, men kan alternativt også sælges, hvis det er mulig at få den rette pris. Der kan samlet nedlægges 37 stillinger.

Hovedsæde og stabsfunktioner

Da det er Rkb LB som opkøber er det oplagt, at hovedsædet fortsat bliver i Ringkøbing, da langt den største del af aktionærerne er lokale fra området. Ser man på den geografiske fordeling af filialerne, giver det dog mere mening at hovedsædet ligger i Skive, som nogenlunde har samme afstand til Ringkøbing som til Århus.

De to bankers stabsafdelinger skal nu opfattes som en samlet enhed og efter indkøring af det "overlevende" edb-system, skal det besluttes hvor mange stillinger der skal opsiges. Det er naturligvis i bankens interesse at beholde de mest kvalificerede medarbejdere, men det kan formentlig ikke forventes, at alle er interesserede i at flytte arbejdspladsen til Ringkøbing.

Der er mulighed for at beholde enkelte funktioner i Skive, hvorved man kan imødekomme nogle af de krav, man må kunne forvente fra Sparbank Vest Fonden vedr. arbejdspladser i Skive. Den del af backoffice (produktion af dokumenter) og fjernservice der relaterer sig til områderne Midt og Århus placeres derfor i Skive. Leasing og Sparxpres aktiviteterne som i dag allerede er hjemmehørende i Skive forventes også at blive.

Markets, IT og Private Banking er også oplagte kandidater til at blive i Skive, da de ikke nødvendigvis skal placeres tæt på direktionen. De placeres i første omgang i Ringkøbing, medmindre forhandlingerne fører til et andet resultat.

Et samlet bud på hvor mange stillinger der kan spares væk efter opkøbet er på plads er behæftet med store usikkerheder. For at komme med et kvalificeret bud kan det forsøges at se på en af de nærmeste konkurrenters organisation, som har en struktur der ligner Proforma PI. Vestjysk Bank havde i 2010 gennemsnitlig 631 ansatte, hvor Proforma PI har ultimo 2010 samlet 615 ansatte, hvilket overraskende nok er færre på trods af to administrationer. Et bud på antal stillinger der kan spares væk vil derfor være lavt, der forventes at kunne fyres mellem 20 – 30 ansatte i stabsfunktionerne.

På sigt forventes det at der samlet vil kunne spares 50 – 65 stillinger væk. Årslønnen til en bankansat anslås til 600.000 kr. pr. år incl. Pension, hvilket betyder en besparelse på mellem 30 -39 mio. kr. om året. Besparelsen må dog først forventes at få fuld effekt det efterfølgende regnskabsår pga. opsigelsesvilkår.

4.3 Teknologi

Denne variabel kan omfatte både it-udstyr, lokaler mv., men også administrative processer og procedurer der har relation til teknologi.

Pengeinstitutterne bruger i dag bruger to forskellige it-platforme, henholdsvis SDC og Bankdata. Sparbank oplyser at det vil koste 46 mio. kr. årlig at benytte it-udbyderen og udtrædelse af aftalen vil udgøre 138 mio. svarende til 3 års drift.⁴⁸ For Rkb LB anslås der samlede omkostninger til edb på ca. 50 mio. kr. og udtrædelse fra aftalen koster 5 år drift dvs. samlet 250 mio. kr.

Adm. Direktør for Rkb LB, Bent Naur er bestyrelsesformand for BankData, hvilket også taler for at beholde dataudbyderen. Selskabet har endvidere i september 2010 indgået en samarbejdsaftale med Jyske Bank, hvilket betyder at selskabet fremadrettet bliver kunde. På

⁴⁸ Sparbanks regnskab 2010, side 51

sigt vil det betyde en billigere drift, men mindre indflydelse på udviklingsarbejdet, da Jyske Bank nu forøger den samlede balance i BankData med ca. 2/3.⁴⁹

Det fortsættende system bliver derfor BankData og der må forventes en engangsudgift på ca. 138 mio. kr.

4.4 Aktører⁵⁰

Aktører er de mennesker der er ansat i organisationen og kan karakteriseres ud fra deres viden, værdier, holdninger og motivation. Aktørerne er aktive deltagere i organisationens kultur.

4.4.1 Modstand

Afsnit 3 var bygget op om den analytisk-rationelle model som er resultatorienteret, men der skal også tages hånd om de følgeefferter som sammenkoblingen af pengeinstitutterne har. Det er her lederne (på alle niveauer) skal agere forandringsagenter og være med til at modvirke den modstand der vil komme.

Der kan være flere grunde til at der er modstand mod opkøbet og sammenlægningen, ifølge Moss Kanter (1992), så som usikkerhed for at miste arbejdet, fordi man mister kontrol og indflydelse eller bare udsigten til en højere arbejdsbyrde. Modstanden vil bevirke at selvværdet og effektiviteten for en periode vil falde for igen på et tidspunkt senere at stige igen.

Modstand må forventes og kan næppe undgås, men man kan forsøge at imødegå den med "håndteringsmodellen" som er udarbejdet Carnall (1990), som kan hjælpe til med at forkorte perioden med modstand. Modellen giver konkrete bud på tiltag:

- Regelmæssig information og indsigt – dette kan være nyhedsbreve fra direktionen som forklarer hvad der sker og hvorfor det sker. Dette sker for at modvirke rygtedannelse og usikkerhed omkring situationen.
- Medarbejderne skal involveres i sammenlægningen – eksempelvis i projektgrupper, det vil give den enkelte deltagende ejerskab og indflydelse.
- Der skal lyttes til medarbejderne – eksempel ved at lade mellemlederne tale med dem i mindre grupper. Det er dog vigtigt at topledelse i hele forløbet forbliver synlige.

⁴⁹ Fondsbørsmeddelelse Skjern Bank 20/2010

⁵⁰ Organisationsteori, s. 326-237, 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

4.4.2 Kultur

Da der her ikke er tale om en ligevægtig sammenlægning, må det forventes at Rkb LBs kultur vil blive dominerende i den nye organisation.

Opkøbet bærer præg af at der er stor forskel på de to bankers visioner og mission(mål), hvor Rkb LBs handler mest af alt om penge og Sparbanks handler om mennesker, sund fornuft og tilstedeværelse på markedet.

For fusioner og opkøb er der ifølge Gahliardi (1986) to forskellige strategier som kan bruges til at ændre kulturen. Den ene er en ”kulturel revolution” hvor alle ideologier erstattes af nye eller ”Små forandringer i det kulturelle mønster” som fortæller at de gamle værdier stadig kan bruges, men nye fælles også skal accepteres.⁵¹

Den kulturelle revolution vil medføre den største modstand og er en bekostelig affære indtil den nye kultur er kørt helt på plads. Det er svært at forestille sig at ledelsen i Rkb LB skal opgive deres ”vinderkultur” da de i meget lang tid har haft stor succes, hvor resten af branchen har kæmpet for at overleve. Bedste mulighed er derfor at lave ” Små forandringer i det kulturelle mønster”, men fortsat med en klar målsætning om at Rkb LBs kultur på sigt vil være altdominerende.

Sparbanks økonomiske situation er væsentlig forbedret efter frasalg af en række afdelinger, men hvis de fortsætter med at nedskrive med samme hastighed og niveau som tidligere, må det forventes, at organisationen og kulturen bliver presset og dermed mere modtagelig for ændringer.

4.5 Delkonklusion

Lave omkostninger skal være gennemgående i Proforma PI, og det er oplagt at se på pengeinstituttets fremtidige struktur bestående af filialer og hovedsæde samt antal ansatte man ønsker til at drive forretningen.

På sigt forventes det at der samlet vil kunne spares 50 – 65 stillinger væk. Årslønnen til en bankansat anslås til 600.000 kr. pr. år incl. Pension, hvilket betyder en besparelse på mellem 30 -39 mio. kr. om året.

Det fortsættende it-system bliver BankData, og der må forventes en engangsudgift på ca. 138

⁵¹ Organisationsteori, s. 147, 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

mio. kr.

Modstand må forventes og kan næppe undgås, men man kan forsøge at imødegå den med regelmæssig information og indsigt til medarbejderne. De skal også involveres i sammenlægningen, eksempelvis i projektgrupperne. Det er også vigtigt at ledere på alle niveauer er synlige, og villige til at tale med de ansatte.

Den kulturelle revolution vil medføre den største modstand, og er en bekostelig affære indtil den nye kultur er kørt helt på plads. Det er svært at forestille sig at ledelsen i Rkb LB skal opgive deres ”vinderkultur” da de i meget lang tid har haft stor succes, hvor resten af branchen har kæmpet for at overleve. Bedste mulighed er derfor at lave ” Små forandringer i det kulturelle mønster”, men fortsat med en klar målsætning, at Rkb LBs kultur på sigt vil være altdominerende.

Hvis Sparbank fortsætter med store nedskrivninger forventes det, at organisationen og kulturen bliver presset og mere modtagelig for ændringer.

5. Analyse

Analysens formål er en indledende undersøgelse af de to bankers nøgletal samt at undersøge hvordan det nye Proforma PI’ nøgletal bliver. Formålet er herefter at finde et sammenligningsgrundlag med andre banker af samme størrelse og undersøge, om banken er konkurrencedygtig målt på nøgletal, WACC og ICGR. Pengeinstitutternes kapitalstruktur og rentestruktur vil også analyseret.

Sammenligningsgrundlaget omfatter en bank i det nærmeste lokalområde nemlig Vestjysk Bank (Vestjysk) med hovedsædet i Lemvig og Arbejdernes Landsbank (AL) med hovedsæde i København. Begge banker er på samme størrelse som det nye Proforma Pengeinstitut (Rkb LB og Sparbank tilsammen) med en balance på kr. 32 – 33 mia. kr..

Nøgletal og Proforma PI⁵²:

	Sparbank	Rkb LB	Proforma PI	Vestjysk	AL
Balance	15.103.522	18.247.204	33.350.726	33.576.619	32.385.274
Egenkapital	1.281.130	2.312.344	3.593.344	2.171.026	3.118.224
Udbytte	0	60.980	60.980	0	24.000
Akk. nedskr. pct.	9,1%	3,8%	6,1%	5,1%	4,2%
Solvens	16,7%	22,4%	19,6%	13,7%	13,1%
Kernekapital	14,2%	18,6%	15,7%	11,5%	12,0%

⁵² Regnskabstallene er hentet fra selskabernes respektive 2010 regnskaber – se bilag for udregning af udvalgte nøgletal.

Indlån	7.411.428	11.662.000	19.073.428	13.273.605	20.240.381
Pulje indlån	395.970	-	395.970	1.145.057	352.955
Udlån	8.092.690	13.151.000	21.243.690	23.468.000	16.933.065

Tabel 1: Udvalgte nøgletal, se bilag for udregning af nedskr. pct., solvens og kernekapital for Proforma PI.

Indlån i Sparbank, Vestjysk og AL er ”renset” for puljeindlån, velvidende at det dermed ikke giver et retvisende billede af pengeinstitutterne. Reduktionen har været nødvendig for at kunne gøre dem sammenlignelige – dog giver det et problem da puljemidlerne kan indgå i flere aktiver i pengeinstituttet. Af de fire pengeinstitutter har Vestjysk den største andel af passiverne placeret i puljeindlån, som svarer til 8 % af det samlede indlån, mens Sparbank har ca. 5 % placeret.

Målt på balancen er Rkb LB nu ca. 20 % større end Sparbank efter sidstnævntes frasalg af afdelinger i 2010, hvor begge pengeinstitutter var nogenlunde samme størrelse i 2009. Der er en voldsom forskel på de to pengeinstitutters akkumulerede nedskrivninger, og Sparbank må med 9,1 %, forventes at have en af de største nedskrivningsprocenter i branchen. Sparbank har, på trods af de store nedskrivninger, alligevel en solid solvens, som skal holdes op mod et individuelt solvensbehov på 10,6 %, hvilket er en overdækning på 6,1 %. Til sammenligning kan Rkb LB's individuelle solvensbehov opgøres til 6,7 %, for principielt behøver de ikke at offentliggøre oplysningerne, og de hører i den anden ende af skalaen med en af laveste nedskrivningsprocenter i branchen.

Generelt kan der konstateres at Rkb LB's forretningsmodel er mere robust end Sparbanks, som dog på trods af store nedskrivninger, fortsat er nogenlunde robust.

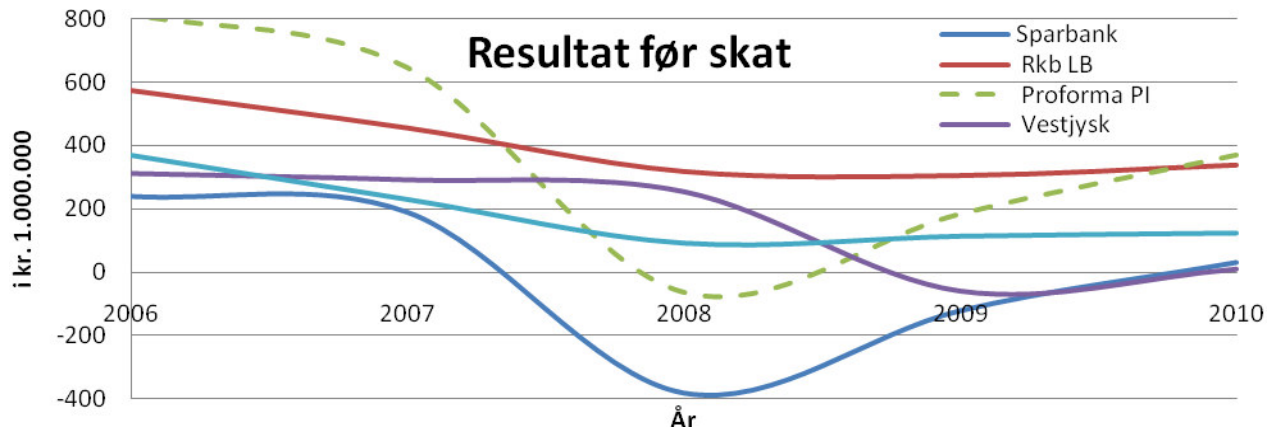
Af de tre ”store” pengeinstitutter har AL et væsentlig mindre udlån end de to andre. Man kan allerede her begynde at se, at gearingen i Proforma PI og Vestjysk formentlig er højere end i AL.

Af de fire pengeinstitutter har det kun været Rkb LB og AL der har udbetalt udbytte, selv om at de alle har præsteret at give et overskud i 2010.

5.1 Resultater

Som sammenligningsgrundlag benyttes resultat før skat, da der i perioden er pengeinstitutter som har haft underskud, hvorfor det ikke ville være retvisende, at nogle resultater ville være reduceret for skat, og andre ikke var. Resultatet for Proforma PI er beregnet ved sammenlægning af Sparbank og Rkb LBs resultater.

Pengeinstitutterne havde i årene 2006 – 2007 stigende resultater før skat, men herefter lider de alle af faldende indtægter (se figur 8). Specielt Sparbank blev i år 2008 påvirket af negative kursreguleringer, mens Vestjysk og AL først blev ramt af faldende indtægter i år 2009. Rkb LB klarer sig forbløffende godt i perioden med stabile indtægter på mellem 300 - 600 mio. kr.



Figur 8 – se bilag for opstilling i tabel

Af de fire pengeinstitutter har Sparbank, på trods af at de har den mindste balance, formået at være det PI der har største underskud i perioden.

Det er også her værd at bemærke, at Sparbank har indtægtsført en engangsindtægt i år 2010 på 346 mio. kr. vedr. salget af 13 afdelinger, men kan kun bogføre et overskud på 31 mio. kr. Samlet i perioden (2006 – 2010) har Sparbank et resultat på -43 mio. kr., mens Rkb LB kan indtægtsføre over 200 mio. kr. mere end AL og Vestjysk tilsammen – en indtjening på 1.989 mio. kr.

Proforma PI må i 2008 se et underskud på 64 mio. kr., men kan i hele perioden indtægtsføre 1.946 mio. kr. Pengeinstituttet klarer sig på linje med de andre store, og kan endda se højere indtægter hen over den samlede periode.

5.2 Nedskrivninger

Et godt resultat er naturligvis afhængigt af en god basis indtjening og et lav omkostnings niveau. Hvis det vurderes at der er tegn på at pengeinstituttets udlån og tilgodehavende er forringet i værdi, skal der foretages en nedskrivning som direkte påvirker resultatet.⁵³

Pengeinstituttet vurderer om der er objektiv identifikation for værdiforringelse (OIV), hvorefter for foretages en nedskrivning eller en solvensreservation (belastning af solvensprocenten). Betingelserne for hvornår der kan konstateres OIV kan være kontraktbrud,

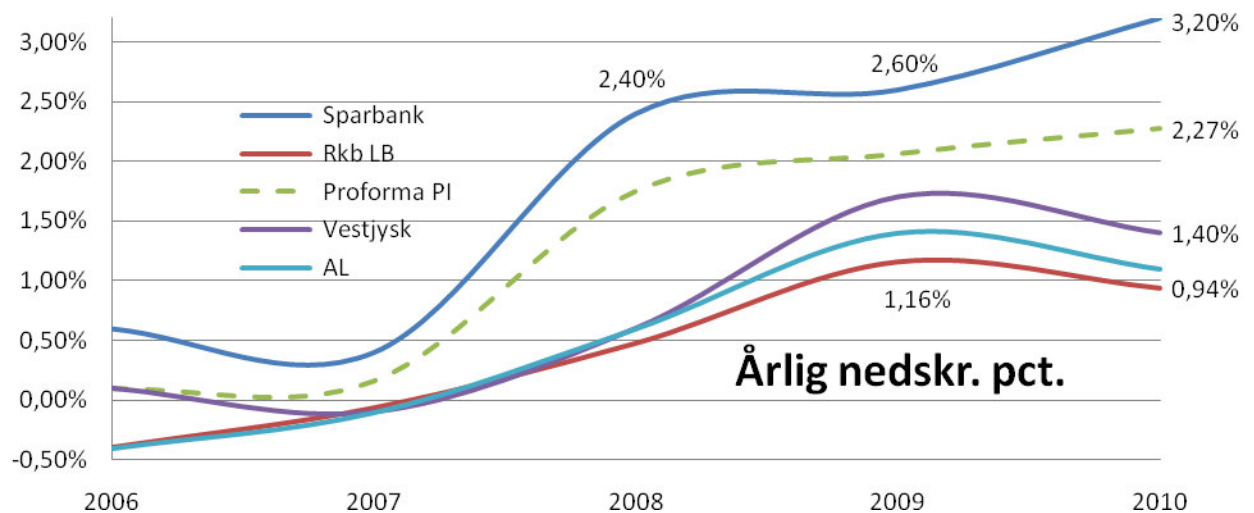
⁵³ §§51 – 52, Bekendtgørelse om finansielle rapporter for kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber m.fl. af d. 11. januar 2011.

overtræk, lempelse af vilkår eller bare generelt økonomiske vanskelighed (eks. flere års underskud, spinkelt kapitalgrundlag mv.).

Endeligt skal der også foretages en gruppevis nedskrivning, som ikke indbefatter de individuelt nedskrevne engagementer. Der skal her forsøges at estimere den teoretiske sandsynlighed for tab - på den enkelte branche - på baggrund af de konstaterede tab for de forgangne år.

Normalt vil de gruppevise nedskrivninger ikke fylde nær så meget af de samlede regnskab, men har et pengeinstitut tabt mange penge til f.eks. landbrug vil pengeinstituttet altså være nødsaget til at tage større gruppevise nedskrivning.

Det er her Finanstilsynets rolle sammen med pengeinstituttets revisor (og interne revision), at tilse at der foretages de nødvendige nedskrivninger.



Figur 9

I hele perioden 2006- 2010 har Sparbank haft de højeste niveauer af nedskrivninger, mens de tre øvrige pengeinstitutter har nogenlunde samme nedskrivningsprocent frem til 2008. (Se figur 9). Herefter klarer Rkb LB sig marginalt bedre, år for år, og altså godt nok til at den nærmeste af de nævnte konkurrenter, Vestjysks, akk. nedskr. pct. er 1,3 pct. højere i år 2010. Proforma PI klarer sig markant dårligere i perioden end AL og Vestjysk. Rkb LBs lave nedskrivningsniveau er ikke nok til at trække Proforma PIs nedskrivning ned til de andres niveau.

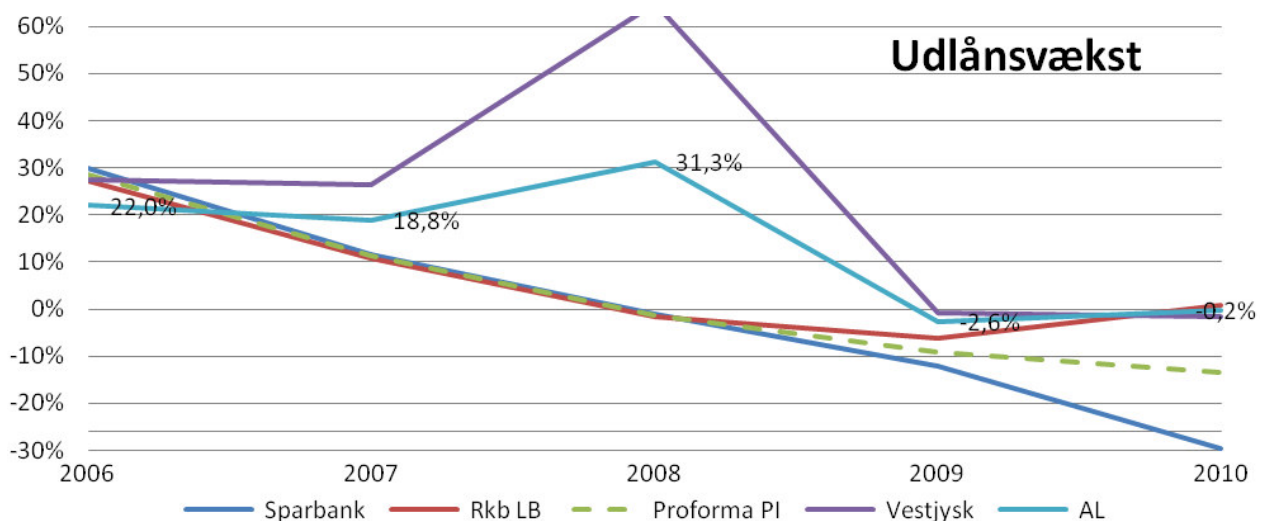
5.3 Udlånsvækst

Banksektorens udlånsvækst har, både før og efter finanskrisen, fået stor mediebevågenhed, blandt andet som et tegn på forhøjet tabsrisiko ved for høj vækst, men sektoren er også blevet beskyldt for ikke at stille nok kapital til rådighed for erhvervslivet.⁵⁴

De fire pengeinstitutter har i årene 2006 og 07 alle oplevet stor udlånsvækst på mellem 10 % og 30 % hvert år (se figur 10). AL og Vestjysk adskiller sig i 2008 fra de andre banker ved at have ekstraordinær stor vækst, mens Sparbank og Rkb LB har negativ vækst på ca. 1 %.

Størstedelen af AL's vækst på 31 % i 2008 kan forklares med tilkøb af 5 filialer i Roskilde Banks filialnet og vækst i deres prioritetsudlån.⁵⁵ Herudover havde pengeinstituttet en alm. kundetilvækst på ca. 3,5 pct.

Vestjysk gennemførte i 2008 en fusion med Ringkøbing Bank og overtog samtidigt på opfordring af Bonusbanken deres aktiviteter – hvorfor deres vækst dette år var på hele 65 %.



Figur 10

Bankerne har alle negativ eller nulvækst i 2009 og 2010, men i 2010 skiller Sparbank sig markant ud med en negativ vækst på 29,6 % i forbindelse med salget af de 13 filialer.

Set hen over hele perioden er der stor forskel på pengeinstitutternes samlede vækst. (Se tabel 1).

mio kr.	2006	2010	Forskel
Sparbank	11.859	8.093	-31,8%
Rkb LB	12.760	13.151	3,1%

⁵⁴ Påstanden er dog tilbagevist i rapport udarbejdet af finansrådet; "Udlånsvækst drives af efterspørgsel" fra d. 12.jan. 2011. Rapporten findes på finansrådets hjemmeside.

⁵⁵ Arbejdernes Landsbanks årsrapport 2008, side 7 vedr. udlån.

Proforma PI	24.619	21.244	-13,7%
Vestjysk	11.531	23.468	103,5%
AL	11.158	16.917	51,6%

Tabel 1 - Procentvis udvikling i udlån

Sparbanks udlån bliver reduceret med næsten $\frac{1}{3}$ om direkte kan føres tilbage til salget af filialerne, mens Rkb LB kun (netto) har udlånt yderligere 391 mio. kr. i løbet af de 5 år. Det må forventes at Rkb LB's lave samlede vækst blandt andet er grunden til deres lave nedskrivningsprocent.

Tabellen giver for Sparbank, Vestjysk og AL's vedkomne ikke svar på om der reelt er udlånt flere penge, da der sker store organisatoriske ændringer i perioden. Der kan dog konstateres store vækstrater før de organisatoriske ændringer.

Med Rkb LB's lave samlede vækst og Sparbanks frasalg er Proforma PI reduceret med ca. 13 % i perioden. Det ikke hensigtsmæssigt at sammenligne pengeinstituttet med AL og Vestjysk pga. organisationsændringerne, men der er dog tegn på at væksten er under markedsniveauet (AL og Vestjysk).

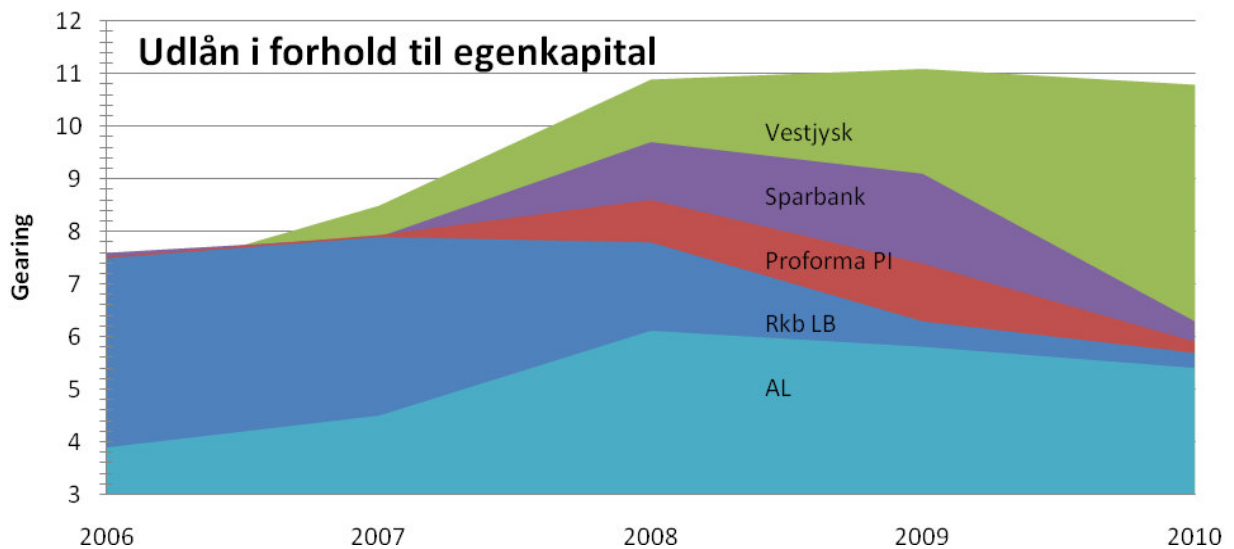
5.4 Udlån og egenkapital

Det er interessant at belyse forholdet mellem egenkapital og udlån for at undersøge, om bankerne formår at øge deres egenkapital i takt med væksten og for at undersøge hvor stor "gearing" det enkelte pengeinstitut har.

AL skiller sig ud positivt i forhold til de andre pengeinstitutter (se figur 11), da deres gearing er lavest hen over den femårige periode. Dette stemmer meget godt overens med at de i år 2010 havde det mindste udlån målt i kr. i forhold til Proforma PI og Vestjysk, som har nogenlunde samme størrelse balance. Med en samlet udlånsvækst på over 51 % har banken dog kun formået at øge egenkapitalen med ca. 10 %.

Rkb LB har formået at reducere gearingen ved at øge egenkapitalen med ca. 35 %, hvilket skal sammenholdes med udlånet kun er øget med 3 %.

Sparbank har nedskrevet store beløb over de sidste 3 år, det er kun i år 2008, der opleves en stigning i gearingen. Banken formåede at reducere udlånet med 12 % i 2009 hvorfor der ikke ses en stigning i figuren. De formåede ligeledes at reducere udlånet yderligere ved salget af afdelingerne i 2010, hvor gearingen er faldende.



Figur 11

Vestjysk har den største gearing fra 2007 af alle bankerne, og der sker i forbindelse med fusionerne i 2008 en stor forøgelse. Egenkapitalen er i hele perioden med forøget med 31 %, mens udlånet stiger med hele 103 %. I forbindelse med fusionerne fra 2008 steg egenkapitalen med 28 %, mens udlånet steg med 65 % hvorfor det må konkluderes at hovedårsagen til den store gearing ligger i manglende egenkapital hos tidl. Bonusbanken og Ringkøbing Bank. Dette på trods af at der blev bogført en ”fusionsbadwill” på 251 mio. kr. Selskabets høje gearing giver nu problemer for pengeinstituttet, da de frem mod 2013 ser problemer i at få fundingen på plads i forbindelse med udløbet af de statsgaranterede obligationer, der blev udstedt under bankpakke 1. Banken forsøger derfor at undersøge mulighederne for securitization af vindmølle-portefølje på 3 mia. kr. (salg af store mængder grupperet udlån på det internationale marked)⁵⁶

Proforma PI har i 2010 en lidt højere gearing end AL (5,9 mod 5,4), mens Vestjysks ligger markant højere på 10,8. Pengeinstituttets gearing er derfor fornuftig i forhold til markedsniveauet, men der må dog alligevel forventes problemer forud for 2012-13 (udløb af bankpakke 2).

5.5 Fordeling af udlån på kunder

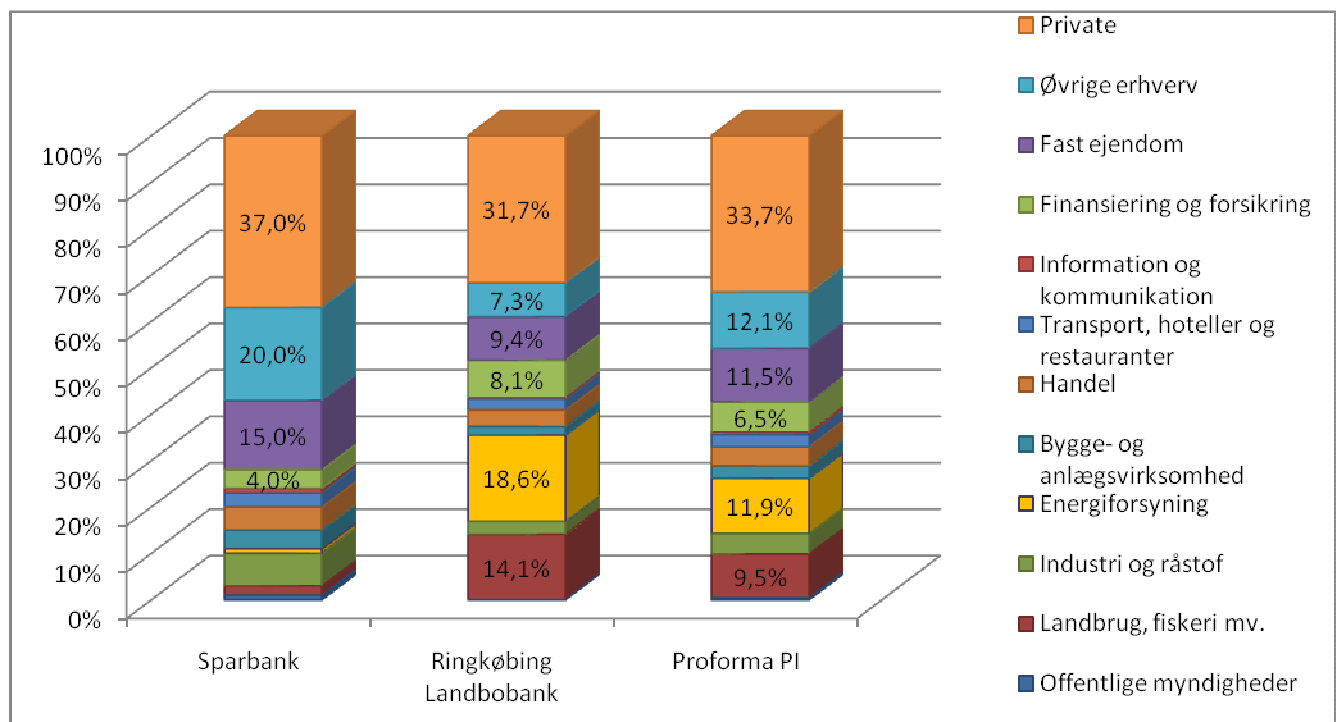
Fordelingen af Sparbank og Rkb LB's kreditrisici på brancher og sektorer er vist på baggrund af tal fra 2010 regnskaberne.

⁵⁶ Artikel: Vestjysk Bank jagter købere til vindportefølje, FinansWatch.dk, d. 30.03.2011.

Proforma PI er beregnet på baggrund af bankernes samlede udlån, som er fordelt ud på de forskellige brancher jf. bankernes procentvise opgørelse. Hver branche er derefter summeret på tværs af de to pengeinstitutter for til sidst at kunne finde Proforma PI's branchefordeling. Beregning vil ikke være 100 % retvisende, da vi ikke kender den eksakte fordeling i kr., men giver alligevel et godt billede på den nye fordeling.⁵⁷

Sparbank havde den største andel af udlån til private kunder med 37 % (se figur 12), i forhold til Rkb LB med 31,7 %, hvorfor Proforma PI får en samlet andel på 33,7 %. Sammenlignet med Vestjysk (24 %) og AL (58 %) ligger banken lige imellem de to (se figur 13). Sparbanks andel af erhvervskunder er steget i 2010 i forbindelse med de frasolgte filialer havde relativt store privatandele.⁵⁸

Sparbank skiller sig endvidere ud ved at have den største procentvise mængde udlån til "øvrige" (20 %), altså den gruppe erhvervsdrivende som ikke passer ind i de andre brancher. Til sammenligning svinger de øvrige pengeinstitutter mellem 7,2 % og 12,7 %.



Figur 12 - Branchefordeling

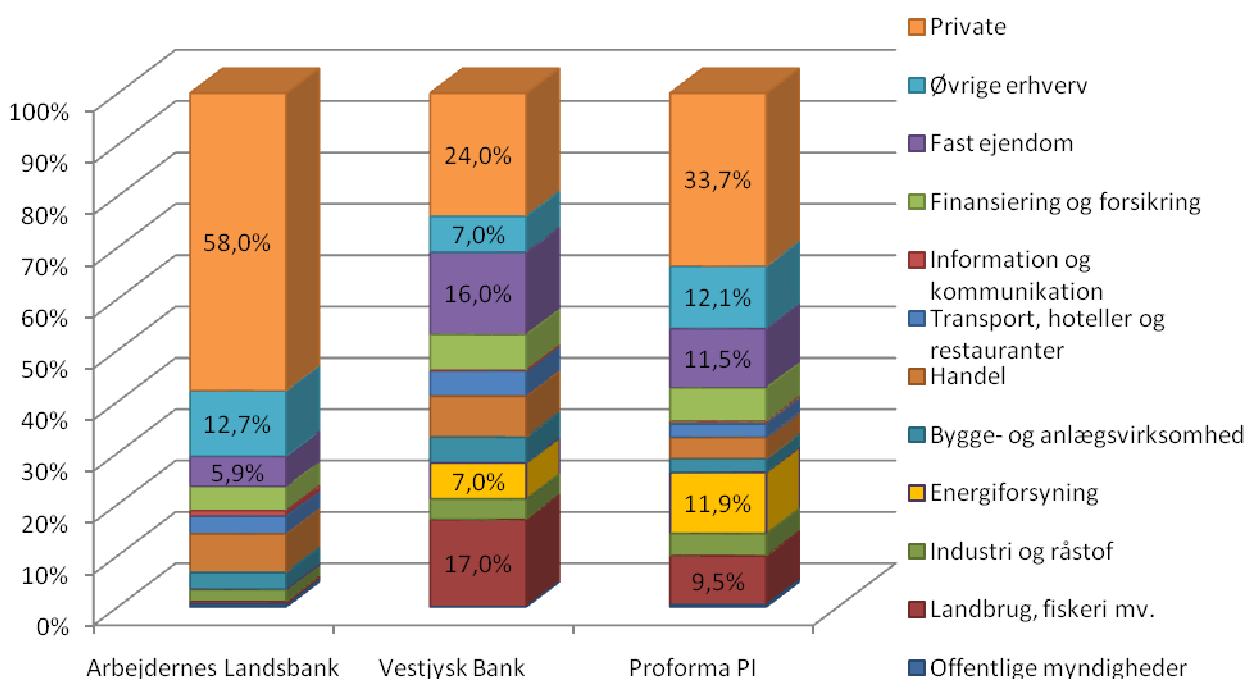
⁵⁷ Se evt. Bilag 17

⁵⁸ Sparbanks årsrapport 2010, side 10

Rkb LB har ifølge eget udsagn traditionelt været tilbageholdende med at finansiere fast ejendom i forhold til andre pengeinstitutter, men har alligevel placeret 9,4 % af udlånet i sektoren.⁵⁹ Ejendomsmarkedet har gennem krisen været hård ramt, og er det område, der sandsynligvis har været kilde til de største tab og nedskrivninger.

Sparbank har udlån 15 % til området, hvorfor det nye pengeinstitut får en andel på 11,5 %. Sammenlignet med Vestjysk (16 %) og AL (5,9 %) placerer pengeinstituttet sig igen midt imellem de to.

Rkb LB har en forholdsvis stor andel af udlånet placeret indenfor energi (18,6 %), hvilket betyder at det er den branche, der fylder mest. Banken har fortrinsvist koncentreret sig om vindmøllefinansiering i Danmark og Tyskland.⁶⁰ Til sammenligning har Sparbank kun 1 % af udlånet placeret på dette område, hvorfor det nye pengeinstitut har 11,9 % af udlånet placeret på dette område. Sammenlignet med Vestjysk (7 %) og AL(5,9 %) ligger det nye pengeinstituts andel forholdsvis højt.



Figur 13 - Branchefordeling

På erhvervssiden har Rkb LB en forholdsvis stor andel af landbrugsrelaterede branche med 14,1 % fordelt på 4 % kvægbrug, 2,8% svinebrug, 1,5% fiskeri og 4,4% andet landbrug, mens

⁵⁹ Artikel: Ringkjøbing Landbobank flirter med ejendomsbranchen, Finanswatch.dk – se bilag 18

⁶⁰ Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2011, side 63.

Sparbank kun har 2% landbrugskunder. Andelen af landbrug i Proforma PI bliver derfor på et væsentligt lavere (og mere acceptabelt) niveau i forhold til Rkb LB med 9,5 %.

5.6 Kapitalomkostninger (WACC)

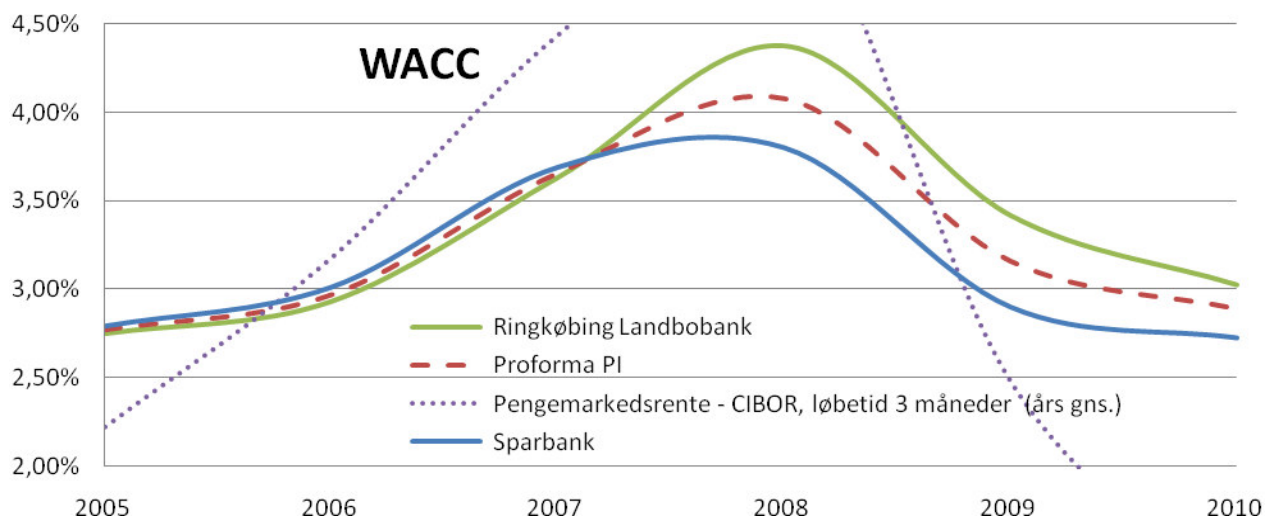
For at undersøge selskabernes underliggende finansiering og den pris de betaler for den grundliggende kapital udregnes "Weighted Average Cost of Capital" eller bare WACC. WACC kan oversættes til "de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger" og viser hvad den gennemsnitlige betalte renteprocent er for kapitalen (egenkapital og fremmedkapital).

$$WACC = k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L), \text{ hvor } k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$$

Hvor:

- k_d er udgiften til de rentebærende passiver (dvs. renteudgiften / de samlede passiver).
- T er selskabsskattesatsen
- r_f er "risk free rate", altså den risikofrie rente der er at hente i markedet. Det kan eksempelvis være en 10-årig inkonvertibel statsobligation.
- k_m er udtryk for det forventede afkast på aktiemarkedet, altså markedsrenten for en investering. Prisen fra at gå fra en risikofri til risikofyldte investeringer forudsættes at være en fordobling.
- L er størrelsesforholdet mellem passiver og aktiver. (passiver/aktiver)
- k_e udtrykker omkostningerne ved at have "bundet" egenkapital til at drive pengeinstituttet. Udregningen udregnes med Capital Asset Pricing Modellen (CAPM), som angiver den risikofrie rente(r_f) plus differencen mellem markedsrenten (k_m) og r_f gange den systematiske risiko i markedet (β eller Beta), altså et samvarians mål der angiver risikoen i på aktiemarked. r_f er sat til 4 % og k_m er 8 %.

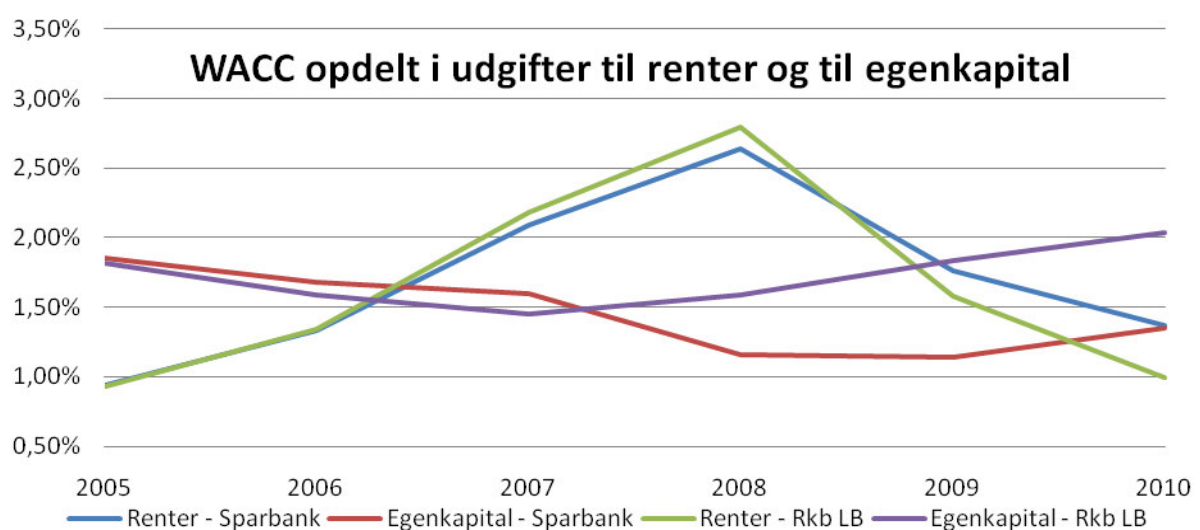
En lav wacc vil give det pågældende pengeinstitut en konkurrencemæssig fordel, da den enten kan tilbyde kunderne en lavere udlånsrente eller opnå en højere profit end konkurrenterne.



Figur 14

På trods af at Rkb LB er kendt som en af de mest solide banker i Danmark, får den en ringere wacc (se figur 14) end Sparbank. I takt med en stigende pengemarkedsrente krydser wacc'erne hinanden i år 2007, og Rkb LB's konkurrenceevne svækkes.

Forklaringen på en ringere wacc fra år 2007 og frem, skal findes ved at kigge lidt nærmere på bankernes kapitalstruktur. (Se figur 15).

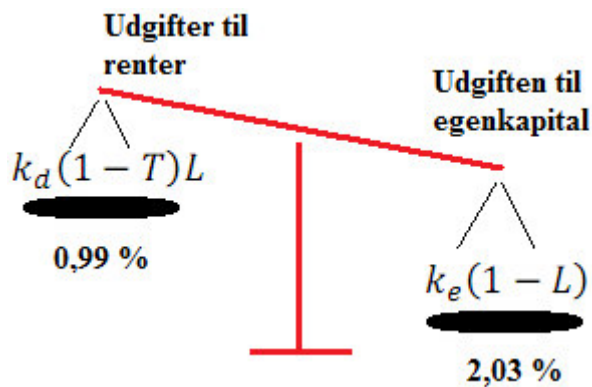


Figur 15 - Wacc opdelt for Rkb LB og Sparbank

Forklaringen skal findes i 2008 hvor Sparbank må bogføre periodens største underskud på 286 mio. kr., hvorved egenkapitalen reduceres med 6,5 %. Der er i året ingen vækst.

Modsat er Rkb LB's egenkapital i perioden fra 2008 stigende, mens der heller ikke er vækst i udlånet - udgiften til egenkapitalen stiger derfor.

Man kan tolke WACC-ligningen som en vægt, hvor de to sider helst skal være lige store for at der er balance, som sikrer at egenkapitalen får lov til at "arbejde" og generere profit eller



Figur 16 - symbolisering af WACC-ligningen for RKB LB

vækst. I Rkb LB's tilfælde er højresiden er for tung (se figur 16), og banken kan med fordel udvide aktiemassen. Rkb LB skal derfor kraftigt overveje om opkøbet skal finansieres på en måde, der samtidig mindsker WACC, det vil i praksis betyde en aktieemission.

Man er i banken klar over at

kernekapitalprocenten som minimum er 3-4

pct. højere end de øvrige velfungerende pengeinstitutter i Danmark. Bestyrelsesformanden udtalte ved den årlige generalforsamling d 23. februar 2011 som svar på ATP's spørgsmål vedr. emnet:

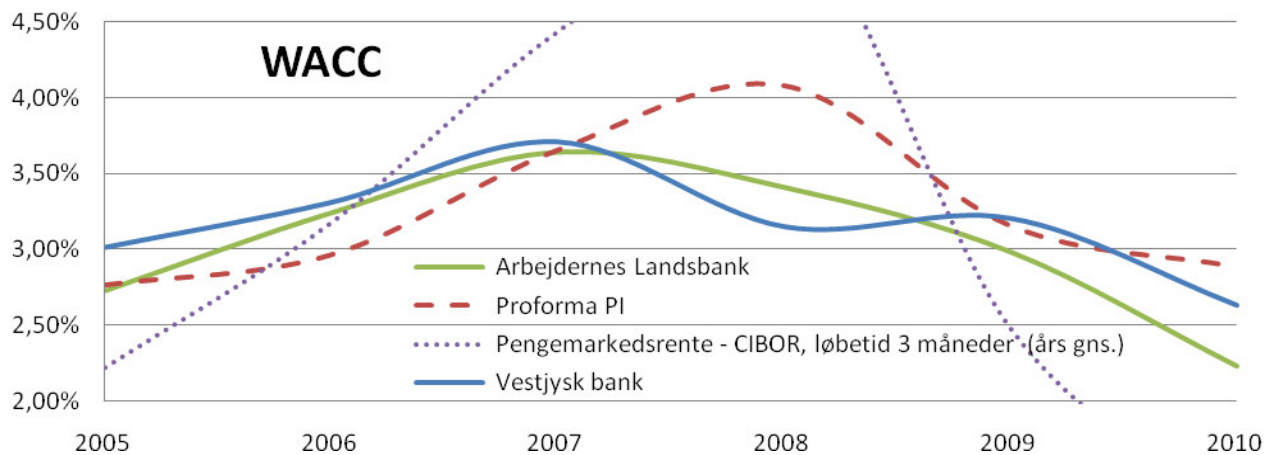
... Og så har vi også den forfængelighed, at vi godt kan lide at landbobanken ligger i toppen, når der laves undersøgelser af hvilke banker der er sikre, og det er jo altid på solvensen de måler... Vi er opmærksomme på at det koster på nøgletallene, at have en for høj solvens, men vi tror det er vigtig og pengene værd, især som tiderne er for øjeblikket.⁶¹

Begge bankers WACC'er er påvirket af finanskrisen, og renteudgifterne er således steget i takt med at cibor3mdr er steget.

Rkb LB har de seneste 5 år gennemsnitlig betalt 3,35 % for WACC'en mens Sparbank har betalt 3,15 % og har derfor haft en konkurrencemæssig fordel.

Hvis pengemarkedsrenten forudsættes at have været 4 % i hele perioden, så funderer Rkb LB sig tæt på dette niveau i år 2007 og 2008. Hvis bankens WACC permanent lå over pengemarkedsrenten, kunne den i teorien lige så godt sælge alle aktiver og indfri alle lån, da det ville være mere fordelagtigt og risikofrit at investere pengene til pengemarkedsrenten. Dog kan det accepteres i en tid, at have et højere WACC end pengemarkedsrenten, men ikke på lang sigt.

⁶¹ Optagelse af generalforsamlingen d. 23. feb. 2011 - [http://alm.landbobanken.dk/Generalforsamling-2011-\(ATP\).4111.aspx](http://alm.landbobanken.dk/Generalforsamling-2011-(ATP).4111.aspx)



Figur 17

Proforma PI (incl. puljeindlån) klarer sig i perioder bedre end AL og Vestjysk, men ligger på et markant dårligere i 2008. Forklaring på den store afvigelse Rkb LBs store overskud dette år. Samlet set over hele perioden klarer banken sig gennemsnitlig 0,22 % dårligere end AL og 0,08 % dårligere end Vestjysk (Begge incl. puljeindlån).

5.7 Frisk kapital (ICGR)

De forskellige pengeinstitutters evne til at fremskaffe mere egenkapital kan testes ved at udregne ICGR:⁶²

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Totale aktiver (TA)}}} \times \frac{\text{Årets resultat efter skat (NI)}}{TA} \times \frac{NI - \text{udbytte}}{NI}$$

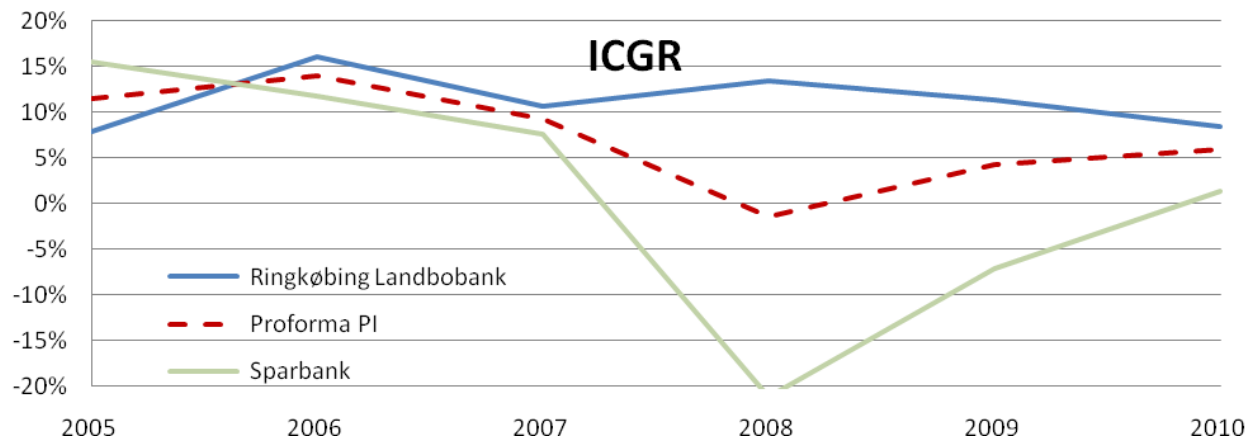
ICGR står for "Internal Capital Generation Rate" og udtrykker bankens evne til at generere egenkapital, hvor resultatet efter skat samt dividende sammenholdes med balancen og egenkapitalen.

Jo højere ICGR, desto bedre er banken til at producere ny kapital, som igen kan bruges til udlån. Et højt tal vil også indikere, at banken har en god indtjening. ICGR angiver også, hvor meget aktiverne kan vokse, hvis vi vil fastholde den samme solvens.

Hvis et pengeinstitut ønsker at udvide balancen kan ICGR bruge til at udregne, hvor meget supplerende kapital der skal anskaffes og det kan omvendt beregnes hvor meget kapital der vil blive frigjort.

⁶²Commercial Banking, The Management of risk, Third Edition, s.365

Sparbank og Rkb LB har generelt frem til 2007 bogført pæne netto indkomster (se figur 9), og der er også generelt meget høj vækst i udlånet (se figur 10). De gode nettoindkomster giver udslag i en høj ICGR for begge pengeinstitutter frem til 2007.



Figur 18

I takt at Sparbank begynder at få underskud i 2008, øges deres gearing (se figur 11), og ICGR falder til et negativt niveau. Der er således ikke plads til organisk vækst og de vælger da også at reducere udlånet.

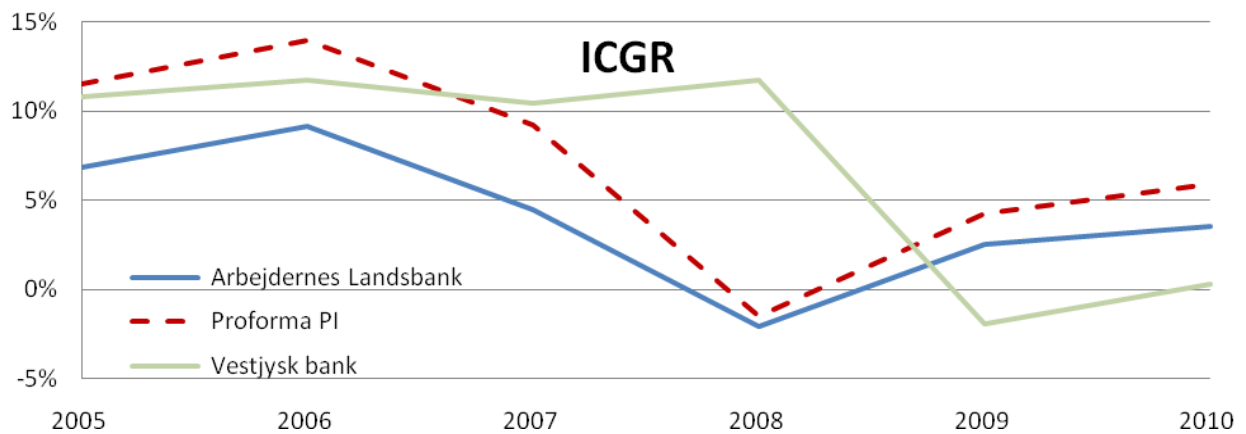
Rkb LB formår at holde en god indtægt i hele perioden og væksten på et uændret lavt niveau og har derfor et høj ICGR. De har i 2010 et ICGR på 8,47 % og selskabet har nu også planer for at vækste:

"Udover væksten inden for de klassiske privat – og erhvervskunder, så er det på Private Banking-området, at banken vil vokse markant. "Det er et stort satsningsområde for os," siger John Fisker. Han holder fast i, at banken i 2011 vil vokse 5-10 pct. på både ind- og udlånssiden i år. "Men internt sætter vi barrieren højt. Vi håber og tror på de 10 pct.," siger han." ⁶³

Hvis de kan fastholde samme ICGR som 2010, har de altså mulighed for at vækste som planlagt, uden af deres solvens bliver påvirket.

Proforma PI klarer sig i år 2010 bedre end konkurrenterne ved at generere ny kapital, hovedsageligt gennem et bedre resultat, og ved at have holdt gearing på et lavere niveau.

⁶³ Artikel: Ringkøbing Landbobank ud i overhalingsbanen – Finanswatch.dk – Se bilag 19

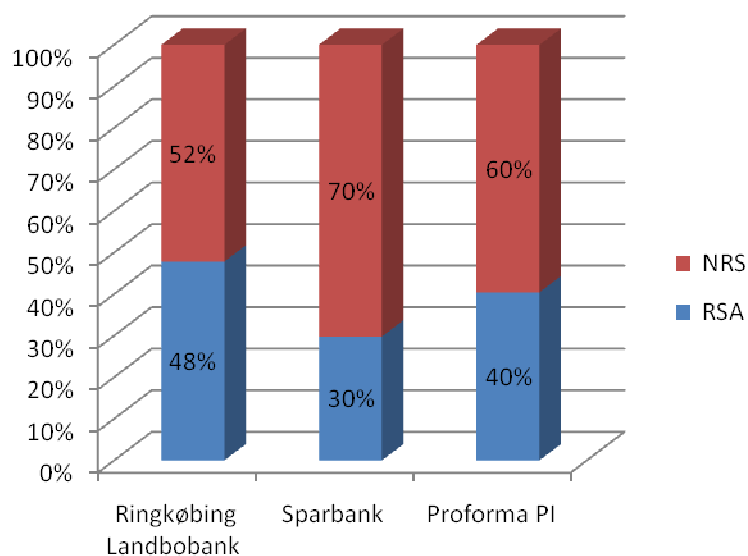


Figur 19

Proforma PI har i hele perioden med undtagelse af 2007 og 2008 præsteret et bedre ICGR end bankerne af samme størrelse ved at holde gearingen på et lavere og mere stabilt niveau.

5.8 Aktiverne

De to banker har meget forskellige sammensætninger af rentefølsomme forrentede aktiver (RSA) dvs. tilgodehavender hos andre pengeinstitutter og udlån som løber i under et år mv. og de mindre rentefølsomme aktier (NRS) som strækker sig over mere end et år (se figur 20).



Figur 20

De mindre rentefølsomme aktier (NRS) er sammensat på vidt forskellige måder, hvor blandt andet Rkb LB skiller sig ud ved at have en lille beholdning af uspecificerede obligationer i forhold til Sparbank (se figur 21). I Nationalbanken kan pengeinstitutterne på kort varsel få ombyttet statsobligationer til likvide midler, og

pengeinstitutterne har derfor normalt en større beholdning af

statsobligationer frem for at have en stor kassebeholdning. Pengeinstitutterne kan på denne måde få forrentet reserverne, dog til en beskeden rente.

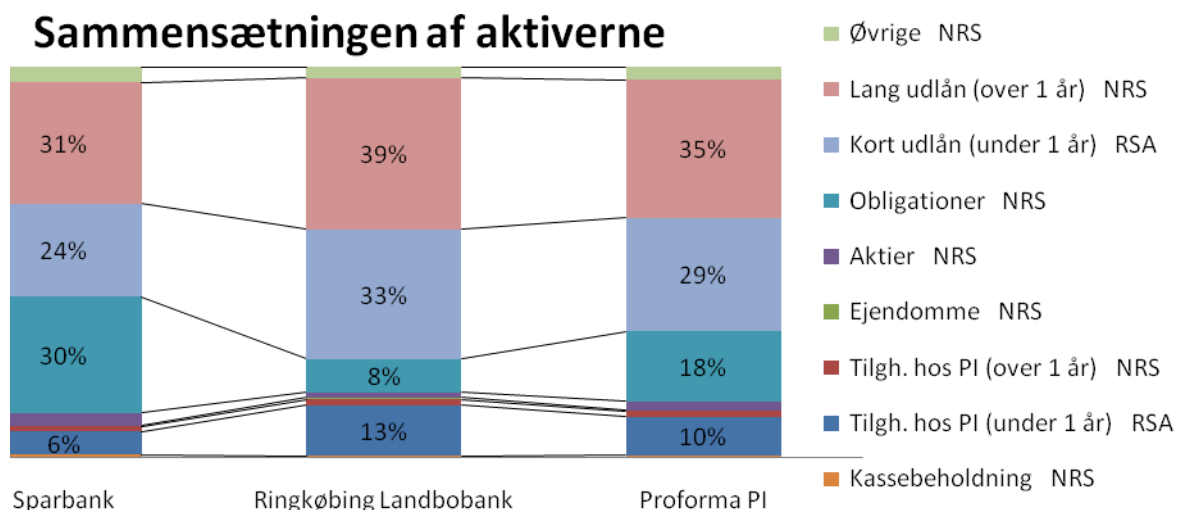
En del af forklaringen på den store beholdning af obligationer, ligger i, at de er en del af

Sparbanks funding.

Sparbank indgik i september 2009 i forbindelse med Bankpakke II en aftale med Staten om optagelse af et ansvarligt lån i form af hybrid kernekapital.

I tilfælde af virksomhedens ophør (aftalens punkt 12.2) betragtes det som misligholdelse, medmindre der er tale om en fusion. Der er derfor ved et opkøb af Sparbank usikkerhed om hvorvidt lånet forfalder til indfrielse, men der kan dog jf. låneaftalens punkt 13.1 foretages ændringer i aftalen. Dette kræver dog Finanstilsynet forudgående skriftlige tilladelse.⁶⁴

Sparbank fik i maj 2010 tilladelse til at udstede obligationer eller seniorlån med individuel statsgaranti for op til kr. 5 mia. frem til udgangen af 2010. Muligheden blev udnyttet ved udstedelse af obligationer d. 4. juni 2010 for SEK 1.300.000.000 og senere den 16. juli seniorlån for USD 337.000.000 samt den 23. november kapitalbeviser for DKK 58.000.000 (ialt ca. kr. 2,9 mia.).⁶⁵



Figur 21

Rkb LB har ikke hjemtaget de statsstøttede/finansierede lån som Sparbank. Hvis de forud for et opkøb igen havde de samme muligheder for at optage lån til hybrid kernekapital eller statsstøttede obligationsudstedelser, ville det formentlig have været fordelagtigt at gøre det nu. Banken skulle sandsynligvis ikke betale den samme høje rente som på den hybride kernekapital (Sparbanks rente er 10,76 %) som andre banker, da deres økonomi er så god som den er.

⁶⁴ Sparbanks selskabsmeddelelse fra d. 21. september - Deltagelse i Bankpakke II – Se bilag 20

⁶⁵ Fondsbørsmeddelelse nr. 9 – 2010 – sparbank.dk

Rkb LB ville også kunne forbedre deres muligheder for at låne på det internationale pengemarked med staten i ryggen. Det skal dog bemærkes at Rkb LB alligevel har særdeles gode muligheder for at hente funding i udlandet som nogle af de eneste i Danmark sammen med de fire største danske banker, såfremt et opkøb bliver en realitet.⁶⁶

5.9 Delkonklusion

Samlet set er Rkb LB mere solid end Sparbank, med en markant større egenkapital, en høj kernekapital pct. og en mindre samlet nedskrivningsprocent. Banken har gennem perioden (2006 – 2010) klaret sig bedre end de resterende banker, og har således i hele perioden haft overskud.

Med hensyn til indtægter klarer Proforma PI sig på linje med de andre store, og kan endda se højere indtægter hen over den samlede periode.

Rkb LBs lave nedskrivningsniveau er ikke nok til at trække Proforma PIs nedskrivning ned til AL og Vestjysks niveau.

Med Rkb LB's lave samlede vækst og Sparbanks frasalg er Proforma PI reduceret med ca. 13 % i perioden. Det ikke hensigtsmæssigt at sammenligne pengeinstituttet med AL og Vestjysk pga. organisationsændringerne, men der er dog tegn på at væskten er under markedsniveauet (AL og Vestjysk).

Proforma PI har i 2010 en lidt højere gearing end AL (5,9 mod 5,4), mens Vestjysks ligger markant højere på 10,8. Pengeinstituttets gearing er derfor fornuftig i forhold til markedsniveauet, men der må dog alligevel forventes problemer forud for 2012-13 (udløb af bankpakke 2).

Andelen af landbrug og ”øvrige” i bliver i Proforma PI bliver væsentligt lavere (og mere acceptabelt) i forhold til nuværende niveau i Rkb LB.

Rkb LBs vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger er for høje og banken kan med fordel udvide aktiemassen. Rkb LB skal derfor kraftigt overveje om opkøbet skal finansieres på en

⁶⁶ Artikel: Danske: Funding-markedet kun åbent for de store og solide fra Finanswatch - Thomas Hovard, chef for kreditanalysen hos Danske Markets, vurderer, at det p.t. kun er muligt for de fire store danske banker samt Ringkjøbing Landbobank at hente funding i udlandet. Se bilag 2

måde, der samtidig mindsker WACC, det vil i praksis betyde en aktieemission. Rkb LB har de seneste 5 år gennemsnitlig betalt 3,35 % for WACC'en, mens Sparbank har betalt 3,15 % og har derfor haft en konkurrencemæssig fordel. Samlet set over hele perioden klarer banken sig gennemsnitlig 0,22 % dårligere end AL og 0,08 % dårligere end Vestjysk (Begge incl. puljeindlån).

Rkb LB formår at have en god indtjening i hele perioden, samtidig med en vækst på et uændret lavt niveau, og har derfor et høj ICGR. Hvis de kan fastholde samme ICGR som 2010, har de mulighed for at vækste som 5-10 %, uden af deres solvens bliver påvirket.

Proforma PI har i hele perioden med undtagelse af 2007 og 2008 præsteret et bedre ICGR end bankerne af samme størrelse ved at holde gearingen på et lavere og mere stabilt niveau. Banken er igen i år 2010 bedre end konkurrenterne til at generere ny kapital, hovedsageligt gennem et bedre resultat og ved at have holdt gearing på et lavere niveau.

En del af forklaringen på den store beholdning af obligationer i Sparbanks aktiver ligger i deres funding. Sparbank indgik i september 2009 i forbindelse med Bankpakke II en aftale med Staten om optagelse af et ansvarligt lån i form af hybrid kernekapital. Rkb LB har ikke hjemtaget de statsstøttede/finansierede lån.

6. Implementering af Sparbank

Hvis ledelsen beslutter at opkøbe Sparbank, for på sigt at kunne skaffe adgang til afdelingsnettet og dermed nye kunder, kan de på sigt øge indtjeningen. Afsnittets formål er at finde ud af hvor hurtigt implementeringen af Sparbank kan gennemføres, for at fastlægge hvornår Proforma PI kan få udbytte af synergieffekterne.

Opgaven skal løses som flere projekter, hvorfor der midlertidigt skal oprettes en projektorganisation til at administrere til at holde styr på fremgangen.

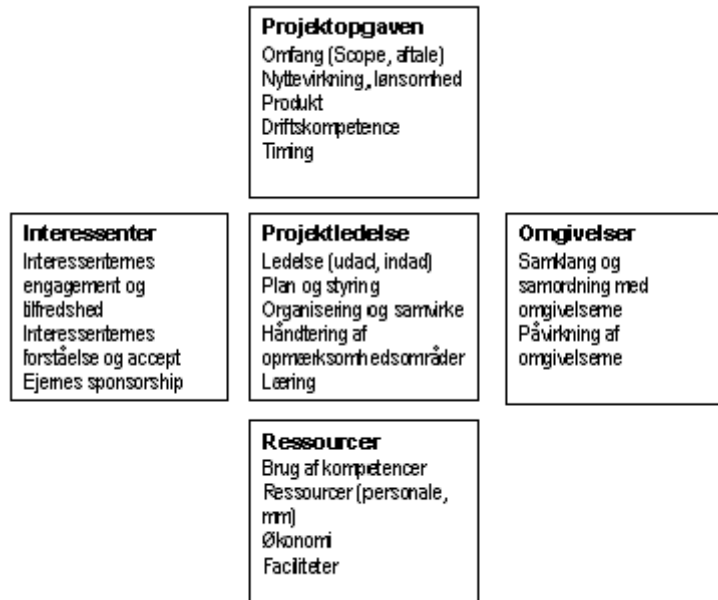
Forud for implementeringen forventes det at direktionen tager stilling til følgende:

- Valg af ledere (på individ niveau) til de nye stillinger
- Valg af projektledere til opgaver internt i organisationen (evt. også deltagere)
- At der er sikret den nødvendige "funding" for at kunne gennemføre opkøbet

Mål og midler for implementeringen er analyseret (kapital 3 og 4) forud for beslutningen, og der foreligger derfor allerede en grov skitse for de næste skridt i implementeringen.

6.1 Projektets 5 elementer

Ethvert projekt er som udgangspunkt opbygget af fem grundelementer for at kunne løse en opgave (se figur 22). Modellen hjælper med at behandle etableringsfasen, og er med at stille de kritiske spørgsmål der skal til, for at bestemme hvilken retning projektet skal løbe i, og om den overhovedet skal gennemføres.



Figur 22 - 5x5 modellen⁶⁷

Projektopgaven

Vi skal i denne fase fastlægge udgangspunktet for projektet samt hvad der skal opnås. Vi ved at Sparbank skal implementere i Rkb LB's organisation, men vi skal her også fastslå omfanget og rammerne, (økonomiske såvel som tidsmæssige), for projektet.

Interessenter

Der er en række interessenter som - på en eller anden måde - bliver påvirket af projektet. Nogle skal bidrage, og andre skal give accept, før det kan gennemføres. Der kan her være tale om pengeinstituttets ansatte, ledelse og bestyrelse eller eksempelvis ekstern konsulentbistand. Forskellige interessenter må også forventes at give modstand, internt (evt. ansatte der frygter for deres stillinger) såvel som eksternt (konkurrenter, kunder og aktionærer).

Projektledelse

For at gennemføre projektet er det nødvendigt at planlægge og fastlægge hvordan opgaven skal løses. Følgende områder berøres under projektledelse:

- Ledelse og styring af projektet

⁶⁷ Grundbog i projektledelse - 9. udgave 2007, side 32

- Fremgangsmåde og strukturering af projektet
- Organisering og effektiv kommunikation
- Kritiske og usikre forudsætninger for projektet
- Observering af hændelser og reflektering over hændelser.

Omgivelser

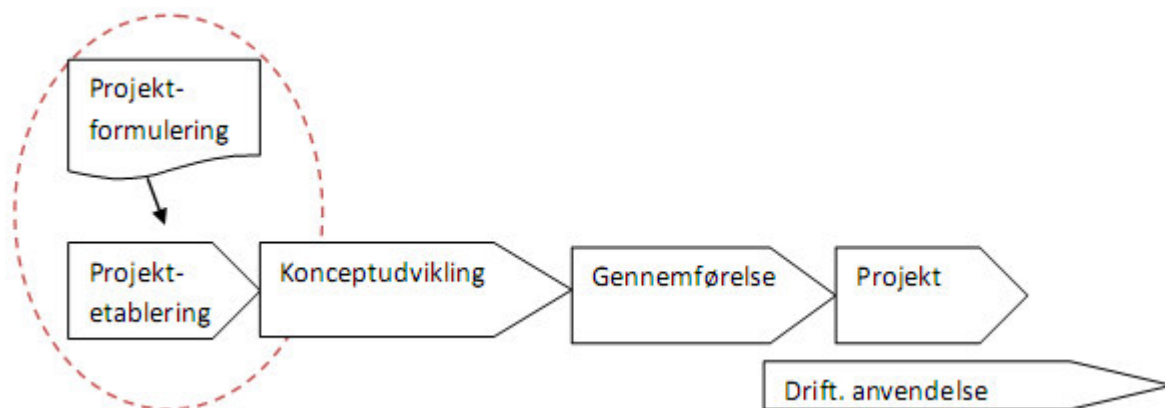
I denne fase indgår de samarbejdspartnere og fysiske rammer afdelingen kommer til at være i. Konkurrenceforhold, muligheder og begrænsninger skal her overvejes og der skal tages stilling til eventuelle politiske og konjunkturforhold der bør indgå.

Ressourcer

Ved etablering af en ny afdeling må det forventes at der skal afsættes økonomiske ressourcer til projektet, men det er ligeledes vigtigt at der afsættes kompetencer (viden og kunnen) til at løse projektet.

Planlægningsmodellen

Modellen består af 10 faser hvor projektet gennemgås og tilrettelægges, dels for hele projektforsløbet, dels for den næste fase. Overordnet set er modellen den første grove skitse (se figur 23) af selve grundlaget for projektet og den videre udførelse.



Figur 23 - Planlægningsmodellen⁶⁸

For at opnå den mest optimale sammensætning af gruppen, og for at sikre at gruppen udviser en aktiv og målrettet adfærd, er det nødvendigt at forholde sig kritisk til projektopbygningen. Det er endvidere vigtigt for forløbet, at der tilrettelægges en hovedfremgangsmåde, altså en taktik for hvordan man former planlægningen af gennemførelsen.

Det er inden projektets start nødvendigt at få afstemt direktionens og bestyrelsens forventninger til projektet, men projektlederen skal også sikre sig, at han får adgang til det

⁶⁸ Grundbog i projektledelse - 9. udgave 2007, side 291

nødvendige aftalegrundlag, (Tid, indhold og ressourcer), for at kunne gennemføre projektet. Dette er dog ikke mulig før der foreligger en mere detaljeret plan for implementeringen af projektet.

Projektarbejdet skal styres gennem en aktivitetsplan som indeholder tidsplan, hovedplan og faseplan og arbejdsplan. Opbygningen af aktivitets-planen/forløbet vil ske trin for trin, og herefter følger koordinationsplanen og styring af tidsplanen.

Gennem projektforløbet vil der blive udarbejdet status/ledelsesrapporter, som udførligt redegør for projektets aktuelle fremdrift, hvad der er blevet udført sidst og med en indstilling til de ønskede fremlagte beslutninger. Der ligges her vægt på færdiggjort arbejde, milepæl og grad af færdiggørelse.

Videregivelse af information og tidspunkter for godkendelse af projektets punkter indarbejdes i en tidsplan (SET-PLAN).

6.2 Opbygning af faser⁶⁹

Arbejdsplanen skal vise en detaljeret tilrettelægning af hver hovedaktivitet i koordinations- og styringstidsplanen. I planen indarbejdes også hvilken medarbejder eller gruppe der skal udføre den, og hvornår det skal gøres. Det er her praktisk at starte med at finde hovedaktiviteterne som i denne opgave er:

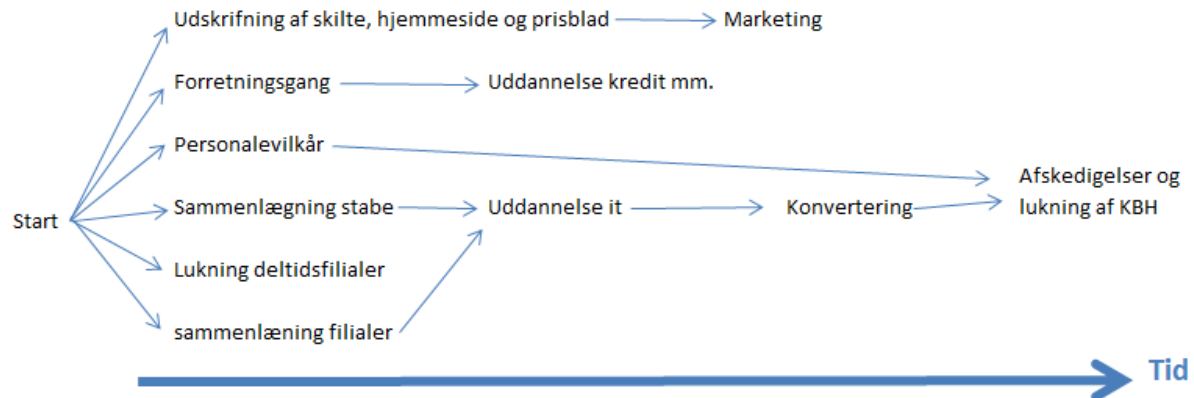
- Udskiftning af skilte, fælles hjemmeside og fælles prisblad
- Forretningsgang
- Konvertering af it-systemer
- Sammenlægning af administration nedlægning af arbejdspladser
- Kontrakter, personalevilkår (lokal aftaler)
- Lukning af deltidsafdelinger og København
- Uddannelse af personale til nyt it-system (BankData). Begge har filialer i Holstebro, Herning og Viborg som skal fusioneres

Flere af punkterne hænger mere eller mindre sammen, og nogle er kritiske flaskehalse, hvor de efterfølgende punkter ikke kan gennemføres, før det foregående punkt er afsluttet. Der kan eksempelvis ikke nedlægges stillinger i en stor del af stabene, før man har konverteret til et nyt it-system, da funktionerne fortsat skal udføres.

Fremgangsmåden for projektet følger opstillingen af figur 24, hvor der startes fra det tidspunkt af beslutningen om et opkøb blive endegyldigt. Det forudsættes at der på dette

⁶⁹ Grundbog i projektledelse - 9. udgave 2007, side 270

tidspunkt allerede er sammensat en (ny) direktion som skal lede slagets gang.



Figur 24 - Tidsforløb og sammenhæng.

Efter projektets start er der ikke hensigtsmæssigt, at starte alle projekter op med det samme. Lukning af deltids-filialerne er ikke et presserende emne og kan evt. udskydes til et senere tidspunkt, hvor der er mere "ro" i organisationen.

Hvis man vælger at sælge afdelingerne i København, er det naturligvis ikke nødvendigt at konvertere deres it-systemer, hvorfor salget kan ske fra start.

Ved at sammenlægge filialer og stabe hurtigt efter starten gives der mulighed for at bygge et samarbejde op inden konverteringen, således at overgangen ikke bliver for hård. Det er dog mest kritisk at få samlet økonomiafdelingerne, som noget af det første, da de, det efterfølgende kvartal, skal levere et sammenlagt regnskab for hele Proforma PI. Det bliver dog en udfordring at få stabsmedarbejderne med til Ringkøbing, da der er ca. 1 time og 20 min kørsel fra Skive. Problemet kan løses ved til at tilbyde buskørsel til alle medarbejdere eller give mulighed for hjemmearbejdspladser og fleksible "lange" dage på arbejdet.

BankData tilbyder eksempelvis løn under transporttiden til de medarbejdere, som har haft deres normale arbejdsgang i Fredericia, men nu må køre til Silkeborg i stedet. Det er dog næppe i Rkb LB's "ånd" da det vil påføre organisationen ekstra omkostninger.⁷⁰

Hver arbejdsopgave er defineret ved, at den beskriver, hvad vi ønsker opnået, frem for hvilke bestemte midler eller flere specifikke løsninger, der skal udføres. Dette gøres for at undgå, at man låser sig fast på en bestemt løsningsform, og ikke får mulighed for at bruge en mere kreativ problemløsning senere hen.

I processen er det mulig at identificere steder som kan markeres som milepæle. En milepæl er en situation i forløbet, hvor der er et synligt større arbejdsresultat, eller et punkt i projektet,

⁷⁰ Oplyserne fra <http://www.bankdata.dk/> - nyhed pr. d. 26.01.11, " Bankdata betaler køreturen"

for hvilket, der skal tages en beslutning inden næste fase. Milepæle er ikke tidspunkter, men terminer som man kan bruge til at måle om projektet holder tidsplanen, og som er med til at skabe et pres for at opnå fremdrift.⁷¹

Overførselen af kunder (lån, indlån, netbanker, dankort mv.) fra SDC til BankData er den mest kritiske fase, og det er først når denne er afsluttet, at den sidste fase kan gennemføres og implementeringen af Sparbank er fuldendt. Der er derfor relevant at undersøge de forskellige faser og tidsforløbet, frem til konverteringen er gennemført.

Ved at klarlægge den opgavefordeling der skal til for at sammenlægge to filialer, for derefter at indføre den i tidsplanen, kan der gives et billede af hvor lang tid, det maksimalt vil tage at gennemføre opkøbet. Der kan naturligvis forekomme afvigelser imellem de forskellige afdelinger (og stabe), men det burde alligevel give et retvisende af at den samlede tidsplan, da flaskehalsen er koncentreret omkring konverteringen, som skal gennemføres i hele organisationen.

6.3 Projektorganisationen

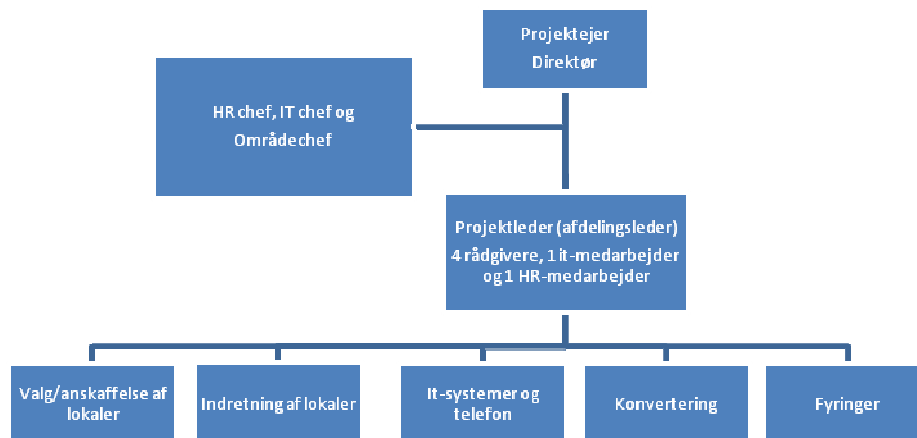
Efter opdelingen af projektopgaverne er det naturligt, at placere ansvaret for hvert delområde på deltagere i projektet. Der skal altså knyttes en beskrivelse af "hvem der gør hvad" for hver hovedaktivitet.

En projektorganisation kræver medvirkende fra flere forskellige afdelinger i hele organisationen, og skal indeholde fremtidige brugere af projektet, nogle til at beslutte og andre med faglig indsigt, tid og energi til at yde en indsats.⁷²

Hver deltager vil få tildelt en rolle som eksempelvis leder, udfører, rådgiver og godkender.

⁷¹ Grundbog i projektledelse - 9. udgave 2007, side 371 - 372

⁷² Grundbog i projektledelse - 9. udgave 2007, side 100



Figur 25 - Projektorganisationen

Projektgruppen består (som det fremgår af figur 25) af syv medlemmer. Gruppen ledes af den ”nye” afdelingsleder, som har det overordnede ansvar for projektet.

Den nye afdelingsleder er afgivet 50 % til at arbejde for projektgruppen, frem til den dag hvor projektet afsluttes. De resterende medlemmer arbejder i gruppen sideløbende med deres ”normale” arbejde. For HR- og it-medarbejderne er grænsen mellem projektarbejde og deres daglige pligter formentlig svær at få øje på, mens rådgiverne må forberede sig på en helt anden hverdag under selve konverteringen. Gruppen er flerfaglig, og har de kompetencer der er nødvendige for at kunne løse opgaven.

Da projektet er af mindre omfattende karakter, varetager projektlederen ”arkitektopgaven”, dvs. at han sørger for at den samlede løsning er designet som en helhed og i detaljen.

Der er tilknyttet en beslutningsgruppe til projektgruppen for at sikre der i organisationen er en bred involvering og ansvarsfølelse i hele organisationen.

6.3.1 Opgavefordeling ved sammenlægning af to filialer.

Valg af lokaler er opdelt i tre punkter og afsluttes med at der enten købes eller lejes lokaler til filialen. Fasen startes op med at projekt medarbejderne undersøger de nuværende lokaler for at finde vurdere om de er egnede. De skal evt. også undersøge muligheden for at leje/købe noget andet. Til denne opgave skal den nye afdelingsleder og en rådgiver inddrages, afdelingsleder.

Indretning af lokaler er delt i fire punkter som alle er af praktisk karakter, håndtering af håndværkere, køb af møbler mv. og den egentlige indretning af lokalerne. Denne fase kan ikke starte før man har valgt lokaler (eller overtaget de nye), hvorfor man må påregne en vis

sikkerhedsmargin i forhold til den tidligere fase i planlægningen. Her inddrages en rådgiver og afdelingslederen. En beslutningsgruppe skal godkende et eventuelt køb.

It og telefonsystemer fasen er delt op i to punkter, som ledes og administreres af en it-medarbejder. Personen skal sætte systemerne op samt koordinere tilslutningen med de relevante leverandører. Projektlederen (afdelingsleder) informeres når opsætningen er gennemført, og en beslutningsgruppe skal godkende køb af it-udstyr.

Intern uddannelse er opdelt i to faser som ledes af en rådgiver. Formålet med uddannelsen er at forberede de nye medarbejdere på forretningsgangen, it-systemet og de krav, der er til kreditgivning, samt skabe relationer til deres nye kollegaer. Der inddrages en kreditmedarbejder, som skal hjælpe med at udføre undervisningen.

Konvertering sker i worst case scenario manuelt. Der skal under alle omstændigheder bestilles kreditkort og netbank til alle eksisterende Sparbank kunder. Fasen opdeles i 3 dele, information til kunder, bestilling og udsendelse af kort mv. og oprettelse og sletning i systemer. Der involveres fire rådgivere som udfører, en it-medarbejder som rådgiver og afdelingslederen.

Afskedigelse af personale er opdelt i 2 faser med en HR-medarbejder som leder. Der udarbejdes plan for den ”nye” sammensætning, hvorefter de egentlige afskedigelser sker koordineret med resten af pengeinstituttet (en samlet massefyring). Den nye afdelingsleder involveres i alle faser som enten beslutter eller som godkender.

6.3.2 Tidsforbrug

Planlægningsarbejdet er nu opdelt i flere faser som har forskellige tidshorisonter, da de ikke tager lige lang tid til at udføre. Jo mere detaljeret planlægningen bliver, kan man konstatere, at der er usikkerheder forbundet med at estimere tidsforbruget for hver fase.

For at være sikker på at den overordnede tidsplan overholdes, indlægges der ”buffer-tid” for at imødekomme eventuelle forsinkelser og uforudsete hændelser.

Hovedplanen (se bilag 21) viser faserne og de tidligere nævnte milepæle mm. Der er som udgangspunkt 2 - 4 måneder imellem hver milepæl.

Der afsættes to måneder til at undersøge, finde og købe/leje egnede lokaler.

Hvis der skal erhverves nye lokaler forventes det at tage yderligere to måneder at få klargjort og inventar på plads. Disse to faser forventes ikke at skulle give væsentlige udfordringer. Hvis valget af lokaler på forhånd er givet (hvis der bruges en af de eksisterende filialer) kan forløbet frem til konverteringen afvikles hurtigt, og afdelingen afventer herefter at de kan udsende information til kunderne.

Der afsættes en buffer på en måned i forventning om, at håndværkerne ikke kan påbegynde arbejdet med det samme. Der er stor usikkerhed forbundet med selve konverteringen, som forventes at være den langt tungeste del af projektet med et tidsforbrug på mellem 200 til 400 mande-timer. Usikkerheden er forbundet med om, selve flytningen af kunder mellem de to systemer, kan gøres uden for megen manuel indblanding.

Samlet forventes det at tage 10½ måned fra projektet startes, op til projektet kan afsluttes.

6.4 Delkonklusion

Hver arbejdsopgave er defineret ved, at der beskrives, hvad vi ønsker opnået, frem for hvilke bestemte midler eller flere specifikke løsninger, der skal bruges.

Overordnet skal der gennemføres flere projekter, men ved at klarlægge opgavefordelingen ved sammenlægningen af to filialer for derefter at indføre dem i tidsplanen, kan der gives et billede af hvor lang tid det maksimalt vil tage at gennemføre opkøbet. Der kan naturligvis forekomme afvigelser imellem de forskellige afdelinger (og stabe), men det burde alligevel give et retvisende af at den samlede tidsplan, da flaskehalsen er koncentreret omkring konverteringen som gennemføres i hele organisationen.

Projektgruppen skal sammensættes af syv medarbejdere der er hentet på tværs af organisationen. Gruppen ledes af en udpeget projektchef (i dette tilfælde den nye filialchef), som har det overordnede ansvar for projektet.

Der er tilknyttet en beslutningsgruppe til projektgruppen for at sikre, at der i organisationen er en bred involvering og ansvarsfølelse i hele organisationen. Beslutningsgruppen er sammensat så den kan beslutte kompetent og relevant i stort set alle tilfælde. Gruppen består af hovedsageligt i stabene.

Alle faser har forskellige tidshorisonter, da de hver ikke tager lige lang at udføre. Jo mere detaljeret planlægningen bliver, desto mere kan man konstatere, om der er usikkerheder forbundet med at estimere tidsforbruget for hver fase.

Samlet forventes det at tage 10½ måned fra projektet startes op til afskedigelserne er effektueret.

7. Opkøb

I Sparbanks vedtægter § 4 er det som udgangspunkt ikke tilladt at eje mere end 10 % af bankens egenkapital (ejerloftsbegrænsning), medmindre man har fået tilladelse fra selskabets bestyrelse. Hvis banken vælger at konvertere den hybride kernekapital som er lånt i forbindelse med bankpakke 2, ophæves ejerloftsbegrænsningen. Det kræver endvidere 2/3 af

de afgivne stemmer og den stemmeberettigede aktiekapital at opløse selskabet jf. § 12.⁷³

Hvis et opkøb skal være muligt for Rkb LB bliver det nok næppe med direktionen i Sparbank og Spar Vest Fodens velsignelse - medmindre Sparbank er i meget store vanskeligheder. I dette tilfælde er pengeinstituttet underlagt Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomheds særlige regler om tvangsindløsning for pengeinstitutter (§144).

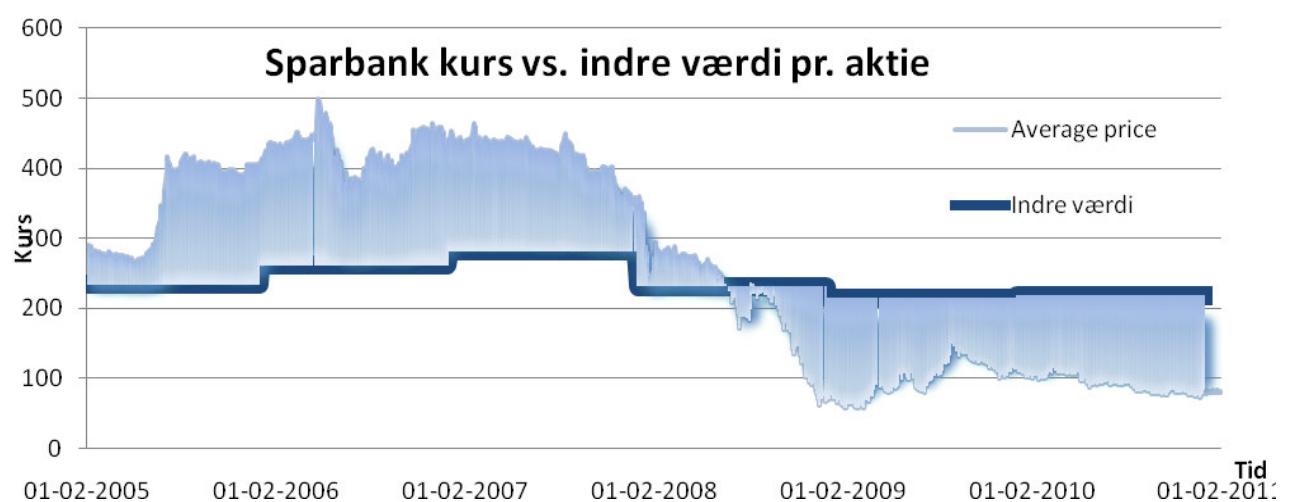
Såfremt de to banker (og fonden) kan blive enige om et opkøb, vil der formentlig pågå forhandlinger om den videre fastholdelse af bankdrift i Skive og omegn, da det formentlig er i fondens interesse. Rkb LB kan derfor:

- a) enten tilbyde at købe alle aktier ved et købstilbud til alle aktionærer
- b) eller/og give tilbud om tegning af nye aktier i Rkb LB i bytte for Sparbank aktier.

Tilbud om at bytte aktierne må anses som den billigste løsning, men vil udvande de nuværende aktionærers aktier, da der mængden af aktier nu bliver større.

Hvis der fremsættes et købstilbud må det forventes at der skal bydes væsentlig mere end den nuværende aktiekurs, som pr. d. 27.04.2011 er på 68 kr. pr. aktie svarende til en samlet markedsværdi på kr. 409.816.600 – hvis aktien var likvid. Aktien må forventes at stige væsentlig, hvis der systematisk blev købt større mængder. Til sammenligning er Rkb LB's markedsværdi den samme dag på kr. 3.452.400.000.

Sparbank har i dag markedsværdi baseret på indre værdi pr. 31.12.2010 på 1.639 mio. kr.⁷⁴



Figur 26⁷⁵

⁷³ http://www.sparbank.dk/media/28413/sparbank_vedtagter.pdf

⁷⁴ Antal aktier 6.026.700 * kurs 272 = 1.639.262.400 kr. - baseret på Sparbanks regnskab 2010, s 68

Sparbanks aktiekurs har frem til finanskrisens begyndelse været højere end aktiens indre værdi, men har herefter kun befundet sig under (se figur 26). Der må derfor fortsat være forventninger til, at den indre værdi er overvurderet i forhold til aktien, da der fortsat forventes flere tab/nedskrivninger i fremtiden.

Sparbanks markedsværdi svarer i dag til 2-3 års resultat i Rkb LB, hvis det var praktisk muligt at købe til denne pris. Rkb LB's muligheder for funding har formentlig aldrig været bedre og interessen for aktien gør det muligt, at hente et meget stort beløb gennem en aktieemission til at gennemføre opkøbet.

Forud for opkøbet er der følgende fordele og ulemper forud for et opkøb:

Ulemper	Fordele
• Ekstra ledelseslag • Underskudsgivende forretning gennem flere år – usikkerhed ved udlån • Største aktiepost er ejet af Spar Vest Fonden • Engangsudgifter	• Adgang til et større filialnet. • Styrkelse af positionen i kerneområdet (Midtjylland) • Bedre risikospredning af udlån • Udsudte skatteaktiver • Synergi effekter • Gunstige vilkår for funding

Sparbank forventer i 2011 en basisindtjening før nedskrivninger på mellem 150 – 175 mio. kr., hvor de i 2010 havde en basisindtjening på 141 mio. kr.⁷⁵

Ved et opkøb forventes der synergieffekter (se afsnit 4.5) på 30 – 39 mio. kr., som dog først bliver aktuelle efter 10½ måned plus opsigelses perioden for den enkelte ansatte. Samlet må det forventes at der går mellem 14 – 18 måneder inden alle synergi effekter bliver aktuelle.

Der forventes engangsomkostninger ved at skifte it-system på ca. 138 mio. kr., men dertil kommer udgifter til advokatbistand, eksterne konsulenter og revisorer. Udgiften anslås til 15 mio. kr., og de samlede engangsomkostninger når derfor op på 153 mio. kr.

Forud over opkøbet skal det undersøges, om det for Rkb LB er muligt at udnytte Sparbanks store udsudte skatteaktiver, der følger af flere års underskud. Sparbank har i 2010 bogført

⁷⁵ http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/Historiske_priser/?Instrument=CSE3375

⁷⁶ Sparbanks regnskab 2010, s 13

udskudte skatteaktiver for 116 mio. kr. som betyder at der kan tjenes (116/0,25) 464 mio. kr. før der igen skal betales skat.⁷⁷

Forud for opkøbet skal der gives adgang til Sparbanks portefølje, og foretages en grundig gennemgang med henblik på at få undersøgt om regnskabet giver et retvisende billede på selskabs nedskrivninger (due diligence).

7.1 Delkonklusion

Hvis et opkøb skal være muligt for Rkb LB bliver det nok næppe med direktionen i Sparbank og Spar Vest Fodens velsignelse - medmindre Sparbank er i meget store vanskeligheder.

Såfremt de to banker (og fonden) kan blive enige om et opkøb vil der formentlig pågå forhandlinger om den videre fastholdelse af bankdrift i Skive og omegn da det formentlig er i fondens interesse. Rkb LB kan derfor enten at købe alle aktier ved et købstilbud til alle aktionærer eller/og give tilbud om tegning af nye aktier i Rkb LB i bytte for Sparbank aktier.

Ved et opkøb forventes der synergieffekter (se afsnit 4.5) på 30 – 39 mio. kr., som dog bliver aktuelle efter 10½ måned plus opsigelses perioden for den enkelte ansatte. Samlet må det forventes at der går mellem 14 – 18 måneder inden alle synergi effekter bliver aktuelle.

Der forventes engangsomkostninger ved at skifte it-system på ca. 138 mio. kr., men dertil kommer udgifter til advokatbistand, eksterne konsulenter og revisorer. Udgiften anslås til 15 mio. kr., og de samlede engangsomkostninger når derfor op på 153 mio. kr.

Forud over opkøbet skal det undersøges om det for Rkb LB er muligt at udnytte Sparbanks store udskudte skatteaktiver som følge af underskud på 116 mio. kr.

Der være adgang til Sparbanks portefølje, og foretages en grundig gennemgang med henblik på at få undersøgt om regnskabet giver et retvisende billede på selskabs nedskrivninger (due diligence).

8. Konklusion

Hvilke organisatoriske udfordringer ligger der forud for opkøbet?

I jagten på at holde omkostningsniveauet på et minimum lukkes alle afdelinger, som i dag

⁷⁷ Sparbanks regnskab 2010, s 27

ikke har fuldtidsåbent til dagligt. Lukningerne forventes ikke umiddelbart at give store besparelser på kapacitetsomkostningerne, da lokalerne formentlig er svært omsættelige og uden nævneværdig værdi. Alle filialer i København lukkes på nær Rkb LB's filial i Holte. Da det er Rkb LB, som er køber, er det oplagt, at hovedsædet (og stabsfunktionerne) fortsat bliver i Ringkøbing. Der er mulighed for at beholde enkelte funktioner i Skive, hvorved man kan imødekomme nogle af de krav, man må kunne forvente fra Sparbank Vest Fonden vedr. arbejdspladser i Skive. En del af backoffice (produktion af dokumenter), fjernservice, Leasing og Sparxpres, der relaterer sig til gamle Sparbank områder - placeres i Skive. Modstand må forventes, og kan næppe undgås, men man kan forsøge at imødegå den med regelmæssig information og indsigt til medarbejderne. Proforma PI har ultimo 2010 samlet 615 ansatte, men det forventes på sigt, at der vil kunne spares 50 – 65 stillinger væk.

Hvordan vil det nye "Proforma PI" klare de økonomiske udfordringer i forhold til andre pengeinstitutter af samme størrelse i dag samt med et historisk perspektiv?

Samlet set er Proforma PI solid med en kernekapital på 15,7 % og en solvens på 19,6 %.

Pengeinstituttet er mere solid end konkurrenterne Vestjysk og AL.

Proforma PI's indtjening klarer sig på linje med de andre store, og kan endda se højere indtægter hen over den samlede periode og har de højeste indtægter i 2010.

Når det kommer til nedskrivninger klarer Proforma PI sig markant dårligere i perioden end AL og Vestjysk. Rkb LBs lave nedskrivningsniveau er ikke nok til at trække Proforma PIs nedskrivning ned til at nå de andres niveau.

Proforma PI's gearing er fornuftig i forhold til markedsniveauet, men der må dog alligevel forventes problemer forud for 2012-13 (udløb af bankpakke 2).

Pengeinstituttet har i perioder en lavere WACC end AL og Vestjysk, men ligger på et markant dårligere i 2008. Rkb LB skal kraftigt overveje om opkøbet skal finansieres ved at bruge mindske WACC, det vil i praksis betyde en aktieemission.

Proforma PI klarer sig i år 2010 bedre end konkurrenterne til at generere ny kapital, hovedsageligt gennem et bedre resultat og ved at have holdt gearing på et lavere niveau.

Hvornår kan Sparbank tidligst forventes implementeret i forventning om at opnå synergi effekter, og hvilke udfordringer ligger der i selve processen?

Overordnet skal der gennemføres flere projekter, men ved at klarlægge opgavefordeling ved sammenlægningen af to filialer for derefter at indføre dem i tidsplanen, gives der et billede af hvor lang tid det maksimalt vil tage at gennemføre opkøbet. Der kan naturligvis forekomme

afvigelser imellem de forskellige afdelinger (og stabe), men der burde alligevel gives et retvisende billede af den samlede tidsplan, da flaskehalsen er koncentreret omkring konverteringen, som gennemføres i hele organisationen. Der er tilknyttet en beslutningsgruppe til projektgruppen for at sikre, at der i organisationen er en bred involvering og ansvarsfølelse.

Samlet forventes det at tage 10½ måned fra projektet startes op til afskedigelserne er effektueret.

Hvilke økonomiske konsekvenser vil et opkøb af i forhold til omkostninger og synergieffekter?

Ved et opkøb forventes der synergieffekter på 30 – 39 mio. kr., som dog bliver aktuelle efter 10½ måneder plus opsigelsesperioden. Samlet må det forventes at der går mellem 14 – 18 måneder inden alle synergieffekter bliver aktuelle.

Der forventes engangsomkostninger ved at skifte it-system på ca. 138 mio. kr., men dertil kommer udgifter til advokatbistand, eksterne konsulenter og revisorer. Udgiften anslås til 15 mio. kr., og de samlede engangsomkostninger når derfor op på 153 mio. kr.

Forud over opkøbet skal det undersøges om det for Rkb LB er muligt at udnytte Sparbanks store udskudte skatteaktiver som følge underskud på 116 mio. kr.

Opkøb?

Hvis et opkøb skal være muligt for Rkb LB bliver det nok næppe med bestyrelsen i Sparbank og Spar Vest Fondens velsignelse - medmindre Sparbank er i meget store vanskeligheder. Det kræver Sparbanks godkendelse, at eje mere end 10 % af aktiemassen.

Såfremt de to banker (og fonden) kan blive enige om et opkøb, vil der formentlig ske forhandlinger om den videre fastholdelse af bankdrift i Skive og omegn, da det er i fondens interesse. Rkb LB kan derfor enten at købe alle aktier ved et købstilbud til alle aktionærer eller/og give tilbud om tegning af nye aktier i Rkb LB i bytte for Sparbank aktier.

Forud for opkøbet skal der gives adgang til Sparbanks portefølje, og foretages en grundig gennemgang med henblik på at få undersøgt om regnskabet giver et retvisende billede på selskabets nedskrivninger (due diligence).

Hvis Spar Vest Foden kan og vil acceptere et salg, og det er muligt at få lavet due diligence med et tilfredsstillende resultat, er det på langt sigt en fordel for Rkb LBs aktionærer at købe Sparbank. Aktionærerne bør ikke acceptere en pris, der er højere end den angivne markedsværdi på baggrund af den indre værdi.

Kilder

Kildekritik:

Bankerne er virksomheder der drives for at skabe profit og vil fremstille sig selv positivt. Oplysninger fra bankerne er vurderet troværdige.

Aviser bruges i opgaven som troværdige kilder, men det er vigtigt at pointere, at avis kan have politiske formål og ikke nødvendigvis er 100 % objektiv. Oplysninger brugt i denne opgave har ikke givet anledning til skepsis eller modargumentation.

Lærebøgerne er alle fra seriøse forlag og accepteres som troværdige kilder.

Hjemmesider skal som udgangspunkt bruges med en vis skepsis, men der er i dette speciale brugt information fra flere offentlige kilder som tillægges stor troværdighed.

Kilder

Aviser:

Skive Folkeblad, Berlingske Tidende, Politiken og Ringkøbing-Skjern Dagbladet, Børsen

Hjemmesider:

www.dst.dk, www.finansielstabilitet.dk, finansraadet.dk,

www.banktorvet.dk/banker/sparbank/, alm.landbobanken.dk, www.sparbank.dk/,

Finanswatch.dk, www.epn.dk, www.nasdaqomxnordic.com, alm.landbobanken.dk,

Bankdata.dk, www.ugebreveta4.dk, www.skjernbank.dk/, www.al-bank.dk,

www.vestjyskbank.dk/, www.nationalbanken.dk

Bøger

Organisationsteori 5. udgave, år 2010 – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Dansk Bankvæsen, 5 udgave 2007

Commercial Banking, The Management of risk, Third Edition

Grundbog i projektledelse - 9. udgave 2007

International markedsføring, 2. udgave, Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warming Jensen m.fl

Årsrapporter

Sparbank, Ringkøbing Landbobank, Arbejdernes Landsbank og Vestjysk Bank

Bilagsoversigt

Overblik over rapportens bilag:

bilag 1 - Er Ringkjøbing Landbobank fortsat et "tiltalende ansigt"?

bilag 2 - Danske: Funding-markedet kun åbent for de store og solide

bilag 3 - Naur: Vidtløftig snak om konsolidering

bilag 4 - Direktør Bent Naur tildelt Ridderkorset

bilag 5 - Sparbanks direktør må gå efter strid

bilag 6 - Sparbank skal tilbage til rødderne

bilag 7 - Danske banker klarer Basel-krav

bilag 8 - Huse til salg slår rekord

bilag 9 - Dollaren fortsætter nedtur

bilag 10 - Vi er ikke stolte af tabene

bilag 11 - Sparbank-chef fyret for ekspansionsdrøm

bilag 12 - Lønudgifter på himmelflugt i Spar Vest Fonden

bilag 13 - Langvarig ledighed eksploderer i Jylland

bilag 14 - Ringkjøbing Landbobank ud i overhalingsbanen

bilag 15 - sparbanks organisationsdiagram

bilag 16 - Fisker: Der var for mange hundehuse derude

bilag 17 - Excel ark + udregning af nøgletal

bilag 18 - Ringkjøbing Landbobank flirter med ejendomsbranchen

bilag 19 - Ringkjøbing Landbobank ud i overhalingsbanen

bilag 20 - Sparbanks selskabsmeddelelse fra d. 21. september - Deltagelse i Bankpakke II

bilag 21 – Hovedplan for sammenlægning af to filialer

Er Ringkjøbing Landbobank fortsat et "tiltalende ansigt"?

AF KASPER KRONENBERG
Offentliggjort 11.03.11 kl. 10:15

Det kaldes banken under alle omstændigheder i en 50-års jubilæumsbog fra 1936. Det virker som om, at forretnings-principperne fra dengang, lever videre i dag.

At læse jubilæumsbogen fra Ringkjøbing Landbobank fra 1936 er som at blive trukket ind i et afsnit af den legendariske tv-serie Matador. For der er svært ikke at perspektivere til Omegnsbanken, der blev startet af Mads Skjern, som i TV-serien gik i flæsket på borgerskabets bank; Korsbæk Bank. Mads Skjern var sur over, at Korsbæk Bank ikke ville finansiere sin opstart i byen – og da han selv var kommet til penge, så åbnede han en konkurrerende filial.

Det sjove er, at på samme måde som Korsbæk Bank kom i problemer, så er Ringkjøbing Bank i dag kun at finde i historiebøgerne, mens bøndernes bank, Ringkjøbing Landbobank, lever i bedste velgående.

Ren nostalgi

Men måske er læsning af en gammel jubilæumsbog fra en vestjysk bank mere end blot ren nostalgi for enhver bankhistorier.

Måske burde andre end bankhistorikere læse med. For når man læser de ord, der sættes på Ringkjøbing Landbobank i 1936, så er det svært ikke at få den tanke, at det nærmest er fuldstændig de samme principper, som banken drives ud fra i dag.

Tag eksempelvis denne sætning:

"Vel hører denne (Ringkjøbing Landbobank Red.) ikke til de meget store Banker...Dertil kommer, at det er en bank, der i høj grad har og altid har haft "sit eget Ansigt", og at dette Ansigt er et godt og tiltalende Ansigt, vil sikkert alle, der kender banken, indrømme".

Titler i bæltet

Om "Ansigtet" på Ringkjøbing Landbobank er godt og tiltalende er sikkert et spørgsmål om, hvem der kigger. Børsen bragte i går historien om, at Ringkjøbing Landbobank har lavet en pjece, hvor banken kategoriserer nogle andre banker som "dårlige", hvilket har givet noget utilfredshed blandt visse bankdirektører, at banken skriver "dårligt" om andre. Men uagtet det, så er det et faktum, at banken i dag fortsat ikke er at finde blandt landets ti største banker, selvom banken har flere fornemme titler i bæltet, bl.a. Nordisk mester i lave omkostninger og Danmarks mester i egenkapitalforrentning.

Det er på balancen, at banken ikke er blandt de største, men målt på markedsværdi er Ringkjøbing Landbobank faktisk den femte-største bank efter Nordea, Danske Bank, Jyske Bank og Sydbank.

Omtanke og forsigtighed

Læser man videre i de indledende bemærkninger fra jubilæumsbogen står der:

"Der findes ikke i Bankens historie mørke Pletter eller Partier, Afsnit som kunne være mindre behageligt at faa for stærkt belyst. Banken har end ikke oplevet særligt bevægede Perioder. Den har ganske vist oplevet en Krisetid, men dette har ikke formaaet at rokke ved tilliden til Banken... Banken har aldrig haft alvorlige endsige katastrofale Tab, hvilket vel nok tyder paa, at den har været ledet med Omtanke og Forsigtighed".

Det sjove ved ovenstående citat er, at det principielt kunne være skrevet i kølvandet på den finanskrisen, som dansk økonomi netop er på vej ud af. Ovenstående gamle citat fra jubilæumsbogens forfatter er fra årene efter 1. verdenskrig og Wall Street-krakket, men ordene passer også udmærket ind i dag i marts 2011.

Økonomidirektøren bedst lønnede

Det er fortsat de gamle dyder, der hersker i banken, hvor det måske ikke er tilfældigt, at økonomidirektøren i gamle dage fik mere end den adm. direktør. For i Ringkjøbing Landbobank var det logisk, at ham der skulle passe på penge, ja han fik den højeste løn. Det var jo det vigtigste – og klart vigtigere end at udvikle forretningen.

Sætninger som "Kend de rige, kend de fattige – og kend dem som tror, at de er rige" er også grundsætninger for enhver bankmand i Ringkjøbing Landbobank. Og de gamle dyder er måske forklaringen på, at banken har været den bedste danske aktie de seneste 10 år med en kursstigning på ikke mindre end 894 pct. Til sammenligning er Danske bank i perioden steget 124 pct., Jyske bank 247 pct. og Sydbank 485 pct.

Godt vi droppede ejendomme

"Jeg er sikker på, at vore (gamle Red.) principper og forretningstyper er fulgt med udviklingen, men én ting har aldrig ændret sig, at vi kun laver forretninger, som vi forstår og kan forholde os til," siger John Fisker, bankdirektør i banken til FinansWatch.

"Og så har vi været tro overfor vore overordnede principper og politikker, det har været en vigtig del igennem de sidste år. Og specielt det faktum, at vi havde besluttet, ikke at have eksponering mod det danske ejendomsmarked, har været helt afgørende for os," siger John Fisker.

Ringkjøbing Landbobank ud i overhalingsbanen

Fisker forsvarer gearede Københavner-kreditter

Fisker: Der var for mange hundehuse derude

Danske: Funding-markedet kun åbent for de store og solide

Af KASPER KRONENBERG
Offentliggjort 14.03.11 kl. 15:29

Thomas Hovard, chef for kreditanalysen hos Danske Markets, vurderer, at det p.t. kun er muligt for de fire store danske banker samt Ringkjøbing Landbobank at hente funding i udlandet.

Hvis du er i lufthavnen og møder en person i mørk habit, et skuffet udtryk i ansigtet og med en kurv under armen, fyldt med obligationer, så er du stødt på en dansk bankdirektør fra en mellemstor bank. Danske bankdirektører på stribe må nemlig i disse uger konstatere, at man kan tale om en periode FØR Amagerbanken gik ned, og så er der en periode EFTER byggebanken gik ned. Og det er to forskellige verdener.

"Det faktum, at mellemstore danske banker ikke længere kan gøre sig håb om at hente funding i udlandet, blev voldsomt udløst af Amagerbankens krak. Den danske lovgivning er jo den hårdeste i Europa lige nu. Så de danske banker venter nu på, at de andre lande i Europa får lignede lovgivning, hvilket kan betyde, at det hele tør op igen. Men lige nu er det kun de fire store danske banker og så Ringkjøbing Landbobank, der kan rejse kapital i udlandet," siger Thomas Hovard til FinansWatch. Han forklarer, at kun banker, hvor investorerne har et ekstremt godt kendskab til dem, eller banker der er ufattelig velpolstrede, kan opnå den tillid der skal til for at investorerne vil købe deres obligationer.

"Markedet er reelt lukket nu, så der er et stort skel p.t. i forhold til, hvem der kan funde sig og hvem, der ikke kan," siger Thomas Hovard til FinansWatch.

Ifølge ham kan de mindre og mellemstore danske banker håbe på et stemningsskifte, når EU til sommer præsenterer sine planer for fremtidig banklovgivning. Her er det forventningen, at EU vil lægge sig tæt op af de nuværende danske regler, og det vil få investorerne til at forstå og acceptere den danske model, hvorfor man igen vil være villige til at tage risiko på sine bøger via køb af obligationer fra danske mellemstore banker.

"For bankerne handler det om at få kapitaliseringen op. De skal vise investorerne, at de har en god stødpude mod tab. Så vejen frem er at vise, at operationelt er institutterne godt kørende," siger Thomas Hovard.

Han vurderer, at selvom den nye EU-lovgivning første ventes at træde i kraft i 2013, så er hukommelsen blandt investorerne ikke altid så lang, hvilket betyder, at kredit-investorerne måske allerede til sommer vil være åbne over for at funde de danske banker, selvom der i dag er helt lukket.

"Investorerne vil opdage, at det nytter ikke at se isoleret på Danmarks lovgivning, fordi den vil være lig den europæiske fremadrettet. Så det vil ikke være mere risikabelt at købe dansk eksponering end europæisk eksponering. Men for at markedet skal tø op, så skal vi også se nogle stærke driftsresultater fra de her banker," siger Thomas Hovard.

Banker: Vi er på vej mod ny kreditklemme

Nyby er uenig med Moody's

Hård dag for Spar Nord

Naur: Vidtløftig snak om konsolidering

Af ANDERS HEERING

Offentliggjort 02.02.11 kl. 11:52

Det handler ikke om, om man er stor eller lille, men om at låne penge ud til de rigtige mennesker, lyder budskabet fra Bent Naur, adm. direktør i Ringkjøbing Landbobank.

Ordet konsolidering har givet genlyd i finanspressen gennem længere tid, hvor mange profiler og iagttagere har argumenteret for, at der er for mange små pengeinstitutter i Danmark, og at en konsolidering er nødvendig.

"Jeg mener, at det er en meget vidtløftig snak. Det med om man er for lille eller stor til at klare sig. Jeg har den højeste forrentning af egenkapitalen, så jeg må jo så have den ideelle størrelse. Det handler ikke om, om man er stor eller lille, men om man låner penge ud til mennesker, der kan og vil betale dem tilbage og har et omkostningsniveau, der betyder, at man kan absorbere tab uden, at det viser sig på bundlinjen," siger Bent Naur til FinansWatch.

Seriøst kig

Han vil ikke afvise, at Ringkjøbing Landbobank vil tage aktivt del i en konsolidering.

"Det er vi ikke afvisende over for, men det kræver, at der er nogle emner, der tilbyder sig. Vi ønsker kun at gøre ting med venlighed, men hvis der kommer et tilbud, vil vi kigge på det seriøst," siger Bent Naur og tilføjer:

"Der er sket en del de senere år. Jeg synes ikke, at det er så dramatisk. Hvis to naboer kan se en synergi i at gå sammen, så er det positivt. Det vi gerne skulle undgå er, at det er Finansiell Stabilitet, der medvirker til, at det sker."

Ringkjøbing Landbobank flirter med ejendomsmarkedet

Ringkjøbing vil vokse 10 pct. i 2011

Ringkjøbing Landbobank fik fremgang i 2010

Naur: Vidtløftig snak om konsolidering

Ringkjøbing Landbobanks årsregnskabsmeddelelse for 2010

Navne



DAGEN er årets 14. og hedder Felix. Den har navn efter Sankt Felix, der ifølge den latinske forfatter Paulinus af Noa på mirakuløs vis reddede sig fra den hedenske kejser Decius' forfølgende soldater. Legenden fortæller, at Felix også kunne gå på vandet.

Navne.dk

På www.navne.dk kan du lægge billeder og dine tanker: Familie, venner og bekendte kan tænde et lys og sende tanker.

Bankdirektør Bent Naur tildelt Ridderkorset

Meget få erhvervsfolk får hvert år Dannebrogordenen. Landbobank-direktøren var i 2010 en af dem



Af Karin Kjærsgaard
kari@bergske.dk

RIDDERKORS: »Jeg vil gerne tale med ridderen i Ringkøbing Landbobank«.

Tavsheden i telefonen er total - og lang. Og det gentager sig, da jeg bliver stillet om og genfremsætter mit ønske.

»Nej, de ved det ikke i banken,« fortæller direktør Bent Naur, da jeg senere får fat i ham.

Ikke fordi, han ikke er bade »meget glad, bearet og stolt« over, at han har fået tildelt Ridderkorset - og dermed blevet Ridder af Dannebrog. For det er han.

Bent Naur er bare ikke typen, der går og udbreder sig om den slags. Det »passer ikke til hans livsstil«, som han udtrykker det - og så handler det ikke om banken, og det er den, der skal være i centrum, mener han.

»Jeg elsker at fortælle om banken - vidt og bredt, men der skal ikke være fokus på mig,« understreger han.

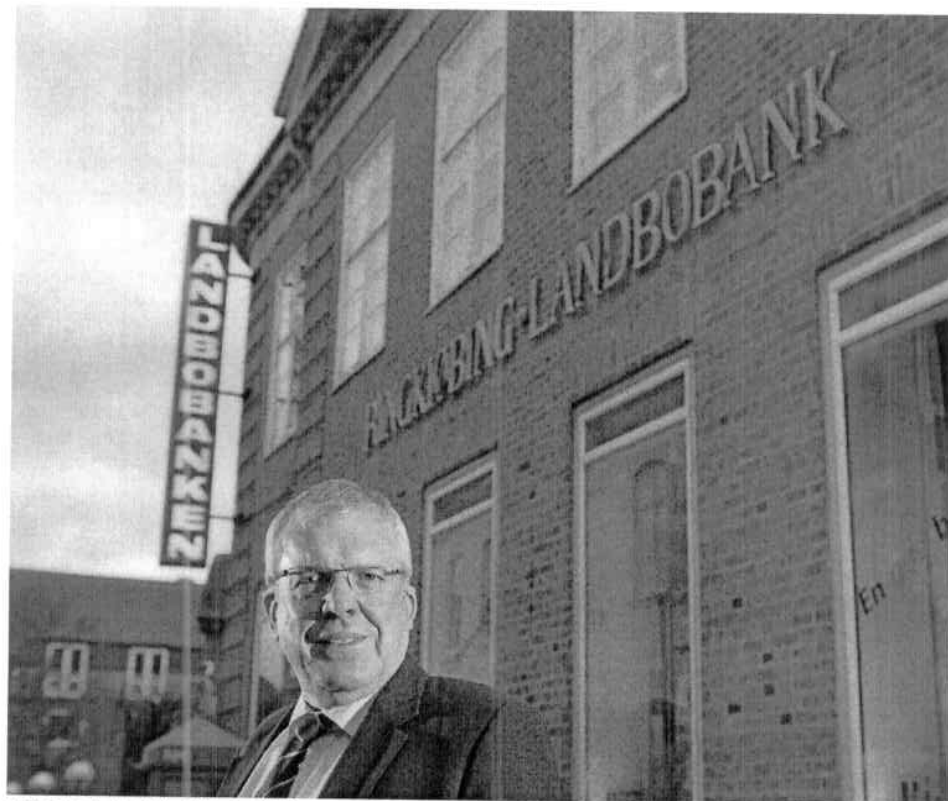
Han er ikke til selvpromovering. Derfor kommer folk heller aldrig til at se ham med Ridderkorset, som tildeles meget få erhvervsfolk.

»Det er jeg for forelegen ved, men det vil glæde mig at vise det til gode venner,« siger Bent Naur.

Konstant stigning

Han har ikke nogen idé om, hvem der har indstillet ham til Ridderkorset. Men den er ikke kommet fra Ringkøbing Landbobank, for den slags har banken aldrig gjort brug af, understreger Bent Naur.

Han blev i 1987 direktør



Bent Naur, direktør i Ringkøbing Landbobank er tildelt ordenen, »Ridder af Dannebrog«. Arkivfoto: Bo Amstrup/Scanpix.

for Landbobanken, der året forinden havde et minus på 63 millioner før skat.

Det fik han allerede i løbet af 1987 vendt til et plus - og sådan har det været lige siden.

Hvert eneste år frem til finanskrisen i 2008 har overskuddet været støt stigende. I 2006 lød det på 573 millioner, det højeste overskud nogensinde. Men heller ikke finanskrisen fik Landbobankens tal til at gå i rødt.

Plusset i 2008 viste 318 millioner før skat og i 2009 305 millioner.

»Vi fik tab på debitorer, men vores kunder har klaret krisen bedre end gennemsnittet,« fortæller Bent Naur. Til gengæld steg bankens

basisindtjening - som den har gjort det hvert eneste år, siden han satte sig i direktørstolen.

Meget ude af huset

Den sidder han ikke helt så meget i som tidligere.

For Bent Naur er formand for De Lokale Pengeinstitutters Organisation, der varetager 100 mindre og mellemstore bankers interesse. Han er formand for Bankdata og for Pengeinstitutternes Realkreditselskab. Han sidder i Nykredit Holdings bestyrelse, er næstformand i Totalkredit, medlem af Finansrådets bestyrelse og med i det Finansielle Beredskab, der skulle redde nødlidende pengeinstitutter under finanskrisen.

Og den betød en hel del arbejde.

»Men det ser ud til at gå ganske godt i Landbobanken, så det er en fordel, jeg ikke er her så meget,« siger Bent Naur.

Hans forskellige bestyrelsesposter er en fordel for Ringkøbing Landbobank, understreger han.

»Jeg har meget at give, når jeg kommer hjem. Jeg finder ud af, hvad der optager de største banker - og det gavner Landbobanken,« siger Bent Naur og tilføjer, at for ham er det en glæde og ikke et åg at bestride de mange poster.

Top-præstationer

Han ved om nogen at lede et pengeinstitut. Ringkøbing

Landbobank var både i 2008, 2009 og 2010 den bedste af landets 120 pengeinstitutter, fordi den leverede den bedste forretning af egenkapitalen.

Og de seneste 15 år har banken mønstret landets laveste omkostninger i forhold til indtjening.

»Det er derfor vi kan vokse så meget, som vi har gjort,« siger Bent Naur.

Banken fusionerede i 2002 med Tarm Bank, siden Lem Andelskasse og har nu cirka 15 filialer i Midt- og Vestjylland - og et kontor i Holte for at honorere de mange kunder i og omkring København.

Og kursen er hastigt stigende - fra knap 500 for et halvt år siden til godt 700 i dag, hvilket gør banken til det fjerde mest værdifulde



Ridder af Dannebrog eller ridderkorset, som Bent Naur som en af de få erhvervsfolk har fået tildelt. (www.kongehuset.dk - foto: Finn Christoffersen).

pengeinstitut på Børsen målt på børsværdi - kun overgået af Den Danske Bank, Jyske Bank og Sydbank.

Ikke væk fra bank og byen

De resultater må da have givet bankdirektøren jobtilbud andre steder fra.

»Det har det også,« oplyser Bent Naur, men det er fortroligt og ikke noget, man taler om, understreger han.

»Men det har aftaget efter, jeg er blevet 60 år. Og nu er der helt ro på,« forsikrer han.

Han har dog aldrig overvejet at takke ja.

»Jeg er et fantastisk sted, hvor der har været udvikling og medarbejdere, der er fremme på banen - og mere kan man ikke ønske sig.

Jeg kan ikke have et mere ideelt job - og jeg vil ikke bo andre steder end Ringkøbing,« siger Bent Naur.

Tilbage til de to ansatte i telefonen.

Da jeg fortæller, at det drejer sig om Ridder af Dannebrogordenen, er de ikke i tvivl:

»Det må være Bent Naur,« siger de.



Det er med stor sorg, vi har mistet vor mangeårige afholdte medarbejder

Tutte Kjeldsen

den 12. januar 2011.

Lægehuset Tarm

DØDSFALD

KØBENHAVN: Cirkusdirektør Søren Arli fra det lille turnerende Cirkus Arli er død, 75 år.

Han døde onsdag eftermiddag efter et hjertestop i sit hjem i København, oplyser hans søn Martin Arli.

Søren Arli døde netop som Cirkus Arli har fejret 40 års

jubilæum, men Cirkus Arli fortsætter, og den nye sæson gennemføres trods dødsfaldet med premiere i Hedehusene den 2. april.

Cirkusdirektøren var oprindelig uddannet maler, men det arbejde blev han træt af.

Sammen med sin hustru

skabte han et komisk jonglørnummer, og de optrådte i bl.a. Cirkus Arena, inden de i 1971 startede deres eget cirkus.

Cirkus Arli turnerer alene på Sjælland, og omkring 115 byer får besøg i løbet af en sæson. Efter Søren Arlis død overtager hustruen Lotte

Arli direktørposten i Cirkus Arli med sit intime telt med plads til 220.

Med Søren Arlis død har danske cirkusser mistet to direktører inden for kun godt et år. Sent i 2009 døde cirkusdirektør Haddy Enoch fra Cirkus Dannebrog.

/ritzau/

Foto: STEEN DON



Sparbanks direktør må gå efter strid

Af Jens Kristensen
jens@skivefolkeblad.dk

Henning Hårdum er færdig som administrerende direktør for Sparbank, der har hovedsæde i Skive. Det fremgår af en pressemeddelelse, Sparbank udsendte sidst på formiddagen.

Bestyrelsen i Sparbank og Henning Hårdum er uenige om bankens fremtidige strategi. Det er årsagen til bruddet.

Fratrædelsen skete i dag. Hen-



Unighed om fremtidens strategi koster Sparbank-direktør Henning Hårdum jobbet.

ning Hårdum har været administrerende direktør siden august 2006 og har været med til at gennemføre en række større organisationsforandringer i Sparbank.

I bestyrelsen er vi glade for, at begge parter er enige om, at det er

den rigtige beslutning, som er truffet, siger Alex Nielsen, bestyrelsesformand for Sparbank.

Som ny administrerende direktør har bestyrelsen konstitueret økonomidirektør Karl Tholstrup, indtil en permanent løsning er fundet. Karl Tholstrup har arbejdet i Sparbank siden 1999.

Karl Tholstrup vil sammen med resten af Sparbanks medarbejdere fortsætte arbejdet med at gennemføre den planlagte konsolidering af banken fokuseret imod bankens

gamle kjerneområder i Midt- og Vestjylland samt Århus, Randers og København, hoder det i pressemeddelelsen.

Bestyrelsen i Sparbank forventer at have direktionen på plads i løbet af efteråret 2010.

De to seneste år har Sparbank været ramt af underskud. 382 millioner kroner forrige år og 122 millioner kroner sidste år. Forleden fyrede Sparbank 32 medarbejdere, og banken har for nylig solgt 13 udløst filialer.

23 lærere skal skifte skole

Af Niels Krogh
niels@skivefolkeblad.dk

Hor til formiddag har 12 lærere på skoler i Skive Kommune fået at vide, at de fra august skal møde på en anden skole end den, de hidtil har arbejdet på.

De 12 har ikke ønsket at skifte arbejdsplads. 11 lærere har selv ønsket at blive flyttet til andre stillinger, og de ønsker har man været i stand til at opfylde.

Det oplyser skolechef i Skive Kommune, Henriette Helge.

Både Skive Kommunes skoleafdeling, skolelederne og Skiveegnens Lærereforbund har været involveret i flytningen af de mange lærere.

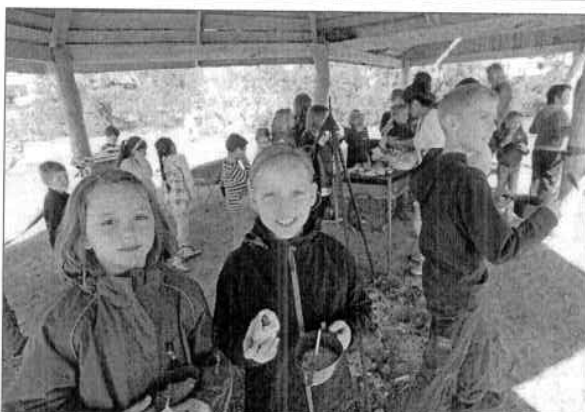
Det har været en god proces, hvor der har været opbakning fra lærereforbundet. Alle har arbejdet for, at det her skulle lykkes, siger

skolechef Henriette Helge.

Det positive er, at alle får en rimelig lønning. Det er måske nok træls for nogle at skulle starte et nyt sted efter sommer, men alternativet ville være en fyring, siger formanden for lærereforbundet, Leif Primdahl.

Der er hvert år rokeringer blandt de godt 500 lærere, som er ansat i Skive Kommunes skolevæsen, men i år har der været ekstraordinært mange, der har søgt de stillinger, som skolerne står op.

Det skal ses i sammenhæng med den nye skolestruktur, som fra august træder i kraft i Skive Kommune, hvor overbygningen - det vil sige syvende, ottende og niende klasser - samles på færre skoler.



Eleverne på Ådalsskolen skal regne med, at der vil være flere nye lærere at hilse på efter sommerferien end sædvanligt. Den nye skolestruktur i Skive Kommune har nødvendiggjort at ekstraordinært mange lærere næste skoleår må flytte skole.

Arkivfoto: Casper Jacobsen

Lokalt side 5

Sag om sex-misbrug har udløber til Fjends

Af Per Nielsen
per@skivefolkeblad.dk

Onsdag dukkede endnu en gruppevækkende sag om seksualmisbrug af børn i Sønderjylland op til overfladen, og sagen har en vildt berørt Skive-egnen, fremgår det af anklageskriftet.

Et af sagens mindre graveren-

de forhold fandt angiveligt sted på Dybdalvej i Daugbjerg den 16. juli 2009, blot 12 dage før politiet skred til anholdelse af et forældrepar fra Tinglev i Sønderjylland på 49 og 54 år. Forholdet i Daugbjerg handler blandt andet om, at faderen skal have haft anden seksual omgang end samleje med sin retterdøds datter.

Det er imidlertid kun en lille flig af den samlede sag, der handler om mere end 12 års misbrug af tre børn.

Der er tale om den ligeledes retterdøds søn og sønner fra et tidligere ægteskab og den nu 14-årige datter. Ifølge anklageskriftet omfatter misbruget tvungen samleje, produktion af børneporno og ud-

lån af datteren til sex med andre mænd.

Anklagerne går blandt andet ud på, at moderen har misbrugt sine to sønner fra de var omkring 11 år, mens hendes nye mand så på og i flere tilfælde medvirkede til anden seksual omgang. Fra 2007 gik misbruget ud over parrets fælles datter, som begge forældre angiveligt

havde sex med, som de lavede pornografiske billeder med, fra hun var 13 år og som de, fra hun var 13 år, tvang til at være sammen med andre mænd. En af disse mænd, en 63-årig ven af faren, blev i december dømt for voldtagt af pigen.

Sagen mod Tinglev-parret kommer for et nærmere udtalelse ved Retten i Sønderborg senere på året.

Tusinder stadig langt hjemmefra

KØBENHAVN: Mellem 7000 og 10.000 danskere sidder fast i lande uden for Europa på grund af flyveforbudet efter den indlandske vulkansk, vurderer Danmarks Rejsebureau Forening.

Hvis flyene fortsat kan komme på vingerne, kan der gå op til en uge, før alle er vendt hjem. Og for nogle destinationer kan der blive tale om endnu længere tid, siger Lars Thykier, direktør i Danmarks Rejsebureau Forening.

Det bliver sværest for dem, der opholder sig på steder uden en direkte forbindelse til Danmark, siger Lars Thykier.

Det er en blandede flok af chartergæster, forretningsrejserende og turister på egen hånd, der er fanget af aske-skyen i Asien, Nord- og Sydamerika og Nordafrika.

Herfra er det ikke lige muligt at hyre en taxa eller tage en bus hele vejen hjem, som angik af de mange strandede danskere i Europa har gjort. Derfor er de rej-sende helt afhængige af at få plads på et eller flere fly, der kan transportere dem til Danmark.

Kommunikationschef Mikkel Thranse fra flyselskabet SAS oplyser, at man stadig har omkring 1900 gæster ude af svømmen.

Der sidder 400 i USA, det samme i Japan og tilsvarende i Thailand. Og så har vi 700 strandede passagerer i Kina, siger han.

I Dansk Industri sidder man lige nu og regner på, hvor store økonomiske konsekvenser, askeskyen har haft for dansk erhvervsliv. Mens skyen har lukket dansk lufttrum, har det betydet daglige tab på op mod 160 millioner kroner, og det samlede tab har nu rundet en milliard kroner for dansk erhvervsliv. /ritzau/

Lærere indkalder til krisemøde

KØBENHAVN: Danmarks Lærereforbund har indkaldt kredsforsamlingen fra hele landet til krisemøde tirsdag i næste uge for at drøfte nedskæringerne på de kommunale budgetter.

Regeringen har lagt op til, at kommunerne over de næste tre år skal spare fire milliarder kroner.

Pengene skal omfordelt til syge, udsatte og uddannelse. I det regnestykke venter folkeskolerne, at de står for skud.

Statsministeren har udtalt, at besparelserne skyldes det faldende elevtal. Men faldende elevtal kan slet ikke begrunde de massive nedskæringer, kommunerne i øjeblikket er presset til at gennemføre, siger Anders Boudo Christensen, formand for Danmarks Lærereforbund.

Ifølge en rundspørge blandt tillidsrepræsentanter på de københavnske skoler, vil der være 150 færre lærere og børnehaveklasseledere bag katederet på de københavnske skoler efter sommerferien. Reduktionen i antallet af lærere finder sted samtidig med, at antallet af børn i den skolepligtige alder stiger med over 300 samme sted. /ritzau/

Anja Andersen måske herretræner

FAABORG: Anja Andersen ligger i forhandlinger med Faaborg HK om at blive træner for klubbens bedste herrehold. Det bekræfter klubbens direktør.

Planen er, at hun skal dele ansvaret med holdets nuværende træner, Thomas Ørnsbo, og samtidig også skal involveres i klubbens satsning på ungdomsholdene.

Faaborg HK kæmper i øjeblikket for at rykke op fra den næstbedste række, og klubben satte tidligere på sæsonen en tyk streg under sine store ambitioner ved at hente spillere som Kasper Nielsen, Jakob Larsen og Asger Om Hallgrímsson fra konkurrenten i GOG Svendborg.

Anja Andersen er i øjeblikket i gang med sine sidste kamp i spidsen for FCB Håndbolds kvindehold, der lukker ned efter denne sæson. /ritzau/

Vaskebjørn gik til angreb på barnevogn

ESBJERG: En kvinde fra Lindsø mellem Esbjerg og Kolding fik sig noget af en overraskelse, da hun tirsdag kiggede ud ad sit vindue.

Her havde en vaskebjørn set sig gal på en parkeret barnevogn, som den var gået i gang med at få i stykker.

Ifølge politiet var barnevognen heldigvis tom, og ingen kom da heller til skade, da den hidsige lille bjørn efterfølgende blev indfanget.

Vi ved ikke, hvor den kommer fra, men det er jo nok et importeret kæledyr, som er stukket af, siger presse-talekvinde Helle Lundberg fra Syd- og Sønderjyllands Polit.

Vaskebjørnen er nu bragt til Dyrenes Beskyttelses-institut i Gråm, hvor den ifølge internettet vil blive 'afhændet', hvis ikke ejeren melder sig. /ritzau/

DO-MA's Materieludlejning

Alt i trailerudlejning

- Flytte trailer
- Autotrailer
- Alm. trailer
- m.m.

Sverrigsvej 3, 7800 Skive, 97 52 64 00, www.do-ma.dk

Hvornår har du sidst fået tjekket dine forsikringer?

Ring og stil os med en af vores forsikringsrådgivere, så vi kan undersøge på henvisning om du har alle de forsikringer du har brug for og om du kan reducere dine forsikringsudgifter.

Vi glæder os til at hilse på dig

Ring os i Thinggade 19C i Skive eller ring til os på 96 14 06 70

NYT HOS MEDY

Jeans fra Kon & Møn

MEDY

Meddy 10 - 7800 Skive - Tlf. 97 62 10 10

fabriks-SALG

Mange flere gode tilbud - og ind...

DANMARKS BLUGESTE PØRER PÅ KVALITETSBAED

LIVERNINGSTID I UGE

Køb direkte fra fabrikk - det betaler sig!

multika dansk design

Åbningstid: 40 - Grønning - 7870 Skovlev - Tlf. 9756 4211

Xbox ind på www.ntco.dk og se meget mere...



Sparbank vil fremover bruge flere kræfter på kerneområdet, Skive og Midt-Vest. Men bankens nye ledelse understreger, at der også fortsat skal sættes på Århus og København.
Foto: Lindy Jørgensen

Sparbank skal tilbage til rødderne

af Turit Skovborg
turit@skivefolkeblad.dk

Den blev for nogle år siden kendt for sin voldsomme ekspansion. Sparbank Vest - nu også i øst - var alene, da banken åbnede filial i København i 1997. Banken er stadig i øst - Århus og København, men med salget af 13 filialer i vinter og en ny direktør er det nye nøgleord på direktionspagten (fokus). Fokus på Århus, på Ribe og på filialerne i Midt- og Vestjylland.

I og med at vi har solgt fra, så betyder Skive og Midt-Vest mere i dag. Når vi ikke er en masse andre steder, kan vi have et øget fokus på det her område. Vi er sådan lidt tilbage ved rødderne, siger den nye administrerende direktør, 49-årige Karl Tholstrup, der selv bor i Viborg.

Jeg tror faktisk, at hvis du spørger i lokalområdet, så vil de allerede sige nu, at de kan mærke, at de får større opmærksomhed, tilføjer 49-årige Bent Jensen, den nye kommunikationsdirektør.

Begge har de været i Sparbank i mange år og har derfor fået lokal tilhørsforhold, og yngste direktør 31-årige Martin Kudsk Rasmussen er født og opvokset i Salling. Vi forstår kulturen her på egen, fordi vi er lokalt forankrede. Det gælder også i forhold til medarbejderne. Vi taler samme sprog som dem, og det er vigtigt, for medarbejderne er vores vigtigste ressource, siger Karl Tholstrup.

TRE DIREKTØRER TIL UDFORDRINGERNE

Sparbank har gennem det seneste års tid igen og igen fremhævet, at den har en god salgsbevægelse, at den er solid og har høj likviditet, og den nytiltrådte direktør gør igen opmærksom på, at banken har et solidt fundament.

Vi har en god base til at udvikle forretningen på, og vi har styrken til at løse

penge ud, forklarer han. Den nye direktør med tre direktører skal medvirke til at styrke banken i en udfordrende tid, hvor konjunkturerne er meget usikre, og derfor har banken blandt andet sættet en hel del mere på kredit- og risikoverdning ved at deducere en tredjedel af direktoratet til det fagområde.

Det er ikke bankerne, der ikke vil låne penge ud, men samfundet efterspørger ikke lån lige nu. Der bliver ikke sat nye investeringer i gang, men vi vil gerne låne penge ud. Selvfølgelig i respekt for, at vi har en sikkerhed, og det er derfor, at området med kredit er repræsenteret i direktoratet, fortæller Karl Tholstrup.

Vi skal stadig leve af at låne penge ud, så det hjælper ikke, at vi står helt bak og siger, at nu tør vi ikke, siger bestyrelsesformand Alex Nielsen.

Det er derfor, der er sat fokus på krediterne i banken. Det er vigtigt at tage fat i tingene, inden det går galt, og det betyder, at vi vil overvåge kunderne, forklarer kreditdirektøren Martin Kudsk Rasmussen.

Det er ikke kun for vores skyld, men også for kundens, supplerer Bent Jensen.

På den måde kan de få at vide, hvis der er noget, der er på vej til at sætte, siger han.

Overvågningen er af økonomisk karakter, så bankens ansatte får at vide, hvis der er på vej til at blive problemer med kundernes indlån eller udlånskonti. Det system har banken haft længe, men der vil blive sat mere fokus på det nu. Det betyder for eksempel, at hvis der er problemer med, at der hver eneste måned er overtræk på kontoen, så vil Sparbank hjælpe ham med at finde en løsning, der kan afhjælpe det overtræk. Og de erhvervsdrivende vil mere løbende blive holdt ajour med deres indtægter, så der er bedre mulighed for

at gribe ind, hvis virksomheden er ved at komme på skævt kurs.

Statistisk set, er der nemlig flere kunder, der har det svært i dag, end for nogle år siden, siger Karl Tholstrup.

Alex Nielsen mener, at en generel risikostyring ville være præventiv i branchen.

Branchen skal være bedre til at risikostyre, for de

tab, vi har set, har været fuldstændigt vanvittige, og sektorens tab har aldrig været så store. Spillerreglerne er lavet helt om, og derfor skal vi have et system, der tidligt reagerer på problem- og engagerer, siger Alex Nielsen.

STADIG OFFENSIV BANK

Da den tidligere direktør

Henning Hårdum blev fyret i april, blev bankens bestyrelsesformand Alex Nielsen citeret for at Henning Hårdum var for offensiv i sin strategi, og at bestyrelsen ville en anden vej end ham. Men den nye bankdirektør fastslår, at banken langt fra er blevet defensiv.

Vi er særdeles offensiv. Men kun i de områder, vi allerede er i. Selvom vi

har solgt fra, har vi stadig en stor båd på bølgerne på. Der er vel sammenlagt et par millioner indbyggere i vores områder, så her har vi et kæmpe potentiale.

Hvis man spørger om vi sælger filialerne i Århus og København fra, er svaret helt klart nej. Det er gode områder med god vækst, og vi sælger ikke guldning fra. Men vi vil rette fokus nu,

for det er lidt for uretligt at have for mange steder at drive forretning fra, siger Karl Tholstrup.

Selvom Sparbank i fremtiden vil holde mere fokus på det område, den begynder i som Skive Sparekasse, skal de lokale kunder i Salling ikke forventes at se de små, gamle filialer dukke op igen i Oddense, Durrup og Solde. Det hand-

lende nemlig ikke bare om for lille kundegrundlag og manglende rentabilitet ved at have dem, men var lige så meget et spørgsmål om, at banken havde svært ved at tiltrække medarbejdere, der ville betjene de små filialer.

Besøg Frederik og Marys lejlighed på Amalienborg

Søndag - mandag den 25. - 26. juli 2010

Specialrundvisning på Christiansborg - i Christian IX's fodspor - samt alle måltider med spising på Overdrevskroen, i Nyhavn og på Cafe St. Petersborg

Få pladser endnu!
Efter en kæmpe succes og med mange som ikke nåede det første gang...
- er chancen her igen.
Det er lykkes Skive Folkeblad, at lave en ekstra tur til Frederik og Marys nye lejlighed på Amalienborg.
Hurtig tilmelding nødvendig til Risskov Travel Partner



Sparbanks formand:

- Vi har satset på det kendte

af Turit Skovborg
turit@skivefolkeblad.dk

Sidste gang, der skulle findes en direktør i Sparbank, ansatte man en mand uden fra. Henning Hårdum kom fra en stilling hos Nordania Leasing i Birkerød.

Denne gang har bestyrelsen sammensat en direktør med en kendt ansat fra banken. De tre mænd Karl Tholstrup, Bent Jensen og Martin Kudsk Rasmussen repræsenterer i til sammen 26 års erfaring i banken.

Vi har satset meget på intern rekruttering og på mennesker, vi i fremtiden havde et kendskab til. Det giver en vis tryghed for, at der ikke vil ske revolutioner i banken. Der til kommer, at medarbejderne kender dem, og det giver også en vis tryghed for banken, forklarer formanden for bestyrelsen, Alex Nielsen.

Bestyrelsen har også valgt at sætte på en troestruet direktør.

Det er set praktiseret i andre finanshus også, og det har været væsentligt at styrke ledelsen i banken i den her komplekse finansverden. En bredere ledelsesplatform giver også bestyrelsen en tryghed. Det betyder, at vi ikke skal starte forfra, hvis en af dem forlader ban-

ken eller bliver headhunted, siger han.

De tre mænd har ansvaret for hvert deres fagområde. Karl Tholstrup skal som administrerende direktør og med en baggrund som statsautoriseret revisor stå for bankens overordnede økonomi, Martin Kudsk Rasmussen er kreditdirektør og Bent Jensen kommunikationsdirektør.

Men selvom de har tre forskellige fagområder, har de alle fælles ansvar for at drive banken, og vi har derfor brugt meget energi på at sætte den her konstellation med ekstern hjælp til at lave analyser og test på dem, så vi kunne se, om de ville fungere som et team, fortæller Alex Nielsen.

At man har valgt Karl Tholstrup som den øverste direktør er kreditdirektør med hans generelle leder-egenskaber.

Det er klart, at når han har været ansat som en økonomidirektør med en direktørhøjre over, så bliver man sig ikke for. Men du vil opleve en helt anden person nu, hvor han får en anden rolle, siger Alex Nielsen og roser sin nye direktør for at tænke, for han taler.

Han er ikke sådan at bringe ud af færd, siger han.

SØNDAG:

Vi mødes kl. 6.30 ved Skive Folkeblad, Gemsevej 7, for at køre mod København. Undervejs holder vi en kort pause, før vi når frem til Hotel Esplanaden ved middagstid. Mens værelserne gøres klar, går vi ind til naboen Café St. Petersborg i Bredgade. Her venter en platte med sild, røget ål, fiskesalat, frikadelle, roastbeef, skinka, og brød. Vi giver os god tid til maden og får tid på egen hånd om eftermiddagen, indtil vi klokken 17 kommer til rundvisning på Amalienborg. Eftermiddagen kan eventuelt bruges på en spadseretur til Gefionspringvandet, Langelinie eller en tur på Kastellet med mange fine huse. Kastellet er en del af Københavns forsvarsværker og militærset holder stadig til her. Fra voldene kan vi se til Holmen på Amager, Langelinie, Operaen og meget mere.

Frederiks 8.'s Palæ - en af Amalienborgs fire fløje - har de senere år gennemgået en omfattende istandsættelse og restaurering. Udadtil bevares den formerne rokokko-facade; men inde er der sket omfattende ændringer. Frederik og Mary har været med i hele processen og bestemt både indretning og valg af materialer. Det gælder for den del af slottet, som skal være deres bolig, men også for de lokaler der bruges til representation og øvrige administrative opgaver.

Frederik og Mary flytter ind sent i 2010, men et stykke tid endnu bliver der mulighed for de mange danskere at komme på rundvisning på slottet.

Dagen og aftenen er ikke færdig endnu. Vi skal spise tre-retters middag på Restaurant Cap Horn i Nyhavn. Huset, hvor restauranten ligger, er bygget af Christian IV. Det har været hotel og var tilhørssted for Nyhavns letlevende damer, dengang havnen dufte af tjære, nyslået reb og fisk. Nu er der lys overalt og en idyllisk stemning på kajakkanten. Vi skal spise hummersuppe smagt til med urter, fløde og cognac og kaviar med Årlandsens grønsager og små persillekartofler. Desserten er et udvalg af Cap Horns små søde fristelser. Efter middagen går man tilbage til hotellet - eller tager med bussen.

MANDAG:

Efter morgenmaden kører vi til Christiansborg for klokken 10 at gå i Christian IX's fodspor. Selv om Christian IX blev født som en fjern og ukendt slægtning til den danske konge, endte han som konge af Danmark. Han fik tilnavnet Europas svigerfar, fordi flere af hans børn blev gift ind i Europas mægtige kongehuse og fyrstefamilier. Vi tager på en rejse tilbage til kongens og 1800-tallets Christiansborg, her den spændende historie om kongen og

hans familie, og vi ser de spor, han og efterkommerne har efterladt sig på Slotsholmen i hjertet af København. Besøget med en lokal guide omfatter Christiansborg Slotsskirke, de kgl. stalde, de kgl. repræsentationslokaler og Riddersalen med Bjørn Nægaards gobeliner.

Efter rundvisningen mødes vi igen i bussen for at køre til Overdrevskroen ved Ringsted. Her skal vi spise to stykker smørbrød, som hjælpes på vej med en øl/vand og en snaps.

Op så er det hele ved at være slut. Vi sætter kurs mod Skive med hjemkomst omkring klokken 19.

Hotellet:

Comfort Hotel Esplanaden er 3*. Alle værelser har bad, toilet, tv og telefon. Hotellet ligger i rolige omgivelser tæt ved Gefionspringvandet og Frihedsmuseet - i baghaven ligger Amalienborg, Marmorkirken og Kgs. Nytorv.

Pris pr. person i delt dobbeltværelse **2099,-**

Inkluderet:

- Al transport
- Entrer
- Rejseleder
- Rundvisninger som omtalt
- En nat i dobbeltværelse inkl. morgenmad
- Frokost på Café St. Petersborg
- Frokost på Overdrevskroen (drikkevarer er kun inkluderet på Overdrevskroen)
- 3 retters middag i Nyhavn

Tilleg:

- Enkeltværelse 250 kr. • Afbestillingsforsikring 6%
- Administrationsgebyr 55 kr.

Opsamlingsstid:

Skive Folkeblad, Gemsevej 7-9, 7800 Skive d. 26. juli kl. 06.30

Tilmelding til:

Risskov Travel Partner tlf. 70 22 66 00

RISSEKOV TRAVEL PARTNER

Endnu en fordel ved at være med i KLUB Skive Folkeblad

BUSINESS

Danske banker klarer Basel-krav

De danske banker lever over en bred kam allerede nu op til de nye skrappe bankregler kaldet Basel III. Det viser en opgørelse foretaget af Berlingske Business. Professor advarer dog mod en potentiel bombe i reglerne.

Af Simon Bendtsen og Anders Schou

Bestået.

En opgørelse foretaget af Berlingske Business viser, at bankerne allerede i dag i overvejende grad er velpolstrede nok til at leve op til de nye skrappe bankregler kaldet Basel III.

Reglerne skal polstre bankerne bedre til at modstå fremtidige finansielle kriser, så verdensøkonomien kan undgå chok såsom kollapset af den amerikanske storbank Lehman Brothers i oktober 2008.

En række ting står allerede nu klart om de nye regler, blandt andet at det fremover kræves, at bankerne har lagt en større andel af reel egenkapital til side svarende til et krav om en egenkapital på minimum syv procent af aktiverne.

En række ting står dog også stadig uklart om reglerne, og her hejser professor i finansiering på Copenhagen Business School (CBS), Finn Østrup, et lille advarselsflag. Han mener, at der ligger en potentiel bombe under de danske bankers tilsyneladende flotte resultat i forhold til Basel III.

Ubekendt faktor

Han peger på, at en ændring af likviditetskravene i forhold til især realkreditlån vil betyde, at danske banker vil kunne få svært ved at leve op til reglerne.

»Der er en stor ubekendt faktor i hele spørgsmålet om Basel III-reglerne. Der arbejdes fortsat på en ændring af risikovægtene, men det er uklart, præcis hvad det ender med. Hvis vægtingen af realkreditobligationer i bankernes likviditetsbehov ændres, så vil danske bankers kapitalbehov blive større. Man skal derfor være varsom med at konkludere, at de danske banker klarer kravene alle-

rede nu,« siger Finn Østrup.

I det seneste lovgivningsudspil fra Baselkomiteen må realkreditobligationer nu højst udgøre 40 pct. af aktiverne, når likviditeten skal gøres op. Endvidere må realkreditobligationer kun tælle 85 pct. af værdien i likviditetsregnskabet.

»Det kan betyde, at for eksempel Danske Bank, der har mange realkreditobligationer i Realkredit Danmark, vil få langt sværere ved at klare de nye kapitalkrav,« påpeger Finn Østrup.

Vidtrækkende forslag

Selv om udspillet om realkreditobligationer kan ramme de danske banker på kapitalbehovet, så er der dog langt mere vidtrækkende konsekvenser af forslaget, hvis det bliver vedtaget. I dag udgør realkreditobligationer 70 procent af de danske bankers likviditetsberedskab eksklusiv kontanter, og hvis forslaget vedtages, vil det være en mavepuster til hele den finansielle infrastruktur herhjemme. Danske realkreditinstitutioner vil få et afsætningsproblem, og danske boliglån kan hermed blive dyrere.

Samtidig er der i Basel III-reglerne også varslet skrappe krav for, hvor store udlån bankerne må have for lånte penge, hvilket kan ramme danske banker.

Generelt mener Finn Østrup dog, at de nye regler fremover vil gøre det lettere at håndtere en finansiell krise, idet der er en større egenkapital at tage af.

Søndag blev de nye såkaldte Basel III-regler fremlagt. Meningen er nu, at reageringslederne skal godkende reglerne på G20-topmødet i Seoul til november. Herefter skal reglerne trinvis indføres frem til 2019.

zibe@berlingske.dk
andsa@berlingske.dk

De fleste banker er klar til Basel III

På langt sigt skal de danske banker leve op til hårdere krav om egenkapital, end det er tilfældet i dag. Kravene går fra minimum to procent ren egenkapital, altså aktiekapital og overført overskud, til op imod syv procent i 2019.

I den forbindelse har vi gennemgået kernekapitaldækningen for de 20 største danske banker, med og uden hybrid egenkapital, på baggrund af bankernes halvårsregnskab.

Her er resultatet:

Bank	Kernekapitalprocent	
	Uden hybrid	Med hybrid
Danske Bank A/S	9,1 pct.	13,7 pct.
Nordea Bank Danmark A/S	6,9 pct.	6,9 pct.
Jyske Bank A/S	11,5 pct.	13,0 pct.
Nykredit Bank A/S	11,7 pct.	12,0 pct.
Sydbank A/S	11,7 pct.	13,5 pct.
FIH Erhvervsbank A/S	10,2 pct.	12,6 pct.
Spar Nord Bank A/S	9,3 pct.	13,2 pct.
Amagerbanken Aktieselskab*	i.m.	i.m.
Vestjysk Bank A/S	5,6 pct.	10,4 pct.
Arbejdernes Landsbank	i.m.	11,3 pct.
Sparbank A/S	i.m.	14,9 pct.
Ringkjøbing Landbobank	15,7 pct.	17,2 pct.
Alm. Brand Bank A/S**	i.m.	i.m.
Saxo Bank A/S	16,4 pct.	16,4 pct.
Sparekassen Sjælland	i.m.	15,5 pct.
Sparekassen Kronjylland	i.m.	15,7 pct.
Den Jyske Sparekasse	12,5 pct.	14,6 pct.
Himmerland A/S, Sparekassen	i.m.	18,4 pct.
Eik Bank Danmark A/S	9,5 pct.	14,2 pct.
Lån & Spar Bank A/S	i.m.	14,7 pct.

* Opgørelse fra Amagerbankens halvårsregnskab er ikke brugbar grundet emission.

** Alm. Brand Bank offentliggør kun koncernopgørelse.

Endvidere præsenterer en række banker ikke de nødvendige tal i halvårsregnskabet til at estimere kernekapitalprocent uden hybrider, i skemaet markeret i.m.

ILLUSTRATION: BERLINGSKE BUSINESS

Småbanker ubekymrede over Basel-regler

De mange danske små- og lokalbanker er klar til at leve op til de nye skrappe Basel III-regler, forsikrer Lokale Pengeinstitutter.

Af Simon Bendtsen og Anders Schou

De nye skrappe Basel III-regler, der skal polstre bankerne bedre til en eventuel ny finansiell krise, berører især storbanker, der benytter sig af forskellige finansieringskilder.

De mange små lokalbanker i Danmark vil dog også blive

berørt. Men en gennemgang viser, at de fleste allerede nu lever op til kravene om minimum syv procent i ren egenkapital.

»Det nye begreb er, at man skal regne på ren egenkapital, og at man ikke kan regne hybrid kapital med. Hvis man regner på det tal, så har vi for alle vores medlemmer en kernekapital på

12-13 procent. Der er selvfølgelig nogen, der ligger over og nogen, der ligger under. Så vidt vi kan se, kan alle vores medlemmer leve op til de her regler – også når de er fuldt implementeret i 2019,« siger Jan Kondrup, formand for Foreningen af Lokale Pengeinstitutter.

Han peger på, at der er en lang indkøringsperiode frem

til 2019 for de nye regler.

»I den periode må man også antage, at pengeinstitutterne kan konsolidere sig. Vores medlemmer er ganske godt kapitaliserede og har et godt udgangspunkt i forhold til de her regler. Vi synes, at udspillet ser fornuftigt ud, og vi tror ikke, at vi skal ud i en kæmpe tilpasningsproces for at leve op til kravene,« siger

KONTROVERSIELT BESØG

Den jamaicanske guitarist, som blev radikal islamisk prædikant

Bilal Philips er fortaler for en konservativ og puritansk udgave af islam. Men før han fandt islam, var det kommunismen og guitarspillet, der var hans passioner.

MORTEN SKJOLDAGER

Efter det første terrorangreb mod World Trade Center i New York i 1993, hvor seks mennesker blev dræbt og over 1.000 såret, sendte den amerikanske statsadvokat en fortløftelig fax til folk, som var involveret i efterforskningen.

Faxen indeholdt en liste med navne på undannede co-conspirators - ikke tilfældige medskyldige - det vil sige mistænkte, som statsadvokaten mente var medskyldige i angrebet mod World Trade Center, men som der ikke var beviser imod.

Listen indeholdt navne som den nu verdensberømte al-Qaeda-leder Osama bin Laden og hans mentor, Abdullah Azzam.

På listen figurerede også den canadiske muslim Bilal Philips, som 17. april i år kommer til København for at tale for unge muslimer under en konference i Korsgadehallen på Nørrebro.

Bilal Philips blev aldrig anholdt eller sigtet i forbindelse med angrebet mod World Trade Center i 1993, men hans navn dukkede op under retssagen, fordi en af de mænd, som blev fundet skyldige, hævdede at kende ham.

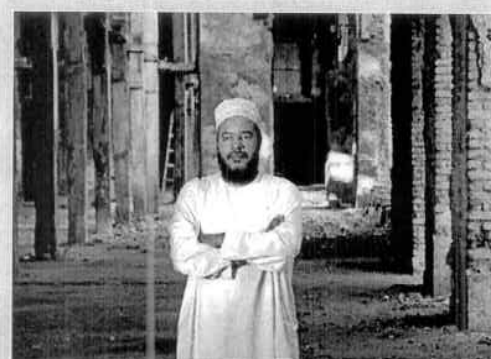
Den canadiske prædikant har selv betegnet mistanken om, at han skulle have været involveret i terrorangrebet, som vintet andet end en løgne.

Men sandt er det i hvert fald, at Bilal Philips i årtier har tiltrukket sig opmærksomhed.

Han har i flere årtier været en af de mest prominente lærere i radikale kredse i Nordamerika. Og jeg ved som et faktum, at han er en person, som amerikanske og canadiske myndigheder er bekymrede for, siger den amerikanske terrorsekspert Lorenzo Vidino fra Harvard University.

Det lå dog langtfra i kortene, at Bilal Philips skulle sige sit liv til islam, da han blev født i Jamaica i 1947.

Begge hans forældre var skolelærere, og hans bedstefar var kirkeminister, så kristendommen spillede en stor rolle i familien. På sin hjemmeside fortæller Bilal Philips om, hvordan han hele sin barndom i Jamaica gik i kirke hver søndag,



KLART BUDSKAB. Bilal Philips er hovedtaler, når organisationen Muslimsk Ungdom i Danmark på søndag holder konference om islamofobi i Korsgadehallen på Nørrebro. Foredraget har titlen 'Islamofobi - er islam en trussel for Vesten?' og begynder klokken 15. På hjemmesiden YouTube kan man se sribesvis af videotaler, hvor han taler varmt for islamisk shari'atlovgivning, ligesom han konfronter med hårde udfald mod shiamuslimer og homoseksuelle.

Foto: Frø-nettet

at gå i kirke var en social begivenhed, mere end det var en religiøs ting. De ting, der blev forkyndt, gik lige hen over mit hoved, fortæller han.

Som 11-årig flyttede han med familien til Canada, hvor han siden har boet det meste af sit liv.

I sine unge år i Canada begyndte Bilal Philips at interessere sig for politik. Han blev en del af 1960'ernes protestbevægelse, betragtede sig selv som marxist-leninist og arbejdede i en periode for det militante politiske parti Black Panthers.

Samtidigt læste han på universitetet og tjente penge på at spille musik på forskellige spillesteder. Han var begyndt at spille guitar som 11-årig og var blevet en dygtig guitarist.

Det syndige guitarspil

På sin hjemmeside fortæller Bilal Philips, hvordan han efterhånden blev desillusioneret af, at stoffer og fest var den egentlige drivkraft for de mennesker, han mødte på den politiske venstrefløj.

Gennem det politiske arbejde var Bilal Philips kommet i kontakt med den muslimske bevægelse Black Muslims, og i 1972 besluttede han sig for at konvertere til islam. Det betød samtidig, at den unge jamaicaner fra den ene dag til den anden lagde guitareren på hylden. I sit nye liv som muslim mente han, at musik er *harām* - syndigt og forbudt.

Bilal Philips rejste derefter til Saudi-Arabien, hvor han studerede islam på universitetet i den hellige by Medina og på uni-

versitetet i Riyadh. Hans uddannelse i islam blev derfor formet af den saudiarabiske udgave af islam: wahabismen, som er en tekstnær og konservativ udgave af islam.

Under opholdet i Saudi-Arabien blev han ansat til at vejlede amerikanske soldater i landet om saudiarabiske skikke og islam.

Ifølge amerikanske efterretningsrapporter, som siden er kommet frem i amerikanske medier, var det egentlige formål med saudiarabernes uddannelsesprogram at forsøge at få de amerikanske soldater til at konvertere til islam.

Bilal Philips har siden selv bekræftet den historie i interview, hvor han har påstået, at han har været med til at omvende mange hundrede amerikanske soldater til islam.

I samme interview fortalte han åbent om, at et af formålene med at omvende amerikanerne var, at de senere kunne kæmpe på muslimsk side i borgerkrigen i det daværende Jugoslavien. En hær af muslimske krigere - muhajedinerne - kæmpede i Bosnien, og Bilal Philips' opgave var at overtale amerikanske soldater til at rejse derned for at kæmpe.

I 1993 stiftede han et informationscenter om islam i Dubai, og siden har han skabt sig et navn som prædikant. Han har startet onlinekurser, skrevet sribesvis af bøger og optræder ofte på muslimske tv-stationer. Han taler engelsk, og hans charme og veltalende har givet ham mange fans.

Med berømmelsen er dog fulgt en del kontroverser på grund af hans radikale holdninger.

Han har flere gange taget afstand fra terrornetværket al-Qaeda i tv-interview, men det betyder ikke, at han er moderat, hvis man spørger den amerikanske terrorsekspert Lorenzo Vidino.

Han er en af de typer, som aldrig opfordrer direkte til vold, men holder sig på den rette side. Men der er ingen tvivl om, at hans holdninger er ekstreme, meget mere hårde end for eksempel Det Muslimske Broderskab, siger han.

Rejser verden rundt og prædiker

I dag bor Bilal Philips i Qatar, men han rejser verden rundt for at udbrede sin udlægning af islam.

På hjemmesiden YouTube kan man finde sribesvis af videotaler, hvor han argumenterer for indførelsen af shari'atlovgivning. Han opfordrer muslimer til at overholde lovene i de lande, hvor de bor, men forsvaret samtidig dødsstraf og ægteskab med mindreårige.

I flere videoer taler han dunder mod shiamuslimer og jøder, og ved flere lejligheder har han fornavnet selvmordsangreb som en legitim kampform for muslimer, der er oppe imod en overmagt.

I 2007 blev Bilal Philips afvist af de australske myndigheder, og sidste år blev han nægtet indrejse i Storbritannien, hvor han skulle have talt ved en konference.

morten.skjoldager@politiken.dk

EJERBOLIG

Huse til salg slår rekord

Ejendomsmæglere er alarmerede: Aldrig har så mange boliger været til salg.

PER THIERMANN

Mundvigene er svære at holde oppe for landets ejendomsmæglere i denne weekend.

Antallet af danske boliger til salg har aldrig været over 77.000 - indtil i går, hvor udbuddet satte ny rekord med 77.029. Det er over 6.000 mere end på samme dato sidste år, viser en dagaktuel optælling, som Boligsiden har lavet for Danbolig.

«Vi er ikke glade for det. Den aktuelle stigningstakt er bekymrende, for det er svært at se, hvad der kan få udbuddet til at falde igen, siger kommunikationschef Uffe Vind fra mæglerkæden Danbolig.

Stigningen sker i hele landet på nær hovedstaden, hvor udbuddet falder.

Umiddelbart kunne man tro, at det er godt for ejendomsmæglere at have meget på hylderne. Problemet er blot, at udbuddet boomer, fordi boligerne ikke bliver solgt.

«Nu hvor der er udsigt til rentestigninger, kan vi desværre risikere, at vi får et endnu større udbud, fordi der kommer flere tvangsauktioner», siger Uffe Vind.

Eneste lyspunkt er, at beskæftigelsen nu stiger igen, hvilket kan give lidt liv til det hennyggende boligmarked.

Priserne er for urealistiske

Mange boliger til salg er dårligt nyt for folk, som vil sælge, da de kan blive tvunget til at sænke prisen - men potentielt gode nyheder for førstegangskøbere, som har masser at vælge imellem.

Det ser imidlertid ikke ud til at være tilfældet, for handelsaktiviteten på boligmarkedet er tæt på historisk lav. Det indikerer, at sælgerne ikke sætter priserne lav nok til købernes smag. Danbolig vil nu drage konsekvenser af udviklingen.

«Vi skal have en snak med vores sælgere, især i provinsen, om, at der skal en mere realistisk prissætning til. Vi oplever nogle gange, at konkurrerende mæglere sætter en salgspris, der er over, hvad vi vurderer, den skal være. Der er det vigtigste, at vi ikke følger med op, siger Uffe Vind.

Den seneste måned har i det hele taget været præget af bekymrede meldinger fra ejendomsmæglere. Siden Nationalbanken midt i marts opfordrede til gradvis afskaffelse af de aldragsfri lån og fastfrysningen af ejendomsværdiskatten, har mæglere advaret om, at det sidste, boligmarkedet har brug for lige nu, er et tiltag, som kan afholde folk fra at købe bolig.

per.thiermann@politiken.dk

TONY BLAIRS LANGE REJSE



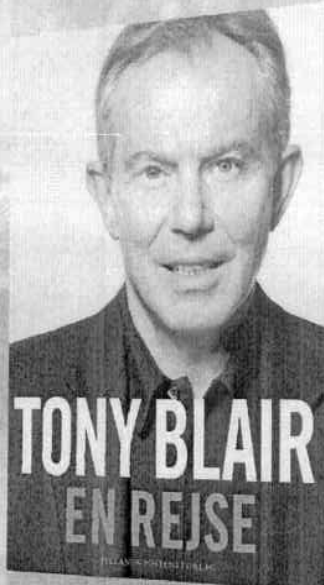
“Køb den. Læs den. Årtiets bedste og mest velskrevne politiske selvbiografi.” Hans Engell, Ekstra Bladet



“En personlig skæbnefortælling, der løfter hans selvbiografi flere hyldemeter over tilsvarende biografier og politiske portrætbøger.” Lars Trier Mogensen, Politiken



“Et mesterværk af en biografi. Et gribende, chokerende, morsomt og nærværende portræt af en statsmand, hvis gerning blev til skæbne.” Jesper Beinov, Bertingske Tidende



JYLLANDSPOSTENSFORLAG.DK

DEBATMODE 12. APRIL



GAGARIN 50 ÅR EFTER

12. april 2011 er det 50 år siden det første menneske fløj ud i rummet. Det var den sovjetiske kosmonaut Yuri Gagarin, der i sin Vostok 1-kapsel gennemførte et kredsløb om Jorden og dermed skød den bemandede rumfart i gang.

Siden da har mennesket besøgt Månen og bygget rumstationer, der er store kredsløbslaboratorier i bane om Jorden. Men hvor langt er vi egentlig kommet siden april 1961 og hvordan vil de kommende 50 år se ud? Arrangementet er i anledning af 50 året for Gagarins historiske flyvning. Vi ser tilbage på den skelsættende bedrift, men tager også fat på, hvad fremtiden vil bringe for bemanded rumfart.

Program
19-19:05 Velkomst v/videnskabsredaktør Morten Garly Andersen, Politiken
19:05-19:35 Mennesket i rummet - fra Gagarin til 2061 v/rumekspert Helle og Henrik Stub
19:35-20:05 Ud i rummet - med en dansk raket v/raketbyggerne Kristian von Bengtson og Peter Madsen, Cph. Suborbitals
20:05-20:35 Rumturisme - stunt eller køretøj v/astrofysiker Line Drube, NBI
20:35-21 Debat og diskussion v/Morten Garly Andersen, Politiken

Arrangementet er et samarbejde mellem Tycho Brahe Planetarium, Dansk Selskab for Rumfartsforskning og Politiken.

Tid og sted: Tirsdag 12. april, kl. 19-21, Tycho Brahe Planetarium, Gl. Kongevej 10, København V. Tilmelding på 3312 1224 senest 11/4. Pluspris 30 kr., +gebyr 15 kr. Alm. pris 70 kr., +gebyr 15 kr.

PLANETARIUM

DTU Space

Instituttet for Rumfartsforskning og Politiken

POLITIKEN

Dollaren fortsætter sin nedtur

Den amerikanske dollar er nede i den hidtil laveste kurs i år.

Siden 10. januar er den amerikanske dollar svækket markant.

Dengang var dollarkursen på 577,34. Kursen viser, hvad 100 dollars koster, så det svarer til 5,77 kr. for en dollar.

Mandag blev den amerikanske dollar af Nationalbanken noteret til den hidtil laveste kurs i år: 523,64. En dollar er i dag ikke engang 5,24 kr. værd.

Årsag: Mere vækst i Europa

Baggrunden for den lavere dollarkurs er egentlig positiv set med europæiske øjne: Dollaren svækkes over for euroen, fordi der er ved at komme mere gang i den europæiske vækst, og der derfor er udsigt til rentestigninger i Europa.

Dermed stiger afkastet af internationale investeringer, der placeres i euro. Og efterspørgslen efter euro er derfor stigende.

For der er ikke udsigt til samme rentestigninger i USA. Tværtimod ytrede et medlem af den amerikanske centralbank (Fed) i fredags, at der trods overraskende positive tal for beskæftigelsen i USA ikke var behov for at stramme pengepolitikken (=hæve renten).

Gang i seddelpressen

Der er derimod fortsat behov for, at Fed fulgte sin plan om frem til sommeren at pumpe milliarder af likviditet ud i det amerikanske samfund, sagde Fed-bestyrelsesmedlemmet. Hvilket betyder, at amerikanske rentestigninger har meget lange udsigter.

Udtalelserne nåede ikke at påvirke valutahandlen i Europa fredag, men de gjorde det til gengæld mandag, hvor dollaren faldt over for euro. Og dermed også over for danske kroner, idet danske kroner kursmæssigt er bundet meget tæt til euroen.

Billigere at rejse til USA

Lavere dollarkurs gavner danske turister, der skal på ferie i USA eller på ferie til lande, hvis valuta følger den amerikanske dollar.

Lavere dollarkurs er også med til at tage toppen af prisstigninger på råvarer, som afregnes i dollars. Det drejer sig bl.a. om olie.

Derimod skader en lav dollarkurs dansk og europæisk konkurrenceevne: Danske og europæiske varer bliver dyrere at købe for amerikanerne, ligesom vores varer bliver dyrere i de lande, hvis valutaer følger dollaren og derfor også er faldet over for kronen.

Samtidig møder danske og europæiske varer hårdere priskonkurrence på hjemmemarkedene, idet importerede varer fra USA og varer fra lande med dollar-relaterede valutaer bliver billigere at købe sammenlignet med europæiske og danske varer.

Kæmpe kursforskelle på dollaren

Den nye dollarkurs på 523,64 er dog ikke det laveste, dollaren har været nede i nyere tid. I juli 2008 nåede dollaren helt ned i kurs 466,52.

Den højeste dollarkurs nogensinde blev noteret den 26. februar 1985. Her var kursen oppe i 1243,25 - altså mere end 12,43 kr. for en dollar.

Sparbanks direktør argrer sig:

- Vi er ikke stolte af tabene

Af Rikke Dueholm
rduholm@skivefolkeblad.dk

Det er svært at komme uden om det helt store minus i Sparbanks netop offentliggjorte regnskab for årets første tre kvartaler 275,6 millioner kroner har banken været nødt til at slette af til tab, og det er markant mere end tidligere år.

Og et langt større tab, end administrerende direktør Karl Tholstrup - og formelt også bankens mange aktionærer - bryder sig om.

- Det er vi bestemt ikke stolte af, erkender direktøren.

Han pointerer dog, at der langt hen ad vejen er tale om tab hos erhvervsbanker.

der, som allerede var i farezone.

- Det handler i høj grad om kunder, hvor vi tidligere har sat penge af til potentielle tab, og hvor vi nu vurderer, at risikoen for, at de ikke klarer den, er stegt. Derfor er vi nødt til at slette vores hensættelser yderligere. Det er - lidt populært sagt - de syge patienter, som er blevet endnu mere syge, forklarer Karl Tholstrup, som især kan konstatere tab inden for ejendomsbranchen i blandt andet Århus og hovedstadsområdet.

Områder, som på grund af Sparbanks filialnet og størrelse har været naturlige forretningsområder for banken, påpeger Karl Tholstrup.

- Og på det tidspunkt, hvor låne blev givet, var der jo ingen, som havde forudsagt, at vi ville ryge ud i en pludselig økonomisk krise, og at ejendomssektoren ville blive så hårdt ramt. Derfor er det ikke helt rimeligt at baglægge og sige, at man ikke skulle have ydet de lån. Dengang var det jo det rigtige at gøre, vurderer bankdirektøren.

FØLGER SAGERNE TÆT

Men selv om det umiddelbart ser sort ud med de store tab, så forsøger Sparbank ifølge Karl Tholstrup konstant at minimere tabene. Det sker selvagt i høj grad gennem kunderadgivning, men også i forbindelse med betalingsstandstillinger og

konkurrer går banken aktivt ind for at sikre sine værdier.

- Vi holder mange møder med de kriserammede kunder, og vi sætter også professionelle folk ind i bestyrelserne for at følge vores engagementer nøje. I det hele taget prøver vi at være i tæt kontakt med sagerne, forklarer bankdirektøren.

Ifølge Karl Tholstrup er der samtidig fortsat en chance for, at Sparbank kan gøre nogle af hensættelserne tilbage som plus på kontoen på et senere tidspunkt. Når boligmarkedet bedrer sig, vil en del af ejendomsprojekterne formodentlig kunne realiseres, så kunderne igen kan betale af på gelden.

Under alle omstændigheder føler direktøren sig

overbevist om, at Sparbank har fået bogført de værste tab. - Vi mener, at vi nu har fået ryddet godt op, så forventningen er helt klar, at tabene vil blive væsentligt mindre i fjerde kvartal. Og at de igen vil falde i 2011, siger bankdirektøren.

SVÆRT AT SAMMENLIGNE

Bort set fra de markante hensættelser glæder Karl Tholstrup sig over, at Sparbanks basisindtjening lever op til det forventede. Og med salget af 13 filialer tidligere på året er Sparbank ifølge direktøren godt rustet til fremtiden.

- Vi har nu fået fokus på vores kjerneområder, og vi står som en stærk og solid

bank, vurderer bankdirektøren, som ved dagens regnskabs-offentliggørelse kun præsenterer et resultat før skat på 177 millioner kroner mod et overskud på 67,5 millioner kroner i samme periode sidste år. Tallene lader sig dog ikke umiddelbart sammenligne, eftersom Sparbank netop i år har solgt 13 filialer og dermed reduceret sin størrelse med 25-30 procent. Salget giver samtidig en ekstraaftækt indlægt på 343,5 millioner, som selvfølgelig ligger godt i regnskabet.

Omvendt har banken i år måttet sætte godt 100 millioner kroner af til bankpakkene - en udgift som nu forvinder i forbindelse med bankpakkenes udløb.

I regnskabet kan banken

Sparbanks administrerende direktør Karl Tholstrup tror på, at det nu igen begynder at gå den rigtige vej for banken. Arkivfoto



i øvrigt notere en egenkapital på 1,4 milliarder kroner og en solvens på 16,4 procent, ligesom bankdirektør Karl Tholstrup påpeger, at banken ligger komfortabelt inden for alle gældsvarslerne i Finanstilsynets såkaldte tilsynsrammer, som skal give en vurdering af pengeinstitutternes økonomiske velbefindende.

- Alt i alt er vi optimister i forhold til fremtiden, og vi forventer, at det nu begynder at gå den rigtige vej. Boligmarkedet vågner så småt igen, og erhvervsbankerne begynder også at lægge på investeringer og aget aktivitet. Og i banken står vi selvfølgelig klar til at låne penge ud til de aktiviteter, fastslår Karl Tholstrup.

Anna vil på overlevelsesshøj

Af Turit Skovborg
tskovborg@skivefolkeblad.dk

To måneder uden SU sætter sine præg på en ung økonomi, og for 19-årige Anna Larsen, Skive, har det betydet et underskud på kontoen på 150,00 kroner.

Anna Larsen har ikke modtaget SU siden august, og hun forestiller sig, at hun snart kan blive nødt til at gå til kommunen og bede om såkaldt overlevelsesshøj.

- Så vil jeg kunne betale min husleje og få lidt madpenge. Men det er jo penge, jeg også skal betale tilbage, siger Anna Larsen.

Anna Larsen er studerende på VUC Skive-Viborg i Skive, og som en del af hendes studerende har hun haft problemer med at få sin SU

udbetalt, fordi SU-styrelsen betragter hende som udelukkende af studiet. Men det er hun ikke. Hun passer pænt sin skole og buro derfor modtage sin SU. For 14 dage siden fortalte Skive Folkeblad historien om de studerende på VUC, der var blevet fanget i en teknisk fælde mellem VUC og SU-styrelsen, så det i systemet fremstod som om, at de var fraværende deres studie. Det betød, at studerendes SU-udbetalinger stoppede, og flere af dem modtog girokort fra styrelsen med besked om at betale SU og SU-lån tilbage.

Anna Larsen har også modtaget sådanne breve.

- Jeg fik tre breve, om at jeg var stoppet med min uddannelse. Det ene af dem kom forleden dag. I første

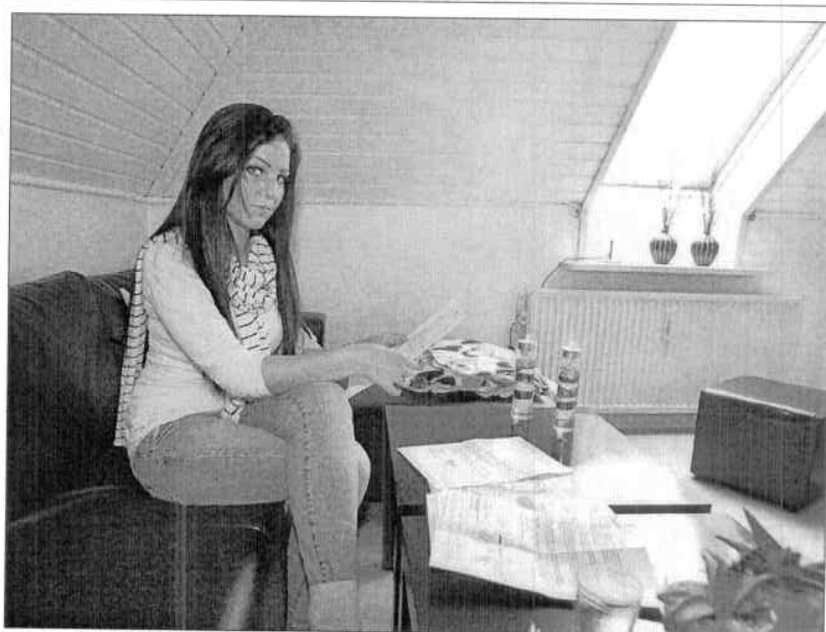
breve blev jeg bedt om at betale min SU-tilbage, i andet blev stillet krav om, at min uddannelse var stoppet, og i det tredje blev jeg bedt om at betale mit SU-lån tilbage, fortæller hun.

Anna Larsen har erkendt, at hun nok selv kommer til at betale overtræksrenter af de manglende penge på kontoen, men lige nu er hun faktisk mere bekymret for, hvordan hun skal klare sig, indtil hun får sin SU igen.

- Jeg kan jo ikke blive ved med at få bevilget overtræk i banken, og jeg står med en løblighed og et lån i banken, der skal betales. Jeg har udgifter for 6100 kroner i måneden, så jeg er lidt på den, siger Anna Larsen og rører sin bank for at være forstående over for situationen.

19-årige Anna Larsen er frustreret over, at hun ikke har nogle penge at leve for, og det eneste, der er kommet fra SU-styrelsen, er breve om at betale endnu mere SU tilbage.

Foto: Lindy Jørgensen



SU-styrelsen:

- Det hele er kørt igennem

Af Turit Skovborg
tskovborg@skivefolkeblad.dk

Det har taget lidt tid, men nu er SU-styrelsen færdig med at behandle alle de fejlbehandlende SU-berettigede kursister. Det fortæller kontorchef i styrelsen, Peter Nielsen.

- Det har en længere produktionsproces, men nu skulle de alle være kørt igennem.

SU-styrelsen havde i begyndelsen cirka 160 problematiske sager, men fik med en automatisk computerbehandling halveret det tal, angav de.

og styrelsen sad tilbage med cirka 40 sager, der skulle manuelt behandles. Der var ikke kun tale om at få kursisterne løst ind som tilfældige på studiet, men skulle også have behandlet de sager om tilbagebetaling af SU, der var kommet ud af fejlen, og det vil en længere proces at fralægge de krav, og for kravene var fratrådt, kunne man ikke tillade kursisterne SU på ny.

Allerede i dag kan fire af kursisterne se penge rulle ind på kontoen, og de resterende 30 kursister får pengene næste torsdag.

VUC-forstander til kursister:

- Der er lys for enden af tunnelen

Af Turit Skovborg
tskovborg@skivefolkeblad.dk

Forstander på VUC Skive-Viborg, Per Møller Jensen, kunne til middag i dag orientere sine kursister om, at de nu har udsigt til at få deres SU udbetalt. Altså torsdag i næste uge.

For efterårsferien blev vi stillet i udsigt af SU-styrelsen, at problemet ville være løst løbet af 10 dage, men det blev det ikke for alle kursister, siger Per Møller Jensen.

På studievejlederne computer er dog efterhånden tegnet i sol og måne på, at den manuelle behandling af kursisternes tilmelding i SU-styret er ved at være tilendebragt.

- Vi kan se, at der er ved at være bevægelse i det. Nogle af tegnene modrer sig i systemet, og der begynder at figurere nogle beløb ud for de studerende, så vi kan se, at der er en dobbeltudbetaling på

vejen til dem, forklarer han.

Udover at få besked om udviklingen i SU-rodet, blev de involverede kursister også inviteret ind til studievejlederne for at se, hvordan det går.

- Så kan de selv komme ind og se, at der er lys for enden af tunnelen. Derudover får

de tilbudt at få en udsigt fra systemet med i banken, så man her kan se, at pengene er på vej, siger han.

De studerende har allerede fået en skrivelse udløst af deres pengeinstitutter, så de fik bedre mulighed for at få bevilget et overtræk, mens de venter på deres penge.

Det blev handlet om, at kursisterne trods manglen på udbetaling var berettigede og godkendt til SU.

- Det er da særligt og træls for de kursister, hvor det endda ikke er gået i orden, men der er ikke rigtig mere, vi kan gøre, siger Per Møller Jensen.

Prodag den 5. november holder vi fast for alle deltagere sammen med de to gymnasier i Viborg som betegnelse til alle dem, der har arbejdet. Til festen vil de to Skive-bands, Mettro og Three be a Perfect Pair, blandt andet underholde, siger Stephanie Mortensen.

To dage efter Operation Dagværk holdes der i øvrigt Operation Netværk.

Operation Dagværk holdes der i øvrigt Operation Netværk.

Prodag den 5. november holder vi fast for alle deltagere sammen med de to gymnasier i Viborg som betegnelse til alle dem, der har arbejdet. Til festen vil de to Skive-bands, Mettro og Three be a Perfect Pair, blandt andet underholde, siger Stephanie Mortensen.

Vi håber selvfølgelig, at Netværks-fester kan være lidt af en gelen, som får folk til at gå og deltage i Operation Dagværk, siger Sandra Ebbesen.

OD-gruppen på gymnasiet glæder sig også over, at gymnasiets ledelse bakker op om projektet.

Skolen har sponsoreret, så den klasse, der typenest sætter, får en tur i biografen. Men der er kun biografen til dem, der har deltaget i OD, fortæller pigerne.

Operation NETVÆRK Alle tre har allerede fundet et stykke arbejde at gøre på onsdag. Beglejnere er, at arbejdsdagene skal betale gymnasiets minimum 300 kroner for fem timers

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for



»Det er vigtigt at tænke på andre end sig selv. I andre lande har børn og unge ikke den samme mulighed for at gå i skole og få en uddannelse som her i Danmark.« Det er baggrunden for, at Stephanie Mortensen fra Rømsing, Maja Kjær fra Stoholm og Sandra Ebbesen fra Skive har engageret sig i at få så mange gymnasieløvere som muligt til at give en dags arbejde til fordel for unge flygtningebørn fra Burma på Operation Dagværk-dagen næste onsdag.

Foto: Casper Jacobsen

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

arbejde. Mange af gymnasieløvere bliver ansat af deres forældre til at gøre rent i hele huset eller måske fylde fryseren med bagværk. Andre ordner have for måske en nab.

- Det handler om at være kreativ, for det skal ikke være en træls dag. Man kan sagtens gå sammen og lave en dag ud af det og bygge sig med at få arbejdet gjort, siger Stephanie Mortensen.

To dage efter Operation Dagværk holdes der i øvrigt Operation Netværk.

Prodag den 5. november holder vi fast for alle deltagere sammen med de to gymnasier i Viborg som betegnelse til alle dem, der har arbejdet. Til festen vil de to Skive-bands, Mettro og Three be a Perfect Pair, blandt andet underholde, siger Stephanie Mortensen.

Vi håber selvfølgelig, at Netværks-fester kan være lidt af en gelen, som får folk til at gå og deltage i Operation Dagværk, siger Sandra Ebbesen.

OD-gruppen på gymnasiet glæder sig også over, at gymnasiets ledelse bakker op om projektet.

Skolen har sponsoreret, så den klasse, der typenest sætter, får en tur i biografen. Men der er kun biografen til dem, der har deltaget i OD, fortæller pigerne.

Operation NETVÆRK Alle tre har allerede fundet et stykke arbejde at gøre på onsdag. Beglejnere er, at arbejdsdagene skal betale gymnasiets minimum 300 kroner for fem timers

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

brugt, tilføjer Maja Kjær, der går i 2.g.

De unge gymnasieløvere fremhæver også, at de har fået et større netværk ikke bare på deres eget gymnasium, men på skoler i hele landet af at være aktive i Operation Dagværk.

- Og så er det også godt, for

de organisationer, som altid kommer med tilbagetilmeldinger, så vi kan se, hvad vores penge bliver brugt til, siger Sandra Ebbesen.

- Det er godt, at vi får så meget information og oplysning bagfter, også med helt konkrete eksempler på, hvordan pengene bliver

EJENDOMME

TVANGSAUKTION OVER 6 LEJLIGHEDER - VALBY

afholdes den 10. maj 2010 kl. 09.00 ved fogedretten på Frederiksberg. Forhallen (afvente foged), Blegdamsvej 6, 2200 København N, over ejerlejlighed nr. 12 af matr. nr. 2540 Vigerslev, beliggende Langagervej 63, 2.th., 2500 Valby, ejl.nr. 15 af matr. nr. 2540 Vigerslev, beliggende Vigerslevvej 113, 1.tv., 2500 Valby, ejl.nr. 16 af matr. nr. 2540 Vigerslev, beliggende Vigerslevvej 113, 1.th., 2500 Valby, ejl.nr. 23 af matr. nr. 2540 Vigerslev, beliggende Vigerslevvej 115, 2.tv., 2500 Valby, ejl.nr. 46 af matr. nr. 2540 Vigerslev, beliggende Vigerslevvej 123, 1.th., 2500 Valby, og ejl.nr. 48 af matr. nr. 2540 Vigerslev, beliggende Vigerslevvej 123, 2.th., 2500 Valby.

Tinglyst areal:

Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 12 - 56 m², tinglyst fordelingstal 600/26100
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 15 - 49 m², tinglyst fordelingstal 525/26100
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 16 - 46 m², tinglyst fordelingstal 525/26100
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 23 - 46 m², tinglyst fordelingstal 525/26100
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 46 - 49 m², tinglyst fordelingstal 525/26100
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 48 - 49 m², tinglyst fordelingstal 525/26100

Ejendomsværdi pr. 2008:

Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 12 - kr. 730.000 heraf grundværdi kr. 209.000
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 15 - kr. 660.000 heraf grundværdi kr. 182.900
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 16 - kr. 630.000 heraf grundværdi kr. 182.900
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 23 - kr. 630.000 heraf grundværdi kr. 182.900
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 46 - kr. 660.000 heraf grundværdi kr. 182.900
Matr. nr. 2540 Vigerslev, ejl.nr. 48 - kr. 660.000 heraf grundværdi kr. 182.900

Langagervej 63, 2.th., 2500 Valby

Beboelseslejemål med areal ifølge BBR på 61 m².

Lejemålet indeholder entre, badeværelse med håndbruser, soveværelse, stue samt køkken. Lejer har til rekvisiten betalt en månedlig husleje på kr. 2.906,61, men det har ikke været muligt for rekvisiten at få oplysninger omkring lejeforholdene.

Vigerslevvej 113, 1.tv., 2500 Valby

Beboelseslejemål med areal ifølge BBR på 54 m².

Lejemålet indeholder entre, badeværelse med håndbruser, soveværelse, stue samt køkken. Lejer har til rekvisiten betalt en månedlig husleje på kr. 2.919,97, hvor kr. 500 udgør a'conto varme, men det har ikke været muligt for rekvisiten at få oplysninger omkring lejeforholdene.

Vigerslevvej 113, 1.th., 2500 Valby

Beboelseslejemål med areal ifølge BBR på 51 m².

Lejemålet indeholder, entre, badeværelse med håndbruser, soveværelse, stue samt køkken. Lejer har til rekvisiten betalt en månedlig husleje kr. 2.593,36, idet det ikke er oplyst hvordan beløbet fordeles.

Vigerslevvej 115, 2.tv., 2500 Valby

Beboelseslejemål med areal ifølge BBR på 51 m².

Lejemålet indeholder, entre, badeværelse med håndbruser, soveværelse, stue samt køkken. Lejer har til rekvisiten betalt en månedlig husleje kr. 2.757,37, idet det ikke er oplyst hvordan beløbet fordeles.

Vigerslevvej 123, 1.th., 2500 Valby

Beboelseslejemål med areal ifølge BBR på 54 m².

Lejemålet indeholder, entre, toilet, soveværelse, stue samt køkken. Beboelseslejemålet er udlejet, men det har ikke været muligt for rekvisiten at få oplysninger omkring lejeforholdene.

Vigerslevvej 123, 2.th., 2500 Valby

Beboelseslejemål med areal ifølge BBR på 54 m².

Lejemålet indeholder, entre, badeværelse med håndbruser, soveværelse, stue samt køkken. Beboelseslejemålet er udlejet, men det har ikke været muligt for rekvisiten at få oplysninger omkring lejeforholdene.

Ovennævnte beskrivelse og oplysninger vedrørende lejeforhold, beror alene på hvad rekvisiten har konstateret ved besigtigelsen af de seks ejerlejligheder og på de oplysninger rekvisiten har modtaget fra lejerne. Rekvisiten har anmodet ejeren om at fremskaffe med nærmere oplysninger om huslejens størrelse, lejemålsbetaling af forbrug, herunder a'conto varme, depositum, forudbetalt husleje, indestående på indvendig vedligeholdelseskonto, varmeregnskab m.v., men ejeren har ikke besvaret rekvisitens henvendelse.

Auktionskøber må være forberedt på at ejeren har den indvendige vedligeholdelse vedrørende beboelseslejemålene, og at der for ejendommen er pligt til hensættelse på indvendig vedligeholdelseskonto i henhold til Lejelovens § 21. I det omfang der ikke fremskaffer nærmere oplysning om aflæggelse af vedligeholdelsesregnskab, må auktionskøber være forberedt på fra hver lejer at blive mødt med krav om en hensættelse svarende til 5 år hensættelse til indvendig vedligeholdelseskonto.

Som følge af, at rekvisiten ikke har modtaget oplysninger om der er aflagt varmeregnskab, må auktionskøber ligeledes være forberedt på, at blive mødt med krav fra lejerne om tilbagebetaling af betalt a'conto varme, hvis rettidig varmeregnskab ikke aflægges eller er aflagt.

Auktionen er begæret af Advokat Anders Nielsen, Lett Advokatfirma, Rådhuspladsen 4, 1550 København V, tlf. 33340000, med hvem eventuel besigtigelse kan aftales.

Salgsopstilling ligger til gennemsyn i fogedretten dagligt (AS 40 + 41 + 42 + 43 + 44 + 45/2010). Salgsopstilling kan endvidere rekvireres hos undertegnede ved angivelse af j. nr. 248047, og til hvem henvendelse i øvrigt kan rettes vedrørende tvangsauktionen og eventuel besigtigelse af ejendommen. Salgsopstillingen er ligeledes tilgængelig på www.tvangsauktioner.dk, eller kan rekvireres via e-mail på adressen hfa@lett.dk.

LETT

Lett Advokatfirma

Advokat Anders Nielsen

Rådhuspladsen 4, 1550 København V,

Tlf. 33 34 00 00, Fax 33 34 00 01,

www.lett.dk

Sparbank-chef fyret for ekspansionsdrøm

Bestyrelsen i Sparbank trådte i
går på bremsen og sendte den
ekspansionsivrige direktør
Henning Hürdum på porten

Det er nu afblæst til fordel
for en mere konservativ til-
gang til bankdrift.

Bestyrelsesformand Alex
Nielsen fastslår dog, at der
er grund til at rose den afgå-
ede direktør for hans indsats
med at bringe bankens kapi-
talgrundlag til det nuværen-
de niveau.

Konstitueret direktør

Økonomidirektør Karl Thol-
strup er konstitueret som
adm. direktør, men det er
ikke planen, at det udvikler
sig til en permanent løsning,
antyder bestyrelsesforman-
den.

»De overvejelser har be-
styrelsen ikke haft sig,« sva-
rer Alex Nielsen på spørgs-
målet om, hvorvidt det er
muligt, at Karl Tholstrup
bliver siddende.

Han åbner dog en dør på
klem:

»Hvis Karl Tholstrup læg-
ger en ansøgning ind, når
stillingen bliver slået op,
så er det selvfølgelig noget,
man må overveje,« siger
Alex Nielsen.

Bestyrelsesformanden
kan ikke give noget bud på,
hvornår stillingen bliver be-
sat, men han understreger,
at ledergruppen ellers er in-
takt, og at bankens ledelse er
yderst kompetent.

RB-Børsen

Den ene part ville træde på
bremsen, den anden ville
trykke på speederen.

Sådan kan man beskrive
baggrunden for, at Sparbank
i går meddelte, at adm. direktør
Henning Hürdum med
øjeblikkelig virkning forlader
den Skive-baserede bank.

For mens bestyrelsen øn-
sker at benytte tiden efter fi-
nanskrisen til at konsolidere
kapitalgrundlaget, ville di-
rektøren benytte lejligheden
til at vokse gennem opkøb.

Det fortæller bestyrelses-
formand Alex Nielsen til
RB-Børsen.

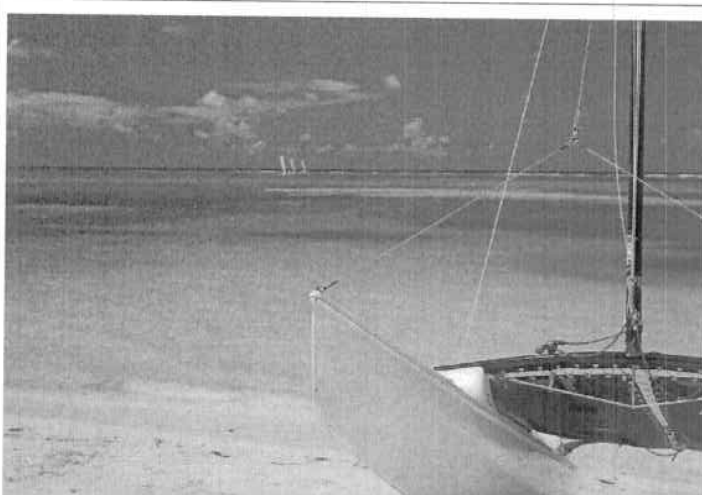
Bestyrelsens strategi

»Den kapitalmæssige og
solvensmæssige styrke kan
man bruge på forskellig vis.
En måde at bruge den på er
at gøre sig i stand til at vokse
banken igen ud fra det
grundlag, og der pågår sik-
kert mange spekulationer
i branchen om fusioner og
den slags. Det kunne man

gøre. Man kan også bruge
den nuværende situation til
at konsolidere sig, og her er
det vel nok, at grundlaget
og forskellen kommer frem.
Bestyrelsen har valgt konso-
lideringen. Bestyrelsen har
valgt den strategi, at en god
solvens og en stærk kapital
er en god ting at have i den
situation, vi er i nu,« siger
Alex Nielsen.

Dermed fremstår Spar-
banks strategi ændret i for-
hold til den seneste udmel-
ding, som Henning Hürdum
kom med i forbindelse med
årsregnskabet i februar. Ved
den lejlighed sagde han føl-
gende:

»Vi har med den gennem-
førte strategi dokumenteret,
at vi er parate til at foretage
de nødvendige tilpasninger
samt se og udnytte de mu-
ligheder, som byder sig i den
fremadrettede konsolide-
ring i sektoren. Vi er overbe-
viste om, at den gennemfør-
te strategi skaber langsigtet
værdi for banken.«



DRØM DIG VÆK MED BØRSEN WEEKEND

Hver fredag kigger vi imod fjerne egne, eksotiske strande og levende storbyer.

Vil I sende Børsens kobestærke læsere på den næste ferie,
så kontakt Peter Bach eller Claus Andersen på 7242 3320
og hør mere om jeres muligheder for annoncering.

Børsen

UGEBREVET A4

Ugebreve A4 | 09.11.2009 | 1678 ord | artikel-id: e1c1d139

Langvarig ledighed eksploderer i Jylland

Nye tal viser, at antallet af langvarigt arbejdsløse er tredoblet i mange jyske kommuner på blot et år. Langtidsledigheden ser ud til at bide sig fast og vride landet skævt. I udkanten af Danmark kommer mange arbejdspladser tilmed aldrig tilbage. Her er der kun håbet at klamre sig til.

Af Peer Olander

JOBLØS Hver dag daler de arbejdsløses chance for at komme tilbage i arbejde. Særligt for jyske arbejdsløse. I Jylland er der op til tre gange så mange langvarigt arbejdsløse end i kommuner nord for København.

Det viser nye beregninger fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE), der har udført beregningerne ud fra Beskæftigelsesministeriets tal. Og de viser en eksplosion i antallet af arbejdsløse på dagpenge i en sammenhængende periode på et halvt til helt år. Især jyske kommuner har det seneste år oplevet en tredobling af langvarigt arbejdsløse.

Tallene får AE til at slå alarm om, at der inden længe vil være flere arbejdsløse, der ender som langtidsledige - det vil sige, de er arbejdsløse 80 procent af et år. Dermed er der udsigt til at langtidsledigheden bider sig fast. Særligt i udkanten af Danmark, hvor et stigende antal arbejdsløse allerede nu kæmper hårdt mod at ende i køen af de mere end 113.000 danskere, som nu er arbejdsløse.

De triste fremtidsudsigter for udkantsdanmark vækker bekymring hos Michael Rosholm, der er vismand og professor i økonomi på Nationaløkonomisk Institut ved Handelshøjskolen, Århus Universitet. For jo længere tid, du er arbejdsløs, jo større er risikoen for, at du giver op og ender på passiv forsørgelse.

»Chancen for at komme tilbage i job falder ret kraftigt det første halve til hele år af en ledighedsperiode. Virksomhederne ansætter de langvarigt arbejdsløse som de allersidste. Så den enkelte mister selvværdet og trækker sig mere og mere tilbage fra arbejdsmarkedet som følge af de mange afslag, man får. Det er særdeles forfærdeligt,« lyder ordene fra vismanden og professoren.

Statslige job forsvinder

Morsø er en af de kommuner, hvor arbejdsløse i høj grad risikerer at blive skubbet helt ud af arbejdsmarkedet. Her er der det seneste år sket en femdobling af langvarigt ledige, og kommunen har dermed en af landets højeste andele af langvarigt ledige set i forhold til personer i arbejdsstyrken. Borgmesteren i Morsø Kommune, Egon Pleidrup Poulsen (S), øjner end ikke skyggen af job til dem, der er arbejdsløse i lang tid.

»Med mindre der kommer et økonomisk boom, så har jeg svært ved at se, hvor mulighederne er for dem. Det må jeg erkende,« siger Egon Pleidrup Poulsen.

Og hans kollega fra Struer, borgmester og venstremand Martin Merrild, melder om samme udsigt til, at de langvarigt arbejdsløse er i arbejde om et år. I Struer er der nemlig kommet tre gange så mange på blot et år, og andelen er over gennemsnittet i Danmark:

»Udsigten er ikke ret god. Virksomhederne er jo ikke holdt op med at fyre folk,« forklarer Martin Merrild om situationen i Struer, hvor produktionsvirksomheder skærer ned og slagterier lukker samtidig med, at DSB har flyttet sin serviceafdeling væk.

Netop tab af store statslige arbejdspladser rammer hårdt. Det genkender borgmesteren i Morsø også:

»Det er jo en yderligere skævvridning. Staten har notorisk stjålet den ene statslige arbejdsplads efter den anden fra os. Retssystemet, tekniske skoler og politisystemet. Alt, hvad der har med statslige arbejdspladser at gøre, bliver drænet væk fra vores område. Hvis ikke staten får øjnene op for det, så går vi en langsom død i møde. Vi taber indbyggere som aldrig før. Og det er jo udtryk for, at der ikke er arbejdspladser nok,« ryger det harmfuldt ud af munden på Borgmester Egon Pleidrup Poulsen.

Professor Michael Rosholm er derimod ikke overrasket over, at udkantsområderne er dem, der er hårdest ramt:

»Århus og København har en større gruppe af offentligt ansatte og bliver derfor ikke ramt nær så hårdt af den stigende ledighed,« konstaterer Michael Rosholm.

Og hverken borgmestre eller arbejdsløse kan trøste sig med, at kommunerne selv kan skabe jobbene. Det gælder i Struer, men også i Ikast-Brande kommune, hvor man har fået 2,5 gange så mange langvarigt arbejdsløse, der nu udgør en høj andel af arbejdsstyrken. I Ikast-Brande siger borgmester Carsten Kissmeyer (V):

»Jeg tror ikke vi kan skabe job. Vores jobcentre kan guide de ledige hen til de arbejdspladser, der er. Vi kan hjælpe de ledige, så de måske kan se, at deres kompetencer rækker længere, end de tror,« siger han.

Gryden skal røres

Uanset hvor meget kommunerne udvider de arbejdsløses horisont, så skaber det dog ikke flere arbejdspladser i sig selv. Kommunerne kan blot bruge pengene på at skubbe deres egne arbejdsløse foran andre i køen. Og det er kommunerne nødt til, vurderer vismand og professor Michael Rosholm. Han mener, at det direkte hjælper at spille Sorteper videre:

»I en krise gælder alle kneb. Det kan godt være, det går ud over andre på kort sigt, men det handler om at få rørt i gryden, så ingen brænder fast i langtidsledighed,« forklarer han.

Ellers bliver de menneskelige og økonomiske omkostninger for høje, fordi nogle af de arbejdsløse kommer så langt væk fra arbejdsmarkedet, at det vil kræve mange ressourcer at få dem tilbage:

»Og måske har de så fået psykiske og sociale problemer. Man risikerer at tabe den gruppe af mennesker på gulvet. Derfor er det så vigtigt at gribe ind, når der er tegn på, at langtidsledigheden vokser. På længere sigt er det også en god forretning,« påpeger Michael Rosholm.

Hans pointe bliver bakket op af privatøkonom i AE Mie Dalskov:

»Det er ikke sundt, når ledighed og vækst bliver skævt fordelt. Mange jyske kommuner har store industriprægede virksomheder og mange ufaglærte, som bliver arbejdsløse. De områder er særligt sårbare. Det er her, både manden og konen er blevet fyret,« siger Mie Dalskov, der advarer om, at Danmark nu mister gevinsten af de gode tider, som fik næsten alle ind på arbejdsmarkedet - ikke mindst dem, som ellers skulle være forsørget af det offentlige.

Og når krisen vender, og der bliver brug for medarbejdere, så har dem, der har været arbejdsløse i lang tid, ofte mistet deres kompetencer. Vi risikerer at nogle af de, der bliver langtidsledige er tabt for arbejdsmarkedet, vurderer Michael Rosholm, der mener, at kommunerne derfor skal sætte ind med en afklaring af, hvad hver enkelt arbejdsløs har brug for:

»Det skal ikke være den bevidstløse aktiveringsfabrik, som vi kender. For den virker ikke. Kommunerne må målrettet lave et intensivt kontaktførløb. Det skal afklare, hvad den enkelte kan, og om virksomhederne har brug for det. Hvis ikke skal der målrettet efteruddannelse til,« fastslår Michael Rosholm, der erkender, at det kan blive svært for kommunerne. De er allerede presset økonomisk:

»Nu beder vi dem så om at gøre en ekstra indsats. Det har de sådan set ikke ressourcer til,« siger han.

Og det er et problem, der igen rammer udkantskommuner. Ikke mindst på Mors, hvor det vil få konsekvenser, at langtidsledigheden bider sig fast:

»Det vil betyde en dårligere økonomi for kommunen. For det første mangler der skatter. For det andet er der øgede kommunale og sociale udgifter til langtidsledige. Det er en negativ og træls cirkel at komme ind i,« siger borgmester i Morsø Kommune Egon Pleidrup Poulsen.

Færre ufaglærte arbejdspladser

Borgmesteren i Struer, Martin Merrild, peger på endnu et problem. For det ser ud til, at der fremover kommer mindre hjælp fra virksomhederne:

»Vi har virksomheder, der siger, de bliver presset, og at det kommer til at gå ud over de job, hvor der var lidt mere rum til forskellighed,« forklarer Martin Merrild.

Han bekræfter dermed, at rummeligheden på arbejdsmarkedet også bliver trykket skævt i Danmark når virksomhederne i de pressede udkantsområder ser sig nødsaget til at skære og bruge færre penge på social ansvarlighed.

Og her stopper trængslerne desværre ikke for de udsatte kommuner. For mange af de tabte ufaglærte job genopstår aldrig:

»Mange af de her arbejdspladser bliver genetableret i udlandet. Vores konkurrenceevne er bare ikke i orden,« lyder det fra Martin Merrild.

Og det rammer i udpræget grad Jylland og udkantsdanmark, der netop har en stor andel af ufaglærte arbejdspladser. Men det er helt naturligt og forventeligt svarer professor og vismand Michael Rosholm:

»Hver gang vi har haft et konjunkturtilbageslag og kommer tilbage igen, så oplever vi en tendens til, at der er færre ufaglærte arbejdspladser,« bemærker Michael Rosholm.

Imens kæmper Morsøs borgmester Egon Pleidrup Poulsen indædt mod fremtidsudsigterne en mulig løsning er, ifølge ham, at kommunens anlægsbudget bliver tredoblet, for det kan skaffe arbejdspladser, mener han. Men han må indrømme, at det jo ikke direkte hjælper den gruppe, der er hårdest ramt, nemlig de ufaglærte:

»Nej, vi kan ikke finde noget tilsvarende arbejde. Der er ingen, der tror, at møbelfabrikken kommer op på fulde omdrejninger igen. Der er ingen, der tror, at slagteriet genopstår. Vi har et vakuum efter de produktionsvirksomheder, vi mangler,« erkender Egon Pleidrup Poulsen.

Et ressourceproblem

En løsning kunne også være uddannelse, mener professor og vismand Michael Rosholm. Men desværre har kommunerne ifølge ham ikke ressourcerne til at afklare, hvilken efteruddannelse der skal til.

»Incitamentsstrukturen er ikke skruet rigtigt sammen. Kommunerne bliver kompenseret kraftigere, når de sender

Ringkøbing Landbobank ud i overhalingsbanen

Af KASPER KRONENBERG
Offentliggjort 07.03.11 kl. 12:01

De trådte på bremsen syv kvartaler inden, finanskrisen brød ud, og kom igennem kriseårene næsten uden skrammer. Nu træder Ringkøbing Landbobank på speederen.

Kan man drage en parallel hele vejen fra Esplanaden, en af landets største arbejdspladser med adresse så langt østpå, som man næsten kan komme, og så hele vejen til Ringkøbing i Vestjylland, hvor Ringkøbing Landbobank har hovedsæde?

Det er to vidt forskellige størrelser, A.P. Møller – Mærsk og så Ringkøbing Landbobank, og alligevel er der masser af karakteristika, hvor de to virksomheder minder utrolig meget om hinanden. Ét af de steder, hvor tankegangen er ens på Esplanaden og i Ringkøbing er, når det kommer til timing.

Konkurrenterne i knæ

Historisk har A.P. Møller – Mærsk altid været dygtige til at time, hvornår man skulle gå i offensiven. Landets største virksomhed købte ofte op og lavede milliardstore investeringer, når konkurrenterne var i knæ. Og det er lige nøjagtigt det, som Ringkøbing Landbobank gør nu.

Mens en række mindre og mellemstore banker slikker sårene efter en finanskrisen, der gjorde ondt på dem og deres balancer, så er Ringkøbing Landbobank mere "mean and lean" end nogensinde før. Den slags udtryk bruger man ikke på Torvet i Ringkøbing, hvor banken, der er Danmarks mester i egenkapitalforretning, ligger, men der er ingen tvivl om budskabet fra den ene af bankens to direktører, John Fisker.

Træder på speederen

"Vi var heldige, at vi fik bremsen op, syv kvartaler inden krisen brød ud. Strategisk giver det os et helt andet udgangspunkt for fremtiden, end hvis vi havde fortsat med at låne penge ud. Vi har likviditeten og en frihed nu til at agere. Og den position vil vi gerne bruge til at sige, at nu rykker vi fremad. Nu træder vi på speederen," siger John Fisker under et interview med FinansWatch.

"Hos mange af vores konkurrenter er man i gang med at reducere i balancerne eller skaffe frisk kapital for at kunne leve op til de kommende lovregler. Den situation er vi helt fri af. Den 1. oktober slap vi ud af Bankpakke 1, og vi klarer os uden de øvrige sikkerhedsnet, som staten har spændt ud. Så vi kan bruge alle vores kræfter på at vokse. Vi har Nordens laveste omkostningsprocent, 32 øre i omkostninger hver gang vi tjener 1 krone, og det er en god base at vokse ud fra," siger John Norden, der kalder det en religion i banken at være omkostningsbevidst.

Høj dagen derpå

Dagen inden interviewet havde banken generalforsamling, og det var en dejlig begivenhed, fortæller John Fisker. "Ja, det er næsten ligesom, man er helt høj her dagen derpå," som han formulerer det. Og faktisk var selve generalforsamlingen et billede på det momentum, som banken oplever p.t. Nemlig at kunderne - ifølge John Fisker - søger mod de velpolstrede institutter.

"Det, der rykker allermest lige nu for os, er de markedsandele vi tager i filialnettet, der får vi rigtig mange både privat- og erhvervskunder ind. Vi var lidt tilbageholdne i starten af 2010, men nu er specielt erhvervskundernes situation mere velafklaret, og det er til at forholde sig til tingene på et kvalificeret grundlag. Så der vokser vi rigtig fint," siger han.

"Mund-til-mund"-metoden

Han fortæller, at banken får rigtig mange nye kunder ind via den gode gammeldags metode "mund-til-mund".

"Du finder ikke en bedre markedsføringsmaskine end den. Hvis en god ven eller en fra din familie anbefaler dig noget, så tager du det alvorligt, og det nyder vi utrolig godt af for tiden. Bare i går til generalforsamlingen kom der folk fra hele Jylland, der lige skulle se, hvad vi var for nogen," siger han.

Store ambitioner

Udover væksten inden for de klassiske privat – og erhvervskunder, så er det på private banking-området, at banken vil vokse markant.

”Det er et stort satsningsområde for os,” siger John Fisker.

Han holder fast i, at banken i 2011 vil vokse 5-10 pct. på både ind- og udlånssiden i år.

”Men internt sætter vi barrieren højt. Vi håber og tror på de 10 pct.,” siger han.

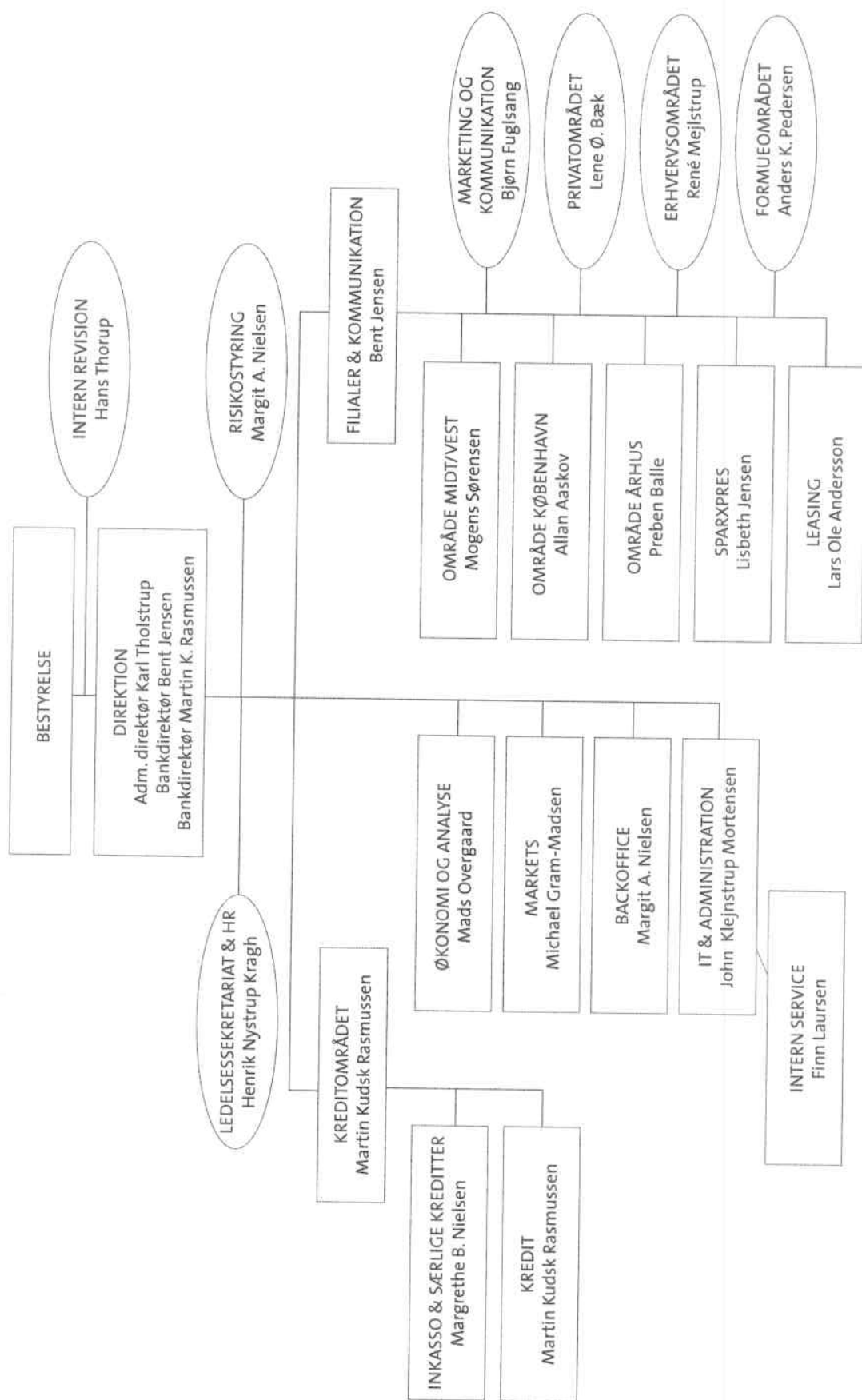
FinansWatch har lavet et stort strategiinterview med John Fisker, læs i morgen flere artikler om en af landets dygtigste banker.

Jyske bankbosser tror på små virksomheder

Naur: Ikke det mest fornuftige Dam har sagt

Bødskov kalder Naurs udlånspolitik for risikobetonet

Bødskov: Jeg har læst Moody's rapport



Fisker: Der var for mange hundehuse derude

AF KASPER KRONENBERG
Offentliggjort 08.03.11 kl. 15:05

John Fisker fra Ringkjøbing Landbobank fortæller, at banken faktisk helt tilbage i 2003 bremsede op, fordi markedspladsen var overfyldt.

Det var ikke en enkeltstående begivenhed, da direktionen i Ringkjøbing Landbobank, John Fisker og Bent Naur, i starten af 2007 trak i nødbremsen og meldte ud i organisationen, at nu skulle der holdes igen.

Faktisk havde banken tilbage i årene omkring 2002 og 2003 planlagt en ekspansion af filial-nettet, så man fik en fysisk tilstedeværelse langt væk fra hjemmebanen i Ringkjøbing. Men John Fisker og co. oplevede, og det er den velpolstrede bank glad for i dag, at kampen var ekstrem hård derude.

Mere sultne

"Vi havde en pæn fremdrift i det midtjyske område, hvor vi bl.a. åbnede i Viborg og Holstebro. Men vi var sultne efter mere. Så vi havde faktisk også planer om at åbne op i bl.a. Vejle og Esbjerg. Men vi kunne se, at i løbet af bare nogle ganske få år, så var der kommet 4-5 nye hundehuse til i de byer. Det var for mange til, at vi turde tro på, at der også var plads til os," siger John Fisker til FinansWatch.

"Vi kunne se et omkostningsgame udrulle sig, og det ville vi ikke være med til. Hvis der ikke er volumen nok på en markedsplads, og det hele handler om at justere din omkostningsbase, så holder vi os væk," siger Ringkjøbing Landbobank-direktøren, der blev kendt i de landsdækkende medier for nogle år siden, da det kom frem, at han selv og Bent Naur stod til en gevinst på mere end 100 mio. kr. via bankens aktieoptionsprogram.

Som en supertanker

"Jeg må sige i dag, at vi er glade for, at vi ikke var first-movers og fik åbnet en masse nye filialer. Som vi ser det, så er det altså en supertanker at vende, hvis du først har investeret i at åbne en filial, og du efterfølgende finder ud af, at der ikke er et kundegrundlag, der kan matche dine omkostninger. En filialåbning, som ikke er rentabel, vil belaste dine tal i ti år," siger John Fisker og forklarer, at bankens vækststrategi i dag ikke går gennem åbning af flere filialer.

"Vi tror, at den langsigtede trend er, at der bliver færre filialer. Med de teknologiske muligheder der er i dag, så kan vi godt betjene vores kunder, selvom vi ikke har en filial tæt på dem. Vi tror på, at vi skal samle en masse kompetencer her i vores hovedsæde i Ringkjøbing, så vi rådgivningsmæssigt står bedre rustet over for kunderne," siger John Fisker til FinansWatch.

Kreditgivning er central

Han medgiver, at det på sin vis er en centralistisk tankegang, men understreger samtidig, at banken lader masser af beslutninger blive truffet ude i afdelingerne af den enkelte medarbejder.

"Men kreditgivningen, ja den styrer vi herfra. Og det er det samme med vores nicheområder som private banking, pensions-områder og vindmølle-finansiering, der tror vi altså mest på, at 6 mand samlet om et bord, udvikler sig bedre, bl.a. fordi de hele tiden deler viden, frem for at de sidder spredt i 6 forskellige afdelinger," forklarer John Fisker.

Han mener ikke, at man kan anklage banken for at være for langt væk fra kunderne.

"Nej, det mener jeg ikke. Du kan jo sagtens være rigtig tæt på din kunde gennem telefonen. Der tror vi, at det vigtigste for vores kunder er, at de taler med en rådgiver, der virkelig er inde i sagerne, end at de sidder fysisk over for vedkommende," siger John Fisker.

Ekstra ledelseslag

Han siger direkte, at man under ingen omstændigheder vil se Ringkjøbing Landbobank åbne filialer på Sjælland eller evt. overtage nogle filialer fra andre banker, hvis den mulighed opstod. For bankens vej til vækst går simpelthen ikke gennem filialåbninger langt væk fra hjemmebanen i Ringkjøbing.

"Det kan vi ikke håndtere rent ledelsesmæssigt, så nemt er det. Hvis vi kom til Sjælland, udover det vi har i dag i Nordsjælland, så skal vi have et ekstra ledelseslag ind i banken. Det vil være dyrt, og desuden vil det også betyde, at den øverste ledelse alt andet lige vil få sværere ved at følge med i udviklingen," siger John Fisker.

Er det ikke bare sådan det er, hvis man vokser, at så får man nogle mellemledere ind, som har ansvaret for de nye områder, og så rapporterer I videre til Jer i toppen? Hvorfor er det ikke en vej at gå for Jer?

Starter ikke bare bilen

”Det er sådan, at vores afdelingsdirektører jævnligt kommer her på hovedkontoret, og vores kreditfolk kommer ud i de enkelte afdelinger. Så vi har noget nærvær nu, hvor vi møder hinanden jævnligt og det mener vi faktisk giver noget værdi. Hvis du har en filial 300 kilometer væk, så starter du ikke lige bilen og kører derhen,” siger han.

Men på den måde så rammer I vel snart loftet rent vækstmæssigt, hvis Jeres vækst er begrænset til et geografisk nærområde?

”Vi kan sagtens blive meget større i det her geografiske område, og så tror vi også på, at vi sagtens kan have masser af kunder, der bor langt fra Ringkøbing, og alligevel give dem en rigtig god service, fordi vi hele tiden opruster rent kompetencemæssigt her i hovedsædet,” siger John Fisker og tilføjer, at det vigtigste for banken er at være god. At skabe det bedst mulige afkast til ejerne – det er vigtigere end at være stor.

”Vi er Nordens mest effektive bank, hvis man ser på omkostningsprocenten, og vi har også toppet listen over dem, der forrenter egenkapitalen bedst. Så i det lys har vi vel en ideel størrelse p.t., har vi ikke? Når det er sagt, så ser jeg nu ingen problemer i forhold til, at vi på sigt bliver dobbelt så store, som vi er i dag, men når det er sagt, så mener jeg også, at vores ledelsesform har en øvre grænse,” siger John Fisker til FinansWatch.

Fisker forsvarer gearede Københavner-kreditter
Ringkøbing Landbobank ud i overhalingsbanen
Jyske bankbosser tror på små virksomheder

Udregning af akkumuleret nedskrivningsprocent:

Nedskrivninger på udlån og nedskrivninger

$$\text{Udregning af nedskrivningsprocent} = \frac{\text{Udlån (incl. garantier) + nedskrivninger}}{\text{Udlån (incl. garantier) + nedskrivninger}}$$

Eksempel på udregningen af Rkb LB's nedskrivningsprocent for år 2010:

$$\frac{\text{Nedskr. 138.217}}{\text{Kassebeh. 59.597 + Tilgodeh. 1.329.844 + Udlån og andre tilg. 13.151.216 + Nedskr. 138.217}} = 0,93\%$$

Udregningen af Fusionsbankens nedskrivningsprocent for år 2010:

$$\frac{\text{Nedskr. 414.401 + 138.217}}{\text{Kassebeh. (59.597 + 92.343) + Tilgodeh. (1.329.844 + 1.083.610) + Udlån og andre tilg. (13.151.216 + 8.080.749) + Nedskr. (138.217 + 414.401)}} = 2,27\%$$

Udregning af Solvens

$$\frac{\text{Basiskapital efter fradrag}}{\text{Risikovægtede aktiver}}$$

Eksempel på udregning af solvens pct. for Fusionsbankens solvens år 2010:

$$\frac{\text{Rkb LB 2.942.939 + Sparbank 2.101.490}}{\text{Rkb LB 13.147.946 + Sparbank 12.616.496}} = 19,6\%$$

Udregning af kernekapital

$$\frac{\text{Kernekapital efter fradrag}}{\text{Risikovægtede aktiver}}$$

Eksempel på udregning af kernekapital pct. for Fusionsbankens solvens år 2010:

$$\frac{\text{Rkb LB 2.251.188 + Sparbank 1.789.529}}{\text{Rkb LB 13.147.946 + Sparbank 12.616.496}} = 15,7\%$$

Ringkjøbing Landbobank flirter med ejendomsmarkedet

Af ANDERS HEERING
Offentliggjort 02.02.11 kl. 11:24

Det ejendomsmarked, som et utal af bankdirektører har brændt fingrene på de seneste år, har nu ramt et prisniveau, der er interessant for Ringkjøbing Landbobank.

Der sidder rigtig mange bankdirektører rundt om i landet, der ville ønske, at de havde nedbragt deres banks eksponering mod ejendomsmarkedet, inden den økonomiske krise sendte priserne mod bunden og fyrede op under massive nedskrivninger, som i flere tilfælde har kostet banker livet.

Nu har priserne imidlertid ramt et niveau, der gør ejendomsmarkedet interessant for en af de banker, der kun har haft en meget lille eksponering på området under krisen. I et interview med FinansWatch oplyser adm. direktør for Ringkjøbing Landbobank Bent Naur, at man kigger seriøst på området.

Interessant prisniveau

”Ja, vi er ikke afvisende over for at finansiere ejendomme med det nuværende prisniveau på markedet. Det kommer selvfølgelig an på, om vi bliver præsenteret for nogle gode engagementer, men det er klart, at ejendomme ikke er et dårligt segment at være i. Det er bare dårligt, når det er overophedet,” siger han.

”Vi tester ejendomsmarkedet til stadighed med de prisniveauer, som det er kommet ned på nu. Det er en af de ti bolde, som vi tester, så må vi se, når vi kommer længere frem, om det giver bid,” siger Bent Naur til FinansWatch.

Med en konservativ udlånspolitik er Ringkjøbing Landbobank blandt de banker, der er kommet stærkest gennem krisen. Det skyldes ikke mindst fraværet af mange spekulative ejendomsprojekter i udlånsporteføljen.

Læs interview med Bent Naur om det netop offentliggjorte regnskab her:

Ringkjøbing vil vokse 10 pct. i 2011

Ringkjøbing Landbobank fik fremgang i 2010

Ringkøbing Landbobank ud i overhalingsbanen

AF KASPER KRONENBERG
Offentliggjort 07.03.11 kl. 12:01

De trådte på bremsen syv kvartaler inden, finanskrisen brød ud, og kom igennem kriseårene næsten uden skrammer. Nu træder Ringkøbing Landbobank på speederen.

Kan man drage en parallel hele vejen fra Esplanaden, en af landets største arbejdspladser med adresse så langt østpå, som man næsten kan komme, og så hele vejen til Ringkøbing i Vestjylland, hvor Ringkøbing Landbobank har hovedsæde?

Det er to vidt forskellige størrelser, A.P. Møller – Mærsk og så Ringkøbing Landbobank, og alligevel er der masser af karakteristika, hvor de to virksomheder minder utrolig meget om hinanden. Ét af de steder, hvor tankegangen er ens på Esplanaden og i Ringkøbing er, når det kommer til timing.

Konkurrenterne i knæ

Historisk har A.P. Møller – Mærsk altid været dygtige til at time, hvornår man skulle gå i offensiven. Landets største virksomhed købte ofte op og lavede milliardstore investeringer, når konkurrenterne var i knæ. Og det er lige nøjagtigt det, som Ringkøbing Landbobank gør nu.

Mens en række mindre og mellemstore banker slikker sårene efter en finanskrisen, der gjorde ondt på dem og deres balancer, så er Ringkøbing Landbobank mere "mean and lean" end nogensinde før. Den slags udtryk bruger man ikke på Torvet i Ringkøbing, hvor banken, der er Danmarks mester i egenkapitalforretning, ligger, men der er ingen tvivl om budskabet fra den ene af bankens to direktører, John Fisker.

Træder på speederen

"Vi var heldige, at vi fik bremsen op, syv kvartaler inden krisen brød ud. Strategisk giver det os et helt andet udgangspunkt for fremtiden, end hvis vi havde fortsat med at låne penge ud. Vi har likviditeten og en frihed nu til at agere. Og den position vil vi gerne bruge til at sige, at nu rykker vi fremad. Nu træder vi på speederen," siger John Fisker under et interview med FinansWatch.

"Hos mange af vores konkurrenter er man i gang med at reducere i balancerne eller skaffe frisk kapital for at kunne leve op til de kommende lovgivelser. Den situation er vi helt fri af. Den 1. oktober slap vi ud af Bankpakke 1, og vi klarer os uden de øvrige sikkerhedsnet, som staten har spændt ud. Så vi kan bruge alle vores kræfter på at vokse. Vi har Nordens laveste omkostningsprocent, 32 øre i omkostninger hver gang vi tjener 1 krone, og det er en god base at vokse ud fra," siger John Norden, der kalder det en religion i banken at være omkostningsbevidst.

Høj dagen derpå

Dagen inden interviewet havde banken generalforsamling, og det var en dejlig begivenhed, fortæller John Fisker. "Ja, det er næsten ligesom, man er helt høj her dagen derpå," som han formulerer det. Og faktisk var selve generalforsamlingen et billede på det momentum, som banken oplever p.t. Nemlig at kunderne - ifølge John Fisker - søger mod de velpolstrede institutter.

"Det, der rykker allermost lige nu for os, er de markedsandele vi tager i filialnettet, der får vi rigtig mange både privat- og erhvervskunder ind. Vi var lidt tilbageholdne i starten af 2010, men nu er specielt erhvervskundernes situation mere velafklaret, og det er til at forholde sig til tingene på et kvalificeret grundlag. Så der vokser vi rigtig fint," siger han.

"Mund-til-mund"-metoden

Han fortæller, at banken får rigtig mange nye kunder ind via den gode gammeldags metode "mund-til-mund".

"Du finder ikke en bedre markedsføringsmaskine end den. Hvis en god ven eller en fra din familie anbefaler dig noget, så tager du det alvorligt, og det nyder vi utrolig godt af for tiden. Bare i går til generalforsamlingen kom der folk fra hele Jylland, der lige skulle se, hvad vi var for nogen," siger han.

Store ambitioner

Udover væksten inden for de klassiske privat – og erhvervskunder, så er det på private banking-området, at banken vil vokse markant.

”Det er et stort satsningsområde for os,” siger John Fisker.

Han holder fast i, at banken i 2011 vil vokse 5-10 pct. på både ind- og udlånssiden i år.

”Men internt sætter vi barrieren højt. Vi håber og tror på de 10 pct.,” siger han.

FinansWatch har lavet et stort strategiinterview med John Fisker, læs i morgen flere artikler om en af landets dygtigste banker.

Jyske bankbosser tror på små virksomheder

Naur: Ikke det mest fornuftige Dam har sagt

Bødskov kalder Naurs udlånspolitik for risikobetonet

Bødskov: Jeg har læst Moody's rapport

Til Nasdaq OMX Copenhagen A/S

Fondsbørsmeddelelse nr. 10 - 2009

Skive, 21. september 2009

Optagelse af ansvarligt lån på kr. 480.295.950.

Generalforsamlingen i SPARBANK A/S besluttede den 11. september 2009 at optage et ansvarligt lån hos Staten i henhold til lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter.

SPARBANK A/S har dags dato indgået aftale med Staten om optagelse af et ansvarligt lån i form af hybrid kernekapital på kr. 480.295.950. Lånet udbetales til SPARBANK A/S den 24. september 2009.

Lånet ydes som hybrid kernekapital, dvs. som et ansvarligt stående lån uden udløbsdato efter de nærmere regler, der er fastsat i lov om finansiel virksomhed.

Den effektive rente er fastlagt på baggrund af en referencerente i form af statens 5-årige nulkuponrente på sidste handelsdag før indgåelsen af låneaftalen med tillæg på 7,5 % p.a. Den endelige effektive rente er på 10,56 % p.a., hvortil kommer et rentetillæg på 0,5 % p.a. for en konverteringsoption.

SPARBANK havde i halvårsrapporten en solvensprocent på 11,0. Ved at udnytte muligheden for at optage den ansvarlige lånekapital i medfør af bankpakke II, stiger SPARBANKs solvensprocent til 14,0 (baseret på halvårsrapportens tal). Med indgåelsen af aftalen er SPARBANKs kapitalgrundlag blevet yderligere styrket.

Låneaftalen og lånevilkårene er vedhæftet denne meddelelse i en fil.

SPARBANK A/S

Henning Hürdum

Adm. direktør

T 96 16 16 16



KOORDINATIONS- OG STYRINGSPLAN		PROJEKT - Sammenlægning af to filialer												Udført af PL												Dato 01.11.2011							
Indsatsområde, aktivitet, milepæl		Plan		Tidsplan (måned)												Deltagere												AFHÆNG. AF		KOORD. MED		BEMÆRKNINGER	
Nr.	Beleegnelse	Tid (timer)	Start	Slut	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			AA	BB	CC	DD	EE	FF	HR							
1	Opskrift																																
2	Start		01.12		Δ																												
3	Valg af lokaler																																
4	Undersøgelse af lok	2 - 5	01.12																	F	U												
5	Søgning efter lokaler	1 - 10	15.12	01.01	-															F	U												
6	Valg af lokaler	1 - 2	01.01	01.02		Δ														F				G									
7	Indretning af lokaler																																
8	Overtagelse		01.03																	F	U							6		Hvis flytning kan foregå fra start, kan pkt. 1 - 14 udføres på kortere tid, hvorefter man afventer pkt. 19.			
9	Evt. håndværkere		01.03	01.04																F	U												
10	Flytning af inventar	8	15.03	15.04																F	U												
11	Opsætning/opstilling	5	01.04	01.05																F	U												
12	It-systemer og telefon																																
13	Koor. med it-udbyder	5	01.03	01.04																			F										
14	Opsætning & test	5	01.05	01.06					Δ														F					11					
15	Intern uddannelse																																
16	Tilrettelæggelse af udd.	10	01.02	01.03																		R	R			F							
17	Undervisning/oplæring	50	01.03	15.04																		U	R	R		F				1-2 dages undervisning i hold			
18	Konvertering																																
19	Information til kunder	50																				U		R	I	F							
20	Bestilling af kort mv.	100																				U		R	R	F							
21	"Flytning" af kunder	200 - 400											Δ									U		R	I	F				ca. 4 uger			
22	Afskedigelse af personale																																
23	Udarbejdelse af plan	15	01.10	02.10																				G	U	F		21					
25	Samtaler + afskedigelser	10	15.10	15.10																		B		I		F				Koordineret masseflytning.			
24																																	
26																																	
27																																	
SYMBOLER: leder = F, leverer, udfører = U, rådgiver = R, kontrollerer = K, vurderer = V, godkender = G, beslutter = B, informeres = I, milepæl = Δ																																	

SYMBOLER: leder = F, leverer, udfører = U, rådgiver = R, kontrollerer = K, vurderer = V, godkender = G, beslutter = B, informeres = I, milepæl = Δ

CC= Kreditmedarbejder
DD= It-medarbejder
EE= Bestutningsgruppe

FF= BankData superbruger
HR= HR medarbejder

AA= "Ny" leder - projektleder
BB= Rådgivere