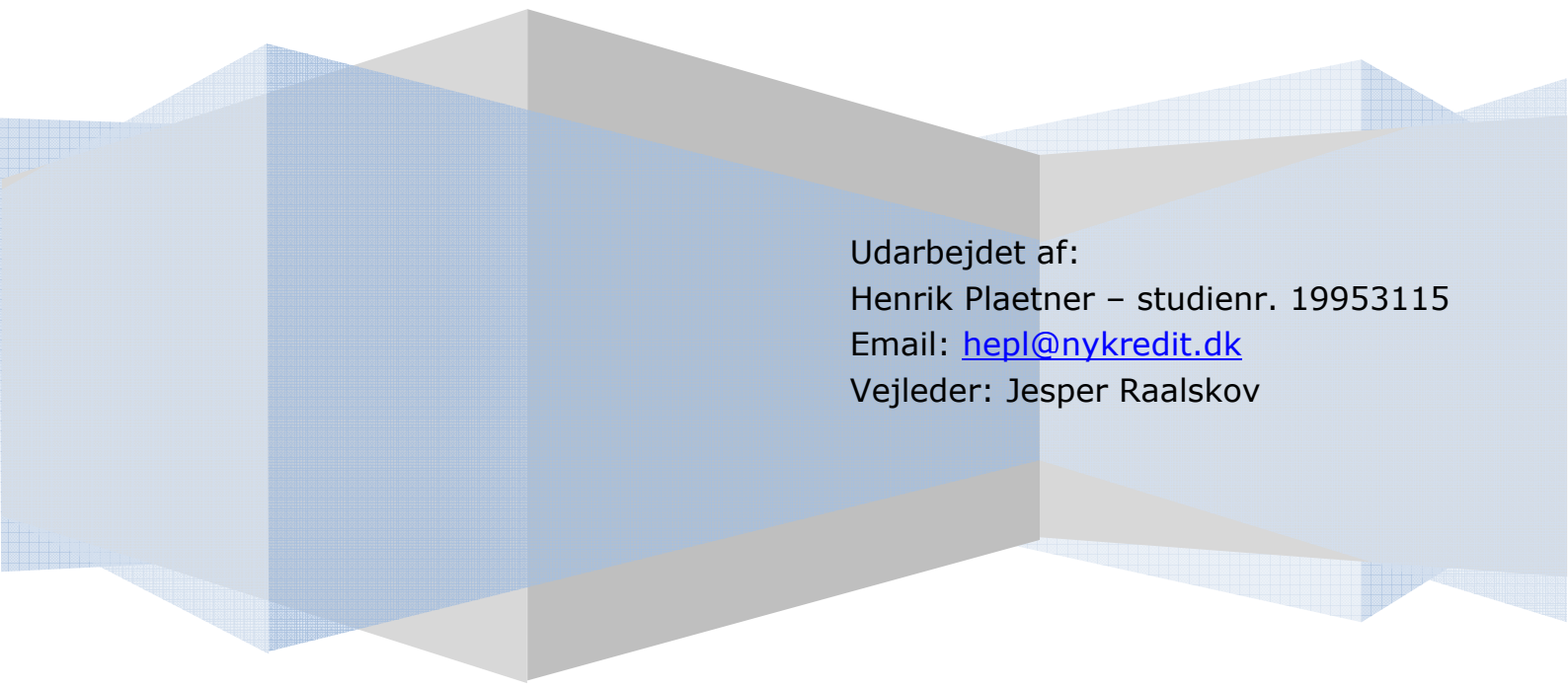


# **Fusion mellem SPARBANK og Salling Bank**



Udarbejdet af:  
Henrik Plaetner – studienr. 19953115  
Email: [hepl@nykredit.dk](mailto:hepl@nykredit.dk)  
Vejleder: Jesper Raalskov

## Indholdsfortegnelse

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Summary.....                            | 5  |
| Indledning.....                         | 5  |
| Problemformulering.....                 | 6  |
| Afgrænsning.....                        | 8  |
| Lovkrav.....                            | 9  |
| Typer af ansvarlig kapital:.....        | 9  |
| Egenkapital:.....                       | 9  |
| Hybrid kernekapital:.....               | 9  |
| Kernekapitalen: .....                   | 9  |
| Supplerende ansvarlig lånekapital:..... | 10 |
| Basiskapitalen: .....                   | 10 |
| Risikovægtede poster: .....             | 11 |
| Kreditrisiko: .....                     | 12 |
| Markedsrisiko:.....                     | 13 |
| Operationel risiko:.....                | 13 |
| Likviditet.....                         | 14 |
| Solvens.....                            | 15 |
| Tilsynsdiamanten: .....                 | 17 |
| Fremtidige krav.....                    | 17 |
| Delkonklusion.....                      | 19 |
| Præsentation af Salling Bank .....      | 20 |
| Personale og ledelse.....               | 20 |
| Delkonklusion.....                      | 21 |
| Regnskabstal: .....                     | 22 |
| Tilsynsdiamant.....                     | 24 |
| Delkonklusion.....                      | 25 |
| Præsentation af SPARBANK.....           | 26 |
| Personale og ledelse.....               | 27 |
| Delkonklusion.....                      | 28 |
| Regnskabstal.....                       | 29 |
| Tilsynsdiamant.....                     | 32 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Solvens. ....                                | 33 |
| Delkonklusion. ....                          | 34 |
| Fusion mellem Salling Bank og Sparbank. .... | 35 |
| Nøgletal. ....                               | 35 |
| WACC. ....                                   | 35 |
| ICGR. ....                                   | 38 |
| Dollar GAP/krone GAB. ....                   | 40 |
| ROE. ....                                    | 42 |
| Fusions nøgletal. ....                       | 42 |
| Delkonklusion. ....                          | 44 |
| Fusion. ....                                 | 45 |
| Besparelser og udgifter ved fusionen. ....   | 46 |
| Dobbelt funktioner: ....                     | 46 |
| Antallet af filialer. ....                   | 47 |
| Personale. ....                              | 48 |
| Budgetresultat. ....                         | 51 |
| Solvens. ....                                | 52 |
| Likviditet. ....                             | 53 |
| Tilsynsdiamanten. ....                       | 54 |
| WACC. ....                                   | 54 |
| ICGR. ....                                   | 54 |
| ROE. ....                                    | 55 |
| Balance pr. medarbejder. ....                | 55 |
| Delkonklusion. ....                          | 56 |
| Aktieombytning. ....                         | 56 |
| Værdisætningen af de 2 banker. ....          | 57 |
| Organisation. ....                           | 59 |
| Interessenter. ....                          | 60 |
| Ansatte. ....                                | 61 |
| Medier. ....                                 | 65 |
| Ledelse. ....                                | 65 |
| Ejere. ....                                  | 67 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Långiverne.....                                   | 67 |
| Kunder.....                                       | 67 |
| Leverandører.....                                 | 68 |
| Stat og kommune.....                              | 69 |
| Delkonklusion.....                                | 69 |
| Konklusion.....                                   | 70 |
| Litteraturliste.....                              | 74 |
| Bilag 1, nægtet interview.....                    | 75 |
| Bilag 3., WACC.....                               | 76 |
| Bilag 4. ICGR.....                                | 76 |
| Bilag 5. Fusion.....                              | 77 |
| Bilag 6. Resultatopgørelse.....                   | 78 |
| Bilag 6 fortsat, Resultatopgørelse.....           | 79 |
| Bilag 6 fortsat, Balancen.....                    | 80 |
| Bilag 6 fortsat, Budget posterings år for år..... | 81 |

## **Summary.**

In the last years since the financial crisis began, is the number of banks in Denmark decreased.

Bankruptcy and mergers is the main cause for the reduction of banks in Denmark. The cause for the reduction is large write-downs of loans.

This thesis will analyze a merger between SPARBANK and Salling Bank.

The questions is “Will the shareholders of SPARBANK and Salling Bank have an economic benefit by the merger”

The analysis will contain legislative requirements, financial facts and organisational facts for the period from 2007 – 2011. Two banks will be compared and the result will be used for a budget for the period of 2012 -2016.

The result of the budget shows clearly that the shareholders of SPARBANK and Salling Bank will have an economic benefit by the merger. Caused by better income statement, balance sheet, solvency, ROE and ICGR.

## **Indledning.**

I de senere år er langt de fleste pengeinstitutter kommet under et voldsomt pres. Hvor det tidligere nærmest var umuligt at forestille sig at et pengeinstitut kunne krakke, er det blevet hverdag i dag.

Finanstilsynets direktør Ulrik Nødgaard udtaler sig i en artikel<sup>1</sup> om, at der er flere bankkrak på vej. Det er efter hans mening især solvensproblemer der kan lukke flere pengeinstitutter. Kendetegnet for de krakkede og truede banker er at de havde/har, store nedskrivninger, risikobetonede udlån og en dårlig indtjening.

---

<sup>1</sup> Artikel i Finanswatch 31.01.12

Det er de færreste pengeinstitutter der vil komme under kategorien ”To big to fall”. Det betyder, at aktionærerne i bankerne vil have en ekstra stor interesse i, at deres bank er så stærk som mulig til de fremtidige udfordringer. En af de muligheder der bør undersøges er om en fusion vil styrke banken. Vigtigheden understreges af formanden for Finansielt Stabilitet Henning Kruse Petersens udtalelse<sup>2</sup> om, at de over 100 pengeinstitutter der findes i dag er for mange og set i lyset af de seneste 2 bankkrak, bør især banker der ikke står stærkt, søge en partner så de sammen står stærkere. Han slår også tvivl om det at være lokal er en særskilt kvalitet.

I søgen efter banker der måske vil have fordel ved en fusion, er der lagt stor vægt på geografisk overlap, for en mulig omkostningsoptimering. Kravet er, at de banker, som ønsker at fusionere skal have filial overlap i minimum 2 byer og gerne hovedkontor tæt på hinanden. Herefter vil det være muligt at se på de driftsmæssige fordele og ulemper ved en fysisk sammenlægning. Samtidig må bankerne gerne have nogle udfordringer, som kunne være, solvens, likviditet, brancheskævhed og indtjening. Det er også vigtigt, at de valgte banker har en størrelse, hvor der er mulighed for en synlig effekt ved en fusion. Derimod har det ikke været væsentligt om bankerne har samme størrelse.

Mit valg er faldet på SPARBANK (herefter kaldet Sparbank) og Salling Bank. Salling Banks filialnet ligger stort set oven i dele af Sparbanks filialnet. Hertil kommer at begge banker har hovedkontor i Skive. Sparbank ser ud til at være i gang med at optimere deres filialnet ved frasalg af 13 filialer i 2010 og er derved måske mere klar til fusion end andre. De har begge et solvensbehov der ligger over 8. Deres nedskrivninger har i 2011 været store og deres indtjening har i de seneste år ikke været gode. Desuden er aktiekursen<sup>3</sup> for begge aktier på laveste niveau i de seneste 5 år.

### **Problemformulering.**

Vil det være en fordel for aktionærerne i Sparbank og Salling Bank at fusionere de 2 banker?

Metode:

For at komme frem til en underbygget konklusion er følgende metode anvendt.

---

<sup>2</sup> Nordjyske Stiftstidende 24.04.12

<sup>3</sup> [www.euroinvestor.dk](http://www.euroinvestor.dk)

**Del 1** er en beskrivelse af de krav de 2 banker skal leve op til.

- Kapitaltyper
- Risikovægtede poster
- Likviditetskrav
- Solvenskrav
- Tilsynsdiamanten
- Basel III (muligt fremtidigt krav)

**Del 2** er en beskrivelse af de 2 bankers historiske udvikling organisatorisk, geografisk og økonomisk. Udviklingen vil blive analyseret, så bankernes styrker og udfordringer vil fremstå tydeligt. I den økonomiske gennemgang, vil kravene i del 1 blive behandlet og kommenteret.

**Del 3** er en sammenligning af de 2 banker, med udgangspunkt i en fusion. I analysen vil følgende nøgletal indgå,

- WACC
- ICGR
- GAB
- ROE
- Indtjening pr. medarbejder
- Balance pr. medarbejder

Resultatet af nøgletallene samt delkonklusionerne fra del 2, vil blive anvendt til at konkludere hvilke fordele og ulemper de 2 banker har ved en fusion.

**Del 4** er en budgetberegning af en fusion. Der vil blive taget udgangspunkt i de udfordringer, som de 2 banker måtte have. Besparelser og udgifter vil herefter bliver indregnet i budgettet. Dette danner grundlag for en prognose for udviklingen af relevante nøgletal. Med relevante nøgletal menes, at det kun vil være de lovmæssige krav og der hvor de 2 banker har udfordringer der vil blive behandlet. Det vil så danne grundlag for en økonomisk holdning til en fusion uden, at have taget højde for de organisatoriske udfordringer der måtte være.

**Del 5** består af en analyse af de organisatoriske konsekvenser og muligheder. Der vil blive set på hvilke organisationsformer de anvender og interessentanalysen vil blive anvendt til analysen. Analysen vil blive afsluttet med en organisatorisk holdning til en fusion.

**Del 6** er hovedkonklusionen.

### **Afgrænsning.**

Besvarelsen er baseret på informationer fra internettet, udleveret undervisningsmateriale og lærebøger. De økonomiske analyser er fra år 2007 – 2011.

Besparelser og udgifter ved fusionen er alle skøn, hvoraf de fleste vil være begrundede. Årsagen er at jeg ikke har kendskab til besparelser og udgifter på medarbejder niveau, kompetencer, alle specifikke omkostninger m.m..

Forholdene omkring bankernes hybridkernekapital og supplerende kapital, har jeg forudsat de fortsætter med samme betingelse i den ”nye” bank.

Jeg havde planlagt et interview af en medarbejder i hver af de 2 banker, for bedre at kunne beskrive deres kultur. Personerne er søgt via min bekendtskabs kreds, så jeg sikrede, at jeg ikke havde nogen fordomme om personen. Dette har imidlertid ikke været muligt, da Sparbank har nægtet interview.<sup>4</sup> Organisationsdelen er derfor alene beskrevet ud fra informationer fra bankernes hjemmeside.

De gældende skatteregler for en fusion er ikke behandlet.

Der er set bort fra regnskabsoplysninger for 1. kvartal 2012, som kom få dage før afleveringsfristen for denne opgave.

---

<sup>4</sup> Bilag 1



**Lovkrav.**

En afgørende faktor for om aktionærerne kan vurdere konsekvenserne ved en fusion af 2 pengeinstitutter, er i hvilket omfang de som enkelt pengeinstitut lever op til de lovmæssige krav der stilles til dem, i forhold til hvad en sammenlægning vil bidrage med.

For at sikre den fulde forståelse for lovkravene, er de enkelte begreber og krav beskrevet i nedenstående.

**Typer af ansvarlig kapital:****Egenkapital:**

Egenkapitalen er et udtryk for hvad banken er værd og kapital med den højeste værdi og er samtidig den kapital der er mest følsom i forhold til bankens årlige resultat, idet det er her positive resultat tillægges eller det negative resultat fratrækkes. Dette er vigtigt da værdien af den samlede basiskapital bygges op omkring værdien af egenkapitalen. Værdien af egenkapitalen skal minimum udgøre 50% af kernekapitalen. Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital (herefter kaldet ”BBK”) § 12 stk. 4 modsat.

**Hybrid kernekapital:**

Hybrid kernekapital er kapital/lån der er til rådighed under særlig vilkår, som betyder at der ingen risiko er for at lånet bliver opsagt og lånet skal være efterstillet al anden gæld, herunder ansvarlig lånekapital. BBK § 10 stk. 2. Denne kapital er derfor også en meget vigtig kapital, når bankens soliditet skal vurderes på den lange bane. Hybrid kernekapital må maksimalt udgøre 50% af egenkapitalen. BBK § 12 stk. 4.

**Kernekapitalen:**

Kernekapitalen består af egenkapitalen + hybrid kernekapital og er bankens sikre kapital, til modståelse af dårlige tider. BBK § 4. Kernekapitalen anvendes til at beregne kernekapitalprocenten, som er et udtryk for hvor solvent banken er, alene ud fra den sikre

kapital. Resultatet anvendes til at se på hvor afhængig banken er for at skaffe yderligere kapital til at sikre bankens solvensbehov.

### **Supplerende ansvarlig lånekapital:**

Forskellen på denne kapital type og hybrid kernekapital er, at her er der tale om et lån der har aftalt løbetid på normalt 5-7 år. Kan også bestå af den del af den hybride kernekapital der overskrider 50% reglen. Dette er nærmere beskrevet i BBK § 24. Kravene til denne kapital skal opfylde BBK § 26, hvor punkt 1 er at "Långivers krav skal være efterstillet al anden ikke-efterstillet gæld".

Herudover er der også begrænsning på hvor meget der kan medregnes, da lånene har en udløbsdato. BBK § 25

| Værdi af supplerede ansvarlig lånekapital |                    |
|-------------------------------------------|--------------------|
| Antal år til udløb                        | Medregningsprocent |
| $\geq 3$ år                               | 100%               |
| $\geq 2$ år                               | 75%                |
| $\geq 1$ år                               | 50%                |
| $< 1$ år                                  | 25%                |

Samtidig må den samlede supplerende ansvarlig lånekapital udgøre 100% af kernekapitalen. BBK § 25.

### **Basiskapitalen:**

Basiskapitalen er kernekapitalen tillagt supplerende kapital. BBK § 3. Det er bankens kapitalgrundlag og den kapital som anvendes til at beregne om banken lever op til de lovmæssige solvens krav. Med andre ord er det den kapital der skal kunne modstå bankens risici og tab, som ikke dækkes af den løbende drift. Det er direktionen og bestyrelsens pligt og ansvar, at basiskapitalen er tilstrækkelig og sammensat med en passende vægt mellem egenkapital, hybrid kernekapital og supplerende ansvarlig kapital. FIL § 124.

Den samlede opgørelse er vist i ”Særtryk af kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat 5. udgave.

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FAKTA</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kapitalbegreber             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kernekapital</b>         | + Indbetalt aktiekapital<br>+ Overskud ved emission<br>+ Reserver (inkl. overskud)<br>+ <b>Hybrid kernekapital</b> (ansvarlig lånekapital med uendelig løbetid)<br>÷ Egne aktier<br>÷ Immaterielle aktiver<br>÷ Skatteaktiver fra årets løbende underskud<br><hr/> = Kernekapital efter fradrag |
| <b>Supplerende kapital</b>  | + Opskrivningshenlæggelser<br>+ Værdipapirer med ubestemt løbetid (udstedte obligationer)<br>+ Ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid<br>÷ Kapitalelementer i andre kreditinstitutter uden konsolidering<br>÷ Andele i forsikringsselskaber<br><hr/> = Supplerende kapital efter fradrag   |
| <hr/> <b>= Basiskapital</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Minimumskravet er beskrevet i FIL § 124, stk. 2, som er

- Mindst udgøre 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskrav) og
- Mindst udgøre 5 mio. euro (minimumskapitalkravet)

Kapitalkravet er det største af disse tal, jf. FIL § 127.

### Risikovægtede poster:

De risikovægtede poster beskriver den samlede risiko for tab forbundet med bankens drift, jf. FIL § 142. De risikovægtede poster beregnes på grundlag af risikovægte for opgørelsen af de forskellige risici banken har. Risiciene (udlån mv.) deles op i forskellige kategorier. Hver kategori får tildelt deres egen vægtning og repræsenterer således forskellig risiko for banken.

Vægtningen bruges til at beregne de samlede risikovægtede poster for banken. Vægtningen tager bl.a. hensyn til kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. FIL § 142, stk. 1. Det er vigtigt for banken at have styr på udviklingen af den samlede risiko, da en stigende risiko vil påvirke banken solvens negativt og kan medføre at banken skal øge deres basiskapital.

Poster som påvirker bankens risiko:

Kreditrisiko:

Da bankernes primære forretning er at låne penge ud, er kreditrisikoen, den der vægter mest, da kreditrisikoen er risiko for tab på grund af at kunderne f. eks. ikke kan betale deres lån helt eller delvist tilbage.<sup>5</sup>

Der er tre forskellige metoder til beregning af kapitalkravet til kreditrisikoen:

1. Standardmetoden
2. Den grundlæggende, interne rating baserede metode.
3. Den avancerede, interne rating baserede metode.

Standardmetoden er den mest simple metode at anvende, og det er da også langt de fleste banker, herunder Sparbank og Salling Bank<sup>6</sup>, som anvender denne metode. Her er der forud defineret faste risikovægte på de forskellige aktiver. Metoden anses dog for at føre til et højere kapitalkrav i forhold til to andre metoder.

De to andre metoder kan kun anvendes med tilladelse fra finanstilsynet. Her anvender bankerne deres egen viden om kreditrisici til at vurdere risikovægtene.

Ved standardmetoden ses der især på:

- Det generelle tabsniveau. Hvis bankens tab er højere end branchen generelt, vil det kunne øge solvenskravet.
- For bankens kunder som er i finansielle vanskeligheder ses der på sandsynligheden for nedskrivninger i de kommende år.

<sup>5</sup> Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter

<sup>6</sup> Oplyst i Sparbanks årsrapport 2011 og [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk) under solvens

- Risikoen ved store engagementer som udgør minimum 10% af basiskapitalen.
- Der ses også på om banken har en særlig risiko ved at have koncentreret sig geografisk, kundetyper som f. eks. Landbruget.

Reglerne står i bekendtgørelsen om kapitaldækning (BKD) §§ 8 og 9.

### **Markedsrisiko:**

Bankens markedsrisici skal også afdækkes. Markedsrisikoen er risiko for tab på:

- Aktiviteter med handel af valuta, herunder ind- og udlån og afledte finansielle instrumenter på valuta som følge af ændringer i valutakurserne.
- Handel med værdipapirer, andre gældsinstrumenter og afledte finansielle instrumenter herpå som følge af generelle markedsmæssige ændringer i renteutviklingen.

Markedsrisikoen kan opgøres efter standardmetoden<sup>7</sup> eller interne VaR-modeller som dog kræver finanstillsynets tilladelse<sup>8</sup>

Sparbank og Salling Bank benytter sig af standardmetoden<sup>9</sup>

### **Operationel risiko:**

Operationel risiko defineres som den risiko der kan opstå ved mangelfulde eller uhensigtsmæssige procedurer, menneskelige fejl af personale og ledelse, IT risiko samt eksterne begivenheder.<sup>10</sup> Reglerne er nærmere beskrevet i ”Vejledningen om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter” fra Finanstillsynet. (fremover kaldet VBS)

Som eksempler kan nævnes retssager, lovændringer som ikke implementeres og svindel.

Der er 3 metoder til opgørelse af risikoen<sup>11</sup>:

---

<sup>7</sup> BKD § 35-39

<sup>8</sup> BKD § 40-41

<sup>9</sup> Oplyst i Sparbanks årsrapport 2011 og [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk) under solvens

<sup>10</sup> BKD § 53

<sup>11</sup> BKD § 53

- Basisindikatormetoden
- Standardindikatormetoden
- Den avancerede metode.

Basisindikatormetoden beregnes således.<sup>12</sup>

$$\frac{15\% \text{ af basisindikatoren}}{\text{Solvenskravet (8\%)}}$$

Basisindikatoren beregnes af 3-årigt gennemsnit af følgende:

|                                         |
|-----------------------------------------|
| Regnskabsposter:                        |
| + Renteindtægter                        |
| - Renteudgifter                         |
| + Udbytte af aktier m.v.                |
| + Gebyrer og provisionsindtægter        |
| - Afgivne gebyrer og provisionsudgifter |
| +/- Kursreguleringer                    |
| + Andre driftsindtægter                 |

Sparbank skriver i deres årsrapport at de følger basisindikatormetoden, men dette kan ikke stå alene da basisindikatormetoden er et minimumskrav. Banken skal selv vurdere og der skal være yderligere tillæg og endvidere skal virksomhedsstyringen jf. FIL § 71 overholdes selvstændigt.<sup>13</sup> Salling Bank opgør deres jf. ovenstående.<sup>14</sup> Jeg forudsætter at Sparbank også lever op til kravene.

### Likviditet.

For at sikre en banks drift er det vigtigt at den har likviditet til rådighed. Likviditeten anvendes primært til at udlån til kunderne, men skal bl.a. også dække pludselig store hævn timer fra anfordringskonti og andre betalingsforpligtigelser.

<sup>12</sup> BKD bilag 18

<sup>13</sup> VBS afsnit 8

<sup>14</sup> [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk) under solvensbehov

Derfor skal de leve op til følgende krav:<sup>15</sup>

- at likviditeten mindst skal udgøre 15% af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforhold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og
- 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Likviditeten opgøres således:<sup>16</sup>

- Kassebeholdning
- Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber
- Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Hvis kravene ikke overholdes skal banken inden for 8 dage kontakte finanstilsynet.<sup>17</sup>

En likviditets mangel samt oplysningspligten herom, vil betyde at kunderne hurtigt vil kende til problemet og det kan være fatal for en bank, hvis kunderne i et ekstraordinært omfang flytter deres indlån til en anden bank. Det vil skabe en ond spiral, hvor det vil være endnu sværere for banken, at overholde likviditetskravene og sidste ende lukke banken, da de måske ikke kan låne sig til likviditeten.

## Solvens.

Det nøgletal der bliver omtalt mest er bankens solvens. Solvensprocenten er resultatet af nedenstående formel.

$$\text{solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

<sup>15</sup> FIL § 152 stk. 1

<sup>16</sup> FIL § 152 stk. 2

<sup>17</sup> FIL § 152 stk. 3

Solvensprocenten er en indikator for hvor solid banken er til at modstå krisetider i forhold til de risici den har påtaget sig. Men det er væsentligt at huske, at der kan være basiskapital der har et udløb. Det vil kunne påvirke solvensprocenten væsentligt i negativ retning, hvis der ikke skaffes ny basiskapital.

Det lovmæssige krav er minimum 8%, dog minimum 5 mio. euro, som nævnt under beskrivelsen af basiskapitalen.

Banken har et individuelt solvensbehov, som kan overstige de 8%. Det individuelle solvensbehov fastsættes ved at banken udsættes for en stresstest.<sup>18</sup> Testen består i at bankens regnskabstal for en nogle negative hændelser, for at se hvordan bank vil reagerer. Eksempler på disse test er:

- Negativ konjunkturudvikling
- Prisfald på boligmarkedet
- Fald i aktiemarkedet
- Indtjeningsnedgang
- Store engagementer

Resultatet af testene viser hvilken effekt det har på solvensbehovet og kan resulterer i et forhøjet solvensbehov.

Eksempel:

|                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Største engagement               | 10.000 (maks. 25 pct.) <sup>19</sup> |
| Nødvendig basiskapital           | 40.000                               |
| Risikovægtede poster             | 300.000                              |
| Solvensbehov: $40.000/300.000 =$ | 13,3 pct.                            |

<sup>18</sup> Bekendtgørelsen om kapitaldækning bilag 1 pkt. 16, samt VBS

<sup>19</sup> Bekendtgørelsen om kapitaldækning bilag 1 pkt. 83



### Tilsynsdiamanten:

Finanskrisen skabte et behov for at kunne vurdere, hvor solidt et pengeinstitut er. Målet med vurderingen er at genskabe tilliden mellem de finansielle virksomheder, så likviditeten igen kan "flyde". Finanstilsynet har den overordnede tilsynspligt med de danske pengeinstitutter. De havde derfor brug for et værktøj, som viste hvilke pengeinstitutter der skal holdes særligt øje med i forhold til de risici bankerne påtager sig.

Derfor indførtes tilsynsdiamanten, hvor grænseværdierne allerede er justeret en gang på grund af kreditkrisen.

Målet er at alle pengeinstitutter fra 2012 skal ligge inden for følgende 5 grænseværdier:

- Summen af store engagementer, skal være under 125% af basiskapitalen
- Udlånsvæksten skal være mindre end 20% af de samlede udlån
- Ejendomseksponering skal være mindre end 25% af de samlede udlån
- Stabil funding, dvs. udlån/arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid under 1 år. Grænseværdien skal være mindre end 1.
- Likviditetsoverdækningen skal være større end 50%.

Skulle nogle pengeinstitutter ligge uden for disse værdier, vil det medføre en reaktion fra Finanstilsynet. Konsekvensen kan blive et forhøjet solvenskrav, hvilket Finanstilsynet kan jf. FIL § 124 stk. 5.

### Fremtidige krav.

Som aktionær er det vigtigt at kende til de fremtidige krav til den bank man har investeret i. En af de større udfordringer kan være de såkaldte BASEL III regler, om nye internationale kapitalkrav. Ikrafttrædelse og omfang diskuteres fortsat, men der er foreslået, at de træder i kraft fra år 2013 og er fuldt implementeret 01.01.2019.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Kilde: <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm> og Nykredit

Efter forslaget hæves solvenskravene via et øget krav til egenkapital, kernekapital og basiskapital.

Der kommer et nyt begreb som hedder ”Den solvensmæssige egenkapital”. Den beregnes som egenkapitalen minus alle lovpligtige solvensmæssige fradrag. I dag er kravene 2%, men i BASEL III hæves det til 4,5%

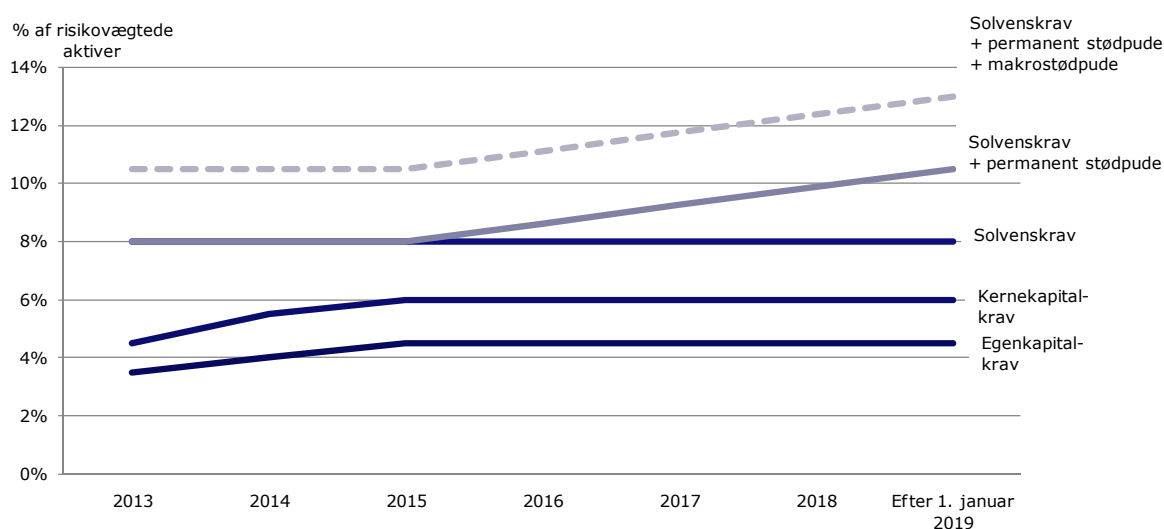
Kravet til kernekapitalen som vi kender i dag, hæves fra 4% til 6%.

Basiskapitalen skal fortsat minimum udgøre 8% af de risikovægtede poster. Men der indføres en permanent kapitalstødpude på 2,5%, som skal tillægges både egen-, kerne- og basiskapitalen. Det betyder blandt andet, at når egenkapitalprocenten kommer under 7% ( $4,5\% + 2,5\%$ ), er det fremover et lovkrav at banken begynde at opbygge ekstra kapital. Årsagen skal findes i at der var banker der under finanskrisen udbetalte bonus og lignende, selv om der var behov for kapitalopbygning. Hvis banken ikke kan præstere et overskud eller skaffe kapital, kan den få tilladelse til at tære på bufferen.

Finanstilsynet som har myndigheden over de danske pengeinstitutter får endnu et virkemiddel, hvis de vurderer at udlånsvæksten er så høj, at den danske finansielle stabilitet er truet. Det er en ”makroøkonomisk stødpude” med et maksimum på 2,5%. Denne stødpude kan lægges oven i de øvrige krav. Der er ingen endelig regler for hvordan myndighederne kan anvende denne stødpude, men det forventes at de får stor frihedsgrad i anvendelsen.

Da det er store ændringer, som der skal leves op til, samtidig med at der stilles en række nye krav til kapitalens kvalitet vil reglerne blive indfaset successivt.

Indfasningen er illustreret i nedenstående figur.



Note: Makro-stødpuden fastsættes af Finanstilsynet og kan variere mellem 0 og 2½%

Det er kun hvert 6. pengeinstitut der er i gang med at forholde sig til Basel III tilpasningen<sup>21</sup>. Sparbank er begyndt at se på konsekvenserne, men kommenterer det ikke yderligere<sup>22</sup>. Der er ingen informationer om i Salling Banks håndtering i årsrapport 2011 eller på deres hjemmeside. Hvordan kravene kan komme til at påvirke de 2 banker er behandlet under præsentationen af bankerne.

### Delkonklusion.

Opfyldelse af nuværende og fremtidige lovkrav er livsnødvendigt for en bank, da det ellers kan true dens eksistens. Det er derfor vigtigt for en aktionær at kende disse regler for at kunne vurdere bankens risiko i forhold til hans forventede afkast på aktieinvesteringen. Endvidere skal aktionæren kunne forstå oplysningerne i bankens regnskaber og risikorapporter. Da mange af de mindre investorer ikke har disse færdigheder, vil der være andre faktorer der afgør et køb eller salg af aktien. Dette kan være kundefordele, bankens støtte til lokalsamfundet eller aktionærens subjektive tro på banken.

<sup>21</sup> Bilag 2

<sup>22</sup> Sparbanks årsrapport 2011

## Præsentation af<sup>23</sup>



Salling Bank har en historik der går helt tilbage til 1876, hvor den hed Salling Herreders Spare- og Laanebank. Banken har indtil 2007 alene fungeret i Sallingområdet, hvor de med ønsket om geografisk risikospredning og nye muligheder for indtjening åbnede en afdeling i Viborg og siden har de i 2011 åbnet 1 afdeling i Nykøbing Mors.

Banken har siden 2003 arbejdet med en tilpasning af antallet af afdelinger i Sallingområdet, hvor de har åbnet en afdeling og nedlagt 4 afdelinger.

Banken har i dag 6 afdelinger med hovedkontor i Skive, som i alt er bemandet af 91 medarbejdere og deres balance er på 2,4 mia. kr.. Aktiekapitalen er på 30 mio. kr. og er ejet af 7.400 aktionærer.

Banken føler et stort ansvar for den lokale udvikling og deltager både aktivt og med økonomisk tilskud til det lokale foreningsliv.

### **Personale og ledelse.**

Deres beskrivelse er, at de har en flad organisation, da de ønsker at ansvar, kompetence og beføjelser følges ad. På medarbejdersiden har de i de senere år arbejdet med et trivselsprojekt med økonomisk støtte fra Forebyggelsesfonden. Målet med projektet som afsluttes i 2012, er at medarbejderne bliver sundere, mindre stressede, trives bedre og har arbejdsglæde. Alt sammen tiltag, som kan være med til at præge kulturen i Salling Bank.

Deres vision og idegrundlag har ikke ændret sig i de sidste 5 år.

---

<sup>23</sup> Præsentationen er baseret på oplysninger fra [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk)

**Vision**

Salling Bank vil være Skiveegnens førende lokale pengeinstitut og med handlekraft skabe værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer.

**Idégrundlag**

Salling Bank er en selvstændig lokalbank med historisk tilknytning til Skiveegnen og vil være værdiskabende for kunder, medarbejdere og aktionærer.

- Salling Bank skal være værdiskabende for kunder ved via god rådgivning at dække kundernes behov for finansielle produkter.
- Salling Bank skal være værdiskabende for medarbejderne ved at sikre et motiverende arbejdsmiljø med ansvar, muligheder for udvikling og uddannelse og en god balance mellem arbejde, familie og fritid.
- Salling Bank skal være værdiskabende for aktionærer ved at drive en lønsom forretning.

Salling Banks indtjening, etik og samfundsbevidsthed skal gøre det attraktivt at være kunde, medarbejder og aktionær.

Salling Banks grundlæggende værdier er:

- Troværdighed
- Nærvær
- Ansvarlighed
- Rentabilitet
- Handlekraft

24

Salling Banks direktør Peter Vinther Christensen udtaler på et videoklip<sup>24</sup>, hvor han ser Salling Bank om 5 år. Her udtaler han blandt andet,

- ”Stærkt image”
- ”Som har en god økonomi”
- ”Som har sin selvstændighed”
- ”som en større bank”

**Delkonklusion.**

Ud fra den måde Salling Bank har holdninger til deres rolle i forhold til lokalsamfundet, er der intet der tyder på at ledelsen er klar til en fusion med en anden bank. Ledelsen er dog ikke konsekvent i deres vision, idet Banken er blevet udvidet med en afdeling i både Viborg og Nykøbing Mors. Så det tyder på, at ledelsen er åben over for tiltag der tjener til en bedre drift og indtjening. Et øget ønske om vækst og god økonomi, vil derfor kunne føre til en ny vision.

<sup>24</sup> Årsrapporter 2007 -2011

<sup>25</sup> [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk)

## Regnskabstal:<sup>26</sup>

|                                                                 |             |             |           |           |           |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Salling Bank                                                    |             |             |           |           |           |
| Resultatopgørelse                                               |             |             |           |           |           |
| Beløb i 1.000 kr.                                               |             |             |           |           |           |
| År                                                              | 2007        | 2008        | 2009      | 2010      | 2011      |
| Renteindtægter                                                  | 107.325     | 138.042     | 124.379   | 116.172   | 120.899   |
| Renteudgifter                                                   | -41.142     | -62.989     | -41.290   | -35.245   | -40.239   |
| Netto renteindtægter                                            | 66.183      | 75.053      | 83.089    | 80.927    | 80.660    |
| Udbytte af aktier m.v.                                          | 619         | 575         | 763       | 609       | 670       |
| Gebyr og provisionsindtægter                                    | 33.415      | 31.821      | 38.160    | 40.656    | 39.642    |
| Afgivne gebyrer og provisonsindtægter                           | -3.587      | -3.614      | -4.636    | -5.518    | -5.987    |
| Netto rente- og gebyrindtægter                                  | 96.630      | 103.835     | 117.376   | 116.674   | 114.985   |
| Kursregulering                                                  | 1.901       | -1.934      | 10.439    | 6.535     | 3.722     |
| Andre driftindtægter                                            | 123         | 99          | 286       | 422       | 177       |
| Udgifter til personale og administration                        | -74.048     | -87.093     | -89.794   | -85.289   | -90.341   |
| Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver     | -1.322      | -1.989      | -2.074    | -1.570    | -2.917    |
| Andre driftudgifter                                             | -2.140      | -2.140      | -6.572    | -5.521    | -4.092    |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.                 | -981        | -13.422     | -27.518   | -23.717   | -28.308   |
| Resultat af associerede virksomheder                            |             |             |           | 1.521     | -68       |
| Resultat før skat                                               | 22.303      | -2.644      | 2.143     | 9.055     | -6.842    |
| Skat                                                            | -4.893      | 980         | 162       | -2.614    | 1.047     |
| Årets resultat.                                                 | 17.410      | -1.664      | 2.305     | 6.441     | -5.795    |
| Balance                                                         |             |             |           |           |           |
|                                                                 | 2007        | 2008        | 2009      | 2010      | 2011      |
| AKTIVER                                                         |             |             |           |           |           |
| Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker | 227.439     | 121.702     | 209.987   | 153.164   | 139.830   |
| Tilgodehavender hos kreditinstituttet og centralbanker          | 67.812      | 314.089     | 125.828   | 337.949   | 195.510   |
| Udlån og andre tilgodehavender til dagspris                     | -           | -           | -         | -         | -         |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris         | 1.332.624   | 1.406.877   | 1.556.228 | 1.654.185 | 1.659.798 |
| Obligationer til dagsværdi                                      | 109.078     | 109.463     | 205.872   | 185.198   | 268.529   |
| Aktier m.v.                                                     | 68.035      | 58.835      | 69.419    | 85.667    | 103.137   |
| Kapitalandele i associerede virksomhed                          | 658         | 658         | 658       | 2.179     | -         |
| Aktiver tilknyttet puljeordninger                               |             |             |           | -         |           |
| Immaterielle aktiver                                            |             |             |           |           |           |
| Domicil ejendomme og grunde                                     | 22.856      | 26.105      | 24.413    | 24.065    | 30.317    |
| Investerings ejendomme og grunde                                |             |             |           | -         |           |
| Øvrige materielle aktiver                                       | 4.886       | 5.602       | 4.367     | 5.034     | 6.021     |
| Aktuelle skatteaktiver                                          | 788         | 4.045       | -         | -         |           |
| Udskudte skatteaktiver                                          | 2.715       | 5.849       | 6.493     | 4.817     | 5.864     |
| Aktiver i midlertidig besiddelse                                |             |             |           | -         |           |
| Andre aktiver                                                   | 22.570      | 23.244      | 20.063    | 33.194    | 25.115    |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 1.768       | 2.155       | 2.801     | 2.585     | 2.318     |
| Aktiver i alt                                                   | 1.861.229   | 2.078.624   | 2.226.129 | 2.488.037 | 2.436.439 |
| PASSIVER                                                        |             |             |           |           |           |
| Gæld til kreditinstitutter og centralbanker                     | 182.914     | 186.881     | 135.454   | 127.805   | 42.346    |
| Indlån og anden gæld                                            | 1.388.870   | 1.580.523   | 1.700.693 | 1.950.679 | 2.005.233 |
| Indlån i puljeordninger                                         |             |             |           |           |           |
| Udstedte obligationer til amortiseret kostpris                  |             | 440         | 1.976     | 1.976     | 1.976     |
| Midlertidigt overtagne forpligtigelser                          |             |             |           |           |           |
| Andre passiver                                                  | 18.302      | 41.403      | 43.385    | 55.634    | 42.296    |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 21          | 24          | 44        | 71        | 51        |
| Gæld i alt                                                      | 1.590.107   | 1.809.271   | 1.881.552 | 2.136.165 | 2.091.902 |
| Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser          | 2.812       | 6.020       | 6.503     | 5.200     | 4.366     |
| Hensættelser til tab på garantier                               | 7.956       | 1.451       | 5.582     | 9.071     | 6.014     |
| Andre forpligtigelser                                           |             |             |           |           |           |
| Hensatte forpligtigelser i alt                                  | 10.768      | 7.471       | 12.085    | 14.271    | 10.380    |
| Efterstillede kapitalindskud                                    | 90.000      | 100.000     | 164.358   | 164.490   | 164.622   |
| Forpligtigelser i alt                                           | 1.690.875   | 1.916.742   | 2.057.995 | 2.314.926 | 2.266.904 |
| Egenkapital:                                                    |             |             |           |           |           |
| Aktiekapital                                                    | 30.000      | 30.000      | 30.000    | 30.000    | 30.000    |
| Overført resultat                                               | 140.354     | 131.882     | 138.134   | 143.111   | 139.535   |
| Egenkapital i alt                                               | 170.354     | 161.882     | 168.134   | 173.111   | 169.535   |
| Passiver i alt                                                  | 1.861.229   | 2.078.624   | 2.226.129 | 2.488.037 | 2.436.439 |
| Relevante oplysninger                                           |             |             |           |           |           |
| Risikovægtede poster                                            | 1.898.454   | 1.801.034   | 1.925.012 | 1.980.728 | 2.037.663 |
| Kernekapital efter fradrag                                      | 160934      | 154857      | 225293    | 229597    | 223259    |
| Basiskapital                                                    | 243154      | 253681      | 323945    | 325900    | 317847    |
| Solvens                                                         | 12,8%       | 14,1%       | 16,8%     | 16,5%     | 15,6%     |
| Kernekapitalsprocent                                            | 8,5%        | 8,6%        | 11,7%     | 11,6%     | 11,0%     |
| Individuelt opgjort solvensbehov                                | Ikke oplyst | Ikke oplyst | 9,0%      | 9,1%      | 9,4%      |

<sup>26</sup> Årsrapporterne 2007-2011 for Salling Bank

Salling Bank har igennem finans- og kreditkrisen formået at holde en stabil nettoindtjening og personale- og administrationsomkostningerne er i store træk også holdt på samme niveau, som ved finanskrisens start.

Det der belaster Salling Banks drift er de pålagte omkostninger i forbindelse med bankpakkerne, som er posteret under ”andre omkostninger”. Disse udgifter er dog ikke større end Salling bank, forsat ville kunne drive deres bank med overskud.

Nedskrivninger er Salling Banks akillessene. Og det til trods for, at de har en fin risikospredning på brancher, hvor den største eksponering er på 10%. Endvidere er de en god fordeling mellem private kunder på 45% og erhvervskunder på 55%. Så årsagen kan ligge i det geografiske område og den generelle krise.

I forventningsafsnittet for det kommende år i årsrapporten for 2008, 2009 og 2010 er prognosen et fald i nedskrivningsprocenten. Ordlyden er stort set ens i de 3 beretninger, men med den største forventning til fald i årsberetning i 2010.

| År                   | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| Nedskrivningsprocent | 0,0% | 0,7% | 1,3% | 1,1% | 1,3% |

<sup>27</sup>

Som det ses af tabellen havde de ret for året 2010, men det virker som om det har været taget for givet at der var styr på risikoen for nedskrivninger, idet det jf. årsberetningen for 2011 er kommet bag på dem, at nedskrivningerne var så store i 2011. Det understreges også ved at forventningerne for 2012 har samme faldende forventning til nedskrivningerne, men med følgende bemærkning:

*”Der hersker en betydelig markedsusikkerhed m.h.t. næste års kursreguleringer og nedskrivninger”*

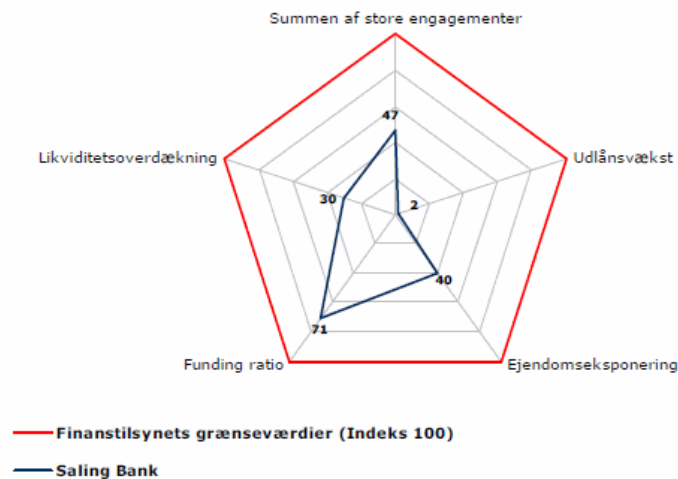
Til trods for nedskrivningerne er det kun i 2008 og 2011 at Salling Bank har haft et mindre underskud.

---

<sup>27</sup> Årsrapport 2011

## Tilsynsdiamant.

Ud fra tilsynsdiamanten er Salling Bank en sund bank.



Salling Bank har en likviditetsoverdækning på 168%, som er væsentligt over det lovmæssige krav og de 50%, som Tilsynsdiamanten har som minimum. Så her skal ske noget ekstra ordinært for at banken kommer i problemer.

En af de ting som kunne ske, er en massiv indlåns kundeflugt på grund af solvensproblemer.

Salling Bank har i de sidste 5 år, haft en solvens som har ligget pænt over det lovmæssige krav. Dette skyldes at de allerede før finanskrisen lånte 100 mio. kr. i supplerende ansvarlig kapital som skal indfries med 50 mio. kr. i hvert af årene 2015 og 2016. Endvidere er der i 2009 hentet 65 mio. kr. i hybrid kernekapital via bankpakke II.

I ledelsesberetningen oplyses det at de skal have en solvensprocent svarende til minimum bankens individuelle solvensbehov + 5% point. Dette svarer pt. til 14,4%. I banken 5 årsplan forventes de 65 mio. kr. fra bankpakke II indfriet inden 01.11.2014 og en forlængelse af lånene på de 100 mio. kr. Basel III er ikke nævnt og der er ingen beregninger eller beskrivelse af, hvilken betydning indfrielsen af den hybride kernekapital har.



Under forudsætning at Basel III indføres og alt andet er uændret vil konsekvensen være følgende:<sup>28</sup>

| Ny solvensberegning            | Basel III krav Incl. de 2 stødpude |       |                     |       | Salling Bank |
|--------------------------------|------------------------------------|-------|---------------------|-------|--------------|
|                                | Incl. permanent stødpude           |       | Plus makro stødpude |       |              |
| År                             | 2014                               | 2019  | 2014                | 2019  | 2014         |
| Egenkapitalprocenten           | 4,0%                               | 7,0%  | 6,5%                | 9,5%  | 7,8%         |
| Kernekapital (uden de 65 mio.) | 5,5%                               | 8,0%  | 8,0%                | 11,0% | 7,8%         |
| Basiskapital solvens           | 8,0%                               | 10,5% | 10,5%               | 13,0% | 12,4%        |

Som det ses af tabellen kan kernekapitalprocenten komme under pres allerede i 2014, hvis der gøres brug af makro stødpuden og i 2019, vil den være under minimumskravet med den permanente stødpude. Yderligere vil Salling Bank ligge 2% point under deres eget solvenskrav ( $9,4\% + 5\% = 14,4\%$ ) i 2014. I 2019 vil de ligge under alle de krav der stilles, hvis makro stødpuden anvendes. Dette er selvfølgelig under forudsætning af at kernekapitalprocenten ikke forbedres. Det kan ske ved at de risikovægtede poster falder eller kernekapitalen forbedres. Der er ingen tvivl om at det der giver den største effekt er at forbedre egenkapitalen, ved igen at skabe nogle positive drift resultater. For at kunne indfri de 65 mio. kr. i 2014 og samtidig leve op til egne og Basel III regler, skal Salling Bank i årene 2012 -2014 have et positivt resultat på minimum 40 mio. kr.<sup>29</sup>. Procenten for egenkapital og kernekapital, vil være den samme, da hele den hybride kernekapital indfries.

EK og kernekapitalprocent =

$$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Kernekapital}} = 9,7\%$$

Solvens (basiskapitalen) =

$$\frac{\text{Basiskapital}}{\text{Kernekapital}} = 14,4\%$$

### Delkonklusion.

Aktionærerne bør ud fra et økonomisk synspunkt være nervøse over de fortsatte store nedskrivninger. Bekymringen dokumenteres ved, at ikke nedskrevet udlån i restance er vokset med 21,8 mio. kr. til 23,0 mio. kr. og udlån med nedskrivninger efter fradrag af sikkerheder er

<sup>28</sup> Egne beregninger og forudsætningerne er Salling Banks tal fra 2011 regnskabet.

<sup>29</sup> Egne beregninger

vokset med 4,2 mio. kr. til 7,7 mio.kr. i 2011.<sup>30</sup> Nedskrivningernes størrelse og den voksende risiko herfor, er ikke sat i forhold til andre banker, da det væsentlige her er, at det kan belaste Salling Banks solvens negativt. Det skyldes at den samlede risiko for nedskrivninger er større end de resultater før nedskrivninger Salling Bank har præsteret i de sidste 5 år. De faktiske nedskrivninger i 2011 og risikoen for en yderligere forringelse af solvensen gør at bankens planer om at indfri den hybride kernekapital, som har en endnu større negativ effekt på solvensen, bør få aktionærerne op af stolen og spørge til fremtidsplanerne.

Den forventede indfrielse bør gøres afhængig af driftsresultaterne for årene 2012 – 2014 og så skal det dokumenteres at der mulighed for at forlænge den lånte supplerende kapital på 100 mio. kr., da Salling Bank skal bruge disse midler solvensmæssigt.

### Præsentation af<sup>31</sup>

# SPAR BANK

Sparbank er startet som en sparekasse i 1857 i Skive og hed den gang Privatsparekassen. Den skifter navn adskillige gange, første gang i 1863 til Sparekassen for Skive By og Omegn, i 1872 til Skive By og Omegns Sparekasse og allerede året efter til Spare- og Laanekassen for Skive Kjøbstad og Omegn for i 1882 i 107 år, at gå under navnet Skive Sparekasse.

Som led i en ny ekspansions strategi blev Skive Sparekasse i 1989 omdannet til en bank. Banken hed frem til januar 2007 Sparbank Vest A/S. Her fik banken sit nuværende navn Sparbank. Årsagen til navneændringen i 2007, var at banken havde filialer i det meste af landet samt tre filialer i Grønland og en i Málaga, Spanien.

I 2009 beslutter Sparbank<sup>32</sup> at dets strategiske geografiske område fremover skal være i Lokalområdet i Midt- og Vestjylland samt i Århus og København.

Årsagen skal findes i at Sparbank forsat ønsker at være en selvstændig og solid bank, til trods for de nedskrivninger og udgifter den økonomiske krise har påført dem.

<sup>30</sup> Egne beregninger ud fra årsrapport 2011 side 43-44.

<sup>31</sup> [www.sparbank.dk](http://www.sparbank.dk) og års- og risikorapporter for årene 2007-2011, [www.tvmidtvest.dk](http://www.tvmidtvest.dk) og [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>32</sup> Fondsbørsmeddelelse nr. 1 2010

De vælger derfor at sælge 12 filialer til Føroya Bank og 1 filial til Sparekassen Hobro. Indtægten for salget vil være 356 mio. kr. og vil forbedre deres solvens fra 13% til 19% pr. 31.12.09. Indtægten vil dog først påvirke 2010 regnskabet.

I 2011 styrker Sparbank deres geografiske område ved åbning af en ny filial på Frederiksberg og overtagelse af 4 filialer fra det tidligere Fjordbank Mors.

Sparbank støtter gerne lokale og nationale kulturelle- og sportslige aktiviteter, som har tilknytning til banken drifts- og forretningsområde. Deres mest succesrige tiltag er ”10-til-forskel”, hvor besøgende på deres hjemmeside kan stemme på hvem der skal være månedens vinder af et tilskud på 10.000 kr. til et kulturelt og sportsligt formål. I løbet af 2011 var der 350.000 hit på deres site [www.sparbank.dk/10tilforskel](http://www.sparbank.dk/10tilforskel).

### **Personale og ledelse.**

De stiller høje krav til deres ledere, hvad angår både personlige egenskaber, faglige kompetencer og branchefaglighed. Banken ønsker at fremstå som en attraktiv arbejdsplads med høj medarbejdertilfredshed og fokus på det hele menneske. I 2011 er personalepolitikkerne blevet genskrevet, og de har gennemført en medarbejdertilfredshedsmåling. Resultaterne er blevet analyseret både lokalt og centralt. Viden fra tilfredshedsmålingen skal især bruges til at have fokus på arbejdsglæden.

Sparbanks vision og mission har som nævnt ændret sig gennem tiderne og er lige nu:

#### **Vision**

Vores vision - det vi sigter efter og arbejder for - er at SPARBANK:

- Vil være en attraktiv arbejdsplads med engagerede medarbejdere
- Gennem engageret rådgivning og gode løsninger være det foretrukne valg, når gode små og mellemstore erhvervsvirksomheder og privatkunder i Midt- og Vestjylland, Aarhus og udvalgte områder af København, vælger bank.
- Skal være den foretrukne samarbejdspartner indenfor særligt udvalgte nicheområder.
- Skal fremstå som den engagerede, fleksible og kompetente sparringspartner.
- Træffer hurtige beslutninger, der bygger på sund fornuft.

#### **Mission**

SPARBANKs mission - bankens eksistensberettigelse - er, at vores engagement, fleksibilitet og kompetente rådgivning skaber overblik, gode løsninger og merværdi for vores kunder.

#### **Kerne værdier**

SPARBANK er:

- Fleksibel
- Engageret
- Kompetent

**Delkonklusion.**

Sparbank har igennem årene ekspanderet og især i årene frem mod 2008. Deres iver efter at ekspandere ramte dem hårdt, da finanskrisen satte ind. De valgte at gå tilbage til et mere overskueligt markedsområde, for at kunne arbejde sig ud af krisen. Dette virker som et klogt valg samtidigt med at de styrkede deres likviditet og solvens ved salg af filialerne. Alt i alt virker det som en bank, der organisatorisk og personalemæssigt har taget arbejdshandskerne på og gør hvad de kan for at drive en sund bank.

# Regnskabstal.<sup>33</sup>

|                                                                 |            |            |            |            |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Sparbank                                                        |            |            |            |            |            |
| Resultatopgørelse                                               |            |            |            |            |            |
| Beløb i 1.000 kr.                                               |            |            |            |            |            |
| År                                                              | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       |
| Renteindtægter                                                  | 1.009.747  | 1.252.512  | 1.093.543  | 703.147    | 630.355    |
| Renteudgifter                                                   | -468.190   | -661.394   | -420.199   | -275.207   | -286.176   |
| Netto renteindtægter                                            | 541.557    | 591.118    | 673.344    | 427.940    | 344.179    |
| Udbytte af aktier m.v.                                          | 5.685      | 5.734      | 6.995      | 5.130      | 5.528      |
| Gebyr og provisionsindtægter                                    | 186.574    | 174.615    | 170.455    | 118.705    | 127.939    |
| Afgivne gebyrer og provisionsindtægter                          | -17.911    | -21.173    | -12.541    | -8.745     | -7.728     |
| Netto rente- og gebyrindtægter                                  | 715.905    | 750.294    | 838.253    | 543.030    | 469.918    |
| Kursregulering                                                  | 39.503     | -145.436   | 121.213    | 36.074     | -80.295    |
| Andre driftindtægter                                            | 7.959      | 20.448     | 4.764      | 352.758    | 33.427     |
| Udgifter til personale og administration                        | -486.814   | -515.558   | -512.323   | -412.585   | -392.893   |
| Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver     | -17.236    | -14.519    | -16.702    | -17.331    | -28.413    |
| Andre driftudgifter                                             | -7.237     | -32.257    | -74.150    | -56.675    | -3.166     |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.                 | -61.772    | -445.016   | -482.781   | -414.401   | -311.415   |
| Resultat af associerede virksomheder                            |            |            |            |            | -          |
| Resultat før skat                                               | 190.308    | -382.044   | -121.726   | 30.870     | -312.837   |
| Skat                                                            | -38.024    | 96.018     | 31.837     | -13.511    | 76.510     |
| Årets resultat.                                                 | 152.284    | -286.026   | -89.889    | 17.359     | -236.327   |
| Balance                                                         |            |            |            |            |            |
|                                                                 | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       |
| AKTIVER                                                         |            |            |            |            |            |
| Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker | 126.593    | 317.794    | 314.558    | 92.343     | 101.344    |
| Tilgodehavender hos kreditinstituttet og centralbanker          | 1.014.819  | 934.010    | 756.344    | 1.083.610  | 742.303    |
| Udlån og andre tilgodehavender til dagspris                     | 89.968     | 6.998      | 7.288      | 11.941     | -          |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris         | 13.159.844 | 13.082.646 | 11.487.424 | 8.080.749  | 8.057.345  |
| Obligationer til dagsværdi                                      | 1.228.597  | 2.986.628  | 4.021.653  | 4.378.188  | 3.637.725  |
| Aktier m.v.                                                     | 482.386    | 371.075    | 389.285    | 467.906    | 312.127    |
| Kapitalandele i associerede virksomhed                          |            |            |            | -          | -          |
| Aktiver tilknyttet puljeordninger                               | 382.424    | 298.541    | 368.480    | 395.970    | -          |
| Immaterielle aktiver                                            | 3.966      | 7.323      | 6.175      | 2.177      | 41.582     |
| Domicil ejendomme og grunde                                     |            |            |            |            | -          |
| Investerings ejendomme og grunde                                | 28.500     | 28.528     | 25.028     | 25.028     | 163.528    |
| Øvrige materielle aktiver                                       | 34.355     | 38.240     | 42.616     | 49.668     | 80.388     |
| Aktuelle skatteaktiver                                          | 24.544     | 44.968     | 1.142      | 748        | 612        |
| Udskudte skatteaktiver                                          | -          | 84.647     | 120.161    | 115.753    | 222.618    |
| Aktiver i midlertidig besiddelse                                | 28         | -          | -          | 8.113      | 32.578     |
| Andre aktiver                                                   | 189.807    | 543.424    | 301.261    | 360.422    | 261.641    |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 10.890     | 11.237     | 17.140     | 7.994      | 7.753      |
| Aktiver i alt                                                   | 16.776.721 | 18.756.059 | 17.858.555 | 15.080.610 | 13.661.544 |
| PASSIVER                                                        |            |            |            |            |            |
| Gæld til kreditinstitutter og centralbanker                     | 1.527.368  | 3.933.798  | 1.774.726  | 780.202    | 799.256    |
| Indlån og anden gæld                                            | 10.188.316 | 10.115.263 | 11.630.162 | 7.386.422  | 7.420.011  |
| Indlån i puljeordninger                                         | 386.251    | 298.541    | 368.480    | 395.970    | -          |
| Udstedte obligationer til amortiseret kostpris                  | 1.967.646  | 1.223.979  | 1.208.178  | 3.539.216  | 2.992.876  |
| Midlertidigt overtagne forpligtigelser                          |            |            |            | -          | 20.495     |
| Andre passiver                                                  | 555.528    | 1.321.301  | 574.966    | 731.927    | 424.512    |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 4.494      | 6.727      | 6.347      | 10.610     | 10.435     |
| Gæld i alt                                                      | 14.629.603 | 16.899.609 | 15.562.859 | 12.844.347 | 11.667.585 |
| Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser          | 25.368     |            |            |            |            |
| Hensættelser til tab på garantier                               | 1.966      | 11.789     | 54.520     | 16.167     | 10.656     |
| Andre forpligtigelser                                           | 11.714     |            |            | 3.750      | 6.072      |
| Hensatte forpligtigelser i alt                                  | 39.048     | 11.789     | 54.520     | 19.917     | 16.728     |
| Efterstillede kapitalindskud                                    | 435.374    | 492.064    | 976.483    | 939.355    | 948.907    |
| Forpligtigelser i alt                                           | 15.104.025 | 17.403.462 | 16.593.862 | 13.803.619 | 12.633.220 |
| Egenkapital:                                                    |            |            |            |            |            |
| Aktiekapital                                                    | 120.533    | 120.533    | 120.533    | 120.533    | 120.533    |
| Overført resultat                                               | 1.552.163  | 1.232.064  | 1.144.160  | 1.156.458  | 907.791    |
| Egenkapital i alt                                               | 1.672.696  | 1.352.597  | 1.264.693  | 1.276.991  | 1.028.324  |
| Passiver i alt                                                  | 16.776.721 | 18.756.059 | 17.858.555 | 15.080.610 | 13.661.544 |
| Relevante oplysninger                                           |            |            |            |            |            |
| Risikovægtede poster                                            | 17.235.899 | 17.660.585 | 16.170.778 | 12.616.496 | 11.172.812 |
| Kernekapital efter fradrag                                      | 1.796.723  | 1.460.627  | 1.751.318  | 1.789.529  | 1.165.717  |
| Basiskapital                                                    | 2.096.723  | 1.760.627  | 2.118.653  | 2.101.490  | 1.632.703  |
| Solvens                                                         | 12,2%      | 10,0%      | 13,1%      | 16,7%      | 14,6%      |
| Kernekapitalprocent                                             | 10,4%      | 8,3%       | 10,8%      | 14,2%      | 10,4%      |
| Individuelt opgjort solvensbehov                                | 8,0%       | 8,0%       | 10,2%      | 10,6%      | 11,4%      |

<sup>33</sup> Risiko- og årsrapporter for årene 2007-2011 fra Sparbank

Det ses tydeligt af regnskabstallene, at Sparbank har resultatmæssige problemer efter finanskrisens indtræden. Men det ses også at deres økonomiske strategi med at sælge de 13 filialer ikke har haft den ønskede effekt.

Idet filialerne bliver afhændet i februar 2010 og tallene for 2010 således bliver både før og efter salg, har jeg valgt at sammenligne 2009 med 2011. Udgangspunktet er at Sparbank afhænder 30% af deres balance.<sup>34</sup>

De væsentligste årsager til at deres strategi ikke er blevet en succes er:<sup>35</sup>

- Renteindtægterne fra udlån og andre tilgodehavender er den rente, som Spar Bank selv kan påvirke. Den er faldet fra 881 mio. kr. til 511 mio. kr. svarende til et fald på 42%. Dette skal ses i lyset af at det samlede udlån faldt fra 11.487 mio. kr. til 8.057 mio. kr. svarende til 30%. Noget af dette fald skyldes utvivlsomt den faldende rente i perioden. Men da de samlede renteudgifter kun er faldet med 32% er den samlede forretning forringet.
- Spar Bank har også gjort sig afhængig af renteindtægter fra deres obligationer. Her er renteindtægten faldet fra 177 mio. kr. til 105 mio. kr. svarende til 41% og beholdningen er kun faldet med 10%. Her er hovedårsagen den faldende rente.
- Kursregulering påvirker negativt i 2011 med 80 mio. kr. Og Sparbank oplyser selv i årsrapporten for 2011, at de har været for risikovillig og i slutningen af 2011 har de omlagt til en mere risikoavers strategi.
- Nedskrivninger er Sparbanks store udfordring.

| År                   | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| Nedskrivningsprocent | 0,4% | 2,4% | 2,6% | 3,2% | 2,8% |

Sparbank tilhører gruppe 2 banker og har i årene 2007 – 2010 ligget med en af de højeste nedskrivningsprocenter, når der sammenlignes med de banker der eksisterer i dag.<sup>36</sup>

Sparbank forholder sig i årsrapporterne individuelt til forventningerne til næste års nedskrivninger.

I 2007 om år 2008: *Som i år 2007.*

I 2008 om år 2009: *Forholdsvis højt niveau på grund af dårlig konjunkturer.*

<sup>34</sup> Spar Vest Fonden's årsrapport 2010

<sup>35</sup> Årsrapport 2009 + 2011

<sup>36</sup> [www.ft.dk](http://www.ft.dk) (nøgletal for 2011 er ikke beregnet p.t.)

I 2009 om år 2010: *Lavere end 2009, men stor usikkerhed på grund af samfundsøkonomien.*

I 2010 om år 2011: *Betydeligt mindre end 2010 som følge af øget fokus og identificering.*

I 2012 om år 2012: *Fortsat faldende.*

Det er OK at tage fejl i 2007, da ingen havde forudset omfanget af finanskrisen og forventningen til 2009 og 2010 er fint i tråd med faktiske nedskrivninger. Derimod tager Sparbank meget fejl med hensyn til 2011 og der kan være tvivl om, om de har så meget styr på deres udlån, som de udtrykker. Dette underbygges af den mere beskedne udtalelse for 2012. Bag udtalelsen gemmer der sig også følgende udvikling.

Der er en flot udvikling i udlån med restance, hvor der ikke er nedskrevet. Saldoen er faldet med 131 mio. kr. og det er positivt, at en stor del af restancer over 90 dage er reduceret kraftigt.

| Aldersfordeling fra forfaldstidspunktet for udlån i restance,<br>der ikke er nedskrevet: | 2011<br>(1.000 kr.) | 2010<br>(1.000 kr.) |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| 0-5 dage                                                                                 | 734.551             | 803.958             |
| 5-30 dage                                                                                | 27.063              | 20.295              |
| 30-60 dage                                                                               | 13.150              | 10.973              |
| 60-90 dage                                                                               | 7.600               | 16.613              |
| Over 90 dage                                                                             | 9.561               | 71.358              |
| I alt                                                                                    | 791.925             | 923.197             |

37

Det havde været positivt, hvis faldet i restancerne skyldtes at kunderne havde indbetalt det skyldige. Men det tyder det ikke på da Sparbanks krediteksponering efter nedskrivning og sikkerheder er steget med 319 mio. kr.<sup>38</sup> i løbet af 2011 og dette til trods for at der i 2011 blev nedskrevet yderligere 311 mio. kr.. Og i samme periode er overtagende aktiver fra nødlidende engagementer kun steget med 24 mio. kr..<sup>39</sup> Så alt tyder på at kunderne ikke har betalt og er kommet med i kategorien krediteksponering med nedskrivning og samtidig er der i samme periode kommet flere til. Så der er ingen tvivl om at Sparbank er inde i en usund udvikling med hensyn til svage kunder.

<sup>37</sup> Note 41 i årsrapport 2011

<sup>38</sup> Note 14 i årsrapport 2010 og note 41 i årsrapport 2011

<sup>39</sup> "Aktiver i midlertidig besiddelse" årsrapport 2010 og 2011

## Tilsynsdiamant.

Ud fra opgørelsen i årsrapporten 2011 er Sparbank en sund bank, idet den lever op til de krav der stilles med hensyn til tilsynsdiamanten.

| Tilsynsdiamanten                     |                                                                                                    |                                |                                       |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Nøgletal                             | Forklaring                                                                                         | Finanstilsynets<br>grænseværdi | SPARBANK's<br>værdi pr.<br>31.12.2011 |
| Summen af<br>store engage-<br>menter | Summen af engagementer der<br>er større end 10 % af bankens<br>basiskapital                        | Under<br>125 %                 | 58,7 %                                |
| Funding-ratio                        | Udlån/ (Indlån + udstedte<br>obligationer med løbetid > 1 år<br>+ kapitalindskud +<br>egenkapital) | Under<br>1                     | 0,65                                  |
| Likviditets-<br>overdækning          | En bank skal holde en<br>minimums likviditetsreserve i<br>forhold til den samlede gæld             | Over<br>50 %                   | 207,4 %                               |
| Udlånsvækst<br>(år-til-år)           | -                                                                                                  | Under<br>20 %                  | -0,4 %                                |
| Ejendoms-<br>eksponering             | -                                                                                                  | Under<br>25 %                  | 19,5 %                                |

Sparbank kan dog i 2013 blive presset på likviditeten, når de statsgaranterede obligationer for ca. 3 mia. kr. udløber.<sup>40</sup>

## INDIVIDUEL STATSGARANTI

### Sparbank A/S

Reg. nr.: 028

Tilbage til oversigten

| Isin                                                                                                             | Dato for<br>udstedelse | Program | Hovedstol     | Valuta | Udløb<br>udstedelse | Udløb<br>garanti | Certifikat<br>nr.  | Garanti<br>aktiveret |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------|---------------|--------|---------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| DK0030247846                                                                                                     | 04.06.2010             |         | 1.300.000.000 | SEK    | 28.05.2013          | 28.05.2013       | 028-0001-<br>00001 | Nej                  |
| Loan Agreement dated 18 June<br>2010 between Sparbank A/S as<br>borrower and DanFin Funding<br>Limited as lender | 16.07.2010             |         | 336.665.359   | USD    | 16.07.2013          | 16.07.2013       | 028-0002-<br>00001 | Nej                  |

Finansiel Stabilitet A/S | Kalvebod Brygge 43 | 1560 København V | Tel. 70 27 87 47 | mail@finansielstabilitet.dk

Sparbank overdækning i forhold til FIL § 152 (minimumskrav) var pr. 31.12.11 på 2,9 mia. kr. Så for at leve op til tilsynsdiamanten og deres eget ønske om en overdækning på 95% er det Sparbanks plan at låne yderligere 700 mio. kr. og øge indlån med 370 mio. kr.<sup>41</sup> Dette er en situation som Sparbank bør tage meget alvorligt.

<sup>40</sup> [www.finansieltstabilitet.dk](http://www.finansieltstabilitet.dk)

<sup>41</sup> Årsrapport 2011



## Solvens.

Sparbank har de sidste 5 år ligget et stykke over både det lovmæssige minimums solvenskrav og deres individuelle solvenskrav.

Udviklingen af det individuelle krav er dog stigende, hvilket blandt andet skyldes at Sparbanks nedskrivningsprocent ligger højt i forhold til andre pengeinstitutter af samme størrelse. Og med deres placering i toppen hæves kreditrisikoen.

Samtidig med er solvensprocenten faldet fra 16,7% til 14,6%, hvilket primært skyldes reduktion af basiskapitalen, da egenkapitalen er blevet reduceret med det driftsmæssige tab for 2011.

Sparbanks fremtidige risiko, hvad angår solvenskrav, ligger i at 200 mio. kr. supplerende kapital udløber i 2014<sup>42</sup> og Basel III reglerne. Jævnfør deres årsrapport 2011 er de begyndt at se konsekvenserne dette.

Hvis driftsresultatet er nul og alt andet er uændret vil konsekvenserne af den successive nedskrivning af den supplerende kapital være:

| År                               | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015 og frem |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Risikovægtede poster             | 11.172.812 | 11.172.812 | 11.172.812 | 11.172.812 | 11.172.812   |
| Kernekapital efter fradrag       | 1.165.717  | 1.165.717  | 1.165.717  | 1.165.717  | 1.165.717    |
| Basiskapital                     | 1.632.703  | 1.582.703  | 1.532.703  | 1.482.703  | 1.432.703    |
| Solvens                          | 14,6%      | 14,2%      | 13,7%      | 13,3%      | 12,8%        |
| Kernekapitalsprocent             | 10,4%      | 10,4%      | 10,4%      | 10,4%      | 10,4%        |
| Individuelt opgjort solvensbehov | 11,4%      | 11,4%      | 11,4%      | 11,4%      | 11,4%        |

<sup>43</sup>

Som det ses vil Sparbank fortsat leve op til deres individuelle krav. Under forudsætning af Basel III indføres og alt andet er uændret vil konsekvensen være følgende.

| Ny solvensberegning  | Basel III krav incl. de 2 stødpuder |       |                     |       | Sparbank |              |
|----------------------|-------------------------------------|-------|---------------------|-------|----------|--------------|
|                      | Incl. permanent stødpude            |       | Plus makro stødpude |       |          |              |
| År                   | 2014                                | 2019  | 2014                | 2019  | 2014     | 2015 og frem |
| Egenkapitalprocenten | 4,0%                                | 7,0%  | 6,5%                | 9,5%  | 6,8%     | 6,8%         |
| Kernekapital         | 5,5%                                | 8,0%  | 8,0%                | 11,0% | 10,4%    | 10,4%        |
| Basiskapital solvens | 8,0%                                | 10,5% | 10,5%               | 13,0% | 13,3%    | 12,8%        |

<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Årsrapport 2011

<sup>43</sup> Egne beregninger

I 2014 vil Sparbank overholde Basel III . I 2019 vil egenkapitalprocenten være for lav og benyttes makrostopuden vil Sparbank under de givne forhold ikke kunne leve op til Basel III. Overskridelsen er dog minimal og vil i det givne scenarie kun give et krav om kapitalopbygning frem for udbetaling af bonus m.v.. Det er vigtigt at bemærke, at ovenstående er ud fra et driftsmæssigt nul resultat. Så Sparbanks fremtidige driftsresultater er af stor betydning for udviklingen i deres solvensprocent.

### **Delkonklusion.**

Sparbank gør meget ud af i deres materialer<sup>45</sup> at de har forbedret deres basisindtjening fra 138 mio. kr. i 2010 til 175 mio. kr. i 2011, for at fortælle at Sparbank er på rette vej.

Men i de 175 mio. kr. er medtaget 20 mio. kr. i indtægt på baggrund af en regnskabsmæssig omklassifikation og det ses på deres organisationsdiagram at leasing er under afvikling. Der er yderligere 10 mio. kr. med som er skabt via deres nye ejendomsinvestering, som der kan stilles spørgsmålstejn ved om det er basisindtægter.<sup>46</sup>

Reguleres der for de 30 mio. kr. er basisindtægten på niveau med 2010, hvilket er et mere retvisende billede.

For at få en bedre basisdrift, skal Sparbank have hentet den nedgang i renteindtægterne, som de har oplevet i 2011 og dette gøres meget enkelt ved at hæve renten.

Får de ikke forbedret deres drift så meget, at de kan modstå de fremtidige nedskrivninger der uundgåeligt vil komme, vil de negative driftsresultater betyde at de kan komme i solvensproblemer. Og sker det vil de have svært ved at låne de 700 mio. kr. de mangler i likviditet i år 2014 for at leve op til likviditetskravet og der skal samtidig findes 200 mio. kr. til at indfri ansvarlig lånekapital for. Lever banken ikke op til likviditetskravene, vil banken krakke.

Så hvis Sparbank ikke kan præstere et fremtidigt positivt resultat ved egen kraft, vil det være en god ide at se på alternative løsninger, som f.eks. en fusion med en anden bank.

---

<sup>44</sup> Egne beregninger

<sup>45</sup> [www.sparbank.dk](http://www.sparbank.dk), årsrapport 2011, deres magasin Råderum

<sup>46</sup> Årsrapport 2011

## Fusion mellem Salling Bank og Sparbank.

Det er relevant at se på en fusion eller en overtagelse, da begge bankers udfordring er et passende positivt driftsresultat og de kan begge få problemer med at leve op til de kommende solvenskrav. Samtidig skal der ses på om den nye bank arver Sparbanks likviditetsproblem.

For at aktionærene bedre kan overskue de økonomiske konsekvenser, vil der blive set på synergien ved en fusion og relevante nøgletal vil blive gennemgået og beregnet.

## Nøgletal.

Udover de lovmæssige krav skal der en del nøgletal til for at sammenligne pengeinstitutter. De for denne analyse vigtigste nøgletal vil blive beskrevet og sammenlignet i dette afsnit. Målet er at se på om Sparbank og Salling Bank følger samme trend og om hvad der i så fald taler for eller imod en fusion.

## WACC.

WACC anvendes til at måle bankens evne til at performance.

WACC er en engelsk forkortelse af ” Weighted average cost of capital” og oversat til dansk betyder det ” Vægtede gennemsnitlige kapital omkostninger”

WACC er et nøgletal for, hvad de gennemsnitlige kapitalomkostninger har været til fremskaffe kapital.

WACC skal udregnes efter følgende formel.

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

$$k_w = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{EK}} * (1 - 0,25) * \frac{\text{Passiver} - \text{EK}}{\text{aktiver}} + 0,08(1 - \frac{\text{Passiver} - \text{EK}}{\text{aktiver}})$$

WACC opdelt i to led. Fremmedkapitalen og egenkapitalen.

$k_d(1 - T)L$  = Udtrykker prisen for hvad fremmed kapitalen koster banken efter skat.

$k_e(1 - L)$  = Udtrykker prisen for hvad egenkapitalen bør koste banken.

Som yderligere formelforklaring kan næves følgende:

$k_d$  = renteudgifter / passiver – egenkapitalen (omkostninger af rentebærende poster)

$T$  = selskabsskatten, hvilket i Danmark pt. er 25 %

$L$  = passiver – egenkapitalen / samlede aktiver.

$K_e = r_f + \beta(k_m - r_f) = 0,08$

WACC er den samlede renteudgift for den kapital pengeinstituttet har til rådighed. Kapitalen består af indlån, lånte midler fra andre pengeinstitutter mv. og udgifter til pengeinstituttets egenkapital.

Omkostningen for den rentebærende gæld påvirkes af pengeinstituttets evne til at drive forretning og på hvor solid pengeinstituttet er. Den nuværende kreditkrise og andre markeds faktorer giver en stor forskel på hvad det ”gode” kontra det ”dårlige” pengeinstitut kan opnå af rente på deres lån.

For at WACC kan anvendes til sammenligning, anvendes der i WACC beregningen de samme afkastkrav til egenkapitalen for alle pengeinstitutter. Afkastkravet til egenkapitalen fastsættes til den risikofrie rente tillagt risikopræmie. Risikopræmien tager udgangspunkt i den generelle markedsrisiko og fastsættes til en betaværdi på 1 og den risikofrie rente fastsættes til 4 %.

WACC bliver således altid en sammenligning, uanset om det er et stort eller et mindre pengeinstitut, der bliver sammenlignet.

Vurderingen af et pengeinstituts udvikling i WACC, sker ved at sammenligne med udviklingen i pengemarkedet i den samme periode. Resultatet viser, om pengeinstituttets finansieringsomkostning er steget eller faldet i samme takt som den rente, de kan placere penge til i pengemarkedet. Resultatet bruges mest til at vurdere, om pengeinstituttet finansierer sig for dyrt i forhold til pengemarkedet. Dette er vigtigt da WACC bør være under

pengemarkedsrenten, idet pengeinstituttet ikke bør give mere for at have kapital til rådighed, end at det kan placeres sig til på pengemarkedet.

Den årlige pengemarkedsrente der er anvendt til sammenligning af WACC er den årlige gennemsnitlige Cibor 3 sats. Cibor 3 er pengemarkedsrenten på 3 måneder, som offentliggøres af Nationalbanken.

Med den nuværende ekstraordinære lave rente, vil alle eller langt de fleste pengeinstitutter have en WACC der er højere. Dette skyldes især kravet til forrentningen af egenkapitalen på 8%, hvilket er langt over det nuværende niveau.

### WACC for Sparbank og Salling Bank

| År                                                                                                                | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Sparbank</b>                                                                                                   |       |       |       |       |       |
| Fremmedkapital efter skat (venstre side af WACC)                                                                  | 2,14% | 2,69% | 1,80% | 1,41% | 1,57% |
| Egenkapital (højre side af WACC)                                                                                  | 0,82% | 0,59% | 0,58% | 0,70% | 0,60% |
| WACC                                                                                                              | 2,96% | 3,27% | 2,38% | 2,10% | 2,17% |
| <b>Salling Bank</b>                                                                                               |       |       |       |       |       |
| Fremmedkapital efter skat (venstre side af WACC)                                                                  | 1,66% | 2,27% | 1,39% | 1,06% | 1,24% |
| Egenkapital (højre side af WACC)                                                                                  | 0,73% | 0,62% | 0,60% | 0,56% | 0,56% |
| WACC                                                                                                              | 2,39% | 2,90% | 2,00% | 1,62% | 1,80% |
| Cibor 3 (årgennemsnit)                                                                                            | 4,44% | 5,28% | 2,48% | 1,25% | 1,38% |
| <a href="http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107">http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107</a> |       |       |       |       |       |

47

Ganske som ventet ligger begge bankers WACC i de sidste 2 år over Cibor 3.

En af årsagerne er som sagt kravet til egenkapitalens forrentning, men det er ikke den eneste årsag. Som det ses af renten af fremmedkapitalen er den for Sparbank i 2010 og 2011 over Cibor 3, hvorimod det umiddelbart ser ud til at Salling Bank har formået at lægge sig under Cibor 3. Dette er ikke tilfældet, da der i WACC beregningen regnes med en rente efter skat og Cibor 3 er før skat. Reguleres der for skatten på 25% er fremmedkapitalrenten i 2011 på 2,09% for Sparbank og 1,65 for Salling Bank.

Det er også her naturligt, at renten ligger over Cibor 3, idet begge banker har lånt til efterstillet kapital, herunder statslig hybrid kernekapital via bankpakke 2, hvor renten er over 10%.<sup>48</sup> Som det ses af nedenstående tabel er der også en årsag til at Sparbank har den højeste fremmedkapitalforrentning.

<sup>47</sup> Bilag 3

<sup>48</sup> Årsrapport 2011 for Sparbank og Salling Bank

| Vægt og gennemsnitsrente på gæld år 2011<br>1.000 kr. |               |               |                 |               |                 |                   |                         |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
|                                                       | Gæld 01.01.11 | Gæld 31.12.11 | Gens. gæld 2011 | Renteudgifter | Gens. rentesats | Rentebærende gæld | Vægt i % af samlet gæld |
| <b>Sparbank</b>                                       |               |               |                 |               |                 |                   |                         |
| Efterstillet Kapitalindskud                           | 939.355       | 948.907       | 944.131         | 72.491        | 7,68%           | 12.161.050        | 7,76%                   |
| Udstedte obligationer                                 | 3.539.216     | 2.992.876     | 3.266.046       | 83.159        | 2,55%           | 12.161.050        | 26,86%                  |
| <b>Salling Bank</b>                                   |               |               |                 |               |                 |                   |                         |
| Efterstillet Kapitalindskud                           | 164.490       | 164.622       | 164.556         | 9.847         | 5,98%           | 2.214.177         | 7,43%                   |
| Udstedte obligationer                                 | 1.976         | 1.976         | 1.976           | 48            | 2,43%           | 2.214.177         | 0,09%                   |

49

Renten på efterstillet kapital er stort set ens for de 2 banker, men Sparbank har den højeste fremmedkapitalrente, som kan skyldes at markedet har forlangt en højere rente på grund af risikoen. Sparbank er også belastet af de 3 mia. kr. i udstedte obligationer, hvor renten er betydelig højere end det nuværende lave Cibor 3 niveau. Samtidig udgør de udstedte obligationer ca. 27% af den samlede rentebærende gæld.

Der er mulighed for fald i Salling Banks WACC, hvis det lykkes for dem at indfri deres gæld til statslig hybrid kernekapital på 65 mio. kr., da den fremtidige rente må forventes at være lavere end den nuværende rente på over 10%. Alt i alt må deres WACC betragtes som OK ud fra den beskrevne situation.

Sparbanks WACC bærer præg af at de har været ude at låne sig til en god likviditets overdækning og renten på denne dækning har kostet dem en forringet WACC. Lykkes det dem at indfri det meste af denne gæld, vil de højst sandsynligt få en tilfredsstillende WACC.

## ICGR

Det engelske ord for ICGR er "Internal Capital Generation Ratio"

ICGR er et nøgletal for pengeinstituttets muligheder for at skabe udlånsvækst, uden at påvirke solvensen. Altså hvor meget pengeinstituttet kan øge sin balance, samtidigt med at pengeinstituttet fastholder deres nuværende solvensprocent. Forudsætningen for at anvende ICGR er at pengeinstituttet fastholder den samme udlånsfordeling eller udlånmix, som det har i dag.

<sup>49</sup> Egne beregninger ud fra 2011 årsrapporterne fra Sparbank og Salling Bank

ICGR beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{ICGR} = 1/\text{CR} * \text{ROA} * \text{ERR}$$

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\left(\frac{EK}{\text{totale aktiver}}\right)} * \frac{\text{Årets resultat}}{\text{totale aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Den væsentligste faktor for pengeinstituttets indtjeningsevne er resultatet som indgår flere gange i formelen. Det betyder at evnen til at skabe udlånsvækst uden samtidig at miste solvens, primært afhænger af pengeinstituttets indtjeningsevne.

Derfor afhænger ICGR resultatet også af om pengeinstituttet vælger at udbetale udbytte til sine aktionærer eller ej.

| År                  | 2007   | 2008    | 2009   | 2010  | 2011    |
|---------------------|--------|---------|--------|-------|---------|
| <b>Sparbank</b>     |        |         |        |       |         |
| ICGR                | 7,65%  | -21,14% | -7,11% | 1,17% | -22,96% |
| <b>Salling Bank</b> |        |         |        |       |         |
| ICGR                | 10,59% | -1,23%  | 1,19%  | 3,47% | -3,42%  |

50

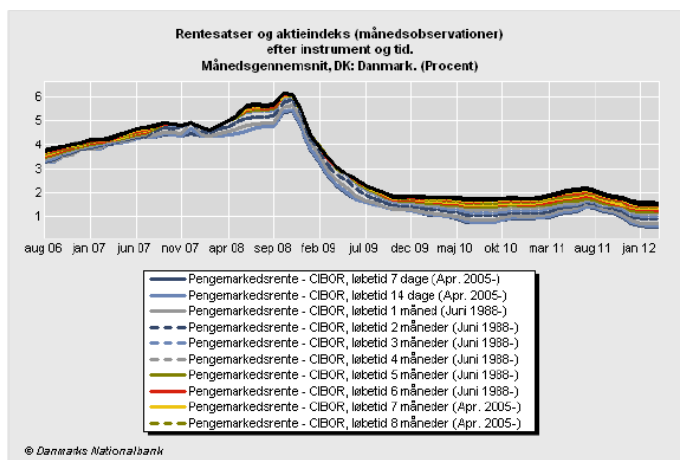
Begge banker havde i 2007 en fornuftig mulighed for at øge deres forretningsomfang. Men fra 2008 og frem har ICGR vist at de 2 banker ikke har haft mulighed for at øge deres forretningsomfang. De negative driftsresultater gør at ICGR bliver negativ og bankernes solvens er derfor blevet forringet. Det er især Sparbank som i 2008 og 2011 opnår en meget høj negativ ICGR, som er et udtryk for en usund forretning.

Hvor stor bør ICGR være? Et godt udgangspunkt er, at et pengeinstituts ICGR bør kunne rumme et års rentetilskrivning på det samlede udlån + inflationen.

---

<sup>50</sup> Bilag 4

## Dollar GAP/krone GAB



51

Med den uro, der har været på rentemarkedet er en væsentlig markedsrisiko ændringer i renten. Via GAB analysen kan denne risiko vises. Den viser, hvor rentefølsom de 2 banker er og fortæller, hvor meget netto renteindtægterne bliver påvirket af en evt. renteændring.

Formlen for analysen er:

$$\text{Krone GAB} = \frac{\text{Rentefølsomme aktiver (RSA)}}{\text{Rentefølsomme passiver (RSL)}}$$

Det optimale er et krone GAB på 0, hvilket svarer til en rentefølsomhed på 1, da en evt. renteændring ikke vil påvirke netto renteindtægterne. Balancen i regnskabet består af rentefølsomme aktiver (RSA) og rentefølsomme passiver (RSL), men der er også poster som er neutrale og som ikke påvirkes. Disse aktiver/passiver betegnes NRS. Nedenfor kan ses, hvilke kategori de forskellige aktiver og passiver hører under:

<sup>51</sup> <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104104>



| Aktiver (omsætning)              |     | Passiver (gæld)             |     |
|----------------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| Kassebeholdning                  | NRS | Gæld til kreditinstitutter  | RSL |
| Tilgodehavende kreditinst. Centr | RSA | Indlån                      | RSL |
| Udlån                            | RSA | Udstedte obligationer       | RSL |
| Obligationer                     | RSA | Andre passiver              | NRS |
| Aktier                           | NRS | Periode afgrænsningsposter  | NRS |
| Kapitalandele                    | NRS | Efterstillet kapitalindskud | RSL |
| Aktier tilknyttet puljeordning   | NRS |                             |     |

52

GAB analysens 3 nøgletal er:

- Gabet =  $\text{RSA} - \text{RSL}$  (i kroner).
- Det relative gab =  $\text{kronegab} / \text{balancesum}$
- Rentefølsomhed =  $\text{RSA} / \text{RSL}$

De 3 nøgletal er udregnet i nedenstående skema.

Alternativt kan de deles op efter løbetid, da rentefølsomheden ofte er forskellig fra lån/indlån med kort og lang løbetid. Dette har jeg dog valgt at se bort fra.

| År                                        | 2007      | 2008      | 2009     | 2010    | 2011    |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|----------|---------|---------|
| <b>Sparbank</b>                           |           |           |          |         |         |
| Krone GAB (RSA-RSL)                       | 1.374.524 | 1.245.178 | 683.160  | 909.293 | 276.323 |
| Det relative GAB (Krone GAB / Balancesum) | 8,19%     | 6,64%     | 3,83%    | 6,03%   | 2,02%   |
| Rentefølsomhed (RSA/RSL)                  | 1,10      | 1,08      | 1,04     | 1,07    | 1,02    |
| <b>Salling Bank</b>                       |           |           |          |         |         |
| Krone GAB (RSA-RSL)                       | -152.270  | -37.415   | -114.553 | -67.618 | -90.340 |
| Det relative GAB (Krone GAB / Balancesum) | -8,18%    | -1,80%    | -5,15%   | -2,72%  | -3,71%  |
| Rentefølsomhed (RSA/RSL)                  | 0,91      | 0,98      | 0,94     | 0,97    | 0,96    |

53

Med udgangspunkt i rentefølsomheden kan det ses at de 2 banker fra 2007 til 2011, har sænket deres risiko. Dette må betegnes som en positiv udvikling. Set ud fra en fusions mulighed komplementerer de hinanden, idet Sparbank har en rentefølsomhed over 1 og Salling Banks ligger under 1. Det skal dog bemærkes at der betydelig forskel i de bankers størrelse, hvilket ses ud af Krone GAB. Så selvom Salling Bank ligger 0,04 under og Sparbank 0,02 over, vil det samlede resultat være  $(276.323 - 90.240 = 186.083)$ , svarende til en samlet rentefølsomhed på 1,01.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> ”Commercial Banking” af Benton E. Gup m.fl.

<sup>53</sup> Årsrapporter 2007-2011 for Sparbank og Salling Bank

<sup>54</sup> Egne beregninger

Ud fra dette resultat, vil problemstillingen ikke blive behandlet yderligere.

## ROE

Egenkapitalens forrentning eller på engelsk "return of equity" (ROE) viser, hvor godt pengeinstituttet forrenter sin egenkapital.

Det beregnes således:

$$ROE = \left( \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}} \right) \times 100$$

ROE viser bankens evne til at skabe indtjening til bankens aktionærer. Hvilket er en vigtig faktor når aktionærene skal vurdere, om der skal ske ændringer i måden der fremover skal drives bankforretning på.

| År                                    | 2007  | 2008   | 2009  | 2010 | 2011   |
|---------------------------------------|-------|--------|-------|------|--------|
| <b>Sparbank</b>                       |       |        |       |      |        |
| ROE (indtjeningsevne til aktionærene) | 9,1%  | -21,1% | -7,1% | 1,4% | -23,0% |
| <b>Salling Bank</b>                   |       |        |       |      |        |
| ROE (indtjeningsevne til aktionærene) | 10,2% | -1,0%  | 1,4%  | 3,7% | -3,4%  |

ROE bærer tydeligt præg af de dårlige driftsresultater. Det er dog især aktionærene i Sparbank, som bør være bekymrede idet den negative ROE er meget høj og den positive ROE i 2010 alene skyldes frasalget af de 13 filialer. Ud fra den finansielle krise er resultatet OK i Salling Bank.

## Fusions nøgletal.

For at kunne vurdere hvor meget de 2 banker kan tjene på deres medarbejdere og om der kan justeres på antallet af medarbejdere, vil det være nyttigt at se på følgende nøgletal.

Indtjening pr. medarbejder.

Indtjening pr. medarbejder er en anden måde at regne "indtjening pr. omkostningskrone".

Hvor indtjening pr. omkostningskrone skal være større end 1, for at banken tjener penge, viser

indtjening pr. medarbejder hvad der tjenes i kroner pr. medarbejder. Tallet regnes før skat. Sammenligningen kan være nyttig i fusions overvejelser, da det er muligt at se hvem der får mest ud af medarbejderne. Det er ikke den enkelte medarbejders indsats der alene afgør om hvor indtjenende de er, her spiller også bankens rentepolitik for ind- og udlån stærkt ind. Hvilket også skal tages med i vurderingen.

Indtjening pr. medarbejder før nedskrivninger, skat og andre driftsindtægter.

Jeg har valgt at regne dette nøgletal, da det er et bedre sammenligningstal for de 2 banker, idet de 2 banker som tidligere beskrevet har ekstraordinære høje nedskrivninger og Sparbank har store indtægter ved salg af deres filialer. Salget af filialerne er bogført under andre driftsindtægter. De 2 poster er derfor taget ud af dette nøgletal.

Balance pr. medarbejder.

Balance pr. medarbejder er et godt tal til at sammenligne hvor stor en formue/balance der administreres pr. medarbejder. Som eksempel kan nævnes, at hvis bank A's medarbejdere administrerer dobbelt så mange balance mio. kr. som bank B, vil der være kunne opnås en medarbejder besparelse ved en fusion. Dette er under forudsætning af at bank B's medarbejdere, kan administrerer samme antal balance mio. kr. som bank A.

De 3 nøgletal for Sparbank og Salling Bank er:

| År                                                                | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tallene er i 1.000 kr.                                            |        |        |        |        |        |
| <b>Sparbank</b>                                                   |        |        |        |        |        |
| Indtjening pr. medarbejder før skat                               | 273    | -500   | -206   | 44     | -671   |
| Indtj. pr. medarb. før nedsk. og skat og ex. andre driftindtægter | 437    | 74     | 817    | 236    | -99    |
| Balance pr. medarbejder                                           | 30.066 | 32.790 | 40.960 | 38.471 | 38.811 |
| <b>Salling Bank</b>                                               |        |        |        |        |        |
| Indtjening pr. medarbejder før skat                               | 183    | -16    | 22     | 68     | -63    |
| Indtj. pr. medarb. før nedsk. og skat og ex. andre driftindtægter | 244    | 103    | 275    | 341    | 231    |
| Balance pr. medarbejder                                           | 19.592 | 19.987 | 20.805 | 26.190 | 26.483 |

55

Det er ikke rigtig muligt at læse noget fornuftigt ud af ”indtjening på medarbejder før skat”, da tallet præges af store nedskrivninger. Det eneste der kan konkluderes er at udviklingen ikke er tilfredsstillende.

Ved at kombinere de 2 næste nøgletal kan der ses følgende:

<sup>55</sup> Årsrapporterne 2007-2011 for Sparbank og Salling Bank

Sparbanks udvikling i indtjening pr. medarbejder er meget svingende og udviklingen fra 2010 til 2011 er klart utilfredsstillende, da indtjeningen i 2011 er negativ. Dette til trods for at balancen pr. medarbejder er 50% større end sammenligningstallet fra Salling Bank. Sparbank kunne omvendt lære noget af Salling Banks evne til at skabe overskud før nedskrivninger. Salling Bank har som tidligere nævnt en lang historik for at levere et positivt og stabilt afkast før nedskrivninger. De kunne måske opnå et bedre resultat, hvis de sænkede antallet af medarbejdere for at op samme balancesum pr. medarbejder som Sparbank eller øge deres udlån for at opnå samme effekt. Da det jf. Salling Banks ICGR ikke er muligt at øge forretningsomfanget og da de fortsat på medarbejder siden skal kunne håndtere antallet af filialer, stabsfunktioner og direktion, vil ingen af de 2 scenarier være mulige. Dette er set i lyset af at Salling Bank i perioden 2009-2011 har øget deres udlån og reduceret i medarbejder antallet. Det vil selvfølgelig altid være muligt at lave mindre optimeringer, men ikke så meget at balancen pr. medarbejder stiger med 50%.

### **Delkonklusion.**

Der er flere af nøgletallene som peger på at aktionærerne i Salling Bank, skal holde sig væk fra en fusion med Sparbank.

Sparbanks,

- WACC er i alle sammenlignings årene højere,
- ICGR er ringere i alle sammenlignings årene og en katastrofe i 2011
- ROE er ringere i alle sammenlignings årene og en katastrofe i 2011
- Indtjening pr. medarbejder er mere svingende og negativ i 2011.

Men Salling Bank er i en situation, hvor de ikke kan være tilfreds med deres WACC, ICGR og ROE. De har ikke mulighed for at spare sig ud af situation da i de fleste af deres filialer består af 1 leder og 4 medarbejdere<sup>56</sup>. Spares der yderligere her er det lig med lukning af filialer og med kun 5 filialer + hovedkontor vil det fjerne noget af deres eksistensgrundlag. På hovedkontoret kan der måske spares lidt, men da der er et minimum af funktioner som skal udføres vil det ikke være nok. Deres ICGR sammenholdt med deres solvensprocent viser at de

---

<sup>56</sup> [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk)

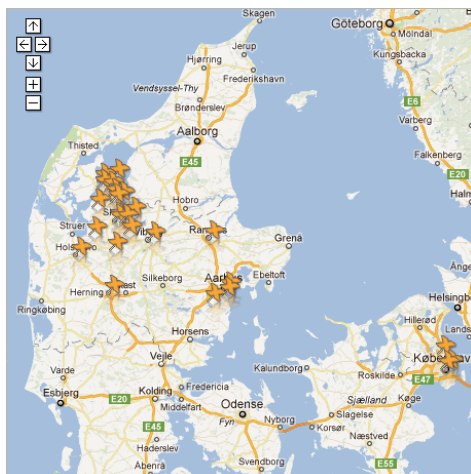
heller ikke kan ”producere” sig ud af situationen. Derfor vil det for dem være naturligt, at se på hvad en fusion kan bringe.

Aktionærerne i Sparbank bør i deres situation søge alle muligheder for at forbedre den fremtidige drift. Salling Banks bedre WACC, ICGR og muligheden for at afdække likviditetskravene, samt deres evne til at skabe en mere stabil indtjening pr. medarbejder, gør at Salling Bank kan være en mulig fusionspartner.

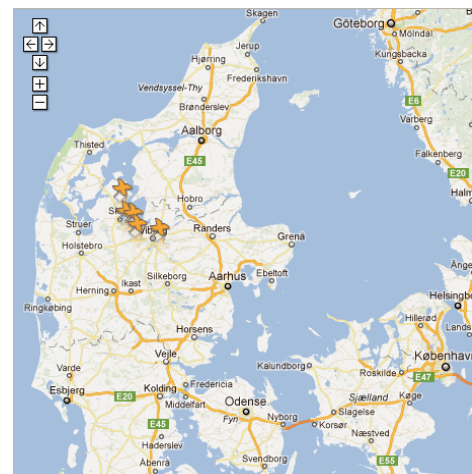
Så der er muligheder for begge banker ved en fusion.

### Fusion.

Sparbank



Salling Bank



+

57

Der er flere måder at sammenlægge 2 banker på. Men da udgangspunktet er at den økonomiske konsekvens skal være så god som overhovedet muligt, vil det være en overtagelse af den ene bank og videreførelse af den anden. Herved opnås at der spares en banklicens og bankerne skal ikke ud og købe en ny licens, som både tager tid og penge.

Ordet overtagelse kan virke negativt og derfor vælger flere<sup>58</sup>, at kalde det en fusion. I dette tilfælde er det Sparbank der bliver den fortsættende bank. Det skyldes at Sparbank er et mere sigende navn for den fremtidige geografiske filialdækning og at Sparbank er den største bank.

<sup>57</sup> [www.totalkredit.dk](http://www.totalkredit.dk)

<sup>58</sup> Bilag 5

## Besparelser og udgifter ved fusionen.

### Dobbelt funktioner:

- Bestyrelsen:
  - I den fortsættende bank er der kun brug for en bestyrelse. Der er ikke taget stilling til hvilke bestyrelsesmedlemmer der stopper, men økonomisk vil det være i niveauet for Salling Bank Svarende til 570.000 kr.<sup>59</sup>
- Direktionen:
  - Salling Banks direktion består alene af Peter Vinther Christensen og med hans store viden om Salling Bank, som den kommende ”nye” Sparbank vil kunne udnytte positivt, vil der ikke være nogen besparelse i ikke at beholde ham. Udgiften til ledergruppen vil blive behandlet under punktet personalebesparelse.
- IT
  - De 2 banker benytter sig af 2 forskellige datacentraler. Sparbank bruger SDC og Salling Bank bruger BEC. Da Salling Bank skal ud af deres aftale, vil det påføre fusionen en udtrædelsesudgift. Det fremgår ikke af Salling Banks hjemmeside eller årsrapport, hvad udgiften vil være. Men i Sparbanks årsrapport<sup>60</sup> er det oplyst at det vil kunne koste op til 138 mio. kr., svarende til hvad de skulle have betalt for 36 mdr. medlemskab. En af de væsentligste faktorer for prisen er antallet af de brugere der er og derved har jeg beregnet omkostningen til at være 138 mio. kr./antal ansatte i Sparbank x antal ansatte i Salling Bank. Dette bliver  $138/352 \times 91 =$  omkostning på 36 mio. kr. Der vil så komme en besparelse, hvis der reduceres i antal af ansatte. Denne besparelse vil blive behandlet under punktet personale.

<sup>59</sup> Note 7 i Salling Banks årsrapport 2011

<sup>60</sup> Note 33, 2011

### Antallet af filialer.

I de seneste års historik kan det ses at både Sparbank og Salling Bank, har tilpasset deres filial net så der kun er en filial pr. by. Ved en fusion vil der være dobbelt filialer i byerne,<sup>61</sup>

- Viborg (1 leder og 7 medarb. i Sparbank – 1 leder og 6 medarb. i Salling Bank)
- Nykøbing Mors (1 leder og 10 medarb. i Sparbank – 1 leder og 3 medarb. i Salling Bank)
- Stoholm (1 leder og 4 medarb. i Sparbank – 1 leder og 4 medarb. i Salling Bank)
- Højslev (1 leder og 6 medarb. i Sparbank – 1 leder og 4 medarb. i Salling Bank)
- Roslev (1 leder og 6 medarb. i Sparbank – 1 leder og 4 medarb. i Salling Bank)

Her ud over har begge banker hovedkontor i Skive. Det fremgår ikke af Sparbanks hjemmeside hvor mange der er ansat i Skive, hvorimod der i Salling Bank Skive er ansat 63 personer hvoraf ca. halvdelen er stabsansatte.

Ud fra filosofien om en filial pr. by vil der blive lukket 5 filialer. Der skal så ses på hvor mange ansatte der skal være i de nye filialer og hvis de ikke kan være i et af de nuværende lokaler, skal der findes nye lokaler. Det er ikke muligt ud fra den nuværende viden at sætte et nøjagtigt beløb på nye lokaler, men der er afsat 2 mio. kr. hertil. Den fremtidige husleje besparelse vil blive behandlet under punktet personale.

Der bør nedsættes en projektgruppe, med det formål at finde den rette opbygning af det fremtidige fælles hovedkontor. Der er umiddelbart 3 løsninger,

1. Der fortsættes uændret med de kontorer der er.
2. Der etableres et nyt hovedkontor med plads til alle.

<sup>61</sup> [www.sparbank.dk](http://www.sparbank.dk) og [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk)

3. Sparbanks kontor fortsætter med at være hovedkontor og Salling Banks hovedkontor sælges. Der lejes et lokale tæt på Sparbanks hovedkontor til de medarbejdere der ikke er plads til. Det kunne eventuelt være i den solgte ejendom.

Når udgangspunktet er at økonomien skal forbedres er løsning 3 valgt. Begrundelsen er at løsning 1 ikke giver nogen besparelse og løsning 2 vil medføre en øget udgift på den korte bane, da det er dyrt at flytte så mange personer.

Økonomien i løsning 3 er at domicilejendommene i Salling Bank sælges. Det forudsættes at de sælges til den offentlige ejendomsvurdering som er på 38,8 mio. kr.. Med de informationer der er tilgængelige er det ikke muligt at regne den skattemæssige gevinst ved dette salg. Det er derfor sat til forskellen mellem salgsspris og den opførte værdi i regnskabet som er 30,3 mio. kr. Flytteomkostninger, nyt logo m.v. er sat til 4 mio. kr. Huslejebesparelsen bliver behandlet under punktet personale.

### **Personale.**

Der er ingen tvivl om at det er store forandringer der kommer til at ske ved en fusion af de 2 banker. Det skal dog ikke forhindre at se uden for deres drifts- og nøgletal. Personale er bankens største aktiv men samtidig også den største omkostning. Derfor er det også vigtigt, at der er en sammenhæng mellem ansatte og muligheden for at skabe indkomst. Nøgletallet som her er anvendt er balancesum pr. medarbejder. I 2011 var det 27 mio. kr. for Salling Bank og 39 mio. kr. for Sparbank. Hvis det forudsættes at den fremtidige medarbejder skal kunne betjene en balancesum på 39 mio. kr. vil der i antal kunne spares  $((39-27)/27)$  44,4% af de medarbejdere der kommer fra Salling Bank. Hvilket er 40 medarbejdere ud af de nuværende 92 medarbejdere. Der er her ikke taget højde for hvilken funktion den enkelte medarbejder har.

Banken bør dog ikke stoppe her, da banker som Spar Nord har en balancesum på 50 mio. kr. pr. medarbejder<sup>62</sup> og Ringkøbing Landbobank har hele 70 mio. kr. pr. medarbejder<sup>63</sup>. Der bør derfor udarbejdes et projekt, hvis mål er at finde en løsning til hvordan dette kan opnås.

<sup>62</sup> [www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk)

<sup>63</sup> [http://alm.landbobanken.dk/media/Årsregnskabsmeddelelse\\_for\\_2011.pdf](http://alm.landbobanken.dk/media/Årsregnskabsmeddelelse_for_2011.pdf)



Set i lyset af den dårlige indtjening pr. medarbejder og den tilsvarende lave balance pr. medarbejder, er målsætningen sat til 45 mio. kr. pr. medarbejder. De 45 mio.kr. skal komme ved medarbejder reduktion og yderligere forbedring af balancen pr. medarbejder skal komme fra vækst, når den nye bank har styr på økonomien.

Den samlede balancesum for den nye bank er ud fra 2011 tallene 16.098 mio. kr.. Divideret med 45 vil det nye medarbejder tal være 358 personer, som svarer til at der skal afskediges 86 personer. Der er ikke taget højde for hvor i organisationen de skal fyres.

Når så mange medarbejdere afskediges er der ikke kun tale om lønbesparelser. Filialer vil blive nedlagt, så der spares husleje og herudover er der IT drift og licens m.m. der spares. I regnskaber er disse omkostninger medtaget under ”udgifter til personale og administration”. Det forudsættes at de afskedigede medarbejdere svarer til gennemsnits omkostningen for en medarbejder.

Beregning af besparelse ud fra 2011 tal:

|                                                       |         |
|-------------------------------------------------------|---------|
| Beløbene er i 1.000 kr.                               |         |
| Udgifter til personale og administration Sparbank     | 392.893 |
| Udgifter til personale og administration Salling Bank | 90.341  |
| Samlede udgifter til personale og administration      | 483.234 |
| Medarbejdere i Sparbank                               | 352     |
| Medarbejdere i Salling Bank                           | 92      |
| Samlet medarbejder antal                              | 444     |

$$\frac{\text{Samlede udg. til personale og adm.} - \text{besparelsen på bestyrelsen i Salling bank}}{\text{Samlet medarbejder antal}} \times \text{antallet af afskedigede} = \text{Besparelse}$$

$$\frac{483.234 - 570}{444} \times 86 = 93,5 \text{ mio. kr.}$$

Det forventes at afskedigelserne vil blive udført i løbet af 2012 og den økonomiske effekt vil kunne ses med 40% i 2012, 90% i 2013 og 100% i 2014.

Andre forudsætninger for budgetberegninger for den ”nye” Sparbank.

- Det er tanken at lave en business case, hvor nøgletallene hurtigst muligt udvikler sig positivt. Derfor er det valgt at tage alle omkostningerne ved fusionen i år 1, som er 2012.
- På grund af stigningen af svage kunder og den nuværende konjunkturudvikling, er der ikke noget der peger på at nedskrivningerne vil falde i 2012. Der er derfor valgt denne nedtrapning af nedskrivningerne ud fra niveauet i år 2011 for de 2 banker.
  - 2012: 100%
  - 2013: 75%
  - 2014: 50%
  - 2015 og frem: 25%
- Der er regnet med en forhøjelse af udlånsrenten på 1%, af ”Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris” som kommer fra ”gamle” Sparbank.<sup>64</sup> (Renten: 50% effekt i 2012 og 100% effekt i 2013)
- I 2013 skal Sparbank indfri 3 mia. kr. i obligationsgæld og der optages ny gæld ud fra deres forventninger på 700 mio. kr.. Der er regnet med samme rente, som er 2,25%. Gælden indfries ved salg af obligationer, hvor det er forudsat at renten også er 2,25% (Renten: 50% effekt i 2013 og 100% effekt i 2014)
- I 2014 indfrier Sparbank 200 mio. kr. i hybrid kernekapital, hvor renten er sat til 4% (C6 + 2,5%)<sup>65</sup> Gælden indfries ved salg af obligationer, hvor det er forudsat at renten også er 4% (50% effekt i 2014 og 100% effekt i 2015)
- I 2014 indfrier Salling Bank 65 mio. kr. i hybrid kernekapital, hvor renten er sat til 10,48%<sup>66</sup> Gælden indfries ved salg af obligationer, hvor det er forudsat at renten er 4% (Renten: 50% effekt i 2014 og 100% effekt i 2015)
- Det forventes at de 100 mio. kr. i efterstillet kapital, som skal indfries i 2015 og 2016, afløses af nye lignende lån.
- Da det er planen at leasing skal ophøre og at det mere er en teknisk indtægt der er i 2011 hos Sparbank er denne indtægt taget ud af budgettet.
- På grund af den mere forsigtige strategi som den ”gamle” Sparbank fik i 2011 og uforudsigeligheden der er på værdipapirmarkedet, er kursregulering sat til 0 kr. i budgettet.
- Immaterielle aktiver nedskrives til nul med samme kronebeløb som i 2011.

<sup>64</sup> Delkonklusion under beskrivelsen af Sparbank.

<sup>65</sup> Sparbanks årsrapport 2011

<sup>66</sup> Salling Banks årsrapport 2011

- Der regnes med en udlånsvækst, svarende til nedskrivningerne.
- Der regnes med 25% skat, af hele resultatet. Ved negative driftsresultater overføres driftsresultatet før skat til kassebeholdning og udskudte skatteaktiver opskrives. Og modsat ved positive driftsresultater.
- Ved beregning af solvensprocenten reguleres for den aktuelle saldo for udskudte skatteaktiver.
- I forhold til risikovægtede poster forudsættes det, at de nye udlån kun vægter med 50% af de udlån som er nedskrevet. Alt andet forudsættes uændret.

## Budgetresultat.

| Regnskaber                                                  |          |          |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Resultatopgørelse                                           |          |          |          |          |          |
| Beløb i 1.000 kr.                                           |          |          |          |          |          |
|                                                             | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     |
| Renteindtægter                                              | 791.541  | 805.952  | 774.777  | 769.477  | 769.477  |
| Renteudgifter                                               | -326.415 | -300.540 | -267.259 | -259.853 | -259.853 |
| Netto renteindtægter                                        | 465.126  | 505.412  | 507.518  | 509.624  | 509.624  |
| Udbytte af aktier m.v.                                      | 6.198    | 6.198    | 6.198    | 6.198    | 6.198    |
| Gebyr og provisionsindtægter                                | 167.581  | 167.581  | 167.581  | 167.581  | 167.581  |
| Afgivne gebyrer og provisionsindtægter                      | -13.715  | -13.715  | -13.715  | -13.715  | -13.715  |
| Netto rente- og gebyrindtægter                              | 625.190  | 665.476  | 667.582  | 669.688  | 669.688  |
| Kursregulering                                              | -        | -        | -        | -        | -        |
| Andre driftindtægter                                        | 22.104   | 13.604   | 13.604   | 13.604   | 13.604   |
| Udgifter til personale og administration                    | -445.834 | -398.514 | -389.164 | -389.164 | -389.164 |
| Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver | -31.330  | -10.252  | -        | -        | -        |
| Andre driftudgifter                                         | -49.258  | -7.258   | -7.258   | -7.258   | -7.258   |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.             | -339.723 | -254.792 | -169.861 | -84.930  | -84.930  |
| Resultat af associerede virksomheder                        | -68      | -68      | -68      | -68      | -68      |
| Resultat før skat                                           | -218.919 | 8.196    | 114.835  | 201.872  | 201.872  |
| Skat                                                        | 54.730   | -2.049   | -28.709  | -50.468  | -50.468  |
| Årets resultat.                                             | -164.189 | 6.147    | 86.126   | 151.404  | 151.404  |

| Balance                                                         |            |            |            |            |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| År                                                              | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| <b>AKTIVER</b>                                                  |            |            |            |            |            |
| Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker | 83.585     | 102.033    | 216.868    | 418.740    | 620.613    |
| Tilgodehavender hos kreditinstituttet og centralbanker          | 937.813    | 937.813    | 937.813    | 937.813    | 937.813    |
| Udlån og andre tilgodehavender til dagspris                     | -          | -          | -          | -          | -          |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris         | 9.717.143  | 9.717.143  | 9.717.143  | 9.717.143  | 9.717.143  |
| Obligationer til dagsværdi                                      | 3.906.254  | 911.402    | 646.402    | 646.402    | 646.402    |
| Aktier m.v.                                                     | 415.264    | 415.264    | 415.264    | 415.264    | 415.264    |
| Kapitalandele i associerede virksomhed                          | -          | -          | -          | -          | -          |
| Aktiver tilknyttet puljeordninger                               | -          | -          | -          | -          | -          |
| Immaterielle aktiver                                            | 10.252     | -          | -          | -          | -          |
| Domicil ejendomme og grunde                                     | 317        | 317        | 317        | 317        | 317        |
| Investeringsejendomme og grunde                                 | 163.528    | 163.528    | 163.528    | 163.528    | 163.528    |
| Øvrige materielle aktiver                                       | 86.409     | 86.409     | 86.409     | 86.409     | 86.409     |
| Aktuelle skatteaktiver                                          | 612        | 612        | 612        | 612        | 612        |
| Udskudte skatteaktiver                                          | 283.212    | 281.163    | 252.454    | 201.986    | 151.518    |
| Aktiver i midlertidig besiddelse                                | 32.578     | 32.578     | 32.578     | 32.578     | 32.578     |
| Andre aktiver                                                   | 286.756    | 286.756    | 286.756    | 286.756    | 286.756    |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 10.071     | 10.071     | 10.071     | 10.071     | 10.071     |
| Aktiver i alt                                                   | 15.933.794 | 12.945.089 | 12.766.215 | 12.917.619 | 13.069.023 |
| <b>PASSIVER</b>                                                 |            |            |            |            |            |
| Gæld til kreditinstitutter og centralbanker                     | 841.602    | 841.602    | 841.602    | 841.602    | 841.602    |
| Indlån og anden gæld                                            | 9.425.244  | 9.425.244  | 9.425.244  | 9.425.244  | 9.425.244  |
| Indlån i puljeordninger                                         | -          | -          | -          | -          | -          |
| Udstedte obligationer til amortiseret kostpris                  | 2.994.852  | -          | -          | -          | -          |
| Midlertidigt overtagne forpligtigelser                          | 20.495     | 20.495     | 20.495     | 20.495     | 20.495     |
| Andre passiver                                                  | 466.808    | 466.808    | 466.808    | 466.808    | 466.808    |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 10.486     | 10.486     | 10.486     | 10.486     | 10.486     |
| Gæld i alt                                                      | 13.759.487 | 10.764.635 | 10.764.635 | 10.764.635 | 10.764.635 |
| Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser          | 4.366      | 4.366      | 4.366      | 4.366      | 4.366      |
| Hensættelser til tab på garantier                               | 16.670     | 16.670     | 16.670     | 16.670     | 16.670     |
| Andre forpligtigelser                                           | 6.072      | 6.072      | 6.072      | 6.072      | 6.072      |
| Hensatte forpligtigelser i alt                                  | 27.108     | 27.108     | 27.108     | 27.108     | 27.108     |
| Efterstillede kapitalindskud                                    | 1.113.529  | 1.113.529  | 848.529    | 848.529    | 848.529    |
| Forpligtigelser i alt                                           | 14.900.124 | 11.905.272 | 11.640.272 | 11.640.272 | 11.640.272 |
| Egenkapital:                                                    |            |            |            |            |            |
| Aktiekapital                                                    | 150.533    | 150.533    | 150.533    | 150.533    | 150.533    |
| Overført resultat                                               | 883.137    | 889.284    | 975.410    | 1.126.814  | 1.278.218  |
| Egenkapital i alt                                               | 1.033.670  | 1.039.817  | 1.125.943  | 1.277.347  | 1.428.751  |
| Passiver i alt                                                  | 15.933.794 | 12.945.089 | 12.766.215 | 12.917.619 | 13.069.023 |

67

Som det ses af ovenstående bliver den negative trend vendt i løbet af 2013, som ender med hvad der må betragtes, som et nul resultat. Og allerede i 2014 vil ny Sparbank have et stabilt positivt driftsresultat. Om resultatet er tilfredsstillende vil fremgå af nedenstående.

## Solvens.

Som beskrevet kunne de 2 banker få problemer med at leve op til solvenskravene. Den ny Sparbank vil have følgende udvikling.

| År                                                        | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|-----------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Risikovægtede poster                                      | 13.040.614 | 12.913.217 | 12.828.287 | 12.785.822 | 12.743.357 |
| Kernekapital efter fradrag                                | 1.170.057  | 1.178.253  | 1.293.088  | 1.494.960  | 1.696.833  |
| Basiskapital                                              | 1.731.631  | 1.739.827  | 1.854.662  | 2.056.534  | 2.258.407  |
| Solvens                                                   | 13,3%      | 13,5%      | 14,5%      | 16,1%      | 17,7%      |
| Kernekapitalsprocent                                      | 9,0%       | 9,1%       | 10,1%      | 11,7%      | 13,3%      |
| Egenkapitalsprocent (EK-imm aktiver - udsk skatteakt)/RVP | 5,7%       | 5,9%       | 6,8%       | 8,4%       | 10,0%      |

68

Selv med de planlagte tilbagebetalinger af efterstillet kapitalindskud, vil banken ikke komme i problemer med sin solvensprocent. Men skulle de af andre årsager komme i problemer er det muligt at vente med indfrielsen af de 65 mio. kr. fra Salling Bank.

Gamle Sparbanks individuelle solvenskrav, som er på 11,4%, vil banken også kunne leve op til. Hertil kommer at det må forventes at det individuelle solvenskrav vil være faldende på grund af de faldende nedskrivninger, som et udtryk for at de har fået styr på deres kreditrisiko.

Skulle Basel III reglerne blive gennemført som foreslået, vil den ny bank også her kunne leve op til solvenskravene.

Så den nye Sparbank vil under de givne forudsætninger være en bank med en god solvensprocent.

### **Likviditet.**

Den store udfordring er indfrielsen af de statsgaranterede obligationer i 2014 på knap 3 mia. kr. Der er som planlagt optaget nyt lån på 700 mio. kr. og så vil Sparbank øge indlånet med 370 mio. kr. for at opnå en ønsket overdækning på 95%. Salling Bank kommer med en overdækning på 168%, svarende til 345 mio. kr.. Der er i Budgettet ikke regnet med en forøgelse af indlånet, så ønsket om en overdækning på 95% opnås ikke i år 2014. Ifølge budgettet forøges likviditeten med 379 mio. kr.<sup>68</sup> fra 2012 – 2016, begunstiget af Sparbanks udskudte skatteaktiver, da skatten af de positive resultater ikke skal betales, men modregnes i saldoen for de udskudte skatteaktiver. I 2014 skal fragå 265 mio. kr. til indfrielse af gæld. Så senest i år 2016 vil 95% målet være opfyldt. Tilsynsdiamantens krav om 50% vil være opfyldt, så de kommer kun i problemer, hvis de ikke kan låne de 700 mio. kr.. Ønsker banken at opnå en hurtigere likviditetsoverdækning kan det ske ved at optage yderligere lån, hvilket skulle være muligt ud fra budgettet. Eller undlade at øge udlånet i takt med nedskrivningerne, som forudsat i budgettet.

---

<sup>68</sup> Egne beregninger ud fra budget.

<sup>69</sup> Bilag 6 under bevægelser på kassebeholdning.

## Tilsynsdiamanten.

Ud over likviditeten er der et af de andre nøgletal der nærmer sig den tilladte grænse. Det er Funding-ratio, som stiger til

| År            | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------|------|------|------|------|
| Funding ratio | 0,84 | 0,84 | 0,85 | 0,84 | 0,83 |

Kravet er at det skal være under 1, så tallet er godkendt. Stigningen fra hhv. 0,65 og 0,71 skyldes indfrielsen af obligationerne på knap 3 mia. kr.

Resten af nøgletallene i tilsynsdiamanten er ikke behandlet, da begge banker før fusionen lå fint inden for kravene og derfor vil den nye bank også gøre det.

## WACC.

Det giver ingen mening at regne på den fremtidige WACC, da renteutviklingen ikke er til at forudse. Det kan blot konstateres at den gæld der er blevet indfriet, har været til en rente over den nuværende WACC og derved har indfrielsen forbedret den fremtidige WACC.

## ICGR.

| År              | 2012    | 2013  | 2014  | 2015   | 2016   |
|-----------------|---------|-------|-------|--------|--------|
| <b>Sparbank</b> |         |       |       |        |        |
| ICGR            | -15,86% | 0,58% | 7,68% | 11,82% | 10,57% |

Banken er nu bragt i den positive situation, hvor den fra 2014 kan vælge mellem, at forbedre solvensprocenten og/eller øge udlånet. Den eneste årsag til at ICGR falder fra 2015 til 2016 er at driftsresultatet er uændret, men holdt op imod en forøgelse af EK og totale aktiver. Med andre ord, hvis solvensprocenten stiger skal driftsresultatet også forbedres for at opretholde samme ICGR.

<sup>70</sup> Egne beregninger ud fra budgettet

<sup>71</sup> Egne beregninger ud fra budgettet

## ROE.

Alle aktionærer har interesse i at deres aktiv udvikler sig positivt. Før en evt. fusion skal man tilbage til 2007 for at finde en tilfredsstillende ROE for de 2 banker. Budgettallene viser følgende udvikling i den nye bank.

| År                                     | 2012   | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  |
|----------------------------------------|--------|------|------|-------|-------|
| ROE (indtjeningsevne til aktionærerne) | -15,9% | 0,6% | 7,6% | 11,9% | 10,6% |

<sup>72</sup>

Da der er valgt at se bort fra forventningerne om at nedskrivningerne i 2012 vil falde og da nedskrivningerne fortsat har et højt niveau i 2013, er det naturligt med den dårlige ROE. Men den øgede indtjening og faldet i nedskrivningerne frem til 2015, gør at der opnås acceptabel ROE i 2014 og fra 2015 er vi tilbage ved de fine tal fra 2007.

## Balance pr. medarbejder.

Her var ønsket, at opnå 45 mio. kr. pr. medarbejder ved besparelse og så skulle det stige ved vækst, når det var muligt.

| År                                  | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Antal beskæftigede heltidsansatte   | 358    | 358    | 358    | 358    | 358    |
| Balance pr. medarbejder (1.000 kr.) | 44.508 | 36.159 | 35.660 | 36.083 | 36.506 |

<sup>73</sup>

Umiddelbart er den nye bank langt fra målet, men faldet i 2013 skyldes alene indfrielse af 3 mia. kr. i gæld, som er betalt via salg af obligationer. Da de 3 mia. kr. alene har bidraget til likviditets overdækning og ikke til indtjeningen er dette fald indtjeningsmæssigt uden betydning. Alt andet lige vil der omkring 2016 komme en kraftig stigning for dette nøgletal, da banken jf. deres planer vil øge udlånet for at vækste. Grunden til at det først bliver omkring 2016 er at bankens likviditet ikke er til at øge udlånet og de skal først vise gentagende fornuftige nøgletal for at kunne låne yderligere kapital til en fornuftig rente. På det tidspunkt hvor de optager lån hertil vil balancen stige og nøgletallet vil stige tilsvarende.

<sup>72</sup> Egne beregninger ud fra budgettet

<sup>73</sup> Egne beregninger ud fra budgettet.

**Delkonklusion.**

Set ud fra de 2 bankers nuværende situation, vil det ud fra den økonomiske analyse være fornuftigt at påbegynde en fusion. Det vil betyde en bedre udvikling af aktionærernes værdier.

Anbefalingen bygger på at de 2 banker begge opnår en bedre situation end det de kommer fra, idet de nu har mulighed for at vækste sig ud af den nuværende ikke tilfredsstillende situation. Det er den forbedrede ICGR sammenholdt med den forbedrede solvensprocent, der gør det muligt. Selvstændigt har Salling Bank ikke mulighed for de nødvendige besparelser og Sparbank er presset på både solvensprocent og likviditet, hvilket i værste tilfælde vil kunne lukke dem.

**Aktieombytning.**

Salling Bank og Sparbank er børsnoterede selskaber som gør det muligt at se den aktuelle aktiekurs. Aktiekursen er dog ikke den eneste faktor ved beregning af en ombytningsfaktor.

Der er som tidligere nævnt en besparelser case, hvor det er Sparbank der er det fortsættende selskab og med et så lavt omkostnings niveau som muligt. Det er også et fakta at Sparbank på grund af deres likviditets udfordringer ikke kan opkøbe Salling Bank. For at tilfredsstille interessenterne i det lokale område er det vigtigt, at fusionen foregår ligeværdig.

Der vil således ikke være mulighed for opkøb og det vil være for omkostningstungt at oprette en helt ny bank. Det betyder at den rigtige måde i dette tilfælde vil være en aktieombytning, hvor opgave så er at finde en ombytningsfaktor som alle aktionærerne finder rimelig.

For at opnå de mest aktuelle forhold er kurs pr. 26.04.12 anvendt, medens egenkapital værdierne er de senest oplyste pr. 31.12.11.



## Værdisætningen af de 2 banker.

Den pålydende aktiekapital er bygget op på følgende måde:

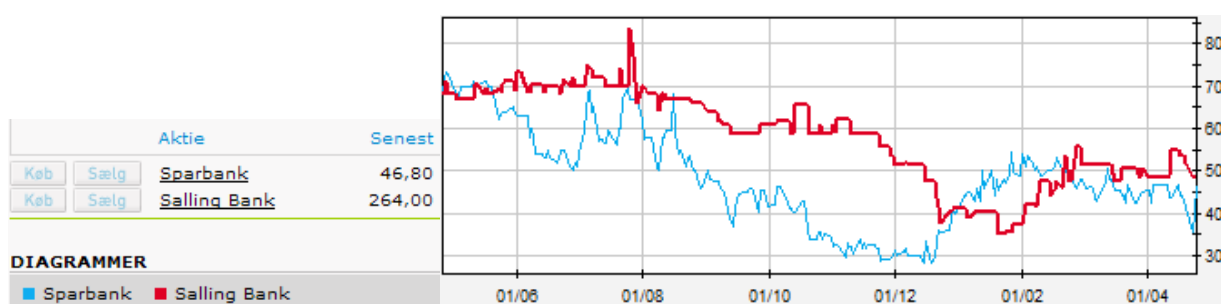
|              | Stykstørrelse | Antal aktier | Pålydende aktiekapital |
|--------------|---------------|--------------|------------------------|
| Sparbank     | 20            | 6.026.665    | 120.533.300            |
| Salling Bank | 100           | 300.000      | 30.000.000             |

<sup>74</sup>

Tallene siger intet om det reelle bytteforhold, da der her bl.a. skal tages højde for egenkapitalen og kursudvikling.

Kursudvikling.

Det første der skal tages højde for er stykstørrelsen, for at kunne sammenligne, hvordan de 2 aktier har udviklet sig i forhold til hinanden. Ved at dividere Salling Banks kurs med 5, opnås en kurs svarende til en stykstørrelse på 20.



<sup>75</sup>

Den udvalgte periode er 1 år, for at kunne se om markedet vurderer de 2 aktier ens. De starter og slutter tilnærmelsesvis ens og den periode, hvor kursen på Sparbank ligger væsentligt under Salling Bank, kan forklares med at Salling Bank først sent på regnskabsafslutningen oplyste at nedskrivningerne for året var væsentligt højere end forventet.<sup>76</sup>

Den ens kursudvikling, hvor det virker tilfældigt hvem der har den højeste kurs, betyder at aktionærerne alt andet lige vil acceptere, at kursen ved ombytningen har samme størrelse. Kursen for en 20 kr. aktie er sat til kurs 48. Den beregnede værdi på børsen efter regulering af kurs og antal aktier for Salling Bank er hævet med faktor 5 er:

<sup>74</sup> Årsrapporten for 2011 for Salling Bank og Sparbank

<sup>75</sup>

<https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/diagram.html?identifier=3375&marketplace=14&graphid=3300>

<sup>14</sup>

<sup>76</sup> Årsrapport 2011 Salling Bank

|              | Aftalt kurs | Antal aktier | Værdi på børsen | Egenkapital 31.12.11 |
|--------------|-------------|--------------|-----------------|----------------------|
| Sparbank     | 48          | 6.026.665    | 289.279.920     | 1.028.324.000        |
| Salling Bank | 48          | 1.500.000    | 72.000.000      | 169.535.000          |

Som det fremgår af ovenstående opgørelse er børsværdien for begge banker under værdien af egenkapitalen. I en salgssituation ville aktionærerne med rette kunne kræve en højere kurs på grund af den indre værdi og de vil ikke få glæde af den formodede kursstigning, der vil komme jf. den forbedrede økonomi, som er beregnet i budgettet. Derimod er det rimeligt at der tages højde for den indre værdi når bytteforholdet mellem de 2 banker beregnes.

Bytteforhold.

$$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Antal aktier}} = \text{Indre værdi pr. aktie}$$

|              | Egenkapital 31.12.11 | Antal aktier | Indre værdi pr. aktie |
|--------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Sparbank     | 1.028.324.000        | 6.026.665    | 170,63                |
| Salling Bank | 169.535.000          | 1.500.000    | 113,02                |

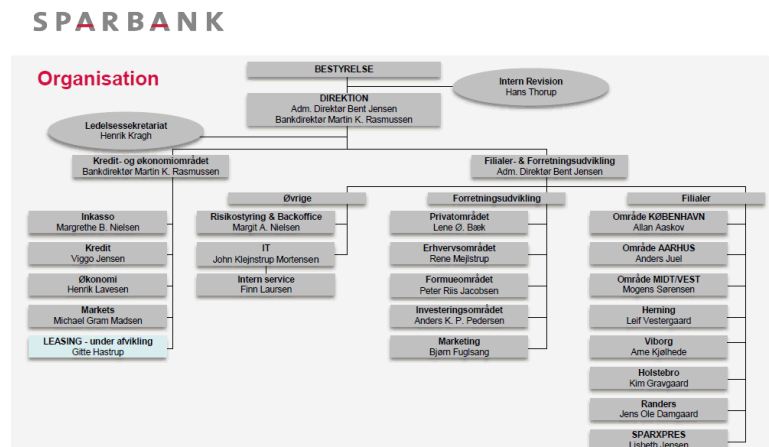
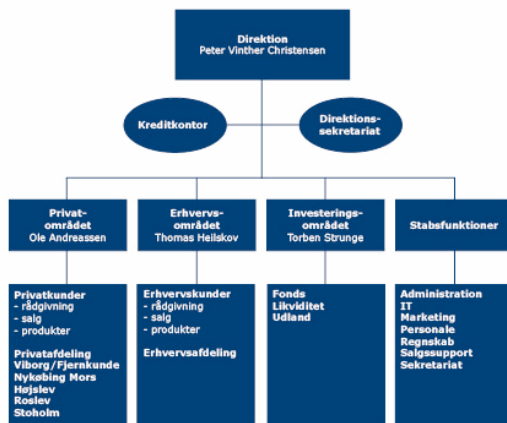
Et acceptabelt bytteforhold kunne så være at aktionærerne i Salling Bank får (113,02/170,63=) 0,66 Sparbank aktie pr. Salling Bank aktie. I hele aktier vil det være et bytteforhold på 2 Sparbank aktier for 3 Salling Bank aktier.

Aktiekursen afspejler ikke bankernes indre værdi, men er en samlet markedsvurdering af den fremtidige performance. Og blandt andet på grund af Salling Banks bedre nøgletal, har de formået overfor markedet at holde samme kurs som Sparbank. Så det sandsynlige scenarie vil være at bytteforholdet bliver 1 til 1. Aktionærerne i Salling Bank vil ikke acceptere et fald i børsværdien af deres aktier samtidig med risikoen de løber ved fusionen og aktionærerne i Sparbank, vil kunne se at Salling Bank bidrager med tiltrængt likviditet og muligheder for at opnå en samlet bedre drift.

## Organisation.

Der er selvfølgelig andre faktorer end de beskrevne lovkrav og nøgletal der kan påvirke en eventuel fusion.

De 2 bankers organisation er i begge tilfælde en funktionsorganisation.<sup>77</sup>



Eneste forskel i de 2 organisationer er at der i Sparbank er 2 i direktionen, som så har delt ansvaret for funktionerne. Det at det er samme organisationsform gør det nemt at identificere, hvor de enkelte medarbejdere, skal placeres i den nye organisation, som også vil være en funktionsorganisation.

Banker er præget af mange forskellige specialister og er meget personale tunge. Derfor kan den nye Sparbank med fordel anvende funktionsorganisationen, da fordelene i denne organisationsform er:

- Fremmer faglig identitet
- Den gør det let at lede og administrere
- Den tillader maksimal specialisering inden for de enkelte funktioner
- Ekspertisen bliver høj og kan benyttes af de andre funktioner.

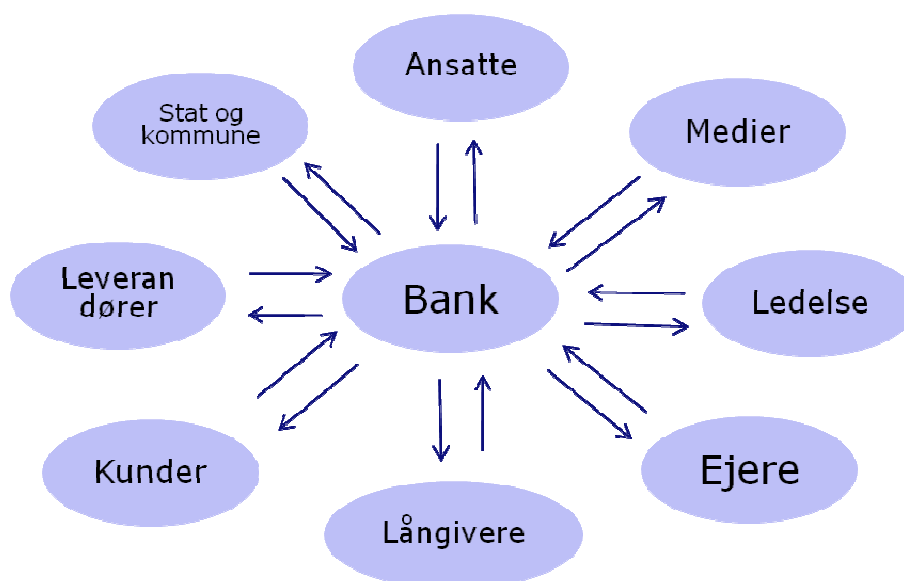
<sup>77</sup> Organisationsteori Struktur Kultur Processer af Bakka og Fivelsdal side 57

Ledelsen skal så være opmærksom på at der kan skabes store forskelle mellem de forskellige afdelinger. Forskellene kan medføre konflikter, som kan være svære at løse, netop på grund af disse forskelle og interesser. Ved placering af ledere i den nye organisation, skal der tages højde for at ledere i denne form for organisation ikke er bredt orienteret.

### Interessenter.

En god måde at få et overblik over hvem og hvad, der kan påvirke resultatet af fusionen er ved at benytte interessentmodellen. Der ligger ingen teori bag ved denne model, men den giver god mulighed for at se på hvilke interessekonflikter der kan opstå mellem det netværk af relationer (interessenter) som banken har. Herefter vil det være muligt vægte de enkelte interessenter, så dem med størst indvirkning på fusionsplanerne bliver behandlet grundigst.<sup>78</sup>

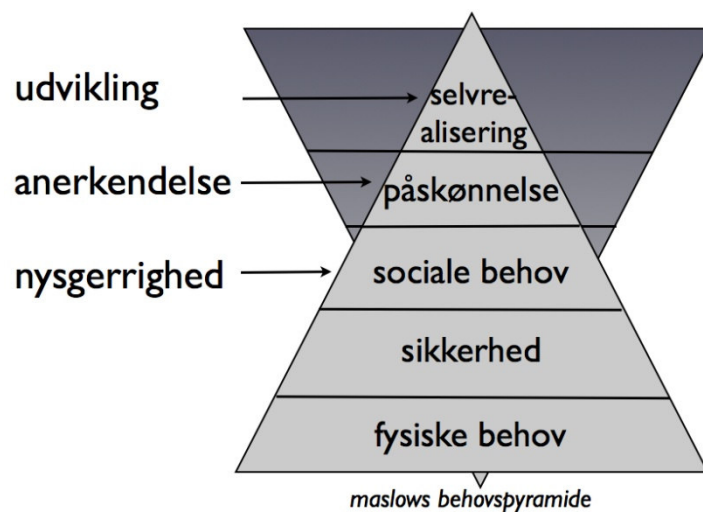
Figur på nye Sparbanks interessentmodel.



<sup>78</sup> Organisationsteori Struktur Kultur Processer af Bakka og Fivelsdal.

## Ansatte.

De ansatte er en meget vigtig interessant da det er bankens altoverskyggende interne aktiv. Banken er afhængig af om deres adfærd er positiv og fremadrettet eller negativ og kortsigtet. Når der sker en fusion mellem 2 banker er alle klar over, at der vil ske nogle afskedigelser, da der alt andet lige er nogle funktioner som bliver dobbelt besat. Her ud over kommer alle spekulationerne om der skal ske yderlige afskedigelser på grund af lukning af filialer eller andre besparelser. Nogle vil tænke i muligheder, men de fleste vil være usikre på deres fremtid i banken. Dette er begrundet i den omvendte Maslows behovshierarki.<sup>79</sup>



Omvendt fordi de seneste års krise og stigende arbejdsløshed, har ændret folks prioritering af behov, så det fysiologiske behov prioriteres højest. Så når en mulig fyring truer vil de ansatte ændre adfærd og de kan have svært ved at træffe beslutninger. Hvor hårdt ramt den enkelte medarbejder bliver ramt afhænger af flere faktorer: Hvor i organisationen befinder medarbejderen sig, kultur, personlig stresstærskel m.v. Langt den største del af de ansatte er modtagere<sup>80</sup> og der må forventes en vis modstand fra denne gruppe. Årsagen til modstanden kan være:

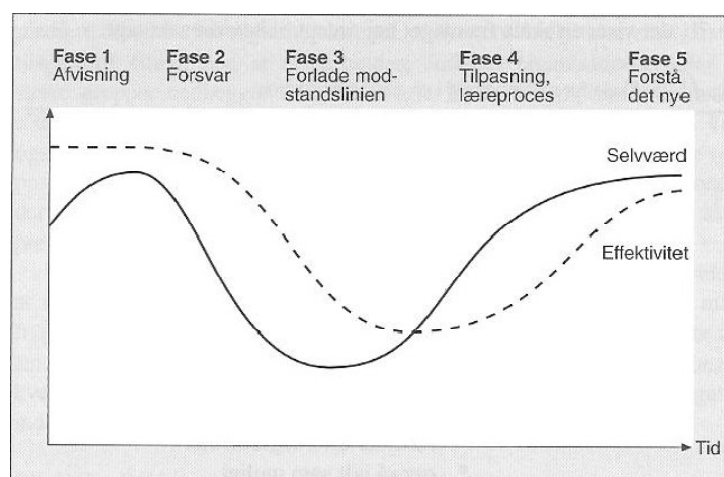
- Mistet kontrol og indflydelse
- Der er mangel på information der fører til stor usikkerhed
- Forvirring på grund af for mange forandringer samtidig
- Manglende tro på egne evner
- Øget arbejdspress

<sup>79</sup> Fig. 7-3 i Organisationsteori Struktur Kultur Processer af Bakka og Fivelsdal.

<sup>80</sup> Ændringsprocessens roller iflg. Moss Kanter.

- Empati med kollegaer som er blevet afskediget

For banken gælder det om at minimere modstanden og søge mest mulig støtte og accept. De vigtigste kilder til dette er løbende information, hvor budskaberne er klare og forståelige. Der ligger derfor et stort ansvar på dem der lægger strategien og dem der implementerer den. Efter at den nye organisation er på plads skal banken regne med at det tager minimum 3 måneder før der arbejdes optimalt. Det tager nemlig op til 3 måneder at skabe en ny vane.<sup>81</sup> Årsagen til at det tager 3 mdr. + tiden til at bringe organisationen på plads er, at den enkelte medarbejder gennemgår en udviklingsfase i effektivitet og selvværd, som ses af nedenstående figur.<sup>82</sup>



Fase 1 og 2 vil være den periode fra fusionen er kendt til organisationen er på plads. For de ansatte er det blandt andet perioden, hvor det bliver kendt hvem der skal afskediges. Så en hurtig udmelding om hvem der skal afskediges vil mindske tiden i fase 1 og 2. Med en opprioritering af afskedigelsesprocessen, vil det kunne meldes ud forholdsvis hurtigt.

Fase 3 til 5 er for de medarbejdere der oplever at forandringen er på plads og starter med at tilpasse sig den ændring fusionen har betydet for dem.

Konsekvensen af den faldende effektivitet og selvværd fra fase 3 til slutningen af fase 5, kan på personalesiden være:

<sup>81</sup> <http://www.elgaardcoaching.dk/stresshaandtering-og-forebyggelse/coaching/coaching-hvorfor/>

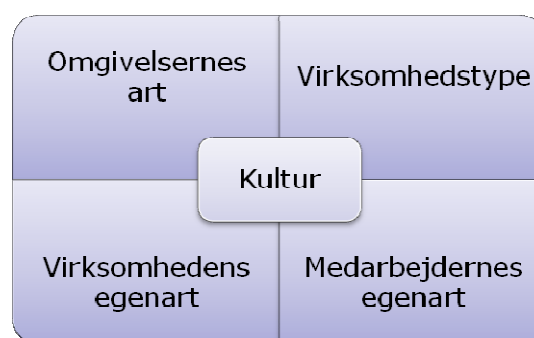
<sup>82</sup> Carnall (1990)

- Dygtige medarbejdere kan forlade banken på grund af usikkerhed. Viden kan gå tabt og hvis det kræves, at der skal ansættes en ny er det omkostningstungt og kan vise sig ikke at være muligt, da ingen kompetente personer ønsker ansættelse i den ny bank på grund af samme usikkerhed.
- Manglende indtjening pr. medarbejder og det samlede indtjenings tab vil stige i takt med periodens længde.

Det er derfor vigtigt, at denne periode er så kort som muligt.

En anden udfordring hos de ansatte er kulturforskelle. Hvis forskellen er meget stor og hvis der ikke lægges stor energi i at skabe en fælles kultur, vil banken stå tilbage med både vindere og tabere. Konsekvensen vil være at nogle medarbejdere bliver mindre effektive, som ved Carnall (1990) udviklingsfaser. Her risikerer banken at nogle aldrig vil acceptere den påtvungne kultur og derfor aldrig når fase 5 med deraf manglende effektivitet og lavt selvværd.

Bakka (1986) beskriver meget fint, hvilke faktorer der er med til at skabe den samlede kultur i en organisation.<sup>83</sup>



På grund af de manglende interviews og fordi de fleste af de områder der påvirker kulturen er beskrevet under præsentationen af bankerne, vil kulturen ikke blive behandlet dybdegående. Der er dog et område banken skal være opmærksom på.

Personalepolitikken og udøvelsen af denne er en vigtig faktor i skabelsen af kulturen og her er der en synlig forskel de 2 banker imellem.

<sup>83</sup> Fig. 6-1 i Organisationsteori Struktur Kultur Processer af Bakka og Fivelsdal.

Sparbank forsøger at købe sig til tilfredse og sunde medarbejdere.

*Vi har løbende fokus på at fastholde og forbedre de daglige rammer og vilkår, for eksempel gennem udvidet sundhedsforsikring, massageordning samt frugtordning. I 2011 har vi fortsat med stor succes tilbudt fyraftens-Zumba, som et tilbud til alle medarbejdere i hovedsædet. Her forener vi motion, velvære og socialt fællesskab. Dette tiltag fortsættes i 2012.<sup>84</sup>*

Salling Bank kommer helt tæt på deres ansatte, hvor de har mulighed for at forstå og bearbejde de udfordringer der måtte være:

#### *Trivsel og arbejdsglæde*

Vi har fokus på medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde – både de fysiske rammer og det psykiske arbejdsmiljø. Vi har de senere år gennemført en række aktiviteter med fokus på medarbejdernes trivsel. Gennem det seneste år har vi arbejdet med et trivselsprojekt, som er støttet af Forebyggelsesfonden med 590.000 kr. Trivselsprojektet afsluttes i løbet af 2012. Sundere medarbejdere, mindre stress, trivsel og arbejdsglæde er blandt andet målene med trivselsprojektet.

85

Det fakta at de i Salling Bank kun er ca. 90 medarbejdere og deres snævre geografiske område, bør resultere i at alle kender alle. Lægges trivselsprojektet oveni, hvor der vil være en tæt dialog med ledelsen, kan deres kultur have udviklet sig til en noget nær familiær kultur. Når medarbejderne så møder den mere fjernstyrede kultur fra Sparbank, vil de føle en stort værditab, som kan medføre en nedsat arbejdsglæde. Det vil blive svært at undgå dette sammenstød. Men med en ændret udførelse af den samlede personalepolitik, som kunne ligge i midten af de 2 politikker, vil de fleste medarbejdere opleve en forbedring, da Sparbank kommer med de fleste medarbejdere. Så det kan resultere i et samlet positivt resultat, hvor den nye kultur, samlet giver en større arbejdsglæde = effektivitet.

---

<sup>84</sup> Tekst fra årsrapport 2011

<sup>85</sup> Tekst fra årsrapport 2011



## Medier.

Finansverdenen og især bankers gøren og laden har samtlige mediers bevågenhed. Det er derfor altafgørende at der er en helt klar køreplan for hvad der skal ske under fusionen, så dette kan meldes ud til pressen. Ved det opnår banken, at de kan præge hvad der kommer ud i medierne ved at være medspillere. Dårlige nyheder giver de største overskrifter og sælger bedst, og det vil banken ikke kunne undgå. Men ved at have klare mål og budskaber om fusionen kan de begrænse skaden på bankens image eller i bedste tilfælde forbedre den.

## Ledelse.

Ledelsen er en afgørende interessant idet, det er den der har ansvaret for hvordan banken performer. Dette gælder både på de bløde og hårde parametre. Lederne kan deles op i typerne strateg og implementator i forbindelse med fusionen.<sup>86</sup>

## Strateg.

Strateger er de ledere der er grundlaget for fusionen og som sætter målene. Det er dem der har ansvaret for at styre fusionen, så hurtigt som muligt igennem fase 1 og 2, som beskrevet under afsnittet om ansatte. Herudover er det også dem der skal formidle de klare mål både eksternt og internt. Da det samtidig er 2 forskellige kulturer der mødes og strategerne skal kunne håndtere og opfatte forandringspresset, vil de 2 vigtigste strateger være adm. dir. Bent Jensen (BJ) fra Sparbank og bankdirektør Peter Vinther Christensen fra Salling Bank (PVC).

BJs karriere er Sparbank,<sup>87</sup>

- 1997 – 2006 Marketing Manager
- 2006 – og fortsat Manager, Private Banking (fremgår ikke af org. diagram)
- 2009 – og fortsat Area Manager (fremgår ikke af org. diagram)
- Juni 2010 – dec. 2011 medlem af direktionen
- Dec. 2011 Adm. direktør

<sup>86</sup> Fig. 11-7a i Organisationsteori Struktur Kultur Processer af Bakka og Fivelsdal.

<sup>87</sup> [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

Som adm. direktør, forudsættes det at det er en manglende opdatering af hans profil i LinkedIn, at han fortsat er Area Manager og Private Banking Manager. Hvis ikke skal han i den nye organisation straks slippe disse poster, da hans primære job er i samarbejde med PVC at styre Sparbank igennem de udfordringer der ligger forude.

PVCs karriere er,<sup>88</sup>

- 1986 Fuldmægtig i kreditgruppen i Nørresundby Bank
- 1989 Kreditansvarlig i Nørresundby Bank
- 1991 Udnævnt til prokurist i Nørresundby Bank
- 1992 Områdekreditchef i Spar Nord Bank, Aalborg
- 1993 Kreditchef i Aars Bank
- 1994 Adm. dir. i Salling Bank

De 2 direktører er et perfekt par til de kommende udfordringer. BJ har stor erfaring og viden om at kommunikere budskaber, og han har erfaring med hvordan en organisation reagerer når der sker store forandringer, som ved frasalget af filialerne i 2010. PVC har med sin baggrund erfaring fra flere banker og er en stærk kreditmand, så der kan komme styr på forretningen Sparbank. Og med begges mangeårige ansættelse i de 2 banker, bør de have styr på, hvad det er for 2 kulturer der mødes. Det er derfor yderst vigtigt at BJ og PVC, går positivt ind i dette arbejde. Det modsatte vil skabe uro og forlænge processen væsentligt.

Implementatorerne.

Implementatorerne er de ledere, som træder til i fase 3, og som skal gøre visionerne operationelle. De er dygtige til at holde processen i gang, så de kan forme organisationen og skabe den nye kultur. Det er denne proces som tager minimum 3 mdr., da det er vaner de bl.a. er inde at bearbejde.

For at de kan arbejde optimalt, er det vigtigt at de forstår visionen og kan se udbyttet. Ellers kan det jf. Janis og Mann medføre defensive undvigelser på grund af stress.<sup>89</sup> Lederen forstår ikke hvad han skal og den stressede situation, gør at han udsætter beslutninger eller flytter

---

<sup>88</sup> [www.sallingbank.dk](http://www.sallingbank.dk)

<sup>89</sup> Side 262 Organisationsteori Struktur Kultur Processer af Bakka og Fivelsdal.

ansvaret. Bliver der ikke taget hånd om denne situation kan det udvikle sig til hyper-spænding, hvor krisen er tydelig for enhver, og lederens stress medfører nu en panikagtig tilstand, hvor løsninger er impulsive og det er ikke muligt for lederen at tænke klart. En sådan situation er en katastrofe for tidsplanen i fusionen og for den enkelte leder personligt. Stress i denne situation kan også ramme dygtige ledere, så for at undgå denne situation er det vigtigt at der følges op på, den enkelte implementator.

### **Ejere.**

Ikke alle aktionærer, ser deres investering med økonomiske øjne. Nogle har købt deres aktier for at "støtte" den lokale bank, da banken støtter lokalsamfundet. Derfor skal fusionen også kunne tilfredsstille denne type af aktionærer. Dette kan ske ved at fortsætte samtlige sponsorater. Samtidig kunne det lyde, at den lokale lillebror hjælper den lokale storebror.

### **Långiverne.**

Sparbank har fortsat brug for lån og långiverne vil nøje følge udviklingen af fusionen. De vil lægge vægt på at budgetterne bliver overholdt og derved virker realistiske. Opnås dette vil Sparbank alt andet lige kunne optage nye lån til en tilfredsstillende rente, når driften tillader det. Hvis budgettet ikke overholdes, vil långiverne kunne nægte Sparbank lån og dermed sinke udviklingen af banken eller i værste tilfælde lukke den.

### **Kunder.**

Kunderne er bankens eksistensgrundlag og deres opfattelse af fusionen er altafgørende. De klare og forståelige budskaber om fordelene ved fusionen, som de 2 banker vil give, skulle gerne overbevise de fleste af kunderne om at det er positivt for dem. Der skal så være en plan for, hvordan tvivlerne også kan se det positive i fusionen. De største forandringer ligger i det geografiske område omkring Skive, men det er vigtigt at slå på, at ingen byer mister en filial. Der vil blot være 1 filial i stedet for 2 i enkelte byer.

For at få informationer ud så bredt som muligt, er det vigtig at bruge så mange medier som muligt, herunder hjemmeside, lokal tv omkring Skive og informationsmøder. Den øgede medie eksponering, vil også kunne bringe nye kunder til.

For at kunne følge det udarbejdede budget, skal der være en netto tilgang svarende til de kunder der bliver nedskrevet. Til at sikre det skal banken have fokus på, hvad det er for nogle fordele kunderne vil få og hvilke ulemper banken skal være opmærksomme på.

Fordele:

- Bedre rådgivning, ved at der er flere kompetencer i de byer hvor filialer sammenlægges.
- Flere og evt. nye produkter
- De kunder der kommer fra Salling Bank, vil nu kunne bliver betjent i et større geografisk område.
- En bank med en god solvens, hvor kunderne kan føle sig trygge.
- Fortsat støtte til det lokale område (alle sponsorater fortsætter)

Ulemper:

- Afskedigelserne vil medføre at nogle kunder, skal have ny rådgiver og de har måske haft den gamle rådgiver i flere år.
- Besvær for gamle Salling Banks kunder, som skal have nye aftaler, andre produkter, bruge anden netbank m.m..
- Der vil komme negativ presseomtale i forbindelse med afskedigelserne, som kan præge banken image og få kunder til at flytte.

Som ved de andre interessenter er information og måden det gøres på helt afgørende for, hvordan kunderne modtager fusionen.

### **Leverandører.**

Leverandørerne af pensionsprodukter, realkredit og investeringsprodukter, vil ikke have den store indflydelse på fusionen. De vil blot se positivt på at banken jf. budgettet vokser og derved vokser deres forretningsmuligheder.

## **Stat og kommune.**

Den ny Sparbank, vil jf. budgettet leve op til de lovkrav der er for at drive en bank, så her vil de ikke møde modstand.

De 2 banker skal herudover overholde de regler og lovkrav der er ved en fusion. Her kan nævnes Årsregnskabsloven og Bekendtgørelse af lov om fusion, spaltning og tilførsel af aktiver m.v..<sup>90</sup> Reglerne er ikke beskrevet her, men der skal være styr på det lovmæssige, da fusionen ellers kan blive stoppet. Det er derfor vigtigt at bankens revisorer og advokater, bliver inddraget i fusionsplanerne så hurtigt som muligt.

## **Delkonklusion.**

Organisatorisk har de 2 banker alle muligheder for at opnå en gnidningsfri fusion. Dette er begrundet i at,

- De benytter begge funktionsorganisation
- De adm. dir. Bent Jensen og adm. dir. Peter Vinther Christensen komplementerer hinanden perfekt.
- Kunderne vil fortsat have filialer i de byer, de er vant til.
- De lovmæssige krav for at drive bank er på plads.
- Alle medier har interesse for bankfusioner, så de har gode muligheder for at få deres mål for fusionen ud, både hurtigt og bredt.
- Alle sponsorater opretholdes, så den lokale opbakning herfra bibeholdes.

De udfordringer der er, er mulige at løse,

- Afskedigelserne vil give uro, men mindskes ved en hurtig information om hvem der skal afskediges.

---

<sup>90</sup> [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

- Negative historier sælger bedst i medierne og dette vil kunne skræmme kunder væk, men med en aktiv medieindsats fra Sparbank, vil risikoen kunne mindskes eller i sidste ende give flere kunder.

### **Konklusion.**

Inspireret af finanstilsynets direktør Ulrik Nødgaards udtalelser, om at der er flere bankkrak på vej, er der valgt Sparbank og Salling Bank, som begge havde et negativt resultat i 2011 og geografisk overlap, som kunne give muligheder for en samlet bedre drift.

Problemformuleringen er:

*Vil det være en fordel for aktionærerne i Sparbank og Salling Bank at fusionere de 2 banker?*

Det korte svar er ja.

Begrundelsen for aktionærerne i Salling Bank er:

- Banken har ikke en tilfredsstillende drift, da aktionærerne ikke får et tilfredsstillende afkast af deres investering. I den nuværende situation er det begrænset, hvad banken kan gøre for at forbedre denne situation:
  - Der skabes usikkerhed om bankens solvensprocent ved indfrielse af 65 mio. kr. i kernekapital og den ikke afklarede situation med hensyn til refinansieringen af 100 mio. kr. i supplerende kapital.
  - Forbedrings mulighederne af driftsresultatet er begrænset, da de vil blive i lokalområdet og en større omkostningsbesparelse ved personalereduktion er ikke mulig på grund af bankens størrelse. Med de funktioner der skal være i staben, vil det være begrænset hvor mange der ville kunne afskediges her. Og i salgsleddet er minimumsbesat med kun er gennemsnitlig 5 medarbejdere pr. filial og det vil ikke være naturligt at lukke en filial, da der kun 5 filialer.
  - Balancen pr. medarbejder, som giver mulighed for indtjening pr. medarbejder ligger væsentligt under de sammenlignede banker og der er ikke udsigt til at dette kan forbedres med den lave ICGR.

- Med de begrænsede muligheder banken har for at justere på driftsresultatet, vil banken være meget sårbar overfor nedskrivninger.
- Bankens ledelse er fagligt meget kreditorienteret, hvilket kan skabe en ubalance i hvordan banken drives.
- ROE er ikke tilfredsstillende
- Fusionen vil give banken og derved aktionærerne følgende muligheder:
  - Overlap af filialer og dobbeltfunktioner i staben, gør det muligt at lave de nødvendige personalereduktioner, for at forbedre driftsresultatet.
  - Det forbedrede driftsresultat jf. budgettet gør at,
    - Solvensprocenten er stigende og er på et tilfredsstillende niveau allerede i 2014, hvor procenten passer med det ønske den nuværende ledelse i Salling Bank har.
    - Med en opnået tilfredsstillende solvensprocent, giver det med en ICGR på over 10 fra 2015, mulighed for vækst.
    - Aktionærerne kan fra 2014, hvor ROE er 7,68% være tilfredse og især da ROE forbedres i de kommende år.
    - Ved fusionen får aktionærerne tilført adm. dir. Bent Jensen, Sparbank, der er salgs- og marketingsorienteret. Hvilket er et perfekt match til adm. dir. Peter Vinther Christensens kredit ekspertise. Dette vil give en mere bred og afbalanceret ledelse, som kan styre banken igennem de udfordringer der måtte komme.
    - For de aktionærer, der ser mest på det lokale, vil det fortsat være en Skive bank og alle sponsorater vil fortsætte.

Så en klar anbefaling til aktionærerne i Salling Bank, til at indgå i en fusion med Sparbank, da det vil give deres nuværende aktier mere værdi på grund af de forventede positive resultater.

Begrundelsen for aktionærerne i Sparbank er:

- De seneste år har mildt sagt været ringe for Sparbank. Banken har foretaget flere rigtige tiltag, som at sælge filialer, for at forbedre likviditet og solvens. Men banken har følgende udfordringer:

- Renteindtægterne er faldet med 42% efter frasalget af filialer svarende til at renteindtægten kun skulle være faldet med 30%. Dette løse både med og uden fusion ved at hæve renten på udlån.
- Bankens solvensprocent er i frit fald, da nedskrivningerne er væsentligt højere end basisdriften.
- Det virker som om de ledelsesmæssigt ikke har styr på deres udlån og den tilhørende risiko, da forventninger til nedskrivninger ikke stemmer overens med de faktiske nedskrivninger og udviklingen af dårlige lån.
- Den kommende indfrielse i 2013 af 3 mia. kr. i statsgaranteret lån, vil give banken et likviditetsproblem og kan i værste tilfælde betyde at de kommer under lovens likviditetskrav og banken vil krakke.
- Udviklingen af bankens nøgletal er på ingen måde tilfredsstillende og banken kan på grund af den manglende likviditet og faldende solvensprocent ikke vækste sig ud af situationen.
- Fusionen vil give banken og derved aktionærerne følgende muligheder:
  - Overlap af filialer og dobbeltfunktioner i staben, gør det muligt at lave de nødvendige personalereduktioner, for at forbedre driftsresultatet.
  - Salling Bank bidrager med likviditet som er en nødvendighed for overlevelse.
  - Det forbedrede driftsresultat jf. budgettet gør at,
    - Den faldende tendens i solvensprocenten er ændret til en stigende og på et tilfredsstillende niveau allerede i 2014.
    - De risikovægtede poster vil falde i takt med at nedskrevne lån bliver erstattet af nye lån, da de nye lån ikke vil vægte med så meget, som de lån der stod for at skulle nedskrives. Det kræver likviditet at erstatte de nedskrevne lån og denne likviditet bidrager driftsresultatet med.
    - Med en opnået tilfredsstillende solvensprocent, giver det med en ICGR på over 10 fra 2015, mulighed for vækst.
    - Aktionærerne kan fra 2014, hvor ROE er 7,68% være tilfredse og især da ROE forbedres i de kommende år.
    - Ved fusionen får aktionærerne tilført adm. dir. Peter Vinther Pedersen, Salling Bank, der har stor erfaring inden for kreditområdet. Hvilket kan løse de udfordringer som Sparbank har i dag. Peter Vinther Christensens er et perfekt match til adm. dir. Bent Jensen, der er salgs- og marketingsorienteret. Dette vil give en mere bred og afbalanceret



ledelse, som kan styre banken igennem de udfordringer der måtte komme.

Så en klar anbefaling til aktionærene i Sparbank, til at indgå i en fusion med Salling Bank, da fusionen vil bidrage til, at de kommer ud af den negative spiral de er inde i og de forventede positive resultater, vil give deres nuværende aktier mere værdi.

Fælles for fusionen gælder, at ud over markedssituationen, afhænger den økonomiske gevinst på kort sigt, af hvor hurtigt ledelsen i den nye Sparbank får gennemført forandringerne. De krav der stilles til hurtige gennemførelse, herunder den positive og forståelige kommunikation med eksterne og interne interessenter bør være til stede med den nye ledelse. Det giver alle muligheder for en succesrig fusion.

**Litteraturliste.**

Commercial Banking, 3rd edition

- Benton E. Gup and James W. Kolari

Organisationsteori 5. Udgave

- Jørgen Frode Bakka og Egil Fiversdal

Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter.

- Finanstilsynet

Bankvirksomhed og risikostyring

- Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat 5. udg.

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

- Økonomi- og Erhvervsministeriet

Bekendtgørelsen af lov om finansiell virksomhed

- Økonomi- og Erhvervsministeriet

Bekendtgørelsen om kapitaldækning

- Erhverv- og Vækstministeriet

Websites.

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

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

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

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

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

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

[www.bis.org/bcbs/basel3.htm](http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

[www.retsinformation](http://www.retsinformation)

## Bilag 1, nægtet interview

Hej Michael

Jeg har forsøgt at overdrage interviewet til vores kommunikationsafdeling.

Jeg ved ikke om det er højsæson for opgaver vedr. beskrivelse af diverse forhold i pengeinstitutter fra diverse højere læreanstalter.

Ud over nærværende har vi i banken på det seneste modtaget en del forespørgsler/ønsker om udfyldelse af "standardskema" til brug for besvarelse af opgave på skolen.

Omfanget og dermed vort tidsforbrug til denne type opgaver er blevet for stort, hvorfor det centralt er besluttet at vi desværre ikke kan medvirke denne type besvarelser - hverken skriftligt eller i interview form..

Jeg håber at du og din kollega har forståelse herfor, og at han til trods herfor kan lave en god opgave.

God weekend og hils familien.

Med venlig hilsen



**SPARBANK**

SPARBANK A/S - OMRÅDE AARHUS - ERHVERV  
RYESGADE 4 - 8000 AARHUS C  
T 9616 2110 - F 8619 9769  
[WWW.SPARBANK.DK](http://WWW.SPARBANK.DK)

## Bilag 2, Ikke klar til Basel III

# KPMG: 4 af 10 banker ikke igang med Basel III-tilpasning

Af KASPER KRONENBERG Offentliggjort 03.04.12 kl. 06:57

KPMG vurderer, at en række banker får meget travlt med at komme på plads i tide i forhold til Basel III.

Det skriver Børsen. Claus E. Petersen, formand for Lokale Pengeinstitutter, er ikke bekymret.

Om 9 måneder starter indfasningen af Basel III-reglerne, der primært handler om nye skærpede krav i pengeinstitutterne hvad angår kapital og likviditet. Men ifølge en undersøgelse fra KPMG, foretaget af analysebureauet Aalund Business Research, så svarer fire ud af ti banker, at de endnu ikke er gået igang med at indføre den nye lovgivning. Det finder partner i KPMG, Lars Schwartz-Petersen overraskende, skriver Børsen.

Han peger på, at det nye Basel III-regime stiller større krav til bankernes risikostyring, som handler om at have nogle modeller på plads i den daglige drift, hvorfor der kan være en risiko for, at nogle banker ikke når at komme på plads i tide.

"Der er i hvert fald nogle banker, der får meget, meget travlt," siger KPMG-partneren.

KPMG siger til avisen, at der har været mange andre udfordringer at adressere for bankerne, hvilket kan være årsagen til, at 40 pct. ikke er igang med at gøre klar til de nye krav.

Hos Claus E. Petersen, formand for Lokale Pengeinstitutter, er der fortrøstning at finde, han mener, at de fleste institutter står komfortabelt i forhold til både kapital og likviditet, som er de to store søjler i Basel III.

**Bilag 3., WACC**

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

$$k_w = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{EK}} * (1 - 0,25) * \frac{\text{Passiver} - \text{EK}}{\text{aktiver}} + 0,08(1 - \frac{\text{Passiver} - \text{EK}}{\text{aktiver}})$$

Salling Bank 2011:

$$WACC = \frac{40}{2436 - 170} * (1 - 0,25) * \frac{2436 - 170}{2436} + 0,08 \left(1 - \frac{2436 - 170}{2436}\right) = 0,018$$

**Bilag 4. ICGR**

$$ICGR = 1/CR * ROA * ERR$$

$$ICGR = \frac{1}{\left(\frac{\text{EK}}{\text{totale aktiver}}\right)} * \frac{\text{Årets resultat}}{\text{totale aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Salling Bank 2011

$$ICGR = \frac{1}{\left(\frac{169535}{2436439}\right)} * \frac{-5795}{2436439} * \frac{-5795 - 0}{-5795} = -0,0342$$

**Bilag 5. Fusion****PRESSEMEDDELELSE****Fusion og kapitalplan**

*Vestjysk Bank og Aarhus Lokalbanc planlægger fusion og gennemførelse af en kapitalplan, der vil styrke bankens forretningsgrundlag samt sikre den langsigtede funding- og kapitalstruktur.*

**Baggrund for fusion**

Den planlagte fusion, med Vestjysk Bank som den fortsættende bank, med tilhørende

**Bilag 6. Resultatopgørelse**

|                                                                           |           |         |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| <b>Ændringer renteindtægter</b>                                           |           |         |
| 2012                                                                      |           |         |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris fra Sparbank 2011 | 8.057.345 |         |
| 50% renteeffekt af 1% rentestigning                                       |           | 40.287  |
|                                                                           |           |         |
| 2013                                                                      |           |         |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris fra Sparbank 2011 | 8.057.345 |         |
| Fra 50 til 100% renteeffekt af 1% rentestigning                           |           | 40.287  |
| Manglende renteindtægt af 2,3 mia. kr. til 2,25% (50% effekt)             |           | -25.875 |
|                                                                           |           | 14.412  |
| 2014                                                                      |           |         |
| Manglende renteindtægt af 2,3 mia. kr. til 2,25% (fra 50 til 100%)        |           | -25.875 |
| Manglende renteindtægt af 200 mio. kr. til 4% (50% effekt)                |           | -4.000  |
| Manglende renteindtægt af 65 mio. kr. til 4% (50% effekt)                 |           | -1.300  |
|                                                                           |           | -31.175 |
| 2015                                                                      |           |         |
| Manglende renteindtægt af 200 mio. kr. til 4% (fra 50 til 100%)           |           | -4.000  |
| Manglende renteindtægt af 65 mio. kr. til 4% (fra 50 til 100%)            |           | -1.300  |
|                                                                           |           | -5.300  |
| <b>Ændringer renteudgifter</b>                                            |           |         |
| 2012                                                                      |           |         |
| Ingen                                                                     |           |         |
|                                                                           |           |         |
| 2013                                                                      |           |         |
| Renteudgift på 2,3 mia. kr. til 2,25% (50% effekt)                        |           | 25.875  |
|                                                                           |           |         |
| 2014                                                                      |           |         |
| Renteudgift på 2,3 mia. kr. til 2,25% (fra 50 til 100%)                   |           | 25.875  |
| Renteudgift på 200 mio. kr. til 4% (50% effekt)                           |           | 4.000   |
| Renteudgift på 65 mio. kr. til 10,48% (50% effekt)                        |           | 3.406   |
|                                                                           |           | 33.281  |
| 2015                                                                      |           |         |
| Renteudgift på 200 mio. kr. til 4% (fra 50 til 100%)                      |           | 4.000   |
| Renteudgift på 65 mio. kr. til 10,48% (fra 50 til 100%)                   |           | 3.406   |
|                                                                           |           | 7.406   |

## Bilag 6 fortsat, Resultatopgørelse

|                                                        |          |                |
|--------------------------------------------------------|----------|----------------|
| <b>Andre driftindtægter</b>                            |          |                |
| 2012                                                   |          |                |
| Reducering med leasing indtægter                       |          | -20.000        |
| Fortjeneste ved salg af ejendom (38,8 - 30,3 mio. kr.) |          | 8.500          |
|                                                        |          | <u>-11.500</u> |
| 2013                                                   |          |                |
| Reguleres for engangsindtjeningen på ejendom           |          | <u>-8.500</u>  |
|                                                        |          |                |
| <b>Udgifter til personale og administration</b>        |          |                |
| den samlede besparelse ved personale reduktion er      | 93.500   |                |
|                                                        |          |                |
| 2012                                                   |          |                |
| 40% effekt                                             |          | <u>37.400</u>  |
|                                                        |          |                |
| 2013                                                   |          |                |
| Fra 40 til 90% effekt                                  |          | 46.750         |
| Ophør af Salling Banks bestyrelse                      |          | 570            |
|                                                        |          | <u>47.320</u>  |
|                                                        |          |                |
| 2014                                                   |          |                |
| Fra 90 til 100% effekt                                 |          | <u>9.350</u>   |
|                                                        |          |                |
| <b>Andre driftudgifter</b>                             |          |                |
|                                                        |          |                |
| 2012                                                   |          |                |
| Opsigelse af IT aftale                                 |          | -36.000        |
| Nedlæggelse af filialer                                |          | -2.000         |
| Nedlæggelse af Salling Banks hovedkontor               |          | -4.000         |
|                                                        |          | <u>-42.000</u> |
|                                                        |          |                |
| <b>Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.</b> |          |                |
| Samlet nedskrivninger for de 2 banker i 2011           | -339.723 |                |
|                                                        |          | Ændring        |
| 2012                                                   |          |                |
| Samme niveau                                           |          | -              |
|                                                        |          |                |
| 2013                                                   |          |                |
| 75% af 2011 niveau                                     | -254.792 | <u>84.931</u>  |
|                                                        |          |                |
| 2014                                                   |          |                |
| 50% af 2011 niveau                                     | -169.862 | <u>84.931</u>  |
|                                                        |          |                |
| 2015 og frem                                           |          |                |
| 25% af 2011 niveau                                     | -84.931  | <u>84.931</u>  |

## Bilag 6 fortsat, Balancen

|                                                       |  |            |        |                                     |         |         |         |
|-------------------------------------------------------|--|------------|--------|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| <b>Ændringer i obligationer til dagsværdi</b>         |  |            |        |                                     |         |         |         |
| 2012                                                  |  |            |        |                                     |         |         |         |
| Ingen                                                 |  |            |        |                                     |         |         |         |
| 2013                                                  |  |            |        |                                     |         |         |         |
| Indfrielse af obligationer med statsgaranti           |  | -2.994.852 |        |                                     |         |         |         |
| Salg af obligationer                                  |  | -2.994.852 |        |                                     |         |         |         |
| <b>Bevægelser på kassebeholdning:</b>                 |  |            |        |                                     |         |         |         |
| <b>År</b>                                             |  | 2012       | 2013   | 2014                                | 2015    | 2016    | I alt   |
| <b>Salg af domicil ejendomme og grunde</b>            |  |            |        |                                     |         |         |         |
| Skattefrie del af ejendoms salg                       |  | 30.000     |        |                                     |         |         |         |
| Ikke likviditetskrævende fradrag (afskrivninger)      |  | 31.330     | 10.252 | Herefter er saldoen nedskr til nul. |         |         |         |
| Driftsresultat før skat                               |  | -218.919   | 8.196  | 114.835                             | 201.872 | 201.872 |         |
| Likviditetsforøgelse                                  |  | -157.589   | 18.448 | 114.835                             | 201.872 | 201.872 | 379.439 |
| <b>Regulering af udskudte skatteaktiver</b>           |  | 54.730     | -2.049 | -28.709                             | -50.468 | -50.468 |         |
| Udskudte skatteaktiver kan modregnes i fremtidig skat |  |            |        |                                     |         |         |         |
| <b>Ændring af efterstillede kapitalindskud</b>        |  |            |        |                                     |         |         |         |
| 2014                                                  |  |            |        |                                     |         |         |         |
| Gammel Sparbank                                       |  | -200.000   |        |                                     |         |         |         |
| Gammel Salling Bank                                   |  | -65.000    |        |                                     |         |         |         |
| Finansieres ved salg af obligationer                  |  | -265.000   |        |                                     |         |         |         |
| <b>Ændring i risikovægtede poster</b>                 |  |            |        |                                     |         |         |         |
| Ændres med 50% af årets nedskrivninger.               |  |            |        |                                     |         |         |         |



## Bilag 6 fortsat, Budget posteringer år for år.

|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|
| Regnskaber                                                      |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Resultatopgørelse                                               | Samlet     |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Beløb i 1.000 kr.                                               |            | I løbet af 2012 |            | I løbet af 2013 |            | I løbet af 2014 |            | I løbet af 2015 |            | I løbet af 2016 |
|                                                                 | 2011       |                 | 2012       |                 | 2013       |                 | 2014       |                 | 2015       | 2016            |
| Renteindtægter                                                  | 751.254    | 40.287          | 791.541    | 14.412          | 805.952    | -31.175         | 774.777    | -5.300          | 769.477    | 769.477         |
| Renteudgifter                                                   | -326.415   |                 | -326.415   | 25.875          | -300.540   | 33.281          | -267.259   | 7.406           | -259.853   | -259.853        |
| Netto renteindtægter                                            | 424.839    | 40.287          | 465.126    | 40.287          | 505.412    | 2.106           | 507.518    | 2.106           | 509.624    | 509.624         |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Udbytte af aktier m.v.                                          | 6.198      |                 | 6.198      |                 | 6.198      |                 | 6.198      |                 | 6.198      | 6.198           |
| Gebyr og provisionsindtægter                                    | 167.581    |                 | 167.581    |                 | 167.581    |                 | 167.581    |                 | 167.581    | 167.581         |
| Afgivne gebyrer og provisionsindtægter                          | -13.715    |                 | -13.715    |                 | -13.715    |                 | -13.715    |                 | -13.715    | -13.715         |
| Netto rente- og gebyrindtægter                                  | 584.903    | 40.287          | 625.190    | 40.287          | 665.476    | 2.106           | 667.582    | 2.106           | 669.688    | 669.688         |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Kursregulering                                                  | -76.573    | 76.573          | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Andre driftindtægter                                            | 33.604     | -11.500         | 22.104     | -8.500          | 13.604     |                 | 13.604     |                 | 13.604     | 13.604          |
| Udgifter til personale og administration                        | -483.234   | 37.400          | -445.834   | 47.320          | -398.514   | 9.350           | -389.164   |                 | -389.164   | -389.164        |
| AF- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver     | -31.330    |                 | -31.330    |                 | -10.252    |                 | -          |                 | -          | -               |
| Andre driftudgifter                                             | -7.258     | -42.000         | -49.258    | 42.000          | -7.258     |                 | -7.258     |                 | -7.258     | -7.258          |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.                 | -339.723   |                 | -339.723   | 84.931          | -254.792   | 84.931          | -169.861   | 84.931          | -84.930    | -84.930         |
| Resultat af associerede virksomheder                            | -68        |                 | -68        |                 | -68        |                 | -68        |                 | -68        | -68             |
| Resultat før skat                                               | -319.679   | 100.760         | -218.919   | 206.037         | 8.196      | 96.387          | 114.835    | 87.037          | 201.872    | 201.872         |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Skat                                                            | 77.557     |                 | 54.730     |                 | -2.049     |                 | -28.709    |                 | -50.468    | -50.468         |
| Årets resultat.                                                 | -242.122   | 100.760         | -164.189   | 206.037         | 6.147      | 96.387          | 86.126     | 87.037          | 151.404    | 151.404         |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Balance                                                         |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
|                                                                 |            | I løbet af 2012 |            | I løbet af 2013 |            | I løbet af 2014 |            | I løbet af 2015 |            | I løbet af 2016 |
| År                                                              | 2011       |                 | 2012       |                 | 2013       |                 | 2014       |                 | 2015       | 2016            |
| AKTIVER                                                         |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker | 241.174    | -157.589        | 83.585     | 18.448          | 102.033    | 114.835         | 216.868    | 201.872         | 418.740    | 620.613         |
| Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker          | 937.813    |                 | 937.813    |                 | 937.813    |                 | 937.813    |                 | 937.813    | 937.813         |
| Udlån og andre tilgodehavender til dagspris                     | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris         | 9.717.143  |                 | 9.717.143  |                 | 9.717.143  |                 | 9.717.143  |                 | 9.717.143  | 9.717.143       |
| Obligationer til dagsværdi                                      | 3.906.254  |                 | 3.906.254  | -2.994.852      | 911.402    | -265.000        | 646.402    |                 | 646.402    | 646.402         |
| Aktier m.v.                                                     | 415.264    |                 | 415.264    |                 | 415.264    |                 | 415.264    |                 | 415.264    | 415.264         |
| Kapitalandele i associerede virksomheder                        | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Aktiver tilknyttet puljeordninger                               | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Immaterielle aktiver                                            | 41.582     | -31.330         | 10.252     | -10.252         | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Domicil ejendomme og grunde                                     | 30.317     | -30.000         | 317        |                 | 317        |                 | 317        |                 | 317        | 317             |
| Investeringsejendomme og grunde                                 | 163.528    |                 | 163.528    |                 | 163.528    |                 | 163.528    |                 | 163.528    | 163.528         |
| Øvrige materielle aktiver                                       | 86.409     |                 | 86.409     |                 | 86.409     |                 | 86.409     |                 | 86.409     | 86.409          |
| Aktuelle skatteaktiver                                          | 612        |                 | 612        |                 | 612        |                 | 612        |                 | 612        | 612             |
| Udsatte skatteaktiver                                           | 228.482    | 54.730          | 283.212    | -2.049          | 281.163    | -28.709         | 252.454    | -50.468         | 201.986    | 151.518         |
| Aktiver i midlertidig besiddelse                                | 32.578     |                 | 32.578     |                 | 32.578     |                 | 32.578     |                 | 32.578     | 32.578          |
| Andre aktiver                                                   | 286.756    |                 | 286.756    |                 | 286.756    |                 | 286.756    |                 | 286.756    | 286.756         |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 10.071     |                 | 10.071     |                 | 10.071     |                 | 10.071     |                 | 10.071     | 10.071          |
| Aktiver i alt                                                   | 16.097.983 | -164.189        | 15.933.794 | -2.988.705      | 12.945.089 | -178.874        | 12.766.215 | 151.404         | 12.917.619 | 13.069.023      |
| PASSIVER                                                        |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Gæld til kreditinstitutter og centralbanker                     | 841.602    |                 | 841.602    |                 | 841.602    |                 | 841.602    |                 | 841.602    | 841.602         |
| Indlån og anden gæld                                            | 9.425.244  |                 | 9.425.244  |                 | 9.425.244  |                 | 9.425.244  |                 | 9.425.244  | 9.425.244       |
| Indlån i puljeordninger                                         | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Udstedte obligationer til amortiseret kostpris                  | 2.994.852  |                 | 2.994.852  | -2.994.852      | -          |                 | -          |                 | -          | -               |
| Midlertidigt overtagne forpligtigelser                          | 20.495     |                 | 20.495     |                 | 20.495     |                 | 20.495     |                 | 20.495     | 20.495          |
| Andre passiver                                                  | 466.808    |                 | 466.808    |                 | 466.808    |                 | 466.808    |                 | 466.808    | 466.808         |
| Periodeafgrænsningsposter                                       | 10.486     |                 | 10.486     |                 | 10.486     |                 | 10.486     |                 | 10.486     | 10.486          |
| Gæld i alt                                                      | 13.759.487 | -               | 13.759.487 | -2.994.852      | 10.764.635 | -               | 10.764.635 | -               | 10.764.635 | 10.764.635      |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser          | 4.366      |                 | 4.366      |                 | 4.366      |                 | 4.366      |                 | 4.366      | 4.366           |
| Hensættelser til tab på garantier                               | 16.670     |                 | 16.670     |                 | 16.670     |                 | 16.670     |                 | 16.670     | 16.670          |
| Andre forpligtigelser                                           | 6.072      |                 | 6.072      |                 | 6.072      |                 | 6.072      |                 | 6.072      | 6.072           |
| Hensatte forpligtigelser i alt                                  | 27.108     | -               | 27.108     | -               | 27.108     | -               | 27.108     | -               | 27.108     | 27.108          |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Efterstillede kapitalindskud                                    | 1.113.529  |                 | 1.113.529  |                 | 1.113.529  | -265.000        | 848.529    |                 | 848.529    | 848.529         |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Forpligtigelser i alt                                           | 14.900.124 | -               | 14.900.124 | -2.994.852      | 11.905.272 | -265.000        | 11.640.272 | -               | 11.640.272 | 11.640.272      |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Egenkapital:                                                    |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Aktiekapital                                                    | 150.533    |                 | 150.533    |                 | 150.533    |                 | 150.533    |                 | 150.533    | 150.533         |
| Overført resultat                                               | 1.047.326  | -164.189        | 883.137    | 6.147           | 889.284    | 86.126          | 975.410    | 151.404         | 1.126.814  | 1.278.218       |
| Egenkapital i alt                                               | 1.197.859  | -164.189        | 1.033.670  | 6.147           | 1.039.817  | 86.126          | 1.125.943  | 151.404         | 1.277.347  | 1.428.751       |
|                                                                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |                 |
| Passiver i alt                                                  | 16.097.983 | -164.189        | 15.933.794 | -2.988.705      | 12.945.089 | -178.874        | 12.766.215 | 151.404         | 12.917.619 | 13.069.023      |