

# Skjern Bank

## Basel III's konsekvenser og muligheder



HD2PROJ12. Afsluttende projekt  
Aalborg universitet,  
April 2012

Martin Hoberg Trankjær  
Trankjar@hotmail.com  
Studienummer. 20102241

# Titelblad:

|            |                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------|
| Titel      | Skjern Bank<br>Basel III's konsekvenser og muligheder |
| Studie     | HD2PROJ12. Afsluttende projekt<br>Aalborg universitet |
| Udarbejdet | Holstebro, april 2012                                 |
| Forfatter  | Martin Hoberg Trankjær                                |
| Vejleder   | Jesper Raalskov                                       |

# Indholdsfortegnelse:

|          |                                                                             |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>English summary .....</b>                                                | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Indledning.....</b>                                                      | <b>7</b>  |
| 2.1      | Problemformulering .....                                                    | 8         |
| 2.1.1    | Begrebsdefinitioner: .....                                                  | 9         |
| 2.1.2    | Synsvinkel .....                                                            | 9         |
| 2.1.3    | Metodevalg.....                                                             | 9         |
| 2.1.4    | Afgrænsning.....                                                            | 11        |
| <b>3</b> | <b>Kort Virksomhedsbeskrivelse.....</b>                                     | <b>11</b> |
| <b>4</b> | <b>Skjern Banks nuværende kapital og likviditet.....</b>                    | <b>13</b> |
| <b>5</b> | <b>Kapital .....</b>                                                        | <b>13</b> |
| 5.1      | Kernekapital .....                                                          | 13        |
| 5.2      | Hybrid kernekapital .....                                                   | 14        |
| 5.2.1    | Skjern Banks Hybride kernekapital.....                                      | 14        |
| 5.3      | Basiskapital.....                                                           | 15        |
| 5.4      | Risikovægtede poster.....                                                   | 15        |
| 5.4.1    | Kreditrisiko.....                                                           | 16        |
| 5.4.2    | Markedsrisiko.....                                                          | 17        |
| 5.4.3    | Operationel risiko .....                                                    | 17        |
| 5.5      | De risikovægtede poster i Skjern Bank .....                                 | 17        |
| 5.6      | Opgørelse af kerne- og basiskapital i Skjern Bank.....                      | 18        |
| 5.6.1    | Kernekapitalprocenten.....                                                  | 18        |
| 5.6.2    | Solvensprocenten.....                                                       | 18        |
| 5.1      | Skjern Banks individuelle behov .....                                       | 19        |
| 5.2      | Finanstilsynets besøg.....                                                  | 20        |
| 5.3      | Fremtidig solvens .....                                                     | 21        |
| 5.4      | Udregning af kernekapital- og solvensprocent .....                          | 22        |
| <b>6</b> | <b>Likviditet .....</b>                                                     | <b>24</b> |
| 6.1      | Tilsynsdiamanten.....                                                       | 24        |
| 6.1.1    | Likviditetsoverdækning.....                                                 | 25        |
| 6.1.2    | Funding ratio .....                                                         | 25        |
| 6.2      | Løsning af likviditetsproblemet .....                                       | 27        |
| 6.3      | Belåning i Nationalbanken .....                                             | 27        |
| 6.3.1    | Størrelsen af den mulige belåning .....                                     | 28        |
| 6.4      | Delkonklusion vedrørende Skjern Banks nuværende solvens og likviditet ..... | 29        |
| <b>7</b> | <b>Kommende Basel III regler.....</b>                                       | <b>30</b> |

|           |                                                             |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 7.1       | Krav til kapital.....                                       | 30        |
| 7.2       | Krav til likviditet .....                                   | 33        |
| 7.2.1     | LCR .....                                                   | 33        |
| 7.2.2     | NSFR.....                                                   | 36        |
| 7.2.3     | Skjern Banks NSFR.....                                      | 36        |
| 7.3       | Delkonklusion Skjern Bank og Basel III .....                | 37        |
| <b>8</b>  | <b>Skjern Banks konsekvenser ved Basel III .....</b>        | <b>39</b> |
| 8.1.1     | Kapital: .....                                              | 39        |
| 8.1.2     | Likviditet: .....                                           | 39        |
| 8.1.3     | Samlet.....                                                 | 39        |
| <b>9</b>  | <b>Skjern Banks indtjening.....</b>                         | <b>40</b> |
| 9.1       | Benchmark analyse.....                                      | 40        |
| 9.2       | Weighted Average Cost of Capital (WACC) .....               | 41        |
| 9.2.1     | Funding ændringer .....                                     | 42        |
| 9.2.2     | Sammenligning WACC.....                                     | 44        |
| 9.3       | Rentemarginal.....                                          | 45        |
| 9.4       | Nedskrivninger .....                                        | 47        |
| 9.5       | Omkostningsprocenten .....                                  | 48        |
| 9.6       | Opsummering af nøgletalsanalysen.....                       | 51        |
| 9.7       | Delkonklusion Skjern Bank performance.....                  | 51        |
| <b>10</b> | <b>Muligheder til imødekommelse af Basel III .....</b>      | <b>52</b> |
| 10.1      | TOWS.....                                                   | 53        |
| 10.2      | Opsummering muligheder .....                                | 53        |
| <b>11</b> | <b>Mulighed 1: Ændringer i udlånsstrategien .....</b>       | <b>54</b> |
| 11.1      | Forbedring af sikkerheder.....                              | 54        |
| 11.2      | Bedre kredithåndtering .....                                | 55        |
| 11.2.1    | Færre nedskrivninger.....                                   | 55        |
| 11.2.2    | Kirketårnsprincippet.....                                   | 55        |
| 11.3      | Frasalg af kreditrisiko .....                               | 56        |
| 11.3.1    | Vindmøllelån .....                                          | 56        |
| 11.3.2    | Landbrug .....                                              | 56        |
| 11.4      | Delkonklusion vedrørende ændringer i udlånsstrategien ..... | 57        |
| <b>12</b> | <b>Mulighed 2: Styrkelse af kapitalen.....</b>              | <b>57</b> |
| 12.1      | Aktieemission .....                                         | 58        |
| 12.1.1    | Markedskurs: .....                                          | 58        |
| 12.1.2    | Underkurs .....                                             | 58        |
| 12.1.3    | Aktieemission i Skjern Bank .....                           | 58        |

|           |                                                                    |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 12.2      | Påvirkning af ny aktiekapital.....                                 | 60        |
| 12.3      | Indhentning af mere supplerende kapital.....                       | 60        |
| 12.4      | Afvejning mellem aktieemission og supplerende kapital.....         | 61        |
| 12.5      | Salg af DLR sektoraktier.....                                      | 61        |
| 12.6      | Frasalg af afdeling.....                                           | 62        |
| 12.7      | Fusion.....                                                        | 63        |
| 12.8      | Delkonklusion vedrørende forøgelse af kapitalen.....               | 64        |
| <b>13</b> | <b>Mulighed 3: Omkostningsbesparelser.....</b>                     | <b>65</b> |
| 13.1      | Reduktion i medarbejderstaben.....                                 | 65        |
| 13.2      | Nedlukning af afdelinger.....                                      | 66        |
| 13.2.1    | Nedlukning Bramming.....                                           | 66        |
| 13.2.2    | Nedlukning Varde.....                                              | 66        |
| 13.3      | Mere på skovlen.....                                               | 67        |
| 13.4      | Fællesskab.....                                                    | 68        |
| 13.5      | Delkonklusion på omkostningsbesparelser.....                       | 68        |
| <b>14</b> | <b>Projekt Skjern Banks fremtid.....</b>                           | <b>69</b> |
| 14.1      | Virksomhedskultur.....                                             | 69        |
| 14.2      | Skjern Banks kultur.....                                           | 69        |
| 14.3      | Ændring af kulturen.....                                           | 70        |
| 14.4      | Medarbejdernes modvilje mod forandring.....                        | 71        |
| 14.5      | Ledelsens muligheder for at mindske disse uønskede reaktioner..... | 72        |
| 14.6      | Ledelsen som forandringsagenter.....                               | 72        |
| <b>15</b> | <b>Konklusion.....</b>                                             | <b>73</b> |
| <b>16</b> | <b>Perspektivering.....</b>                                        | <b>75</b> |
| <b>17</b> | <b>Litteraturfortegnelse.....</b>                                  | <b>76</b> |
| 17.1      | Bøger:.....                                                        | 76        |
| 17.2      | Hjemmesider:.....                                                  | 77        |

## 1 English summary

The main purpose of this report is to analyze how the expected new Basel III rules will affect Skjern Bank. The focus will be on SBs capital and liquidity.

SB has recently had a visit from the Danish regulators “Finanstilsynet” where the requirements for capital were but higher. Also the regulators had a lot of questions regarding the liquidity because of SBs loans with State Guarantee are expiring in the Spring 2013.

SB is therefore already having a tough time coping with the rules at the moment and, therefore it is interesting analyzing how a tighter capital- and liquidity demand through Basel III will affect SB and in addition, what possibilities the management has for imposing the new Basel III rules.

The report starts out with an analysis of SBs present capital and liquidity according to the Danish rules. Then the expected Basel III rules are commented on and compared with SBs capital and liquidity in order to find out about the consequences.

Then SB economy is analyzed and compared with Benchmark. The Benchmark analysis will sort out SBs strengths and weaknesses.

The Benchmark analysis is then combined with the consequences of the new Basel III in a TOWS analysis. The results from TOWS are collected and combined in similar clusters. The clusters are then analyzed for finding the effects on SB from each opportunity in various scenarios.

6

The analysis shows that SB has challenges with their capital especially in 2018 and 2019 and has to produce continuously good results and conduct a stock emission to the local people and businesses in South Jutland for strengthening the capital. SB should also like Vestjysk BANK sell its stocks in DLR, as the stocks are deducted in the capital. Sale will, therefore, give a higher capital.

The liquidity will be assured, according, to present rules by the new possibilities in the Danish National bank. In time SB have to go on market loans, which will be more expensive due to Basel III's demands for funding on longer terms. The possibility for acquiring liquidity and the interest rate on this liquidity will depend on the result of the stock emission and SBs ability to produce continuous good results.

Allowing SB to assure its liquidity and in order to compete with other banks in the future, there has to be a more efficient SB. The cost percentage is too high in SB compared to Benchmark as well as the write-down on loans. Therefore at cost reduction is implied, with a closure of the Bramming branch and a round of layoffs. As a consequence of the job cuts were fewer employees have to earn

more, a change in the culture to a more trimmed selling business is powered up so earnings can be kept.

## 2 Indledning

Finanskrisen hærger fortsat i Europa, hvor hovedsageligt PIIGS landene Portugal, Irland, Italien, Grækenland og Spanien oplever stor finansiell uro og arbejdsløshed. Sammenlignet hermed er Danmark indtil videre sluppet nådigt, men er dog blevet påvirket og var igen i 2. halvår af 2011 i negativ vækst.

De danske banker har også mærket den lave til negative vækst, hvilket har været medvirkende til, at flere banker igennem 2011 har måttet bukke under og lade sig overtage af Finansiell Stabilitet eller måttet fusionere med stærkere banker.

Samtidigt med de hårde betingelser for at drive bank er der en stramning på vej i kapital og likviditetsreglerne gennem en tredje Basel aftale. Flere eksperter har været ude med beregninger<sup>1</sup> på gigant store summer, som skal findes, for at bankerne vil kunne overholde disse øgede krav.

Rammebetingelserne for at drive bank vurderes derfor fortsat hårdere, og skal krisen i de gældsplagede PIIGS lande løsnes op, før hjulene i Danmark for alvor igen kommer i fremdrift, ser de kommende år også svære ud.

Det er svært at spå, især om fremtiden, som Storm P har udtalt det. Ikke desto mindre har Nicholas Rohde fra analysefirmaet Niro Invest med udarbejdelsen i 2009 af sin liste<sup>2</sup> over 99 danske banker haft ret omkring konkursrisikoen for flere af de nu krakkede banker, som var beliggende sidst på listen. På listens daværende syttende sidsteplads lå Skjern Bank (SB) placeret, men den er nu efter at der er tyndet ud i listens sidste pladser, blevet syvende sidst.

7

SKJERN BANK

---

<sup>1</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4287105.ece>

<sup>2</sup> <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-41075020:se-om-din-bank-er-med-i-risikovurdering.html>

Samtidigt mærker SB også presset fra finanstillsynet, idet SB i redegørelsen<sup>3</sup> fra finanstillsynet efter deres besøg i september 2011 har modtaget påbud om en genberegning af den individuelle solvens fra 10,0 til 11,8, således at den solvensmæssige overdækning er skrumpet.

Samtidigt hermed bemærkede finanstillsynet i deres redegørelse, at bankpakke 2 garantierne har snarlig indfrielse, og at SB derfor skulle forklare, hvordan disse ville blive indfriet.

SB har således flere spændende arbejdsopgaver vedrørende kapital og likviditet. Jeg vil derfor undersøge, hvilke konsekvenser de øgede kapital- og likviditetskrav ved gennemførsel af Basel III reglerne påfører SB, ligesom jeg vil belyse, hvilke muligheder SB har for at imødekomme de nye regler.

## 2.1 Problemformulering

Hvilke kapital- og likviditetsmæssige konsekvenser vil en implementering af kommende Basel III regler få for Skjern Bank? Hvilke økonomiske muligheder har bankens ledelse for at imødekomme de nye regler? Og hvordan påvirker en implementering af en af disse muligheder Skjern Banks medarbejdere?

- Hvilke kapital- og likviditetsmæssige udfordringer har Skjern Bank på nuværende tidspunkt?
- Hvilke kapital- og likviditetsmæssige konsekvenser, har det nuværende oplæg til Basel III reglerne for Skjern Bank?
- Hvordan er Skjern Banks økonomiske situation, og hvordan klarer banken sig sammenlignet med Benchmark?
- Hvilke muligheder har Skjern Banks ud fra sin økonomiske situation for at imødekomme de nye Basel III regler, og hvordan er effekten af disse muligheder?
- Hvordan kan en af disse muligheder implementeres, og hvordan påvirker dette Skjern Banks medarbejdere?

Dispositionen følger spørgsmålenes rækkefølge.

---

<sup>3</sup> <http://www.finanstillsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2012/VU-Skjern-Bank.aspx>

### 2.1.1 Begrebsdefinitioner:

Kapital: Her refereres til den pengemængde, som Skjern Bank har til rådighed for udregningen af egen- kerne- og basiskapitalen.

Likviditet: Her refereres til den pengemængde, som Skjern Bank har til rådighed til beregningen af det lovpligtige likviditetskrav.

Basel III reglerne defineres som fra Nationalbankens og Finanstilsynets forventninger medio 2011. Det bemærkes at likviditetskravene stadig inde i en observationsperiode og derfor kan ændre sig, mens kapitalkravene, er som de kan forventes vedtaget <sup>4</sup> & <sup>5</sup>.

### 2.1.2 Synsvinkel

Skjern Banks ledelse: Konsekvenser og muligheder for Skjern bank i forbindelse med implementeringen af de nye Basel III regler.

### 2.1.3 Metodevalg

Rapporten vil blive skrevet på baggrund af desk research, da det ud fra offentlige informationer vil være muligt at besvare problemformuleringen uden en foretagelse af interview eller udsendelse af spørgeskemaer.

Rapporten deles op i fem overordnede afsnit ud over indledning, problemformulering og konklusion. Afsnittene vil blive afsluttet med en delkonklusion, som skal være med til at give et overblik over det vigtigste fra afsnittet. Delkonklusionerne vil også blive brugt sidst i rapporten til at lave den endelige konklusion.

Da SB grundet sin størrelse ikke er kendt af alle, startes der allerførst ud med en kort virksomhedsbeskrivelse inden den endelige behandling af problemformuleringen.

Til at besvare hvilke konsekvenser de nye Basel III regler giver SB, starter jeg med en gennemgang af SBs kapital- og likviditetsmæssige udfordringer ud fra nuværende regler. Dette sker ved en gennemgang af lovgrundlaget for udregningen af kerne- og basiskapitalen, samt likviditeten. Til dette bruges særligt:

---

<sup>4</sup> Artikel ”En sektor på skrump” i Finansforbundets magasin nr. 3 2012

<sup>5</sup> Jyske Banks Christian Hede i artikel på Finanswatch: <http://finanswatch.dk/secure/finansnyt/article3455068.exe>

- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 1 til § 28
- Bekendtgørelse om kapitaldækning § 8 til 35
- Lov om finansiel virksomhed § 124, 125, 128, 142 og 152

Gennemgangen følges fortløbende af beregninger på og analyse af SBs kapital og likviditet. Dette sammenholdes med gældende lovmæssige regler og Finanstilsynets tilsynsdiamant. Beregningerne foretages i perioden fra 2011 til 2019, således at udviklingen i bortfaldet af det supplerende efterstillede kapitalindskud kan følges.

Afsnit to indeholder en gennemgang af, hvordan det forventes, at de kommende Basel III regler vil se ud. Herefter sammenholdes SBs kapital med de øgede krav til størrelse og kvalitet af de efterstillede kapitalindskud hen over perioden fra 2011 til 2019 for at se påvirkningen af reglerne, som Basel III indbefatter. De endnu ikke færdige Basel III likviditetsregler, diskuteres i forhold til SBs balancestruktur, og fokusområder for ledelsen påpeges. Sidst sammenholdes dette med beregningerne for nuværende kapital og likviditet, for hermed at klarlægge SBs konsekvenser ved Basel III.

Afsnit tre: For at kunne afdække SBs økonomiske forhold og muligheder, sammenholdes flere nøgletal med Benchmark, hvorved SBs konkurrenceevne og fremtidige rammer for forbedringer kan udstikkes. Der fokuseres på WACC, men også omkostningsprocenten, gennemsnitlige nedskrivninger samt opnået rente- gebyr- og provisionsindtægter. Netop disse nøgletal er valgt idet de til sidst kan opsummeres, og kostprisen for udlån for henholdsvis SB og Benchmark kan beregnes.

Afsnit fire: Her startes ud med en TOWS, som er baseret på den gennemførte analyse af SB før og efter Basel III, samt Benchmark analysen. TOWS analysen kortlægger SBs stærke og svage sider, som så sammenholdes med bankens muligheder og trusler. Til sidst analyseres resultaterne fra TOWS analysen for indvirkning på SB. Det vil så vidt muligt forsøges at beregne eller vurdere den økonomiske effekt for hver mulighed.

Afsnit fem er en beskrivelse af, hvordan en af ovenstående muligheder kan implementeres i SB. Jeg gennemgår her, hvordan en ændring til en central styret salgsoverorienteret kultur kan indarbejdes i SB og hvilken påvirkning denne forandring har på medarbejderne.

#### 2.1.4 Afgrænsning

I forhold til de kommende Basel III regler afgrænses projektet til at omhandle punkterne kapital og likviditet, da disse punkter vurderes som de vigtigste for en regional bank som SB. Dermed udelades følgende punkter, som på nuværende tidspunkt er indeholdt i Basel III:

- Gearings ratio er således udeladt, da det forventes, at reglen henvender sig til store banker og realkreditinstitutter.
- Modpartsrisici er ligeledes udeladt, da de forventes at henvende sig til større pengeinstitutter med stor derivathandel.
- Basel III reglerne forventes også at få indvirkning på Realkreditinstitutterne. Dette vil ikke blive gennemgået i denne opgave, dog vil klassificeringen af Danske realkreditobligationer blive berørt, da denne vil få indflydelse på SB obligationsbeholdning.
- Ligeledes forventes Basel III at indeholde ekstra krav til de systemisk vigtige banker, de såkaldte SIFI. Disse krav er ikke kommenteret, da SB grundet dens størrelse ikke kan anses som en SIFI.

### 3 Kort Virksomhedsbeskrivelse<sup>6</sup>

Inden jeg opstarter med en gennemgang af SBs nuværende kapital og likviditetsforhold, vil der være en kort gennemgang af Skjern Bank, idet SB er en mindre regional bank og derfor ikke vil være kendt af alle.

I Skjern startede banken tilbage i 1906, og siden har SB vokset sig større til en balance på 5,6 milliarder og 131 ansatte. SB har ikke været indblandet i nogen fusion, men har gennem organisatorisk vækst opbygget afdelingerne fra bunden, Banken har således ikke erfaringer med at fusionere.

SB består af en hovedafdeling i Skjern og 5 afdelinger i Ribe, Esbjerg, Bramming, Varde og Hellerup, samt en mindre fjernkundeafdeling i Esbjerg afdelingens lokaler. (Overblikskort bilag 2.1). SB har tidligere haft helt små afdelinger i mindre byer rundt om Skjern, disse er løbende blevet

---

<sup>6</sup> Informationer fra bankens hjemmeside [www.skjernbank.dk](http://www.skjernbank.dk), der er intet internt kendskab til Skjern Bank.

nedlagt, således at de resterende afdelinger har minimum 9 medarbejdere (fordeling medarbejdere bilag 2.2).

Væksten er især sket fra 2000 og frem, hvor banken har været inde i en rivende udvikling med åbning af flere nye afdelinger, med afdelingen i 2008 i Hellerup, som den sidste.

Der er i alt i SB ca. 24.500<sup>7</sup> kunder med en udlånsfordeling på 30 pct. til private og 70 pct. til erhverv. Erhvervsudlånet har en blandet fordeling (jf. bilag 2.3). Dog har SB ligesom de fleste andre lokale banker en større koncentration på udlån til landbruget med 14,2 pct.

Bankens direktør gennem mange år er Per Munck som blev ansat i 1999, og som en del af direktionen er ligeledes den yngre Carsten Allerslev ansat i 2008. Bankens formand er advokat Hans Ladekjær Jeppesen som er ny<sup>8</sup>, efter at den tidligere formand gennem mange år Carsten Thygesen trådte tilbage efter et besøg af finanstilsynet, som noterede sig, at der ikke var konstateret OIV på svage selskaber, hvor Carsten Thygesen var aktionær.<sup>9</sup> & <sup>10</sup>.

Ved samme gennemgang af finanstilsynet i september 2011 blev der ligeledes krævet et forhøjet solvensbehov. Finanstilsynet krævede dog ingen øgede nedskrivninger.

Bankens økonomi har i 2008 og 2009 været præget af store underskud på henholdsvis 58 og 91 millioner efter skat, men SB har i 2010 og 2011 fået resultaterne stabiliseret med et overskud på henholdsvis 3 og 5 millioner.

Der budgetteres et basisresultat i niveauet 80 millioner kr. jf. ledelsens udmeldinger i årsrapport 2011, det budgetterede basisresultat er på niveau med det opnåede i 2011 på 95,6 millioner kr. før garantiprovision på de statsgaranterede lån og 81,4 millioner kr. efter. Regnes der med nedskrivninger på ca. 1 pct. vil der være et resultat før skat på 42 millioner kr. og 31,5 millioner kr. efter skat.

En videre regnskabsanalyse vil blive foretaget under afsnittet SBs indtjening.

---

<sup>7</sup> Skjern Bank årsrapport

<sup>8</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1017916.ece>

<sup>9</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1017921.ece>

<sup>10</sup> <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1017928.ece?1334089976609>

## 4 Skjern Banks nuværende kapital og likviditet

Først gennemgås lovgrundlaget og hermed reglerne for udregningen af kerne- og basiskapital. Herefter gennemgås lovgrundlaget for de risikovægtede poster, hvorefter kernekapital- og solvensprocenten udregnes for SB og forholdes til de lovmæssige krav.

Herved anskueliggøres SBs nuværende situation, som senere skal holdes op imod de kommende Basel III regler.

## 5 Kapital

### 5.1 Kernekapital

Der startes her ud med en egentlig opgørelse af kernekapitalen. Den beskrives i § 4 i

”Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital” (BOB). Denne fortæller, at Kernekapitalen består af aktiekapital, overkurs ved emission og reserver, der til lægges overført over- eller underskud samt årets løbende overskud fratrasket forventet udbytte og forudsigelige udgifter.

13  
SKJERN BANK

Desuden sker der fradrag i kernekapitalen efter BOB § 28. I SB er dette specielt vedrørende stk. 11 til 19, som drejer sig om fradrag for ejerskab i lignende kreditinstitutter eller sektoraktier.

Fradragene skal jf. BOB § 28 stk. 11 fradrages med halvdelen i kernekapitalen og halvdelen i basiskapitalen. Fradragene skal foretages for at undgå, at den samme kapital tæller med i flere finansielle virksomheder.

I virkelighedens verden kan der drages paralleller til en anden jysk bank nemlig VestjyskBANK, som i forbindelse med sin fusion med Århus Lokalbank solgte sine aktier i DLR til Nationalbanken for at kunne forstærke sin kerne- og basiskapital.

Til udregningen af kernekapitalen tillægges den hybride kernekapital.

## 5.2 Hybrid kernekapital

Den hybride kernekapital er en mellemting imellem aktiekapital og lånekapital og skal opfylde flere krav for at kunne medregnes i kernekapitalen: kravene står beskrevet i BOB § 10. Der er mange krav, men de vigtigste er, at den hybride kernekapital har uendelig løbetid, og at långiverens krav mod banken er efterstillet al anden ikke-efterstillet gæld og ansvarlig lånekapital.

Der findes flere forskelle typer hybrid kernekapital, som har forskellige vægtninger på 15, 35 eller 50 pct. i forhold til, hvor meget de må udgøre af kernekapitalen. Vægtningerne afgøres af den hybride kernekapitals konditioner jf. BOB § 12.

Der er flere konditioner, der vægter og det afhænger blandt andet af, hvor meget der kan konverteres til aktiekapital på debitors opfordring, ligesom der er stor forskel på, hvor mange incitamenter der er pålagt lånet for at presse banken til at indfri lånet.

Samlet kan det siges, at vægtningen afgøres af, hvor meget den hybride kernekapital ligner egenkapital, det vil sige jo mere lig egenkapital, jo større vægtning af den hybride kernekapital.

### 5.2.1 Skjern Banks Hybride kernekapital

SB har to klumper Hybrid kernekapital, Den første på 60 millioner er optaget i maj 2006,<sup>11</sup> og det oplyses, at lånet kan indfries i 2016, hvis SB ønsker det. Der er ellers ikke oplyst egenskaber, og en endelig klassificering af vægtningen er derfor ikke mulig.

For det statslige hybride indskud, som er lavet i SB på 65 millioner, er der et step up, dvs. fra det sjette år koster det 105 pct. af pålydende værdi at indfri lånet, og i det syvende år koster det 110 pct. Herved burde dette indskud ikke kunne vægte 50 pct., idet der i BOB § 10 stk.2 nr. 4 står, at incitamenter til indfrielse skal være moderate og må tidligst indtræde 10 år efter indbetalingen. For at sikre den store vægtning bruges BOB § 12 stk. 6, som godkender det statslige indskud til 50 pct. vægtning.

Efter udregningen af kernekapitalen må den del af den hybride kernekapital, som eventuelt ikke kan medtages i udregningen, medtages i udregningen af basiskapitalen.

---

<sup>11</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/hvmo\\_word\\_pro\\_-\\_ansvarlig\\_lanekapital\\_brev\\_til.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/hvmo_word_pro_-_ansvarlig_lanekapital_brev_til.pdf)

Dette er dog ikke nødvendigt i SB, idet den rene egenkapital er stor nok til, at det hele må tælle med i kernekapitalen. (jf. Skjern Banks egen opgørelse bilag 2.4)

### 5.3 Basiskapital

Basiskapitalen defineres i Lov Om Finansiell Virksomhed (LFV) § 128 og udspecificeres i BOB § 3.

Denne beregnes ved, at den tidligere udregnede kernekapital tillægges den reducerede supplerende kapital, jf. BOB § 24 og fratrækkes beløb i henhold til BOB § 28.

Den reducerede supplerende kapital består af:

- Ansvarlig lånekapital jf. BOB § 26
- Opskrivningshenlæggelser
- Hybrid kernekapital, der ikke er medregnet i kernekapitalen jf. BOB § 10 – 13.
- Den supplerende kapital må højst udgøre 100 % af kernekapitalen efter fradrag jf. BOB § 25
- Den anden halvdel af fradragene for ejerandel i finansielle virksomheder jf. BOB § 28 stk. 11.

15

 SKJERN BANK

Den supplerende kapital har i modsætning til Hybrid kernekapital en forfaldsdato, og beløbet, der kan medregnes, skal nedskrives med 25 % de sidste 3 år, jf. BOB § 25 stk. 2, 1 - 3. Dette gøres for at sikre, at banken løbende får forlænget sine supplerende lån, og derved ikke i en kriseperiode har udløb på hele sin supplerende kapital.

Kerne- og basiskapitalen skal for at kunne udregne en kernekapital- og solvensprocent sættes i forhold til de risikovægtede poster.

### 5.4 Risikovægtede poster

De risikovægtede aktiver defineres, jf. LFV § 142, som den samlede risiko, der er for tab i forhold til virksomhedens aktiviteter. Reglerne præciseres i Bekendtgørelse om kapitaldækning (KDB)

Dette mål fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med

- Kreditrisiko: (KDB) § 9
- Markedsrisiko KDB § 35 og KDB bilag 12.
- Operationel risiko KDB § 55 og KDB bilag 18.

Banken kan jf. (KDB) § 8 stk. 1 benytte sig af 3 metoder med forskellig grad af kompleksitet til opgørelse af de risikovægtede poster for kreditrisici indenfor ovenstående 3 punkter:

- Standardmetoden,
- En grundlæggende rating baseret metode
- En avanceret rating baseret metode

Her anvender SB standardmetoden, som er den mest enkle, men den giver også det højeste krav til kapital af de tre metoder.

#### 5.4.1 Kreditrisiko

Kreditrisikoen er risikoen for, at banken lider et tab som følge af, at kunden ikke kan betale sine forpligtelser. Her tæller afdækningen af sikkerheder med til at begrænse risikoen.

 SKJERN BANK

Det er også af stor betydning, at banken har et godt overblik over sine påtagede risici samt nøjagtige retningslinjer for kreditpolitik og vurdering. Ligesom en god indtjening på de risici, der påtages, er medvirkende til risikoreduktion.

Desuden gennemgås bankens spredning i udlån til forskellige brancher eller forskellige områder. Her kan nævnes den seneste tids fokus på bankers udlån til landbruget.

Kapitalkravet er baseret på en opdeling af aktiver og garantier i et afgrænset antal risikoklasser med tilhørende risikovægte jf. KDB kapitel 4.

Vægtningen til detailkunder er 75 pct. mens den i parcelhuse kun er 35 pct. ligesom der ved pant i depoter med værdipapirer kun er en vægtning på 20 pct., hvilket er ensbetydende med, at der forventes større risici ved udlån til detailkunder sammenlignet med udlån med pant i værdipapirer.

### 5.4.2 Markedsrisiko

Der er ud over krav til kreditrisiko også et kapitalkrav til markedsrisiko, hvilket dækker over ugunstig udvikling i forhold til renteniveauet, aktier eller valuta, som banken har påtaget sig. Det kan eksempelvis dreje sig om bankens beholdning af obligationer, som ved en rentestigning kan udløse et kursfald.

### 5.4.3 Operationel risiko

Den operationelle risiko er risiko for tab ved menneskelige og systemmæssige fejl samt mangler ved interne processer. Risikoen kan opgøres ved hjælp af 3 metoder. Her har SB valgt basisindikatormetoden<sup>12</sup>, som betyder, at der tages 15 % af de gennemsnitlige basisindtægter over de sidste 3 år.

## 5.5 De risikovægtede poster i Skjern Bank

Hermed kommer opgørelsen af de risikovægtede poster til at se således ud for SB<sup>13</sup>

| Vægtede poster i Skjern Bank                   |           |           |           |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| tkr.                                           | 2011      | 2010      | 2009      |
| Udlån og garantier                             | 4.134.400 | 4.151.365 | 4.304.043 |
| Vægtede poster efter standard metoden          | 3.208.854 | 3.130.212 | 3.281.739 |
| Vægtede poster med markedsrisiko               | 244.302   | 290.032   | 276.291   |
| Vægtede poster med operationel risiko          | 435.513   | 396.121   | 373.103   |
| Gruppevis nedskrivninger (ikke længere risiko) | -14.718   | -13.268   | -11.921   |
| I alt risikovægtede poster                     | 3.873.951 | 3.803.097 | 3.919.212 |

 SKJERN BANK

Da udlån og garantier fra 2009 til 2011 er faldet, kan det konkluderes, at de vægtede poster er steget i kreditrisiko. Ligeledes er basisindtægterne steget over de seneste år, hvilket får de operationelle risici til at stige grundet benyttelsen af standardmetoden med 15 pct.

SB har således ikke, selv om den har nedbragt udlånet, kunnet nedbringe sine risikovægtede poster og dermed på den måde forøget sin kernekapital- og solvensprocent.

<sup>12</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/Risikooplysninger\\_2011.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Risikooplysninger_2011.pdf)

<sup>13</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/Risikooplysninger\\_2011.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Risikooplysninger_2011.pdf)

## 5.6 Opgørelse af kerne- og basiskapital i Skjern Bank.

Når de risikovægtede poster er opgjort, kan disse sammenholdes med kerne- og basiskapital og kernekapital- og solvensprocenten udregnes.

### 5.6.1 Kernekapitalprocenten

Kernekapitalprocenten kan opgøres, som følger:

$$\frac{\text{Egenkapital} + \text{Hybrid kernekapital} - \text{udskudt skat og } \frac{1}{2} \text{ af kapitalandele}}{\text{Risikovægtede poster}} * 100 = \text{kernekapitalprocenten}$$

$$\frac{380.300 + 134773 - 46.010 - 37.849}{3.873.951} * 100 = 11,1 \text{ pct.}$$

Skjern Banks kernekapitalprocent kan således opgøres til 11,1 pct.

Kravene til ovenstående er, at den rene egenkapital (uden hybrid) skal udgøre minimum 2 pct. af de risikovægtede poster, og kernekapitalen (med hybrid) skal udgøre 4 pct., således at SB opfylder dette krav med en overdækning på 7,1 procentpoint.

18

SKJERN BANK

Der er som tidligere nævnt ingen fradrag i den hybride kernekapital, idet SBs egenkapital er stor nok til at kunne bære den hybride kernekapital. Problemet kan opstå, hvis SB laver store underskud: disse vil nedbringe egenkapitalen, som det skete i Århus Lokalbank, således at den fulde hybride kernekapital ikke vil kunne medregnes og kernekapitalprocenten vil herefter falde med mere end underskuddet.

### 5.6.2 Solvensprocenten

Basiskapital- og solvensprocenten kan udregnes således:

$$\frac{\text{Kernekapitalen} + \text{Efterstillet kapital} - \frac{1}{2} \text{ af kapitalandele}}{\text{Risikovægtede poster}} * 100 = \text{solvensprocenten}$$

$$\frac{431.214 + 216.499 - 37.849}{3.873.951} * 100 = 15,8 \text{ pct.}$$

Skjern bank har således en solvensprocent på 15,8 pct.

Kravene til basiskapitalen bestemmes af LFV § 124, stk. 2, som siger, at basiskapitalen mindst skal udgøre

- 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og eller 5 mio. euro (minimumskravet).

Det er bankens bestyrelse og direktions opgave jf. LFV § 124 at sikre, at banken har en tilstrækkelig basiskapital til at dække de risici, som påtages.

Solvenskravet på de 8 pct. er alene det lovgivningsmæssige udgangspunkt. Til at supplere den mere mekaniske opgørelse af de risikovægtede poster skal der opgøres et individuelt solvensbehov. Idet solvenskravet på 8 pct. suppleres i LFV § 124, stk. 4 og KDB § 5 med et krav om, at ledelsen fastsætter et individuelt solvensbehov ud fra en vurdering af pengeinstituttets risikoprofil.

## 5.1 Skjern Banks individuelle behov

19

 SKJERN BANK

Der er i vid udstrækning frihed til at vælge model til opgørelse, men jo mere simpel model, der anvendes, jo højere krav er der til at kunne dokumentere gyldigheden. SB anvender standardmetoden og benytter skabelonen udarbejdet af de lokale pengeinstitutter samt vejledningen fra finanstilsynet<sup>14</sup>

Beregningen baseres på en stresstest, hvor resultaterne fra testen sættes i forhold til bankens risikovægtede poster, hvorved et krav, omkring hvor megen kapital SB skal have, fremkommer.

Der foretages en række stresstests på rente- og gebyrindtægter, nedskrivningerne og valuta/aktiefald. Normalt foretages stresstesten ud fra tidligere årsrapport, men kan også foretages ud fra budgettal.

---

<sup>14</sup> Solvensbehov <http://alm.skjernbank.dk/solvensbehov.1596.aspx>

I stresstesten prøves nedskrivningerne med et tabs niveau på 4,27 pct., som fremkommer ved hjælp af beregninger foretaget i perioden fra 1986 til 2008, indregnet en 95 pct. fraktil for gruppe 3 banker<sup>15</sup>

Ud over stresstesten skal ledelsen vurdere en lang række punkter.

- Forretningsmodel
- Særlig opmærksomhed kræves hvis der er en ny forretningsmodel.
- Koncentration af indtjeningssegmenter og konkurrencesituationen i nærområdet.
- Udlånsvækst. Vi er nu inde i en periode, hvor der ikke er udlånsvækst, men nærmere udlånsreduktion. Alligevel kan der stilles krav til ekstra basiskapital, hvis der er stor vækst indenfor et område, eller hvis nedbringelsen af udlån i segmenter skævvrider fordelingen på andre brancher.
- Kapitalfremskaffelsesmuligheder.

Beregningen for SBs individuelle solvensbehov pr. 31. december 2011<sup>16</sup> udviser et solvensbehov på 11,5 pct.(bilag 2.5)

20

 SKJERN BANK

Det er som tidligere nævnt SBs bestyrelse og direktion, der selv udregner det individuelle solvensbehov, men SB overvåges af Finanstilsynet. I september 2011 var finanstilsynet på besøg og krævede solvensbehovet genberegnet.

## 5.2 Finanstilsynets besøg

Det individuelle solvensbehov fastsættes som tidligere nævnt af SB, men overvåges af finanstilsynet, som jf. § 125 stk. 8 i LFV kan kræve en fastsættelse af et højere individuelt solvensbehov. Ved finanstilsynets seneste gennemgang af SB blev det vurderet, at det gamle solvensbehov ikke var tilstrækkeligt og tilsynet har derfor bedt om en ny beregning. Herefter blev det individuelle solvensbehov forhøjet fra 10,0 til 11,8 procent

Risikorapport i september 2011 før og efter justering som følge af finanstilsynets besøg:

---

<sup>15</sup> Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter

<sup>16</sup> Risikorapport Skjern Bank

| Tkr.                | Behov                     |         |                             |         |              |
|---------------------|---------------------------|---------|-----------------------------|---------|--------------|
|                     | Før finanstilsynets besøg |         | Efter finanstilsynets besøg |         | Ændring      |
|                     | Basiskapital              | Solvens | Basiskapital                | Solvens | Procentpoint |
| Kreditrisici        | 371.196                   | 9,40%   | 426.150                     | 11,40%  | 2,00%        |
| Markedsrisici       | 63.018                    | 1,60%   | 54.108                      | 1,40%   | -0,20%       |
| Operationell risici | 12.919                    | 0,30%   | 35.919                      | 0,90%   | 0,60%        |
| Øvrige forhold      | -50.110                   | -1,30%  | -57.110                     | -1,50%  | -0,20%       |
| I alt               | 397.023                   | 10,00%  | 459.067                     | 11,80%  | 1,80%        |

Det ses her, at det er SBs kreditrisici, som er blevet markant forhøjet, ligesom de operationelle risici også er blevet forhøjet.

Det er derfor tilrådeligt for SB at opretholde en vis overdækning, da konjunkturerne i samfundet påvirker det individuelle solvenskrav.

En stor overdækning giver på den ene front ro omkring bankens fremtid, men koster på den anden side rentebetaling for den hybride- og supplerende kapitals vedkommende og kan betyde mindre udbytte og aktiekursstigninger for aktionærernes vedkommende.

Der skal derfor indgås et kompromis, som også tager hensyn til, hvordan den fremtidige indfrielse af den hybride og supplerende kapital ser ud.

21

SKJERN BANK

### 5.3 Fremtidig solvens

Som følge af de nuværende tillukkede kapitalmarkeder vurderes det ikke muligt for banker som SB at hente en større buffer til de tab, som SB ikke kender til. Derfor påvirker udløbet af den supplerende kapital SBs solvens.

SB har optaget følgende supplerende kapital:

Der er optaget et supplerende lån arrangeret af HSH bank på 25 millioner kr.<sup>17</sup> som nu har overskredet første indfrielsesdato. De 25 millioner kr. er nedvægtet med 25 pct. i opgørelsen af supplerende kapital, da der er mindre end 3 år tilbage.

<sup>17</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/hvmo\\_word\\_pro\\_-\\_ansvarlig\\_lanekapital\\_brev\\_til.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/hvmo_word_pro_-_ansvarlig_lanekapital_brev_til.pdf)

Der er optaget endnu et supplerende lån på 100 millioner, hvor første indfrielsesdato er i 2012: det er således min forventning at denne også skubbes, og dermed i regnskabet for 2012 skal nedvægtes med 25 pct. jf. BOB § 25 stk. 2, 1 – 3.

Til sidst er der optaget lån på ca. 97 millioner hos 600<sup>18</sup> enkeltpersoner og virksomheder i det sydvestjyske. Renten ændres ved første udløb i 2014 fra 8 pct. fast rente til at følge cibor + 6,442 pct.<sup>19</sup> pt. ca. 7,5 pct.

Udover den supplerende kapital er der også hybridkernekapital:

Den statslige hybride kernekapital kan ind til den 24. november 2014 indfries til kurs 100, herefter stiger den i 2015 til kurs 105 og kurs 110 i 2016<sup>20</sup>

Derudover er der optaget yderligere hybrid kernekapital for 70 millioner, som dog kan førtidsindfries efter 10 år. Her er ingen rente step up<sup>21</sup>.

## 5.4 Udregning af kernekapital- og solvensprocent

Der regnes med et overskud på 31,5 millioner efter skat, som tidligere beskrevet ud fra ledelsens forventninger, der regnes med at hele overskuddet tilskrives egenkapitalen, dvs. der betales ingen udbytte til aktionærerne. Det er også antaget at balancen ikke øges, således at risikovægtede poster holdes uændret.

Ud fra at SB ikke har indfriet de 25 millioner ved første indfrielsesdato, udskydes tilbagebetalingen af hele den supplerende kapital længst muligt. Ligeledes udskydes også betalingen af den statslige hybride kernekapital, selv om indfrielseskursen stiger. (Beregninger se bilag 2.6)

|                      | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Kernekapital procent | 11,1 | 12,0 | 12,8 | 13,6 | 14,4 | 15,2 | 16,0 | 16,8 | 17,6 |
| Solvensprocent       | 15,8 | 15,8 | 15,8 | 15,8 | 15,3 | 15,5 | 15,7 | 15,9 | 16,7 |

<sup>18</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/Ansvarlig\\_laane kapital\\_DK\\_dec\\_09.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Ansvarlig_laane kapital_DK_dec_09.pdf)

<sup>19</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/Prospekt\\_ansvarlig\\_laane kapital.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Prospekt_ansvarlig_laane kapital.pdf)

<sup>20</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/Vilkår\\_og\\_betingelser\\_for\\_kapitalbeviserne\\_no.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Vilkår_og_betingelser_for_kapitalbeviserne_no.pdf)

<sup>21</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/hvmo\\_word\\_pro\\_-\\_ansvarlig\\_lanekapital\\_brev\\_til.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/hvmo_word_pro_-_ansvarlig_lanekapital_brev_til.pdf)

Her ses det, at solvensprocenten holdes i niveauet 15,5 – 17 pct. Herved kan det for SB lade sig gøre at komme igennem årene med en højere solvensprocent end det individuelle solvensbehov på 11,5 pct., dog forudsat at indtjeningen opretholdes.

Kan den statslige hybride kernekapital tilbagebetales i 2014 eller 2015, slipper SB for at betale tilbage til kurs 105 eller 110. Derfor laves der beregninger på dette. (Beregninger se bilag 2.7)

| Statslig hybridkapital væk i 2014 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Kernekapital procent              | 11,1 | 12,0 | 12,8 | 11,9 | 12,7 | 13,5 | 14,3 | 15,2 | 16,0 |
| Solvensprocent                    | 15,8 | 15,8 | 15,8 | 14,1 | 13,6 | 13,8 | 14,0 | 14,2 | 15,0 |

Solvensprocenten dykker i 2014 og 2015, hvor også det sidste af det supplerende lån på 100 millioner forsvinder. Sammenholdes med et individuelt solvensbehov på 11,5 pct. vurderes overdækningen på 1,8 procentpoint i 2015 at være for lille.

SBs konsekvens af dette er at de 65 millioner kr. statslig hybridkernekapital skal betales tilbage til kurs 110, når der engang i fremtiden bliver plads til dette.

Tages der udgangspunkt i de nuværende oplysninger, hvor der ingen mulighed er for optagelse af ny supplerende kapital, uændrede risikovægtede poster og nuværende forventninger til indtjening, ses dette som den fornuftigste løsning.

23

SKJERN BANK

Det er ikke tilfredsstillende ikke at kunne tilbagebetale de supplerende lån til første call. Ligesom der har der været flere spekulationer ude om, at hvis der springes over første indfrielsesdato, mistes der anseelse hos kreditorerne. Dette kan give problemer, når der igen åbnes op for nyt supplerende lån med højere renter eller lukkede lånemuligheder til følge.

Der skal derfor løbende hvert år analyseres nøje på de ovenstående indsatte betingelser og beregnes nye udkast, som kan føre til ændret indfrielsesstrategi for den supplerende kapital, eller der åbnes op for en refinansiering af efterstillede kapitalindskud. Det vurderes, at refinansieringen også skal foretages, selv om det nye efterstillede kapitalindskud vil være dyrere: dette gøres for at få den supplerende kapital forlænget og for samtidig at genopbygge tilliden hos de nuværende kreditorer på de efterstillede lån.

## 6 Likviditet

En af bankernes vigtigste opgaver er at være formidler af penge mellem indskydere og låntagere. Med dette påtager banken sig en risiko for, at den nødvendige finansiering ikke er til rådighed i takt med, at forpligtelserne forfalder.

Likviditetsoverdækningen er bestemt ved LFV § 152 og siger, at banken skal have en forsvarlig likviditet. Denne likviditet skal som minimum have en overdækning på 10 pct. af bankens samlede gælds- og garantiforpligtelser fratrukket efterstillede kapitalindskud og 15 pct. af de gældsforpligtelser, som det påhviler banken at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned.

Jf. LFV § 152, stk. 2 kan der til bankens likviditetsbeholdning medregnes kassebeholdning, fuldt ud sikre anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber og beholdningen af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Desuden har finanstilsynet jf. LFV § 152 stk. 3 mulighed for at udvide grundlaget for, hvad der må medregnes i likviditeten. Dette er sket flere gange, og en oversigt over de midlertidige lånetiltag kan findes på Nationalbankens hjemmeside<sup>22</sup>. Senest er der den 10. august 2011 igen blevet åbnet op for, at de aktier, bankerne ejer i fællesskab, (Bilag 2,8) kan stilles som sikkerhed for trækingsret i Nationalbanken.

Lovkravene bestemmer det absolutte minimum af likviditet, der skal være til stede. Finanstilsynet, som blandt andet har til opgave at vejlede bankerne, har også udset likviditetsoverdækningen som en vigtig faktor og medtaget denne i deres tilsynsdiamant.

### 6.1 Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten blev opstillet i 2010 og er pejlemærker inden for fem risikoområder, som erfaringsmæssigt har stor betydning for, om en bank kommer i problemer.

---

<sup>22</sup>[http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/Oversigt\\_midlertidig\\_laanemuligheder\\_august\\_2011/\\$File/Oversigt\\_1008\\_2011.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/Oversigt_midlertidig_laanemuligheder_august_2011/$File/Oversigt_1008_2011.pdf)

Det skal dog her understreges, at tilsynsdiamanten ikke er nogen sikkerhed for, at en bank ikke kan gå ned, da der kan være flere risici end medtaget, og/eller at de medtagede grænseværdier ikke er store nok.

### 6.1.1 Likviditetsoverdækning

Et af tilsynsdiamantens pejlemærker er likviditetsoverdækning, som udregnes ved hjælp af overdækningen i forhold til opfyldelse af lovkravet på henholdsvis 10 og 15 pct.

I SBs årsrapport står opført en likviditetsoverdækning på 160 pct. SB har derfor en god likviditetsmæssig overdækning. Efter udsendelse af regnskabet har banken også taget hul på en nedbringelse af lån med statsgarantier, idet der førtidsindfries 250 millioner<sup>23</sup>. SB har således ikke på nuværende tidspunkt likviditetsproblemer.

Vigtigst er det dog, at SB holder sig for øje, at en stor del af denne likviditet er tilvejebragt ved hjemtagelse af lån med individuelle statsgarantier, som udløber fra den 25. marts til den 15. april 2013<sup>24</sup>. Der er således stadig en indfrielse af lån på 1,5 milliarder, hvilket banken ikke har likvider til.

25

SKJERN BANK

Ifølge artikel på Finanswatch<sup>25</sup> og årsrapport 2011 udtaler SBs direktør Per Munch at de medio 2013 ønsker en likviditetsoverdækning på 700 millioner og SB derfor skal have refinansieret omkring 800 millioner ved udgangen af 2013.

Problemet med manglende likviditet til indfrielse af de individuelle statsgarantier i 2013 er SB ikke alene om, ligesom der har været flere banker tilbage i tiden, som havde problemer med deres funding. Dette er også bemærket af finanstillsynet, som for at gøre opmærksom på risikoen har medtaget fundingstrukturen som et pejlemærke i tilsynsdiamanten.

### 6.1.2 Funding ratio

Et andet pejlemærke i tilsynsdiamanten er funding ratio, som fortæller om løbetiden for fundingen. Funding ratioen beregnes ud fra følgende formel.

<sup>23</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/02\\_2012\\_Meddelse\\_om\\_førtidsindfrielse\\_af\\_SEB\\_n.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/02_2012_Meddelse_om_førtidsindfrielse_af_SEB_n.pdf)

<sup>24</sup> <http://www.finansielstabilitet.dk/individuel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx?ins=67>

<sup>25</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3001626.ece>

$$\frac{\text{Udlån}}{\text{Indlån} + \text{obligationer over 1 år} + \text{efterstillet kapital} + \text{egenkapital}} = \text{funding ratio}$$

$$\frac{3.526.544}{2.767.346 + 1.519.419 + 357.521 + 334.707} = 0,71$$

Funding rationen er således et godt stykke under 1, som Finanstilsynets tilsynsdiamant foreskriver. Tilsynsdiamanten tager dog kun begrænset hensyn til, hvordan funding ratioen bliver påvirket over tid, idet den afgøres af, om fundingen er over eller under et år.

Derfor fremskrives ovenstående beregning og sammenholdes med indfrielse af lånene med individuel statsgaranti.

| Funding Ratio        | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gæld i alt           | 4.753.000 | 4.505.694 | 4.753.000 | 4.753.000 | 4.753.000 |
| Udlån                | 3.623.000 | 3.526.544 | 3.623.000 | 3.623.000 | 3.623.000 |
| Indlån               | 2.825.000 | 2.767.346 | 2.825.000 | 2.825.000 | 2.825.000 |
| Obligationer + 1 år  | 1.519.419 | 1.519.419 | -         | -         | -         |
| Efterstillet kapital | 356.546   | 357.521   | 357.521   | 357.521   | 332.521   |
| Egenkapital          | 329.351   | 334.707   | 366.207   | 397.707   | 429.207   |
| Funding Ratio        | 0,72      | 0,71      | 1,02      | 1,01      | 1,01      |

26

SKJERN BANK

Her ses det, at når løbetiden på de individuelle statsgarantier falder under et år i 2012, kommer funding ratioen over 1 og dermed højere end grænseværdien for tilsynsdiamanten.

I rapporten fra finanstilsynet<sup>26</sup> var bortfaldet af de individuelle statsgarantier også et kritisk punkt. Finanstilsynet påpegede, at kampen om indlån frem mod 2013 meget vel kunne blive intensiveret, da flere banker ligesom SB har udløb af statsgarantierne i det tidlige forår 2013.

Meget belejligt for SB har Nationalbanken i lighed med ECB gjort det muligt at belåne gode udlån og dermed kunne indfri lånene, som er dækket af de individuelle statsgarantier.

Belåningen i Nationalbanken må også medregnes i Funding ratioen, jævnfør udmelding fra Finanstilsynet<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> [https://alm.skjernbank.dk/media/Redegørelse\\_Skjern\\_Bank.pdf](https://alm.skjernbank.dk/media/Redegørelse_Skjern_Bank.pdf)

<sup>27</sup> <http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Arkiv-PM/Presse-2011/Justering-af-pejlemaerke-i-tilsynsdiamanten.aspx>

## 6.2 Løsning af likviditetsproblemet

Inden gennemgangen af metoden for belåning af udlån i Nationalbanken. Skal det nævnes at der er andre muligheder.

I årsrapport 2011 nævner direktøren for SB, at det kan blive nødvendigt med en nedbringelse af balancen, hvis lånemuligheden i Nationalbanken ikke kan slå til. Dette vil dog gå ud over indtjeningen, hvilket ikke er, hvad SB har brug for.

Desuden er det som tidligere nævnt muligt at gå ind i kampen om indlån. Renten er dog her en del højere end renten på lån i Nationalbanken, som er deres 7 dages udlånsrente<sup>28</sup> pt. 0,7 pct., hvilket er meget under den rente, som skal udbydes på markedet for at tiltrække indlån, hvor renten er niveauet 3 – 3,5 pct. (Bilag 2.9).

Selvom markedet for indlån er dyrere er det stadig vigtigt for SB at holde fast i indlånet, både grundet SBs udfordringer med at holde likviditetsoverdækningen. men også for på sigt at undgå afhængighed af udefra kommende funding, ligesom løsningen med belåning i Nationalbanken om 3 år eller når der engang er bedre markedsvilkår må forventes udfaset.

Problemet med høje indlånsrenter kan dog også gå ud over krydssalget i banken, idet det kan gøre det sværere at tjene på følgeforretninger, det vil sige indtjening fra salg af investeringsbeviser eller handel med aktier og obligationer, da kunder oftere vælger den sikre høje rente.

Løsningen vil derfor løbende være en kombination af udlån, indlån og belåningsmuligheden i Nationalbanken. Sidstnævnte skal dog bibringe mest til indfrielsen af de individuelle statsgarantier og er meget vigtig for SBs videre drift.

## 6.3 Belåning i Nationalbanken<sup>29</sup>

Nationalbanken udvidede i oktober 2011 sit belåningsgrundlag til også at omfatte bankernes lån af god kvalitet. Belåningen kan ske med op til 3 års løbetid og er indført for at hjælpe bankerne med at lette overgangen fra de individuelle statsgarantier. Likviditeten kan tælle med i Lov om finansiel virksomhed § 152.

<sup>28</sup> [http://www.nationalbanken.dk/dndk/presse.nsf/side/PresseDNN201215589/\\$file/DNN201215589.pdf](http://www.nationalbanken.dk/dndk/presse.nsf/side/PresseDNN201215589/$file/DNN201215589.pdf)

<sup>29</sup> [www.Nationalbanken.dk](http://www.Nationalbanken.dk)

Udlånet skal være af en kvalitet, som tilhører bonitetskategori 3 eller 2a i finanstillsynets karakterisering af udlånsbonitet (Bilag 3.0), hvor det er udlån af normal bonitet, og hvor der ikke ses tegn på svaghed.

Når udlån belånes i Nationalbanken eller en trækingsret medtages i likviditetsoverdækningen, skal der ske en løbende overvågning fra bankens side, og der skal årligt ske en overvågning fra finanstillsynet med fokus på, om udlånene overholder kravene om belåning i Nationalbanken.

### 6.3.1 Størrelsen af den mulige belåning

Kategoriseringen af udlånene vil derfor være en længere og kontinuerlig proces, jævnfør ovenstående krav. SB er i deres årsrapport, side 37, kommet med et bud på, hvor stor en del af deres udlån, der kan belånes. (Bilag 3.1)

Her ses det, at SB har 1,299 milliarder kr. beliggende i den gode bonitet, og disse vurderes at kunne belånes.

Fra de 1,299 milliarder kr. skal der trækkes et haircut på 25 pct. og en margin på 10 pct., hvorefter beløbet til opnåelse af trækingsret i Nationalbanken fremkommer.

28

 SKJERN BANK

*Udlån af høj bonitet – haircut 25 % – margin 10 % = belåningsramme*

$$1.299.000 - 25 \% - 10 \% = 876.825$$

Der er således 877 millioner kr. til belåningsrammen i Nationalbanken, hvilket vil være nok i forhold til kravet på 800 millioner som SBs direktør har beregnet.

Da der er ganske store krav til opfølgning på boniteten af udlånene, kan de mindste udlån i den belånbare kategori være dyre i rådgiver- og revisortimer, sammenlignet med indlån

Der skal derfor ske en afvejning mellem, hvor meget det koster omkostningsmæssigt at gøre de små lån belånbare, skal løbende afvejes med prisen på indlån og indtjeningen på udlånet.

Tages der højde for ovenstående vurderes det, at ca. 125 millioner vil være for dyre, således at SB derfor kun kan hente 750 millioner hjem i Nationalbanken, men det vil som skrevet være en løbende afvejning.

Nationalbankens belåning er åben af to omgange, den 30 marts og 30. september 2012, og vil derfor udløbe den 27. marts og den 25. september 2016<sup>30</sup>. Renten er den 7 dages pengepolitiske rente indtil medio 2013, hvor der kan påføres et tillæg og det forventes, at dette tillæg sættes op i takt med, at det kommercielle marked åbner. Det gælder derfor for SB om at drage nytte af denne billige funding mulighed for at præstere nogle gode resultater, så SB kan opnå nogle gode, billige renter på sine lån, når de kommercielle markeder åbner.

#### 6.4 Delkonklusion vedrørende Skjern Banks nuværende solvens og likviditet

SBs nuværende solvensoverdækning er tilfredsstillende, men presses over årene af bortfaldet af supplerende kapital. Den supplerende kapital beholdes i så lang tid som muligt, ligesom den statslige hybride kernekapital må bibeholdes og betales tilbage til kurs 110 for at forbedre overdækningen. SBs solvens udviser således svaghestegn hen over årene, men holder sig dog med en afstand til kravet på 11,5 procent.

29

SKJERN BANK

I beregningerne er ledelsens positive udmeldinger for 2012 indregnet, men udebliver de positive resultater over de kommende år, vil der komme yderligere pres på den solvensmæssige overdækning. SB er derfor presset til løbende at levere et godt resultat.

Likviditeten er på nuværende tidspunkt god med en overdækning på 160 pct., men vil i løbet af det tidlige forår 2013 komme under hårdt pres med bortfaldet af individuelle statsgarantier for 1,5 milliarder.

Likviditeten til denne indfrielse skal hentes ved hjælp af belåning i Nationalbanken og en mindre forøgelse af indlån, hvilket vurderes at kunne fremskaffe SB nok likviditet til en fortsat god likviditetsoverdækning. Arbejdet med at gøre lånene klar til belåningen i Nationalbanken er derfor af største vigtighed for SB.

---

30

[http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/3\\_aarige\\_udlaan\\_jan\\_2012/\\$File/Notat\\_3aarige\\_udlaan.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/3_aarige_udlaan_jan_2012/$File/Notat_3aarige_udlaan.pdf)

## 7 Kommende Basel III regler

Her gennemgås de nye Basel III regler i deres forventede udformning, og det analyseres, hvilke konsekvenser dette har for SB.

Målet med de kommende regler er at sikre en større modstandskraft over for perioder med økonomisk ustabilitet og derigennem understøtte stabilitet.

Oplægget til reglerne er udformet af Baselkomiteen, som fastsætter krav til internationale regler for regulering af kreditinstitutter. Reglerne er ikke på nuværende tidspunkt bindende for SB, men vil i en mere eller mindre tilpasset form blive indført gennem EU i en fornyelse af kapitaldækningsdirektivet det såkaldte CRD IV. Implementeringen sker gennem direktivet, men også delvist gennem forordninger, som modsat direktiver ikke først skal gennem dansk behandling, men i stedet implementeres direkte igennem EU<sup>31</sup>.

Den 20. juli 2011 fremsatte EU-kommissionen forslaget<sup>32</sup>, som nu ligger til behandling i Europarådet og Europaparlamentet. Der håbes på enighed mellem rådet og parlamentet inden sommer og dermed inden for perioden, hvor Danmark har formandskabet i EU, hvorefter reglerne kan træde i kraft 1. januar 2013<sup>33</sup>.

30

SKJERN BANK

### 7.1 Krav til kapital<sup>34</sup>

På kapitalområdet skærpes kravene til både kvaliteten og kvantiteten af den kapital, banken har. Der er ingen højere krav til basiskapitalen, som uændret er det lovmæssige 8 pct. eller det individuelle solvensbehov. Som noget nyt skal der opbygges kapitalbevaringsbuffer, og kravene til sammensætningen af kapitalen ændres til mere egenkapital.

Kravet til hvor stor en del, der er ren egenkapital, hæves fra de nuværende 2 pct. til 4,5 pct. Kravet til kernekapitalen hæves fra 4 til 6 pct.

<sup>31</sup> Advokat Michael Camphausen fra LETT i interview ”en sektor på skrump” i Finansforbundets magasin nr. 3, 2012

<sup>32</sup> <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/915&format=HTML&aged=0&language=DA&guiLanguage=en>

<sup>33</sup> Elisabeth Teisen journalist finansforbundet i artikel ”en sektor på skrump” i Finansforbundets magasin nr. 3, 2012

<sup>34</sup> Danmarks Nationalbank publikationen Finansiell Stabilitet 2011 kapitel 6 og Finanstilsynet særligt Ulrik Nødgaard ved årsmødet for lokale pengeinstitutter maj 2011.

Basel III forventes indfaset i perioden fra 2013 til 2023. Der er medtaget et diasslide fra årsmødet i Lokale Pengeinstitutter maj 2011 til visualisering af indfasningen (bilag 3.2).

Desuden introduceres en kapitalbevaringsbuffer og en variabel modcyklisk kapitalbuffer. Kapitalbevaringsbufferen vil, hvis banken oplever tab hvorved, at kapitalbevaringsbufferen formindskes, blive sat under tilsynsmæssige overvågninger, og der vil ske tilbageholdelse i udbyttebetalingen. Baselkomiteen har udarbejdet et forslag til, hvordan en mulig kalibrering af udbytterne kan se ud. (Bilag 3.3). Bufferen skal mindske risikoen for at en bank går fra at være i ”going Koncern” til at være ”gone Koncern”, hvorved værdierne derfor skal nedskrives kraftigt.

Den modcykliske kapitalbuffer, som skal opbygges i perioder med høj vækst. Det forventes at den skal fastsættes hovedsageligt ud fra udlån i forhold til BNP, hvilke ifølge Nationalbanken tidligere været en god indikator for tidligere finanskriser. (Bilag 3.4)

Kapitalbevarings og modcyklisk buffer indfases over tid og skal opfyldes med kernekapital, således at der i gode tider og på sigt skal være en ren egenkapital på over 9,5 pct., og henholdsvis kerne- og basiskapital skal være 11 og 13 pct. Dette er ud fra et individuelt solvensbehov på 8 pct. I SB er der et noget højere individuelt solvensbehov på 11,5 pct. og derfor bliver kravene for basiskapital 16,5 pct. i gode tider. Da det den modcykliske buffer ikke vil blive indfaset i den nuværende økonomiske situation, medtages denne ikke i de kommende krav til brug for at analysere SBs kernekapital- og solvensprocent. 31

Desuden kommer der nye definitioner på, hvad der kan tælle med i kernekapitalen. Som det er lagt op nu, vil det komme til at påvirke den nuværende tilkøbte hybride kapital. Udstedelser på gamle vilkår vil blive gradvist udfaset med 10 pct. om året fra 2013 til 2022. Dog forventes statslige hybride kernekapitals udstedelser med statsgaranti (bankpakke 2) at kunne medregnes fuldt ud indtil 2018, hvor den så bortfalder.<sup>35</sup>

Ligeledes medfører Basel III, at fradraget for de kapitalandele, som der er investeret i fremover, skal fradrages med det fulde beløb i kernekapitalen modsat tidligere, hvor det var halvdelen i kernekapitalen og halvdelen i basiskapitalen. Dette sker således, at intet af den samme kapital tæller med i flere finansielle virksomheders kernekapital.

---

35

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/EACF790592438C37C1257982002AD16D/\\$file/stresstest\\_dk\\_2011\\_web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/EACF790592438C37C1257982002AD16D/$file/stresstest_dk_2011_web.pdf)

Der laves derfor beregninger på en fortsættelse af tilbagebetalingsmodellen fra tidligere afsnit, hvor den supplerende kapital udskydes længst muligt og afvikles med 10 pct. Der tilføjes også en 10 pct's afvikling af den ikke statslige hybridkernekapital<sup>36</sup> og et bortfald af den statslige hybridkernekapital fra 2018, som overgangsreglerne forventer det<sup>37</sup>. Det fulde fradrag for kapitalandele tages ligeledes i kernekapitalen.

Beregningerne sammenholdes med Basel III reglerne, som indføres over tid. Kapitalen vil herefter se således ud for SB. (For bagvedliggende beregninger se Bilag 3.5)

| Basel III                     | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ren egenkapital procent       | 8,6  | 9,5  | 10,3 | 11,1 | 11,9 | 12,7 | 13,5 | 14,3 | 15,1 |
| Krav egenkapital procent      | 2,0  | 2,0  | 3,5  | 4,0  | 4,5  | 5,1  | 5,8  | 6,4  | 7,0  |
| Kernekapital procent          | 10,2 | 11,0 | 11,6 | 12,4 | 13,2 | 14,0 | 14,9 | 14,0 | 14,8 |
| Krav kernekapitalprocent      | 4,0  | 4,0  | 4,5  | 5,5  | 6,0  | 6,6  | 7,3  | 7,8  | 8,5  |
| Solvensprocent Basel III      | 15,8 | 15,8 | 15,2 | 14,9 | 14,4 | 14,5 | 14,9 | 14,0 | 14,8 |
| Krav solvensprocent Basel III | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 12,1 | 12,8 | 13,4 | 14,0 |

Der ses ingen problemer for SB i at opnå en ren egenkapital- og kernekapitalprocent, som er over kravene. SB overholder derved på nuværende tidspunkt de fremtidige strammere regler for egenkapital- og kernekapitalprocent.

Solvensprocenten er også over Basel III kravet, som løbende stiger til 14 pct. Kravet vil være gældende i perioder med lav til negativ vækst som i indeværende periode. Solvensprocenten bliver dog presset maksimalt, når den statslige hybride egenkapital falder væk i 2018, hvor overdækningen i 2018 og 2019 er nede på henholdsvis 0,6 og 0,8 procentpoint.

Konsekvensen for SB er således, at kapitalen bliver presset til det yderste med indførslen af bufferen og bortfald af den statslige hybride kernekapital.

Det skal dog her nævnes at 2,0 og 2,5 procentpoint af kravet i henholdsvis 2018 og 2019 er kapitalbevaringsbufferen, kravet betyder ikke, at SB skal lukkes, hvis bufferen kommer under dette krav, men kommer under administration.

SB skal dog være opmærksom på, at der fra kapitalmarkedernes side højst sandsynligt vil være en forventning om, at bankerne lever op til kravene tidligere, ligesom det forventes, at de allerede nu også vil stille krav om, at banken lever op til den modcykliske buffer, som stiller krav om yderligere

<sup>36</sup> Det er ikke muligt at se nok information til at se om den nuværende hybride kernekapital kan klare de nye Basel III regler, og den er derfor udfaset.

<sup>37</sup> Nationalbanken og tale af Ulrik Nødgaard den 26. maj 2011 ved Lokale Pengeinstitutters årsmøde.

2,5 procentpoint i 2019. Desuden forventer flere bankdirektører, blandt andre Anders Dam, at der fra kapitalmarkedernes side vil blive lagt en yderligere buffer oven i bufferkravene, således at der vil være et solvenskrav på 18 pct.<sup>38</sup>

Det vurderes herfor ikke muligt for SB at kunne låne på de professionelle kapitalmarkeder. SB er derfor nødsaget til at indføre kraftige tiltag, som forbedrer indtjeningen og hermed solvensen. Ligesom SB igen kan forsøge at få de lokale personer og virksomheder til at indskyde kapital, ligesom det skete i 2009 med et supplerende lån.

Ifølge Jyske Banks analytiker Christian Hede<sup>39</sup> er der ikke tvivl om de forhøjede kapitalkrav og disse forventes derfor at være på plads i den nuværende udmeldte form. Kravene til likviditet er dog endnu ikke på plads.

## 7.2 Krav til likviditet

Et andet meget vigtigt punkt for SB i de nye Basel III regler omhandler likviditet. Punktet likviditet vedrører både mængden af likviditet, og hvor stabil denne er.

Baselkomiteen har opdelt dette i to likviditetskrav. Et krav om likviditet på kort sigt Liquidity Coverage Ratio, (LCR) og et krav om længere stabil funding Net Stable funding ratio (NSFR). Punktet NSFR svarer groft set overens med punktets funding ratio i tilsynsdiamanten, som tidligere beskrevet, mens LCR udregnes anderledes end den nuværende likviditetsoverdækning, idet den i stedet for 10 eller 15 pct. af aktiverne udregnes i forhold til nettobetalingssudstrømninger over de kommende 30 dage.

Selve de nye strammere regler til likviditet er ikke lagt fast endnu, men vil blive det efter en observationsperiode, og kan derfor afvige fra det nuværende oplæg. (jf. bilag 3.6)

### 7.2.1 LCR<sup>40</sup>

Hensigten fra Baselkomiteen side med LCR er at sørge for, at bankerne og i dette tilfælde SB skal have tilstrækkelige store likviditetsstødpuder til at kunne klare kortsigtet intenst likviditetsstress.

<sup>38</sup> <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article1017766.ece>

<sup>39</sup> <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article3455068.ece>

<sup>40</sup> Oplysninger fra kapitel 6 af Nationalbankens publikation Finansiell Stabilitet 2011

Formelen for udregningen af LCR er som følger.

$$\frac{\text{Beholdning af højkvalitets likvide aktiver}}{\text{Nettobetalingssudstrømninger over de kommende 30 dage}} > 100 \text{ pct.}$$

Til at beregne nævneren i brøken for udregning af LCR skal nettoudbetalingerne fastlægges. Her udregnes de fastsatte markedsforfald og desuden opdeles indlån i stabile og i mindre stabile indlån og de stabile antages at have afløb på mindst 5 pct. inden for de kommende 30 dage, og afløbet af mindre stabile indlån antages at være på mindst 10 pct. Privates indlån og bundne højrentekonti vil tælle som stabilt indlån.

Dette er som noget nyt med til at belyse den risiko, der er ved kun at funde sig med indlån, idet der kan opstå massehysteri hos indskyderne, som herefter hæver pengene ved dårlige resultater eller rygter om bankkrak.

Funding med udstedte obligationslån tæller ikke med som nettoudbetalinger, medmindre disse har udløb inden for 30 dage. Kommer den under 30 dage, vil det være med til at sænke overdækningen markant. Det er derfor meget vigtigt, at forfaldstidspunkterne spredes, når det igen bliver muligt for SB at låne på markedsvilkår, således at udløbet på en stor markedsbaseret finansiering ikke påvirker LCR.

Til at beregne tælleren i brøken opdeles aktiverne i flere niveauer og til beholdningen af højkvalitets likvide aktiver tæller følgende med på niveau 1.

- Centralbankreserver
- Kontanter
- Statsobligationer

Ovenstående aktiver medregnes med 100 pct. i stødpuden og vil skulle udgøre mindst 60 pct. af aktiverne i likviditetsstødpuden. Her vurderes aftaler i Nationalbanken omkring en trækingsret også at tælle med, hvilket betyder at Skjern Bank med Nationalbank belåningen klarer kravet.

Andre aktiver vil dermed højst kunne udgøre 40 pct. af likviditetspudden. Disse resterende aktiver kaldes for niveau 2 aktiver.

I Niveau 2 er der i udspillet lagt op til, at danske realkreditobligationer befinder sig her. På niveau 2 skal der anvendes et haircut på mindst 15 pct., således at de maksimalt kan medregnes med 85 pct.

Nationalbanken har i deres publikation ”finansiel stabilitet 1. halvår 2011” gennemført beregninger på status af nogle af de store danske pengeinstitutter. Deres konklusion er, at de danske banker er dårligere stillet end deres europæiske kollegaer, og hovedårsagen er, at de danske banker ligger inde med en højere andel af realkreditobligationer end kollegaerne i Europa, som i højere grad benytter statsobligationer, som i udspillet er placeret på niveau 1.

Med danske realkreditobligationer i niveau 2 vil det i SB, som i dag har en stor beholdning af realkreditobligationer, nødvendiggøre en adfærdssændring, idet der nu skal købes flere statsobligationer, som tæller med på niveau 1. SB vil herved miste en renteindtægt, da statsobligationer normalt har en lavere rente end realkreditobligationer, idet investorerne ser statsobligationer, som sikrere end realkreditobligationer. Se Bilag 3.8, hvor renten på en statsobligation og en realkreditobligation med samme varighed er sammenlignet.

35

 SKJERN BANK

Der er fra Dansk side gennem længere tid blevet gjort og fortsat lavet et stort stykke lobbyarbejde i EU for at få realkreditobligationerne flyttet til niveau 1 aktiver, da vi i Danmark har en lang tradition for realkreditobligationer, hvor vi har et stort og likvidt marked på højde med statsobligationer. Dette understøttes af en analyse foretaget af Nationalbanken i deres kvartalsoversigt 1. kvartal 2011 1. del side 157<sup>41</sup>, hvor resultaterne viser, at Danske Benchmark realkreditobligationer stort set er ligeså likvide som danske statsobligationer også i perioder med markedsstress.

Den endelige beslutning om placeringen af realkreditobligationerne er udskudt til 2015, hvor tiden indtil da vil blive brugt af det Europæiske banktilsyn til at vurdere, om realkreditobligationerne er stabile<sup>42</sup>. Jf. Nationalbankens analyse vurderes realkreditobligationer gode muligheder for at kunne tælle med på niveau 1.

<sup>41</sup>

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/297892ECD653FFECC1257855002A4B10/\\$file/KVO\\_1\\_2011\\_1del\\_web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/297892ECD653FFECC1257855002A4B10/$file/KVO_1_2011_1del_web.pdf)

<sup>42</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Realkredit/article1013603.ece>

Skulle observationsperioden gå den forkerte vej for de Danske realkreditobligationer, er der endnu en udvej for lande, som har en anderledes struktur, ligesom Danmark har det. Denne løsning er, at der kan fastsættes en anden grænse end 60 pct. niveau 1 og 40 pct. niveau 2. Dette indebærer dog et højere haircut for den del af niveau 2 aktiverne, som ligger ud over de 40 pct.

### 7.2.2 NSFR

Baselkomiteen ønsker, at pengeinstitutterne får en længere finansiering, end tilfældet har været indtil nu. Bankerne lever af at transformere korte indlån til lange udlån i blandt andet ejendomme, landbrug og huse. Med NSFR ønskes denne transformation kontrolleret.

Således ser brøken for NSFR ud:

$$\frac{\text{Disponibel mængde stabil finansiering}}{\text{Krævet mængde stabil finansiering}} > 100 \text{ pct.}$$

Finanstilsynet har med deres tidligere omtalte funding ratio i tilsynsdiamanten også henledt bankernes opmærksomhed på dette.

Tilsynsdiamantens funding ratio ser således ud:

$$\frac{\text{Udlån}}{\text{Indlån} + \text{obligation over 1 år} + \text{efterstillet kapital} + \text{egenkapital}} = \text{funding ratio}$$

Forskellen mellem NSFR og ovennævnte er udover ombytningen af nævner og tæller begrænset, dog foretages der i NSFR haircut både over og under brøkstegen, således at bankens individuelle likviditetsprofil i højere grad afspejles end i tilsynsdiamantens funding ratio.

### 7.2.3 Skjern Banks NSFR

Beregningen er tilnærmet idet SBs fuldstændige fordeling på ustabile ind- og udlån ikke kendes, derfor er der gjort en vurdering.

Til at beregne tælleren i brøken opgøres indlån med en løbetid over et år til 100 pct., mens kortere indlån medregnes med 50 pct. for ustabile indlån. Ustabile indlån kunne være erhvervsindlån over grænsen på 750.000 kr. Resterende indlån kan medregnes med 80 til 90 pct. Grundet færre

tilbageværende ustabile indlån vurderes indlånet under et år, at kunne medregnes til gennemsnitligt 80 pct.

Til at beregne nævneren i brøken medregnes udlån med en løbetid over 1 år til 100 pct. resterende udlån skal medregnes med 50 til 85 pct. alt efter hvor nemt det er at skære kreditterne væk. Idet SB har flere mindre erhvervsvirksomheder vurderes nedskæringen svære og lånene medregnes derfor med 75 pct.

Udregnet i bilag 3.8 vil SBs NSFR være 99 pct. uden belåning i Nationalbanken og de statsgaranterede lån, grundet løbetiden nu er under 1 år.

Udregnet med belåning i Nationalbanken er NSFR 124 pct. Det er i denne forbindelse også interessant, at når SB har hjemtaget belåningen i Nationalbanken, vil dens NSFR være bedre end i en bank med sammenhæng mellem indlån og udlån, idet der for indlån skal beregnes et afløb på op til 10 pct. eller mere, hvilket ikke er tilfældet med belåningen i Nationalbanken.

SB kan således i første omgang sikre NSFR med belåningen i Nationalbanken, men på sigt skal der foretages et valg mellem ind- og udlånsbalance eller finde en længerevarende markedsfunding. Et valg mellem disse vil således afhænge af SBs muligheder og den prismæssige forskel, hvor mulighederne igen afhænger af SBs indtjening og kapital. Funding vurderes dog på sigt dyrere da kortmarkedsfinansiering under et år ikke længere kan tælle med i NSFR.

Nye regler og nye tilpasninger: Selvfølgelig skal SB ikke kun kigge på, hvad Basel Reglerne siger, men også holde sig for øje, at selv om reglerne siger, at noget er stabilt indlån eller ikke, kan virkeligheden meget vel være en anden, og derfor skal SB selvfølgelig udover at overholde reglerne også bruge deres sunde fornuft til at sikre en fornuftig likviditet.

### 7.3 Delkonklusion Skjern Bank og Basel III

Kapitalkrav:

SB har en høj ren egenkapital- og kernekapitalprocent og Basel III's nye løbende forhøjede krav til egen- og kernekapital kan overholdes.

SBs solvensprocent påvirkes dog kraftigt af de forhøjede krav til, hvornår den hybride kernekapital kan medregnes, idet den statslige hybride kernekapital ikke kan medregnes fra 2018, ligesom den anden hybride kernekapital og supplerende kapital skal reduceres med 10 % over årene.

Ud fra beregninger hvor banken lever op til sine egne forventninger omkring indtjening vil SBs kapital kunne klare de nye regler, dog med en meget lille til ikke eksisterende solvensoverdækning i 2018 i forhold til kapitalbevaringsbufferen og en lille overdækning sammenlignet med det individuelle solvensbehov.

SB står således i en fastlåst situation, hvor der ikke er råd til indtjeningsmæssige dårlige år og udvidelse af udlånet. Situationen er ikke holdbar for SB, og der skal derfor foretages tiltag, som kan forhøje solvensen.

Likviditetskrav:

LCR

De forventes, at realkreditobligationerne flyttes fra niveau 2 i det nuværende oplæg til niveau 1, grundet realkreditobligationernes gode performance jf. Nationalbankens analyse. Der skal dog holdes et vågent øje med den endelige afgørelse omkring dette.

På sigt når den meget billige belåningsmulighed i Nationalbanken udfases, skal optagelsen af lån ske med flere udløbsdatoer, således at et lån med udløb inden 30 dage ikke påvirker LCR markant.

NSFR

Ligesom under Funding Ratio er det af stor vigtighed, at belåningen i Nationalbanken hjemtages succesfuldt, idet lån med individuelle statsgarantier under 1 år ikke vil kunne medregnes i NSFR.

De kommende krav betyder, at SB skal skabe en bedre balance mellem indlån og udlån eller få en længere løbetid på indlånsunderskuddet. Valget mellem indlån eller længere løbetid vil afhænge af mulighederne på markedet samt prisforskellene mellem indlån og anden funding. Det skal bemærkes, at funding med obligationslån må være lidt dyrere, da der her ikke skal beregnes et haircut.

NSFR vil på sigt gøre det dyrere for SB at funde sig, idet der skal længere funding til for at overholde kravene, og længere funding er i en normal rentestruktur er dyrere.

## 8 Skjern Banks konsekvenser ved Basel III

### 8.1.1 Kapital:

Til en sammenholdelse af de endelige konsekvenser ved Basel III i forhold til nuværende regler er udregningerne for overdækningen i forhold til kravene sammenlignet (bilag 2.6 og 3.6)

| Sammenligning ny og gl. regler      | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Solvensprocent Basel III            | 15,8 | 15,8 | 15,2 | 14,9 | 14,4 | 14,5 | 14,9 | 14,0 | 14,8 |
| Krav solvensprocent Basel III       | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 12,1 | 12,8 | 13,4 | 14,0 |
| Solvensprocent gamle regler         | 15,8 | 15,8 | 15,8 | 15,8 | 15,3 | 15,5 | 15,7 | 15,9 | 16,7 |
| Krav til solvens gamle regler       | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| Overdækning nye regler - gl. regler | 0,0  | 0,0  | -0,6 | -0,9 | -0,9 | -1,6 | -2,1 | -3,8 | -4,4 |

Indførslen af Basel III reducerer således SBs overdækning over årene med 4,4 procentpoint i 2019. Der er således behov for flere tiltag for at sikre en forbedret solvensmæssig overdækning særligt i 2018 og 2019.

39

SKJERN BANK

### 8.1.2 Likviditet:

Flyttes Danske realkreditobligationer til niveau 1 kan SBs likviditetsberedskab bibeholdes i disse bedre indtægtsgivende aktiver. Sker dette ikke, vil det koste mistede renteindtægter til SB.

Når indlånsunderskuddet overgår til de frie markedsvilkår, skal lånene fordeles med udløb over flere datoer, idet dette vil påvirke LCR, når de kommer under 30 dages løbetid.

Konsekvenserne af NSFR er allerede indarbejdet i Finanstilsynets tilsynsdiamant, og påvirkningen er begrænset, dog vil det nu være muligt for SB i større grad at påvirke udfaldet grundet forskellig haircut på ind- og udlån.

### 8.1.3 Samlet

Den største konsekvens ved Basel III er dog, at den lille kapitaloverdækning gør, at SBs muligheder for at låne likviditet, når Nationalbankens belåningsmulighed på sigt overgår til markedsvilkår, er stærkt reducerede til umulige. Investorerne vil se SBs kapital, som for svag til overlevelse. Den

største konsekvens er således at har behov for en styrkelse af kapitalen til en fremtidig sikring af likviditeten.

## 9 Skjern Banks indtjening

For at finde ud af hvilke muligheder SB har med de nye regler, er det nødvendigt at undersøge SBs indtjening, idet der i forudsætningerne for tidligere udregninger er ilagt en indtjening, ligesom der er behov for yderligere tiltag for at forbedre overdækningen.

Dette gøres ved at analysere relevante nøgletal for SB og sammenholde disse med Benchmark for at se, hvordan SBs nuværende konkurrenceevne er og udpege forbedringsmuligheder.

### 9.1 Benchmark analyse<sup>43</sup>

For at pege på den rigtige konkurrent til analysen undersøges de nærmeste konkurrenter i området. SB er en lokalforankret bank i det vestjyske, hvor der er også en anden større lokal aktør med en stor markedsandel. Det er Ringkøbing Landbobank (RL), som gennem mange år er kommet med gode resultater. En sammenligning med denne vil kunne give et fingerpeg om, hvilke muligheder SB har fremadrettet.

Den arbejdende kapital er dog noget større i RL, hvilket vil kunne give misvisende resultater.

Jeg vælger dog alligevel at sammenligne med RL som følge af, at der arbejdes i samme markedsområde og der er en sammenlignelig branchemæssig fordeling af udlån (Bilag 3.9)

Da RL på flere områder er i en speciel liga vedrørende dens resultater, er vestjyskBANKs (VB) nøgletal i enkelte tilfælde medtaget. Banken er også en del af det Vestjyske, og branchefordelingen er også lig SB og RL. (Bilag 4.0)

---

<sup>43</sup> Oplysningerne fundet i Skjern Bank, Ringkøbing Landbobank og vestjyskBANKs regnskab.

## 9.2 Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Et vigtigt nøgletal for Banken er dens WACC, som med et gennemsnitligt procenttal fortæller, hvad det har kostet SB at finansiere sig i perioden.

Derfor gennemgås SBs nuværende WACC, hvorved SBs evne til at funde sig analyseres.

Venstre side af formlen udgør udgiften til fremmedkapital, og højresiden er udgiften til egenkapitalen.

En lav WACC forbedrer mulighederne for at kunne konkurrere på markedet, mens en høj WACC kan betyde, at SB ikke er konkurrencedygtig som følge af, at udlånsrenterne skal være højere end konkurrenternes, før der tjenes penge.

Udregningen af WACC for SB på en brøkstreg ser ud som følger:

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

$$\text{Skjern Banks WACC 2011} = \frac{107}{(5.249 - 381)} * 1 - 0,25 * \frac{5.249 - 381}{5.249} + 0,0665 * 1 - \frac{5.249 - 381}{5.249} = 2,01 \%$$

41

SKJERN BANK

Følgende forudsætninger er brugt i udregningen Ke/CAPM: Beta 0,55<sup>44</sup>, risikofri rente 5 pct., forventet rente 8 pct.

$$0,05 + 0,55 * 0,08 - 0,05 = 0,0665$$

Ved at splitte brøken op og indtaste dette i et regneark (bilag 4.1) fås følgende delresultater:

|              | Skjern 2011 |
|--------------|-------------|
| KD           | 2,198%      |
| Leverage     | 0,9274      |
| KE           | 6,650%      |
| Venstre side | 1,529%      |
| Højre side   | 0,483%      |
| WACC         | 2,01%       |

KD, som er prisen på fremmedkapitalen fortæller, hvad SB i gennemsnit betaler for passivside fratrasket EK. Rentespændet går fra valør penge ved dankorttransaktioner (som banken ikke betaler

<sup>44</sup> Betaværdien er fundet på [www.proinvestor.com/aktier/Skjern+Bank/SKJE.CO](http://www.proinvestor.com/aktier/Skjern+Bank/SKJE.CO)

for) til det pt. dyreste indlånsprodukt på 3,25 pct. og videre til de 11,11 pct., der betales til staten for den hybride kernekapital; sidstnævnte anvendes dog også til ansvarlig kapital.

Det ses også, at SBs Leverage dvs. gearingen er på 0,9274, hvilket betyder, at fremmedkapitalen udgør 92,7 pct. af balancen. I denne beregning, hvor KE er udregnet til 6,65 pct., hjælper denne gearing med at nedbringe WACC'en, idet banken kan låne billigere (KD). Samspillet er dog også, at KD alt andet lige vil være dyrere, jo højere gearing banken har, da højere gearing ofte er lig højere risiko.

Det er en tommelfingerregel, at WACC'en skal ligge under pengemarkedsrenten. Cibor 3 for 2011 kan beregnes til 1,38 pct. (jf. bilag 4.2)

SB har således en WACC over markedsrenten, hvilket indikerer, at finansieringen er for dyr.

En af de ting, der gør, at SB har en højere WACC end Cibor 3, skal findes i, at SB som tidligere nævnt har et indlånsunderskud som forsøges indsnæret med dyre indlån

Cibor er den rente, som et pengeinstitut ønsker at låne ud til på usikret basis, til en af de sikreste banker i Norden. De efterfølgende banker skal således give et tillæg for fundingen, ligesom der er banker, som ikke kan optage usikret funding. Det kan derfor argumenteres for, at Cibor ikke længere er markedsrenten for banker, ligesom Nationalbanken ligeledes har stillet spørgsmålstejn ved rentefastsættelsen fra ciborstillerne,<sup>45</sup> hvorved fastsættelsen er overgået til Finansrådet. I stedet kunne det være mere interessant at sammenligne WACC'en med Benchmark

### 9.2.1 Funding ændringer

Det undersøges nu, hvilke konsekvenser den ændrede funding får for SBs WACC, og derefter hvilke muligheder dette giver banken.

Først afløses de individuelle statsgarantier af belåning i Nationalbanken, der gives på nuværende tidspunkt en rente på Cibor 3 + 0,17 pct.<sup>46</sup>, svarende til 1,17 pct. + en garantipræmie til staten på 0,95 pct.<sup>47</sup> = 2,12 pct.

<sup>45</sup> [http://nationalbanken.dk/DNDK/Presse.nsf/side/Udtalelse\\_vedroerende\\_Cibor!OpenDocument](http://nationalbanken.dk/DNDK/Presse.nsf/side/Udtalelse_vedroerende_Cibor!OpenDocument)

<sup>46</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/informationsmateriale\\_Skjern\\_Bank\\_endelig.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/informationsmateriale_Skjern_Bank_endelig.pdf)

Denne afløses af belåning i Nationalbanken, som på nuværende tidspunkt tager en rente på 0,7 pct., da den følger Nationalbankens officielle sats for udlån. Det vil sige en forskelsrente på 1,42 pct.

Samtidigt reduceres likviditetsoverdækningen og dermed det lånte beløb fra de 1,5 milliard i lån med individuelle garantier til 750 millioner i Nationalbanken. For at sikre en lidt højere likviditetsoverdækning vil det forsøges gennem øget markedsføring at skaffe yderligere 200 millioner i højrenteindlån til 3,25 pct.

Regnestykket ser nu således ud.

| Millioner kr.             | Beløb | Rente | Rente |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Individuelle garantier    | 1.500 | 2,12  | -31,8 |
| Belåning i Nationalbanken | 750   | 0,7   | 5,3   |
| Nye indlån                | 200   | 3,25  | 6,5   |
| Reduceret renteudgift     |       |       | -20,1 |

Ved at kunne konvertere fra individuelle garantier til belåning i Nationalbanken, reducerer SB sine renteudgifter med 20 millioner. Det skal dog her nævnes, at likviditetsoverdækningen er faldet, hvilket betyder større risiko. Ligesom de 20 millioner ikke vil slå igennem på bundlinjen i SB, idet en del af denne likviditetsoverdækning var investeret i indtægtsgivende aktiver.

43

SKJERN BANK

WACC ser herefter således ud.(Bilag 4.3)

|              | Skjern 2011  | Skjern Fremad |
|--------------|--------------|---------------|
| KD           | 2,198%       | 1,785%        |
| Leverage     | 0,9274       | 0,9274        |
| KE           | 6,650%       | 6,650%        |
| Venstre side | 1,529%       | 1,242%        |
| Højre side   | 0,483%       | 0,483%        |
| <b>WACC</b>  | <b>2,01%</b> | <b>1,72%</b>  |

WACC falder således kraftigt, selv om den ikke kommer ned i niveauet for Cibur 3 renten, vil belåningen i Nationalbanken, ikke blot løse det presserende problem med udløbet af de individuelle statsgarantier, men også gøre fundingen billigere.

<sup>47</sup> Skjern Banks årsrapport 2011 nederst side 5.

### 9.2.2 Sammenligning WACC

Jeg vil nu sammenligne WACC for de 2 banker og herefter kommentere resultaterne. (Udregninger i Bilag 4.3)

|              | RKLB 2011 | Skjern 2011 | Skjern Fremad |
|--------------|-----------|-------------|---------------|
| KD           | 1,626%    | 2,198%      | 1,785%        |
| Leverage     | 0,8585    | 0,9274      | 0,9274        |
| KE           | 7,160%    | 6,650%      | 6,650%        |
| Venstre side | 1,047%    | 1,529%      | 1,242%        |
| Højre side   | 1,013%    | 0,483%      | 0,483%        |
| WACC         | 2,06%     | 2,01%       | 1,72%         |

Venstre side: Ved udregningen af brøken ses det, at gælden for RL koster godt 1 pct. ligesom EK koster godt 1 pct. SBs gæld koster 1,53 pct. og EK koster 0,48 pct. Forskellen på, hvad de to egenkapitaler (højre side) koster, er leverage (L), idet der er næsten samme krav til afkast, kun adskilt af en mindre betaforskel. Det ses her, at vi i SB har en større L, det vil sige en mindre EK i forhold til balance sammenlignet med RL. Denne EK ønskes i regnestykket forrentet højere end, det der kan lånes til (KD). Dette giver derved SB en lavere egenkapitalomkostning, som giver en bedre WACC.

KD, som er renten på fremmedkapital, er  $2,198 - 1,626 = 0,572$  procentpoint. højere for SB, hvilket delvist kan henføres til, at SB som tidligere nævnt har hjemtaget individuelle garantier og hybridkernekapital fra Staten, hvilket ikke er tilfældet i RL. Desuden er der i SB et indlånsunderskud, hvilket betyder, at der er behov for tiltrækning af indlån, som blandt andet sker vha. højere rente.

Sammenlignes med "SB Fremad" kommer KD tæt på RLs KD ligesom WACC'en falder et godt stykke under. Dette skal også ses i sammenhæng med, at RL ikke har nogen individuelle garantier, som afløses af Nationalbank belåning.

SB Fremad får således, grundet Nationalbankbelåningen en lavere WACC. Det skal dog holdes for øje, at den lavere WACC er skabt på baggrund af en højere risiko, mindre likviditetsoverdækning.

Som årene går, og SB afgiver de supplerende lån i stedet for den tjente EK, vil højre side, dvs. kravet til EK forrentning også ligesom hos RL være højere, dog vil også renten på den efterstillede kapital bortfalde, hvilket vil påvirke SBs venstre side nedad.

SB står således godt funderet til at tjene penge med en fundingomkostning på højde med en større konkurrent, som er anerkendt for sine gode resultater. Der er dog også andre nøgletal, som kan være med til at fortælle, hvilke muligheder vi har.

### 9.3 Rentemarginal

Da det som tidligere undersøgt under WACC ikke er fundingen, som afviger væsentligt fra RL. En anden mulighed for at forøge SBs bundlinje er, at hente en større marginal hos sine kunder og derved en større fortjeneste.

Derfor udregnes en forventet rente, som kunderne i SB og RL betaler.

Denne udregnes ved, at renteindtægterne fra udlån deles med det samlede udlån til kunder samt akkumulerede nedskrivninger, da nogle af disse godt kan betale renter.

| Millioner                    | VestjyskBANK | Landbobanken | Skjern Bank |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Udlån                        | 21.715       | 11.946       | 3.526       |
| Akk. nedskrivninger på udlån | 985          | 645          | 295         |
| Garantier                    | 4.358        | 1.052        | 485         |
| I alt                        | 27.058       | 13.643       | 4.306       |
| Gebyrer og provisioner       | 236          | 134          | 50          |
| Renteindtægter på udlån      | 1.409        | 740          | 236         |
|                              | VestjyskBANK | Landbobanken | Skjern Bank |
| Simpel rente hos kunderne    | 6,21%        | 5,88%        | 6,18%       |
| Gebyr og provisionsindtægter | 0,87%        | 0,98%        | 1,16%       |

45

SKJERN BANK

Det ses således, at SB er godt med, når det kommer til renten hos kunderne i forhold til Benchmark RL. Da RLs udlån er specielt, idet de har et lån på 808 millioner med direkte finansiering fra en tysk bank med inde i balancen, og jeg ikke kender RLs marginal for dette, har jeg medtaget renten hos kunder i VB, som ligeledes viser, at SB henter en tilfredsstillende rente hos kunderne. Det skal dog her nævnes, at kreditkvaliteten af bankernes engagementer ikke kendes, hvilket kan forskybe analysen, idet svagere kunder normalt betaler en højere rente.

Der er således ikke ekstra at hente i forhold til Benchmark og med hensyn til renten hos kunderne.

Ligeledes er gebyr- og provisionsindtægter sat i forhold til udlån, dog er garantierne her også medtaget for at skabe en sammenhæng. Her ses ligeledes, at SB hæver gode gebyrer og provisioner pr. udlånt krone sammenlignet med Benchmark.

Fordeles dette i forhold til antallet af medarbejdere ser det sådan ud.

| Millioner                                | VestjyskBANK | Landbobanken | Skjern Bank |
|------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Udlån                                    | 21.715       | 11.946       | 3.526       |
| Akk. nedskrivninger på udlån             | 985          | 645          | 295         |
| Garantier                                | 4.358        | 1.052        | 485         |
| I alt                                    | 27.058       | 13.643       | 4.306       |
| Gebyrer og provisioner                   | 236          | 134          | 50          |
| Antal medarbejdere iflg. Årsrapport      | 615          | 252          | 131         |
| Udlån/garantier pr. medarbejder mio.     | 44           | 54           | 33          |
| Gebyr og provisin. Indt. Pr. medarbejder | 0,38         | 0,53         | 0,38        |

Udlån pr. medarbejder er således betragteligt lavere end for både VB og RL. Gebyr- og provisionsindtægter er dog på niveau med VB, mens RL igen viser, hvorfor de har tit omtales, som en veldrevet bank.

Skal SB ned i niveau med udlån pr. medarbejder svarende til VB, vil dette svare til omkring  $\frac{4306}{44} \approx 98$  medarbejdere, hvilket er en besparelse på 33 medarbejdere. Det vurderes ikke muligt, med så stor en besparelse i antallet af medarbejdere. Her ses det, hvilke muligheder en større bank har med economies of scale.

Gebyr- og provisionsindtægter er på højde med VB, og dette opnår SB med et mindre udlån pr. medarbejder. SB halter dog efter RL, her ville potentielt være mere at hente, ligesom SB ikke i samme grad vil være begrænset af stordriftsfordele som ved udlån pr. medarbejder. Denne potentielle merindtjening kan udregnes til:

Indtjening pr. medarbejder RL – Indtjening pr. medarbejder SB \* antal medarbejdere i SB.

$$530.000 - 380.000 * 131 = 19,65 \text{ million}$$

Her er således store beløb at hente, det kan dog ikke forventes at SB på kort sigt kan komme i nærheden af et sådan beløb, idet der skal ske en tidskrævende ændring mod en mere salgsorienteret kultur. Derudover vil udviklingen i SBs udlånsoverskud påvirke disse indtægter, da kunder som tidligere nævnt kan blive fristet af en høj indlånsrente frem for investeringer, som kan give gebyr og provisionsindtægter.

## 9.4 Nedskrivninger

Et andet sted, hvor der også er flere muligheder for at sikre en bedre bundlinje, er ved at holde godt styr på sin kreditgivning og dermed nedskrivningerne. Her er det dog begrænset, hvad der kan gøres ved de allerede bevilgede kreditter udover fremadrettet sikring af risici og undersøgelse af faresignaler.

Det kan i stedet undersøges, hvordan de tidligere nedskrivningsprocenter har været, og dermed om der skal strammes yderligere op på dette punkt.

| Nedskrivningsprocent         | Vestjyskbank | Landbobanken | Skjern Bank |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| 2007                         | -0,10        | -0,06        | 0,30        |
| 2008                         | 0,60         | 0,48         | 1,40        |
| 2009                         | 1,70         | 1,16         | 4,70        |
| 2010                         | 1,40         | 0,94         | 1,70        |
| 2011                         | 3,50         | 0,89         | 1,20        |
| Gns. 2007 - 2011             | 1,42         | 0,68         | 1,86        |
| Akk. Hentet fra regnskaberne | 7,80         | 4,50         | 6,80        |

Igen sammenlignes med den gode Benchmark RL: her ses SBs gennemsnitlige nedskrivningsprocent at overstige RLs med over et procentpoint. Da RL er kendt for sin stramme kredithåndtering, er VB igen medtaget: her ses det, at SB har 0,44 procentpoint højere gennemsnitlig nedskrivningsprocent end VB. SB har dog modsat VB knækket kurven og er på vej nedad.

I (bilag 4.4) er også medtaget et diasslide fra Lokale Pengeinstitutters årsmøde, hvor SBs kurve på nedskrivninger er indtegnet. Her ses at SB i gennemsnit har været over sammenligningsgruppen ”gruppe 3 banker” grundet den høje nedskrivning i 2009. Det kan dog som tidligere nævnt konstateres, at SB har knækket kurven og igen er på niveau med gennemsnittet.

SB er således dårligere end de lokale konkurrenter og gennemsnittet af gruppe 3 banker. Den forhøjede nedskrivning svarer i forhold til RL til ca. 47 millioner årligt og i forhold til VB til ca. 18 millioner kr. årligt. Der skal derfor holdes en fortsat stram styring samt løbende kontrol og justering af lånebogen, således at den nuværende faldende udvikling i nedskrivningerne kan fortsættes.

## 9.5 Omkostningsprocenten

I forbindelse med omkostningsprocenten skal det nævnes, at en af grundene til forskel i omkostningsprocenten er en forskellig udlånsfordelingen, idet der er færre omkostninger ved at låne penge ud til erhverv end til privat. Dette er der i beregningen styr på, idet både SB og RL har en udlånsfordeling med 30 pct. til private og 70 pct. til erhverv (Bilag 3.9) og VB indenfor niveauet med 23 pct. til private og 77 pct. til erhverv (Bilag 4.0)

Omkostningsprocenten udregnes ved at tage:

$$\frac{\text{Udgifter til personale og administration + afskivninger}}{\text{Netto rente og gebyrindtægter + kursreguleringer}} = \text{omkostningsprocenten}$$

Omkostningsprocenten kan herefter udregnes:

$$\text{Skjern Banks omkostningsprocent} = \frac{214.058 + 94}{134.124 + 3.578} = 64,3 \text{ pct.}$$

$$\text{Ringkøbing Landbobanks omkostningsprocent} = \frac{244.068 + 4.375}{748.068 + 16.386} = 32,4 \text{ pct.}$$

48

Her er således en kæmpe forskel mellem de to banker.

SKJERN BANK

Hver gang SB tjener en krone skal 64,3 øre altså bruges til omkostninger sammenlignet med RLs 32,4 øre. Her spiller størrelsen af de to banker ind, idet det burde være nemmere med en mindre omkostningsprocent, jo større bank da der er tale om stordriftsfordele.

Dog har RL ifølge deres egne beregninger Danmarksrekord i laveste omkostningsprocent og er kun Danmarks 12. største bank<sup>48</sup>. Dette betyder, at det er muligt at have lave omkostninger, selvom man ikke er en af de største.

Der foretages derfor beregninger på, hvor meget en reduceret omkostningsprocent giver på bundlinjen for SB, som på nuværende tidspunkt er 31.9 procentpoint højere end RL. Desuden medtages en mellem omkostningsprocent på 55 pct. svarende til VBs<sup>49</sup>, da RLs niveau er i en klasse for sig selv.

Mere på bundlinjen

<sup>48</sup> <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

<sup>49</sup> Vestjyskbankens årsrapport 2011

| Udregnet på tal fra årsrapport 2011 | Tkr.    | Omk. Procent 55 | Omk. Procent 32,4 |
|-------------------------------------|---------|-----------------|-------------------|
| Netto rente og gebyr indtægter      | 214.058 | 214.058         | 214.058           |
| Kursreguleringer                    | 94      | 94              | 94                |
| I alt                               | 214.152 | 214.152         | 214.152           |
| Omkostning procent nu/forbedret     | 64,3    | 9,3             | 31,9              |
| Mer bundlinje                       | 0       | 19.916          | 68.314            |
| Samlet indtjening før skat          | 11.000  | 30.916          | 79.314            |

Til sammenligning med en middeldomkostningsprocent på 55 er der 19,9 millioner kr. mere at hente på bundlinjen for SB. Der er altså store muligheder for en forbedret indtjening, mens der på RL niveau er årligt et kæmpe tal på 68 millioner kr. årligt at hente før skat.

Med de 20 millioner kr. før skat og 15 millioner kr. efter skat ved en omkostningsprocent på 55 pct. vil det nu undersøge, hvor meget SB kan vokse eller forøge sin kapital med.

Til dette formål anvendes Internal Capital Generation Rate (ICGR), som fortæller, hvor meget SBs balance kan vokse med i pct. med det samme vægtningsmix af udlånet og samtidigt bibeholde den samme soliditet. Udregningerne er baseret på det budgetterede overskud på 31,5 millioner kr. som tidligere er anvendt

Da ICGR holder solvensen uændret, afhænger ICGR af, hvor meget overskud minus udbytte der

49

SKJERN BANK

$$\text{Internal capital generation rate (ICGR)} = \frac{1}{\text{Capital ratio}} \times \text{Return on assets} \times \text{Earnings retention ratio}$$

$$\text{Skjern Bank omkostningsprocent } 64,3 = \frac{1}{\left(\frac{381}{5.249}\right)} * \frac{31,5}{5.249} * \frac{(31,5 - 0)}{31,5} = 8,27 \text{ pct.}$$

$$\text{Skjern Bank omkostningsprocent } 55 = \frac{1}{\left(\frac{381}{5.249}\right)} * \frac{46,5}{5.249} * \frac{(46,5 - 0)}{46,5} = 12,20 \text{ pct.}$$

Med en forbedret omkostningsprocent kan SB årligt vokse  $12,20 - 8,27 = 3,93$  procentpoint, uden at forringe solvensoverdækningen. I SBs tilfælde med mangel på kapital vurderes det fordelagtigt at tillægge kapitalen til egenkapitalen.

Anvendes i stedet intet af det større overskud til at udvide udlånet, vil den fremtidige kapital kunne beregnes således: (Bilag 4.5)

|                        | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ny solvensprocent.     | 15,8 | 16,1 | 16,0 | 16,1 | 16,0 | 16,4 | 17,2 | 16,7 | 17,9 |
| Gammel solvensprocent. | 15,8 | 15,8 | 15,2 | 14,9 | 14,4 | 14,5 | 14,9 | 14,0 | 14,8 |
| Forbedring solvens.    | 0,0  | 0,4  | 0,8  | 1,2  | 1,5  | 1,9  | 2,3  | 2,7  | 3,1  |

Herved bliver overdækningen løbende forbedret, således at den ender ud med en forbedring på 3,1 procentpoint i 2019.

Der er altså store muligheder i en forbedret omkostningsprocent. Ses der frem mod indførslen af de nye regler, ses der fremadrettet fortsat store omkostninger. Med nye regler i en lind strøm skal der ud over stor fokus på håndteringen af kunder med rådgivning og sikkerhedshåndtering også udvides med timer på en ny dimension af nye strengere regler mellem banker, stat og tilsyn, som skal overholdes, hvilket vil betyde flere omkostninger.

Det er derfor af største vigtighed, at der sker en reduktion i omkostningsprocenten for at skabe en bedre bundlinje, som på sigt vil være medvirkende til, at SB kan optage nye lån og dermed sikre sin likviditet både til bedre overdækning.

50

SKJERN BANK

Der er to måder, hvorpå omkostningsprocenten kan forbedres. Det er for det første ved hjælp af øgede indtægter, tidligere hvor det er undersøgt og konstateret at SB ligger højt i renten hos kunden sammenlignet med VB og RL; det vurderes derfor svært at øge indtægterne uden at opleve et kundeflyt. SBs indtjening pr. medarbejder er dog som tidligere nævnt lav sammenlignet med Benchmark RL, og der vurderes muligheder her.

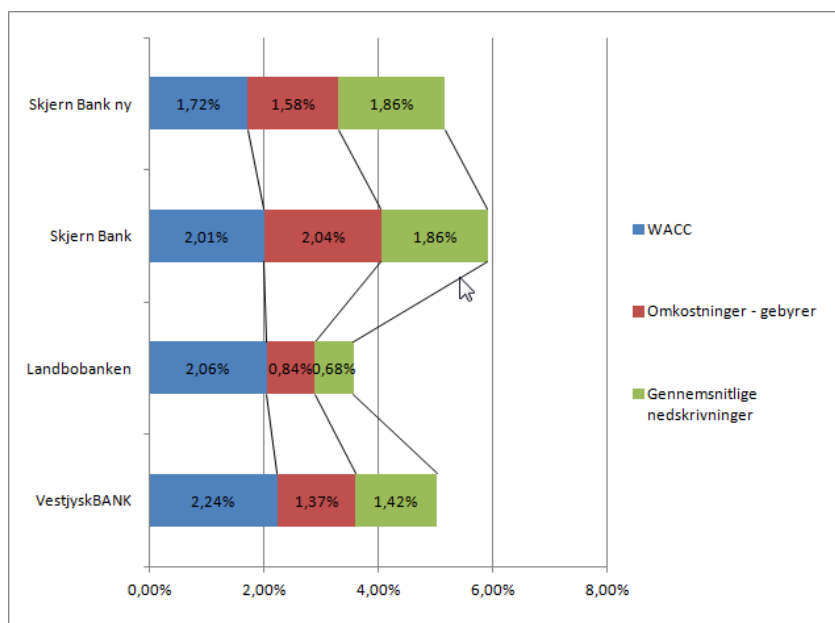
Den anden mulighed er at barbere i udgifterne; her tænkes især på medarbejdere, da disse udgør langt den største udgiftspost. Det vil derfor være interessant for SBs fremtidige muligheder under Basel III at foretage en større omstrukturering for at spare omkostninger.

Sammenhængen mellem de to måder er dog også at foretages der en fyringsrunde kan det være svært for de resterende at bibeholde den samme rente og gebyrindtægt.

## 9.6 Opsummering af nøgletalsanalysen

De tidligere udregnede nøgletal for gebyr og provisionsindtægter fratrækkes omkostningsprocenten og tillægges WACC og de gennemsnitlige nedskrivninger fra 2007 til 2011. Dette sammenholdes nu med udlån og hensættelser, således at der opnås en samlet kostpris udregnet i en rente for hver af bankerne. (For bagvedliggende beregninger se Bilag 4.6).

Her ses således, at SB har behov for at forbedre tallene, for at kunne følge med VB, som gennem længere tid har været i medierne for dårlige resultater. Sammenlignes med RL ses, hvorfor de gennem flere år har været blandt de bedst indtjenende banker i Danmark: her er en meget lavere kostpris for at låne en



krone ud. Det skal yderligere nævnes, at kursreguleringerne ikke er medtaget. RL havde som den eneste bank store positive reguleringer, hvilket ville have forøget forskellen. Som en sidste tilføjelse skal nævnes at SB henter en 0,30 procentpoint højere rente hos kunder, hvilket indsnævrer kostprisen til RL igen.

Det er således vigtigt, at der arbejdes mod den udregnede kostpris for SB NY, hvor der er en mindre omkostningsprocent på 55 pct. medtaget, ligesom der er en lavere KD grundet belåningen i Nationalbanken. Dette af hensyn både til fremtidige konkurrencevilkår, men også for at forbedre kapitaloverdækningen og på sigt være klar til igen at kunne låne på markedsvilkår.

## 9.7 Delkonklusion Skjern Bank performance

Nuværende WACC er på højde med RL og SB vil efter hjemtagelsen i Nationalbanken have en lavere WACC også som følge af at RL ikke har behov for hjemtagelse af lån i Nationalbanken.

SB har tidligere haft højere nedskrivningsprocenter end konkurrenterne og gruppe 3 bankerne. SB skal, hvis ikke kurven bibeholdes nedadgående, som det ser ud til, foretage ændringer i deres kreditpolitik.

Den simple renteberegning på renten, som SB og Benchmark henter hos kunderne, er lidt højere hos SB end hos Benchmark og det vurderes svært at forøge denne uden tab af kunder til konkurrenterne. Sammenlignes gebyr- og provisionsindtægter pr. medarbejder er der mere at hente i forhold til Benchmark RL.

Omkostningsprocenten er for høj, især sammenlignet med Danmarksmeesteren RL, men også med VBs, og her er mange penge at hente, som kan bruges til at forbedre solvensoverdækning.

Den samlede opsummering på kostprisen viser store svagheder, idet SBs samlede kostpris er ca. 2,5 procentpoint. højere end RLs for at låne en krone ud. Kostprisen sammenlignet med VB er ligeledes for høj og SB kan kun konkurrere hvis der gennemføres en reduktion af omkostningsprocenten ned til 55 pct. og en belåning i Nationalbanken.

## 10 Muligheder til imødekommelse af Basel III

Til diskussion af de fremtidige muligheder, som SB med fordel kan gennemføre, er det nødvendigt at kortlægge bankens stærke og svage sider baseret på min gennemførte analyse af SBs økonomi og kravene til Basel III, som så sammenholdes med bankens muligheder og trusler.

## 10.1 TOWS

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Interne forhold                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eksterne forhold |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Stærke sider</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan overholde de nye Basel III reglers krav til kapital, dog med minimal overdækning i 2018 og 2019.</li> <li>- Kan overholde de nye Basel III reglers krav til likviditet med hjemtagelse af belåning i Nationalbanken.</li> <li>- Høj Egen- og kernekapitalprocent</li> <li>- WACC på niveau med Benchmark på nuværende tidspunkt.</li> <li>- WACC bedre end Benchmark efter hjemtagelse af lån i Nationalbanken.</li> <li>- Resultatet holdt i plus de seneste to år og godt budget for 2012.</li> <li>- God lokal opbakning, hjemtaget supplerende lån i et ellers lukket marked hos lokale personer og virksomheder.</li> </ul> | <b>Svage sider</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yderst begrænset solvensoverdækning i 2018, hvilket giver minimal bevægelsesfrihed.</li> <li>- Ikke ubegrænset likviditetsoverdækning, dog acceptabel</li> <li>- Overholdes den budgetterede indtjeningen ikke som minimum frem mod 2018 kan solvenskravet ikke overholdes.</li> <li>- Indfrielse af den supplerende kapital skubbes til sidste indfrielsesdato. (BUFFEREN ER VÆK)</li> <li>- Svært at øge indtjening gennem højere rente hos kunderne.</li> <li>- Højere omkostningsprocent end Benchmark.</li> <li>- Højere nedskrivningsprocent end Benchmark.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                  | <b>Muligheder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktieemission.</li> <li>- hjemtagelse af supplerende lån.</li> <li>- Beskære omkostningsniveauet.</li> <li>- Forbedre kreditkvaliteten</li> <li>- Ændring/nedbringelse af risikovægtede poster.</li> <li>- Frasalg aktiver:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bygninger.</li> <li>2. Filialer.</li> <li>3. Kunder.</li> <li>4. Kapitalandele i finansielle virksomheder.</li> </ol> </li> <li>- Fusion</li> <li>- Flytte udlån "OFF Balance"</li> <li>- Forøgelse af gebyr og provisionsindtægter pr. medarbejder</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrkelse af kapitalbasen               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hjemtagelse af nyt supplerende lån hos lokale</li> <li>2. Refinansiering af det lokalt optagede supplerende lån, til 5 år mere.</li> <li>3. Aktieemission som hovedsagelig bliver rettet mod lokale investorer.                   <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Anvende ovenstående kapitalbaseudvidelse til at få manøvrefrihed.</li> </ol> </li> <li>4. Bruge den ro det giver at Skjern Bank overholder de nye Basel III indtil 2018 til at afsøge markedet for en egnet fusionspartner.</li> </ol> </li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omkostningsbesparelser               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medvirker til at budgettet opfyldes og hermed solvensoverdækningen.</li> <li>2. Omkostningsprocenten bliver mere konkurrencedygtig.</li> <li>3. Svært at øge indtjeningen gennem højere renter.</li> </ol> </li> <li>- Styrkelse af kapitalbasen               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fusion med kapital og likviditetsstærk bank.</li> <li>2. Frasalg af kapitalandele i finansielle virksomheder.</li> <li>3. Frasalg af afdelinger inkl. Kunder.</li> </ol> </li> <li>- Ændrer udlånsstrategien               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forsøge at flytte udlån til brancher hvor Skjern Bank har nedskrivninger under gennemsnittet. (kirketårnsprincippet)</li> <li>2. Forsøge at flytte udlån med stor risikovægt til mindre risikovægte.</li> <li>3. Bedre løbende kontrol og justering af lånebogen.</li> <li>4. Frasælge lån til finansieringskilde og tjene provisionen, hvorved likviditeten forbedres.</li> </ol> </li> </ul> |
|                  | <b>Trusler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hårdere konkurrence fra nuværende kapital og likviditetsstærke konkurrenter.</li> <li>- Hårdere konkurrence grundet en ny kapital og likviditetsstærk spillers opkøb af bank i Danmark.</li> <li>- Finanskrisen vol. 3:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Højere nedskrivninger til følge.</li> <li>2. Øgede udgifter til Det Private Beredskab.</li> </ol> </li> <li>- Øgede krav og udgifter til behandling af nye regler fra finanstilsynet.</li> <li>- Generelt stigende omkostningsniveau.</li> <li>- Danske obligationer bibeholdes i niveau 2.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurrenceparametre.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Holde fast i den lokale opbakning til fastholdelse af kunderne.</li> </ol> </li> <li>- Leveret positive resultater i to svære år med tilbagefald i økonomien og øgede udgifter til behandling af nye regler.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrkelse af kapitalbasen               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fusion eller lade sig overtage af kapital og likviditetsstærk bank, for herved at få en større konkurrencekraft.</li> </ol> </li> <li>- Omkostningsbesparelser               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indgå samarbejde med andre banker omkring specialistfunktioner, hvorved omkostningerne til rådgivning om nye regler deles med andre.</li> <li>2. Omkostningsbesparelser på personalet.</li> </ol> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

53

SKJERN BANK

### 10.1.1 Opsummering muligheder

Konklusionerne fra TOWS analysen kan med få undtagelser inddeles i 3 grupper.

1. En ændring af udlånsstrategien
2. Styrkelse af kapitalen.

### 3. Omkostningsbesparelser.

Punkterne vil nu blive gennemgået og undersøgt for deres virkekraft i forhold til SB.

## 11 Mulighed 1: Ændringer i udlånsstrategien

### 11.1 Forbedring af sikkerheder

Hvis ikke SB allerede har gjort det, kan der jf. afsnit 4.4.1 ske en nedvægtning af udlån, som er sikret med pant indenfor en vis belåning i ejendomme samt pant i værdipapirer i depoter. Således vil en nedvægtning af udlån til detailkunder kunne ske, hvis der kan opnås pant indenfor 80 pct. af deres husværdi, ligesom der kan tages pant i depoter med værdipapirer, til en vægt på 20 pct.

Et simpelt eksempel kan dog give en indikation af, hvor store mulighederne er:

Forudsætninger: 1 million lånes ud blanco (vægt 75 pct.) med en marginal på 4 pct., og der ønskes en solvens på 16 pct.

$$\frac{\text{Indtjening}}{\text{Basiskapitalforbrug}} = \frac{0,05 \times 1.000.000}{0,75 \times 0,16 \times 1.000.000} = \frac{50.000}{120.000} = 42 \text{ pct.}$$

54

SKJERN BANK

Udlånes der i stedet til pant i fast ejendom indenfor 80 pct. nu med en lavere rente på 4 pct., ser forrentningen således ud:

$$\frac{\text{Indtjening}}{\text{Basiskapitalforbrug}} = \frac{0,04 \times 1.000.000}{0,35 \times 0,16 \times 1.000.000} = \frac{40.000}{56.000} = 71 \text{ pct.}$$

Konklusionen er, at blanco er for billigt, da der kan anvendes mindre basiskapital til den samme indtjening ved at udlåne til lån med pant i hus og depot.

Skal der ud og tages nye sikkerheder for lån, som tidligere var bevilget uden, kan det ofte ende med en billigere pris til kunden. Det skal derfor udregnes om det kan betale sig for banken, når kunderne for sikkerheden kræver lavere rente.

Det er dog svært at vurdere i hvor stor udstrækning, dette allerede er gjort og dermed svært at vurdere hvilken yderligere effekt der er at hente; ligesom den seneste tids krise har medført faldende ejendomsværdier, hvilket ikke gør det nemmere at hente en øget sikkerhed indenfor 80 pct.

Der kan også stilles spørgsmålstejn til det rådgivningsmæssige aspekt i ikke at tilbyde kunder med banklån indenfor 80 pct. muligheden for realkreditlån, som har en langt lavere rente.

Udlån til investering i obligationer og aktier, som blandt andet sker ved investeringskreditter har siden krisen start i 2008 også været på et stærkt tilbagetog, ligesom det ikke vurderes, at SB grundet deres markedsområde har store udlån til spekulanter, som investerer i værdipapirer.

Effekten af en forbedring af sikkerhederne vurderes derfor stærkt begrænset.

## 11.2 Bedre kredithåndtering

### 11.2.1 Færre nedskrivninger

I SBs årsrapport side 3 skriver bestyrelsesformanden og direktøren, at de som lokalbank finder det afgørende, at de også bakker op om kunderne i en udfordrende tid og ikke blot kynisk smider kunder ud. Det har vist sig på de gennemsnitlige nedskrivninger, at det at bakke op om kunder koster banken mange penge. (Som tidligere udregnet i afsnit 8.4) Det vurderes derfor, at hvis der ikke ændres holdning til denne måde at drive forretning på, vil nedskrivningerne også på sigt være højere end Benchmark. Havde den gennemsnitlige nedskrivning blot været på højde med VB, ville der have været 18 millioner mere på bundlinjen hvert år.

Med SBs behov for en god og stabil indtjening, vurderes det dog at være nu, der skal strammes mere op på, hvornår kunderne fortsat skal bakked op, ligesom der skal ske en kontinuerlig gennemgang af engagementerne for at tjekke kvaliteten. En endelig effekt af dette er vanskelig at vurdere, men forventes på sigt årligt at kunne udmønte sig i 5 millioner mere på bundlinjen.

### 11.2.2 Kirketårnsprincippet

En velkendt og simpel måde at låne penge ud på er ved hjælp af Kirketårnsprincippet, altså at holde sig i nærområdet, hvor brancher og lånere kendes. Herved er der et indgående kendskab til kunden, og de vilkår, kunden driver forretning under, kendes godt. Flere banker er gennem årene gået konkurs som følge af store projekter i hovedstaden: her kan nævnes Fjordbank Mors og deres involvering i Bella Centeret<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> [http://finans.borsen.dk/artikel/1/229358/bella\\_center\\_skaber\\_hul\\_paa\\_150\\_mio\\_i\\_krakkede\\_fjordbank\\_mors.html](http://finans.borsen.dk/artikel/1/229358/bella_center_skaber_hul_paa_150_mio_i_krakkede_fjordbank_mors.html)

I årsrapporten, side 7, står der, at nedskrivningerne i overvejende grad er på kundeforhold i bankens lokalområde. Det vurderes derfor, at Kirketårnsprincippet følges om end med undtagelser.

### 11.3 Frasalg af kreditrisiko

Det er muligt at frasælge noget udlån og lave en formidlingsprovision på dette. Til formålet anvendes store klumper af udlån. Et brugt frasalg af balance er vindmøllefinansiering, idet det er store klumper.

#### 11.3.1 Vindmøllelån

SBs udlån til vindmøller er dog kun på 3,6 pct.<sup>51</sup>, svarende til 126 millioner. Det er ikke muligt at se, om disse møller er belånt fra bunden. Men såfremt 100 millioner kunne flyttes til enten DLR eller anden bank svarer dette til en solvensprocentforbedring på:

$$\left( \frac{\text{basiskapital}}{\text{Nuværende risikovægtede poster} - 100 \text{ millioner}} * 100 \right) - \text{gl. solvensprocent}$$
$$\frac{610 \text{ millioner}}{3.874 \text{ millioner} - 100 \text{ millioner}} * 100 - 15,8 = 0,4$$

56

SKJERN BANK

Er udlånene til møllerne i store klumper og med en god drift, kunne dette være en mulighed for at øge solvensen. Samspillet er dog også, at disse gode vindmøllelån kan medbelånes i Nationalbanken, hvorved likviditeten kan hentes billigt. Ulempen er at der går glip af en gode indtjening og nedbringelsen er således dyrekøbt.

#### 11.3.2 Landbrug

SB har, som det er tilfældet i flere regionale banker, et stort udlån til landbrug. Der er udlånt for 14,2 pct.<sup>52</sup>, svarende til ca. 500 millioner kr.

<sup>51</sup> Årsrapport 2011 side 36

<sup>52</sup> Årsrapport 2011 side 36

Med Bankpakke 5 kom også Landbruges Finansierings Institut (LFI), som udover at hjælpe finansiell stabilitet af med sine landbrugskunder også skal hjælpe banker, som har en stor andel af landbrugskunder.

Ordningen forventes at fungere ved, at landmandens anlægsfinansiering flyttes til LFI, mens driftskrediten bibeholdes i banken. Det forventes, at banken skal stille garantier for den del, der flyttes til LFI, ligesom SBs ”magt” over lånene i LFI vil være mindre.

LFI kan derfor ikke hjælpe SB med en forbedring af solvensen, men LFI vil kunne forøge likviditetsoverdækningen.

#### 11.4 Delkonklusion vedrørende ændringer i udlånsstrategien

En reduktion i de risikovægtede poster ved hjælp af flere sikkerheder, kan give en reduktion i behovet af basiskapital. Effekten er dog svær at vurdere i forhold til SBs muligheder, og hvor meget SB allerede har gjort på området.

Den nuværende direktionens strategi, om at være med kunderne også i de dårlige tider, har vist sig at give højere nedskrivninger end gennemsnittet for gruppe 3 bankerne. Grundet SBs situation skal forretningsgangen strammes, således at de gennemsnitlige nedskrivninger falder til niveau med gruppe 3 bankerne.

Ifølge SBs årsrapport er kirketårnsprincippet i stor udstrækning anvendt, og det vurderes derfor ikke muligt at formindske nedskrivningsprocenten ved at flytte udlånet hjem til lokalkendskab.

Frasalg af vindmølleudlån betyder en mindre forbedring i solvensen, men koster dyrt på indtjeningen, da disse lån forventes at kunne belånes i Nationalbanken. Et frasalgs frarådes derfor.

Flytning af udlån til LFI vurderes heller ikke som en løsning, da der fortsat skal garanteres for disse lån og de dermed stadig skal medregnes i de risikovægtede poster.

## 12 Mulighed 2: Styrkelse af kapitalen

## 12.1 Aktieemission

SB har som tidligere nævnt en god lokal opbakning i nærområdet og en udnyttelse af dette til en styrkelse af kapitalen kunne være en mulighed.

Dette kan ske ved hjælp af en aktieudvidelse og eller nytegning/forlængelse af det supplerende lån som er tegnet hos de lokale.

Et valg mellem aktieemission eller supplerende kapital vil til sidst blive diskuteret, da der her er flere overvejelser.

Flere af de større danske banker har på det seneste foretaget en aktieemission, heriblandt Danske Bank, Jyske Bank og Spar Nord.

En ny emission kan foregå på to måder enten som underkurs eller til markedskurs. Ved underkurs tilbydes de nye aktier til nuværende aktionærer gennem tegningsretter, der bliver tildelt i forhold til antallet af aktier i virksomheden. Ved markedskurs tilbydes aktierne som hovedregel i fri tegning.

### 12.1.1 Markedskurs:

Jyske Bank (JB) foretog i februar en markedskurstegning. Tegningen var dog ikke fri, idet store investorer fik aktierne tilbudt til kurs 180, hvilket var en noget lavere værdi, end aktien blev handlet  SKJERN BANK til, hvilket var ca. kurs 200<sup>53</sup>. Selskabets aktionærer blev derfor skoldet i det de nye aktionærer fik 20 kurspoints rabat ved tegningen og nuværende aktionærer fik ikke mulighed for at forsvare sin ejerandel i JB.

58

### 12.1.2 Underkurs

Danske Bank foretog i foråret 2011 en aktieemission til underkurs, hvorved aktionærerne fik 1 tegningsret for hver aktie og skulle bruge 3 tegningsretter til at købe en ny aktie. Herved blev de nuværende aktionærer tilgodeset.

### 12.1.3 Aktieemission i Skjern Bank

I SBs tilfælde skal der foretages en emission til underkurs, idet det er de nuværende lokale aktionærer, som skal bære emissionen igennem. Problemet for SB er dog at aktiens kursindre værdi er lav og der derfor skal udstedes mange ny aktier.

---

<sup>53</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3002845.ece>

Der er 1.128.000 aktier i Skjern Bank, den seneste kurs var på 90<sup>54</sup>, hvilket giver en markedspris på 102 millioner kr. SB udsteder nu nye aktier til kurs 44,33 i forholdet 1 til 2. Der udstedes der altså totalt set 2.256.000 nye aktier med en stykstørrelse på 20 og der tilføres derved SB nye 100 millioner minus omkostninger.

Beregningen for den nye teoretiske aktiekurs ser således ud:

$$\frac{\text{SB gl. aktiekapital} * P \text{ gl.} + \text{Kapitaludvidelse} * \text{emmissionskurs}}{\text{SB kapital ny}} = P \text{ ny}$$
$$\frac{22.560.000 * 90 + 45.120.000 * 44,33}{67.680.000} = 59,55$$

Eftersom markedsværdien af de gamle aktier var på 101,5 millioner, og der tilføres yderligere kapital på 100 millioner, må den samlede nye værdi blive på 201,5 millioner og da der nu er 3.384.000 aktier vil den teoretiske kurs være 59,55

59

Kapitaludvidelsen betyder for aktionærerne, at hver gammel aktie er faldet med  $90 - 59,55 = 30,45$ . Bliver den nye kurs 59,55, vil gevinsten ved at have retten til at tegne en ny aktie til kurs 44,34, derfor være  $59,55 - 44,32 = 15,21$ . Huskes det at der med hver gammel SB aktie var en tegningsret til to nye  $2 * 15,21 \approx 30,45$  og den gamle aktionær kompenseres derfor.

Ville aktionæren i SB i stedet ikke tegne nye aktier kan han sælge sine tegningsretter for  $2 * 15,21$  og er ens stillet, men han oplever en udvanding af sin ejerandel af SB

Afgørende for den faktiske kursændring er dog de forhold som der fra selskabets side lægges op til med hensyn til hvad den tilførte kapital skal bruges til. I SB vil det være til at styrke overdækningen som skrumper grundet bortfald af hybrid og supplerende kapital. Denne kapital var forrentet med henholdsvis 11 og 8 pct. før skat. Denne forrentning skal nu i stedet tilfalde aktionærerne, som efter at SB har betalt skat vil modtage en forrentning i niveauet 6,5 – 9 pct.

---

<sup>54</sup> 20. april 2012

Yderligere som er afgørende for den faktiske kursændring er om SB med aktieudvidelsen bliver vurderet til at være på vej ud af krisen. Der er i SB som tidligere nævnt udover kapital også behov for en forbedring af omkostningsprocenten. En større omkostningsbesparelse vil således være vigtig og et godt signal at sende ud til aktionærerne.

## 12.2 Påvirkning af ny aktiekapital.

Det er beregnet, hvordan en aktieemission på 100 millioner i 2015, påvirker Skjern Banks solvens. (bilag 4.7)

|                        | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ny solvensprocent.     | 15,8 | 15,8 | 15,2 | 14,9 | 17,0 | 17,1 | 17,4 | 16,6 | 17,4 |
| Gammel solvensprocent. | 15,8 | 15,8 | 15,2 | 14,9 | 14,4 | 14,5 | 14,9 | 14,0 | 14,8 |
| Forbedring solvens.    | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 2,6  | 2,6  | 2,6  | 2,6  | 2,6  |

En aktieemission giver således en forbedret solvensoverdækning på 2,6 procentpoint, ligesom det skal bemærkes, at udvidelsen af aktiekapitalen også må tælles med i egenkapital- og kernekapitalprocenten og dermed også løfter disse.

60

## 12.3 Indhentning af mere supplerende kapital

På sigt kunne det også være en mulighed for SB at hente mere supplerende kapital. SB har dog i 2009, hvor der også var lukket på de kommercielle markeder, optaget et supplerende lån på ca. 97 millioner hos 600<sup>55</sup> enkeltpersoner og virksomheder i det sydvestjyske.

SKJERN BANK

Spørgsmålet er, om dette kan gøres igen, ved at personer og virksomhederne overtages til at skyde pengene videre i et nyt supplerende lån, således at der ikke skal ske en nedvægtning af lånet fra 2015. Kunne det lade sig gøre at overtale de lokale til en forlængelse af det supplerende lån, vil solvensoverdækningen ses således ud: (for beregninger se bilag 4.8)

|                        | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ny solvensprocent.     | 15,8 | 15,8 | 15,4 | 15,4 | 15,8 | 16,6 | 17,4 | 16,5 | 17,3 |
| Gammel solvensprocent. | 15,8 | 15,8 | 15,2 | 14,9 | 14,4 | 14,5 | 14,9 | 14,0 | 14,8 |
| Forbedring solvens.    | 0,0  | 0,0  | 0,3  | 0,5  | 1,3  | 2,1  | 2,5  | 2,5  | 2,5  |

Ligesom ved aktieemissionen giver det 2,5 procentpoint i 2019, hvor der var et stort pres på solvensoverdækningen, hvilket giver en forbedret handlefrihed.

<sup>55</sup> [http://alm.skjernbank.dk/media/Ansvarlig\\_laane kapital\\_DK\\_dec\\_09.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Ansvarlig_laane kapital_DK_dec_09.pdf)

## 12.4 Afvejning mellem aktieemission og supplerende kapital.

Sikkerheden i aktiekapitalen taler for en emission idet den ikke ligesom den supplerende kapital falder bort igen. De nye aktier kan også tælle med i egenkapital og kernekapital. Der er heller ikke nogen krav om forrentning af aktiekapitalen, såsom den supplerende kapital, som løbende skal have udbetalt rente.

Da SB i 2009 optog den supplerende kapital hos de lokale var argumentet, at de lokale lige så godt kunne få en rente på højde med staten, som forlanger ca. 11 pct. for sin hybride kernekapital. Det kan dog argumenteres for, at flere af de 600 personer eller virksomheder, der tegnede supplerende kapital, ser det som en god indlånsrente og ikke kan gennemskue den risiko, der følger med. Det kunne også argumenteres, at disse personer eller virksomheder ikke ville havet sat pengene i aktier, da de ser dem som mere risikobetonede.

Med de nye Basel III regler kommer der også nye krav til, at den nye supplerende kapital, ikke må indeholde indfrielsesincitamenter (renteforhøjelser), Ligesom hele det supplerende lån skal kunne konverteres til aktier kommer SB i krise.

Der er i valget af aktieemission eller supplerende kapital derfor et etiks spørgsmål for SB. Vil banken i håb om at få flere til at støtte op om banken, gensælge det supplerende lån, som kan ende ud som en aktie.

Fakta er at SB har behov for kapital for at overleve, men den rigtige løsning i forhold til etik overfor sine lokale personer og virksomheder må være at foretage en aktieudvidelse, således at ingen personer eller virksomheder risikerer, at have sat sine penge i et for mange personer uigennemskueligt supplerende (ind)lån.

## 12.5 Salg af DLR sektoraktier

VestjyskBANK har som tidligere nævnt frasolgt sine sektoraktier i DLR, fordi de udgjorde mere end 10 pct. af basiskapitalen, og derved skulle eksponeringen trækkes fra i solvensen, jf. BOB § 28 stk. 12. Frasalget kunne også være en mulighed hos SB.

Det er ikke muligt at se, hvor stor en beholdning af aktier SB ejer i DLR. Der udregnes derfor en tilnærmet beholdning ud fra, at VB solgte DLR aktier for 175 millioner<sup>56</sup>, og da VB og SB som tidligere nævnt har ca. samme fordeling af udlån forudsættes, at dette kan overføres til SB.

VBs balance inkl. garantier 27 milliarder kr. og SBs balance inkl. garantier 4,3 milliarder kr.

$$\frac{175 \text{ millioner}}{27 \text{ milliarder}} * 4,3 \text{ milliarder} \approx 28 \text{ millioner}$$

Der er således muligt for SB at forbedre sin basiskapital med 28 millioner. Deles dette med de risikovægtede poster fås  $\frac{28}{3.874} = 0,7$  procentpoint i forbedret solvensmæssig overdækning.

Dette kunne være en god mulighed, såfremt dette kan lade sig gøre for SB. Ifølge artikel<sup>57</sup> på Finanswatch overvejer flere andre at følge VBs eksempel.

## 12.6 Frasalg af afdeling

Ved et fraslag af afdelinger inklusiv kunder kunne balancen nedbringes, ligesom en fortjeneste for salget af kunderne kan sættes på bundlinjen og dermed medtælles i basiskapitalen.

Afdelingen i Hellerup, springer selvfølgelig i øjnene som et muligt salgsobjekt. Derudover hænger de sydvestjyske afdelinger godt sammen og vil være svære at sælge en for en.

Der er i alt i SB ca. 24.500 kunder som er fordelt på 56 privat og erhvervsrådgivere, dette svarer til 437 kunder pr. rådgiver. I Hellerup er der 4 rådgivere, hvilket svarer til ca. 1.750 kunder. I handelen hvor Spar Bank solgte sine afdelinger i det østlige Jylland blev prisen pr. kunde ca. 7.000 kr.<sup>58</sup>

Det vurderes derfor, at SB kan sælge sine kunder tilhørende Hellerup afdelingen for 12 millioner kr. samtidigt med at de risikovægtede poster formindskes. Samlet i SB er der udlån for i alt 3.526 millioner fordelt på de 24.500 kunder er det 144.000 kr. pr. kunde. Dette sammenholdt med salget af 1.750 kunder giver ca. 250 millioner mindre udlån. Regnes risikovægten til 100 pct. fås følgende forbedring i solvensen.

$$\frac{\text{Nuværende basiskapital 2012} + 12 \text{ millioner}}{\text{Nuværende risikovægtede poster 2012} - 250 \text{ millioner}} * 100 - \text{gl solvensprocent} = \text{forbedring}$$

<sup>56</sup> <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=487192&lang=da>

<sup>57</sup> <http://m.finanswatch.dk/?t=1333479162854&article=3006102>

<sup>58</sup> Lars Krull i undervisningen finansielle forretningsforbindelser HD 2. del

$$\frac{610 \text{ millioner} + 12 \text{ millioner}}{3.874 \text{ millioner} - 250 \text{ millioner}} * 100 - 15,8 = 1,4 \text{ procentpoint}$$

Frasalget giver derved en god hurtigt forbedring; bagsiden er selvfølgelig, at der herefter ikke kommer nogen indtjening fra Hellerup afdelingen, og at de resterende afdelinger, herefter hver især skal betale mere til stabsfunktionerne.

Frasalget er derfor at gøre sig selv en bjørnetjeneste, og da SB ikke har akutte problemer med solvensen men først 2018 eller 2019, vurderes denne løsning som dårlig for SB.

## 12.7 Fusion

En stor del af denne diskussion kommer til at gå på, hvorvidt SB på lang sigt ønsker sin selvstændighed, og om hvor vidt aktionærerne vil betale for denne selvstændighed.

Til sammenligning kan nævnes den hollandske bank, Friesland bank (FB), som har ladet sig opsluge af den noget større Rabobank<sup>59</sup>. FBs bestyrelse udtaler: ”det vil være uforsvarligt både over for kunderne og de ansatte ikke at fusionere”.

63

Banken overholder ligesom SB kravene til kapital, men skulle ligesom SB have en kontinuerlig god indtjening for at kunne overholde indfasningen af Basel III reglerne.

Direktionen i FB var ifølge deres fondsbørsmeddelelse<sup>60</sup> bekymrede for dybden og længden af den økonomiske krise. Samtidigt havde FB også problemer med en dyrere funding, hvilket pressede den nødvendige indtjening i FB yderligere. Modsat SB som med Nationalbankbelåningen kan sænke sine funding omkostninger.

FB har efter egne oplysninger en stor opbakning hos den lokale befolkning ligesom SB, men FB har ikke fundet dette tilstrækkeligt i forhold til de forhøjede Basel III krav i kombination med dyrere funding og fortsat finanskrisen.

SB er ikke akut presset, men kan bruge tiden på at analysere, hvordan SB fremadrettet opnår det bedste udgangspunkt.

<sup>59</sup> <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3260406.ece?1333463297719>

<sup>60</sup> <http://www.frieslandbank.nl/OverOns/Persberichten/Pages/Default.aspx> og oversat til Dansk med Google Translate

Der er flere muligheder:

SB kan indlede et større samarbejde med andre banker omkring stabsfunktionerne, hvilket også vil hjælpe med til at forbedre omkostningsprocenten. SB kan også finde en ligeværdig bank at fusionere med, hvorved magten deles og hovedsædet eventuelt kan beholdes i Skjern. Sidste mulighed er at fusionere ind i en større bank ligesom FB for herved at opnå fordelene ved at være en stor bank.

Det er selvfølgelig i sidste ende aktionærerne, som bestemmer, om de vil følge ledelsens råd. Flere gange er det ikke gået, som bestyrelserne har indstillet, blandt andet i Fanefjords sparekasse, hvor repræsentantskabet modsatte sig<sup>61</sup>. Derfor skal lokal opbakning ikke undervurderes.

På nuværende tidspunkt vil SB med sin funding på plads samt flere muligheder for en forøgelse af kapitalbasen og reducere omkostningerne kunne klare reglerne til Basel III og dermed selv bestemme den fremtidige fusionsstrategi eller om SB fortsat skal være selvstændig. Kan en forbedring i effektiviteten ikke opnås sammen med en fortsat dybere finanskrisen, vurderes fusion som en god mulighed.

## 12.8 Delkonklusion vedrørende forøgelse af kapitalen

Salg af sektoraktier er medvirkende til forøgelse af den solvensmæssige overdækning. Ligeledes vil en aktieemission til de lokale være en god ide, mens en forlængelse af den supplerende kapital fravælges af etiske årsager.

Gennemførslen af de to tiltag forventes at give en samlet solvensmæssig forbedring i 2018 på 3 – 3,5 procentpoint.

Frasalg af Hellerup afdelingen giver en hurtig fortjeneste og et fald i de risikovægtede poster, men vil på sigt give manglende indtægter, og en større stabsfunktionsudgift skal pålægges de resterende afdelinger. Ligeledes er Skjern Bank ikke akut presset, og Hellerup afdelingen bibeholdes derfor.

Fusion kan være en god mulighed for Skjern Bank, særligt såfremt krisen bliver dybere end beregnet, og indtjeningen ikke kan opretholdes. Der skal derfor løbende analyseres på mulige fusionspartnere.

---

<sup>61</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3004563.ece>

## 13 Mulighed 3: Omkostningsbesparelser

I punktet omkostningsprocent blev det konkluderet, at for en omkostningsprocent på 55 kunne SB spare 20 millioner årligt. Omkostningsreduktionen er meget vigtig for SB, idet den både skal støtte opretholdelsen af den budgetterede og nødvendige indtjening, men også på sigt sikre, at SB kan låne likviditet til indfrielse af belåningen i Nationalbanken og konkurrere med Benchmark og andre banker.

### 13.1 Reduktion i medarbejderstaben

I udregningerne omkring den fremtidige omkostningsprocent på 55 skal der findes 20 millioner. Det ønskes nu undersøgt, om dette er muligt i SB.

Et naturligt sted at lede efter omkostningsbesparelser er i medarbejderudgifterne, som udgør den største del, hvilket i SB er 59 pct.<sup>62</sup> Den årlige udgift til en medarbejder findes ved at tage samlede lønudgifter og dele denne med antallet af ansatte.  $\frac{77.578}{131} \approx 600.000$  kr. Hertil lægges øvrige udgifter pr. medarbejder på 100.000 kr. Sammenholdes en besparelse på 20 millioner nu med 700.000 kr. pr. person svarer dette til  $\frac{20.000.000}{700.000} \approx 29$  medarbejdere, hvilket svarer til 22 pct. af medarbejderne.

I Nordea skulle der nedlægges 2.000 ud af i alt 34.000 stillinger<sup>63</sup>, hvilket svarer til ca. 6 pct. af stillingerne. En afskedigelse på 22 pct. af medarbejderne vurderes derfor urealistisk. Dette når de resterende medarbejderstab skal præstere nogenlunde samme indtjening.

En realistisk besparelse vurderes at være på 6 – 10 pct. svarende til 10 ansatte dette giver en samlet omkostningsbesparelse på 7 millioner ved en gennemsnits løn på 700.000 kr.

Der skal således en større organisationsændring til for at kunne opnå denne besparelse. Det være sig en gennemgang af afdelingernes beliggenhed for reduktionsmuligheder.

<sup>62</sup> Skjern Banks årsrapport side 6

<sup>63</sup> <http://www.version2.dk/artikel/nordeas-massefyrrer-2000-danske-it-medarbejdere-ogsaa-i-spil-30609>

## 13.2 Nedlukning af afdelinger

### 13.2.1 Nedlukning Bramming

En mulighed kunne være at nedlukke Bramming afdelingen, som er beliggende ca. 20 km fra henholdsvis Esbjerg og Ribe afdelingen (Se bilag 4.9) og har 9 ansatte. Rådgiverne med kunder kunne samles i henholdsvis Ribe eller Esbjerg alt efter kundernes tilhørsforhold.

Bygningerne i Bramming vil således kunne spares væk, ligesom den nuværende kassefunktion kan nedlukkes og spares væk. Afdelingsdirektøren kunne enten afskediges eller fremover blive erhvervsrådgiver. Samtidigt vil erhvervsudlånet kunne blive samlet i nogle større centre med større knowhow til følge.

Reducerede omkostninger årligt ved nedlukning af Bramming afdelingen kan budgetteres til følgende:

| Nedlukning Bramming          |           |
|------------------------------|-----------|
| Forrentning og vedligehold   | 500.000   |
| Kasserer                     | 360.000   |
| Besparelse kontanthåndtering | 200.000   |
| Afdelingsdirektør            | 750.000   |
| Kr.                          | 1.810.000 |

Herefter skal bygningen sælges, men der kunne bibeholdes en kontantautomat, således at kunderne ikke oplever overgangen så hård.

Påvirkningen af indtjeningen ved mistede kunder vurderes lille grundet den lille afstand til det nye banksted. Det skal dog bemærkes at den fulde effekt ikke vil vise sig med det samme, idet bygningen først skal sælges, og der skal betales løn i nogen tid til de afskedigede.

### 13.2.2 Nedlukning Varde

En nedlukning var også en mulighed i Varde, som er beliggende 20 km fra Esbjerg. Der er dog 40 km nordpå til hovedsædet i Skjern. Her er 11 ansatte.

Reducerede omkostninger ved nedlukningen af Varde afdelingen:

| Nedlukning Varde             |           |
|------------------------------|-----------|
| Forrentning og vedligehold   | 1.000.000 |
| Besparelse Souschef          | 50.000    |
| Besparelse afdelingsdirektør | 750.000   |
| Besparelse kasse             | 360.000   |
| Besparelse Kontanthåndtering | 200.000   |
| Kr.                          | 2.360.000 |

Her er der dog større tvivl, om kunderne kan bibeholdes, idet der nu vil være langt for de nordlige kunder til deres nye afdeling, ligesom Skjern Bank i Varde er med til at binde det nordlige hovedsæde sammen med de sydlige afdelinger i Ribe og Esbjerg. Modsat Bramming afdelingen som ligger klemmt mellem afdelingerne i Esbjerg og Ribe. Det vurderes derfor, at en lukning af Varde afdelingen vil koste dyrt i kundeflyt. Sammenholder man dette med at Skjern Bank ikke er akut truet, gør det en nedlukning uaktuel.

### 13.3 Mere på skovlen

SBs nuværende gebyr og provisionsindtægt i forhold til andelen af udlån er god, men det halter når det kommer til gebyr og provisionsindtægter i forhold til antal medarbejdere. Her viser Benchmark RL at der er mere at hente.

67

SKJERN BANK

Med en besparelse på medarbejderne vil det være nødvendigt for de resterende medarbejdere at levere en større gebyr og provisionsindtægt. Der er derfor vigtigt at rådgiverne får mulighed for dette.

En løsning er at der over tid opbygges en salgsorganisation, som finder behov hos kunderne og bagefter opfylder dem ligesom RL er kendt for.

Dette vil være en længerevarende proces, hvor der skal ansættes medarbejdere, som trives i en organisation med salgsdrive og konkurrencer. Dette betyder også at flere af de nuværende medarbejdere ikke vil kunne trives og derfor enten selv vil søge nye udfordringer eller skal indpasses i andre opgaver.

Det er svært at sætte beløb på hvor stort en indtjening der er her for SB, lige efter fyringerne vil et uændret niveau i gebyr- og provisionsindtægterne være tilfredsstillende, mens der på sigt vil være gode penge at hente.

## 13.4 Fællesskab

Dette er i mange år gjort gennem Datacentraler, hvor der har været flere til at bære de store omkostninger til IT programmer.

Flere mindre banker og sparekasser har desuden brugt Danske Andelskasser Bank til at lave flere af funktionerne.

Tidligere har dette fællesskab udover datacentralerne været forbeholdt de mindre banker og sparekasser. Det kunne dog være interessant for Skjern Bank at regne på dette, sideløbende kunne dette bane vejen for eventuelle fusionspartnere.

Dette samarbejde kunne omhandle ansættelse af fælles medarbejdere, som tager sig af funktioner indenfor:

Compliance: Skal bistå ledelsen med at sikre at medarbejderne overholder gældende regler og etiske standarder.

Intern revision: Løbende gennemgang af bankens engagementer og observation af svage og OIV engagementer. En bedre intern revision kunne have været med til at undgå de konfrontationer med Finanstilsynet som førte til den tidligere formands afgang.

Regel task force: Skal sikre at banken overholder de nye regler og holde ledelsen opdateret omkring kommende regler og deres indvirkning på banken.

Ved at være fælles om ansættelsen kunne der ansættes specialister, som hele tiden arbejder med det enkelte område og derved er fuldt opdateret, ligesom den stigende omkostning til disse specialister kan deles med andre.

Specialisterne vil praktisk skulle flytte rundt mellem de enkelte banker, ligesom der er vandtætte skodder, således at informationer omkring en bank ikke kan gives videre til en anden bank i samarbejdet.

## 13.5 Delkonklusion på omkostningsbesparelser

Et fællesskab omkring eksisterende og kommende omkostninger vil være en mulighed for at hjælpe omkostningsprocenten på vej nedad. Derudover kunne samarbejdet være første step i en fusion.

Der er behov for foretagelse af besparelser, der forventes at kunne hentes besparelse på 7 millioner ved reduktioner i medarbejderstaben, mens nedlukningen af Bramming afdelingen kan give knap 2 millioner årligt på bundlinjen når ejendommen er solgt.

Med omkostningsbesparelsen på medarbejdere skal de resterende ansatte løbe stærkere, derfor skal der ske en trimning af organisationen, således at den bliver mere behovssalgsminded.

## 14 Projekt Skjern Banks fremtid

Til besvarelse af problemformuleringens sidste underspørgsmål er det valgt at fokusere på en forandring af Skjern Bank til en central styret bank, med større fokus på salg. Derudover gennemgås medarbejdernes påvirkning af denne forandring i kulturen.

### 14.1 Virksomhedskultur

Kulturen afgøres af eksterne og interne påvirkninger. De eksterne påvirkninger kommer fra omgivelserne og virksomhedstypen, mens de interne er virksomhedens ledelse, størrelse osv. og medarbejdernes værdier og holdninger<sup>64</sup>. Da de eksterne ikke ændres ved en ændring mod en større salgskultur fokuseres der på den interne.

69

SKJERN BANK

### 14.2 Skjern Banks kultur

Som ikke ansat i SB er det svært at vurdere den nuværende kultur, ligesom der står meget lidt beskrevet på hjemmesiden. SB er dog fremstillet med tre værdiord, som er Individuelle løsninger, Handlekraft og Nærvær. Dette kan sammenlignes med kulturen i VestjyskBANK, hvor ordene er Kompetence, Dynamik og Nærvær. Det vurderes derfor, at kulturen i SB ikke er meget forskelligt fra kulturen i VB, hvor undertegnede har et større kendskab.

Der er værdibaseret ledelse i VB, hvor den enkelte medarbejder selv har gode muligheder for at skabe resultater uden at hvert et træk dikteres fra ledelsen.

---

<sup>64</sup> Figur 6-1 Organisationsteori, femte udgave 2010, Bakka og Fivelsdal side 163

Afdelingerne har hver sin afdelingsdirektør, som grundet en decentral styring af banken inden for bankens værdier har mere eller mindre frie beføjelser til at lave indtjeningsgivende tiltag. Dog med en central kreditafdelingen, som tager sig af en stor del af bevillingerne grundet begrænsede bevillingsbeføjelser hos afdelingerne.

I VestjyskBANK ”handler det om mennesker” som deres slogan er. Der er derfor fokus på, at kunderne oplever medarbejderne som hele mennesker. Der fokuseres ikke kun på at tjene penge til aktionærerne, men på de tre stakeholders: aktionærer, kunder og medarbejdere.

### 14.3 Ændring af kulturen

Til at forandre kulturen mod en mere salgspræget kultur rykkes der til en central styring i Skjern Bank. Denne centrale styring vil give nogle fordele for Skjern Bank, idet det vil blive lettere at koordinere bankens handlinger og udstikke slagsmål og der vil kunne træffes hurtigere beslutninger. Hovedparten af dagligdagens opgaver dikteres fra oven, og afdelingslederen vil i højere grad være salgsleder for afdelingen. Det vil sige han er en formidler af budskabet fra hovedafdelingen og følger op på resultaterne ved at aflægge rapport til hovedkontoret. Dette betyder også, at flere personer vil være egnet til jobbet som afdelingsleder (salgsleder) for en afdeling. Dette fører til en lavere løn som mulig omkostningsbesparelse. Den frigjorte tid fra afdelingens strategi kan også bruges på, at afdelingslederen kan håndtere flere kunder, hvilket vil være med til at hæve andelen af udlån pr. medarbejder. Således kan SBs nuværende 33 millioner pr. ansat kan komme nærmere Benchmark på henholdsvis 44 og 54 millioner, hvilket vil hjælpe til en lavere omkostningsprocent.

Den største ulempe vil være at de nuværende afdelingsledere vil få en mindre selvbestemmelse og heraf en nedsat arbejds motivation. Ligeledes vil der blive længere til den medarbejder, der kan løse problemet. Derfor skal det også sikres, at den enkelte medarbejder har mulighed for at komme i kontakt med ledelsen, således at problemer ude i de enkelte afdelinger kan løses. Det vil sige en flad struktur, hvor alle har ret og pligt til at sige deres mening til ledelsen.

Langsomt skal der opstartes en intern benchmarking mellem bankens afdelinger som skal effektueres helt ned på rådgiverniveau. Hvorved der skabes en stor fokus på de enkelte medarbejders præstationer. Det er outputtet, der skal bruges som kontrol for, hvordan den enkelte medarbejder performer, og motivationen skal ligge heri.

## 14.4 Medarbejdernes modvilje mod forandring

Medarbejderne er de vigtigste i processen, idet det er medarbejderne, der skal levere arbejdet overfor kunderne og skabe indtjeningen. Medarbejderne bevidst eller ubevidst ændringerne, kan de forventede effekter mindskes eller ikke opnås.

Moss Kanter<sup>65</sup> har oplistet nogle årsager til modstand i en situation, som medarbejderne står i ved ændringer i kulturen. Det kan blandt andet være, at medarbejderen ikke kan stå inde for den nye måde hvorpå SB drives. Mange af de medarbejdere som har stor anciennitet kan være frustrerede over at miste indflydelse og den med tiden opbyggede ”goodwill” og respekt. Samtidig kan disse medarbejdere frygte, at de ikke kan omstille sig til den nye konkurrencekultur og dermed taber ansigt i forhold til yngre medarbejdere, der ofte har lettere ved at omstille sig.

Carnell opdeler i sin model<sup>66</sup> denne modstand i 5 faser, hvor medarbejderne i begyndelsen er afvisende og forsvarende. Over tid bliver medarbejderne mindre forsvarende, hvorefter medarbejderne til sidst accepterer det nye. I modellens begyndende periode er medarbejderen både mindre effektiv og har en lavere selvtillid. Dette går ud over effektiviteten, som giver mindre indtjening til banken, og medarbejderen oplever frustration og usikkerhed.

Skjern Bank har selvfølgelig tiltrukket medarbejdere, der kan identificere sig med bankens nuværende kultur, og ved en ændring kan dette give frustrationer blandt de ansatte, der føler at en ny kultur bliver trukket ned over hovedet på dem.

Det er heller ikke alle medarbejdere, som kan trives i en større konkurrencekultur, hvor der ofte vil være konkurrence og ens resultater bliver målt og fremvist til skue.

Det er vigtigt at ændringen ikke kommer over natten, men at den vil være en løbende proces, således at flest mulige medarbejdere vil kunne nå at vænne sig til den nye kultur. Dette er af stor vigtighed, da kunderne ofte er tættere knyttet til deres rådgiver end til selve banken, hvorved et større rådgiverflyt kan udløse kundeflugt.

<sup>65</sup> Organisationsteori, 5. udgave - 2010, Bakka og Fivelsdal. Kapitel 11 – side 333.

<sup>66</sup> Organisationsteori, 5. udgave – 2010 Bakka og Fivelsdal. Figur 11-8 – side 333.

## 14.5 Ledelsens muligheder for at mindske disse uønskede reaktioner

Carnall<sup>67</sup> har med sin håndteringsmodel (to cope with change) beskrevet mulige tiltag som kan afbøde medarbejdernes modstand.

Det er at genopbygge medarbejdernes selvtillid ved at give forståelig information, som giver baggrunden for ændringen. Her kunne SBs ledelsen bruge ”den brænde platform” som argument, idet en ændring er nødvendig for fortsat overlevelse. Desuden er det vigtigt at ledelsen ikke gemmer sig bag skrivebordet, men kommer rundt i afdelingerne og udviser indlevelsessevne overfor den situation medarbejderne befinder sig i og lytte til deres frustrationer. En sidste men også farlig måde er at involvere medarbejderne og selv få dem til at indse, hvorfor kulturen skal ændres. Dette kan dog give store udfordringer, hvis ikke processen styres, især fordi modstandere lettere kommer til orde, dvs. det er ofte lettere at være imod.

## 14.6 Ledelsen som forandringsagenter

Ledelsesformen gennemgår en ændring fra lederskab, hvor ledelsen inspirerer og motiverer, hvor der er en stor fokus på udvikling og de menneskelige ressourcer<sup>68</sup>. Denne må vige pladsen til fordel for Management, hvor ledelsen har fingrene nede på det taktiske og til dels det operative niveau<sup>69</sup>, og de tidligere afdelingsdirektører, nu skubbes til værende udførende arbejdsledere.

Ledelsen skal være forandringsagenter for en mere salgstunet kultur, det være sig bestyrelse og direktion, men også Afdelingsdirektørerne. Her kan der dog opstå problemer idet en central styring, som tidligere nævnt vil indskrænke afdelingsdirektørenes magt. Det bliver herfor direktionens opgave at vurdere om afdelingsdirektørerne spiller med og er den rigtige til jobbet.

En bank med mere central styring kræver også at den er overskuelig for ledelsen og kan derfor ikke gennemføres i alle banker, SB vurderes dog af en størrelse, hvor dette vil kunne lade sig gøre, især sammenlignet med at RL, som anvender samme princip med gode resultater og endog har en større balance.

<sup>67</sup> Organisationsteori, 5. udgave – 2010 Bakka og Fivelsdal. Figur 11-8 – side 334

<sup>68</sup> Organisationsteori, 5. udgave – 2010 Bakka og Fivelsdal. Side 216

<sup>69</sup> Organisationsteori, 5. udgave – 2010 Bakka og Fivelsdal. Figur 10-4 side

## 15 Konklusion

### **Nuværende udfordringer:**

Skjern Banks udfordringer er på nuværende tidspunkt at få belåningen flyttet fra lån med individuelle garantier til belåningen i Nationalbanken og en mindre forhøjelse af indlånet, jf. Skjern Banks direktør forventes dette at kunne sikre likviditeten.

Ligeledes udskydes tilbagebetalingen af den supplerende kapital, ligesom den hybride kernekapital bibeholdes for at opnå en acceptabel solvensoverdækning. Dette er et svaghedstegn og en udfordring.

Indtjeningen skal holdes på et løbende højere niveau end i de seneste år. Kommer der år med nulresultater eller underskud, kommer kapitalen yderligere under pres. Der skal således leveres et kontinuerligt godt resultat.

### **Basel III udfordringer:**

Skjern Bank har en god overdækning for egen- og kernekapitalprocentens vedkommende. Solvensprocenten påvirkes dog af de højere krav til kvaliteten af kapitalen og bufferkravet. SBs kapital vil løbende over årene komme under pres, særligt i 2018 og 2019 vil overdækningen være for lille. Dette er forudsat at indtjeningen uden undtagelse indtil 2018 generer et afkast over niveauet for 2010 og 2011

Vedrørende likviditeten skal der fra ledelsens side være fokus omkring afgørelsen om hvorvidt realkreditobligationer kan tælle med i niveau 1.

Når belåningen i Nationalbanken fremadrettet bortfalder kan SB ikke på nuværende tidspunkt erstatte denne på frie markedsvilkår, idet kapitalen vil være for lille.

### **Skjern Bank og Benchmark:**

Ved sammenholdelse af det opsummerede resultat af nøgletallene, er SB dårligere end både RL, men også VB. Dette betyder at SB nødvendige pris hos kunderne er ca. 2,5 procentpoint højere end RL og  $\frac{3}{4}$  procentpoint højere end Benchmark VB.

Efter hjemtagelsen af belåningen i Nationalbanken og effektueringen af en omkostningsbesparelse på 20 millioner svarende til en omkostningsprocent på 55 kommer SB kostpris for udlån ned på niveau med VBs nuværende.

### **Muligheder for imødekommelse af Basel III:**

TOWS analysen afdækkede flere muligheder for SB til at imødekomme konsekvenserne ved de nye Basel III regler. Disse kunne inddeles i tre overordnede kategorier:

1. Forøgelse af kapitalbasen.
2. Ændring i udlånsstrategien.
3. Omkostningsreduktion.

Ved en gennemgang af disses effekt på SB skal der arbejdes videre med følgende punkter:

Der skal gennemføres en omkostningsbesparelse, således at Skjern Bank kan blive mere konkurrencedygtig. Besparelsen findes ved nedlukningen af Bramming afdelingen, samt afskedigelse af 10 ansatte. Derudover skal der omlægges til mere central styring, hvor der er mere fokus på salg, således at der kan hentes en større gebyr- og provisionsindtægt pr. medarbejder. Der opstartes undersøgelser omkring et fællesskab vedrørende centrale kompetencekrævende stabsfunktioner, således at omkostningsprocenten kan holdes nede.

Desuden skal der hentes penge ved en bedre kredithåndtering, således at forskellen til Benchmark formindskes, analysen viser at der her for SB er mange penge at hente.

Ved gennemførsel af ovennævnte tiltag står SB stærkere til gennemførsel af en kommende aktieemission rettet mod lokale investorer, som er nødvendig for at kunne forbedre den solvensmæssige overdækning. Desuden frasælges DLR sektor aktier, hvorved der samlet opnås en forbedret overdækning på 3,2 procentpoint, omkring det kritiske tidspunkt i 2018 og 2019, hvor Basel III reglerne slår hårdest igennem.

Bliver krisen dybere end beregnet og kan indtjeningen ikke opretholdes vil fusion være en god mulighed for Skjern Bank. En egnet fusionspartner kan måske findes i det opstartede samarbejde vedrørende centrale stabsfunktioner.

### **Gennemførsel af ændring i kulturen:**

Skjern Banks nuværende decentrale styring ændres til en central styring for at opnå en hurtigere og mere effektiv salgskultur.

Forandring vil særligt påvirke afdelingsdirektørerne som nu bliver salgsledere som skal effektuere opgaver udstukket fra hovedkvarteret. Rådgiveren vil dog også blive påvirket idet nogle ikke vil kunne vænne sig til den nye mere salgsorienterede kultur, og vil skifte arbejdsplads. Overgangen skal dog forsøges lavet så blid som muligt, således at flest mulige rådgivere bliver i Skjern Bank, og et større kundeflyt herved undgås. Ledelsen kan ved hjælp af oplysninger om situationen og tilstedeværelse i afdelingerne hjælpe overgangen godt på vej.

## **16 Perspektivering**

Det kan ikke undgås at de nye strammere regler Basel III regler vil påvirke samfundet. Tages der udgangspunkt i SB, foruden stram omkostningsstyring også skal holde udlånet status quo eller endda nedbringe det. Dette vil påvirke den pengemængde, der er i SBs filialområder med lavere vækst til følge. Opsummeres dette på landsplan, hvor flere banker vil have de samme problemer, påvirkes omsætningen i samfundet.

Flere af de større banker har forstærket deres kapital igennem en aktieemission, men er stadig betænkelige ved om de har nok kapital til overholdelse af de nye regler. De afventer den endelige udfærdigelse af det Basel III og hvordan kapitalmarkedernes holdning bliver til, hvor stor en overdækning til Basel reglerne der forventes.

Derfor har bankerne været enige om at sætte renten op, selvom Nationalbanken har nedsat renterne til et minimum. Således at bankerne vil få det bedst mulige udgangspunkt før Basel III

implementeringen begyndes. Dette påvirker uundgåeligt de privatpersoner og virksomheder, som skal sætte gang i væksten.

Når Basel III reglerne er verdensomspændende og pålægges hele verden, vil dette påvirke væksten på nogenlunde samme måde som i Danmark, og udskyder derved en ny fremgang i verden.

Det kan derfor diskuteres længe, om ikke det er det forkerte tidspunkt at indføre så vidtgående regler. Disse er med til at nedbringe vækstlysten hos vækstmagerne, idet bankerne er bremseklodser med høje renteomkostninger og lånetilbageholdenhed.

Der har flere gange været spekulationer om hvor vidt Basel III reglerne ville blive udskudt<sup>70</sup> med gode bankaktiekursstigninger til følge. Det er hver gang er der fra Basel komiteens side blevet afvist og den har fastholdt de kommende regler<sup>71</sup>. Argumenterne er, at en finanskrisen, som den vi lige har været igennem, vil være dyrere end år med lav til ingen vækst.

Årene nu skal således ses som en opbygning af selvrisiko til fremtidige kriser. Dette gør Basel III reglerne til en udfordring, men også til en mulighed for et forbedret fundament for den næste store udvikling i banksektoren.

## 17 Litteraturfortegnelse

### 17.1 Bøger:

Commercial Banking, tredje oplag 2005, Benton Gup og James Kolari

Organisationsteori, femte udgave 2010, Bakka og Fivelsdal

Grundbog i projektledelse, 9. udgave 2007, Mikkelsen og Riis

Dansk Bankvæsen, 5. udgave 6. oplag 2010

Aktieinvestering, 3. udgave, Michael Christensen og Frank Pedersen

---

<sup>70</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3000328.ece>

<sup>71</sup> [http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Internationale\\_finansvirksomhed/article1018759.ece](http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Internationale_finansvirksomhed/article1018759.ece)

## 17.2 Hjemmesider:

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.bis.org](http://www.bis.org)