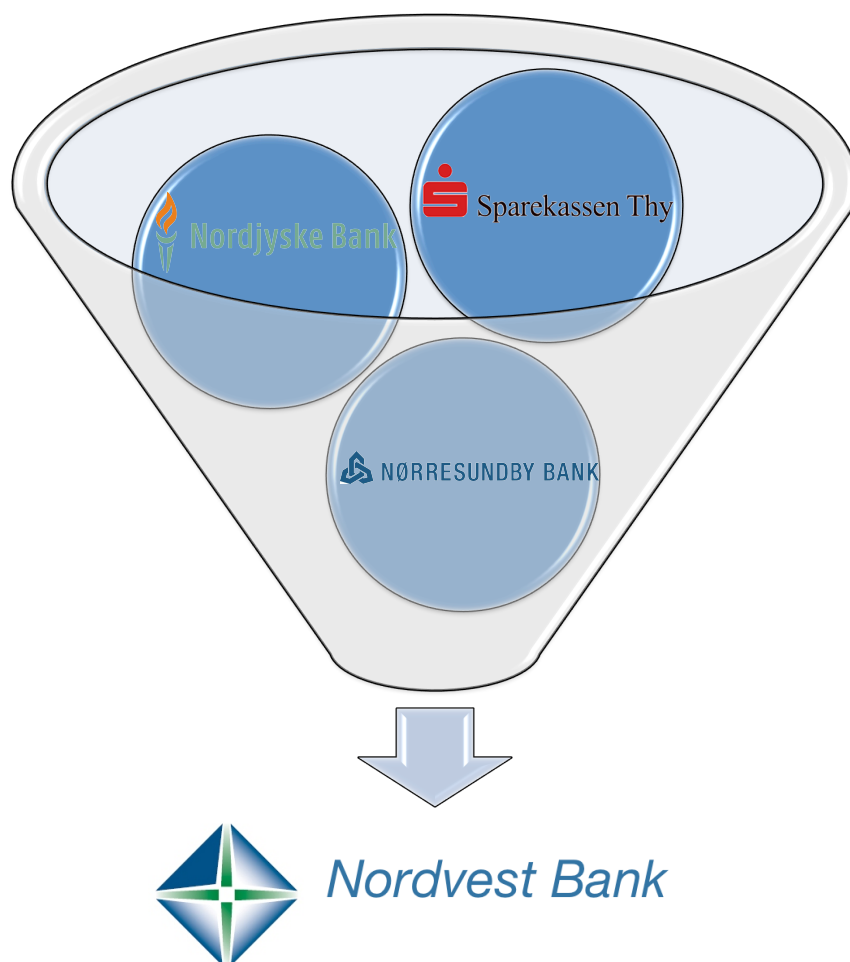


En "stærk" fusion i det nordvestjyske

"Et tænkt eksempel "



Speciale HD-FR, Aalborg Universitet - Forår 2013

Rasmus Bernth Jensen, studie nr. 20111602

Daniel M. Kongsgaard, studie nr. 20104789

Vejleder: Christian Farø

English Resume

Denmark has like the rest of the World undergone a lot of changes during and after the financial crisis, companies have experienced decline in orders, jobs have been sacked or moved abroad. Households have experienced, that the social security system is under pressure and benefits are undergoing changes in order to cut down on public expenses and that jobs are unstable and even though the interest is falling, the banks are raising theirs.

Some geographical areas of Denmark have been struck harder than others and in those areas in particular we have seen more mergers between banks. Although in those areas there are also banks that do a remarkable job and succeed in avoiding great losses and still manage to raise the revenue year after year. We have scouted the north and North Western part of Denmark to find some of these banks, that even though they are in difficult economic and social environment they still do a great job. We want to analyse them before and after a merger. We also analyse on the SME customers in the individual banks, the market leader and on the region in general.

The regulations in Denmark are heavy especially on the financial sector and in the near future, there are even more administrative burdens to come as well as heavy economic burdens where they by law have to hold even more equity. Small banks are not widely known in the capital markets and for many reasons it can be a necessary to merge with others in order to be a successful business. Almost all mergers in Denmark happen between banks in trouble. In this paper we want to merge three “healthy” banks in order to see them grow and be more successful than a merger between less good banks.

We want to see if this quite large merger in the Region of North Jutland can be so successful that it can threaten the position of the present market leader Spar Nord.

Conclusively we will determine by a SWOT/TOWS analysis whether the merger is good idea and what challenges the merger will bring to the three individual banks.

ENGLISH RESUME	2
PROBLEMFORMULERING:	5
OPSTILLEDE PROBLEMER	5
METODE OG OPGAVESTRUKTUR	6
LITTERATUR OG KILDEKRITIK	6
AFGRÆNSNINGER OG FORUDSÆTNINGER	6
BESKRIVELSE AF DE TRE PENGEINSTITUTTER	7
LOVKRAV TIL FINANSIELLE VIRKSOMHEDERS KAPITAL OG LIKVIDITET	9
KAPITALFORHOLD	30
SPAREKASSEN THY	30
NORDJYSKE BANK	36
NØRRESUNDBY BANK	43
DELKONKLUSION	49
OMVERDENSANALYSE	50
FJERNMILJØET/DEN UAFHÆNGIGE OMVERDEN	52
DEN LOKALE KONKURRENCE I NORDJYLLAND	68
NN ERHVERV UDTRÆK	71
REGNSKABSANALYSE	76
FUSIONENS SAMMENSÆTNING	93
PRISFASTSÆTTELSE OG BETALING	94
KAPITALFORHOLD I FUSIONSANKEN	96
SYNERGIEFFEKTER VED EN FUSION	97
OMKOSTNINGER FORBUNDET MED FUSIONEN	99
FORVENTNINGER TIL FORØGET INDTJENING EFTER FUSIONEN	101
ORGANISATORISKE UDFORDRINGER VED EN FUSION	105
SWOT/TOWS-ANALYSE AF NORDVEST BANK	107
KONKLUSION	108
LITTERATURLISTE	110
BILAGSLISTE	111
BILAG 1	111
BILAG 2	111
BILAG 3	111
BILAG 4	112
BILAG 5	113
BILAG 6	113
BILAG 7	114
BILAG 8	115
BILAG 9	117
BILAG 10	119
BILAG 11	121
BILAG 12	122
BILAG 13	122
BILAG 14	123
BILAG 15	123

Problemformulering:

Vil det være en fordel for aktionærerne i Nordjyske bank, Nørresundby bank og garantierne i Sparekassen Thy at fusionere?

Hvilke organisatoriske og kapitalmæssige udfordringer er der ved en evt. fusionen?

Hvordan vil fusionsbanken nøgletalsmæssigt være stillet i forhold til gruppe 2 pengeinstitutet Spar Nord og vil det være konkurrencedygtigt?

Opstillede problemer

- Hvad er historien og kulturen i de tre pengeinstitutter ?
- Hvordan adskiller de tre pengeinstitutter sig fra hinanden og hvordan er de konkurrencemæssigt i forhold til hinanden?
- Hvilke forskelle er der på de demografiske forhold og de nærområder, hvor de driver pengeinstitut?
- Hvordan har de tre pengeinstitutter klaret sig regnskabsmæssigt i perioden 2008-2012?
- Hvordan er fusionbankens regnskabspligtige erhvervskunder med en balance mellem 1 og 15 mio. sammenlignet ud fra parametrene, branche, gearing og (indtjening pr. fremmedkapitalkrone) i forhold til Spar Nord?
- Hvordan er fusionbankens kapitalgrundlag i forhold til lovgivningens krav til kapital- og likviditetsforhold?
- Hvilke økonomiske og organisatoriske udfordringer vil der være ved en fusion og hvilke synergieffekter vil fusionsbanken vil forventeligt opleve?

Metode og opgavestruktur

Vores fokusområde i denne opgave vil primært være, at undersøge om det vil være gunstigt, at fusionere de tre pengeinstitutter.

For at kun besvare vores problemformulering, så vil vi som en del af opgaven kigge på følgende:

- Introduktion af de tre pengeinstitutter
- Forklaring af den gældende lovgivning
- Undersøgelse af konkurrencesituationen i de nordjyske
- Omverdensanalyse, så vi finder ud af hvilket område(r) det er pengeinstitutterne opererer i
- Forretnings- kulturmæssige udfordringer
- Motiver for en fusion
- Udfordringer vedr. organisation i en fusion

Litteratur og kildekritik

Vi har i videst mulig omfang forsøgt at anvende kilder af høj kvalitet, det være sig finanstilsynets vejledninger, nationalbankens publikationer Finansiell Stabilitet og øvrigt materiale, relevante lærebøger fra de forskellige semestre på HD-FR og fagrelevant litteratur fra forskere f.eks. artikler fra Finans/Invest. Data til brug i analyserne er fra selskabernes egne års- og risikorapporter. I de tilfælde, hvor der anvendes kilder fra online medier eller andet med en subjektiv holdning, vil vi forsøge at bruge flere forskellige til at belyse den enkelte problemstilling.

Empiri til undersøgelsen af personalets indstilling er på baggrund af spørgeskemaer repræsentativt fordelt på alle tre pengeinstitutter, alder og køn. Empiri til analyse af erhvervskundernes gearing er på baggrund af aktuelle regnskabstal fra de offentliggjorte regnskaber.

Afgrænsninger og forudsætninger

Vi afgrænser os fra at lave konkurrentsammenligning med andre end Spar Nord.

Vi beskriver ”bankpakkerne” og ”Basel-reglerne” i det omfang det er relevant for opgaven, herudover vil de ikke blive belyst yderligere.

En del af opgaven er, at fusionere en sparekasse ind i en bank, vi giver alene en kort beskrivelse af de konsekvenser som f.eks. oprettelsen af en fond.

Vi forudsætter at Spar Nord, der ejer aktiemajoriteten (50,2%) i Nørresundby Bank ikke vil modsætte sig fusionen. Vi forudsætter at fusionen vil blive godkendt af relevante myndigheder fx Finanstilsynet.

Beskrivelse af de tre pengeinstitutter

Sparekassen Thy

Sparekassen Thy med hovedsæde i Thisted, har som mål, at de vil være det bedste pengeinstitut i virkeområdet. Sparekassen Thy blev grundlagt i 1829 under navnet Sparekassen for Thisted Amt. Sparekassen Thy har været en flittig opkøber under finanskrisen, og har bl.a. opkøbt filialer fra de krakkede pengeinstitutter EBH Bank og Fjordbank Mors, herudover har man fusioneret med de mindre Boddum-Ydby Sparekasse og Hunstrup Østerild Sparekasse. Sparekassen Thy har i dag 14 filialer beliggende i det nord- og midtjyske, beliggende fra Herning i syd til Frøstrup i nord. Sparekassen Thy har også som en konsekvens af de øgede lovkrav mv., undervejs set sig nødsaget til at lukke filialer – dog er de lukkede filialerne i alle tilfælde, blevet slået sammen med andre, så man på den måde har skabt større og mere kompetente rådgivningsfilialer. Sparekassen har aldrig under finanskrisen haft fyringsrunder. Sparekassen Thy beskæftiger godt 200 medarbejdere, og har samlet 44.000 kunder.

Sparekassen Thy betjener privatkunder såvel som erhvervskunder, og ønsker i det omfang det er muligt, at beslutningerne træffes lokalt. Sparekassen har for at beholde engagementer med større virksomheder i lokalområdet valgt at syndikere større engagementer med andre lokale pengeinstitutter for derved ikke at miste en kunde til de største pengeinstitutter i sektoren. Sparekassens størrelse og placering af de enkelte afdelinger gør, at man vil kategorisere banken som en lokalbank. Sparekassens status som lokalbank gør også, at man føler sig

forpligtet til, at være en aktiv del af lokalsamfundet, hvilket udmønter sig i støtte til lokale foreninger, sportsklubber mv.

Nørresundby Bank

Nørresundby Bank ønsker som et selvstændigt institut, at tilbyde finansielle løsninger til både privat- og erhvervskunder. Nørresundby Bank ønsker at bidrage til og fremme den økonomiske udvikling i Region Nordjylland. Banken stiler efter høj etik, hvilket skal gøre det attraktivt at være aktioner, kunder og medarbejder. Nørresundby bank blev i 1898 stiftet som Aktieselskabet Banken for Nørresundby og Omegn. Nørresundby Bank har været det officielle navn siden 1975. Nørresundby Bank har 16 filialer som er beliggende fra Nibe i syd til Brønderslev i nord, herudover er der et stort antal afdelinger spredt ud i området omkring Aalborg. Nørresundby Bank har dog besluttet, at tre af disse afdelinger skal nedlægges da kunderne i langt højere grad betjener sig selv, og besøgende i afdelingerne bliver færre og færre. I samme forbindelse vil der blive skåret 12 stillinger væk.

Nørresundby Bank ønsker også at være en aktiv del i lokalsamfundet, ved bl.a. at støtte en lang række kulturelle og sociale arrangementer, ligesom man ofte bakker op om initiativer i nærområdet.

Nordjyske Bank

Nordjyske bank er opstået som følge af en del fusioner. Egnsbank Nord blev etableret i 1970 ved en fusion af fire banker i henholdsvis Frederikshavn, Skagen og Sæby. Frederikshavns Bank blev oprindeligt etableret i 1891. Sæby Bank blev oprindeligt etableret i 1894. Skagens Bank blev etableret i 1916 og Folkebanken for Frederikshavn og omegn blev etableret i 1943. I 1929 blev Vendsyssel Bank etableret under navnet A/S Handels- og Landbrugsbanken i Hjørring. Dette navn blev i 1977 ændret til Lokalbanken i Hjørring A/S, et navn som banken beholdte frem til 1999, hvor den skiftede navn til Vendsyssel Bank A/S.

Ovenstående fusioner ledte frem til at Nordjyske Bank i 2002 blev en realitet. Nordjyske Bank er en lokalt forankret og selvstændig bank i lokalområdet. Nordjyske Bank vil være en endnu stærkere bank og mere fremtidssikret bank til gavn for hele Vendsyssel.

Nordjyske bank beskæftiger 277 medarbejdere og har ca. 60.000 kunder.

Lovkrav til finansielle virksomheders kapital og likviditet

Finansielle virksomheder dækker og både banker, sparekasser og andre finansielle virksomheder, og er reguleret ved Lov om finansiell virksomhed (FIL). Efterfølgende i opgaven vil vi bruge betegnelsen pengeinstitut, eftersom det er tre pengeinstitutter vi beskæftiger os med, selvom finansielle virksomheder er mere dækkende betegnelse særligt i afsnittene, hvor generel lovstof beskrives.

Alle pengeinstitutter i Danmark skal have en licens for at de må drive ”bankvirksomhed” dvs. modtage indlån fra offentligheden. Oprindeligt er ordningen med ”banklicens” indført for at beskytte ”indlånere”, således at du som indlåner ikke skal risikere, at miste de penge, som du har lånt til banken, hvis banken bliver drevet på uforsvarlig vis. Pengeinstitutter er et meget vigtigt komponent i et lands ”infrastruktur” og det er vigtigt at, når pengeinstituttet modtager indlån fra offentligheden, at de også forvaltes ansvarligt og at indlåneren kan stole på at pengene kan udbetales igen.

For at sikre sig at alle pengeinstitutter drives ansvarligt, er der indført en række love og krav, som på et hvert tidspunkt skal overholdes. I Danmark reguleres alle pengeinstitutter af Finanstilsynet, der med lov om finansiell virksomhed (FIL), opretholder de lovmæssige rammer, der er vedtaget i Folketinget. Lov om finansiell virksomhed er udvidet med flere bekendtgørelser, der skal hjælpe med præciseringen, det er for eksempel Bekendtgørelse om kapitaldækning (BEK) og bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital (BKK).

Basel-komiteen

Basel er et sæt finansielle regler, der løbende introduceres af Basel-komiteen. Basel-komiteen er en samling af politikere, der løbende forholder sig til aktørerne på de finansielle markeder og forsøger at tilrette rammerne, således at der drives ”sund” bankvirksomhed. Basel-komiteen har international anerkendelse, der er 27 lande repræsenteret i komiteen, og de fleste lande vælger at lovgive i henhold til deres anbefalinger. I dag er der ca. 60 lande, der har forpligtet sig på at implementere reglerne, men langt flere lande følger at gøre det efterfølgende¹.

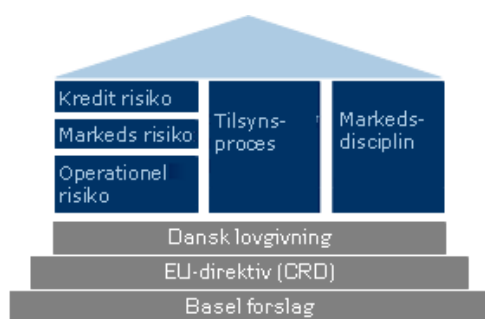
¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Bank_of_International_Settlements

De første anbefalinger hed Basel 1 og kom i 1988 og indeholdt nogle meget generelle grænser omkring opgørelse af kreditrisiko i pengeinstitutter og formålet var at øge pengeinstitutternes kapitalbeholdninger². EU implementerede anbefalingerne som et EU-direktiv (CRD).

I 2007 kom der et sæt nye regler. Der var store ændringer og de primære var:

- Fokus på pengeinstitutternes interne metoder, tilsynsprocesser og markedsdisciplin.
- Flere forskellige metoder at opgøre kreditrisiko og motivation til bedre risikostyring.
- Mere præcis risikovurdering af engagementer på gruppeniveau.

Det blev udmøntet i de tre søjler jf. figur 1³.



Søjle 1: Beregning af mindstekapitalkrav

Her kombineres de risici kredit, markeds- og operationel risiko til begrebet ”risikovægtede poster”

Summen af de risikovægtede poster divideret med pengeinstituttets basiskapital viser hvilket individuelt solvensbehov pengeinstituttet har.

Søjle 2: Tilsynsprocessen

Indeholder både de interne processer, som pengeinstituttet skal udføre for at overvåge sine engagementer. Søjlen indeholder også de stresstests som pengeinstitutterne skal udføre. De pengeinstitutter, der gør brug af IRB-metoden til opgørelse af f.eks. kreditrisikoen, skal jævnligt udføre egne stresstests på baggrund af de makroøkonomiske tal, som Finanstilsynet vurderer Danmark kan blive udfordret af. Resultaterne sendes ind til Finanstilsynet⁴.

² http://en.wikipedia.org/wiki/Basel_I

³ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/CRD-kapitalkravsdirektiv/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>

⁴ <http://www.finanstilsynet.dk/da/indberetning/virksomhedsomraader/andre/stress-test-pi.aspx>

De fire største danske pengeinstitutter Danske Bank, Nordea, Jyske Bank og Sydbank deltager også i en europæisk stresstest under den europæiske tilsynsmyndighed EBA⁵.

Hvert efterår gennemfører Nationalbanken en omfattende stresstest på en række danske pengeinstitutter. I 2012 blev testen udført på 15 pengeinstitutter, der dækker 91% af markedet⁶. Resultaterne offentliggøres i efteråret og kommenteres yderligere med eventuel ændret udvikling i Nationalbankens rapport "Finansiell Stabilitet" der udkommer hvert år i foråret.

⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/eu-stresstest>

⁶ <http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Stresstest!OpenDocument>

Søjle 3: Markedsdisciplin

Indeholder alle de oplysningsforpligtigelser, som pengeinstituttet har over for markedet og samfundet. Børsnoterede virksomheder, skal selvfølgelig oplyse om flere forhold, handler med aktier blandt ledende medarbejdere osv.

For de mindre grp. 3-4 pengeinstitutter kan det virke overflødigt med de øgede oplysningsforpligtigelser. De kan dog stadig spille en stor rolle i deres pågældende lokalområde. Derfor er alle pengeinstitutter forpligtede til at offentliggøre de rapporter som Finanstilsynet udgiver på baggrund af et ”tilsynsbesøg”. Rapporten skal offentliggøres tydeligt og centralt på pengeinstituttets hjemmeside. Tilsynets rapporter kan dømme et pengeinstitut hårdt og vil ofte blive eksponeret meget i medierne.

Påvirkninger og lobbyisme

Finanstilsynet og særligt sektorens aktører Finansrådet, Realkreditrådet og Lokale pengeinstitutter m.fl. forsøger at påvirke de reguleringer og direktiver, som EU-kommissionen og Basel komiteen arbejder med.

Efterfølgende sørger Folketinget i samarbejde med Finanstilsynet for at reglerne vedtages og implementeres i den danske finanssektor. Igen vil sektorens aktører forsøge at påvirke således at lovændringer mv. bliver formuleret på en måde, så det er muligt for pengeinstitutterne at implementere og opfylde kravene.

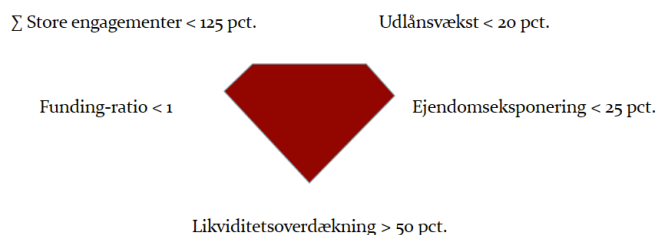
Tilsynsdiamanten

Nedenfor beskrives de elementer som for eksempel nøgletal og forskellige typer af kapital fra lovgivningen, der er særligt væsentlige for pengeinstitutter.

Finanstilsynet introducerede ”Tilsynsdiamanten” i 2010 og kommer med en 5 målepunkter med niveauer, hvor Finanstilsynet anbefaler at pengeinstitutterne holder sig indenfor⁷.

⁷ http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

Figur. 2 Tilsynsdiamanten fra Finanstilsynet.



Et engagement er stort, når det før fradrag af sikkerheder udgør 10 % eller mere af en pengeinstituts basiskapital. Et engagement må ikke udgøre mere end 25 % af basiskapitalen jf. FIL § 145. Hvis et stort engagement kommer i vanskeligheder og det vurderes at det ikke på markedsvilkår kan flyttes inden 30 dage til et andet pengeinstitut

Funding-ratio⁸ defineres som:

Funding – ratio =

$$\frac{\text{udlån}}{\text{Indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og EK – obl. med restløbetid < 1 år}}$$

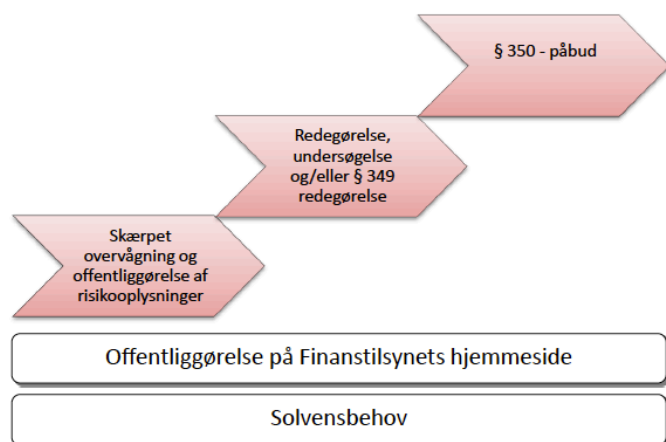
Likviditetsoverdækningen bør være > 50 % efter de likviditetsmæssige reserver et pengeinstitut skal have jf. FIL § 152.

Finanstilsynet oplyser at der ved introduktionen i 2010 var der 37 pengeinstitutter, der brød mindst ét af pejlemærkerne. I 2012 var antallet faldet til 12 pengeinstitutter.

Det er ikke forbudt at bryde ét eller flere af grænseværdierne, men efter en individuel vurdering og dialog med pengeinstituttet, så kan følgende skridt tages, hvis pengeinstituttet ikke begynder på en mere ansvarlig drift.

⁸ http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx side. 5

Figur. 3 ⁹



FIL § 349 ”Finanstilsynet kan påbyde en finansiel virksomheds ledelse at lade udarbejde en redegørelse for virksomhedens økonomiske stilling og fremtidsudsigter. Virksomhedens bestyrelse, direktion, den ansvarshavende aktuar, ekstern revisor og den interne revisionschef skal ved underskrift på påbuddet over for Finanstilsynet bekræfte at være gjort bekendt med indholdet af henvendelsen”.

FIL § 350 ”Finanstilsynet kan påbyde en finansiel virksomhed inden for en af tilsynet fastsat frist at foretage de nødvendige foranstaltninger, hvis

- 1) virksomhedens økonomiske stilling er således forringet, at indskydernes, de forsikredes, obligationsejernes, investeringsforeningernes, specialforeningernes, godkendte fåmandsforeningers, hedgeforeningers, andre kollektive investeringsordningers eller øvrige investorers interesser er udsat for fare, eller
- 2) der er en ikke uvæsentlig risiko for, at virksomhedens økonomiske stilling på grund af indre eller ydre forhold udvikler sig således, at virksomheden vil miste sin tilladelse.

Stk. 2. Er de påbudte foranstaltninger ikke foretaget inden for den fastsatte frist, kan Finanstilsynet inddrage virksomhedens tilladelse.”

⁹ http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx side 8

Typer af kapital

Det er kompliceret at drive bank, det drejer sig ikke kun om at have balance mellem indlån og udlån. Der er mange forskellige typer indlån, der alle vægter forskelligt i pengeinstituttets kapitalgrundlag afhængigt af hvem, der er udlåner af kapitalen, med hvilken tidshorisont kapitalen er udlånt og under hvilke vilkår/risici. Ligeledes er der også stor forskel på de forskellige typer udlån et pengeinstitut yder, løbetiden, hvordan er den løbende prisfastsættelse og hvad er kreditrisikoen på udlånet.

Basiskapital

Basiskapitalen er sammensat af tre elementer jf. nedenstående figur¹⁰, der enkeltvis uddybes senere i dette afsnit.

Begreb	Lovkrav til kapitalen
Kernekapital	Min. udgøre 50% af basiskapitalen
Hybrid kernekapital	Maks. udgøre 50% af kernekapitalen
Supplerende kapital	Maks. udgøre 50% af kernekapitalen
= Basis kapital	Min. udgøre 8% af de risikovægtede poster

”Stk. 1. Basiskapitalen er kernekapitalen tillagt den supplerende kapital med fradrag”.

”Stk. 2. Finanstilsynet fastsætter regler for opgørelsen af basiskapitalen, herunder egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.”

Det er altså muligt for finanstilsynet at ændre i reglerne for opgørelse af basiskapital. Det skete for eksempel i januar 2009, hvor det i kraft af bankpakke 2 ”Kreditpakken” blev muligt for bankerne at optage evigt løbende lån som hybrid kernekapital, der fremover kunne tælle med basiskapitalen.

Det er bankens bestyrelse og direktionens ansvar at lovens krav er opfyldt, hvilket er overordnet reguleret i Lov om finansiel virksomhed (FIL)

Hvad er en nødvendig kapital? Det afhænger helt af hvilke aktiviteter og forpligtigelser pengeinstituttet har påtaget sig.

¹⁰ Finansielle forretninger og rådgivning. Kap 1. Bankvirksomhed og risikostyring s. 13 efterfølgende kaldet (FFR)

Det er præciseret yderligere i FIL §124 stk. 1

”Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici”.

og

Stk. 2. Basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal mindst udgøre

- 1) 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og*
- 2) 5 mio. euro (minimumskapitalkravet), jf. dog stk. 3.*

Solvenskravet fra §124 stk. 2 opgøres af følgende sammenhæng:

$$\text{Solvensprocenten} = \frac{\text{Basiskapital} * 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

De risikovægtede poster er jf. FIL § 142 opgjort som summen af aktiver med kreditrisiko, aktiver med markedsrisiko fx aktier, renteforretninger, valuta og råvarer og operationelle risici. Der gives en dybere forklaring på ovenstående under afsnittet, hvor de ”nye” 8+ regler for solvenskravet berøres hvilke ændringer der kommer i FIL § 124.

Kernekapital

Kernekapitalen er den ”inderste” kapital i et pengeinstituts kapitalgrundlag og er reguleret i Bekendtgørelse om Kapitaldækning (BKK) kapitel 3 ”Opgørelse af egentlig kernekapital før fradrag i pengeinstitutter mv.” og er defineret i § 4

”Egentlig kernekapital i pengeinstitutter, realkreditinstitutter, fondsmæglerselskaber og investeringsforvaltningsselskaber består af indbetalt aktiekapital, garantikapital, andelskapital, overkurs ved emission, reserver, bunden sparekassereserve, overført over- eller underskud fratrukket udbytte eller andre forudsigelige udgifter og bunden fondsreserve”

Kernekapitalen kaldes også for Core Tier 1 kapital og er indskydernes penge. For Nørresundby og Nordjyske Banks vil det være aktiekapitalen og for Sparekassen Thy er det garantikapitalen.¹¹

Hybrid kernekapital

Hybrid kernekapital er en mellemtung mellem egenkapital og ansvarlig lånekapital.

Jf. BKK §13 stk. gælder dog flere særlig vilkår, hvoraf følgende fra BKK § 13 stk. 2 fremhæves¹²

- Løbetiden skal være minimum 30 år og kan ikke opsiges af långiver med mindre, der ved optagelsen er aftalt et forfaldstidspunkt.
- Forrentning af gæld bortfalder, hvis ikke banken har frie reserver
- Kapitalen er efterstillet anden gæld i tilfælde af bankens konkurs (høj risiko)

Hybrid kernekapital giver altså et pengeinstitut muligheden for at øge den samlede basiskapital, dermed forbedre solvensen og dermed forbedre nøgletal til fortsat drift eller udvidelse af forretningsomfang.

Flere pengeinstitutter gjorde brug af hybrid kernekapital, da det blev muligt under bankpakke 2 ”Kreditpakken” Danske Bank tegnede sig uden tvivl for den største andel i kraft af at de lånte ca. 1/3 af det statens tilbudte lån i alt 26 mia. kr. til 9,6% p.a. i gennemsnitlig rente og til indfrielse i 2012 og 2014.

Hvis den hybride kernekapital kommer til at udgøre mere end 35% af kernekapitalen, så kan lånet konverteres til aktiekapital, hvor staten ejer aktierne. Hvis den hybride kernekapital kommer til at udgøre mere end 50% af kernekapitalen, skal lånet konverteres¹³.

I blandt de pengeinstitutter, der optog hybrid kernekapital, så har der været stor forskel i det videre forløb. Danske Bank ønskede i løbet af relativ kort tid at indfri lånet igen og altså før tid, men var ikke muligt for dem at opnå en aftale med staten, således at de på lempede vilkår kunne indfri lånet før tid. Grunden skal findes i at det er relativt dyrt ”lånt” kapital og en førtidig indfrielse ville kunne spare Danske Bank for ca. 5 mia. kr. i renteudgifter¹⁴.

¹¹ FRR s. 14

¹² <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=143072#Kap3>

¹³ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

¹⁴ http://finans.borsen.dk/artikel/1/213647/danske_bank_dropper_lynbetaling_af_statslaan.html

I efteråret 2012 fusionerede Spar Nord med Sparbank og eftersom Sparbank havde optaget hybrid kernekapital for ca. 480 mkr., som Spar Nord ikke have behov blev lånet indfriet i dec. 2012¹⁵.

Supplerende kapital

En pengeinstituts supplerende kapital er en sammensat størrelse, der er reguleret i BKK kapitel 5 med den primære § 27.

- Ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid jf. BKK § 28 og 29
- Opskrivningshenlæggelser
- Hybrid kernekapital, der ikke kan medregnes i kernekapitalen jf. BKK §13-16

Supplerende kapital kan som nævnt i lovteksten være ansvarlig lånekapital, der er en langt mindre restriktiv end tidligere nævnte ”hybrid kernekapital”, typisk vil løbetiden være 5-7 år. BKK § 28 regulerer også at ansvarlige lån vægter mindre og mindre som supplerende kapital des tættere lånet er på udløb. Afhængigt af vilkårene for lånet, vil det med mindre en 1 år til forfald kun tælle med til den supplerende kapital med mellem 17-25%.

Pengeinstitutters risici.

Det kan som tidligere nævnt være meget individuelt, hvilke risici et pengeinstitut er eksponeret overfor. Pengeinstitutter er som tidligere nævnt underlagt en række reguleringer.

Finanskrisen, der i 2008 skyldede ind over Danmark har i høj grad været med til at ”skille fårene fra bukkene” i den danske finanssektor. Alle har oplevet øgede tab, men der er meget stor forskel i hvilket omfang og i hvilket niveau pengeinstitutterne har oplevet tab. Det er fordelt forskelligt på de forskellige grupper af pengeinstitutter jf. Nationalbankens inddeling af pengeinstitutter, der er geografiske forskelle og der er forskel på hvilke brancher pengeinstituttet er eksponeret overfor.

Det er imidlertid svært at tegne et entydigt billede, hvorfor vi også senere i denne opgave vil analysere de tre pengeinstitutter, som vi arbejder med og ønsker at fusionere om der er forskelle gearing og indtjening på tværs af deres erhvervsengagementer.

¹⁵ <http://npinvestor.dk/boersmeddelelser/spar-nord-indfrier-sparbanks-statslige-hybrid-kernekapital-2-507876/nr-34-indfrielse-af-statslig-hybrid-kernekapital-dk-pdf-187634.aspx>

Likviditet

Pengeinstituttet skal have tilstrækkelig likviditet til, at kunderne kan trække det indlån ud som de ønsker. Likviditet kan forklares som blodet i en banks årer, hvis der trækkes likviditet ud, skal der være en plan for, hvordan pengeinstituttet bliver tilført ny likviditet.

I efteråret 2008 og tiden derefter, kom mange pengeinstitutter i vanskeligheder, eftersom de finansielle markeder ”frøs” til og ingen vidste, hvem det var ”sikkert” at stille likviditet til rådighed for. Den korte rente steg i løbet af få dage adskillige procentpoint og der blev iværksat redningsplaner fra den europæiske centralbank og bankpakke 1 ”likviditetspakken”

Mange pengeinstitutter kom i vanskeligheder i den periode, det var svært at finde nyt indlån og kombineret med at meget indlån var rykket til andre pengeinstitutter af frygt for at indlån skulle gå tabt ved et pludseligt bankkrak. Der var generelt meget fokus på det store indlånsunderskud, der var tilstede i mange pengeinstitutter. Efterfølgende kom tilsynsdiamanten, hvor ”likviditetsoverdækning” også er et punkt.

Udfordringen kommer, når pengeinstitutter finansierer sig ”kort” og låner ud ”langt”. Det vil sige, at deres primære finansieringskilde er indlån fra kunder, der på anfordring eller efter en relativ kort opsigelsesperiode kan flytte deres indlån. Hvis pengeinstituttet samtidig har lånt ud ”langt” det vil sige, at de har ydet lån med lange restløbetider. Det giver en udfordring, hvis indlånet forsvinder og de ydede lån ikke kan opsiges for at ”redde” indlånsunderskuddet. Det er den dynamik, som vi har observeret ved stort set alle de krakkede pengeinstitutter. Der er ligeledes også en mængde pengeinstitutter, der har indlånsoverskud og hvis tilliden til dem er intakt, vil de ikke have udfordringer med likviditeten under de nuværende regler.

Derfor er det vigtigt, at en finansiell virksomhed udviser en god ledelse ved at sikre sig tilstrækkelig likviditet. Det er nemmere for store pengeinstitutter, der er ratet internationalt, da de kan hente kapital på de internationale markeder. Mindre pengeinstitutter som vores tre pengeinstitutter henter meget af deres funding ved almindeligt indlån og har indlånsoverskud.

Det interessante er imidlertid, hvor meget pengeinstitutterne skal betale for deres kapital. Indlån er en billig fundingkilde og bør være under eller ca. på niveau med pengemarkedsrenten fx CIBOR3, som er den inter bankrente, bankerne er villig til at låne til låne usikret til hinanden.

I krisetider oplever vi dog, at det kan være svært at hente kapital i markedet og det fostrer typisk en søgen efter lettilgængelig og flytbar kapital som f.eks. indlån og konkurrencen vil drive prisen på penge op.

Solvens

Nøgletallet ”soliditet” er meget central for enhver virksomhed og er et udtryk for hvor stor egenkapital virksomheden har i forhold til fremmedkapital. Hvis en virksomhed ikke er solvent, er der risiko for at den ikke kan honorere de forpligtigelser, som den har overfor kunder, kreditorer osv. Solvens er altså et mål mellem en banks aktiver og dens forpligtigelser¹⁶.

Det er helt essentielt for et pengeinstitut, at have en tilstrækkelig solvens, alternativt vil dets banklicens blive inddraget jf. det første afsnit omkring lovkrav.

Som tidligere nævnt, skal et pengeinstitut som minimum overholde lovens minimumkrav om en solvens på 8%, som er beregnet ved nedenstående formel.

$$\text{Solvensprocenten} = \frac{\text{Basiskapital} * 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Tidligere skulle pengeinstitutter blot én gang om året beregne sit eget individuelle solvensbehov, men med vedtagelsen af bankpakke 2 blev det lovpligtigt for alle pengeinstitutter også, at oplyse dets individuelle solvensbehov i dets årsrapport og risikorapport.

Det er ikke simpelt at beregne et pengeinstituts solvens, for de forskellige udlån/aktiver indeholder ikke lige store risici. Det er f.eks. mindre risikofyldt at låne ud til f.eks. en kommune end til en almindelig erhvervskunde. Det er også mindre risikofyldt at låne ud til en privat kunde med pant i fast ejendom end at låne ud på blanco vilkår.

¹⁶ <http://www.finansraadet.dk/politik/kommentarer/2011/forskellen-mellem-solvens-og-likviditet.aspx>

Stresstests

Et redskab til at vurdere om det individuelle solvensbehov er tilstrækkeligt er de stresstests, som pengeinstitutterne gennemfører. Stresstests er en række negative konjunkturudsving som for eksempel faldende ejendomspriser, stigende renter og stigende arbejdsløshed, som man antager indtræffer. Dernæst analyseres det, hvordan bankens engagementer og dermed regnskab påvirkes.

Fig. 4: Grundlag for individuelt solvensbehov¹⁷

Risiko	Forklaring
Markedsrisiko	Risiko for tab som følge af handel med fx værdipapirer eller aktieoptioner. Samlet betegnelse for rente-, valuta- og aktierisici.
Operationel risiko	Risiko for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemmæssige fejl eller som følge af fx retssager.
Kreditrisiko	Risiko for tab, fordi kunderne ikke kan betale fx lån eller kreditter tilbage.
+ Generelt tabsniveau	Sandsynligheden for, at bankens kunder er kreditmæssigt ringere end markedet vil øge solvenskravet
+ Kunder med finansielle problemer	Kunder med OIV, hvor sandsynlighed for nedskrivning er høj inden for det kommende år.
+ Store engagementer	Engagementer, der udgør 10 % eller mere af basiskapitalen.
+ Kreditkoncentrationsrisici	Bankerne kan mindske deres risici ved at låne ud til så mange forskellige sektorer, geografiske områder og kunder som muligt, og dette er med forskellige restløbetider, typer af pant mv.
÷ Nedskrivninger og hensættelser	Allerede nedskrevne engagementer skal fratrækkes solvensbehovet – det er konstateret som tab allerede første gang
÷ Øvrig risici	Fx årets løbende overskud fratrækket enhver form for skat, forventet udbytte og andre forudsigelige udgifter.
= Solvensbehov	

Hvis finanstilsynet ikke er enig i et pengeinstituts opgørelse af det individuelle solvensbehov, kan tilsynet forhøje kravet. Alt afhængigt af pengeinstituttets aktuelle solvens, så kan den solvensoverdækning mellem pengeinstituttets aktuelle solvens og det individuelle solvensbehov blive kraftigt reduceret og i værste fald kan det være udslagsgivende til at pengeinstituttet ikke længere kan opfylde FIL § 124.

Udover ovenstående direkte afledte effekter, skal ledelsen også tænke fremtiden ind i det individuelle solvensbehov.

¹⁷ Finansielle Forretninger og Rådgivning, side 17.

Hvis for eksempel pengeinstituttet ønsker at udvide forretningsomfanget ved opkøb, systemudvikling eller andet, der givet vil koste så meget at det påvirker basiskapitalen og dermed det individuelle solvensbehov, skal det også medregnes.

Det vil for eksempel være Jyske Bank, hvor de melder ud at de ønsker at polstre sig til yderligere opkøb¹⁸. I artiklen søges der om mandat til at udvide aktiekapitalen/kernekapitalen.

Som en konsekvens af en ”svag” solvensoverdækning, så kan det blive nødvendigt for pengeinstituttet at opsiges erhvervsengagementer, der har typisk kun et års løbetid. Det kan også blive nødvendigt at flytte en del af de private udlån over i realkredit udstedet igennem samarbejdspartnere. Engagementer kan også blive så store og belastende, at pengeinstituttet ønsker at syndikere et stort erhvervsengagement med en konkurrent, det kan være flere mindre lokale pengeinstitutter, der sammen løfter en erhvervskunde for at dele risikoen og for at en af de store konkurrenter ikke løber med det hele. Det kan være måder at ”sælge” udlån på og derved forbedre sin solvens.

Markedsrisiko

Pengeinstitutter har kapital placeret i værdipapirer, valuta og andre dispositioner.

Investeringsmarkederne svinger og det giver udsving i pengeinstituttets beholdninger. Denne markedsrisiko dækker alle poster dvs. rente- aktie- valuta og råvarerisiko i og udenfor ”handelsbeholdningen”¹⁹. Risikoen skal også medtages i søjle 1 under det individuelle solvensbehov.

Operationelrisiko

Et pengeinstituts operationelle risici er kendetegnet ved det der kan gå galt og påføre pengeinstituttet tab som følge af IT –nedbrud, ekspeditionsfejl, personlige fejl osv.

Kreditrisiko

Det er tidligere nævnt at der er stor forskel på risiciene i de forskellige pengeinstitutters engagementer afhængig af løbetid, låntager og den stillede sikkerhed. De risikovægtede

¹⁸ <http://www.business.dk/finans/jyske-bank-oprunder-raaderum-til-opkøb>

¹⁹ BKK § 34

poster udgøres primært af kreditrisikoen, og er reguleret ud fra FIL § 142. De forskellige vægtninger er afhængig af modpart, sikkerhed osv. og er nævnt i BBK bilag 3.

Nedenstående figur viser hvordan basiskapitalen bliver påvirket forskelligt ved et udlån på 1.000 tkr. alene ud fra hvilken sikkerhed der er stillet og hvem låntager er.

Kolonne 1 viser hvilket udlån der er tale om og hvilken sikkerhed, der ligger bag.

Kolonne 2 viser med hvilken risikovægt engagementet skal regnes med i regnskabet.

Kolonne 4 er basiskapitalkravet på 8% multipliceret med den risikovægtede post.

Kolonne 5 er hvor meget det vil koste at reservere til det beregnede basiskapitalkrav, hvis pengeinstituttet skal betale 9% for at låne ansvarlig kapital i markedet.

Fig. 5: eksempel på kapitaldækningsomkostning²⁰

Udlån 1.000.000 kr.	Risiko- vægt	Risikovægtede post	Basiskapital- krav (8 % solvenskrav)	Udgift til ansvar- lig lånekapital (9 % rente)
Lån garanteret af Stat/ kommune	0 %	0	0	0
Blanco-/billån	75 %	750.000	60.000	5.400
Boliglån (indenfor 80 %)	35 %	350.000	28.000	2.520
Engagement i overtræk i 90 dage	150 %	1.500.000	120.000	10.800

Ovenstående figur viser tydeligt, at der er stor forskel på mængden af kapital der skal reserveres afhængigt af sikkerheden. Det var for eksempel også et af tilsynets kritikpunkter af Nørresundby Bank at det havde for mange engagementer med stort blanco²¹. Nørresundby Bank forsvare sig dog med at de kender deres engagementer og har vurderet at det i de enkelte tilfælde, har det været den bedste business case og at de ikke har i sinde at ændre praksis. Finanstilsynets besøg betød et løft på af den individuelle solvensprocent på 2,1%, hvilket er relativt meget og svarer til ca. 1/3 af bankens samlede overdækning²².

Nye regler for opgørelse af solvens 8+

Det er en stående udfordring for Finanstilsynet, at være tæt nok på sektoren til at se problemerne og reagere i tide. Selvfølgelig forudsat at pengeinstitutterne ikke selv har vist overblik og mod til at søge konsolidering – også selvom det er med den lokale konkurrent.

²⁰ FFR s. 19

²¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2012/VU-Noerresundby-Bank.aspx>

²² <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4919720.ece>

Derfor har Finanstilsynet i løbet af efteråret 2012 efter en kort høringsrunde vedtaget nye regler for opgørelse af pengeinstitutternes individuelle solvensbehov.

Et opdateret regelsæt trådte i kraft 19. dec. 2012 og gælder fra og med regnskabssæsonen 2012 og de primære ændringer er kort beskrevet nedenfor.²³

Lovens minimumskrav om en solvens på 8% er fortsat gældende og falder et pengeinstitut under denne ”hårde” grænse, vil banklicensen blive inddraget.

Som beskrevet tidligere skal et pengeinstitut selv opgøre sit individuelle solvensbehov på baggrund af f.eks stresstests. Efter overgangsperioden i Q1 2013, vil Finanstilsynet imidlertid ændre til at bruge forskellige benchmarks på forskellige kreditområder, detaljer omkring de nye beregningsmetoder kan findes i ”Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov 2013”.

Afhængigt af pengeinstitutts eksponeringer i forhold til den nye praksis, så vil der komme tillæg til solvenskravet. Finanstilsynet siger dog, at der er en grad af metodefrihed omkring opgørelse af den tilstrækkelige basiskapital, men metoder skal godkendes af Finanstilsynet.

- Gruppe 2-4 pengeinstitutter med en basisindtjening under 1% af udlån og garantier bør afsætte ekstra kapital til at modstå kredittab
 - Tillægget kan være op til 0,5% af samlede udlån og garantier.
- Forventet udlånsvækst større end 10%
 - Tillægget beregnes som ”solvenskrav * udlån i kr. over 10 pct. * risikovægt (RWA)
- Store engagementer med finansielle problemer vægter fremover med min. 2% af basiskapital.
- Sikkerheder må kun medtages til realistisk markedsværdi fratrasket 10% i handelsomkostninger.
- Koncentrationsrisiko på både enkelt- og brancheengagementer skal medregnes. Det beregnede tillæg vægter 50% i 2013 og derefter 100%.
- Der skal i højere grad end tidligere tages højde for markedsrisikoen (rente, kurs og valuta) ved negativ korrelerede effekter.

²³<http://www.bechbruun.com/da/Videncenter/Nyheder/2012/December/Styrket+tilsyn+med+finansielle+virksomheder>

- Udgangspunktet skal være de beføjelser direktionen har givet jf. FIL §70
- Fundingomkostningen til at indhente likviditet i et stresset marked.
 - Finanstilsynet forventer at der beregnes min. 250 bp ift. CIBOR3.

Det øgede solvensbehov udover lovens 8% skal findes i form af Tier1 kapital altså ren kernekapital f.eks. aktiekapital eller garantikapital. Det er en stramning i forhold til tidligere, hvor også supplerende kapital kunne tælle med.

Der var også ønsker om at de store engagementer i vanskeligheder, ikke som minimum skulle omfatte engagementer med en bonitet 2c jf. nedenstående skema. Begrundelsen er at den hårde basiskapitalbelastning kun bør gælde, når der er Objektiv Indikeret Værdiforringelse. Den største kritik kommer fra LOPI (Lokale Pengeinstitutter) og er muligvis forårsaget af at de har mange kunder i denne kategori og det dermed vil øge solvenskravet betragteligt i mange af de lokale pengeinstitutter.

Finanstilsynets def. af udlånsbonitet. Kat. 3 og 2a er yderligere defineret i særskilt notat²⁴.

Karakter til udlånsbonitet	
Karakter	Beskrivelse
3	Kunder med utvivlsom god bonitet
2a	Kunder med normal bonitet
2b	Kunder med visse svaghedstegn
2c	Kunder med væsentlige svaghedstegn, men uden objektiv indikation for værdiforringelse.
1	Kunder med objektiv indikation for værdiforringelse.

Operationelle risici har tidligere været et lidt ”svagt” område mht. øget individuelt solvensbehov under søjle 1, men med de nye 8+ regler er der kommet en liste på syv punkter

- Om eventuelt manglende funktionsadskillelse mellem udførelse af opgaver (fx handel, bogføring, afvikling af værdipapirhandler), og kontrol af samme, kan medføre risiko for tab.

²⁴ http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Arkiv-PM/Presse-2011/~media/Nyhedscenter/2011/Notat_Definition_af_3-og-2a.ashx

- Risikoen for it-nedbrud samt konsekvensen af et sådant nedbrud, herunder skal instituttet vurdere konsekvensen af, at outsourcede it-funktioner heller ikke kan udføres.
- Komplexiteten af instituttets systemer og forretninger; instituttet skal herunder tage højde for nye forretningsområder og konsekvenserne heraf.
- Personalets kompetencer og erfaring; er der eksempelvis stor udskiftning i personalet, må det alt andet lige forventes at øge risikoen for fejl, der kan føre til økonomiske tab for instituttet.
- Performancebaserede kompensationssystemer kan udgøre en risiko for, at personalet foretager handlinger, som påfører instituttet en højere risiko end instituttets fastsatte limits på eksempelvis markedsområdet, hvilket øger risikoen for tab samt størrelsen heraf.
- Utilstrækkelige eller manglende forretningsgange på centrale områder.
- Omfanget af manuelle rutiner, da dette alt andet lige øger risikoen for fejl.

Hvis ovenstående giver anledning til risiko for operationelle fejl og dette ikke allerede er medregnet under søjle 1, skal der laves en vurdering af den økonomiske risiko og dennes skal tillægges solvensbehovet. Ovenstående supplerer FIL § 71 omkring virksomhedsstyring, der altid skal overholdes.

Der er imidlertid en ændring ved det nye ”bløde 8+” solvenskrav, der betyder at hvis et pengeinstitut ikke lever op til det individuelle solvenskrav, så er det muligt at få en dispensation fra Finanstilsynet. Dispensationen indebærer, at det individuelle solvenskrav i en kortere periode må overskrides under forudsætning af der løbende (min. hver mdr.) indsendes rapporter til Finanstilsynet, om at der iværksættes genopretningsplaner ved f.eks. nedbringelse af udlån, salg af filialer, reduktion af medarbejdere, aktiv søgning efter fusionspartner og lignende tiltag.

Denne nye ordning har blandt andet ”købt” Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse tid til at frasælge nogle aktiver og finde en fusionspartner. Sparekassen har ifølge Finanstilsynet kun en solvens på 9,3% mod et behov efter 8+ metoden på 16,7% (tidl. metode 15,8)²⁵

Sanktioner har imidlertid også betydet at sparekassen ikke må udbetale rente på garantikapital, ligesom garantikapitalen er ”fast frosset”

²⁵ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5253365.ece>

Den nye 8+ metode har altså også løftet sparekassens solvensbehov med ca. 1%, men har altså også sikret, at den selv kan bidrage til en løsning i stedet for at ende i Finansiell Stabilitet med det samme.

Pengeinstitut ²⁶	Sandsynlighedsmetode	8+ Solvensbehov	Forskel
Sparekassen Thy	9,6 %	10,2 %	+0,6 %
Nørresundby Bank	10,8 %	10,5 %	-0,3 %
Nordjyske	12,1 %	11,9 %	-0,2 %
Spar Nord	9,3 %	10,0 %	+0,7 %
Vorbasse Sparekasse	14,8 %	16,7 %	+1,9 %

Med de nye regler følger også en øget oplysningspligt, der er en skærpelse af søjle 3 omkring Markedsdisciplin.

Nu skal en rapport fra Finanstilsynet offentliggøres efter senest 3 hverdage fra modtagelsen²⁷. Tidligere skulle rapporten blot offentliggøres inden udgangen af indeværende kvartal. Der har været flere pengeinstitutter blandt andet Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse, der ikke har ønsket at offentliggøre rapporten og derfor har holdt den for sig selv til det sidste²⁸

Basel 3/CRD4

De kommende retningslinjer fra Basel kaldes Basel 3 og det nye Capital Regulatory Directive fra EU (CRD4) er stort set identisk med Basel 3.

En stor del af Basel 3 er, at de enkelte lande skal udpege nationale og evt. globalt systemisk vigtige pengeinstitutter. Beskrives yderligere i afsnittet nedenfor.

En af de mest markante ændringer bliver at pengeinstitutternes krav til minimumskapital ændres.

Fremadrettet skal basiskapitalen udelukkende bestå af decideret egenkapital eller hybrid kernekapital, der kan omdannes til egenkapital.

Basiskapitalen skal fortsat udgøre min. 8% af risikovægtede poster. Når CRD4 er fuld indfaset vil den egentlige kernekapital skulle være min. 4,5% for samtlige pengeinstitutter og

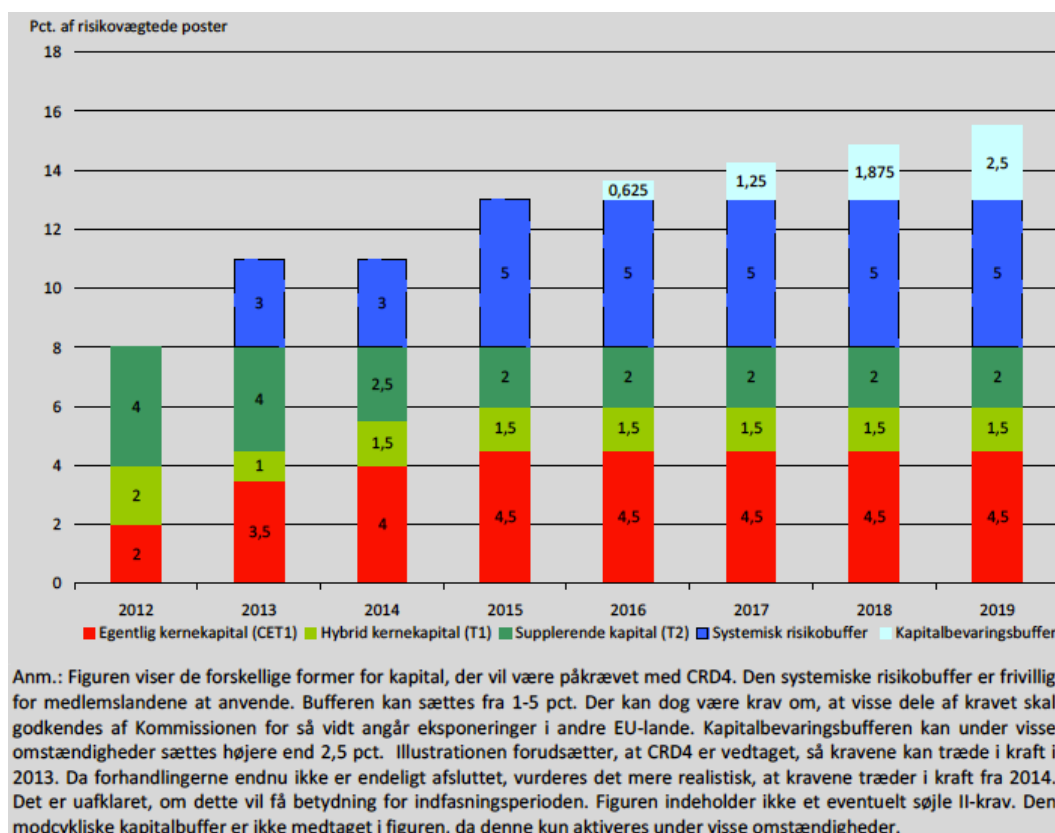
²⁶ Oplysninger fra årsrapporter 2012. Sandsynlighedsmetoden er dog Q3 tal.

²⁷ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5230510.ece>

²⁸ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5127136.ece>

der vil ske en ændring således at supplerende kapital kommer til at tælle med i mindre grad end tidligere.

Fig. 6²⁹



Der er få knapper at skrue på, hvis det ikke er muligt for pengeinstituttet at rejse ny kapital for at opfylde de nye og forhøjede krav. Det er få knapper, som at reducere de risikovægtede poster ved at låne mindre ud eller ligefrem opsig engagementer. Det kan også være at frasalg af aktiver.

De nuværende ansvarlige lån og hybrid kernekapital, som nogle af institutterne har i dag lever ikke op til de nye krav og skal erstattes af nye instrumenter.

Når pengeinstitutterne laver indgår i nye engagementer og dermed øger de risikovægtede poster, vil dette alt andet lige også få kravene til egenkapital til at vokse, hvorfor vi vurderer at der er en potentiel kreditklemme og ikke uvæsentlige omkostninger i de kommende år.

Vores fire pengeinstitutter inkl. Spar Nord oplyser alle i deres årsrapporter 2012 at de er i stand til at opfylde de kommende Basel 3 krav.

²⁹ Erhvervsministeriets SIFI-rapport s. 51

SiFi- finansielle institutter

Den 11. marts kom ”Udvalget om Systemisk Vigtige Finansielle Institutioner i Danmark³⁰” med deres anbefalinger til hvilke og i hvilket omfang udvalgte finansielle institutioner skulle ”sikres”. SIFI-udvalget har indstillet Danske Bank, Jyske Bank, Sydbank, Nordea Bank Danmark, Nykredit og BRF Kredit til fremover, at skulle leve op til en række skærpede krav for at mindske risikoen for, at de - og samfundsøkonomien – kommer i problemer³¹. Før rapporten blev offentliggjort var der spekulationer om hvorvidt Spar Nord ville blive et SIFI-pengeinstitut pga. af den store markedsandel i flere regioner. Ingen regionale banker anses dog for at være systemisk vigtige eftersom det kun er regioner som Grønland og Færøerne, der i tilfælde af bankkrak, vil stå i en situation, hvor det kan være svært at få andre banker til at bevæge sig ind på markedet³².

De nationale SIFI-institutters systemiskhed er valgt ud fra de kriterier, som Basel komiteen har givet som anbefalinger. Kriterierne er instituttets balance i forhold til BNP, om instituttets kan substitueres af andre, instituttets forbundethed med andre i sektoren f.eks. kreditforeningernes ”balanceprincip”, instituttets kompleksitet og om aktiviteterne udgør en stor andel af det samlede marked f.eks. andel af samlede indlån i Danmark, .I sin essens, at en ukontrolleret konkurs vil medføre væsentlige forstyrrelser i det finansielle system og i realøkonomien³³.

CRD4 betyder øgede kapitalkrav til alle pengeinstitutter og derudover kommer der øgede krav til kapital, eksponeringer og handlingsplaner for de 6 SIFI-institutter. Sydbank opfylder dog kun kravet om indlån og falder deres indlån med ca. 7%, skal der tages stilling til om de fortsat er et SIFI-institut.

³⁰ <http://www.evm.dk/~media/oem/pdf/2013/2013-publikationer/14-03-13-sifi-udvalgets-rapport/rapport-sifi-udvalget.ashx>

³¹ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5250896.ece>

³² <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5251381.ece>

³³ FSB, “Policy measures to address systemically important financial institutions”, 4. november 2011.

Kapitalforhold

Sparekassen Thy

Sparekassen Thy havde ved udgangen af regnskabsåret 2012 en egenkapital på tkr. 919.397. Egenkapitalen består udelukkende af overført overskud tkr. 679.297, garantkapital tkr. 232.233, foreslået garantudbytte tkr. 6.911, samt opskrivningshenlæggelser på tkr. 956. I løbet af de sidste fem regnskabsår, er egenkapitalen således øget med tkr. 175.816 hvilket svarer til en stigning på 23,64 %. Dette stigning skyldes selvfølgelig positive årsresultater samt en stigning i garantkapitalen.

Sparekassen Thy har ikke benyttet muligheden i bankpakke II hvor man kunne optage en statsgaranteret lån, og derved låne hybrid kernekapital.

Udvikling i basiskapitalen ³⁴	2012	2011	2010	2009	2008
Kernekapital efter fradrag	836.235	851.854	854.657	825.149	742.135
Hybrid kernekapital	0	0	0	0	0
Supl. Kapital	0	0	0	0	0
Basiskapital efter fradrag	836.235	851.854	854.657	825.149	742.135

Som man kan se i ovenstående tabel, har der været en positiv udvikling i basiskapitalen fra 2008 til 2012, mens basiskapitalen i perioden 2009 til 2012 har været nogenlunde uændret, dog med små fald/stigninger i de mellemliggende år. Sparekassen Thy har i alle årene præsteret overskud, så faldene skyldes hovedsagligt at sparekassens fradrag i basiskapitalen i den mellemliggende periode er steget.

³⁴ Sparekassen Thy årsregnskaber for årene 2008-2012

Solvens

Sparekassen Thys solvens³⁵					
	2012	2011	2010	2009	2008
Solvens	16,7 %	17,9 %	17,9 %	17,6 %	15,0 %
Individuelt solvensbehov	10,2 %	9,9 %	8,7 %	8,0 %	8,0 %
Solvensoverdækning	6,5 %	8,0 %	9,2 %	7,6 %	7,0 %
Basiskapital i mio.	836.235	851.854	854.657	825.148	743.581
Risikovægtede poster	5.012.442	4.766.815	4.735.947	4.668.128	4.582.529

Sparekassen Thy har haft en stigende solvensprocent fra 2008 til 2011, på i alt 2,9 %-point. Dog er solvensen faldet til 16,7 % i 2012, hvilket skyldes de øgede krav i henhold til 8+ modellen, herudover har faldet i basiskapitalen også haft en negativ indvirkning på solvensen. Desuden har Sparekassen Thy også måtte konstatere en stigning i de risikovægtede poster qua de to overtagelser i 2012, hvilket også belaster solvensen. En overdækning på 6,5 % i 2012 svarende til tkr. 325.480 i basiskapital, vurderes af Sparekassen Thy som meget tilfredsstillende. Overdækningen var i 2008 på 7 %-point.

Sparekassen Thy kan dog tydeligt mærke de øgede krav fra Finanstilsynet, hvilket også kan ses i det – i alle år – stigende individuelle solvensbehov – solvensoverdækningen er dog stadig tilstrækkelig.

Likviditet

Det er Sparekassen Thys holdning, at der på likviditetsområdet skal sikres en stabil og kontrolleret udvikling i forholdet mellem indlån og udlån. Forholdet mellem indlån og udlån udgør ultimo 2012 83,3 %³⁶ mod 90,9 % ved udgangen af 2011, hvilket betyder at udviklingen fra 2011 til 2012 i indlån er større end udviklingen i udlån.

³⁵ Sparekassen Thy risikorapporter for årene 2008-2012

³⁶ Sparekassen Thy årsregnskaber for årene 2008-2012

Likviditetsoverdækning³⁷					
	2012	2011	2010	2009	2008
	182,7 %	199,0 %	192,5 %	173,4 %	100,2 %

Sparekassen Thy har i 2008 en likviditetsoverdækning 100,2 % denne er i 2012 steget til 182,7 %. For sparekassen er langt størstedelen af likviditeten placeret i realkreditobligationer. Selvom grænseværdien jf. tilsynsdiamanten er 50 % har Sparekassen Thy valgt, at den interne grænse ligger på 100 %. For forholdet mellem indlån og udlån er det bestemt, at denne i Sparekassen Thy skal ligge under 100 %.

Kreditrisiko

Når man snakker om risici i en bank/sparekasse, så er kreditrisikoen helt klart et af de punkter der fortjener stor opmærksomhed. Sparekassen Thy forsøger at sprede sine risici ved udlåning til flere forskellige brancher, samt en dybdegående vurdering af de enkelte kunders kreditværdighed. Der bliver også lagt vægt på, at der kun bliver tilbudt lån og kreditter til personer eller virksomheder, der via den løbende indtjening kan overholde deres forpligtigelser. Sparekassen Thy overvåger løbende sine risici, og der bliver udarbejdet handlingsplaner for de engagementer der udviser risiko.

Sparekassen Thy har opstillet følgende målsætninger for sine kreditrisici³⁸:

- Ingen engagementer må udgøre mere end 10 % af egenkapitalen
- Udlån i forhold til egenkapital skal være mindre en 5
- Udlån til erhverv skal udgøre mindre en 65 % af det samlede udlån

Den samlede kreditrisiko for Sparekassen Thy udgjorde i 2012 tkr. 437.647 og de risikovægtede poster udgjorde tkr. 5.012.442. Dette er en stigning på tkr. 39.935 svarende til en stigning på 8,44 % hvilket til dels skyldes de nye 8+ regler, samt øget udlån som følge af opkøb mv..

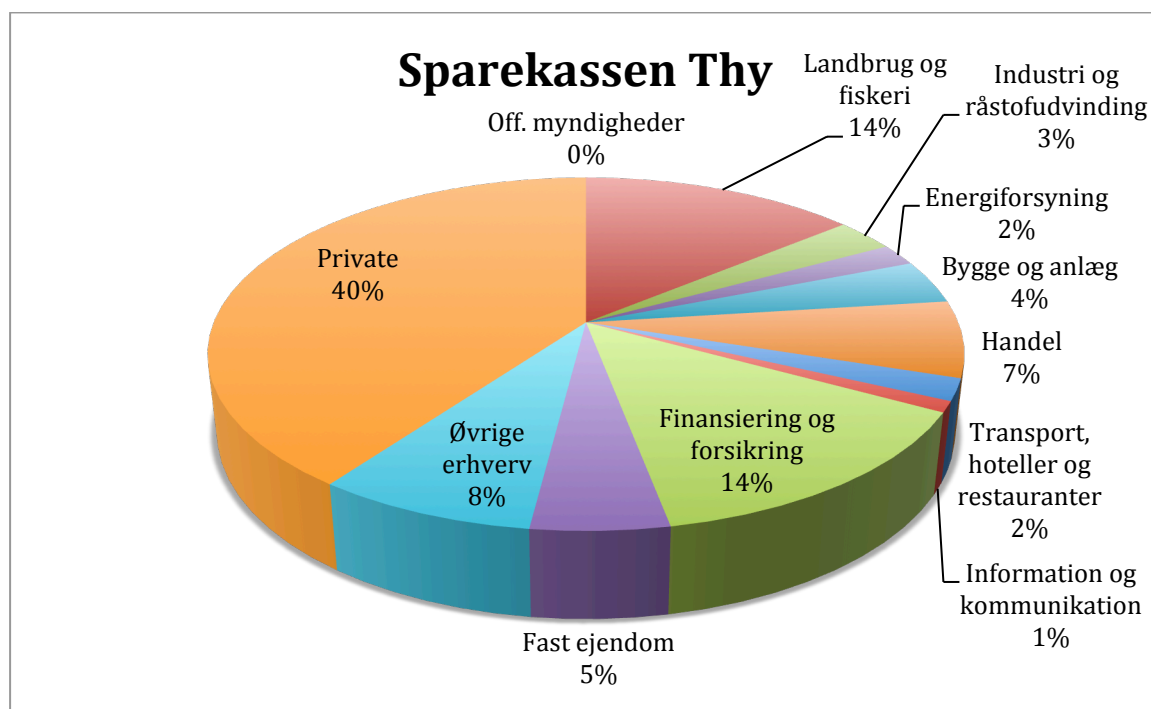
Sparekassen Thy anvender standardmetoden for opgørelsen af kreditrisici.

Nedenstående diagram viser fordelingen af udlån på brancheniveau.

³⁷ Sparekassen Thy årsregnskaber for årene 2008-2012

³⁸ Sparekassen Thy's risikorapport for 2012

Figur: 7 ³⁹



Som man kan se i diagrammet, så er 60 % af udlånet rettet mod erhverv, og 40 % rettet mod privat. Det er vigtigt at sprede risikoen på de forskellige brancher, for på den måde samlet set at sprede kreditrisikoen.

Sparekassen Thy har en over middel eksponering på både landbrug, fiskeri og finansiering/forsikring, men nedskrivningerne på landbrug og fiskeri er alligevel det laveste af det analyserede banker. Den største branche er landbruget og fiskeri med 14 %, hvilket også er en af de grupper der historisk set har været problemer med. Da jordpriserne er en afgørende faktor i værdiansættelsen af landbrug, har sparekassen valgt at fortage en stresstest af sine landbrugskunder, men udgangspunkt i jordpriserne. Dette har medført en mindre stigning i de gruppevisse nedskrivninger⁴⁰.

Nedskrivninger ⁴¹	2012	2011	2010	2009	2008
Nedskrivning	2,1 %	0,9 %	1,0 %	1,7 %	0,8 %
Nedskrivning i mio kr.	102	45	56	95	32
Nedskrivning gr. 3 PI ⁴²	2,28 %	2,15 %	2,14 %	4,27 %	1,52 %

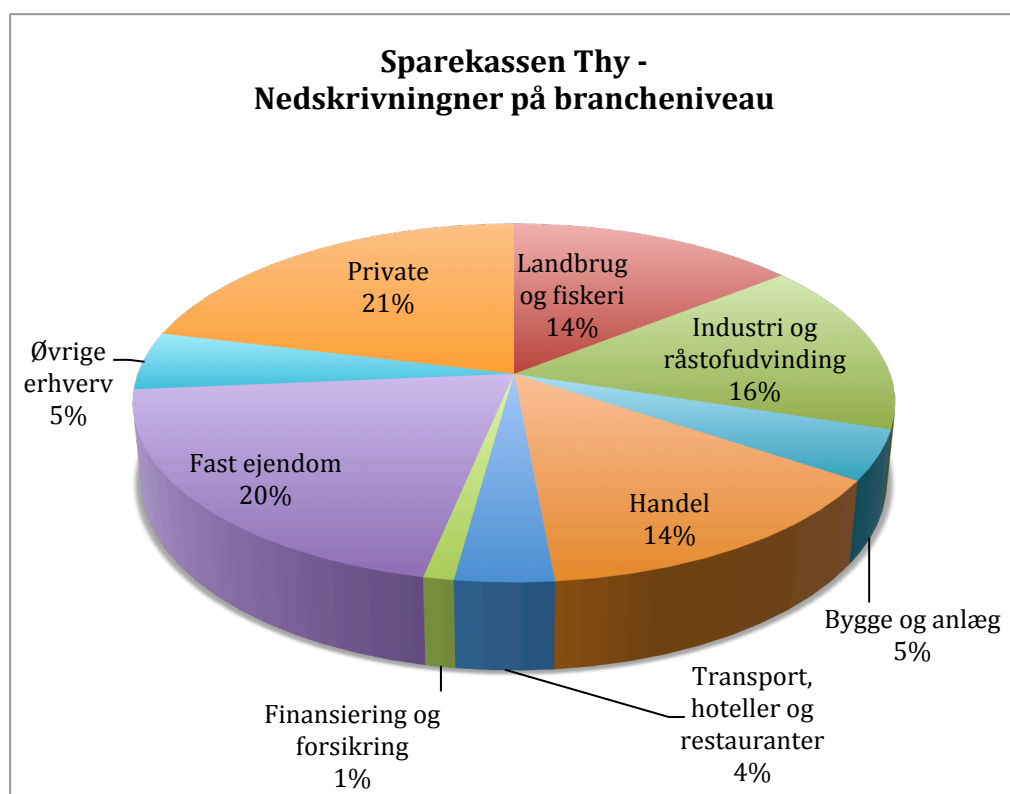
³⁹ Sparekassen Thy's årsrapport 2012 s. 38

⁴⁰ Sparekassen Thy årsrapport for 2012

⁴¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

Som det ses i ovenstående tabel, så har Sparekassen Thy i alle år haft en lavere nedskrivningsprocent, end de sammenlignelige gr. 3 pengeinstitutter, hvilket må betegnes som tilfredsstillende. Hovedårsagen til den – trods alt – stigende nedskrivningsprocent i årene 2008 til 2012 skyldes finanskrisen, faldende huspriser, stigende ledighed mv. Sparekassen Thy har alle årene præsteret overskud, og har således kunne indeholde alle nedskrivninger i det ordinære resultat.

Figur 8⁴³



I ovennævnte diagram ses foran årets nedskrivninger er fordelt på brancheniveau. Det er bemærkelsesværdigt at branchen fast ejendom står for 20 % af nedskrivningerne, mens branchen kun fylder 5 % af det samlede udlån. Nedskrivninger på private udgør 21 %, mens udlån til private udgør 40 % af det samlede udlån. Det er med til at understrege at ejendomsengagementer har voldt sparekassen store udfordringer. Den største uligevægt er dog at kun 3 % af det samlede udlån er til industri og råstofudvinding og denne branche

⁴² På nærværende tidspunkt var der alene data for 1. halvår af 2012 tilgængelig. Vi forudsætter at nedskrivningsprocenten i 2. halvår vil være den samme som i 1. halvår.

⁴³ Bilag 1

tegner sig for 16 % af deres samlede nedskrivninger eller 29 % på al udlån til den branche svarende til 30.771 tkr.

Markedsrisiko

Man tager i Sparekassen Thy udgangspunkt i de maksimale risici sparekassen kan påtage sig inden for de grænser bestyrelsen har tildelt direktionen. Disse beføjelser ligger alle indenfor Finanstilsynets rammer, og der bliver derfor ikke beregnet et tillæg, eftersom alle sparekassens markedsrisici kan indeholdes i 8 % kravet. Markedsrisikoen kan henholdes til usikkerheden vedr.: renterisiko, aktierisiko og valutarisiko.

Sparekassen Thy har opstillet følgende målsætninger for markedsrisici⁴⁴:

- Renterisikoen i forhold til basiskapitalen skal udgøre mindre end 5 %
- Danske børsnoterede aktier skal udgøre mindre end 6 % af basiskapitalen
- Udenlandske børsnoterede aktier skal udgøre mindre end 3 % af basiskapitalen
- Nettopositionen i udenlandsvaluta skal udgøre mindre end 10 % af basiskapitalen

Operationel risiko

Den største operationelle risiko vedrører it-systemerne. Størstedelen af sparekassens it-systemer er outsourcet til SDC. Sparekassen har dog de nødvendige nødplaner på it-området. For at minimere afhængigheden af enkelte personer, sørger sparekassen for i videst muligt udstrækning at have backup-bemanding på nødvendige funktioner.

Tilsynsdiamanten

Grænseværdier i Sparekassen Thy		
Pejlemærker	Grænseværdi	
Summen af store engagementer	< 125 % af basiskapitalen	0,0 %
Udlånsvækst	< 20 %	1,1 %
Ejendoms eksponering	< 25 % af samlet udlån	5,0 %
Stabil funding	< 1	0,7 %
Likviditetsoverdækning	> 50 %	182,7 %

⁴⁴ Sparekassen Thy risikorapport 2012

Som man kan se, så lever Sparekassen Thy op til alle kravene i Tilsynsdiamenten.

Sparekassen ønsker som tidligere beskrevet slet ingen store engagementer, hvilket også kan ses på ovenstående værdier. Udlånsvæksten er steget 1,1 % hvilket primært skyldes de to overtagelser tidligere nævnt opgaven.

Nordjyske Bank

Kapitalforhold

Nordjyske Bank have ved udgangen af regnskabsåret 2012 en egenkapital på tkr. 1.304.003. Egenkapitalen består af aktiekapitalen tkr. 80.400, opskrivningshenlæggelser tkr. 25.581, lovpligtige reserver tkr 4.185, overført overskud tkr. 1.185.797 og forslået udbytte tkr. 8.040. Egenkapital er i løbet af de sidste fem år steget med tkr. 256.000, hvilket svarer til en stigning 24,43 %

Nordjyske Bank har ikke benyttet muligheden i bankpakke II, og har således ikke optaget et statsgaranteret lån, og har derved ikke lånt hybrid kernekapital.

Udvikling i basiskapitalen ⁴⁵	2012	2011	2010	2009	2008
Kernekapital efter fradrag	1.222.157	1.169.734	1.100.598	1.040.780	1.020.676
Hybrid kernekapital	0	0	0	0	0
Supplerende kapital	29.453	30.103	30.816	30.559	25.351
Fradrag i basiskapital	26.612	23.647	30.815	22.700	25.351
Basiskapital efter fradrag	1.224.988	1.176.190	1.100.599	1.048.639	863.693

Som det ses ovenfor, så har Nordjyske Bank i hele perioden haft en stigende basiskapital. Det hænger selvfølgelig sammen med, at Nordjyske Bank også i alle årene har præsteret overskud på bundlinien.

⁴⁵ Nordjyske Banks risikorapporter for årene 2008 - 2012

Solvens

Nordjyske Bank solvens					
	2012	2011	2010	2009	2008
Solvens	19,3 %	18,8 %	17,4 %	16,6 %	14,3 %
Individuelt solvensbehov	11,9 %	9,9 %	9,7 %	8,0 %	8,0 %
Solvensoverdækning	7,4 %	8,9 %	7,7 %	8,6 %	6,3 %
Basiskapital i mio.	1.225	1.176	1.101	1.049	864
Risikovægtede poster	6.350.588	6.270.722	6.433.466	6.357.465	6.073.775

Solvensen i Nordjyske Bank har været støt stigende igennem hele perioden, fra 14,3 % i 2008 og til 19,3 % i 2012 – en stigning på 5 %-point. Det individuelle solvensbehov er dog også steget i samme periode, fra 8,0 % i 2008 til 11,9 % i 2012. Solvensoverdækningen var i 2008 på 6,3 %-point mod 7,4 %-point i 2012, svarende til tkr. 442.000 – solensoverdækningen er således forbedret i den mellemliggende periode, hvilket må betegnes som meget tilfredsstillende.

Nordjyske Bank kan også mærke de øgede krav fra Finanstilsynet, hvilket også kan ses i det stigende individuelle solvensbehov i den fem årige periode.

Likviditet

Det er Nordjyske Banks ønske, at likviditetsrisikoen skal være forsvarlig. Det betyder bl.a. at banken primært ønsker at dække sit likvitetsbehov med indlån og bankens egenkapital.

Herudover ønsker banken at have tilstrækkelige ”lines” hos andre pengeinstitutter til at dække det løbende likviditetsbehov. Herudover ønsker banken til enhver tid, at leve op til de fastsatte værdier i tilsynsdiamanten.

Forholdet mellem indlån og udlån udgør ultimo 2012 81,1 %⁴⁶ mod 90,6 % ved udgangen af 2011. Der er således sket en større stigning i indlånet, hvilket skyldes den øgede opsparingslyst hos danskerne.

⁴⁶ Nordjyske Bank årsregnskab 2012

Likviditetsoverdækning					
	2012	2011	2010	2009	2008
	209,7 %	178,9 %	255,0 %	157,2 %	90,6 %

Nordjyske Bank havde i 2008 en likviditetsoverdækning 90,6 % med 209,7 % i 2012. Der er således sket en tydelig forbedring af likviditeten i den mellemliggende periode, hvilket til dels skyldes den øgede opsparingslyst i samfundet, samt den øgede opmærksomhed på likviditeten i banken.

Det er Nordjyske Banks politik, at banken ikke må være afhængig af det korte pengemarked eller kortvarige tidsindskud af mere flygtig karakter som de kalder det. Banken tilsigter, at udlånsporteføljen skal kunne finansieres af indlån fra egne kunder, egenkapital, samt evt. længerelevende seniorlån samt tilsagte lines⁴⁷.

Kreditrisiko

Nordjyske Bank har følgende mål for sine kreditrisici

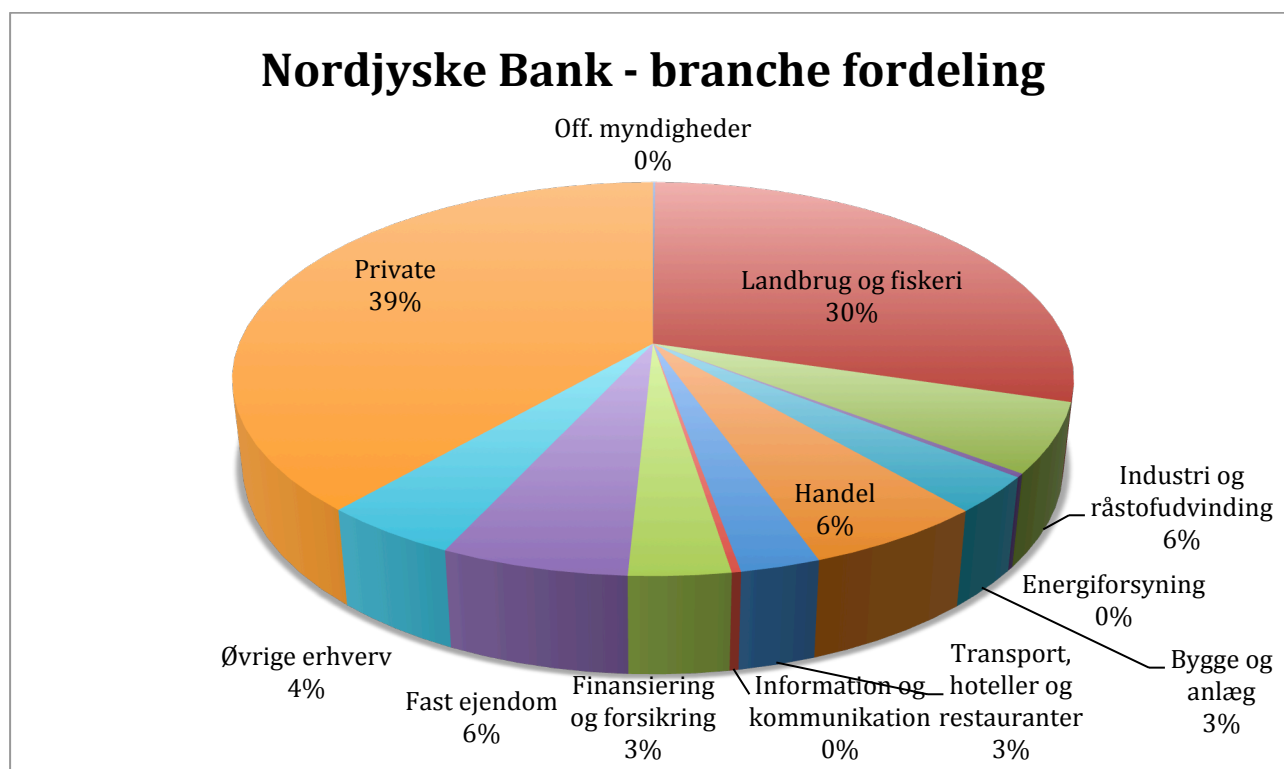
- At der skal være et velbalanceret forhold mellem de påtagne risici og det af banken opnåede afkast
- At bankens tab skal være på et acceptabelt niveau sammenlignet med andre danske pengeinstitutter
- At bankens tab skal kunne rummes inden for bankens løbende resultater

Banken ønsker at kreditgivningen skal være baseret på indsigt i kundernes økonomi, og kundernes evne og vilje til at opfylde de påtagne forpligtigelser. Banken ønsker kreditrisikoen er spredt på en række mindre engagementer. De enkelte engagementer må ikke overstige 10 % af bankens basiskapital.

Den samlede kreditrisiko for Nordjyske Bank udgjorde ved udgangen af 2012 tkr. 626.879 og de risikovægtede poster udgjorde tkr. 6.350.588. Nordjyske Bank anvender standardmetoden til opgørelsen af kreditrisici.

⁴⁷ Nordjyske Banks risikorapport for 2012

Fig. 9⁴⁸



Som man kan se i tabellen er udlånet fordelt med 61 % til erhverv og 39 % til private. Den største gruppe er udlånet til landbrug og fiskeri, som udgør hele 29,6 % hvoraf fiskeri udgør ca. 5 %. Landbrug er en stor andel – specielt nu hvor denne gruppe historisk set er en af de mest risikofyldte grupper for de danske banker. Denne eksponering har været kommenteret af forskellige medier ved fremlæggelsen af deres årsrapport. Nordjyske forsvare eksponeringen med at der er meget landbrug i området og at det er en af der kerneforretninger, som de kender godt.

⁴⁸ Nordjyske Bank årsregnskab 2012

Nedskrivninger ⁴⁹					
	2012	2011	2010	2009	2008
Nedskrivning	1,8 %	1,6 %	1,3 %	1,3 %	0,6 %
Nedskrivning i mio kr.	131	112	81	86	38
Nedskrivning gr. 3 PI ⁵⁰	2,28 %	2,15 %	2,14 %	4,27 %	1,52 %

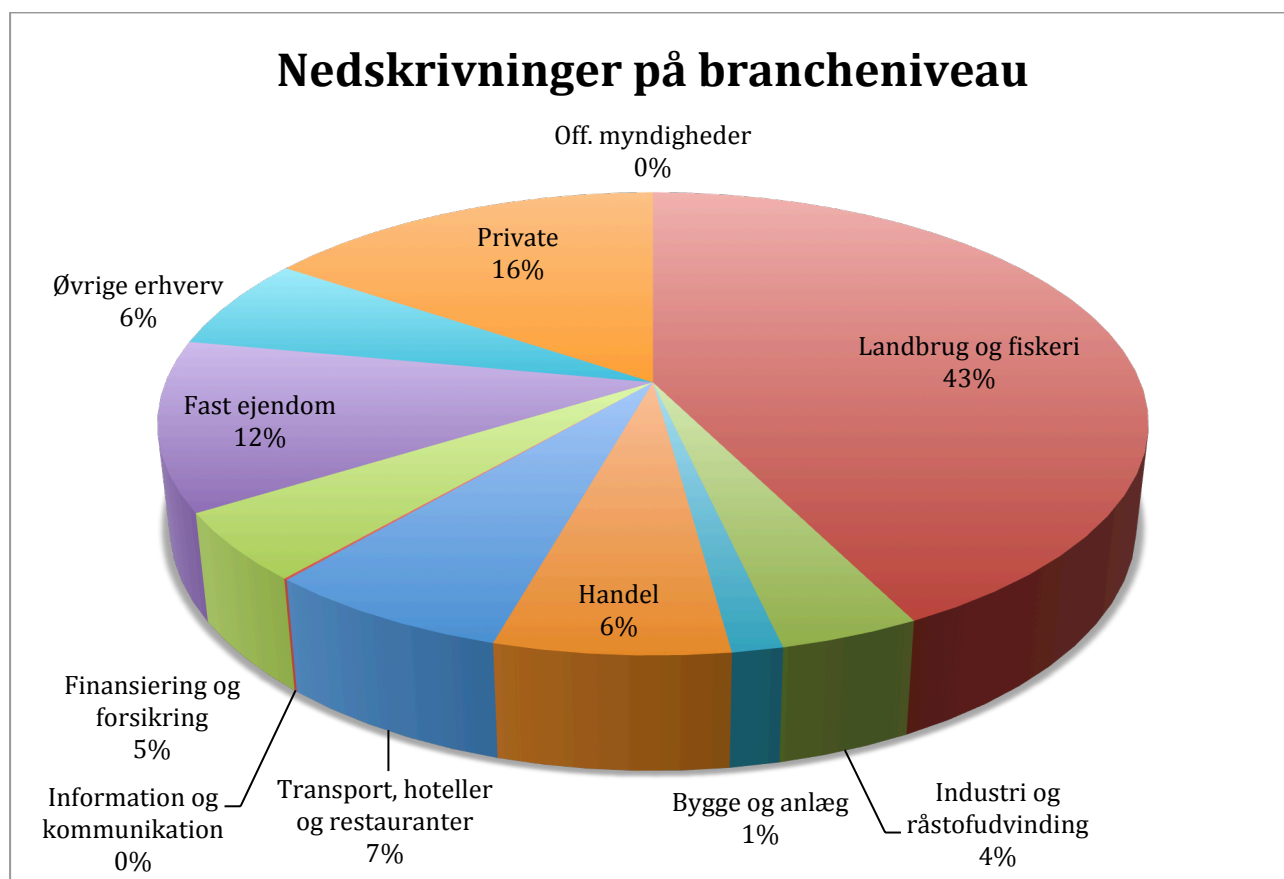
Som man kan se, så har Nordjyske Bank i alle årene haft en lavere nedskrivningsprocent end sammenlignelige gruppe 3. Pengeinstitutter, hvilket må betegnes som tilfredsstillende.

Hovedårsagen skal også her findes i den økonomiske krise, faldende huspriser mv. Det er dog også vær at bemærke, at Nordjyske Bank i alle årene har præsteret overskud, hvilket også betyder, at de i alle årene har kunne indeholde nedskrivningerne i det ordinære resultat.

⁴⁹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

⁵⁰ På nærværende tidspunkt var der alene data for 1. halvår af 2012 tilgængelig. Vi forudsætter at nedskrivningsprocenten i 2. halvår vil være den samme som i 1. halvår.

Figur 10⁵¹.



Nedskrivninger på landbrug og fiskeri udgør ca. 43 % af de samlede nedskrivninger og det er meget, når branchen samtidig udgør ca. 30 % af bankens samlede udlån. Der er dog kun nedskrevet på 12,97 % af det samlede udlån til landbrug og fiskeri. Sammenlignet med konkurrenter og de store nedskrivninger på landbrug generelt, vurderer vi at Nordjyske Bank generelt har nogenlunde styr på deres engagementer, men at der har været nogle få nedskrivninger i et meget højt niveau.

Fast ejendom udgør ca. 6 % af det samlede udlån og udgør ca. 12 % af de samlede nedskrivninger. De største nedskrivninger i forhold til branchen samlede engagement er imidlertid transport, hoteller og restauranter, der er tegner sig for 7 % af de samlede nedskrivninger til trods for at kun 2,6 % af de samlede udlån er til denne branche.

⁵¹ Bilag 2

Markedsrisiko

Det er bankens politik, at markedsrisiciene skal holdes på et lavt niveau. Ledelsen har inden for de forskellige typer af markedsrisici fastlagt grænser for den maksimale eksponering. Banken hovedvaluta er danske kroner. Dog har banken også indgået forretninger i andre valutaer. Disse valutadispositioner afdækkes løbende med modgående forretninger, hvilket betyder at der kun er tale om en beskeden valutarisiko. Banken markedsrisici styres af bankens Finanscenter efter rammer der er fastlagt af bankens ledelse. De enkelte områder bliver løbende overvåget⁵².

Operationel risiko

Der sker en løbende rapportering til bankens ledelse af de begivenheder og tab, som vurderes at kunne henføres til operationelle risici. IT-forsyningen som er den største operationelle risiko, er outsourcet til Bankdata. IT-sikkerheden bliver løbende vurderet, og der bliver løbende foretaget de nødvendige justeringer af bankens katastrofeplaner.

Tilsynsdiamanten

Grænseværdier i Nordjyske Bank		
Pejlemærker	Grænseværdi	
Summen af store engagementer	< 125 % af basiskapitalen	23,0 %
Udlånsvækst	< 20 %	- 3,0 %
Ejendomseksponering	< 25 % af samlet udlån	6,0 %
Stabil funding	< 1	0,7 %
Likviditetsoverdækning	> 50 %	210,0 %

Som det ses, så lever Nordjyske Bank op til alle de fem pejlemærker i tilsynsdiamanten. Udlånsvæksten er negativ, hvilket bl.a. kan skyldes det faldende udlånsønske hos kunderne.

⁵² Nordjyske Bank risikorapport 2012

Kapitalforhold:

Nørresundby bank har altid haft en stabil drift og de seneste 5 år er egenkapitalen øget med 14,03% således at egenkapitalen i 2012 udgjorde 1.342.000 tkr⁵³. Aktiekapitalen er fortsat 46.000 tkr., opskrivningshenslæggelser er i forhold til 2011 faldet med 11% til 20.910 tkr. og det overførte overskud udgør hovedparten med 1.266.441 tkr.

Jf. Bankpakke 1, der tidligere er beskrevet måtte der fra dens vedtagelse i 2008 og frem til 1/9-2010 ikke udbetales udbytte til aktionærer i danske banker. Både Nørresundby Bank og Nordjyske Bank meldte dengang ud at så snart det var muligt igen at udbetale udbytte, så ønskede de at gøre det⁵⁴. I regnskabet kan vi også se at de siden 2010 har udbetalt udbytte på 9.200 tkr. årligt⁵⁵. Det bakkes endvidere op af at Nørresundby Bank ikke har benyttet sig af hybrid kernekapital fra Bankpakke 2.

Nørresundby Banks kernekapital er de seneste 5 år øget med 16,67 % til i 2012 at udgøre 1.285.027 tkr. efter fradrag.

Ansvarlig kapital

Nørresundby Bank har i 2004 og 2005 optaget ansvarlige for lån for i alt 100 mio. kr. fordelt på de to år. Beslutningen blev taget af bestyrelsen fordi banken har en strategisk beslutning om altid at ville have en solvens på minimum 10% og grundet markante stigninger i udlån op til 2004 og for ikke at hæmme den fremtidig mulighed for øget udlån, blev der optaget ansvarlig lånekapital ad to omgange.

"De seneste års markante stigning i bankens udlån har medført et mindre fald i solvensprocenten, som nu er på 11,6 % mod lovens krav på 8 %. Banken har en strategisk målsætning om en solvens på minimum 10 %. Af hensyn til bankens fortsatte udvikling blev det derfor jf. fondsbørsmeddelelse af 21. December 2005 besluttet at optage ansvarlig lån stort 50,0 mio. kr. ved udstedelse af kapitalbeviser. Kapitalbeviserne udløber i 2014 med

⁵³ Nørresundby Bank, Årsrapporten 2012

⁵⁴ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article2338007.ece>

⁵⁵ Nørresundby Bank, Årsrapporten 2012, side 31

mulighed for førtidsindfrielse i 2011 under forudsætning af Finanstilsynets godkendelse. Den ansvarlige lånekapital indgår i bankens kapitalgrundlag på lige fod med egenkapitalen”⁵⁶.

Lånene skulle senest indfries i hhv. 2014 og 2015, men bankens ledelse har valgt at indfri lånene så tidligt som muligt, hvilket var i 2011 og de resterende 50 mio. kr. i 2012. Således at bankens kapitalgrundlag nu udelukkende består af ”egne” penge.

Nørresundby Banks udvikling i basiskapitalen ⁵⁷					
	2012	2011	2010	2009	2008
Kernekapital efter fradrag	1.285.027	1.239.366	1.219.668	1.180.510	1.149.367
Hybrid kernekapital	0	0	0	0	0
Supplerende kapital	20.910	73.678	124.228	127.968	126.992
Fradrag i basiskapital	12.008	1.303	88.899	83.404	47.937
Basiskapital efter fradrag	1.293.929	1.311.741	1.166.098	1.139.360	1.180.485

Nørresundby Bank har haft en sund udvikling gennem den 5 årige periode, som vi analyserer på og basiskapitalen er i perioden steget med 9,61 % , hvor de også har indfriet 100 mio. kr. i ansvarlig lånekapital.

Solvens

Nørresundby Bank har altid haft en behagelig overdækning på deres solvens i forhold til lovens krav og i kraft af lovændringer senenere hen individuelt solvensbehov. Denne strategi var som tidligere nævnt også grunden til at de optog ansvarlig lånekapital i 2004 og 2005, hvor solvensprocenten var kommet ned på 11,6 %.

⁵⁶ Nørresundby Bank, Årsrapporten 2004, side 9

⁵⁷ Nørresundby Banks risikorapporter for årene 2008 - 2012

Nørresundby Banks solvens					
	2012	2011	2010	2009	2008
Solvens	17,7 %	17,7 %	15,0 %	15,2 %	15,1 %
Individuelt solvensbehov	10,8 %	9,4 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %
Solvensoverdækning	6,9 %	8,3 %	7,0 %	7,2 %	7,1 %
Basiskapital i mio.	1.294	1.312	1.166	1.139	1.180
Risikovægtede poster	7.819.757	7.415.216	7.776.933	7.513.413	7.819.757

Nørresundby Bank har helt frem til 2011 haft et individuelt solvensbehov under lovens minimumskrav på 8 %. Der har igennem perioden været kraftige stigninger i de individuelle solvensbehov, stigningen skyldes bl.a. øgede krav fra myndigheder, samt specielt fra 2011 – 2012 en stigning i de risikovægtede poster.

Likviditet

Nørresundby Bank har et ønske om, at overdækningen på likviditetskravet skal udgøre minimum 50 %. Overvågningen er baseret på en løbende overvågning og styring af bankens kort- og langsigtete likviditetsrisici, herudover bliver der løbende udført stresstests. Direktionen modtager dagligt en rapportering om likviditetssituationen. Banken har optaget et lån på kr. 100 mio. med udløb i 1. halvår 2014⁵⁸

Likviditetsoverdækning					
	2012	2011	2010	2009	2008
	248,8 %	193,7 %	259,3 %	269,0 %	119,0 %

Nørresundby Bank havde i 2008 en likviditetsoverdækning på 119 % mod 248,8 %. Der er således sket en tydelig forbedring af likviditeten i den mellemliggende periode, selvom banken i 1. kvartal indfrie et lån på 585 mio kr., hvilket må betegnes som yderst tilfredsstillende. Baggrunden for stigningen skal findes i den øgede opsparingslyst, samt et faldende udlån.

⁵⁸ Nørresundby Bank – risikorapport 2012

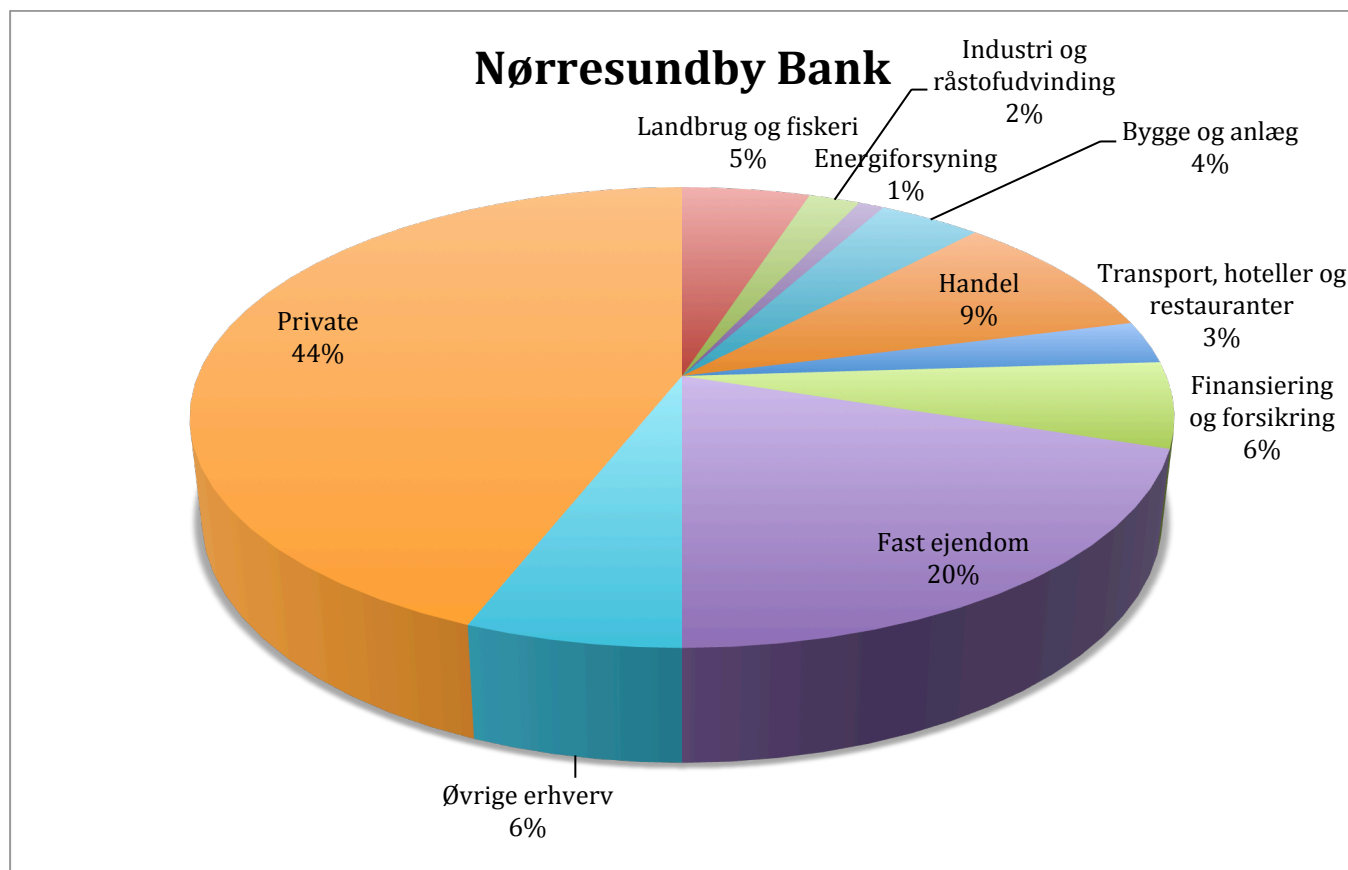
Kreditrisiko

Nørresundby Banks kreditrisiko styres på en måde som skal sikre, at der er et velbalanceret forhold mellem indtjening og risiko, ligesom at banken kræver, at risikoen skal være forudkalkuleret. Banken ønsker at sikre sine engagementer bedst muligt ved at kræve en sikkerhedsmæssig afdækning af udlånsporteføljen.

Bankens udlån i forhold egenkapitalen er 3,9 – banken har besluttet at denne grænse ikke må oversige 5,0.

Den samlede kreditrisiko for Nørresundby Bank udgjorde ved udgangen af 2012 tkr. 657.560 og de risikovægtede poster udgjorde tkr. 5.643.518

Figur 11⁵⁹



Som det kan ses, så er udlånet fordelt med 56 % til erhverv og 44 % til private. Den største gruppe er udlån til fast ejendom som udgør 20 % hvilket er mere en dobbelt så meget som er handel, som udgør 9 % af det samlede udlån. Bankens store eksponering mod ejendomme forsvares dog med at ca. 42,3% er udlånt til den almennyttige boligsektor⁶⁰.

Nedskrivninger ⁶¹	2012	2011	2010	2009	2008
Nedskrivning	1,3 %	0,9 %	1,1 %	1,7 %	0,9 %
Nedskrivning i mio. kr.	88	66	89	139	81
Nedskrivning gr. 3 PI ⁶²	2,28 %	2,16 %	2,14 %	4,27 %	1,52 %

⁵⁹ Nørresundby Bank årsrapport

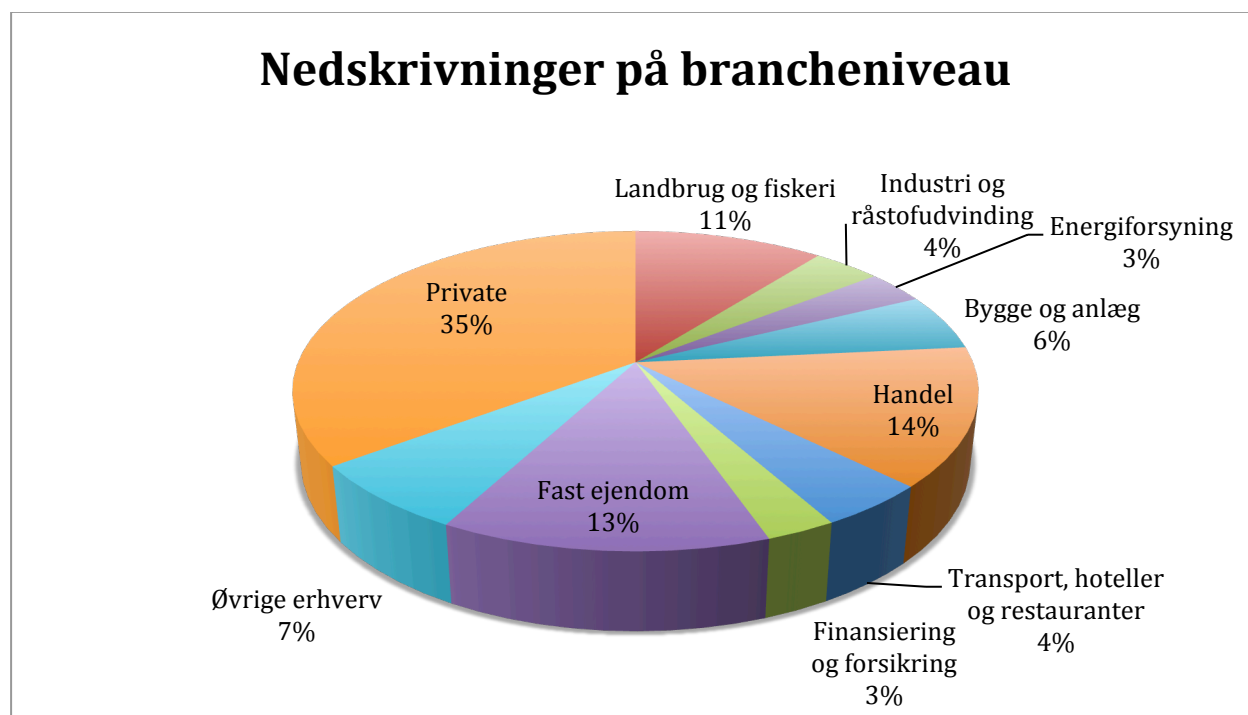
⁶⁰ Nørresundby Banks Årsrapport s. 56

⁶¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

⁶² På nærværende tidspunkt var der alene data for 1. halvår af 2012 tilgængelig. Vi forudsætter at nedskrivningsprocenten i 2. halvår vil være den samme som i 1. halvår.

Som det ses, så har Nørresundby Bank i alle årene haft en nedskrivningsprocent, end de sammenlignelige gr. 3 pengeinstitutter, hvilket selvfølgelig er tilfredsstillende. Det er selvfølgelig også værd, at bemærke at Nørresundby Bank i alle årene har haft overskud, hvilket betyder at de har kunne holde nedskrivninger inden for det ordinære resultat.

Figur 12⁶³.



Nørresundby Bank har et højt niveau af nedskrivninger på private 35 % , der skal holdes op med en også relativ stor eksponering med ca. 44 % af al udlån. Ligesom de to øvrige pengeinstitutter har banken også oplevet forhøjede nedskrivninger til landbrug og fiskeri ud af den eksponering på ca. 5 % er der nedskrivninger for 11 %.

Generelt har Nørresundby bank nedskrivninger i et lavt niveau, dog skiller branchen med ”Handel” sig ud, hvor der er en middel eksponering og nedskrivninger i et højere niveau end de øvrige brancher. Det mest iøjefaldende er dog branchen med energiforsyning, der kun udgør 1%, men hvor de stadig har tabt 18.5% svarende til 9.474 tkr, det svarer til 3 % af de samlede nedskrivninger.

⁶³ Bilag 3

Markedsrisiko

Der er bankens politik at markedsrisici skal holdes på et lavt niveau. Der er fastlagt konkrete risikorammer, ligesom det er målsætningen, at forholdet mellem risiko og afkast skal være fornuftigt. Ledelsen modtager dagligt rapportering udarbejdet af Økonomiafdelingen over den samlede risiko. Denne rapportering indeholder bl.a. udviklingen i ind- og udlån.

Herudover modtager ledelsen to gange årligt en rapport over den samlede eksponering i værdipapirer og valuta.⁶⁴

Operationel risiko

Operationel risiko styres på tværs af organisationen gennem omfattende forretningsgange og kontrolfunktioner. Risiciene søges minimeret ved at adskille udførelse fra kontrol. Et væsentlig omårede er it-området. Edb-afdelingen forholder sig løbende til it-sikkerheden, ligesom der er udfærdiget it-beredskabsplaner skulle uheldet være ude. Der er desuden opstillet krav til tilgængelig og stabilitet af bankens it-systemer.

Tilsynsdiamanten

Grænseværdier i Nordjyske Bank		
Pejlemærker	Grænseværdi	
Summen af store engagementer	< 125 % af basiskapitalen	32,0 %
Udlånsvækst	< 20 %	- 8,0 %
Ejendomseksponering	< 25 % af samlet udlån	20,0 %
Stabil funding	< 1	0,6 %
Likviditetsoverdækning	> 50 %	249,0 %

Som man kan se, så overholder Nørresundby Bank alle fem pejlemærker i tilsynsdiamanten.

Delkonklusion

Alle tre pengeinstitutter har et stærkt kapitalgrundlag og har ikke gjort brug af hverken hybrid kernekapital ej heller supplerende kapital. Solvensmæssigt har de alle tre en tilpas overdækning, hvor den laveste overdækning er 6,5 % og den største er 7,4 %.

⁶⁴ Nørresundby Bank – risikorapport 2012

Kreditrisikoen udgør den største risiko i hvert af de tre pengeinstitutter. De har alle en diversificeret portefølje af udlån, men vi ser også hver af dem have særlig eksponering mod hver deres branche. Fælles for alle tre pengeinstitutter er, at den eller en af de brancher, hvor de er mindst eksponeret er også den branche, hvor de procentvis har oplevet de største nedskrivninger. Det bekræfter at tab i højere grad opstår, når der etableres engagementer i nye brancher eller, hvor man ikke har meget engagement i forvejen. Alle tre er indenfor tilsynsdiamantens pejlemærker og har en klar strategi for, hvorledes de også fremadrettet vil være det.

Omverdensanalyse

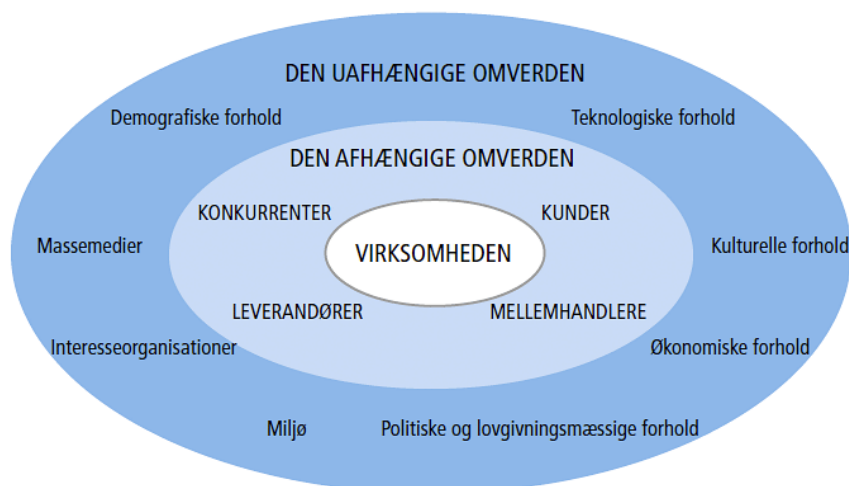
Uanset i hvilken branche der drives virksomhed, så er det vigtigt at gøre det på et oplyst grundlag med hensyn til de øvrige konkurrenter og interesser der i større eller mindre grad påvirker virksomheden. Det er altså vigtigt, at kende verden omkring sig og løbende analysere på, hvor omverdenen befinder sig i forhold til virksomheden og hvor omverdenen er på vej hen.

Den omverden der påvirker og influerer på et pengeinstitut er mange, og spænder bredt fra de nærmeste konkurrenter, kunderne og egen arbejdskraft over til lovgivning i national og europæisk forstand, teknologiens udvikling og udviklingen i samfundsøkonomien.

I det efterfølgende afsnit vil vi analysere på hvordan det er at drive lokalt pengeinstitut i den danske/europæiske pengeinstitutsektor og forholde os lidt dybere til hvordan forholdene er i Nordjylland.

De tre pengeinstitutter, som vi fusionerer i hovedopgaven er alle tre lokale pengeinstitutter med base tre geografisk forskellige steder i det nordjyske. Derfor vil analysen blive lavet ud fra, hvordan omverden ser ud, for et lokalt pengeinstitut i det nordjyske.

Fig. 13⁶⁵



Analysen er delt op i flere elementer. Først analyseres fjernmiljøet/den uafhængige omverden, som er kendetegnet ved de rammer, der generelt er gældende for hele sektoren og som pengeinstituttet ikke er direkte afhængig af. Faktorerne i fjernmiljøet/den uafhængige omverden er talrige, og det er vigtigt kun at forholde sig til de faktorer, der reelt spiller ind på virksomhedens omverden. Det er dog vigtigt ikke kun, at analysere på de faktorer, der har en direkte effekt for ofte vil der være faktorer i fjernmiljøet, der påvirker virksomheden indirekte og i større grad end man umiddelbart skulle tro.

PEST(EL)-analysen er en ofte anvendt model, som vi også anvender, til at analysere på et pengeinstitut markedet/sektoren. Den beskrives nærmere i det det særskilte afsnit.

Dernæst analyseres nærmiljøet/den afhængige omverden og som redskab for denne analyse benyttes PORTERS 5-forces model. Nærmiljøet er på mange måder nemmere at forholde sig til eftersom pengeinstituttet mere eller mindre, er direkte afhængig af disse aktører og faktorer. Et lille pengeinstitut vil ofte have flere aktører i nærmiljøet, som det er afhængigt af end f.eks. et stort pengeinstitut, der for eksempel selv udvikler og distribuerer produkter og derfor er mindre afhængigt af at samarbejde med andre.

⁶⁵ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=578>

Fjernmiljøet/den uafhængige omverden

Der findes flere metoder til at analysere omverden. En model der har bredt anvendt de seneste 12-15 år er PEST analysen⁶⁶. PEST analysen forholder sig til følgende: omverdenens faktorer, politiske, økonomiske, socio-kulturelle og det teknologiske.

Selvom PEST-analysen ofte benyttes, når et marked/sekter skal analyseres, er der kritikere der mener, at den primært leverer et historisk blik på, hvordan omverden har været. Den risiko vil vi i vores analyse forsøge at begrænse ved også, at forholde os til nogle af de forandringer, vi ved er på vej i sektoren, eller som vi vurderer, som værende sandsynlige inden for en kort til mellemlang tidshorisont.

Der har ligeledes været kritik af at PEST analysen er for simpel, hvorfor vi har valgt at benytte den udvidede model, der også tager inkluderer miljømæssige og lovmæssige forhold.

Politisk

Den politik, der føres i landet spiller ofte en stor rolle på de rammer, som pengeinstitutter skal agere indenfor. Pengeinstitutsektoren har historisk ikke været reguleret i voldsom grad og under den sidste VK-regering var der endog væsentlige lempelser.

Den politiske temperatur i Danmark så vel som i flere europæiske lande, er skiftet de senere år og det har betydet stramninger i den politik der bliver ført. Der er blevet talt om flere forskellige afgifter, der særsomt kan ramme finansielle institutioner. Det kan f.eks. være finansskatten, der er en transaktionsafgift, der pålægges alle finansielle transaktioner. Den ønskede effekt skulle være, at pengeinstitutterne derved reducerer antallet af transaktioner og dermed mindske de spekulative transaktioner. Risikoen er at transaktioner ikke mindskes, men at handelsstedet flyttes til et andet land og at de lande der har afgiften, risikerer at miste forretningsomfang og dermed andre afledte indtægter som f.eks. øvrige skatter. Finansskatten vil også ramme små pengeinstitutter, om end i mindre omfang end de store finanshuse, alene pga. mængden, omfanget og størrelsen af de finansielle transaktioner.

Der har været forskellige redningspakker til forskellige europæiske lande i form af enorme opkøb af statsobligationer og der har været diskussioner om hvorvidt sydeuropæiske lande i

⁶⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

økonomisk uføre, skulle have eftergivet mia. af euro i gæld. Der har ofte været strenge politisk og økonomiske restriktioner forbundet med redningspakkerne. Senest er det blevet vedtaget at indlånere i Cypern mister op mod 40% af deres indeståender over 100.000 EUR i landets banker for, at landet kan låne yderligere kapital og undgå en statsbankerot.

Herhjemme i Danmark, var der i forbindelse med den seneste skattereform ønsker fra regeringspartierne om, at en del af skattelettelserne skulle hentes ved en øget lønsumsafgift fra 10,5% til 12,3% over en 10 årig periode, en afgift som finansielle virksomheder skal betale af den løn, som de udbetaler til medarbejderne. Et forslag som efterfølgende er blevet vedtaget.

Diskussionen er igen blusset op i forbindelse med lettelsen af selskabsskatten for samtlige virksomheder, med undtagelse af Dansk Undergrunds Consortium og finansielle virksomheder.

Finansrådet udarbejder hvert år forskelligt statistisk materiale og som det kan ses i nedenstående, så er antallet af fuldtidsansatte i de danske banker faldet med ca. 4.000 personer over de seneste fire år.

Figur: Pengeinstitutter, filiaer og tal⁶⁷

Strukturtal	2008	2009	2010	2011
Danske pengeinstitutter ¹	138	132	123	113
Færøske pengeinstitutter	4	4	4	4
Filialer af udenlandske pengeinstitutter	12	12	15	14
-heraf filialer af udenlandske pengeinstitutter	-	-	-	-
Pengeinstitutter i alt	154	148	142	131
Filialer af danske pengeinstitutter ²	1.879	1.760	1.598	1.494
Ansatte ²	47.599	-	-	-
Ansatte omregnet til heltidsansatte ²	46.844	46.124	44.037	42.820

Ud fra de senere års diskussioner om eftervirkninger af den finansielle og økonomiske krise og hvem der skal betale, tillader vi os at konkludere at symbol- og værdipolitik i både dansk og europæisk regi, kan være med til at påvirke konkurrenceevnen og vikårene for selv et mindre lokalt pengeinstitut.

I afsnittet om lovmæssige likviditets- og kapitalkrav har vi berørt mange af faktorer, der påvirker et pengeinstitut. Bekendtgørelse om kapitaldækning og lov om finansiell virksomhed ændrer sig i takt med, at regeringen vedtager nye love for sektoren. Derfor vurderer vi, at det

⁶⁷ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal.aspx>

vigtigt at de lokale pengeinstitutter fortsat ”organisierer” i interesse organisationer som ”lokale pengeinstitutter” og derved kan tale med ”samlet røst” omkring de politiske debatter, der er med til påvirke hvilke beslutninger, der bliver truffet. Det blev for eksempel også forsøgt i efteråret 2012, hvor flere aktører fra sektoren forsøgte at påvirke de nye ”solvens 8+” regler til at blive mere lempelige. Det lykkedes ikke og vi har erfaret, hvordan mange små- og mindre pengeinstitutter har fået et til flere procent tillagt deres individuelle solvensbehov.

Basel 3 er på vej og vi ved at det gradvist kommer til at betyde øgede krav til blandt andet pengeinstitutters kernekapital. Som følge deraf er det også besluttet, at der skal være nogle systemisk vigtige pengeinstitutter i hvert land og i marts måned blev de udpeget i Danmark. Disse pengeinstitutter spiller alle en national rolle og som følge af, at staten anser dem for at være så vigtige, at de ikke må komme i økonomisk uføre, bliver der stillet større kapitalmæssige- og oplysningsmæssige krav til disse pengeinstitutter end deres konkurrenter.

For snart 10 år siden åbnede regeringen op for, at det kunne udbydes realkreditlån med indledende afdragsfrihed i op til 10 år. Den gang påvirkede det i høj grad både boligpriser og bankernes indtjening markant pga. den store efterspørgsel efter den nye låntype og det gjorde ”dyre” ejendomme tilgængelige for en større køberskare.

I dag 10 år efter, hvor vi har en samfundsøkonomi i recession og større arbejdsløshed, forventes det, at den ophørte afdragsfrihed vil ramme boligejere hårdt, hvis deres økonomiske situation har ændret sig til det værre og de ikke har fået afdraget tilstrækkeligt. Kombineret med at boligmarkedet har lange liggetider, særligt i provinsbyer og landområder, så kan det betyde at mange pengeinstitutter vil komme til at lide tab, som følge af tvangsauktioner. Der er ej heller meget politisk vilje at spore til at forlænge afdragsfriheden. Vores nuværende erhvervsminister Anette Wilhelmsen siger følgende ”*at der ikke bliver lempet på lovgivningen, så boligejere kan få lov at have afdragsfrihed i længere tid.*”⁶⁸

Økonomisk

Økonomiske faktorer kan påvirke et pengeinstitut på mange forskellige måder. Den generelle konjunkturudvikling vil altid påvirke uanset om det er lav- eller højkonjunktur. Ved højkonjunktur vil investeringslysten typisk stige, mens vi i lavkonjunkturer ofte vil prioritere, at nedbringe gæld og ”polstre” hvis ”dårlige” tider måske varer ved. I lavkonjunkturer vil vi

⁶⁸ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Realkredit/article5311627.ece>

også opleve mange, der ikke kan servicere deres gæld, hvor nedskrivninger på lån typisk vil stige.

I kølvandet på finanskrisen har et område af Danmark fra Syddjylland op langs Vestkysten og op til det Nordvestjyske fået betegnelsen ”Den rådne banan”, som en del af udkants-Danmark, der er særligt hårdt ramt med affolkning, konkurser og mange ufaglærte. Konjunkturerne har altså ramt det område særligt hårdt, det har også til dels påvirket vores tre pengeinstitutter i området.

Siden pengemarkederne nærmest ”bundfrøs” i efteråret 2008 og efter vi fik den første bankpakke, har vi haft et unaturligt lavt renteniveau. Det lave renteniveau betyder også, at der er meget ”små” afkast at hente på obligationsmarkedet, og selvfølgelig også, at det bliver billigere at hente ”funding”, hvis man er sundt pengeinstitut. Ofte er det desværre ikke nok at være et veldrevent pengeinstitut, det er også nødvendigt at være på kendt på minimum de europæiske markeder for at investorer har tillid og kendskab til f.eks. de obligationssalg, som er en af de måde pengeinstitutter henter kapital på. Ingen af de tre pengeinstitutter henter pr. likviditet i markedet, men det er stadig vigtigt, at holde sig ”attraktiv” såfremt muligheden en dag skulle opstå.

Kombinationen af lavkonjunktur og ringe tillid til økonomisk vækst i de kommende år, har gjort det svært for de fleste pengeinstitutter at låne penge ud. Forstået på den måde, at det er svært at finde sunde engagementer, der ønskes etableret eller udvidet. Det har betydet, at udlånet er faldet og kombineret med et lavt renteniveau, har det betydet, at næsten alle pengeinstitutter har hævet rentemarginalen for ikke at miste indtjening og dermed være endnu ringere stillet fremadrettet. Det samme er gældende for ”vores” tre pengeinstitutter, hvor man hos Nordjyske Bank og Nørresundby har oplevet udlånsfald på ca. 5 %.

Nationalbanken stresstester som tidligere nævnt alle banker, ligesom det sker på europæisk plan. Stresstestene indeholder forskellige recessionsscenarier og der analyseres på hvordan for eksempel faldende BNP, stigende ledighed og faldende boligpriser vil påvirke pengeinstitutternes engagementer og i hvilket omfang nedskrivninger vil øges. De forskellige scenarier – de enkelte pengeinstitutter skal kunne overleve - kan ses i nedenstående tabel.

	Scenario 0	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
2012				
BNP, pct. år-år	1,2	0,5	0,1	-0,7
Privat forbrug, pct. år-år	1,1	-0,2	0,1	-0,7
Eksportmarkedsvækst, pct. år-år	3,4	3,4	-4,0	-5,8
Ledighedsprocent	3,8	4,0	4,1	4,3
Huspriser, pct. år-år	-3,3	-8,2	-8,9	-10,2
Obligationsrente, pct. p.a.	2,5	2,5	2,5	3,0
2013				
BNP, pct. år-år	1,6	-0,2	-1,9	-3,9
Privat forbrug, pct. år-år	1,7	-1,0	-1,8	-3,5
Eksportmarkedsvækst, pct. år-år	5,9	5,9	-3,3	-4,5
Ledighedsprocent	3,9	4,7	5,8	6,8
Huspriser, pct. år-år	3,2	-5,4	-7,3	-10,2
Obligationsrente, pct. p.a.	2,9	2,9	2,9	4,2
2014				
BNP, pct. år-år	1,7	1,0	0,4	-0,3
Privat forbrug, pct. år-år	1,6	0,7	-0,3	-0,5
Eksportmarkedsvækst, pct. år-år	6,9	6,9	6,3	6,3
Ledighedsprocent	3,7	5,0	7,2	8,8
Huspriser, pct. år-år	2,2	1,9	0,9	-1,4
Obligationsrente, pct. p.a.	3,4	3,4	3,4	4,6

Anm.: Årsgennemsnit. Ledigheden er angivet som andel af arbejdsstyrken.
Kilde: Danmarks Nationalbank og egne beregninger.

Nedenfor er vist forskellige udvalgte sektorer, hvor danske pengeinstitutter er eksponeret og ud fra ovenstående scenarier, hvordan konjunkturudviklingen vil påvirke nedskrivningsprocenten på de forskellige sektorer.

Figur 14, 15, 16 & 17⁶⁹



⁶⁹ Finansiell Stabilitet 2012

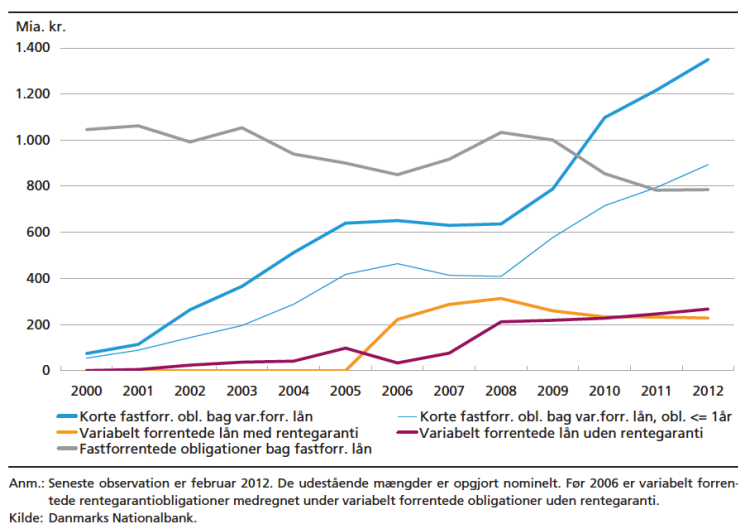
Hvis vi antager at scenarie 1 indtræffer, vil det påvirke det danske pengeinstitutter meget forskelligt. Nedskrivninger på husholdninger/privatkunder vil være jævnt fordelt, men det antages at de pengeinstitutter, der udelukkende er beskæftiget i ydre områder vil påvirkes hårdere. Ligeledes vil landbrugstunge pengeinstitutter, som f.eks. Nordjyske Bank og Sparekassen Thy påvirkes hårdere end pengeinstitutter med større andel af detailhandel, som f.eks. Nørresundby Bank. Fælles for alle de udvalgte sektorer er dog at scenarie 1 vil bringe nedskrivningsprocenter tilbage på 2008 niveau, som minimum dog med undtagelse af ejendomme, der først ved scenarie 2 forventes at være tilbage 2008 niveau.

Forringet økonomi for husholdningerne/privatøkonomien vil særligt slå igennem på hvilke låntyper kunderne efterspørger. Hvis økonomien bliver for presset, vil mange søge over i mere risikofyldte låntyper og evt. stoppe med afdrag for ikke at risikere en tvangsauktion.

Nedenstående figur viser på hvilke låntyper de danske realkreditlån fordeler sig, og at siden muligheden for variabelt forrentede lån blev introduceret, så er de steget kraftigt. Mulighed for op til 10 års indledende afdragsfrihed kom i 2004 og udgør nu ca. 56% af den samlede lånmasse⁷⁰, og med 2014 lige om hjørnet, så kan der være mange familier der kommer i problemer, når der igen skal betales afdrag på gælden. Afdragsfriheden kombineret med korte rente er risikabelt for den enkelte husholdningsøkonomi, hvis ikke den ekstra risiko og sparede afdrag bruges til at konsolidere sig på anden vis, ved f.eks. at nedbringe gæld i banken.

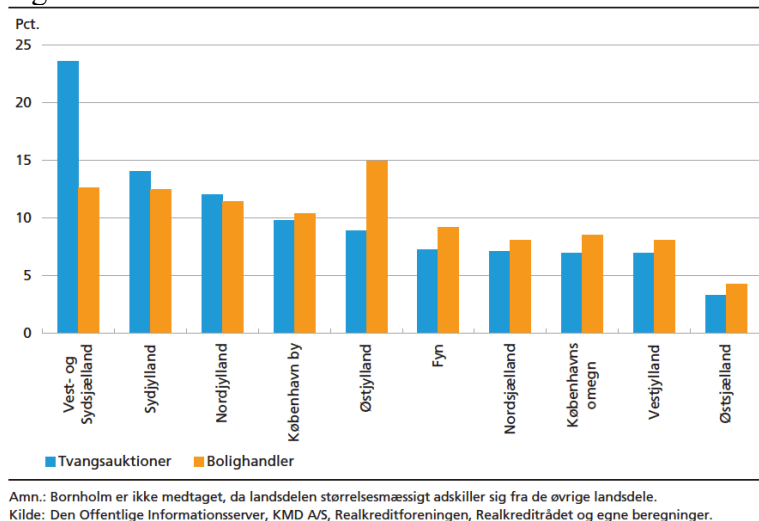
⁷⁰ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Realkredit/article5307302.ece>

Figur 18: Realkreditobligationer fordelt på låntype.



Det værste scenarie for pengeinstituttet, så vel som boligejeren er en tvangsauktion. Nedenstående figur viser andelen af tvangsauktioner i forhold til realiserede handler i perioden 2005 -2008 fordelt på geografiske områder⁷¹.

Figur 19



Vores tre pengeinstitutter ligger alle tre i Nord- og i Vestjylland. Nordjylland har som region været hårdt ramt med flere tvangsauktioner end antal realiserede handler og det viser netop at omverdenen kan ramme et markedsområde som vores hårde en for eksempel konkurrenter, der udelukkende er placeret i Østjylland.

⁷¹ FS 2012 fig. 62 s. 119

Social

Der er trukket data ud fra Danmarks Statistik, hvor vi for hvert pengeinstitut har set på hvilke kommuner, de har filialer og hvordan udviklingen på indbyggertal, befolkningstæthed, voksne uden erhvervsudd., voksne med erhvervsudd., fuldtidsledige og socialøkonomisk indeks. Det socialøkonomiske indeks måler kommunens relative udgiftsbehov i forhold til andre kommuner.⁷²Tallene er opstillet som indekstal med begyndelse i 2008 og slut i 2012.

Spk. Thy

De fire kommuner Herning, Holstebro, Struer og Thisted, hvor Sparekassen Thy har sit markedsområde har oplevet at være status quo med indbyggertallet. Det samme gør sig gældende for befolkningstætheden. Hvis ikke sparekassen havde filialer i Holstebro og Herning, ville begge indeks være gået tilbage med 2%. Uddannelsesniveaueet er hævet. Arbejdsløsheden er steget med 110 % og det socialøkonomiske indeks er steget med 1,3% og hvis ikke Herning og Holstebro var med i statistikken, ville udgiftsbehovet være steget med 5,2 %.

Nordjyske Bank

De fire kommuner Brønderslev, Frederikshavn, Læsø og Hjørring, hvor Nordjyske Bank har sit primære markedsområde har oplevet et fald i indbyggertallet på 1,4 %. Ledigheden er steget med 70 %. Det socialøkonomiske indeks er faldet med 1,2 %.

Nørresundby bank

Aalborg kommune er den primære kommune for Nørresundby Banks markedsområde. Her er indbyggertallet steget med 3,1 %. Ledigheden er steget med 59 % og det socialøkonomiske indeks er status quo.

Det er en udfordring for mange områder i Danmark at borgerne i endnu højere grad end tidligere flytter fra landområder til byerne. Historisk set flyttede mange unge tilbage efter endt uddannelse, nu bliver de unge i højere grad i de større universitetsbyer, også når de bosætter sig som familie.

⁷² Kommunal Udligning og Generelle Tilskud 2008 s. 40

Teknologisk

Den teknologiske udvikling er stor og op påvirker i høj grad også pengeinstitutsektoren.

Der har i flere år været en konkurrence i sektoren om at have de bedste webbankløsninger. Denne konkurrence er nu rykket over på de mobile enheder som telefoner og tablets. Hvor der foregår en konkurrence om at have de mest tilgængelige og brugervenlige applikationer og de applikationer, som kan mest med f.eks. aktiehandel, analyse af forbrug og kommunikation med bank/rådgiver.

Nykredit har for eksempel brugt teknologien til, at minimere antallet af deres filialer. De har udviklet meget på deres software for at få værktøjer, der gør det muligt at holde møder over webcam og med flere deltagere. Nykredit forventer at kunne minimere omkostninger og svare på nogle af de behov, som travle kunder har, der ikke lige bor i nærheden af filialen.

Pengeautomater bliver mere og mere avancerede og det er nu muligt at få pengeautomater, der kan håndtere både ind og udbetalinger, samt udbetaling i flere valutaer f.eks. EUR. Det er muligt at indlevere checks, der cleares og indsættes i en proces. For brugere med særlige behov er det muligt at få læst teksten fra skærmen højt. Kombineret med f.eks. en døgnboks, der tømmes af en ekstern leverandør f.eks. Loomis kan det langt hen ad vejen opveje behovet for en filial med lav mødeaktivitet.

Flere pengeinstitutter med Danske Bank i spidsen, er begyndt at outsource dele af deres IT-afdelinger til Baltikum eller Indien pga. besparelser på arbejdslønnen. Det at nogle pengeinstitutter har mulighed for at outsource arbejdspladser, kan være med til at øge konkurrencen i forhold til de pengeinstitutter der ikke kan. Ud over Danske Bank og Nordea, så indgår de fleste andre pengeinstitutter dog i enten Skandinavisk Datacentral, Bankernes Edb Central og Bankdatafor hvem det ikke vil være usandsynligt at de følger efter.

Større udenlandske banker som HSBC har i flere år haft produktion og generelle back-office funktioner outsourcet til Indien for at spare lønkroner i England. HSBC begyndte at outsource i år 2000 og har løbende flyttet flere og flere jobs til udlandet. Erfaringerne viser store omkostningsbesparelser, hurtigere og billige udvikling af ny teknologi, men også negative kundeoplevelser, når f.eks. call-centre outsources⁷³

⁷³ <http://writepass.co.uk/journal/2012/11/the-impact-of-outsourcing-on-hsbc-united-kingdom/>

Miljømæssigt

Det er umiddelbart begrænset, hvordan miljøet skal kunne true pengeinstituttsektoren og særligt de mindre pengeinstitutter, som vi analyserer på. Virksomheder har dog aldrig haft så meget dataaktivitet, som i dag og alt går i retninger af endnu mere dataudveksling. I takt med at der bliver udviklet flere og flere produkter og platforme som f.eks. LetPension, der skal integreres i de eksisterende som for eksempel BEC og SDC, vil der blive transporteret mere data. Flere terminaler i bankerne bliver ”tynde klienter” uden harddisk, men hvor al data sendes frem og tilbage. Al data skal lagres og have forsvarlig back-up. Det kræver enorme mængder serverplads, enorme mængder strøm til at drive det og giver meget IT-affald efterhånden som produkter skiftes ud og erstattes. Deri ligger også en konkurrence parameter på flere niveauer. En side er virksomhedens egen CSR-politik, en anden er den økonomiske, at der er penge og spare ved at minimere miljøbelastningen og dermed slippe med færre afgifter.

Arbejdernes Landsbank har for eksempel sammen med Kemp og Lauritzen iværksat et projekt med at energirenovere alle deres ejendomme og forventeligt spare 25% på energiomkostningerne⁷⁴.

Miljø udfordringerne for pengeinstitutter er altså tilstede om end i en mere indirekte rolle, og på sigt kan det muligvis også for betydning for kunderne, som kan finde på at vælge bankforbindelse med baggrund i bankens ansvarlighed.

Lovkrav

De lovmæssige udfordringer for sektoren er til dels beskrevet under den ”politiske” parameter, som er de love, der gælder specifikt for sektoren. Der er imidlertid også udfordringer for pengeinstitutter, når det gælder lovgivning generelt. Konkurrence- og monopollovgivningen er gældende, og ved fusioner af pengeinstitutter, skal der søges om lov til gennemførelse. Der er endnu ikke givet afslag til en fusion med begrundelsen, at det vil være konkurrenceforvridende. Der er stadig mange aktører på markedet og selvom vi i fremtiden ville opleve for eksempel en fusion imellem Jyske Bank og Sydbank, er det tvivlsomt om den vil blive bremsat af monopollovgivningen. Konkurrencelovgivningen har dog været brugt i mod sektoren for nogle år siden, hvor seks fynske pengeinstitutter blev

⁷⁴ [Børsen Lørdag | 13.04.2013 | Side 17 | 305 ord | Artikel-id: e3bf0095](#)

beskyldt for at have organiserede priser fordi en person i en mail rundt til en erfa-gruppe, havde spurgt i hvilket niveau deres gebyrer for boligsager lå.

Strategien for mange pengeinstitutter går i retning af færre og mindre enheder. Når disse strategiske valg træffes, så er det vigtigt for pengeinstituttet at overholde lov og arbejdsmarkedsforhold, således at medarbejderne kan udfylde deres opgaver med for eksempel håndtering af kontanter uden at de slipper en sikkerhedsmæssig risiko, der skal gennemføres APV undersøgelser o.l.

Sektoren bliver løbende reguleret og blot de seneste år, er der kommet stramninger. Der kan nævnes lov om ”Bekendtgørelse om god skik”, der gør sig gældende, når der skal rådgives om bolig eller investering og hvor rådgivningsforløbet skal dokumenteres med ”god skik” skemaer og ”MiFid investeringsprofil aftaler”

Sidste år, blev det vedtaget på europæisk niveau at 14 dages fortrydelsesret også skal gælde på bankprodukter, hvorfor der nu skal udleveres et informationsblad for hvert enkelt produkt, der fortæller konsekvensen i f.eks. rente pr. dag, hvis man som kunde ønsker at ophæve aftalen inden for 14 dage.

Udfordringer for den finansielle sektor (globalt)

Revisionshuset Price Water Coopers udgiver publikationen ”Banking Banana Skins”, der er en publikation, der på baggrund af interviews og undersøgelser med personer fra finansielle virksomheder verden over⁷⁵. Undersøgelsen går på hvilke risici og udfordringer de forskellige personer og virksomheder ser for den finansielle sektor. Nedenfor er vist listen fra 2012 og hvordan den er ændret i forhold til 2010.

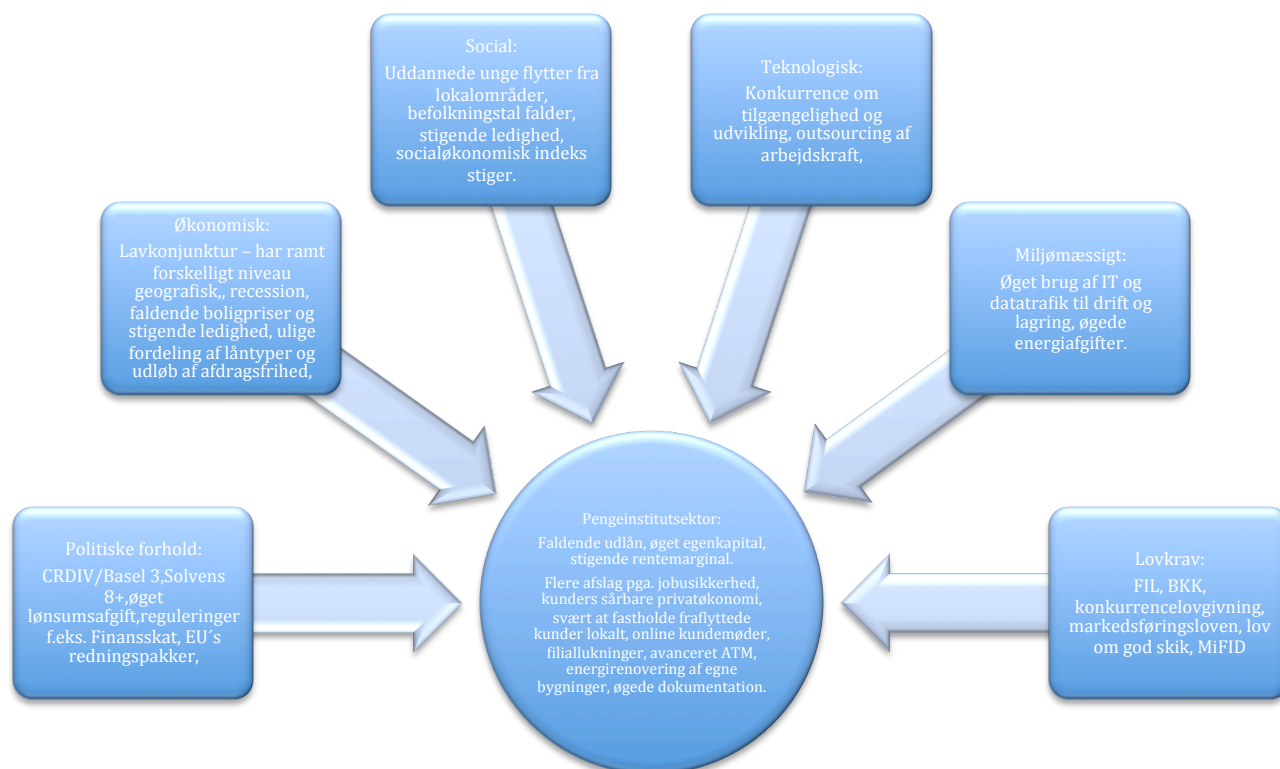
Top 10 risici for 2012 (2010 results)

1. Makro økonomiske risiko (4)
2. Kredit risiko (2)
3. Likviditet(5)
4. Adgang til kapital (6)
5. Politisk indblanding (1)
6. Regulering (3)
7. Afkast/indtjening (-)
8. Derivater (7)
9. Selskabsledelse (12)
10. Kvalitet af engagementer og risikostyring (8)

⁷⁵ <http://www.pwc.dk/da/forms/banking-banana-2012-download.jhtml>

Delkonklusion

Figur 20 PESTEL⁷⁶



Banking banana skins bekræfter de udfordringer, som vi ser for den finansielle sektor i Danmark og som . Recession og en svag makroøkonomi giver øgede nedskrivninger og gør det sværere at øge udlånet. Der er voldsom regulering fra både dansk og europæisk side, der stiller øgede krav til kapitalgrundlaget. Adgangen til kapital og likviditet er fortsat presset om end vi har set både Danske Bank og Spar Nord gennemfører succesfulde kapitaludvidelser i løbet af 2012.

⁷⁶ <http://www.betabox.dk/PESTELanalyse.html>

Porters five forces

I det følgende afsnit analyseres ud fra den afhængige omverden og nærmiljøet. Fokus er rettet mod det nære marked, der er langt mere påvirkelig over pengeinstitutterne og omvendt.

Analysen er bygget op omkring Michael Porters ”five forces”, hvor de forskellige interessenter til virksomhedens markedsområde analyseres.

Branche

Det er vigtigt med den korrekte afgrænsning og i stedet for at se på hele sektoren fokuserer vi i denne analyse på lokale pengeinstitutter i Nordjylland.

Truslen fra nye indtrængere:

Eftersom det kræver en banklicens at drive pengeinstitut i Danmark, er det svært sandsynligt at, der kommer helt nye konkurrenter. Der går imidlertid rygter om COOP, at ønsker at drive bank ud fra deres detailforretninger. Hvis rygterne er sande, så er det stadig uvist, hvordan de vil få adgang til banklicensen. Om det vil være en trussel mod de lokale nordjyske filialer er svært at sige. De byer, hvor de lokale filialer ligger har ikke så store indkøbscentre, at det vil være interessant at etablere en bank.

Truslen vil i højere grad komme fra f.eks. Nykredit bank med deres lave omkostninger, få filialer og internetbaseret rådgivning. Nykredit og lignende konkurrenter, vil ikke være det oplagte valg, når man bor lokalt i en by med lokalt pengeinstitut. På et tidspunkt kan prisforskellen på renter og gebyrer blive så store, at det opvejer den service, som det lokale pengeinstitut kan give, at man vælger at skifte pengeinstitut alligevel.

Alle pengeinstitutter og særligt de lokale har oplevet et pres fra bilforhandlernes finansieringsselskaber. Et er pengeinstitutternes primære forretningsområder er alm. udlån. Billån med pant vægter efter standard metoden kun 0,75, når der skal beregnes kapitaldækningsomkostninger og kun 0,35, hvis der er pant i bolig. Afhængigt af ens interne rente, vil der mulighed for at opnå en relativ høj rentemarginal på billån. Udenlandske finansieringsselskaber som GE Capital og Santander Consumer har de seneste taget store markedsandele fra pengeinstitutterne på dette område. Selskaberne har enorme summer kapital til rådighed og har relativ nemt ved at sælge deres erhvervsobligationer. De finansierer primært nye biler og tilbyder fast rente ned til 3,50 % p.a., og på trods af relativ høje stiftelsesomkostninger inkl. forhandlerprovision, vil mange forbrugere opleve at ÅOP er lav i forhold til bankerne.

Denne trussel er reel overfor vores lokale pengeinstitutter, der har brug for at øge deres udlån. Nye biler er ligeledes et let omsætteligt aktiv i forhold til f.eks. en ældre villa i et lokalområde med få tilflyttere.

Kundernes forhandlingsstyrke

Kunderne er de primære aftagere af vores produkter og services. Et hvert pengeinstitut uanset størrelse er i langt højere grad et finansielt supermarked i dag i forhold til blot 10 år siden. Der er aftaler med investeringsforeninger, person- og skadesforsikringer, forskellige kortudbydere osv.

På mange måder har den enkelte kunde en større forhandlingsstyrke i dag end tidligere, fordi pengeinstituttet ikke blot mister lidt ind- og udlån, men i høj grad også en række følge forretninger/side produkter ved et bankskifte. Netop mængden af produkter, som kunden typisk har fra pengeinstituttet, er modsat også med til at svække forhandlingsstyrken fordi det netop bliver mere kompliceret at flytte sine bankforretninger. Det nye pengeinstitut er måske ikke interesseret i at overtage kundeforholdet, hvis der ikke samtidig skiftes til deres primære side-produkter.

I takt med at der lukkes filialer i de mindre befolkede områder, vil aftagerens (kundens) forhandlingsstyrke falde, hvis det stadig er en faktor, at man som kunde ønsker kort fysisk afstand til filial og personlig service.

Leverandørens forhandlingsstyrke

Der er tale om få leverandører eftersom hvert pengeinstitut kun har en IT-leverandør f.eks. BEC, Bankdata eller SDC. De vil have en stor forhandlingsstyrke overfor pengeinstitutterne eftersom de alternativt ikke kan drive deres virksomhed. Derfor er IT-leverandørerne også ejet af de enkelte pengeinstitutter for netop at sikre et sundt afhængighedsforhold af hinanden.

Person og skadesforsikringer, vil være begrænset til en leverandør fx. Letpension og Privatsikring (Codan). Det vil sjældent ske, at der skiftes samarbejdspartner, men Letpension er f.eks. en ny aktør på markedet og har taget store markedsandele fra f.eks. Topdanmark og

AP pension, der tidligere tilbød produkter til nogle pengeinstitutter. Forhandlingsstyrken vurderes at være stor.

Investeringsforeninger vil der typisk være to til fem af pr. bank som f.eks. Sparinvest, Bankinvest o.l. Investeringsforeninger vil nok være den samarbejdspartner, hvor det er nemmest at lave ændringer. Årsagen kan være stagnerende afkast eller stigende omkostninger i forhold til det, som konkurrenterne kan præstere. Det er ikke ualmindeligt at pengeinstitutter derfor benytter en samarbejdspartner til globale aktier og en anden til f.eks. danske aktier. Forhandlingsstyrken vurderes at være middel.

Kunderne og andre udbydere af kapital leverer indlån/kapital til pengeinstituttet. Uden indlån, så er det ikke muligt at have udlån. Det er vigtigt for et pengeinstitut, at vide hvor meget og hvor længe indlånet er tilstede. Det er kunderne bevidst om, hvorfor de efterspørger den højest mulige rente for at lade deres kapital blive bundet i kortere eller længere perioder. Hvis pengeinstituttet ikke ønsker at betale prisen, så er kapitalen meget flytbar og kan flyttes fra dag til dag. Risikoen for at miste hele kundeforholdet øges betragteligt, hvis indlånet først er flyttet til et andet pengeinstitut.

Forhandlingsstyrken falder i takt med pengeinstituttets størrelse, eftersom store pengeinstitutter i højere grad henter deres primære ”funding” i pengemarkedet. For vores lokale pengeinstitutter vil forhandlingsstyrken være relativ stor pga. de meget få alternative måder at hente kapital på. Selvom vores tre pengeinstitutter er relativ små viser nedenstående figur at vores finansieringsomkostninger er sammenlignelige med Spar Nord, men også at vi finansierer os væsentligt over pengemarkedet f.eks. CIBOR3.

Pengeinstitut⁷⁷	Finansieringsomkostninger
Sparekassen Vendsyssel	1,90 %
Vordingborg Bank	1,62 %
Nordjyske Bank	1,12 %
Sparekassen Thy	1,02 %
Nørresundby Bank	1,08 %
Spar Nord	0,90 %
Nordea	0,97 %
Nykredit	0,75 %
CIBOR3 (gennemsnit 2012)	0,61 %

⁷⁷ http://vbn.aau.dk/files/75496376/Banker_i_Danmark_14042013.pdf side 42.

Truslen fra substituerende produkter

Det er svært, at erstatte det lokale pengeinstituts produkter som helhed, men som tidligere nævnt, så kan alternativer blive så billige eller lettilgængelige, at dele af de services, som det lokale pengeinstitut tilbyder kan blive erstattet.

Det kan være at services omkring betalingsformidling erstattes med løsninger fra udenlandske aktører f.eks. Paypal eller det kan være løsninger som ”Swipp”, hvor det er muligt at overføre penge pr. sms i stedet for at skulle forbi netbanken.

De senere år er leasing af privatbiler blevet stadig mere udbredt, hvilket er et reelt alternativ til f.eks. lånefinansiering i pengeinstituttet. Det er ikke utænkeligt at leasing af andre produkter kan finde frem.

Rivalisering i branchen

Der er et benhårdt udskilningsløb i gang iblandt pengeinstitutterne og som vi har illustreret med udvalgte pengeinstitutters pris for fremmedfinansiering, så bliver de enkelte pengeinstitutters forudsætninger for at drive pengeinstitut ændret konstant. I et forsøg på at udnytte stordriftsfordele og reducere omkostninger, så er de seneste fem år blevet ca. 500 færre pengeinstitutfilialer i Danmark. Der er ikke noget, der umiddelbart tyder på at det nuværende på ca. 1.400 filialer ikke skal reduceres yderligere⁷⁹. Mange lokale pengeinstitutter går i de større pengeinstitutters fodspor, lukker kasser og samler filialer. Det er dog en balancegang eftersom det også er her vi netop kan differentiere os fra de store. Nogle pengeinstitutter forsøger en kombination. For eksempel har Svenska Handelsbanken har det som et princip, at der skal være kassebetjening i alle filialer og der konkurreres indbyrdes på at have kassen åbent flest timer pr. uge. Målet er fra kl. 8 til 17 hver dag. Samtidig er det et mål, at filialerne er så små som muligt og først ansætter, når den eksisterende bemanning, kan betale den næstes lønudgift.

En udfordring er, at de lokale pengeinstitutter har relativ mange ansatte i forhold til deres balances størrelse og det gør at deres omkostninger til at drive hver enkelt enhed er relativ høje i forhold til de større konkurrenter. F.eks. bruger Vordingborg bank mere end 11 gange

⁷⁸ http://vbn.aau.dk/files/75496376/Banker_i_Danmark_14042013.pdf

⁷⁹ www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal.aspx

så mange medarbejdere pr. balancemilliard end f.eks. Nykredit. Der tegner sig en tendens om, at specielt de mindre pengeinstitutter har et markant højere medarbejderforbrug end de store aktører.

Pengeinstitut⁸⁰	Medarbejder pr. balance milliard
Vordingborg Bank	41,59
Nordjyske Bank	32,90
Sparekassen Thy	31,16
Nørresundby Bank	27,80
Sparekassen Vendsyssel	26,21
Spar Nord	20,63
Nordea	6,11
Handelsbanken	4,68
Nykredit	3,53

Den teknologiske udvikling er hastigt voksende og her foregår der ligeledes en kraftig rivalisering på den digitale front mht. hvem der først og mest effektivt kan tilbyde kunderne det de efterspørger mht. tilgængelighed og funktionalitet.

Den lokale konkurrence i Nordjylland

Den regionale rivalisering i Nordjylland er også en af bevæggrundene for denne opgave. Der er en mindre tilstedeværelse af de store pengeinstitutter i forhold til andre regioner i Danmark. De store pengeinstitutter har typisk få filialer i Nordjylland og de koncentreret omkring de større byer.

Nordea var ude i foråret og proklamere, at de på trods af en relativ lav markedsandel i det Nordjyske på 10%, leverede de et regionalt 2012 regnskab på 355 mio. kr. før nedskrivninger, hvilket er en stigning på 21%⁸¹

Der er til gengæld en række medlemmer af lokale pengeinstitutter jf. lokalepengeinstitutters hjemmeside, så er der 11 pengeinstitutter med hovedsæde i Nordjylland⁸². Der er mange meget små Sparekasser og flere små regionale banker. En tydelig konkurrent til vores tre pengeinstitutter er Sparekassen Vendsyssel, der blandt har fusioneret med Sparekassen Hvetbo og Sparekassen Limfjorden, og er nu lokalt til stede i alle tre pengeinstitutters markedsområde. I dag ligger de nordjyske pengeinstitutter og konkurrerer meget med hinanden, men markedet bliver kun mindre i kraft med at området affolkes og arbejdspladser

⁸⁰ http://vbn.aau.dk/files/75496376/Banker_i_Danmark_14042013.pdf side 42.

⁸¹ <http://www.nordjyske.dk/nyheder/nordea-tjener-mere-paa-nordjyderne/4d6fff12-d1df-41d5-9ee1-1abc89c2a875/112/1513>

⁸² <http://www.lokalpengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webDocuments/C68E19C9EBF4DCF6C12571EE004ED844>

forsvinder. Det giver udfordringer for driften. Med alle de nye lovkrav og reguleringer, så er størrelsen i sig selv også en udfordring.

Differentiering er først og fremmest på tilgængelighed og service blandt de små pengeinstitutter. Det kan imidlertid diskuteres om det er en fordel eller om filialstrukturen kunne være mere hensigtsmæssig. Sparekassen Thy er med i denne kategori, selvom om de også har foretaget små opkøb for at vokse sig større.

Nørresundby og Nordjyske Bank forsøger i højere grad, at agere som de store og har foretaget organisationstilpasninger ved at slanke filialnettet. Særligt Nordjyske Bank er mere bevidste om i hvilket niveau og segment de ønsker engagementer, det kan blandt ses ud fra den analyse, som vi har lavet på baggrund aktuelle regnskabstal fra deres erhvervskunder.

Figur 21⁸³



Delkonklusion

Langt de fleste af pengeinstitutterne i det nordjyske er mindre lokale pengeinstitutter, der alle har det som kerne at være ”det rigtige lokale pengeinstitut”, der støtter det lokale forenings- og erhvervsliv. Det er ikke sandsynligt at konkurrenter åbner filialer i de mange mindre og små nordjyske byer. Der er dog en konkurrent på vej igennem COOP, der bygger på andelstanken og sandsynligvis vil åbne i flere dagligvarebutikker. COOP vil dog ikke blive en ”fullscale” bank det første stykke tid og medmindre de er langt billigere end det lokale pengeinstitut, vurderes det ikke at være en stor konkurrent ej heller selvom der sker yderligere filiallukninger, så længe det lokale engagement beholdes.

Generelt er de nordjyske kunder meget loyale overfor det lokale pengeinstitut, det svækker deres forhandlingsstyrke. Kunderne kan i dag få en hel palette af produkter i de enkelte

⁸³ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=586>

pengeinstitutter, det gør det blandt andet svære at flytte kunder, eftersom det er mere uoverskueligt for kunde at skulle skifte pension, forsikring og realkreditinstitut samtidig med at de skifter pengeinstitut.

Pengeinstitutter har attraktive produkter og konkurrenter som bilfinansieringsselskaber og leasingselskaber forsøger og har med stor succes formået at finansiere meget af det udlån, som det lokale pengeinstitut ellers ville have lånt ud.

Konkurrencen i branchen er hård og vi kan se i vores analyser at de mindre pengeinstitutter betaler langt mere for deres indlån i pengemarkedet end de store pengeinstitutter, der kan kombinere pengemarkedet og kapitalmarkedet, hvor de f.eks. kan udstede obligationer og finansiere sig længere. De store pengeinstitutter har også større erhvervskunder med store balancer og det vil alt andet lige betyde af de har markant færre medarbejdere pr. balance milliard end de lokale pengeinstitutter. De lokale pengeinstitutter er sårbare overfor store engagementer (>10% af basiskapital), hvorfor det er svært at løfte balancen markant.

Reguleringerne i sektoren rammer alle pengeinstitutter og kræver flere ansatte i stabsfunktioner med specialviden. Derfor vil der være et større forbrug af medarbejdere i mindre pengeinstitutter.

I det nordjyske har der været mange fusioner de seneste år, men der stadig flere meget små pengeinstitutter og det forventes at der er sker yderligere konsolideringer i det nordjyske for at kunne klare sig i konkurrencen og overholde reguleringerne. Der er ikke megen differentiering, alle ønsker at det være det primære lokale pengeinstitut. Den primære differentiering er på de brancher, som de enkelte eksponerer sig mest overfor.

NN erhverv udtræk

Analyse på kundernes gearing og evne til at forrente fremmedkapital⁸⁴

Vi analyserer altid pengeinstitutternes regnskaber og vurderer på deres niveau og udvikling. De senere år er der så kommet et øget fokus på nedskrivningsbehov og pengeinstitutternes egen gearing. Et pengeinstitut kan aldrig være bedre end sine kunder/engagementer.

⁸⁴ Bilag 4

I Psykologiens verden benyttes ofte et gammelt ordsprog ”Fortæl mig hvem dine venner er (eller hvem du omgås), så skal jeg fortælle dig, hvem du selv er. Det er ikke altid nemt for personen, selv at se sandheden, dog er det næsten altid nemt at se, at det gælder for andre⁸⁵.

Det tænkte vi også kunne være sandt om pengeinstitutter for, hvorfor er det at nogle pengeinstitutter kommer i vanskeligheder og andre ikke gør. Er der nogle pengeinstitutter, der generelt påtager sig større risici end andre og kommer det så tydeligt til udtryk at det for eksempel kan ses i porteføljen.

På hvert enkelt selskab har vi beregnet afkastningsgraden:

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{\text{årets brutto resultat}}{\text{aktiver (samlet kapital)}}$$

Det er det mest essentielle af de nøgletal vi benytter, eftersom det udtrykker selskabets evne til at genere afkast.

På den anden side af finanskrisen har der været mange bankkrak. Det er mange mindre og lokale pengeinstitutter, der er kommet i vanskeligheder og har oplevet nærmest eksplosive nedskrivningsprocenter. Det er dog ikke lokale pengeinstitutter over en bred kam. Nogle små pengeinstitutter har klaret sig godt igennem krisen og med få nedskrivninger.

Noget af det som udlandet har kritiseret meget ved Danmark er vores høje gældsfaktor. Kritikken har primært gået på de private husholdningsøkonomier⁸⁶. Kritikken går på, at med en samfundsøkonomi med lav vækst/recession, så er det en udfordring med høje gældsfaktorer i niveauet faktor 3-4,5, når det fremtidige indtjeningsgrundlag er usikkert.

Denne usikkerhed ville vi gerne analysere på selskaberne, hvorfor vi har beregnet deres gearing.

$$\text{Gearing (gældsfaktor)} = \frac{\text{fremmedkapital}^{87}}{\text{egenkapital}}$$

⁸⁵ <http://www.jamur.dk/upload/6819/dokumenter/PROJEKTIONER.pdf>

⁸⁶ En analyse af de danske familiers gældsætning og finansielle sårbarhed nr 07 2012.pdf

⁸⁷ Fremmedkapital = balance fratrukket egenkapital

Det er blandt andet den store andel af fremmedkapital kombineret med lav egenkapital, der udtrykker stor risiko og sårbarhed for et selskab. Derfor finder vi dette nøgletal yderst relevant, når vi skal vurdere på risikoen i de nuværende engagementer.

Der er i sig selv ikke noget galt eller faretruende i at have en høj fremmedkapital, og i og for sig heller ikke gearing. Den dyreste kapital er egenkapital for den er ikke ude at arbejde. Hvis al egenkapitalen for et selskab er bragt i ”spil”, vil det belaste soliditeten. Hvis et selskab låner fremmedkapital ind i driften, så er det helt essentielt at denne give et større afkast end den rente udgift, der er forbundet med at skaffe fremmedkapitalen.

Derfor har vi også analyseret på selskabernes evne til at generere indtjening af fremmedkapitalen.

$$\text{Indtjening pr. fremmedkapital krone} = \frac{\text{årets bruttofortjeneste}}{\text{fremmedkapital}}$$

Det er meget forskelligt hvad forskellige erhvervskunder kan finansiere deres fremmedkapital til. Der kan også være stor forskel på hvilken rentemarginal de forskellige pengeinstitutter kræver og hvordan marginalen ændres ved afvigelser i drift eller øget risiko.

Nedenfor er en tabel med de nøgletal, som vi har valgt at fokusere på⁸⁸.

Pengeinstitut	Antal selskaber	Afkastningsgrad	Gearing	Indtjening pr. fr. kap.
Nordjyske Bank	444	-0,37 %	269 %	5,81 %
Nørresundby Bank	592	4,67 %	162 %	13,52%
Sparekassen Thy	190	2,79 %	165 %	13,69 %
Spar Nord inkl. SB	2680	-1,86 %	156 %	10,45 %
Spar Nord – nordjyl.	633	5,02 %	137 %	14,48 %
Region Nordjyl.	4.680	5,73 %	139 %	15,00 %

⁸⁸ Bilag 5

Vi havde ventet, at der ville være stor forskel i kundemasserne i de enkelte pengeinstitutter. Vi har jo netop valgt Sparekassen Thy, Nørresundby og Nordjyske Bank til fusionsbanken fordi vi forud vurderede dem til at være i sund drift alle tre. Analysen viser imidlertid at der er signifikant forskel deres kunders afkastningsgrad. Ingen af pengeinstitutternes kunder har en gennemsnitlig afkastningsgrad i et niveau, som vil få en investor til at vurdere investeringen som værende god. Den risikofrie rente har vi andre steder i opgaven sat til at være 4 % og et rimeligt gennemsnitligt afkast for en markedsportefølje i aktier og obligationer vil være i niveauet 6-9 %.

Nordjyske Bank

Af vores tre pengeinstitutter i fusionsbanken ser vi at det er Nordjyske bank, der har påtaget sig de største risici ved at lade deres kunder opnå en gearing, der er tæt ved dobbelt så høj som Spar Nord i Nordjylland og gennemsnittet for hele regionen.

Samtidig med at kunderne har den højeste gearing, så ser vi også at deres kunder er dem, der får mindst forrentning ud af deres fremmedkapital. Den lave forrentning af egenkapitalen sammenholdt med en høj gearing er også med til at forklare den negative egenkapital.

Nørresundby Bank

Af vores tre fusionspengeinstitutter er Nørresundby det pengeinstitut med de umiddelbart mest veldrevne kunder. Niveaumæssigt kan de næsten måle sig med Spar Nords nordjyske kunder, men de er stadig et niveau under det gennemsnittet af alle nordjyske selskaber. I løbet af april måned er blevet offentliggjort forskelligt analyse arbejde på gruppe 3 pengeinstitutterne og Nørresundby har generelt klaret sig flot på trods af faldende udlån, men det skyldes at Nørresundby Bank har haft fokus på at holde kunderne i kort snor og hellere sig nej tak til at forsætte med en dårlig forretning, end at ende med yderligere nedskrivninger. Denne konsekvente politik kan være en forklaring.

Sparekassen Thy

Er det mindste pengeinstitut og har kun $\frac{1}{3}$ og $\frac{1}{2}$ af den kundemasse som Nordjyske og Nørresundby. Sparekassen Thys kunder har en lav afkastningsgrad, der dog ligger helt på niveau med resten af regionen. De har en relativ lav gearing af deres kunder og sammenholdt med at kunderne generelt forrenter fremmedkapitalen i et niveau omkring 14% vurderes deres portefølje af kunder at være ganske fornuftig.

Spar Nord

Her er en interessant analyse for det viser sig faktisk at der er stor forskel på Spar Nords kunder i Nordjylland og resten af landet. Spar Nords kunder er fostret i det Nordjyske og 47% af deres markedsområde er stadig i Nordjylland. De kunder i Spar Nord, som er fra Nordjylland har en langt højere afkastningsgrad, der er næsten på niveau med regionens gennemsnit og næsten 3 gange større end Spar Nords landsgennemsnit. Gearingen er næsten på niveau over hele landet, men dog lavest i det Nordjyske. På trods af gearingen ikke adskiller sig markant, så er der næsten ca. 39% forskel i indtjeningen pr. fremmedkapitalkrone. Det er ikke til umiddelbart at sige, hvorfor der er så stor forskel på Spar Nords kunder i Nordjylland og i resten af landet. En af forklaringerne kan være at de i flere har haft en progressiv vækststrategi og måske er vokset for hurtigt i nogle områder af landet. Vi har i analysen også medtaget Sparbanks kunder og boniteten hos deres kunder har været ringere end Spar Nords egne.

Region Nordjylland

Eftersom der var så stor forskel på pengeinstitutternes antal medarbejdere pr. balancemilliard og at det kan henledes til de store erhvervsengagementer i de større pengeinstitutter, så tænkte vi om der kunne være en ligeså stor forskel i kundernes gearing. Derfor ønskede vi at lave et Benchmark i det Nordjyske.

Alle selskaber ud fra de i ”metoden” angivne kriterier viser at ingen af vores pengeinstitutter ej heller Spar Nord - Nordjylland kommer helt op på niveau med regionens gennemsnit.

Gearingen af selskabernes økonomi i hele regionen er på det laveste niveau sammen med Spar Nord – Nordjylland og samtidig er indtjeningens pr. fremmedkapitalkrone på et højt niveau omkring 15%.

Vi anser Spar Nord for at være markedsleder i Nordjylland og blandt et af de ”store” pengeinstitutter i Nordjylland, selvom de også er meget lokale. De store pengeinstitutter har de senere år slanket deres balancer over for særligt små- og mellemstore virksomheder. Mange mindre pengeinstitutter har vækst i netop dette segment. Det kan skyldes at de store pengeinstitutter har ønsket en lavere gearing på deres kunder. De store pengeinstitutter er alle IRB godkendte og kan har interne systemer, der i højere grad kan vurdere risiko på de enkelte engagementer. Det er sjældent at det mindre pengeinstitutter har det og vi har set at både Alm. Brand Bank og Spar Nord Bank har valgt at indstille udviklingsarbejdet med interne modeller for at blive IRB godkendte.

Vores vurdering er at de store pengeinstitutter holder deres kunder i ”kortere snor” og hvis de ikke ”performer” bliver vilkårene ændret således at de søger mod de mindre pengeinstitutter, der kreditvurderer mere ud fra ”sund fornuft” og ”lokalt kendskab” end ud fra ”performance” og nøgletal.

Regnskabsanalyse

ICGR

ICGR er en forkortelse for Internal Capital Generation Rate. ICGR viser hvor meget pengeinstituttet kan øge udlånet med, uden at det belaster solvensen. Det er dog under forudsætning banken beholder det samme udlånsmix.

ICGR fremkommer således⁸⁹:

$$ICGR = \frac{1}{\text{capital} - \text{ratio}} * ROA * ERR$$

Som det kan ses, så er ICGR delt op i tre forskellige led:

Det første led udtrykker egenkapitalen i forhold til aktiver, udtrykt på en anden måde fortæller det noget om den finansielle gearing.

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{egenkapital}}{\text{aktiver}}$$

Andet led er afkastgraden (ROA). Afkastgraden viser hvor dygtig virksomheden har været til at forrente den kapital, den har haft til rådighed i den givne periode. Dette led kan også kaldes aktivernes afkastningsgrad efter skat.

$$\text{Return on assets (ROA)} = \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}}$$

Sidste led fortæller hvor meget af resultat der kan indgå i overført resultat ved opgørelsen af egenkapitalen, samt om der udbetales udbytte til aktionærerne.

$$\text{Earnings retention ratio (ERR)} = \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

Nøgletallet er godt hvis man skal sammenligne, hvordan det enkelte pengeinstitut ”performer” i forhold til konkurrenterne. Det fortæller nemlig hvor meget man f.eks. kan øge udlånet uden, at det belaster solvensen. Dette kan lade sig gøre, da formlen tager hensyn til den løbende

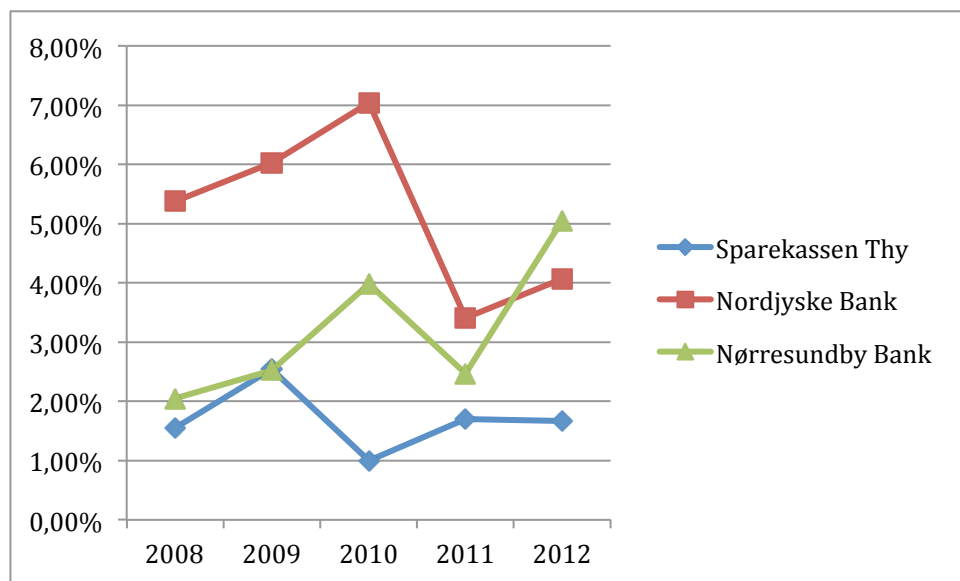
⁸⁹ Commercial Banking – The Management of Risk af Benton E. Gup og James W. Kolari, side 365

indtjening, der også bliver medregnet til solvensen. Nøgletallet kan også give en indikation, om det enkelte institut har mulighed for at vækste, eller om det bør overveje at konsolidere sig.

Som hovedregel bør ICGR som minimum være så stor, at den kan indeholde årets rentetilskrivninger, samt den løbende inflation. Inflationen i 2012 var på 2,4 %⁹⁰

De tre pengeinstitutters historiske ICGR⁹¹

Figur 22



Som det ses ovenfor, så har alle de tre pengeinstitutter hvert år haft en positiv ICGR, hvilket selvfølgelig også hænger sammen med, at de alle tre har præsteret overskud hvert år i den fem-årige periode. Nordjyske Bank har i perioden fra 2008 – 2010 haft de forholdsmæssige bedste resultater. I samme periode har både Nørresundby Bank og Sparekassen Thy ligget lavere end Nordjyske Bank. Det ændrede sig i 2012 hvor Nørresundby Bank overtog 1. pladsen fra Nordjyske Bank. En af konsekvenserne af bankpakke 1 har været at pengeinstitutterne ikke måtte udbetale udbytte – hvilket kun har været muligt for Nørresundby Bank og Nordjyske Bank da de er aktieselskaber – hvilket selvfølgelig også har betydet end forbedret ICGR.

Nordjyske Bank har altså i den mellemliggende periode præsteret de forholdsmæssige bedste resultater, mens Nørresundby Bank præsterer bedre i 2012 hvorfor de også her har overtaget 1. pladsen. Fortsætter Nørresundby Bank med at overpræstere i forhold til Nordjyske Bank og

⁹⁰ <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/prisindeks/forbrugerprisindeks-og-aarlig-inflation.aspx>

⁹¹ Bilag 6

Sparekassen Thy, så vil de altså – alt andet lige – have mulighed for, at vækste mere end Nordjyske Bank og Sparekassen Thy uden at det belaster solvensen.

ICGR for 2012 betyder at Nørresundby Bank kan udvide sit udlån med 5,05 %, Nordjyske Bank med 4,07 % og Sparekassen Thy med 1,67 %.

Rent praktisk har det betyder det, at de tre pengeinstitutter i 2012 har kunne udvide deres balance med følgende:

Nørresundby Bank $(9.352.389 * 0,0505) = 472.296$

Nordjyske Bank $(8.420.057 * 0,0407) = 342.696$

Sparekassen Thy $(6.379.556 * 0,0167) = 106.539$

Som det ses af ovenstående, så har Nørresundby Bank mulighed for at udvide sin balance med ca. 472 mio. kr., Nordjyske Bank med ca. 342 mio. kr. og Sparekassen Thy med ca. 106 mio. kr. Der er for de tre pengeinstitutter altså rig mulighed for, at udvide balancen – forudsat at nyudlånet sker til det samme vægtningsmix som det nuværende. Udfordringen er ikke, at pengeinstitutterne ikke kan vækste uden at belaste solvensen, men nærmere at det er svært at udlåne tilstrækkeligt. Alle tre pengeinstitutter har oplevet tilbagegang eller svagt stigende udlån på et par procent. De arbejder altså på at ”sænke” solvensen eftersom det er den naturlige effekt af øget udlån og dermed forretningsomfang.

WACC

WACC er en forkortelse for Weighted Average Cost og Capital. WACC er et udtryk for de gennemsnitlige vægtede kapitalomkostninger/kapitalkrav. WACC fortæller således hvad den gennemsnitlige pris på fremmedkapitalen er.

WACC fremkommer således⁹²:

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

$$k_d = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{rentebærende gæld}} * 100$$

T = Skattesats

⁹² Commercial Banking – The Management of Risk af Benton E. Gup og James W. Kolari, side 268

$$L = \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital}}{\text{passiver}}$$

$$k_e = r_f + \beta(k_m + r_f)$$

WACC består af to led, hvor det første led (k_d) viser den procentvise omkostninger ved de rentebærende passiver dvs. funding bl.a. indlån, obligationsudstedelse og lån i nationalbanken. Dette beregnes som renten på den rentebærende gæld herfra skal der fratrækkes skatteværdien af disse renter (T). L er et udtryk "leverage" egenkapital i forhold til passiver dvs. den gearing som pengeinstituttet har.

Det andet led (k_e) viser kravet til afkastet på egenkapitalen. Dette beregnes som den risikofrie rente (r_f) tillagt en risikopræmie.

r_f er den risikofrie rente, altså den rente man kan få for sine midler, uden at løbe nogen risiko. Man sætter denne i samme niveau som en 10-årig dansk statsobligation eller almindeligt bankindlån. Vi har valgt at sætte r_f til 4 %. Centralbanker verden over har sænket renterne ned til et urealistisk lavt niveau i et forsøg på at skabe vækst. Aldrig tidligere har renterne været så lave og det er sandsynligt, at vi se flere rentestigninger, så snart der kommer en stabil vækst. I slutningen af 2013 udløber de sidste af statsgarantierne til pengeinstitutterne. Det forventer vi også kan presse indlånsrenterne højere op.

β = beta. Beta er udtryk for den systematiske risiko, som ikke kan bortdiversifikeres. For at kunne sammenligne bl.a. de to banker og Sparekassen Thy WACC sætter vi beta til 1. En β værdi på 1 udtrykker at hver gang markedsindekset stiger/falder vil aktivet udvikle tilsvarende. Er β lavere end 1, vil aktivet stige/falde mindre end markedsindekset. Det omvendte gør sig gældende, hvis β er højere end 1.

k_m = det forventede afkast på aktiemarkedet. Sættes som udgangspunkt til det dobbelte af den risikofrie rente. Vi forudsætter igennem opgaven at denne er 8 %.

WACC beskriver altså den pris som det enkelte pengeinstitut betaler for sin kapital, hvorfor det må være at mål, at have en så lav WACC som muligt. Jo lavere WACC, jo bedre står man konkurrencemæssigt, jo billigere betaler man for sin kapital. Hovedreglen siger, at WACC'en bør være mindre end en sammenlignelig pengemarkedsrente + tillæg, i dette tilfælde CIBOR 3. Hvis ikke dette er tilfældet, så finansierer man sig dyrere end markedet. Det er ikke realistisk at et pengeinstitut kan lave en kapitaludvidelse til CIBOR3. I foråret 2012 så vi f.eks. at Danske Bank betalte 225bp udover CIBOR3 for en 5 års obligationsudstedelse. Det er dog sjældent, at man altid finansierer sig billigere end markedet, da en evt. justering af sin finansieringen vil ske noget langsommere end de udsving man ser i f.eks. CIBOR 3.

WACC ⁹³					
	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	2,13 %	2,21 %	1,74 %	2,36 %	3,29 %
Sparekassen Thy	1,50 %	1,74 %	1,83 %	2,29 %	3,25 %
Nørresundby Bank	1,96 %	1,96 %	1,84 %	2,57 %	3,46 %
CIBOR 3 ⁹⁴	0,61 %	1,38 %	1,25 %	2,48 %	5,28 %

Kigger vi på de tre institutters WACC, så er det værd at bemærke, at Sparekassen Thy i fire ud af de fem år, har finansieret sig billigere end Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Sparekassen Thy har i alle de fem år, fra år til år, haft en faldende WACC, hvilket tyder på, at sparekassen har forsøgt at tilpasse sine omkostninger til den faldende rente i samfundet. Samlet set er man gået fra en WACC på 3.25 % i 2008 til en WACC på 1,50 % i 2012 – et fald på i alt 1,75 %-point. Kigger vi på hhv. Nordjyske Bank og Nørresundby bank, så er trenden nogenlunde den samme i perioden 2008 til 2010, hvor begge banker har haft en faldende WACC. Samlet set lyder faldet i denne periode på hhv. 1,55 %-point for Nordjyske Bank og 1,62 %-point for Nørresundby Bank. Men så ser vi efter denne periode for begge banker en stigende trend. I Nordjyske Banks tilfælde er stigningen på 0,39 %-point og i Nørresundby Banks tilfælde er stigningen på 0,12 %-point – altså en stigning der er tre gange så stor i Nordjyske Bank end i Nørresundby Bank, også selvom stigningen trods alt har været

⁹³ Bilag 6

⁹⁴ Årsgennemsnit, <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

begrænset. Hverken Nordjyske Bank eller Nørresundby Bank har altså formået at tilpasse sine omkostninger i denne periode, hvis vi kigger på, at CIBOR 3 i samme periode har været faldende.

Skal vi finde årsagen til dette, så må vi kigge nærmere på de tre pengeinstitutters venstre og højre side i WACC'en.

	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Sparekassen Thy
Venstre side	0,72 %	0,69 %	0,57 %
Højre side	1,41 %	1,27 %	0,93 %
WACC	2,13 %	1,96 %	1,50 %

Kigger vi på de tre pengeinstitutter, så er der stor forskel de enkelte pengeinstitutter i mellem. Sparekassen Thy har f.eks. den laveste procentvise udgift til fremmedkapitalen, samt den laveste udgift til forrentning af egenkapitalen. Specielt på udgiften til egenkapitalen ligger Nordjyske Bank og Nørresundby højere end Sparekassen Thy. Det hænger bl.a. sammen med, at de har en væsentlige højere egenkapital der skal forrentes – det er jo en positiv situation, men bemærkelsesværdig er det, at en velpolstret egenkapital, gør at man får en dyrere WACC. Så det er en svær balancegang imellem det at være velpolstret, og det at have lave omkostninger/krav til nye forretninger.

Egenkapitalens forrentning (ROE)

En andet vigtigt nøgletal, når vi skal se hvordan et pengeinstitut performer, er egenkapitalens forrentning – på engelsk kaldet return on equity. Egenkapitalens forrentning viser bankens evne til at forrente egenkapitalen, altså hvor meget årets resultat forøger egenkapitalen, samt hvor meget aktionærer får ud af den investerede kapital.

Målet må være, at forrente egenkapitalen så meget som muligt, da det bl.a. er et af de nøgletal der bruges, når man skal sammenligne et pengeinstituts performance i forhold til sammenlignelige pengeinstitutter.

Egenkapitalens forrentnings beregnes således:

$$ROE = \frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

Nedenfor har vi opstillet de tre pengeinstitutters ROE efter skat over en femårig periode.

ROE					
	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	4,68 %	4,05 %	7,71 %	5,66 %	5,38 %
Sparekassen Thy	1,67 %	1,76 %	1,59 %	3,29 %	2,15 %
Nørresundby Bank	5,44 %	3,29 %	4,71 %	2,52 %	2,05 %
Gennemsnit gr. 3 PI ⁹⁵	1,44 % ⁹⁶	- 2,15 %	- 7,85 %	- 23,62 %	- 6,64 %

Som vi kan se, så ligger de tre pengeinstitutter alle år bedre end gennemsnittet for gr. 3 pengeinstitutter. Det hænger selvfølgelig sammen med at de tre pengeinstitutter alle har præsteret overskud i den givne periode, herudover påvirkes statistikken for gr. 3 pengeinstitutter negativt af den konkursbølge vi har set ramme den finansielle sektor i samme årrække. Nordjyske Bank har i alle de nævnte år haft en bedre ROE end både Sparekassen Thy og Nørresundby Bank. Nørresundby Bank ligger tæt på Nordjyske Bank, hvorimod at Sparekassen Thy ligger med en væsentlig lavere ROE i alle år, på nær 2009 hvor de faktisk performede bedre end Nørresundby Bank.

Det er selvfølgelig tilfredsstillende for alle banker, at de alle år ligger med en positiv ROE, herudover må det også betegnes som tilfredsstillende, at de ligeledes alle år ligger bedre end de sammenlignelige gr. 3 pengeinstitutter.

Afkastningsgraden (ROA)

Afkastningsgraden er et mål for et pengeinstituts aktiviteter det målet bl.a. hvor meget stor aktivernes forrentning er. ROA fortæller således hvilket afkast hele den investerede kapital giver.

ROA beregnes således:

⁹⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

⁹⁶ For 2012 findes der kun data for første halvår – disse data er anvendt, og vi går ud fra, at samme trend fortsætter i andet halvår.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Aktiver}}$$

ROA					
	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	0,73 %	0,60 %	0,96 %	0,70 %	0,70 %
Sparekassen Thy	0,23 %	0,27 %	0,16 %	0,40 %	0,23 %
Nørresundby Bank	0,75 %	0,44 %	0,60 %	0,30 %	0,25 %

Hvis vi kigger på ovennævnte tabel, så kan vi se, at både Nordjyske Bank og Sparekassen Thy ligger på et næsten uændret niveau, hvis vi kigger på perioden fra 2008 til 2012. I samme periode har Nørresundby Bank formået at tredoble deres ROA, så den i 2012 ligger på et 0,75 % hvilket jo er flot, men det er dog værd at bemærke at Nordjyske Bank ligger på næsten samme niveau. Sparekassen Thy ligger igen et væsentlig stykke efter de to andre, deres ROA er i 2012 på 0,23 %. Det er selvfølgelig positivt, at alle tre pengeinstitutter formår at have en positiv ROA, finanskrisen taget i betragtning. Men man kan også diskutere om en ROA på under 1 % er tilfredsstillende, men positivt er det, at alle pengeinstitutter har formået at holde ROA på et stabilt niveau set over en femårig periode.

Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone er et nøgletal der viser, hvor meget indtjening et pengeinstitut har kunne generere pr. omkostningskrone man har haft.

Netto rente- og gebyrindtægter, kursreguleringer, andre driftsindtægter og resultat af kapitalandele i associerede virksomheder sættes i procent af udgifter til personale og administration, af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver, andre driftsudgifter og nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.

Indtjening pr. omkostningskrone					
	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	1,2	1,2	1,3	1,2	1,3
Sparekassen Thy	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Nørresundby Bank	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1
Gennemsnit gr. 3 PI ⁹⁷	1,0	0,9	0,8	0,6	0,8

Kigger vi på ovennævnte data, så kan vi igen se, at alle tre pengeinstitutter i alle årene har haft en positiv indtjening pr. omkostningskrone – hvilket selvfølgelig er positivt. Herudover er det også flot, at alle pengeinstitutterne har performede bedre end de sammenlignelige gr. 3 pengeinstitutter. Nordjyske Bank har i alle årene haft bedre resultater, og har således præsteret bedre end både Nørresundby Bank og Sparekassen Thy – dog ikke i 2012 hvor Nørresundby Bank har overtaget førertrøjen. Det at alle tre pengeinstitutter ligger på et nogenlunde uændret niveau betyder, at man har formået i de fleste tilfælde at tilpasse sine omkostninger til indtjeningen.

Nordjyske Bank har – som tidligere beskrevet – haft en stigende nedskrivningsprocent, alligevel har de formået at tilpasse omkostninger, og har i den femårige periode haft en næsten uændret indtjening pr. omkostningskrone.

⁹⁷ Tal pr. 1 halvår 2012 - <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

Medarbejdere pr. balancemilliard

Medarbejdere pr. balance milliard ⁹⁸	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	32,90	33,92	29,86	31,13	31,43
Sparekassen Thy	31,05	33,92	34,73	35,10	36,50
Nørresundby Bank	27,80	28,96	28,17	28,26	29,01

En nøgletal som medarbejder pr. balancemilliard fortæller, hvor mange medarbejdere hvert pengeinstitut har pr. balancemilliard. Nøgletallet giver en indikation om hvor effektivt et pengeinstitut der bliver drevet, samt en mulighed for, at kunne sammenligne hvordan de tre pengeinstitutter performer i henhold til hinanden.

Både Sparekassen Thy og Nørresundby Bank har formået at få et fald i medarbejder pr. balancemilliard, hvilket fortæller, at de er blevet mere effektive – de formår, at skabe flere forretninger pr. medarbejder. Sparekassen Thy har dog også i den fem-årige periode fået flere medarbejdere⁹⁹, herudover er balancen også steget – hvilket betyder, at balancen er steget forholdsmæssigt mere end stigningen i medarbejderantallet, hvilket selvfølgelig er meget tilfredsstillende. Kigger vi på Nørresundby Bank, ja så har de måtte sige farvel til flere medarbejdere¹⁰⁰ i den fem-årige periode, men de har samtidig også formået at slanke balancen forholdsmæssigt mere end faldet i medarbejderantallet, hvilket selvfølgelig også er meget tilfredsstillende, det fortæller at de også er blevet mere effektive i den givne periode. Kigger vi derimod på Nordjyske Bank, så må vi konstatere, at de i modsætning til Sparekassen Thy og Nørresundby Bank, har fået flere medarbejdere pr. balancemilliard. Medarbejderantallet er altså steget forholdsmæssigt mere end balancen, hvilket ikke er tilfredsstillende, når de to andre i samme periode har set i fald i samme nøgletal. Nordjyske Bank havde eller i perioden 2008 til 2009 set en kraftig stigning i balancen, og en øget medarbejderstab med et faldende nøgletal til følge. Men et kraftigt fald i balancen fra 2010 til 2012 gør, at nøgletallet igen stiger og man har altså ikke kunne formå, at reducere i medarbejderstaben i samme periode, hvilket også betyder, at man set over hele den femårige periode har haft et stigende antal medarbejdere pr. balancemilliard. Dog tyder det på, at

⁹⁸ Bilag 7

⁹⁹ Sparekassen Thy årsregnskaber i perioden 2008 - 2012

¹⁰⁰ Nørresundby Banks årsregnskaber i perioden 2008 - 2012

banken også har fået øje på problemet, da de i perioden fra 2010 til 2012 har haft et faldende medarbejderantal.

Rentefølsomhedsanalyse

En rentefølsomhedsanalyse udføres ved, at sætte de rentefølsomme passiver i forhold til de rentefølsomme aktiver. Ved at gøre det vil man finde ud af, om der vil være en forøget indtjeningspotentiale ved rentestigninger eller rentefald. Vi vil i vores analyse udregne tre forskellige nøgletal, nemlig GAP, Det relative GAP og Interest Sensitivity.

GAP = viser hvor stor en forskel der er i mellem de rentefølsomme passiver og de rentefølsomme aktiver.

Det relative GAP = viser forskellen mellem GAP'et og de samlede aktiver.

$$\text{Relativt GAP} = \frac{GAP * 100}{\text{Samlede aktiver}}$$

Interest sensitivity = viser hvor rentefølsom, og udsat det enkelte penge er for ændringer i renteniveauet.

$$\text{Interest sensitivity} = \frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}}$$

Sparekassen Thy ¹⁰¹					
	2012	2011	2010	2009	2008
GAP	361.342	377.591	463.807	451.310	434.815
Relativt GAP	5,66 %	6,44 %	8,40 %	8,33 %	8,51 %
Interest sensitivity	1,07	1,08	1,11	1,10	1,10

Nørresundby Bank					
	2012	2011	2010	2009	2008
GAP	881.892	865.763	874.374	831.878	806.690
Relativt GAP	9,43 %	9,25 %	8,82 %	8,28 %	8,21 %
Interest sensitivity	1,13	1,12	1,12	1,11	1,10

¹⁰¹ Bilag 8

Nordjyske Bank					
	2012	2011	2010	2009	2008
GAP	-39.696	2.075	1.063.317	1.010.026	875.447
Relativt GAP	-0,47 %	0,02 %	11,02 %	11,27 %	10,88 %
Interest sensitivity	0,99	1,00	1,15	1,15	1,15

Sparekassen Thy havde i 2012 et positivt GAP på 362.342 – hvis man forholdsomt sammenligner dette med deres samlede aktiver, så giver det relativt GAP på 5,66 %. Dette betyder således, at Sparekassen Thy ved rentestigninger vil få en øget nettoindtjening – det svarer jo så til, at Sparekassen Thy øger sin indtægt på udlån mere end udgiften til indlånet stiger – det omvendte vil så gøre sig gældende, såfremt renten falder. Kigger vi på den fem-årige periode, så har Sparekassen Thy alle årene haft en positivt GAP – dog har det relative GAP været faldende fra 8,52 % i 2008 til 5,66 % i 2012. Det viser, at risikoen er blevet mindre ved udsving i renteniveauet og man bevæger sig tættere på at være renteneutral.

Nørresundby Bank er i samme situation som Sparekassen Thy og har dermed også et positivt GAP – om end det er næsten 4 %-point højere end Sparekassen Thy's GAP. Det betyder, at Nørresundby Bank ligeledes vil have en stigende indtjening ved rentestigninger, da indtægten på udlånet stiger mere end den øgede udgift til indlånet. For Nørresundby Banks vedkommende betyder det altså også, at man vil se et forholdsomt større fald i indtjeningen ved rentefald end Sparekassen Thy, da det relative GAP er større her.

Nordjyske Bank er i en helt anden situation end Sparekassen Thy og Nørresundby Bank. Nørresundby Bank har formået af gå fra et GAP på 1.010.026 i 2009 til et GAP på -39.696 i 2012 hvilket er et meget kraftigt fald. Det svarer til et relativt GAP på 0,47 % i 2012 hvilket må betegnes som meget tilfredsstillende. Nordjyske Bank har formået, at tilpasse sine rentefølsomme aktiver, således at man i 2012 næsten fremstår som renteneutral. Det skyldes til dels et fald i udlånet, samt stigende indlån og et fald i gæld til kreditinstitutter mv.

Omkostningsprocent

Til at vurdere hvor effektive de tre pengeinstitutter er hver for sig, så beregninger vi omkostningsprocenten. Omkostningsprocenten fortæller hvor meget der bliver brugt til omkostninger, for hver gang man tjener en krone. Ved denne sammenligning kan vi altså se, hvor mange omkostninger de enkelte bruger for, at tjene en krone.

Vi beregnes omkostningsprocenten på følgende måde:

$$\frac{\text{Udgifter til personale og administration + afskrivninger}}{\text{Netto rente- og gebyrindtægter + kursreguleringer}}$$

Omkostningsprocent ¹⁰²					
	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	72 %	76 %	66 %	73 %	88 %
Sparekassen Thy	91 %	93 %	72 %	54 %	76 %
Nørresundby Bank	58 %	66 %	59 %	56 %	68 %

Af oversigten her kan vi se, at der er store forskelle på hvor effektive de tre banker er.

Nørresundby Bank ligger med den klart laveste omkostningsprocent i 2012 på 58 %, her ligger Nordjyske Bank på 72 % og Sparekassen Thy på 84 %. Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har over den fem-årige periode haft en faldende omkostningsprocent – man har altså formået at have lavere omkostning pr. krone der er tjent. Her går Sparekassen Thy i den modsatte retning, hvor det for dem, er blevet dyrere at tjene en krone, i hvert fald set over den fem-årige perioden – stigningen i udgifter til personale og administration, er således steget mere end netto rente- og gebyrindtægterne. Man kan argumentere for, at det er tilfredsstillende, at have en omkostningsprocent under 100, men målet må være, at have en så lav omkostningsprocent som overhovedet muligt, og her har både Nordjyske Bank og Sparekassen Thy et stykke ned til Nørresundby Bank.

¹⁰² Bilag 9

Risikostyring af et pengeinstitut.

Efficiente rand og MVP (minimum varians porteføljen) samt CML (capital market line)

Markowitz er ophavsmand til teorien om den efficiente rand, der kombinerer teorien omkring diversifikation af risiko, optimering af porteføljen og efterfølgende optimering af afkast ved gearing.

Diversifikation betyder investering i flere aktiver og derved er det muligt at nedsætte risikoen. Der er to typer risiko. Den systematiske risiko, kan defineres som markedsrisikoen. Markedet er økonomien i hele det globale samfund. Markedet er yderst kompleks og består af mange forskellige aktiver og på forskellige individuelle markeder. Det er ikke muligt at bortdiversificere denne systematiske risiko. Det er dog muligt ved risikospredning at reducere risikoen. Hvis hele investeringen er på en branche eller et geografisk område, vil risikoen alt andet lige være større end, hvis investeringen er fordelt på flere brancher og på flere områder. Finanskrisen viste dog også at en global økonomisk krise kan ramme så bredt at det er svært at reducere risikoen¹⁰³.

Den usystematiske risiko er den risiko, der er i de enkelte aktiv. Fordi forskellige aktiver korrelerer med hinanden. Det vil sige at i et Bull-marked med stigende aktier, vil en typisk reaktion være for eksempel et råstof som guld oplever fald. Guld er typisk investorenes sikre havn, når der er uro på de finansielle markeder. Den tværgående indvirkning af forskellige aktiver på hinandens udvikling kaldes korrelation. Den individuelle risiko, der er på hvert enkelt aktiv er udtryk for den usystematiske risiko. Denne usystematiske risiko kan bortdiversificere ved at investere i forskellige aktiver. Den reducerede risiko afhænger af den korrelation, som aktiverne har med hinanden¹⁰⁴.

Efficiente rand og MVP

De enorm mange kombinationer af forskellige aktiver, der tilsammen har de bedste forhold mht. risiko og afkast danner den efficiente rand¹⁰⁵. På den efficiente rand findes altså alle de porteføljer/kombination af aktiver, der er mulige og udfordringen er så at finde det punkt, hvor afkastet er størst i forhold til risikoen.

¹⁰³ Aktie investering – teori og praktisk anvendelse s. 66

¹⁰⁴ Aktieinvestering – teori og praktisk anvendelse s. 67

¹⁰⁵ Aktie investering – teori og praktisk anvendelse s. 63

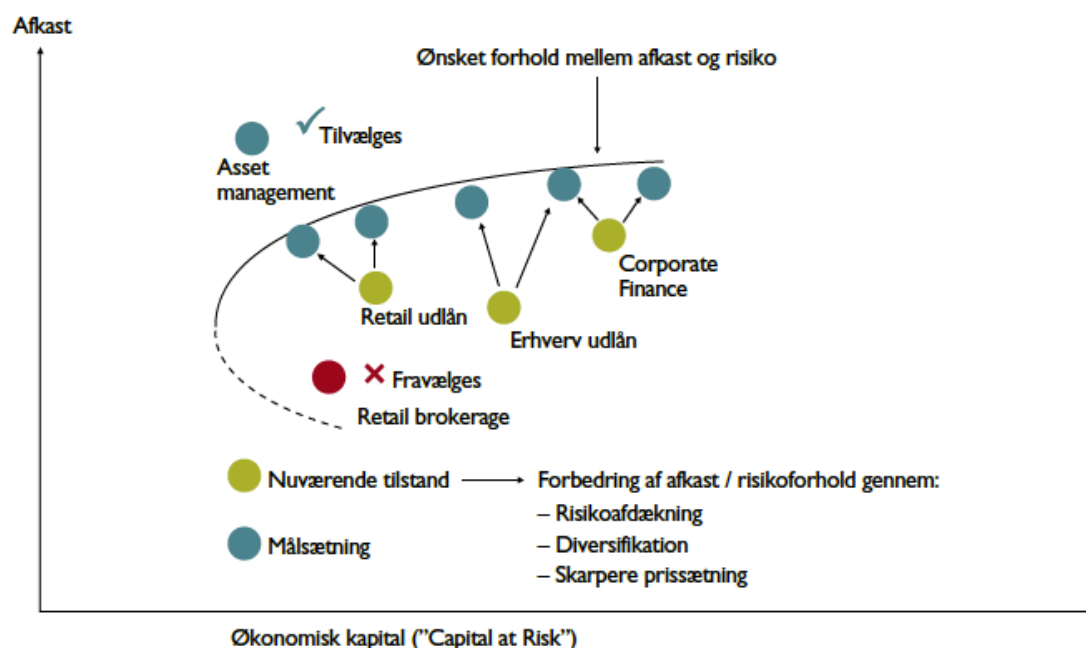
Punktet på den efficiente rand, hvor risikoen er mindst kaldes Minimums Varians Porteføljen (MVP)¹⁰⁶.

For at finde det punkt, hvor porteføljen er mest optimal i forhold til afkast og risiko anvendes begrebet den risikofrie rente, der ligeledes er brugt i vores analyse af pengeinstitutternes WACC. Den risikofrie rente kan for eksempel være indlån i pengeinstitut. Der hvor den risikofrie rente tangerer den efficiente rand, vil den optimale portefølje være.

Nedenfor er vist figur xx¹⁰⁷, der viser den efficiente rand, som det kunne se ud i et pengeinstitut. Risikostyring af bankens engagementer og overordnede strategi, skal altså hjælpe til at bortdiversificere den usystematiske risiko.

Figur 22

Værdiskabelse gennem risikostyring



Værdiansættelse af finansielle virksomheder

Return-on-equity (RoE) bruges ofte til at "benchmark" finansielle virksomheder og er yderligere beskrevet i analysen af pengeinstitutternes regnskaber.

¹⁰⁶ Aktie investering – teori og praktisk anvendelse s. 75

¹⁰⁷ Artikel "ERM" fra Finans/invest 07/06 artikel af Søren Plesner s. 22

Det er imidlertid svært at værdiansætte finansielle virksomheder og det kan ikke alene gøres ud fra fx RoE el. Du-pont-modellen.

Finansielle virksomheder er ikke som andre traditionelle virksomheder. Gæld tælles med som et aktiv og skal betragtes som et råstof til bankens produktion.

Gæld kan sælges videre til andre finansielle aktører, som det for eksempel skete med de enorme låneporteføljer, der var med til at gøre subprime krisen i USA så omfattende. Aswath Damdaram har blandt andet skrevet et artikel ”Valuing Financial firms”, der netop stiller sig kritisk overfor at en bank i høj grad værdiansættes ud fra WACC. Altså i hvilket niveau pengeinstituttet kan skaffe fremmedkapital og dermed sætter et niveau for, hvad pengeinstituttet kan udlåne kapital til.

I 2010 udsendte den Europæiske Centralbank (ECB) en artikel ”Beyond ROE”, hvor forskellige eksperter stiller sig kritiske overfor at finansielle virksomheders succes i høj grad vurderes ud fra deres evne til at forrente egenkapitalen.

Finansielle virksomheder har, som det også er beskrevet tidligere en enorm betydning ind i et samfunds økonomiske infrastruktur.

Krisen har vist at RoE ikke var i stand til at skille de dårlige banker fra de gode. RoE er en ”short-term-indicator” og giver et snapshot, der ikke tager højde fra strategi på lang sigt eller hvilke risici banken har påtaget sig. Det er altså ikke muligt at se, hvorvidt en høj forrentning af egenkapitalen, primært er skabt på grund af øgede risici i forhold til konkurrenterne eller det skyldes bedre drift.

Banker bliver ofte målt på deres risikovillighed og evne til at skabe afkast.

RoE giver et overordnet billede af rentabiliteten, men giver ikke mulighed for at måle på hver enkel aktivitet.

Det er derfor vigtigt, at analysere stabilitet over tid, pengeinstituttets kapacitet til at kigge fremad, pengeinstituttets kapital struktur (funding ballast), hvilken ”kvalitet” kernekapitalen udgøres af, hvordan likviditeten er og hvor meget pengeinstituttet betaler for egenkapital.

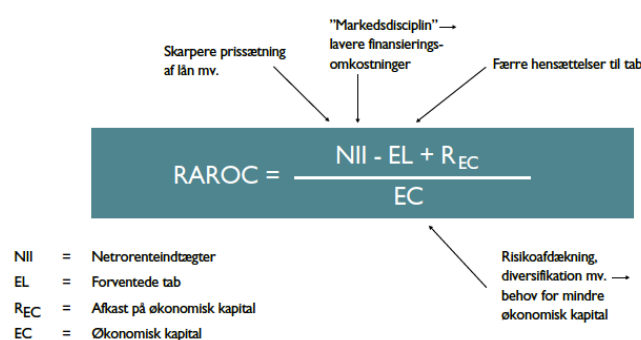
Omkring samme tidspunkt, som denne artikel kom fra ECB indførte Fianstilsynet ”Tilsynsdiamanten”, der netop giver de danske pengeinstitutter nogle pejlemærker på ovenstående og i højere grad hjælper investor til at vurdere den nuværende ”sundhedstilstand” af et pengeinstitut og giver indikationer om, hvordan den fremadrettet vil være.

Det er også nødvendigt at se på indtjening off-balance fx derivater og balance 2 aktiviteter fx provisioner fra partnerskaber som pensionsselskaber og investeringsforeninger. De fremgår sjældent tydeligt af regnskabet og det kan være svært at vurdere, hvor meget de bidrager til driften.

Risikostyring

For at kunne analysere på pengeinstituttets aktiviteter og ændre risikoprofil og eksponering, således at afkast og risiko kommer tættere på den effiente rand, så er det essentielt at kunne risikostyre.

Figur 23¹⁰⁸



”RAROC er et samlet betegnelse for risikojusteret afkast, hvor risikojusteret afkast sættes i forhold til økonomisk kapital og hvori forventede, gennemsnitlige, årlige tab over et konjunkturforløb indgår som parameter.

Risikojusteringen af resultatet kan foretages ud fra flere principper, ligesom kapitalen kan fastsættes på basis af forskellige metoder og de parametre, der anvendes i modellen, gennemgås løbende i forhold til de faktiske tabsniveauer i kreditporteføljen.

Det risikojusterede afkast afviger fra det regnskabsmæssige afkast fx RoE, idet der korrigeres for det gennemsnitlige tabsniveau over en længere periode, fx et helt konjunkturforløb.

Økonomisk kapital angiver den kapital ”Economic Value Added (EVA)”, der skal være til rådighed ved en bevidst valgt risikoprofil. Ved beregningen tages der højde for ikke-forventede tab i relation til en række forskellige risikotyper, fx markeds- og kreditrisici samt operationelle risici(BASEL 2).

¹⁰⁸ Artikel ”ERM” fra Finans/invest 07/06 artikel af Søren Plesner s. 22

Økonomisk kapital er således bankens eget bud på, hvad kapitalgrundlaget bør være.

RAROC-modellerne giver mulighed for at beregne og sammenligne det risikojusterede afkast af den økonomiske kapital i de enkelte forretningsområder. For hvert forretningsområde gælder, at det risikojusterede afkast på den økonomiske kapital som minimum skal være på højde med det opstillede afkastkrav. Hvis det risikojusterede afkast på den økonomiske kapital for en aktivitet ligger under afkastkravet, kan aktiviteten i forretningsområdet tages op til strategisk overvejelse. RAROC-modellerne kan medvirke til at sikre en hensigtsmæssig sammenhæng mellem indtjeningsevne, kapital og risikoprofil i de enkelte forretningsområder. Herudover kan RAROC-modellerne benyttes ved prissætning af produkter og serviceydelser. Erfaringer fra RAROC er brugt i EU's CRD direktiver 3 og 4 ¹⁰⁹

Danske Bank har siden 1999 benyttet RAROC-modeller som en nøgelfaktor i koncernens kapital- og finansstyring” og I 2006 blev koncernens RAROC-model videreudviklet til også at omfatte koncentrations- og diversifikationsrisiko. Derved blev det muligt i endnu højere grad at risikostyre aktiviteterne og komme tættere på den efficiente rand. Den nye model hedder ”afkast af allokeret kapital” ROAC (Return on Allocated Capital) og blev indført sammen med kapitalkravsdirektivet (CRD3.) ¹¹⁰.

Spar Nord har ligeledes været ved implementere IRB metoden til opgørelse af de risikovægtede poster, men har i 2012 besluttet at droppe projektet fordi de ikke vurderede at afkastet stod mål med de ressourcer det kræver at implementere og opretholde IBR-modeller.

111

Fusionens sammensætning

Ved en evt. fusion bør det være Nørresundby Bank, der bliver fortsættende institut, da de har den største balance og de laveste nedskrivninger, de har samtidig de erhvervskunder med den laveste gearing (risiko). Nordjyske Bank har imidlertid en bredere filialspredning i det nordjyske, men de er ikke lokalt til stede i Aalborg og de har haft større nedskrivninger og generelt større risiko i deres engagementer. Sparekassen Thy har qua deres størrelse ikke været inde i overvejelserne.

Da alle medarbejdere og kunder stadig skal føle en tæt tilknytning til den nye bank, besluttet det at banken også skal have et nyt navn – dette navn bliver Nordvest Bank.

¹⁰⁹ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansielt_stabilitet_2002/\\$file/kap05.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansielt_stabilitet_2002/$file/kap05.htm)

¹¹⁰ [http://www-2.danskebank.dk/link/HTMLrisiko2006/\\$file/dk_kapitalstyring_roac.html](http://www-2.danskebank.dk/link/HTMLrisiko2006/$file/dk_kapitalstyring_roac.html)

¹¹¹ Spar Nord – Årsrapport s. 20

Prisfastsættelse og betaling

Ved en prisfastsættelse af de tre pengeinstitutter er der mange faktorer der spiller ind. Bl.a. aktiemarkedets værdiansættelse af banken, kundernes bonitet, egenkapitalen mv. Desuden gælder der nogle helt specielle regler ved fusion af en garantsparekasse med en eller flere banker der er aktieselskaber. Aktieselskaberne vil blive værdisat til markedsværdien hvilket vil være til kurs/indre værdi (K/I).

Kurs/indre værdi beregnes på følgende måde:

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

$$\text{Kurs indre værdi} = \frac{\text{Børskurs}}{\text{Indre værdi pr. aktie}}$$

K/I for Nordjyske Bank ved udgangen af 2012 var 0,49 hvor den i Nørresundby Banks tilfælde var 0,51 – så de ligger egentlig meget tæt. Nøgletallet giver en indikation om, hvor meget investor betaler for det der ville være tilbage, hvis selskabet gik konkurs i dag. Værdien af Nørresundby Bank udgør således ved udgangen af 2012 tkr. 694.000 og for Nordjyske Bank er tallet tkr. 639.000

Der gælder specielle regler i de tilfælde, hvor en sparekasse skal omdannes til en bank. Her skal vi kigge i Lov om finansiel virksomhed § 207, hvoraf det fremgår, at eftersom en sparekasse er en selvejende institution, så skal værdien af virksomheden placeres i en fond, der bl.a. kan have som formål, at støtte det lokale kulturliv. Det der ejer sig selv, skal blive ved med at eje sig selv.

Sparekassen Thy har i dag garantkapital for tkr. 232.233, mens den samlede egenkapital er på tkr. 929.397 - forskellen tkr. 697.164 er værdien af sparekassen og er den værdi der skal indkapsles i en selvejende fond jf. LFV § 207.

Vi forudsætter, at fonden vil investere alle disse midler i det fortsættende pengeinstitut. Det fortsættende pengeinstitut Nørresundby Bank har ultimo 2012 en aktiekurs på 151 og aktierne er med en stk. størrelse på kr. 10 Det betyder, at fonden vil sidde med 4.616.980 stk. aktier i

det fortsættende pengeinstitut, herudover vil aktiekapitalen blive forøget med tkr. 46.169

hvilket svarer til midlerne i fonden sat i forhold til stk. størrelsen på kr. 10

Herudover forudsætter vi ligeledes, at alle garanterne i Sparekassen Thy vil konvertere deres garantkapital til aktier. Der er planen er, at lave et stort lokalt forankret pengeinstitut og det er vigtigt, at få så mange garant fra Sparekassen Thy med som aktionærer. Det vil give dem ”medejerskab” og vil hjælpe med, at sikre lokal opbakning i Sparkassen Thys tidligere markedsområde. For hver kr. 1.000 i garantkapital vil man få 6,6 aktier i det fortsættende pengeinstitut, da ombytningen sker til markedskurs¹¹². Det vil i alt forøge aktiekapitalen med tkr. 15.380 og det totale antal aktier vil blive forøget med 1.537.966 stk.

Samlet set betyder dette, at der vil ske en aktieemission for samlet set kr. 929.397 En emission vil være forbundet med en masse omkostninger. Nordfyns Bank lavede bl.a. en emission i 2012 hvor omkostningen var ca. 6,5 % af det samlede beløb¹¹³. Det samme gjorde Spar Nord og her lå den samlede omkostningsprocent på 8,2 %¹¹⁴. Vi anslår omkostninger ved denne emission til 8 %. Det svarer til at det samlede provenu bliver tkr. 855.043 heraf udvidelse af aktiekapital med tkr. 61.550

Ovenstående betyder at sammensætningen efter fusionen vil se således ud

	Nuværende antal aktier	Aktier i Nordvest Bank	Bytteforhold	Aktiekapital
Nørresundby Bank	4.600.000	4.600.000	1:1	46.000.000
Nordjyske Bank	8.040.000	4.466.000	1,8:1	80.400.000
Sp. Thy fonden		4.616.980	1:1	46.169.800
Sp. Thy garant		1.537.966	1:1	15.379.660
		15.220.946		187.949.460

Som det kan ses af ovenstående tabel, så vil Nørresundby Banks aktionærer ikke få ændret i stk. størrelse, hvorimod at Nordjyske Banks aktionærer vil modtage en aktie i Nordvest Bank for hver 1,8 aktie de selv ejer. Efter gennemførelse af ovenstående aktieemission vil Fonden efter Sparekassen Thy således eje 30,3 % af Nordvest Bank, Nørresundby Banks aktionærer vil eje 30,2 %, Nordjyske Bank aktionærer vil eje 30,3 % og Sparekassen Thy garant vil eje 10,2 % af aktierne. Det bevidner, at der sker en ligelig fordeling af aktierne og ingen af de

¹¹² Jf. LFV § 208 stk. 2.

¹¹³ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4729575.ece>

¹¹⁴ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article3005827.ece

”tidligere” aktionærer vil sidde på store dele af banken. Det er dog også vigtigt, at bemærke at Spar Nord stadig ejer 50,2 % af de tidligere Nørresundby Bank aktier, hvilket betyder, at Spar Nord også reelt set vil sidde på en ejerandel på 15,2 % i Nordvest Bank.

Stemmeretsbegrænsningen vil dog stadig være gældende, hvilket også betyder, at Spar Nord ikke vil have nogen stor indflydelse på de beslutninger der vil blive truffet i fremtiden ej heller om fusionen kan godkendes på generalforsamlingen. Spar Nord har tidligere sagt at de ønsker at sælge ud af deres ejerandel i Nørresundby Bank. Aktien er imidlertid så illikvid at det vil skabe kursfald, hvis f.eks. 20% af beholdningen sælges. Aktieposten ud fra kurs/indre værdi er ca 700 mio. kr. værd og det belaster Spar Nord kapitalgrundlag efter indførelsen af CRD4, hvorefter posten ikke længere giver fradrag i den hybride kernekapital¹¹⁵.

Kapitalforhold i fusionsbanken

I dette afsnit, vil der blive dannet et overblik over hvordan Nordvest Bank vil stå rent kapitalmæssigt. Der vil ske en sammenlægning af de tre institutters balance og herudover vil der selvfølgelig blevet taget hensyn til de synergieffekter fusionen medfører.

Fusionsbanken vil få en balance på godt kr. 24 milliarder. Det samlede udlån udgør tkr. 16.567.596 og det samlede udlån udgør 14.359.030 – der er altså et indlånsoverskud på hele tkr. 2.208.556 Man skal således ikke ud, at hente ekstra likviditet hvilket er meget tilfredsstillende. Ydermere giver det også muligheden for, at vækste på udlånssiden, og på den måde genere mere indtjening til Nordvest Bank.

Den samlede basiskapital vil blive 3,4 milliarder, sat op i mod risikovægtede poster på 18,7 milliarder giver det en solvens på 17,66 % og med en individuelt solvensbehov på 11,01 % giver det en solvensmæssig overdækning på ca. 6,5 %-point¹¹⁶. Herudover har Nordvest Bank ”kun” supplerende kapital for godt 51 mio., og slet ingen hybrid kernekapital hvilket også bevidner, at der vil blive tale om et pengeinstitut med en rigtig fornuftigt kapitalbase, og man har reelt set muligheden for, at indfri den supplerende kapital og stadig have en fornuftigt solvens.

¹¹⁵ http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article4618488.ece

¹¹⁶ Bilag 10

Synergieffekter ved en fusion

Medarbejdere og effektivisering

En af synergieffekterne ved en fusion vil alt andet lige være, at omkostningerne vil falde. Til at måle dette beregner vi omkostningsprocenten. Målet ved fusionen er bl.a., at Nordvest Bank ikke skal have en højere omkostningsprocent, end det bedste af de tre pengeinstitutter, hvilket svarer til 58 % - hvilket var Nørresundby Banks omkostningsprocent.

Lægger vi tallene for de tre pengeinstitutter sammen, så vil omkostningsprocenten for Nordvest Bank være 70 %¹¹⁷. Vi forudsætter, at der på den korte bane ikke umiddelbart vil kunne ændres i afskrivninger, kapitaldækningsomkostninger, netto rente- og gebyrindtægter samt kursreguleringer, hvilket betyder at besparelsen skal findes i udgifterne til personale og administration.

Ved at gøre ovenstående, kan vi hurtigt regne ud hvor meget besparelsen i udgifterne til personale og administration skal være, nemlig:

$$0,60 = \frac{X + 95.915}{1.055.544 + 72.986} = 558.632$$

Den samlede udgift til personale og administration, skal således falde med i alt tkr. 150.142. Udgiften pr. medarbejder er tkr. 937 hvilket findes ved at tage den samlede udgift til personale og administration og dele den med det samlede antal medarbejdere. Det svarer til, at der reelt set skal afskediges 160 medarbejdere ud af det samlede antal på 735. Dette kan virke som en højt antal, men det vil desværre være en nødvendigt onde, hvis man skal få skabt en konkurrencedygtig bank, der skal kunne klare de øgede krav i fremtiden – dog virker 160 personer som i overkant, hvorfor vi ”nøjes” med at skære 138 stillinger væk, hvilket giver en omkostningsprocent på 60 %¹¹⁸.

Afskedigelserne vil ske bredt henover organisationen. Bl.a. vil der ske en reduktion af direktionen. Den fremtidige direktion vil bestå af adm. Direktør Andreas Rasmussen (Nørresundby Bank) og direktør Mikael Jakobsen (Nordjyske Bank) – de resterende

¹¹⁷ Bilag 9

¹¹⁸ Bilag 9

direktører vil blive tilbudt den fratrædelsesgodtgørelse de er berettigede til. Desuden vil der naturligvis også ske en reduktion blandt de øvrige personale. Den største reduktion vil ske i stabsafdelinger, da der her vil være en masse dobbeltbesatte poster, flere chefer indenfor de samme områder mv. Herudover vil der også ske en reduktion i de kundevendte afdelinger, om end at den vil være lavere end i stabsafdelingerne – dette skyldes, at alle administrative opgaver vil blive samlet i stabsafdelingerne, således at de kundevendte afdelinger skal fokusere mere på rådgivning af kunder, her vil der dog også blive tale om større porteføljer til den enkelte rådgiver, da man nu udelukkende kun skal fokusere på rådgivning. Der vil ikke blive skelnet til fra hvilke af de tre pengeinstitutter fyringerne vil ske (udover direktion), der vil alene blive tale om, at man ønsker den bedste medarbejder til den enkelte stilling. I nedenstående skema kan man se, hvordan reduktionen i medarbejderstaben vil ske.

Reduktion i medarbejderantal					
	Nordjyske	Nørresundby	Spk. Thy	Samlet	Nordvest Bank
Direktion	2	2	1	5	2
Kundevendte medarbejdere	202	191	135	528	485
Kredit	11	9	6	26	16
Markering	4	9	4	17	8
Økonomi/IT	20	12	15	47	20
Backoffice	13	11	20	44	30
HR	3	7	2	12	6
Investering	18	12	8	38	22
Øvrige	4	5	9	18	8
	277	258	200	735	597

Der vil selvfølgelig være en række ”engangsudgifter” forbundet med så store nedskæringer. Man vil i nogle tilfælde skulle fritstille en række medarbejdere med løn i deres opsigelsesperiode, ligesom man vil hjælpe medarbejderne på ved med beløb/hjælp til at finde nyt arbejde, uddanne sig mv. Alene kompensation til de fyrede direktører udgør oftest to

årslønninger, hvilket i dette tilfælde svarer til tkr. 14.002 som en ekstraordinær engangsomkostning. Herudover påregner vi tkr. 75 i kompensation mv. til de øvrige fyrede medarbejdere f.eks. outplacementforløb, hvilket svarer til tkr. 10.350. Alt i alt vil udgifterne således udgøre tkr. 24.352 alene i udgift til medarbejderreduktionen.

Ved implementering af ovenstående strategi vil Nordvest Bank have en omkostningsprocent på 60 %. Sammenligner vi dette med den Spar Nord, som har en omkostningsprocent på 88 % i 2012 – så ser det rigtigt fornuftigt ud. Sagt på en lidt anden måde, så vil Nordvest Bank formå, at have en omkostningsprocent som er 28 %-point lavere end den primære konkurrent Spar Nord, hvilket er yderst tilfredsstillende.

Omkostninger forbundet med fusionen

It leverandører

Da både Nørresundby bank og Nordjyske Bank anvender Bankdata som datacentral, vil det være naturligt at lade denne fortsætte. Det betyder, at Sparekassen Thy, vil skulle udtræde af samarbejdet med SDC – specielt nu hvor langt størstedelen af de ansatte vil være fortrolige med anvendelsen af Bankdatas it-systemer. Sparekassen Thy oplyser ikke specifikt prisen for samarbejdsaftalen med SDC, men alene de øvrige administrationsomkostninger som udgør tkr 60.681. Et realistisk bud vil være, at ca. 75 % af dette er betaling til SDC, alt en engangsudgift på tkr. 45.510.

Div. projekt- og konsulentarbejde

Arbejdet med, at skulle sammenlægge hele tre pengeinstitutter er omfattende, og vil kræve meget arbejde. Meget af denne arbejdskræft vil man skulle købe udefra, det være sig f.eks. advokat-, revisor- og projektleder bistand. Herudover vil man selvfølgelig også skulle inddrage medarbejderne i afdelingsnettet til de opgaver de kan bidrage til. Det er vigtigt at huske, at man ikke skal tage alt for mange medarbejdere ud af deres vante rammer, da det vil kunne mærkes i den daglige drift. Eftersom sammenlægning af tre virksomheder, er en langstrakt affære, som godt kan komme til at tage 1-2 år inden den er faldet helt på plads, så anslår vi udgiften til dette til tkr. 15.000

Filialer

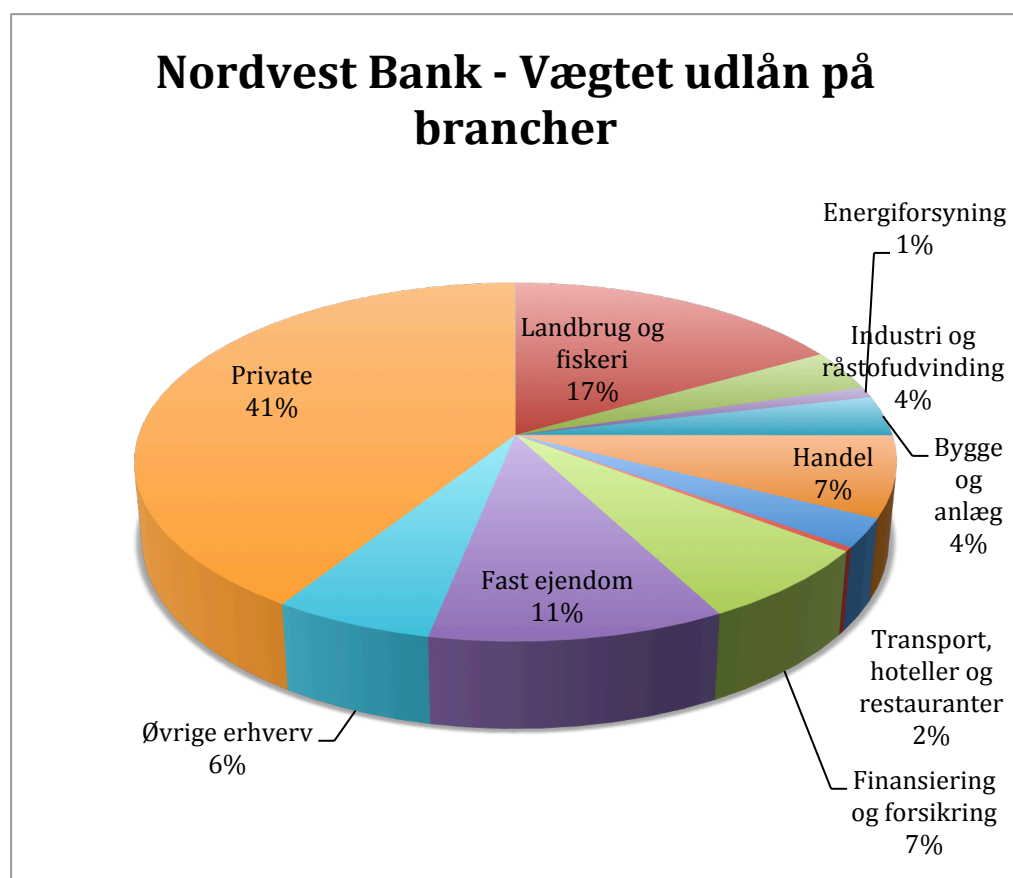


Som det ses i ovenstående kort, hvor Sparekassen Thy er afbilledet ved de røde filialer, Nørresundby Bank ved de blå og Nordjyske Bank ved det grønne, så er det ikke sammenfald rent filialmæssigt de tre pengeinstitutter i mellem. Der vil være tale om, at flytte nogle stabsafdelinger, men egentlig filiallukninger vil der ikke blive tale om. Man vil derimod ikke længere skulle konkurrere mod hinanden, man vil i stedet kunne samle kræfter og kæmpe sammen mod at kapre kunder fra de andre pengeinstitutter i nærområdet. Det vil også være vigtigt for kunderne, at de kan fortsætte med, at komme de samme steder, hæve penge i de samme hæveautomater som hidtil – det sikrer tryghed, og er med til, at holde kunderne i Nordvest Bank.

Udlån fordelt på brancher

De tre pengeinstitutter har hver i sær brancher, hvor de er særligt eksponeret. Der er imidlertid ikke mange brancher, hvor de kommer til at overlappe og dermed få en ekstraordinær stor eksponering. I nedenstående figur er der lavet en vægtet fordeling ud fra det engagement, som de tre pengeinstitutter har i de enkelte brancher. Nordvest Bank får den mest jævne fordeling af udlån på brancher, dermed kan vi argumentere for at banken får en bedre risikospredning.

Figur 24



Forventninger til forøget indtjening efter fusionen

2013

Med baggrund i de tidligere omtalte forudsætninger vil Nordvest Banks regnskab for 2013 blive påvirket på følgende negativt grundet tkr. 84.862 i udgifter til opsigelse af medarbejdere, udtrædelse af it-samarbejde med SDC og div. bistand ifm. fusionen. Det betyder, at Nordvest Banks årlige resultat i 2013 vil blive et overskud efter skat på tkr.

90.594¹¹⁹ Ingen af besparelser ifm. fusionen har påvirket resultatet for 2013, da disse først rigtig slår igennem i 2014 bl.a. pga. medarbejdernes opsigelsesperiode mv.

2014

Ved de omtalte besparelser på medarbejderområdet, effektiviseringerne i afdelingerne ved at samle alle administrative opgaver i stabsafdelingerne, forventer vi at kunne øge følgende indtægtsområder, som følge af bedre til at skaffe nye kunde og bedre tid til, at udbygge forretninger med de bestående kunder.

Stigning i netto rente- og gebyrindtægter	tkr. 42.735
Besparelser på medarbejder området	tkr. 129.306
I alt	tkr. 172.306

Besparelser som vil slå igennem i 2014, når alle engangsomkostningerne er betalt. På baggrund af disse øgede indtægter/besparelser vil Nordvest Bank komme ud med et overskud efter skat på tkr. 283.240 Solvens vil være 19,11 % og det individuelle solvensbehov vil være 11,16 % - altså en solvensbuffer på 7,95 %-point¹²⁰. Egenkapitalen er steget til tkr. 3.581.152 og den samlede balance andrager tkr. 24.525.826.

WACC

WACC	
Nordvest Bank ¹²¹	1,93
Spar Nord ¹²²	1,24

Som det kan ses på ovennævnte tabel, så finansierer Spar Nord sig billigere end Nord Vest Bank. Det betyder, at deres krav til nye forretning, vil være lavere end i Nordvest Bank. Nordvest Bank betaler således også mere for fremmedkapitalen, end det er tilfældet i Spar Nord.

¹¹⁹ Bilag 10

¹²⁰ Vi forudsætter stigning i netto rente- og gebyrindtægterne og besparelser på medarbejderområdet. Egenkapital, risikovægtede poster og tilstrækkelig basiskapital stiger som følge af dette – resten forudsættes uændret, herunder bl.a. nedskrivninger. (Bilag 11)

¹²¹ Bilag 12

¹²² Bilag 13

ICGR

ICGR	
Nordvest Bank	7,91 %
Spar Nord	3,75 %

Nordvest Bank har en markant bedre ICGR sammenlignet med Spar Nord. Her kan man virkelig se, at synergieffekterne slår igennem. Nordvest Bank kan altså således bl.a. udvide udlån med 7,91 % uden det belaster solvensen, hvilket er meget tilfredsstillende for fusionen. Nordvest Bank performer dobbelt så godt i forhold til Spar Nord, hvilket kan vise sig, at være meget vigtigt for konkurrencen. Man har således musklerne til, at vækste, og på den måde forøge forretningsomfanget og dermed selvfølgelig også indtjeningen.

Afkastningsgraden (ROA)

ROA	
Nordvest Bank	1,15 %
Spar Nord	0,32 %

Igen ser vi Nordvest Bank slå Spar Nord på dette nøgletal. Nordvest Bank har altså været over tre gange så godt som Spar Nord til at skabe overskud i forhold til sine aktiver. Nordvest Bank kommer altså ud efter en fusion, og forrenter sin kapital noget bedre end Spar Nord, hvilket selvfølgelig er meget tilfredsstillende. Positivt er det også at se, at fusionen har haft en positiv indvirkning på nøgletallet – det er faktisk forbedret med 50 % set i forhold til det bedste af de tre pengeinstitutter før fusionen.

Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone ¹²³	
Nordvest Bank	1,42
Spar Nord	1,13

Igen kommer Nordvest Bank forstærket ud fra en fusion. Man har formået at forbedre basisindtjening med 12 øre pr. omkostningskrone – set i forhold til det bedste af de tre

¹²³ Bilag 9

pengeinstitutter. Også set i forhold til Spar Nord kommer Nordvest Bank tilfredsstillende ud, her ligger man en indtjening der ligger hele 29 øre over Spar Nord pr. omkostningskrone.

Medarbejdere pr. balancemilliard

Medarbejdere pr. balancemilliard	
Nordvest Bank	24,34
Spar Nord	14,55

Her kan vi se konsekvensen af, at Spar Nord er et rigtig stort pengeinstitut. De har nemlig 9,79 mindre medarbejdere pr. balancemilliard, hvilket er tilfredsstillende – for Spar Nord. Nøgletallet viser også, at Nordvest Bank på sigt bør arbejde i mod at reducere medarbejderantallet, for at kunne ”benchmarke” sig med de store. Ellers skal Nordvest Bank forsøge at få flere forretninger ud af den enkelte medarbejder, og på den måde sænke nøgletallet simpelthen ved at lave flere forretninger, og på den måde forøge balancen.

Rentefølsomhed

Rentefølsomhed ¹²⁴		
	Nordvest Bank	Spar Nord
GAP	2.188.361	3.996.900
Relativt GAP	8,92 %	5,05 %
Interest sensitivity	1,21	1,07

Hvis vi kigger på ovenstående, så kan vi se, at Nordvest Bank har et relativt GAP på 8,92 % og Spar Nord et relativt GAP på 5,05 %. Dette betyder, at begge pengeinstitutter vil få en forøget nettoindtjening ved stigende renter. Omvendt vil nettoindtjeningen således også falde såfremt renten falder. Da målet må være, at være renteneutral – altså et punkt hvor man har den samme indtjening uanset om renten stiger eller falder – så ligger Spar Nord bedst.

¹²⁴ Bilag 14

Nordvest Bank bør derfor arbejde hen i mod, at man bliver så tæt på renteneutral som overhovedet muligt, således at man ikke vil være sårbar hvis renten skulle falde.

Organisatoriske udfordringer ved en fusion

Medarbejdernes holdning til en fusion¹²⁵

For at undersøge medarbejdernes holdning til en fusion, har vi udarbejdet et spørgeskema, som vi har bedt seks ansatte i hvert af de tre pengeinstitutter besvare, vi har i alt modtaget 17 besvarelser (der var en fra Nordjyske Bank, der ikke afleverede). Besvarelserne er anonyme, så vi sikrer os den mest ærlige og korrekte besvarelse fra deltagerne. Vi har ønsket en nogenlunde lige fordeling mellem mænd/kvinder og en spredt aldersfordeling.

Faktisk vægter alle de adspurgte medarbejder frihed og medindflydelse i dagligdagen. For at kunne sikre, at medarbejderne også føler frihed og medindflydelse i Nordvest Bank, så kunne man i selve fusionsplanlægning oprette en medarbejdergruppe, der kan komme med inputs og forslag til hvordan fusionen skal forløbe, hvilke produkter Nordvest Bank skulle tilbyde. På den måde sikres en høj grad af medindflydelse, og medarbejderne vil føle, at de har været med til, at forme Nordvest Bank. Ved at mødes i denne gruppe vil de enkelte medarbejdere også møde ansatte fra de to andre pengeinstitutter, og på den måde være med til at sikre integrationen fra f.eks. Sparekassen Thy til Nordvest Bank. Nordvest Bank vil på den måde opnå "bannerførere" der vil arbejde på og for, at man får så stor accept af fusionen som overhovedet muligt blandt medarbejderne.

For at fusionen skal blive en succes, så skal medarbejdere kunne udnytte tiden bedst muligt, og på den måde være med til at forbedre Nordvest Banks resultater. Ca. halvdelen af de ansatte har i dag personlige salgsmål, og det er noget som der vil komme endnu mere fokus på i Nordvest Bank. For at støtte medarbejderne til det øgede fokus på nye forretninger, vil der selvfølgelig ske en uddannelse af disse medarbejdere, således at de vil være ordentlig rustet til

¹²⁵ Bilag 15

det opsøgende salg overfor kunderne. Ved selv at være opsøgende, vil man på sigt få en bedre produktdekning, og dermed også en forøget indtægt til følge.

En del af besvarelser bærer også præg af, at de ansatte godt er klar over, at fusionen kan være en god ide. Mange lægger vægt på, at fusionen skal sikre et godt og stabilt pengeinstitut og hvis det sker, så forstår medarbejderne godt en fusion. Samtidig er der også ansatte, som er modstandere af en fusion – de er bange for at miste bestemmelse, og vil egentlig helst bevare selvstændigheden. Det hænger sammen med, at man ved hvad man har, men man ved ikke hvad man får. Denne forandring mod modstand beskriver Moss Kanter i sin model over udviklingsfaserne¹²⁶. Det gælder om, at lytte, give støtte og bl.a. udvikle nye kompetencer, således at vise en forståelse overfor situationen disse medarbejdere kan stå i. Man skal også huske at involvere folk, da det omdirigerer energi fra modstand til støtte, hvilket også giver en bedre forståelse af de beslutninger der er blevet truffet. Ved at involvere medarbejderne i de beslutningsprocesser hvor det er forsvarligt, så mener vi, at medarbejderne vil få større forståelse for fusionen, og det vil dermed også automatisk skabe mindre modstand.

I besvarelserne har man også skulle svare på, hvilke muligheder (ud af syv mulige) der ville være vigtigste for den enkelte ved en fusion. Her er jobsikkerhed den med populære, efterfulgt af kollegialt sammenhold og mere tid til rådgivning. Jobsikkerhed er naturligvis essentielt for den enkelte medarbejder, da der i en fusion – alt andet lige – næsten altid vil ske afskedigelser. Derfor er det også vigtigt, at ledelsen hurtigst muligt melder ud at der vil ske afskedigelser og hvor mange der vil være tale om. Dernæst kan man vælge, at tilbyde medarbejder et fratrædelseskatalog, hvor man kan få nogle ekstra ”goder” f.eks. i form af ekstra månedslønninger eller lign. Det er ofte set, at dette vil tilskynde nogle af de lidt ældre medarbejdere - der er tæt på pensionen – at gå frivilligt af. Dernæst er det også ekstremt vigtigt, at disse fyringer vil ske hurtigst muligt. Dette har to mål: at man får den nye organisation på plads hurtigst muligt, samt at medarbejdernes usikkerhed omkring fyringer varer så kort tid som overhovedet muligt. Så kan medarbejderne nemlig se fremad efter fyringer, og være med til at udvikle og skabe en stærk Nordvest Bank.

¹²⁶ Organisationsteori af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, fig. 11-8 side 333.

SWOT/TOWS-analyse af Nordvest Bank

SWOT / TOWS – analyse  Nordvest Bank		Interne forhold	
		Stærke sider (S) - Stor solvensoverdækning - Bredt filialnet (lokalt tilstede) - God branchefordeling i udlån - Lav omkostningsprocent sammenlignet med Spar Nord - Lavere WACC end Spar Nord - Højere ICGR end Spar Nord - Højere afkastningsgrad og indtjening pr. omkostningskrone end Spar Nord	Svage sider (W) - Flere medarbejdere pr. balancemilliard - Større rentefølsomhed end Spar Nord - Kun halv stor balance som Spar Nord - I højere grad afhængig af indlån end Spar Nord - Erhvervskundernes gearing er generelt højere end både Spar Nord og hele regionen
Eksterne forhold	Muligheder (O) - Blive et regionalt pengeinstitut - Udbytte til aktionærer og forbedring af RoE - Øget indflydelse på udvikling af IT-systemer qua størrelse ift. tidligere - Egen talentudvikling af ledere og kompetencer	(SO) Strategiske tiltag - Holde omkostningsprocent på maks. 60 - Bevare en god branchefordeling på engagementer - Øge udlån, dog aldrig solvensoverdækning <4 % - Pulje til strategiske satsninger f.eks. opkøb - Fokus på "pipeline" af egne ledere	(WO) Strategiske tiltag - Øget strategisk fokus på at sænke medarbejder pr. balance mia. - Yderligere opkøb, så balancen forbedres - Etablere kreditkomite til at overvåge store engagementer og kunders gearing - Øge "treasury" kompetencer til at styre rentefølsomhed
	Trusler (T) - Større konkurrenter kan finansiere sig i både	(ST) Strategiske tiltag - øge kendskab i kapitalmarkedet	(WT) Strategiske tiltag - Benytte kompetence fra kreditkomite til i højere

	penge- og kapitalmarkedet - Mangler styringsmodeller til risikostyring - faldende udlån - tre forskellige medarbejder/kredit kulturer skal integreres - Øgede kapitalkrav CRDIV/Basel3 - erhvervskundernes gearing er højere og afkast lavere end regionens gennemsnit - Spar Nord ejer 15,2 % af Nordvest Bank	- ansætte kompetence til at arbejde med risikostyring og spredning af engagementer - I højere grad udnytte regional status og øget balance til at etablere større engagementer og øge udlån - købe Spar Nords ejerandel retur i løbet af 5 år.	grad at mindske kunders gearing og gå målrettet efter stærkere og større engagementer - øge balance ved strategiske opkøb i regionen - lægge strategi for opkøb i andre regioner - adgang til kapitalmarkeder og mindste afhængighed af indlån
--	---	--	---

Konklusion

På baggrund af ovenstående analyser, vil vi anbefale garantierne i Sparekassen Thy og aktionærerne i Nørresundby Bank og Nordjyske Bank at fusionere til Nordvest Bank. Mange medarbejdere kan se fordelene ved en fusion, men er samtidig bekymrede for deres egen jobsikkerhed i forbindelse med en fusion. Det er dog tre lokale pengeinstitutter med en stærk kultur og det forventes at ”modstanden” vil være lav eftersom det den lokale forankring bevares og der ikke umiddelbart sker filiallukninger. Organisationen vil blive ca. 600 fortsættende medarbejdere. Der vil blive en organisationsændring, således at hvert af de tidligere områder Vest, Aalborg og Nord får en område direktør. Banken vil få en kreditkomite, hvilket der ikke har været tidligere. I forbindelse med fusionen, vil der i stort set alle stabsfunktioner ske væsentlige reduktioner for at nå et omkostningsniveau svarende til Nørresundbys før fusionen.

Der vil på sigt ske en udvidelse af nogle stabskompetencer som kredit og treasury med strategiske ansættelser. Nordvest Bank opfylder i dag de fremtidige krav til Basel 3, men der skal strategiske satsninger til for at få adgang til kapitalmarkederne og styrerisikoen på risikovægtede poster og rentefølsomhed tætter på den effiente rand.

De tre pengeinstitutter har i dag isoleret set hver deres branche, som de er særligt eksponeret overfor, i Nordvest Bank, vil branchefordelingen have et hensigtsmæssigt miks.

Spar Nord har ca. 47% af deres aktiviteter i det nordjyske og ved en sammenligning af erhvervskundernes gearing i pengeinstitutter, så vi også at Spar Nords kunder i det nordjyske havde lavere gearing og større afkast end deres erhvervskunder i resten af landet. De tre lokale pengeinstitutter har fortsat en "lille" niveau forskel op til det gennemsnittet af de nordjyske erhvervskunder uanset bankforbindelse.

Nedskrivningerne er generelt i et lavt niveau, dog har de på hver deres branche(r) haft større nedskrivninger. Nordvest Bank driver bank i et svært område, hvor der med undtagelse af de største byer Aalborg, Nørresundby, Frederikshavn, Herning og Holstebro sker en generel affolkning og hvor arbejdsløsheden er stigende. Det er svært at "stoppe" det generelt faldende udlånsniveau og "spotte" de rigtige kunder, der kan få succes i lokalområdet. Det vil være nødvendigt med en stærk kreditmæssig organisation til at videreføre best-practice fra hver branche og pengeinstitut.

Nordvest Bank vil blive en stærk regional aktør, der vil være i stand at konkurrere med Spar Nord og placere sig solidt som et gruppe 2. Pengeinstitut med en arbejdende kapital på 25 mia. Kr. Nordvest Bank og Spar Nord vil være de to primære gruppe 2 pengeinstitutter i det nordjyske. Nordvest Bank vil være konkurrencedygtig på langt de fleste nøgletal, men vil dog stadig have et højere medarbejderforbrug end Spar Nord og den samlede balance vil kun være halv så stor. Spar Nord har også netop gennemført en fusion med Sparbank. Spar Nord var uden tvivl det stærkeste pengeinstitut og det forventes ikke at alle synergieffekterne er slået igennem endnu.

Nordvest Bank er en fusion af tre individuelt stærke pengeinstitutter og med den fremlagte tilpasning, vil pengeinstituttet være godt rustet til at vokse organisk og ved opkøb – både i og udenfor regionen.

Aarhus d. 29. April 2013

Rasmus Bernth Jensen

Daniel Møller Kongsgaard

Litteraturliste

Hjemmesider:

www.danskebank.com
www.finanstilsynet.dk
www.retsinformation.dk
www.borsen.dk
www.npinvestor.dk
www.finansrådet.dk
www.business.dk
www.bechbruun.dk
www.finanswatch.dk
www.evm.dk
www.toolbox.systime.dk
www.finansraadet.dk

Bøger:

Særtryk fra Finansielle forretninger og rådgivning. Kap 1. Bankvirksomhed og risikostyring
Organisationsteori, struktur, kultur, processer, 5. udgave, af Jørgen Frode Bakke & Egil Fivelsdag
Commercial Banking, the management of risk, 3rd edition, af Benton E. Gup & James W. Kolari.
Dansk Bankvæsen, 6. udgave, af Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen & Flemming Nytoft Rasmussen

Love:

Lov om finansiell virksomhed
Bekendtgørelse om kapitaldækning

Regnskaber:

Sparekassen Thy – årsregnskaber og risikorapporter fra 2008 – 2012
Nordjyske Bank – årsregnskaber og risikorapporter fra 2008 – 2012
Nørresundby Bank – årsregnskaber og risikorapporter fra 2008 – 2012

Bilagsliste

Bilag 1

Udlån og garantier fordelt på sektor og brancher	Nordjyske Bank	Engagement (tkr)	Nedskrivninger (tkr)	Nedskrivninger på specifik branche
Off. myndigheder	0,1%	5.556,89	-	0%
Landbrug og fiskeri	29,6%	1.644.838,26	213.390	12,97%
Industri og råstofudvinding	5,7%	316.742,50	19.472	6,15%
Energiforsyning	0,3%	16.670,66	-	0%
Bygge og anlæg	3,0%	166.706,58	7.078	4,25%
Handel	5,9%	327.856,27	32.586	9,94%
Transport, hoteller og restauranter	2,6%	144.479,04	34.377	23,79%
Information og kommunikation	0,3%	16.670,66	510	3,06%
Finansiering og forsikring	3,3%	183.377,24	24.052	13,12%
Fast ejendom	6,1%	338.970,05	59.401	17,52%
Øvrige erhverv	4,5%	250.059,87	32.457	12,98%
Private	38,6%	2.144.958,00	77.854	3,63%
	100,0%	5.556.886,00		Gennemsnitlige nedskrivninger 6,35%

Bilag 2

Udlån og garantier fordelt på sektor og brancher	Nørresundby	Engagement (tkr)	Nedskrivninger	Nedskrivninger på specifik branche
Off. myndigheder	0,0%	-	-	0,00%
Landbrug og fiskeri	5,0%	263.444,05	31.069	11,79%
Industri og råstofudvinding	2,0%	105.377,62	11.131	10,56%
Energiforsyning	1,0%	52.688,81	9.748	18,50%
Bygge og anlæg	4,0%	210.755,24	16.676	7,91%
Handel	9,0%	474.199,29	40.861	8,62%
Transport, hoteller og restauranter	3,0%	158.066,43	13.135	8,31%
Information og kommunikation	0,0%	-	-	0,00%
Finansiering og forsikring	6,0%	316.132,86	8.250	2,61%
Fast ejendom	20,0%	1.053.776,20	38.545	3,66%
Øvrige erhverv	6,0%	316.132,86	20.368	6,44%
Private	44,0%	2.318.307,64	103.180	4,45%
	100,0%	5.268.881,00	5,61%	

Bilag 3

Udlån og garantier fordelt på sektor og brancher	Spk. Thy	Engagement (tkr)	Nedskrivninger	Nedskrivninger på specifik branche
Off. myndigheder	0,0%	-	-	
Landbrug og fiskeri	14,0%	494.656,82	28.295	5,72%
Industri og råstofudvinding	3,0%	105.997,89	30.766	29,03%
Energiforsyning	2,0%	70.665,26	-	0,00%
Bygge og anlæg	4,0%	141.330,52	8.880	6,28%
Handel	7,0%	247.328,41	27.909	11,28%
Transport, hoteller og restauranter	2,0%	70.665,26	7.108	10,06%
Information og kommunikation	1,0%	35.332,63	-	0,00%
Finansiering og forsikring	14,0%	494.656,82	2.196	0,44%
Fast ejendom	5,0%	176.663,15	40.174	22,74%
Øvrige erhverv	8,0%	282.661,04	10.349	3,66%
Private	40,0%	1.413.305,20	41.769	2,96%
	100,0%	3.533.263,00	5,59%	

Bilag 4

Vi har lavet et større analyse arbejde, hvor vi på Navne og Numre Erhverv har fundet aktuelle regnskabstal for de selskaber, der indgår i undersøgelsen. Det svarer samlet set til ca. 5.000 selskaber.

Selskaberne er udvalgt ud fra følgende kriterier:

Selskabet skal være i normal drift. Selskaber, der ikke længere er i drift pga. konkurs, vil selvfølgelig og til dels fortsat påvirke pengeinstituttets økonomi. Vi fokuserer dog på den nuværende kundemasse.

Selskaberne skal være regnskabspligtige og have en balance mellem 100 tkr. og 15.000 tkr. Dette interval er valgt fordi vi ønsker se på de selskaber, som vores lokale pengeinstitutter primært har engagement med.

Et kriterium har også været at selskaberne skal have en soliditet under 90%. Soliditeten er udtrykt ved egenkapital over balancen. Langt de fleste selskaber vil have en soliditet under 90%. De selskaber som typisk har en meget høj solvens vil typisk være Holding selskaber eller andre selskaber, der primært bruges til at allokere overskud fra andre selskaber. Vores analyse går på almindelige erhvervsvirksomheder, hvorfor Holding selskaber er forsøgt holdt udenfor.

Vi har trukket følgende data ud på hvert enkelt selskab: Unik ID, firmanavn, adresse, telefon, fax, etableringsdato, branche, bankforbindelse, status, årets brutto- og netto resultat, egenkapital, balance, kort- og langfristet gæld, afkastningsgrad, soliditetgrad og egenkapital forrentning. Nogle nøgle er anvendt direkte og andre er vi brugt som grundlag for yderligere beregninger.

Vores primære analyser er at fokusere på de tre lokale pengeinstitutter fra opgaven samt Spar Nord, så har vi trukket data ud for hvert enkelt af disse pengeinstitutter.

En del af vores opgave er også at analysere vores fusionsbank i forhold til Spar Nord, hvorfor der også er lavet et stort udtræk på Spar Nords næsten 3.000 kunder. Det vil sige, at der er et større dataudtræk, hvor selskaberne har angivet Spar Nord og Sparbank som bankforbindelse uanset geografisk placering.

Spar Nord er imidlertid en national bank, der har ca. 47% af deres aktiviteter i Nordjylland. For at sortere så meget irrelevant empiri fra og eftersom vores analyse primært går på Spar Nord i Nordjylland, så er der ydermere lavet et udtræk for alle de selskaber, der har Spar Nord og Sparbank som bankforbindelse, mens som er placeret i Nordjylland. Det giver ca. 633 selskaber ud af Spar Nords 2.680 selskaber på landsplan.

Vi finder det imidlertid også interessant at undersøge, hvor vidt vores tre pengeinstitutter og Spar Nord adskiller sig væsentligt fra de andre pengeinstitutter med kunder i det nordjyske. Derfor har vi også lavet et udtræk af alle selskaber i Nordjylland uanset bankforbindelse, hvilket svarer til ca. 4.700 selskaber.

I hver nøgletals beregning har vi sorteret 5% fra i bunden og i toppen. Det giver et ”sminket” billede, men det har vi valgt at gøre for at få så stor og retvisende gruppe fra hvert pengeinstitut. Vi ønsker at se på de kunder, som pengeinstitutterne har i dag. Der var nogle meget store afvigelser og derfor ønskede vi at fokusere ind på den større og aktive gruppe i midten.

Link til delt mappe med al analyse materiale:

Bilag 5

<https://www.dropbox.com/sh/j3mtoqy0fsaz32h/GpfAc6qS46>

Bilag 6

Sparekassen Thy	2012	2011	2010	2009	2008
$kw = kd(1-T)L + kr(1-L)$	1,50%	1,74%	1,83%	2,29%	3,25%
kd	0,008649125	0,011157726	0,012563606	0,019597386	0,034139631
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,884095437	0,874208326	0,873683572	0,873781745	0,872808286
ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

Nørresundby Bank					
$kw = kd(1-T)L + kr(1-L)$	1,96%	1,96%	1,84%	2,46%	3,46%
kd	0,010905439	0,011805292	0,011326869	0,021872581	0,037150379
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,840533578	0,849628153	0,861215048	0,87037445	0,871492487
ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Nordjyske Bank					
$kw = kd(1-T)L + kr(1-L)$	2,13%	2,21%	1,79%	2,36%	3,49%
kd	0,011651367	0,014004726	0,010521309	0,019647712	0,036327677
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,82340714	0,832733925	0,861380803	0,863884731	0,855733715
ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Sparekassen Thy	2012	2011	2010	2009	2008
ICGR	1,67%	1,70%	1,00%	2,54%	1,55%
Capital Ratio	6,9388848	6,375421	6,347794	6,399513	6,875104
Return on assets	0,002411	0,002672	0,001575	0,003973	0,002252
Earnings retention ratio	1	1	1	1	1
Nørresundby Bank					
ICGR	5,05%	2,47%	3,98%	2,52%	2,05%
Capital Ratio	6,966133	7,302094	7,89205	8,317329	8,343388
Return on assets	0,00824	0,00436	0,00597	0,00303	0,00246
Earnings retention ratio	0,880583066	0,774642367	0,84445797	1	1
Nordjyske Bank					
ICGR	4,07%	3,42%	7,04%	6,02%	5,38%
Capital Ratio	6,457084	6,724567	7,999677	8,091928	7,684593
Return on assets	0,06457	0,00603	0,00963	0,00744	0,00700
Earnings retention ratio	0,868354265	0,840751084	0,913472094	1	1

Bilag 7

Sparekassen Thy				
2012	198,10	6,379556		31,05
2011	198,80	5,861453		33,92
2010	191,80	5,523368		34,73
2009	190,10	5,416023		35,10
2008	186,60	5,112197		36,50
Nordjyske Bank				

2012	277,00	8,420047		32,90
2011	284,00	8,373579		33,92
2010	288,00	9,646426		29,86
2009	279,00	8,961713		31,13
2008	253,00	8,049803		31,43
Nørresundby Bank				
	260,00	9,352389		27,80
2012	271,00	9,358656		28,96
2011	279,00	9,903173		28,17
2010	284,00	10,051309		28,26
2009	285,00	9,823438		29,01

Bilag 8

Spærkrassen III	2012	2011	2010	2009	2008
Rentefølsomme Aktiver					
Tilgodehavender hos kreditinst. og centralbanker	258.658	232.796	322.746	202.534	245.071
Udlån og andre tilgodehavender	3.533.263	3.497.567	3.263.621	3.334.388	3.434.093
Obligationer til dagsværdi	1.724.001	1.362.027	1.278.611	1.288.799	929.670
I alt (RSA)	5.515.922	5.092.390	4.864.978	4.825.721	4.608.834
Rentefølsomme Passiver					
Gæld til kreditinst. mv.	734.511	728.490	823.726	770.985	994.845
Indlån og anden gæld	4.411.304	3.975.698	3.567.403	3.593.374	3.172.112
Udstedte obligationer	8.765	10.611	10.042	10.052	7.062
Efterstillet kapitalindskud	0	0	0	0	0
I alt (RSL)	5.154.580	4.714.799	4.401.171	4.374.411	4.174.019
Aktiver	6.379.556	5.861.543	5.521.872	5.416.023	5.112.197
GAP	361.342	377.591	463.807	451.310	434.815
Relativt GAP	5,66%	6,44%	8,40%	8,33%	8,51%
Interest sensitivity	1,070101153	1,080086341	1,105382636	1,103170461	1,104171783
Nørresundby Bank					
Rentefølsomme Aktiver					
Tilgodehavender hos kreditinst. og centralbanker	236.033	408.807	156.810	939.117	386.952
Udlån og andre tilgodehavender	5.268.881	5.748.379	6.109.495	5.935.854	7.088.786
Obligationer til dagsværdi	2.260.936	1.748.915	2.153.443	1.859.364	1.096.583
I alt (RSA)	7.765.850	7.906.101	8.419.748	8.734.335	8.572.321
Rentefølsomme Passiver					
Gæld til kreditinst. mv.	543.612	995.681	1.552.265	1.622.930	1.868.418
Indlån og anden gæld	6.334.204	5.988.515	5.886.967	6.173.385	5.793.985
Udstedte obligationer	6.142	6.142	6.142	6.142	3.228
Efterstillet kapitalindskud	0	50.000	100.000	100.000	100.000
I alt (RSL)	6.883.958	7.040.338	7.545.374	7.902.457	7.765.631
Aktiver	9.352.885	9.358.656	9.903.173	10.051.309	9.823.438
GAP	881.892	865.763	874.374	831.878	806.690
Relativt GAP	9,43%	9,25%	8,83%	8,28%	8,21%
Interest sensitivity	1,128108277	1,122971795	1,115882129	1,105268273	1,103879517

Nordjyske Bank					
Rentefølsomme Aktiver					
Tilgodehavender hos kreditinst. og centralbanker	334.423	582.893	597.444	1.417.626	805.452
Udlån og andre tilgodehavender	5.556.886	5.745.240	5.996.763	6.051.490	5.700.716
Obligationer til dagsværdi	1.042.242	664.927	1.732.873	410.051	387.957
I alt (RSA)	6.933.551	6.993.060	8.327.080	7.879.167	6.894.125
Rentefølsomme Passiver					
Gæld til kreditinst. mv.	118.244	630.085	797.046	1.261.892	1.768.403
Indlån og anden gæld	6.846.811	6.352.708	5.458.725	5.598.951	4.246.123
Udstedte obligationer	1.347	1.347	1.001.062	1.347	50
Efterstillet kapitalindskud	6.845	6.845	6.930	6.951	4.102
I alt (RSL)	6.973.247	6.990.985	7.263.763	6.869.141	6.018.678
Aktiver	8.420.047	8.373.579	9.646.426	8.961.713	8.049.803
GAP	-39.696	2.075	1.063.317	1.010.026	875.447
Relativt GAP	-0,47%	0,02%	11,02%	11,27%	10,88%
Interest sensitivity	0,994307387	1,000296811	1,146386522	1,147038181	1,145455032

Bilag 9

Omkostningsprocent					
	2012	2011	2010	2009	2008
Sparekassen Thy					
Udgifter til personale og administration	189.279	158.104	146.168	140.085	129.946
Afskrivninger	81.079	50.570	25.218	11.856	7.631
Netto rente- og gebyrindtægter	278.767	245.249	230.270	241.666	200.434
Kursreguleringer	18.058	-19.951	8.747	39.847	-18.761
Omkostningsprocenten	91%	93%	72%	54%	76%
Nørresundby Bank					
Udgifter til personale og administration	256.988	258.494	251.325	242.832	236.653
Afskrivninger	5.752	11.629	9.163	18.202	9.712
Netto rente- og gebyrindtægter	424.195	421.431	419.490	418.950	386.954
Kursreguleringer	31.637	-15.185	25.185	49.000	-23.315
Omkostningsprocenten	58%	66%	59%	56%	68%
Nordjyske Bank					
Udgifter til personale og administration	262.507	262.702	255.687	253.032	218.050
Afskrivninger	9.084	11.004	7.836	6.928	4.872
Netto rente- og gebyrindtægter	352.582	357.339	352.931	340.052	285.800
Kursreguleringer	23.291	5.151	44.699	14.250	-32.477
Omkostningsprocent	72%	76%	66%	73%	88%
Nordvest Bank					
Udgifter til personale og administration	708.774	679.300	653.180	635.949	584.649
Afskrivninger	95.915	73.203	42.217	36.986	22.215
Netto rente- og gebyrindtægter	1.055.544	1.024.019	1.002.691	1.000.668	873.188
Kursreguleringer	72.986	-29.985	78.631	103.097	-74.553
Omkostningsprocent	71%	76%	64%	61%	76%
Spar Nord					
Udgifter til personale og administration	1.493.400	1.380.700	1.504.100	1.500.500	#####
Afskrivninger	72.100	73.300	125.200	111.600	95.953
Netto rente- og gebyrindtægter	1.547.700	1.471.500	2.126.400	2.202.500	#####
Kursreguleringer	230.900	115.500	235.100	305.200	-225.275
Omkostningsprocent	88%	92%	69%	64%	82%
Norvest Bank efter fyringer					
Udgifter til personale og administration	579.468	"708.774 - ("937*138")			
Afskrivninger	95.915				
Netto rente- og gebyrindtægter	1.055.544				
Kursreguleringer	72.986		60%		

Bilag 10

	Nrs Bank	Nordjyske	Sparekassen Thy	Nordvest Bank		
Renteindtægter	371.728	423.425	255.533	1.050.686		
Renteudgifter	77.172	70.843	47.969	195.984		
Nettoindtægter	294.556	352.582	207.564	854.702		
Udbytte af aktier mv.	2.148	6.454	1.509	10.111		
Gebyrer og provisionsindtægter	140.469	116.277	84.404	341.150		
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	12.978	3.257	8.533	24.768		
Netto rente- og gebyrindtægter	424.195	472.056	284.944	1.181.195		
Kursreguleringer	31.637	23.291	18.265	73.193		
Andre driftsindtægter	3.826	6.122	97.313	107.261		
Udgifter til personale og administration	256.988	262.507	189.279	708.774		
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	5.753	9.084	81.079	95.916		
Andre driftsudgifter	11.237	12.599	6.980	115.678	forhøjet med tkr. 84.862	
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	88.193	130.690	101.648	320.531		
Resultater af kapitalandele i associerede virksomheder	0	0	0	0		
Resultater af aktiviteter under afvikling	0	42	0	42		
Resultat før skat	97.487	86.631	21.536	120.792		
Skat	24.446	25.558	6.156	30.198		
Årets resultat	73.041	61.073	15.380	90.594		
				0		
Balance				0		
				0		
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender	128.845	131.928	71.813	332.586		
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og andre virksomheder	236.033	334.423	258.658	829.114		
Udlån og andre tilgodehavender til amortiserede aktiver	5.268.881	5.556.886	3.533.263	14.359.030		
Obligationer til dagsværdi	2.260.936	1.042.242	1.724.001	5.027.179		
Aktier mv.	263.472	226.758	224.894	715.124		
Kapitalandele	0	13.130	0	13.130		
Aktiver tilknyttet puljeordninger	912.059	871.202	135.368	1.918.629		
Immaterielle aktiver	578	13.784	7.619	21.981		
Grunde og bygninger i alt	191.173	139.552	106.973	437.698		
Øvrige materielle aktiver	5.748	5.315	261.482	272.545		
Udskutte skatteaktiver	572	3.800		4.372		
Andre aktiver	76.844	75.157	47.391	199.392		
Periodeafgrænsningsposter	7.248	5.870	8.094	21.212		
Aktiver i alt	9.352.389	8.420.047	6.379.556	24.151.992		
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	543.612	118.244	734.511	1.396.367		
Indlån og anden gæld	6.334.204	5.810.988	4.422.304	16.567.496		
Indlån i puljeordninger	933.369	1.035.823	135.368	2.104.560		
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142	1.347	8.765	16.254		
Aktuelle skatteforpligtigelser	10.059	13.940	1.026	25.025		
Andre passiver	160.814	116.522	105.728	383.064		
Periodeafgrænsningsposter	1.438	5	10.989	12.432		
Hensatte forpligtigelser	20.200	12.330	41.468	73.998		
Efterstillede kapitalindskud	0	6.845	0	6.845		
Aktie/garantkapital	46.000	80.400	232.233	358.633		
Egenkapital	1.296.551	1.223.603	687.164	3.207.318		
Passiver i alt	9.352.389	8.420.047	6.379.556	24.151.992		
Basiskapital						
Aktiekapital	46.000	80.400	61.549	187.949		
Overført overskud/overskud ved emission	1.275.641	1.198.022	793.494	3.267.157		
Kernekapital i alt	1.321.641	1.278.422	855.043	3.455.106		
Div. Fradrag	36.614	56.265	75.295	168.174		
Kernekapital efter fradrag	1.285.027	1.222.157	779.748	3.286.932		
Supplerende kapital	20.910	29.453	956	51.319		
Basiskapital før fradrag	1.305.937	1.251.610	780.704	3.338.251		
Fradrag	12.008	26.612	1	38.621		
Basiskapital efter fradrag	1.293.929	1.224.998	780.703	3.299.630		
Risikovægtede poster	7.308.240	6.350.588	5.028.647	18.687.475		
Solvens	17,71%	19,29%		17,66%		
Tilstrækkelig basiskapital	789.290	755.800	512.922	2.058.012		
Solvensbehov				11,01%		

Bilag 11

	Nrs Bank	Nordjyske	Sparekassen Thy	Nordvest Bank			
Renteindtægter	371.728	423.425	255.533	1.080.686	stiger 30.000 = 2,85 %		
Renteudgifter	77.172	70.843	47.969	195.984			
Nettoindtægter	294.556	352.582	207.564	884.702			
Udbytte af aktier mv.	2.148	6.454	1.509	10.111			
Gebyrer og provisionsindtægter	140.469	116.277	84.404	353.885	stiger 12.735		
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	12.978	3.257	8.533	24.768			
Netto rente- og gebyrindtægter	424.195	472.056	284.944	1.223.930			
Kursreguleringer	31.637	23.291	18.265	73.193			
Andre driftsindtægter	3.826	6.122	97.313	107.261			
Udgifter til personale og administration	256.988	262.507	189.279	579.468	faldet med tkr. 129.306		
Af- og nedskrivninger på immaterielle og mater	5.753	9.084	81.079	95.916			
Andre driftsudgifter	11.237	12.599	6.980	30.816			
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv	88.193	130.690	101.648	320.531			
Resultater af kapitalandele i associerede og tilk.	0	0	0	0			
Resultater af aktiviteter under afvikling	0	42	0	0			
Resultat før skat	97.487	86.631	21.536	377.653			
Skat	24.446	25.558	6.156	94.413			
Årets resultat	73.041	61.073	15.380	283.240			
				0			
Balance				0			
				0			
Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos ce	128.845	131.928	71.813	360.603			
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centra	236.033	334.423	258.658	829.114			
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret	5.268.881	5.556.886	3.533.263	14.544.030			
Obligationer til dagsværdi	2.260.936	1.042.242	1.724.001	5.134.670			
Aktier mv.	263.472	226.758	224.894	768.450			
Kapitalandele	0	13.130	0	13.130			
Aktiver tilknyttet puljeordninger	912.059	871.202	135.368	1.918.629			
Immaterielle aktiver	578	13.784	7.619	21.981			
Grunde og bygninger i alt	191.173	139.552	106.973	437.698			
Øvrige materielle aktiver	5.748	5.315	261.482	272.545			
Udskutte skatteaktiver	572	3.800		4.372			
Andre aktiver	76.844	75.157	47.391	199.392			
Periodeafgrænsningsposter	7.248	5.870	8.094	21.212			
Aktiver i alt	9.352.389	8.420.047	6.379.556	24.525.826			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	543.612	118.244	734.511	1.396.367			
Indlån og anden gæld	6.334.204	5.810.988	4.422.304	16.567.496			
Indlån i puljeordninger	933.369	1.035.823	135.368	2.104.560			
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142	1.347	8.765	16.254			
Aktuelle skatteforpligtigelser	10.059	13.940	1.026	25.025			
Andre passiver	160.814	116.522	105.728	383.064			
Periodeafgrænsningsposter	1.438	5	10.989	12.432			
Hensatte forpligtigelser	20.200	12.330	41.468	73.998			
Efterstillede kapitalindskud	0	6.845	0	6.845			
Aktie/garantkapital	46.000	80.400	232.233	358.633			
Egenkapital	1.296.551	1.223.603	687.164	3.581.152	inkl. Overført overskud for 2013 og 2014		
Passiver i alt	9.352.389	8.420.047	6.379.556	24.525.826			
Basiskapital							
Aktiekapital	46.000	80.400	61.549	187.949			
Overført overskud/overskud ved emission	1.275.641	1.198.022	793.494	3.640.990	Inkl. Overført overskud fra 2013 + 2014		
Kernekapital i alt	1.321.641	1.278.422	855.043	3.828.939			
Div. Fradrag	36.614	56.265	75.295	168.174			
Kernekapital efter fradrag	1.285.027	1.222.157	779.748	3.660.765			
Supplerende kapital	20.910	29.453	956	51.319			
Basiskapital før fradrag	1.305.937	1.251.610	780.704	3.712.084			
Fradrag	12.008	26.612	1	38.621			
Basiskapital efter fradrag	1.293.929	1.224.998	780.703	3.673.463			
Risikovægtede poster	7.308.240	6.350.588	5.028.647	19.220.068	stiger 2,85 % som følge af stigende udlå		
Solvens	17,71%	19,29%		19,11%			
Tilstrækkelig basiskapital	789.290	755.800	512.922	2.144.434	stiger 2,85 % som følge af stigende udlå		
Solvensbehov				11,16%			

Bilag 12

dage	360			
Indkomst e skat	283.240			
Udbytte	0			
Renteudgifter	195.984	195.984	1	
Balance	24.525.826			
Egenkapital	3.581.152	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)		
Garantkapital	0			
Pulje (aktivside)	2.104.560			
Skattesats %	25			
Beta	1			
Risikofrente%	4			
forventet rente%	8			
kd	0,010402485			
L	0,840278778			
Ke	0,08			
Venstre side	0,00655574			
Højre side	0,012777698			
WACC	1,93%			
		ERR	CR	RA
			1	6,848585595
ICGR	7,91%			0,011548643

Bilag 13

dage	360			
Indkomst e skat	223.800			
Udbytte	0			
Renteudgifter	557.200		1	
Balance	79.145.700			
Egenkapital	5.975.300	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)		
Garantkapital	0			
Pulje (aktivside)	7.001.500			
Skattesats %	25			
Beta	1			
Risikofrente%	4			
forventet rente%	8			
kd	0,008420874			
L	0,917175601			
Ke	0,08			
Venstre side	0,005792565			
Højre side	0,006625952			
WACC	1,24%			
		ERR	CR	RA
			1	13,24547721
ICGR	3,75%			0,002827696

Bilag 14

Rentefølsomhedsanalyse	Nordvest Bank	Spar Nord
Rentefølsomme Aktiver		
Tilgodehavender hos kreditinst. og centralk	596.114	3.977.000
Udlån og andre tilgodehavender	14.554.030	39.057.900
Obligationer til dagsværdi	5.025.179	20.249.300
I alt (RSA)	20.175.323	63.284.200
Rentefølsomme Passiver		
Gæld til kreditinst. mv.	1.396.367	8.710.800
Indlån og anden gæld	16.567.496	41.921.700
Udstedte obligationer	16.254	6.093.300
Efterstillet kapitalindskud	6.845	2.561.500
I alt (RSL)	17.986.962	59.287.300
Aktiver	24.525.826	79.145.700
GAP	2.188.361	3.996.900
Relativt GAP	8,92%	5,05%
Interest sensitivity	1,121663736	1,067415787

Bilag 15

Besvarelser

Hvor højt vægter du frihed i dit daglige arbejde? (Her tænkes på frihed til selv at have medindflydelse på hverdagen opgaver mv.

14 besvarer at de anser det for meget vigtigt, men de resterende 3 anser det som vigtigt

Har du i dag personlige mål/retningslinier for hvor mange møder du skal holde i løbet af f.eks. en arbejdsuge?

Otte svarer ja, og ni nej.

Føler du størst tilknytning til din egen afdeling, eller til hele banken/sparekassen som organisation?

Tre føler størst tilknytning til egen afdeling, 13 svarer ”både og” og den sidste føler størst tilknytning til banken/sparekassen

Hvad er din umiddelbare holdning til en fusion af de tre stærke pengeinstitutter, hvor idéen er at skabe et pengeinstitut, der vil være bedre rustet til den øgede konkurrence i sektoren og stå utroligt stærkt i det nord- og vestjyske?

Nedenunder følger udvalgte besvarelser:

"Hvis det er ensbetydende med at man sikrer et godt og stabilt PI kan der selvfølgelig være fornuft i en fusion. Dog vil jeg da helst bevare selvstændigheden."

"På sigt vil det sikkert være en nødvendighed"

"Det kan kun være en god ide, hvis vi bliver de bestemmende"

"Hvis det er ensbetydende med at man sikrer et godt og stabilt PI kan der selvfølgelig være fornuft i en fusion. Dog vil jeg da helst bevare selvstændigheden"

"Så længe Sparekassen Thy ikke har problemer med at overholde krav mv., ser jeg ingen ide i den tænkte plan. Men det er klart, bliver kravene skærpet og det bliver en udfordring, er det vigtigt at finde en stærk fusionspartner"

"Ikke god - ønsker at forblive som den organisation vi er nu"

"Min umiddelbare holdning er at man vil få mindre medindflydelse som medarbejder. Så jeg er lidt skeptisk."

Prioritéer de syv muligheder ud fra, hvad der ville være vigtigst for dig personligt ved en fusion.

1. Jobsikkerhed	6,41
2. Kollegialt sammenhold	4,29
3. Mere til rådgivning (centralisering af opgaver)	3,94
4. Øgede karriere muligheder	3,47
5. Omdømme (et stærkt regionalt pengeinstitut)	3,47
6. Løn evt. mulighed for kollektiv bonus	3,35
7. Bevaring af nuværende ledelsesstruktur og kultur	3,06

Vil det forøge din arbejdsglæde, hvis pengeinstitutter efter fusionen vil have mulighed for, at tilbyde forbedrede produkter til kunderne?

10 svarer ja og syv svarer nej.

Hvilke fordele vil du kunne se ved, at arbejde i en større organisation?

Nedenunder følger udvalgte besvarelser:

"Større gennemslagskraft, mange flere forskellige job muligheder"

"Flere "eksperter" på områderne. Vi sparrer omkostninger"

“Flere opgaver kunne ligge centralt, sådan at rådgiveren har tid til at rådgive og sælge”

“Større faglighed, mulighed for bedre sparring”

“Bedre udnyttelse af de enkelte medarbejders kompetencer”

“Større gennemslagskraft, mange flere forskellige job muligheder”