Fusion mellem

Den Jyske Sparekasse

og

Dronninglund Sparekasse





HD i Finansiel Rådgivning

Aalborg Universitet

Udarbejdet af Camilla Søndergaard

Studie nr. 20112347

Vejleder Jesper Raalskov

D. 30. april 2013

1. Executive summary 3

2. Problemfelt 4

2.1 Indledning 4

2.2 Problemformulering 6

2.3 Metode 6

2.3.1 Opbygning af projektet 7

2.3.2 Teori i projektet 7

2.3.3 Øvrigt indhold 8

2.4 Afgrænsning 9

3 Teori 10

3.1 Lovgrundlag 10

3.1.1 Solvens 10

3.1.2 Risikovægtede poster 12

3.1.3 Likviditetskrav 13

3.1.4 Tilsynsdiamant 13

3.2 Økonomiske nøgletal 16

3.2.1 WACC 16

3.2.2 ICGR 17

3.2.3 GAP 20

3.2.4 Loan Ratio 21

3.3 Organisation 22

3.3.1 Organisationens samlede kultur 22

3.3.2 Motivation af medarbejdere 24

4 Behandling 27

4.1 Valg af pengeinstitutter 27

4.1.1 Den Jyske Sparekasse (Den Jyske) 27

4.1.2 Dronninglund Sparekasse (DS) 29

4.1.3 Kort opsummering og vigtigste udvalgte nøgletal fra 2012 32

4.2 Rentabilitet af pengeinstitutterne 33

4.2.1 Solvens 33

4.2.2 Tilsynsdiamanten 35

4.2.3 WACC 36

4.2.4 ICGR 39

4.2.5 GAP 41

4.2.6 Loan Ratio 44

4.2.7 Delkonklusion/opsamling 45

5 Fusion 47

5.1 Fusion 47

5.2 Finansiering - fusion 49

5.3 Rationalisering ved Fusion af Den Jyske Sparekasse og Dronninglund Sparekasse 50

5.4 Risici ved fusion 53

6 Rentabilitet efter fusion 54

6.1 Proforma resultatopgørelse og balance 54

6.2 Nye Nøgletal efter fusion 56

6.3 Delkonklusion/opsamling 57

7 Organisation 58

7.1 Organisationens samlede kultur 58

7.2 Motivation 62

7.3 Delkonklusion/opsamling 65

8 Konklusion 66

9 Perspektivering 69

10 Litteraturliste/kildefortegnelse 70

11 Bilagsoversigt 71

Bilag A - Solvens 72

Bilag B - WACC 73

Bilag C - ICGR 75

Bilag D - GAP 76

Bilag E – Loan Ratio 77

Bilag F – Rationaliseringsgevinster og engangsudgifter 78

Bilag G – Nøgletal efter fusion 79

12 Figur- og tabelfortegnelse 80

# Executive summary

The Danish financial sector has in recent years experienced that legal requirements have been tightened, a long with The Financial Services Authority increasing their supervision. This has given the banks more administrative tasks. These administrative tasks can be very time-consuming and costly for small banks, which may find it difficult to meet the given requirements.

Consequently, many banks have seen advantages to merge or acquire other banks. There are often good opportunities in achieving economies of scale, but also good opportunities to increase their earnings. It adds value for shareholders, but also provides a good signal value to the external environment, that the bank operates a healthy and good business which meet given requirements.

This has inspired me to write a project for the merge of two smaller banks. In the project I use Den Jyske Sparekasse and Dronninglund Sparekasse as examples.

First I adress the theory of regulatory requirements given and The Financial Services Authority supervision matrix "Tilsynsdiamant". After that I will review the theory of financial ratios, calculated and analyzed for both banks.

I will briefly introduce the banks, by presenting their selected key figures, their mission, strategy and values.

After having calculated and commented on the economic indicators, I will adress what a merge is, as well as the risks that are associated with it. This provides the basics on how a merge between the two banks might look like.

I will look at the synergies and economies of scale that will occur, and what efficiency savings it can provide. This is calculated in the new income statement and balance sheet, and new economic data for the new merged bank. I will comment on these.

Last, I will adress the organizational challenges a merge will give, and what management should be aware of in the process.

The final conclusion and recommendation by this thesis is that it especially would be favouble for the shareholders in Dronninglund Sparekasse to merge. It would bring them in much better financial position and they will get economies of scale.

For the shareholders in Den Jyske Sparekasse it brings a better solvency and they will obtain a stronger position in North Jutland and thereby be represented in all of Jutland.

# Problemfelt

## Indledning

Konsolidering er det ”nye sort”, og fusioner og opkøb er efterhånden dagligdag i den finansielle sektor. Vi har set mange fusioner og opkøb i 2012, og dette vil formentligt fortsætte i 2013.

Flere eksperter mener, at de mindre pengeinstitutter skal lade sig opkøbe eller fusionere med andre pengeinstitutter, så de er bedre rustet til fremtiden. På sigt kan de få udfordringer med at overholde lovkrav, som medfører administrative opgaver, samt den øgede konkurrence, mv.

Det er dog ikke alle pengeinstitutter, der når at finde sig en mage inden den er helt gal, hvorfor det kan ende i et ”tvangsægteskab”, og derfor mere af nød end af lyst. Helt galt kan det gå, hvis man ender i finansiel stabilitet – statens skraldespand for pengeinstitutter.

Mange analytikere mener endvidere, at hvis man når at fusionere i tide, er det med til at beskytte værdierne, som er i pengeinstituttet. Så undgår man alt andet lige for at afvikle og finde løsning hen over en weekend.

Derudover må pengeinstitutterne også tænke på, hvilket signal der f.eks. sendes til udlandet, når et dansk pengeinstitut krakker. Derfor er det som udgangspunkt bedst, og i alles interesse, at de svageste institutter hurtigst muligt forsøger at konsolidere sig. Endvidere vil der også være gode muligheder for at udnytte de muligheder, der forekommer, som f.eks. synergier og konkurrencefordele, når man er et større pengeinstitut – f.eks. vil der være administrative byrder og krav, som skal overholdes, uanset om der er tale om et stort eller lille pengeinstitut.

Konsolideringen fører flere ting med sig. Efterhånden har de fleste pengeinstitutter skåret helt ind til benet og omkostningsreduceret, hvor det har været muligt. Derudover må vi også forvente, at vi ikke har set de sidste fyringsrunder i sektoren, dette pga. konsolidering, effektivitet, stordriftsfordele mv. Hvis vi sammenligner os med vores nordiske venner, har vi langt flere ansatte i den finansielle sektor – trods, at vi i Danmark har skåret 1300 stillinger væk i 2012[[1]](#footnote-1).

De danske bankkunder må måske også til at indse, at flere og flere filialer bliver lukket, hvilket medfører færre pengeinstitutter. I efteråret præsenterede Danske Bank, at de ville gøre 131 filialer kasseløse[[2]](#footnote-2). Når Danske Bank går forrest, følger de fleste andre pengeinstitutter efter – det er set før. Derudover er det heller ikke uvæsentligt, at bankunder er blevet meget mere selvhjulpen, og at mange bruger netbanken til det ”daglige”, og ofte kun kommer i banken, når der er behov for komplekse produkter og rådgivning om f.eks. boligkøb, pension mv. Tiden har ændret krav og behov i hele sektoren – både for medarbejderen og for kunden.

Udover at ovenstående giver anledning til at konsolidere sig, må er effekten også, at de større pengeinstitutter alt andet lige vil stå bedre på banen, og have bedre mulighed for at opfylde lovkrav, tilsynsdiamant, få billigere funding mv. Muligheden for flere opkøb og fusioner ser også ud til at forekomme. Der er flere pengeinstitutter, som har kapital klar til at opkøbe, som f.eks. Sydbank og Jyske Bank, men også et mindre nordjysk pengeinstitut som Nordjyske Bank[[3]](#footnote-3).

Netop konsolidering kan være meget aktuelt for mange mindre og små pengeinstitutter. Derfor har jeg valgt at tage udgangspunkt i to mindre sparekasser: Den Jyske Sparekasse og Dronninglund Sparekasse.

Den Jyske Sparekasse har senest fusioneret med Sparekassen Farsø og Sparekassen Skals i 2012, samt opkøbt Spar Salling og er en sammenslutning af mange sparekasser, som primært har deres markedsområder i Midt- og Sønderjylland. Herfra kunne Dronninglund Sparekasse være en oplagt kandidat til at fusionere med Den Jyske Sparekasse, hvis vi udelukkende ser på deres markedsområder. Den Jyske Sparekasse mangler netop markedsandele i det nordjyske, hvorfor det på det geografiske plan kunne være oplagt.

Derudover kunne det være spændende at se på, hvilke muligheder det evt. ville give Den Jyske Sparekasse, og hvad det kan betyde for Dronninglund Sparekasse. Dette leder mig til følgende problemformulering:

## Problemformulering

Hvilken betydning vil det have for garanterne i Dronninglund Sparekasse og Den Jyske Sparekasse, hvis disse fusionerer?

Hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre sig ved fusionen?

## Metode

*Valg af pengeinstitutter*

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Den Jyske Sparekasse og Dronninglund Sparekasse. Dette skyldes, at Den Jyske Sparekasse tidligere har fusioneret med sparekasser, som umiddelbart minder om Dronninglund Sparekasse, samt at Dronninglund Sparekasses filialnet vil passe godt med filialnettet i Den Jyske Sparekasse. Dette vil alt andet lige gøre, at deres markedsområde bliver større, da de pt. kun har filialer syd for Limfjorden. Ydermere vil det give dem gode muligheder for at vinde markedsandele nord for Limfjorden, hvor Dronninglund Sparekasse i skrivende stund har 12 afdelinger, som primært fordeler sig i den østlige del af Nordjylland.

Da jeg ikke er ansat i nogen af ovenstående pengeinstitutter, hvorfor projektets synsvinkel vil forblive objektiv i forhold til regnskaber og den endelige konklusion.

### Opbygning af projektet

For at have en rød tråd i projektet har jeg valgt at opdele projektet i flere faser for at besvare problemformuleringen bedst muligt. Det ses i nedenstående figur, hvorledes projektet bliver opbygget:

Figur 1: Opbygning af projekt

### Teori i projektet

*Lovgivning*

I teoridelen vil jeg først gennemgå relevant lovgivning, herunder Bekendtgørelsen af Lov om Finansiel Virksomhed (herefter LOFV) og Bekendtgørelsen om kapitaldækning. Begge love giver grundlaget for at drive et pengeinstitut og er dermed med til at belyse, hvilke forhold der bliver berørt ved en fusion. I bekendtgørelsen om kapitaldækning ses også lovkrav vedrørende de risikovægtede poster, og hvordan disse bliver opgjort. Herunder vil solvens- og likviditetskrav også blive gennemgået.

Derudover vil de nøgletal herunder WACC, ICGR, GAP (rentefølsomhed) og loan ratio blive gennemgået.

Ydermere vil jeg gennemgå tilsynsdiamanten, som er særlige risikoområder udstukket af Finanstilsynet, hvilken alle pengeinstitutter fra ultimo 2012 skal overholde. Det er vigtigt, at disse pejlemærker overholdes, da der ellers, overfor pengeinstituttet, kræves ekstra fokus og opfølgning til Finanstilsynet.

*Organisatorisk*

Yderligere i projektet vil jeg komme ind på, hvilke organisatoriske udfordringer og muligheder fusionen medfører.

Jeg vil se på begge pengeinstitutters nuværende organisation, og hvordan denne kommer til at se ud ved en fusion med udgangspunkt i ”Organisationens samlede kultur”.

Da kommunikation og motivation er en vigtig del af den ansattes trivsel og performance, vil jeg derfor også komme ind på, hvilke forhold ledelsen skal være opmærksomme på her, samt hvilken rolle lederen har ved en fusion.

### Øvrigt indhold

Som det ses i ovenstående figur 1, side 8, vedrørende opbygning af projektet, vil der efter teoridelen komme en analysedel, hvor jeg først vil præsentere de valgte pengeinstitutter – Den Jyske Sparekasse (herefter Den Jyske) og Dronninglund Sparekasse (herefter DS).

Efter dette vil jeg se på rentabiliteten af de to pengeinstitutter og gennemgå de historiske økonomiske nøgletal for begge pengeinstitutter, som er omtalt i teoridelen (solvens, WACC, ICGR, GAP og Loan Ratio). Der tages udgangspunkt i nøgletallene fra regnskabsårene 2008 til 2012.

Efter gennemgang af de økonomiske nøgletal vil jeg give en generel beskrivelse af begrebet fusion, samt historikken. Derudover vil jeg komme ind på, hvilke rationaliseringer og synergieffekter der vil være ved en fusion af de to pengeinstitutter.

Når jeg har set på, hvilke synergieffekter og besparelser der er, vil jeg opstille en ny balance- og resultatopgørelse og derved udregne og opstille de nye nøgletal for Fusionssparekassen. Jeg vil kommentere på, hvilke fordele og ulemper jeg ser i fusionssparekassen.

Sidst i projektet vil jeg komme ind på de organisatoriske overvejelser, der er ved en fusion – herunder de punkter, som er gennemgået i teoridelen.



## Afgrænsning

Der er sket meget de seneste år inden for den finansielle sektor, og der er mange lovforslag mv., hvorfor jeg har valgt at tage udgangspunkt i den lovgivning, der er offentlig tilgængeligt pr. 1. februar 2013, samt de nøgletal som foreligger i årsrapporterne fra 2008 - 2012.

Jeg afgrænser mig derfor fra kvartalsrapporter/halvårsrapporter fra 2013. Endvidere afgrænser jeg mig fra den nye 8+ model, som vedrører nye solvenskrav til pengeinstitutterne.

Grundet projektets omfang er teorierne ikke udtømmende, og derfor vil kun de vigtigste og mest nødvendige blive beskrevet og gennemgået i det omfang, som er nødvendig i forhold til de valgte pengeinstitutter.

Jeg vil ikke kommentere påvirkningen af sparekassernes garantbeviser og værdien af disse ved sammenlægning af disse. Samtidig vil jeg ikke forholde mig til en overtagelsespris på sparekassen, som overtages ved fusionen.

Jeg vil forholde mig kritisk til valg af kilder, og kun inddrage dem, jeg finder troværdige, pålidelige og uden politiske holdninger.

# Teori

I nedenstående afsnit vil relevant teori, som indgår i projektet, blive gennemgået.

Først vil jeg gennemgå gældende lovgivning for de danske pengeinstitutter, herunder solvens, risikovægtede poster, likviditet og tilsynsdiamanten.

Herefter vil jeg gennemgå de økonomiske nøgletal, som bliver beregnet og analyseret for begge pengeinstitutter senere i rapporten. Følgende økonomiske nøgletal vil blive gennemgået: solvens, WACC, ICGR, GAP og Loan Ratio.

## Lovgrundlag

### Solvens

I bekendtgørelse af lov om Finansiel Virksomhed (herefter LOFV) ses lovgivningen af bl.a. solvensen, som er et af de mest væsentlige nøgletal, pengeinstitutter skal drive deres pengeinstitut efter. Solvensen viser, hvor stor en del af pengeinstituttets basiskapital er i forhold til de risikovægtede poster.

Det ses i LOFV § 124 stk. 1, at det er direktionen og bestyrelsen, som har ansvaret for, at pengeinstituttet har en tilstrækkelig basiskapital og de fornødne redskaber til at vurdere og måle basiskapitalen i forhold til pengeinstituttets finansielle risici og risikoprofil. Endvidere er det i samme paragraf stk. 2 angivet, at basiskapitalen mindst skal udgøre 8 % (solvenskravet) af de risikovægtede poster og 5 mio. euro. (minimumskravet).

Solvenskravet betyder, at hver gang pengeinstituttet udlåner kr. 1.000 skal der tilbageholdes (reserveres) kr. 80 i basiskapital, såfremt det forudsættes, at risikovægten på udlånet udgør 100 %.

Derudover skal direktionen og bestyrelse selv, på baggrund af risikoprofil, opgøre deres individuelle solvensbehov jf. LOFV § 124, stk. 4., og Finanstilsynet kan, hvis de finder det nødvendigt, fastlægge et højere individuelt solvenskrav jf. LOFV § 124, stk. 5.

Jf. bekendtgørelse om kapitaldækning (herefter BK) § 5, ser den matematiske formel for opgørelse af solvensen således ud:

Basiskapital består af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital, hvilket fastsættes af Finanstilsynet jf. LOFV § 128.

Kernekapital udgør kernen af basiskapitalen, hvorfor det også er den mest usikre kapital for investorer at investere i. Kernekapitalen består bl.a. af indbetalt garant- eller aktiekapital jf. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 4[[4]](#footnote-4).

Hybrid kernekapital kan jf. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 15 maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen, og består både af aktie- eller garantkapital og lånekapital. Den del, som ikke kan medregnes i kernekapitalen, kan medregnes under supplerende kapital.

Sidste del af basiskapitalen er den supplerende kapital, som bl.a. består af ansvarlig lånekapital og den hybride kernekapital, som ikke medregnes i den egentlige kernekapital jf. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 27.

Solvensen viser, hvor meget pengeinstitutter har at stå imod med i dårlige tider, samt hvor meget den kan tåle at miste, inden et tab vil påvirke fremmedkapitalen. Hvis solvensen er lav kan det i værste fald betyde, at pengeinstituttet kan være nødsaget til at lukke, hvis de ikke følger de regler, som er omtalt i ovenstående.

For høj solvens kan derimod betyde, at pengeinstituttet ikke udnytter sine ressourcer effektivt og optimalt, og derved ikke formår at få deres overskud ud at arbejde og derved øge udlån og opnå større indtjening.

Hvis pengeinstituttet ønsker en højere solvens kan man med fordel nedbringe de risikovægtede poster, kræve bedre og mere sikkerhed for sit udlån eller øge basiskapitalen ved at forbedre nettoindtjeningen.

Pengeinstitutter med en høj solvens vil som udgangspunkt anses for at være solidt og robust. Dog bør man altid se på det individuelle solvensbehov, hvor pengeinstituttets egen risikoprofil også ”medregnes” og i højere grad angiver, hvor stor basiskapitalen bør være for at inddække et eventuelt underskud.

### Risikovægtede poster

De risikovægtede poster udgør en samlet risiko af kredit-, markeds- og operationelrisici, og udgør alle en del af pengeinstituttets risikoeksponering.

Kreditrisikoen må alt andet lige være den største for pengeinstituttet, men også der, hvor den primære indtjening er. Pengeinstitutterne lever af at låne penge ud, men overlever ved at få dem tilbage.

Markedsrisikoen udgør tab på valuta, værdipapirer, renteudsving, finansielle instrumenter mv., mens den operationelle risiko udgør menneskelige fejl, fejl i interne procedurer mv.

Hvordan vægtningen og derved kreditrisikoen skal opgøres afhænger af metoden, der anvendes. Der kan vælges mellem standarmetoden jf. BK §§ 9 – 18 eller IRB-metoden jf. BK §§ 19 – 33. Typisk vil de mindre pengeinstitutter anvende standardmetoden, da den benytter standardiserede og faste risikovægte, og derved er den mest enkle og simple. Ved IRB-metoden anvendes en række interne systemer og metoder til at risikostyre og vurdere, som kræver ratingstyrede systemer og langt mere data.

Det er også standardmetoden begge valgte pengeinstitutter gør brug af, hvorfor det kun er denne metode, som beskrives i nedenstående.

I bekendtgørelsen om kapitaldækning ses, af bilag 3[[5]](#footnote-5), opdelingen af udlånseksponeringen fordelt på kategorier ift. nedvægtningen. I nedenstående figur ses et mindre udvalg af eksempler på vægtklasser.

|  |  |
| --- | --- |
| **Eksponering** | **Vægtning** |
| Detailkunder (private og erhverv) | 100 % |
| Erhvervskunder – bestemmes af rating | 20 – 150 % |
| Pant i fast ejendom, helårsbolig op til 80 % | 35 % |
| Pant i fast ejendom, fritids, op til 60 % | 35 % |
| Restance og overtræk | 150 % |

Tabel 1: Vægtning af udvalgte risikogrupper. *Kilde: Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3*

### Likviditetskrav

Udover solvensen og basiskapitalen stilles der også krav til likviditeten i Bekendtgørelsen af lov om finansiel virksomhed.

Jf. LOFV § 152, stk. 1 skal pengeinstituttet have en forsvarlig likviditet, hvilken minimum skal udgøre 15 % af gældsforpligtelserne. Det gælder uanset mulige udbetalingsforbehold, der påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Hvis kravene til likviditeten jf. LOVF § 152, stk. 1 ikke er opfyldt, og forholdende ikke er bragt i orden senest otte dage efter pengeinstituttet opdager dette, skal pengeinstituttet indberette dette til Finanstilsynet, som fastsætter en frist for opfyldelse af kravene.

Likviditetsproblemer kan direkte true pengeinstituttets eksistens, hvorfor effektiv likviditetsstyring kan være med til at minimere likviditetsrelaterede omkostnings- og øge indtjeningsmulighederne ved hhv. likviditetsover- og underskud. Til styring af dette har pengeinstitutterne normalt styringsredskaber, som giver pengeinstituttet overblik over de samlede betalingsforpligtelser.

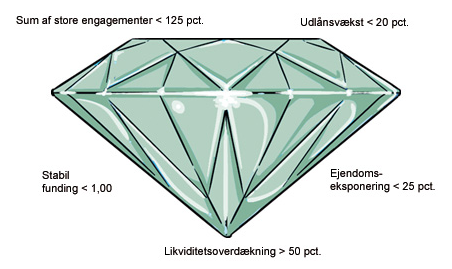
### Tilsynsdiamant

Tilsynsdiamanten blev introduceret for de danske pengeinstitutters bestyrelser og ledelser i 2010, og er pejlemærker eller grænseværdier, som de danske pengeinstitutter fra ultimo 2012 skal rette sig efter. De fleste pengeinstitutter har i deres årsrapporter, på hjemmesider mv. offentliggjort deres pejlemærker eller grænseværdier, så offentligheden kan se disse. Derudover fører Finanstilsynet et systematisk tilsyn med disse tal.

Grænseværdierne i tilsynsdiamanten er med til at indikere, om pengeinstituttet har for høj risiko og derved modvirke en for høj risikoeksponering. Derudover skal den også hjælpe pengeinstituttet til at drive en sundt og profitabelt virksomhed, som kan yde de nødvendige kreditfaciliteter til virksomheder og private.[[6]](#footnote-6)

De pengeinstitutter, som ligger godt placeret i tilsynsdiamanten, og som ydermere overholder grænseværdierne, kommer derved med et godt signal til omverdenen, kunder og aktionærer eller garanter. Derved skal man ikke nødvendigvis bruge Tilsynsdiamanten som noget negativt, men derimod som et værktøj – både for Finanstilsynet, bestyrelsen og ledelsen – til at være på vagt for eventuelle faresignaler eller indikationer i de fem grænseværdier.

I nedenstående figur ses de fem grænseværdier, som pengeinstitutterne nu skal indrette sig efter:



Figur 2: Tilsynsdiamant incl. grænseværdier. *Kilde* [*www.nordjyskebank.dk*](http://www.nordjyskebank.dk)

Som det ses i ovenstående figur skal summen af store engagementer være under 125 % af basiskapitalen. Netop dette punkt er medtaget for at minimere risikoen for at blive påvirket fatalt af et enkeltstående dårligt engagement, som kan true pengeinstituttets eksistens. Dette pejlemærke stiller derved krav til at diversificere risikoen til flere og evt. mindre engagementer.

Den anden grænseværdi fortæller noget om udlånsvæksten, som skal være mindre end 20 %. En høj udlånsvækst kan indikere, at pengeinstituttet har taget sig en større risiko for at øge udlånet. Dog er en høj vækst ikke nødvendigvis negativt men måske blot en indikation af, at pengeinstituttet har ført en mere ekspansiv udvikling. Endvidere er det de færreste pengeinstitutter, der de seneste år har vist meget høj vækst pga. den generelle økonomiske afmatning, stagnerede eller faldende huspriser mv.

Stabil funding skal sikre, at pengeinstitutterne finansierer sig mere på lang sigt end på kort sigt. De skal derved planlægge og sikre sin funding så langsigtet som muligt. Denne grænseværdi indeholder den arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid på under et år, og må ikke overstige udlånet.

Flere banker er krakket pga. stor ejendomseksponering, hvorfor netop dette punkt er aktuelt og må højst udgøre 25 % af det samlede udlån. Historisk set har mange investorer, almindelige bankkunder mv. haft den opfattelse, at investering i fast ejendom har været en sikker investering. De seneste år har markedet båret præg af usikkerhed, stagnerende eller faldende boligpriser. Derved gælder det som ved grænseværdien vedrørende de store engagementer, at pengeinstituttet skal diversificere risikoen, og derved højst opnå en ejendomseksponering på 25 %.

Det sidste pejlemærke, som skal overholdes er, at pengeinstitutters likviditetsoverdækning skal være på mindst 50 %. Tidligere er flere pengeinstitutter krakket pga. manglende likviditet – en såkaldt ”Storm”, hvor kunderne henter deres indlån i banken pga. frygt for lukning af pengeinstituttet (eksempelvis pga. manglende tillid). Dette kan i værste fald føre til lukning, som det f.eks. skete for Northern Rock, der endte med at blive overtaget af den engelske stat[[7]](#footnote-7). Der er ingen pengeinstitutter, som har så mange kontanter liggende, hvorfor dette må anses at være et de farligste scenarier for et pengeinstitut.

I Danmark har solvente pengeinstitutter den mulighed, at de altid kan hente likviditet i Nationalbanken, hvis en sådan situation opstår.

Overordnet set kan man bruge tilsynsdiamanten positivt, selvom man bliver overvåget af Finanstilsynet. Finanstilsynet vil gerne bruge Tilsynsdiamanten til at skabe et godt og fremtidssikret grundlag for at drive pengeinstitut, og derved give kunder og aktionærer/garanter et godt overblik over pengeinstituttets aktuelle situation og status.

## Økonomiske nøgletal

I nedenstående vil teorien for de økonomiske nøgletal, som bruges til at analysere de to pengeinstitutter, blive gennemgået.

### WACC[[8]](#footnote-8)

WACC er en forkortelse af ”Weighted average cost of capital” og betyder prisen på pengeinstituttets gennemsnitlige anskaffelse for kapital. WACC viser derved, hvilke omkostninger pengeinstituttet har ved at fremskaffe kapital.

Det gælder for pengeinstituttet om at have den lavest mulige WACC, da den viser, hvor konkurrencedygtigt pengeinstituttet er, og hvor god pengeinstituttets indtjeningsevne er.

Det ses i nedenstående formel, at venstresiden viser aflønningen af fremmedkapitalen, mens højresiden viser aflønningen af egenkapitalen.

Beregning af WACC foretages ud fra følgende formel:

**Kw = kd (1 – T) \* L + ke (1 – L),** hvor

Kd = cost of interest-bearing liabilities (Balancesum – Egenkapital + Garantkapital – Pulje)

T = tax rate (skattesats i Danmark 25 %)

L = Ratio of liabilities to assets (passiver i forhold til aktiver: ((Balancesum – Egenkapital + Garantkapital – pulje)/balancesum))

Ke = Cost of equity, som svarer til CAPM og udtrykker afkastkrav til egenkapitalen. CAPM = rf + β (rm – rf).

Rf = risikofrie rente

Rm = Forventet markedsafkast

Det ses af ovenstående første led (venstresiden, **kd (1 – T) \* L)**, at denne skal være så lav som muligt, da den viser pengeinstituttets samlede renteudgifter i forhold til fremmedkapitalen. Det ses, at renteudgifterne korrigeres for skat (T), og ganges efterfølgende med L, som er pengeinstituttets gældsandel.

Det andet led i formlen, (højresiden, **ke (1 – L))** skal ligeledes have lavest mulige Ke, som er investors afkastkrav. Et lavt afkastkrav opnås ved at kunne fremvise gode resultater og samtidig fremstå som et solidt pengeinstitut.

I udregningerne af Ke er den risikofrie rente fastsat til 4 %, som er den gennemsnitlige 10 års obligationsrente.

Beta fastsættes som udgangspunkt til 1, hvis der er tale om er ”almindeligt” pengeinstitut uden store risici eller et normalt solidt pengeinstitut. Jo højere risiko, der er forbundet med et pengeinstitut, jo højere skal beta være. Hvis der er tale om et mindre solidt pengeinstitut, hvor der er større risiko, vil beta være under 1. Hvorvidt der er tale om et solidt pengeinstitut, og derved størrelsen på beta, kan afhænge af parametre som f.eks. solvensprocent, nedskrivningsprocent, kreditpolitik, hvordan pengeinstituttet nedskriver på deres engagementer osv.

Beta viser pengeinstituttets systematiske risiko samt hændelser, der rammer markedet generelt, og som investor ikke selv umiddelbart kan påvirke og ændre. Den systematiske risiko kan ikke diversificeres væk og vil altid være der, uanset investors evner. Beta betegnes derfor også som markedsrisikoen, da den altid vil være der.

Investor har derimod næsten altid mulighed for at diversificere den usystematiske risiko væk, da den kendetegner hændelser, som rammer den enkelte virksomhed. Investor har derved mulighed for at diversificere risikoen ved at investere i flere forskellige værdipapirer i forskellige lande, brancher osv.

Markedsafkastet (Km) fastsættes til 8 %, da dette er det forventede afkast på aktiemarkedet, og investor belønnes for at påtage sig den ekstra risiko.

Når WACC falder, betyder det, at pengeinstituttet betaler mindre for sin fremmedkapital og/eller at afkastkravet/egenkapitalen er faldet. Derudover kan WACC også vise, hvad prisen på nye udlån skal være, da disse normalvis kræver ny kapital og kan være dyrere at fremskaffe.

### ICGR[[9]](#footnote-9)

ICGR er en forkortelse af ”Internal capital generation rate”, der siger noget om pengeinstitutters evne til at skabe egenkapital og konsolidere sig.

ICGR viser, hvor meget pengeinstituttet kan øge balancen ved at fastholde samme solvens, givet de har det samme vægtningsmix. Dette er dog afhængigt af, at vi øger indtjeningen. Derved vil ICGR give et godt billede af, hvor meget et pengeinstitut kan vækste i fremtiden uden at øge risikoen. Dette er en god måde at skabe ekstra indtjening og udvide forretningsomfanget.

Beregning af ICGR foretages med følgende formel:

hvor;

Capital Ratio viser forholdet mellem egenkapitalen og de samlede aktiver. Jo større capital Ratio er, jo lavere bliver ICGR, da egenkapitalen fylder mere i balancen.

ROA betegner afkastningsgraden og viser det samlede afkast, pengeinstituttets aktiver giver, og derved, hvor god udnyttelsen er af den investerede kapital. ROA viser også, hvor gode pengeinstituttet er til at udnytte de midler de har i balancen, hvorfor pengeinstituttet ønsker så høj en ROA som muligt. En høj ROA vil også give en høj ISGR, som giver et højere beløb at kunne udvide balancen med.

Det sidste led i ICGR afhænger af det udbytte, pengeinstituttet udbetaler til deres aktionærer. Da begge pengeinstitutter i dette projekt er sparekasser og derfor ikke betaler udbytte, vil ERR blive 1.

Ud fra ovenstående fås følgende formel:

ICGR bør være så højt, at pengeinstituttet kan rumme inflation og årlig rentestigning. Hvis pengeinstituttet ikke kan servicere renter, vil der blive underskud og balancen skal slankes eller ny kapital skal tilføres for at opretholde samme solvensniveau.

Et negativt ICGR viser, at pengeinstituttet ikke har mulighed for at ekspandere deres udlån, uden det påvirker solvensprocenten negativt.

Udover at ovenstående nøgletal er ”gemt” i ICGR, kan der yderligere udledes og omskrives en ICGR-formel, hvor det ses, at ICGR er lig med ROE jf. nedenstående:

↔

↔

Som det ses af ovenstående fås ROE[[10]](#footnote-10), som er en forkortelse af *Rate of return on equity* og viser, hvor god pengeinstituttet er til at forrente deres egenkapital, og dermed hvor gode de er til at skabe indtjening.

Et lavt ROE kan betyde, at pengeinstituttet har svært ved at tjene penge på bundlinjen, ekspandere og dermed give aktionærerne et fornuftigt afkast. Derudover kan pengeinstituttet få svært ved at komme til ny kapital, da den ved en lav egenkapitalforrentning kan se svagere ud end konkurrenterne.

Et højt ROE kan derimod indikere, at de formår at få penge ud af at arbejde i samfundet, og hvor gode de er til at tjene penge.

### GAP[[11]](#footnote-11)

Det tredje nøgletal, som skal beregnes for de to valgte pengeinstitutter er GAP-analyse, som viser pengeinstituttets rentefølsomhed ved rentefald eller -stigninger.

Her sammenlignes de rentefølsomme aktiver ved de rentefølsomme passiver.

Formel for DKK-GAP:

DKK-GAB = RSA (rentefølsomme aktiver) – RSL (rentefølsomme passiver)

Udover ovenstående DKK-GAP kan ISR (Interrest Sensitiviti Ratio) også beregnes. Denne viser graden af rentefølsomhed mellem aktiverne og passiverne:

Hvis ISR er højere end 1, har pengeinstituttet et positiv følsomt GAP, og hvis ISR er mindre end 1, har pengeinstituttet et negativt følsomt GAP.

Det sidste nøgletal i GAP-analysen er det *relative GAP*, som viser forholdet mellem DKK-GAP og de samlede aktiver. Formel for *relativ GAP* er følgende:

Hvad der er optimalt ift. den strategiske fordeling af rentefølsomme aktiver og passiver, afhænger af det enkelte pengeinstitut og dets ønsker om at føre den valgte ”politik og virksomhed”, samt forudsigelsen af renten. Dog kan det være utroligt svært at forudsige dette, da der er flere variabler og faktorer, som ofte ændres. Dog skal ledelsen i pengeinstituttet tage aktiv stilling til, hvilken strategi de ønsker at føre, i det der alt andet lige er en renterisiko, som man kan forsøge at minimere mest muligt.

Det neutrale valg vil være, at forsøge at få ISR til 1, da pengeinstituttet vil være mindre påvirket ved rentestigninger (og fald).

Hvis ISR ligger over 1 vil pengeinstituttet øge sin indtjening ved rentestigning, da afkastet på de rentefølsomme aktiver vil stige ift., hvad passiverne vil stige. Det omvendte er tilfældet, hvis ISR er under 1; her vil pengeinstituttet mindske sin indtjening.

I nedenstående tabel[[12]](#footnote-12) ses, hvorledes indtjeningen påvirkes ved rentestigninger eller fald ved enten et positivt eller negativt GAP og ISR:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GAP** | | **Udviklingsretning** | | **ISR** |
| **Renten** | **Indtjening** |
| Positiv | RSA > RSL | Stigende | Stigende | ISR ≥ 1 |
| Positiv | RSA > RSL | Faldende | Faldende | ISR ≥ 1 |
| Negativ | RSA < RSL | Stigende | Faldende | ISR ≤ 1 |
| Negativ | RSA < RSL | Faldende | Stigende | ISR ≤ 1 |
| Neutral | RSA = RSL | Stigende | Ingen ændringer | ISR = 1 |
| Neutral | RSA = RSL | Faldende | Ingen ændringer | ISR = 1 |

Tabel 2: Teoretisk sammenhæng mellem GAP, rente og indtjening. *Kilde: Commercial Banking s. 124*

### Loan Ratio[[13]](#footnote-13)

Loan Ratio viser pengeinstituttets evne til at udnytte dets aktiver. Jo højere Loan Ratio er, jo bedre er pengeinstituttet til at forrente sine aktiver. Derfor er det vigtigt, at så stor en del af pengeinstituttets samlede udlån er aktiver, da det modtager forrentning deraf, og derved får mest ud af sine aktiver.

Som sagt er det vigtigt for pengeinstitutterne, at en udnyttelse af aktiver er optimal. Derfor er de største pengeinstitutter begyndt at sælge deres domicilejendomme fra. Derved binder de ikke deres kapital i en (eller flere) ejendomme, der ikke giver et løbende afkast. Derudover er det heller ikke positivt for Loan Ratio, da de ejendomme indgår i den samlede aktivmasse.

Derudover bruges Loan Ratio sammen med forrentningen af egenkapitalen, når pengeinstituttet skal ud og funde sig på Interbankmarkedet.

Loan Ratio udregnes således:

## Organisation

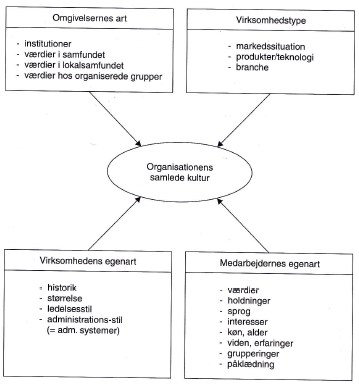
Efter at have set på teorien på udvalgte nøgletal bevæger jeg mig nu over i de mere bløde forhold. I nedenstående vil jeg gennemgå hvilke faktorer, der påvirker kulturen i en organisation.

Jeg vil ydermere gennemgå teori vedrørende motivation af de ansatte, samt hvorledes en fusion kan påvirke de ansatte.

### Organisationens samlede kultur[[14]](#footnote-14)

Kulturen i en organisation påvirkes af mange elementer og faktorer, og kan umiddelbart være svær at definere. Kulturen er den, der holder organisationen sammen. Den er med til at definere, hvorledes ansatte og ledere skal agere i forskellige situationer, og ikke mindst er kulturen med til lede og udvikle.

For at beskrive organisationens kultur optimalt tages udgangspunkt i denne model, som oprindeligt er udarbejdet af Bakka i 1986 og efterfølgende videreudviklet af Johnson & Scholes. Nedenstående figur viser, hvordan en lang række forskellige faktorer spiller sammen og påvirker virksomhedens samlede kultur.



Figur 3: Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur. *Kilde: Organisationsteori s. 163.*

Det ses, at figuren er inddelt i fire hovedkategorier, der eksternt udgør omgivelsernes art og virksomhedstype og internt findes virksomhedens- og medarbejderens egenart. Det er disse fire interne og eksterne hovedkategorier, der er med til at udvikle og skabe kulturen i en organisation.

I den første kasse ses omgivelserne, som både udgør individer og organisationen. De ændringer, der løbende sker i samfundet, vil smitte af på denne gruppe og have en generel indflydelse derpå.

Virksomhedens historie har også stor betydning for kulturen og er i høj grad med til at påvirke, hvordan virksomheden agerer internt, men også hvordan den agerer overfor kunderne. Som eksempel har pengeinstitutterne altid haft et lidt stift udtryk med hensyn til til indretning af lokaler og påklædning for at udstråle autoritet og seriøsitet, men dette har ændret sig. Se f.eks. på Jyske Bank, som i midten af nullerne lavede total make-over af indretningen af lokaler, fremtoning af produkter mv., som alt andet lige viste det modsatte i forhold til ”de gamle dyder”. De viste i højere grad afslappethed; at det ikke var ”farligt” at komme ned i sit pengeinstitut.

Forskellige organiserede grupper, som f.eks. fagforeninger, er i høj grad med til at påvirke kulturen, da disse har stor indflydelse på f.eks. løn, sikkerhedskrav mv. Dette kan give anledning til konflikter, da eksternt organiserede grupper ikke nødvendigvis er enig med virksomheden.

I den anden kasse ses virksomhedstypen, som påvirkes af markeds- og konkurrenceforholdende.

For begge de eksterne kategorier gælder det, at når der er tale om pengeinstitutter, er disse ofte meget ens, uanset hvilket pengeinstitut, der er tale om. De kulturelle forskelle ses for alvor i de interne kategorier.

Den første kasse i de interne kategorier viser virksomhedens egenart og indeholder historik, størrelse, ledelsesstil og administrationsstil.

Virksomhedens historiske udvikling kan give en god forståelse af de dominerende værdier i organisationen. Ældre virksomheder har ofte en stærk kultur, hvor værdier og holdninger har udviklet sig over mange år, hvilket giver styrke. En ulempe ved en stærk historik kan også bevirke, at det er svært at implementere forandringer.

Det ses også, at ledelsesstilen har stor betydning for kulturen i organisationen. Lederen er den, som skal gå forrest og vise vejen. Lederen er den, som har magten og ressourcerne til at bestemme, hvilken retning organisationen skal bevæge sig mod. Lederens adfærd, attitude, holdninger osv., på godt og ondt, skal gerne gennemsyre hele organisationen ned til påvirkning af den enkelte medarbejder.

I den sidste kasse ses medarbejderens egenart, hvor medarbejderen udvikler holdninger og normer gennem sit fællesskab med sine kollegaer. Dog vil medarbejderens holdninger og værdier også være præget af den enkeltes opvækst, uddannelse, sociale baggrund mv.

Som udgangspunkt er alle kategorier lige vigtige, men i en fusion, hvor to kulturer lægges sammen, vil det umiddelbart være medarbejderne, der har den vigtigste betydning.

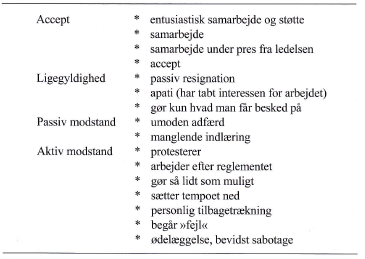
### Motivation af medarbejdere

I forbindelse med en fusion er der mange indtryk, der sidst på dagen skal fordøjes. Der er måske nye rutiner, kollegaer, systemer mv. som skal integreres i dagligdagen - alt dette samtidig med, at der forsat skal serviceres kunder og drives forretning.

Det er en af lederens fornemste opgaver at samle og motivere sine ansatte. Lederen skal få dem til at arbejde sammen og få den nye organisation præsenteret på bedste vis, sammen med alt, hvad en fusion i øvrigt byder på.

Moss Kanter har lavet et par modeller, som kan være med til at beskrive, hvilke tilstande en medarbejder kan være udsat for i forbindelse med en fusion.

I nedenstående figur ses, hvordan man kan ændre adfærd på positiv og negativ vis i en ændringssituation. Det optimale er at undgå og minimere modstand, og i stedet opnå samarbejde og accept om den nye situation.



Figur 4: Skala for mulig adfærd i en ændringssituation. *Kilde: Organisationsteori s. 332.*

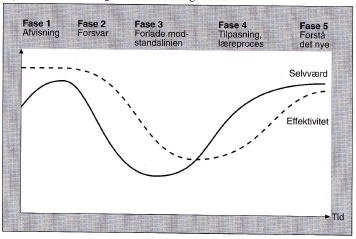
Der er taget udgangspunkt i 4 stadier. Her ønsker man som udgangspunkt, at sine medarbejdere befinder sig i ”accept-fasen”. Det er fasen, hvor medarbejderen formår at samarbejde, være entusiastisk og støttende, samt acceptere den situation, som man er i.

Efter accept-fasen, som må være de optimale stadie at være i for medarbejderen - og virksomheden - er ”ligegyldighed”, hvor medarbejderen er passiv, ligeglad og kun gør det absolutte nødvendige.

I den dårlige ende af skalaen ses det, at medarbejderen gør aktiv modstand ved at protestere, lave så lidt som muligt, bevist sabotage osv.

Alt andet lige vil man som leder (og kollega) helst have en medarbejder, som er i ”accept-fasen”, og så vidt muligt undgå for meget modstand, og medarbejdere som spreder dårlig stemning med en negativ adfærd.

For at få medarbejderen optimalt gennem en ændringssituation kan man aktivt bruge modellen vedrørende ”Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne.”



Figur 5: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne. *Kilde: Organisationsteori, s. 333.*

Her ses det, at man over tid vil komme tilbage til sit normale niveau, hvad selvværd og effektivitet angår. I en ændringssituation er der mange variabler og indtryk som skal ”fordøjes”, og det tager tid at komme tilbage på normalt niveau.

Dette ses også i modellen, som antyder, at man som leder med fordel kan støtte sine medarbejdere ekstra i en svær tid ved f.eks. at gøre dem opmærksomme på, at man godt ved, at det er en proces alle skal igennem, og at det er okay det tager tid!

Alt andet lige kan lederen i filialen blandt andet benytte sig af ovenstående teori for at få sine medarbejdere til at forstå, at det er en lang og hård proces at være en del af en fusion. Der er mange faktorer og indtryk, som man skal tage stilling til, og at det er okay og normalt, at man ikke kan rumme alt, og det kan komme til at gå ud over effektivitet og selvværd i en kortere periode.

# Behandling

I nedenstående afsnit vil de to valgte pengeinstitutter, samt relevante fakta og nøgletal blive præsenteret.

Derudover vil beregnede nøgletal for de to pengeinstitutter blive gennemgået og analyseret.

## Valg af pengeinstitutter

I det nedenstående afsnit vil jeg kort beskrive de valgte pengeinstitutter: Den Jyske Sparekasse og Dronninglund Sparekasse. Jeg vil komme ind på de vigtigste og mest relevante tal og fakta, samt de mere bløde værdier, eksempelvis deres vision, værdier og historie.

### Den Jyske Sparekasse (Den Jyske)[[15]](#footnote-15)

Den Jyske Sparekasse er en sammenslutning af ca. 50 Sparekasser, og det må derfor antages, at den har erfaring med fusioner og opkøb. Sparekassens hovedsæde ligger i Grindsted, hvor det har ligget siden 1878. Sparekassen startede dog tilbage i 1872.

Den Jyske Sparekasse har haft rigeligt at se til i 2012, som har budt på 3 fusioner/opkøb. Den Jyske har fusioneret med Sparekassen Farsø (marts, 2012), Spar Salling (april, 2012) og d. 20. december 2012 godkendte repræsentantskabet i Sparekassen Skals en fusion med Den Jyske. Sammenlægningen af alle tre sparekasser er medregnet i Årsrapporten fra 2012.

Sparekassen har pt. 2 direktører, samt et repræsentantskab, der består af 105 medlemmer. Repræsentantskabet er øverste myndighed i Sparekassen og bestyrelsen består af valgte medlemmer fra repræsentantskabet. Direktionen ansættes af bestyrelsen, og skal drive Sparekassen efter de retningslinjer og anvisninger, bestyrelsen har givet dem.

Den Jyske har et filialnet, som dækker fra Aalborg til Tønder, og i alt 39 afdelinger, hvilket ses på nedenstående kort:



Figur 6: Den Jyske Sparekasses kort over deres filialer. *Kilde: www.denjyskesparekasse.dk*

Den Jyske’s overordnede værdigrundlag er, at den gerne vil skabe overblik, sådan at kunderne oplever overskud – personligt og økonomisk. Derudover vil den gerne have et godt samarbejde med kunden, så der bliver tale om et godt tillidsforhold, som giver tryghed og et langt tryghedsforhold. Den ønsker høj trivsel for medarbejderne, samt personlig rådgivning og kontakt med kunderne. Derudover har den seks kerneværdier, som er købmandsskab, visionær, professionalisme, teamånd, handlekraft og ærlighed.

Den Jyske vil deltage aktivt lokalt i de områder, hvor den har filialer. Hvert år inviteres garanter til garantmøder med mad og underholdning.

Udvalgt kundefordelingen af kunderne i Den Jyske fordeler sig som følgende:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kundefordeling – Den Jyske Sparekasse** | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** |
| Privat | 30 % | 28 % | 28 % |
| Erhverv | 70 % | 72 % | 72 % |
| Landbrug | 21 % | 18 % | 19 % |
| Fast ejendom | 16 % | 16 % | 14 % |

Tabel 3: Udvalgte kundesegmenter, Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Årsrapport 2012.*

I ovenstående tabel ses det, at fordelingen mellem privat og erhverv i 2010 og 2011 er hhv. 28 % og 72 %, og i 2012 er andelen i privat steget til 30 %, og faldet i erhverv til 70 %. Alt andet lige er det en lidt skæv fordeling, og for at diversificere risici kunne man i fremtiden med fordel bruge mest energi på at få flere privatkunder i butikken. Denne fordeling kan være svær, og tager tid at ændre, da en privatkundes engagement som udgangspunkt ikke er så stort som en erhvervskunde, og derved udgør en mindre del af det samlede udlån.

Den Jyske har et stort udlån i landbrugssektoren, som i 2012 er steget til 21 % mod 18 % i 2011. Landbruget er pt. et segment, som er hårdt ramt, hvor mange har svært ved at tjene penge. Derfor kan man risikere flere nedskrivninger og/eller tab end de konkurrenter, som har et mindre udlån til dette segment.

Slutteligt fremgår det, at udlånet på fast ejendom i 2012 er 16 %, hvilket er fint ift. tilsynsdiamanten, hvor der højest må være en ejendomseksponering på 25 %.

### Dronninglund Sparekasse (DS)[[16]](#footnote-16)

Dronninglund Sparekasse blev oprettet tilbage i 1873 i Dronninglund, og det har siden da været hovedsædet. Der er tale om et ældre pengeinstitut, som ikke har fusioneret med andre pengeinstitutter i den tid, den har eksisteret.

Sparekassen har i skrivende stund 2 direktører, samt et repræsentantskab på 30 personer, samt en bestyrelse bestående af 9 personer. Dog vil Villy Sørensen overtage direktørstolen pr. 1. maj af Birger Haaning, som går på pension[[17]](#footnote-17). Som hos Den Jyske har DS også et repræsentantskab, som udgør den øverste myndighed.

DS har pt. 11 afdelinger fordelt i Øst Vendsyssel – se nedenstående kort:



Figur 7: Dronninglund Sparekasses kort over deres filialer. *Kilde: www.dronspar.dk*

Sparekassens mission for fremtiden er, at den vil yde en personlig service overfor kunderne ved at engagere sig i kundens hverdag og individuelle situation.

Sparekassen ønsker at udvide markedsandele regionalt og lokalt, samt være den mest attraktive samarbejdspartner, mest effektive og konkurrencedygtige pengeinstitut i sit virkeområde.

Derudover afholder den hvert år garantmøder for garanter, hvor Sparekassen inviterer på mad. Den afholder også diverse arrangementer, hvor der f.eks. inviteres kunder i cirkus.

I nedenstående tabel se udvalgte segmenter i kundefordelingen for DS:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kundefordeling – Dronninglund Sparekasse** | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** |
| Privat | 25 % | 28 % | 25 % |
| Erhverv | 75 % | 72 % | 75 % |
| Landbrug | 9 % | 8 % | 11 % |
| Ejendom | 21 % | 19 % | 15 % |

Tabel 4: Udvalgte kundesegmenter, Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Årsrapport 2012.*

Som det ses i ovenstående figur er fordelingen mellem privat og erhverv hos DS meget lig Den Jyske, hvorfor det også er gældende for DS, at den med fordel kunne forsøge at udvide dens privatsegment for en bedre fordeling.

Derudover ser det til gengæld ud til, at dens udlån til landbruget har en faldende tendens, hvilket alt andet lige er positivt ift. sektorens nedskrivninger og tab derpå. Et sted, den dog skal være opmærksom på, er ejendomssegment, der er steget fra 15 % i 2010 til 21 % i 2012, og specielt her har Finanstilsynet deres opmærksomhed, da Tilsynsdiamantens grænseværdi er på 25 %.

### Kort opsummering og vigtigste udvalgte nøgletal fra 2012

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Udvalgte nøgletal og FAQ for**  **Den Jyske Sparekasse og Dronninglund Sparekasse 2012** | | |
|  | **Den Jyske Sparekasse** | **Dronninglund Sparekasse** |
| Geografi/filialnet | Filialnet fra Aalborg til Tønder, i alt 39 filialer.  Hovedkontor: Grindsted | Filialnet fra Frederikshavn til Aalborg – primært i Øst Vendsyssel. I alt 11 afdelinger.  Hovedkontor: Dronninglund |
| Ledelse/Bestyrelse | 2 direktører: Claus Petersen og Otto Feierskov  Bestyrelse: 12 medlemmer, 1 obsavatør  Repræsentantskab: 105 medlemmer. | Pt. 2 direktører: Birger Haaning og Villy Sørensen. Birger Haaning stopper pr. 1.5.2013  Bestyrelse: 9 medlemmer  Repræsentantskab: 30 medlemmer |
| Nedskrivningsprocent | 2,3 % | 1,6 % |
| Udlån tkr. | 12.620.684 | 1.851.607 |
| Indlån tkr. | 14.493.058 | 2.116.473 |
| Egenkapital tkr. | 1.912.737 | 370.404 |
| Privat/erhverv | 30/70 | 25/75 |
| Antal kunder | Ca. 108.000 stk. | Ikke oplyst |
| Antal garanter | Pr. 1/10-2012: 25.251 stk. | Pr. 31/10-2010: 6.672 stk |
| Samlet garantkapital | Ca. tkr. 874.100 | Pr. 31/10-2010: tkr. 206.831 |
| Antal medarbejdere | Omregnet til fuldtidsansatte: 413 stk. | Omregnet til fuldtidsansatte:  92 stk. |
| Årets resultat tkr. | 76.830 | 10.115 |
| Indtjening pr. medarb. tkr. | 186 | 110 |

Tabel 5: Udvalgte nøgletal og FAQ for begge pengeinstitutter. *Kilde: Årsrapporter 2012, samt* [*www.denjyskesparekasse.dk*](http://www.denjyskesparekasse.dk) *og* [*www.dronspar.dk*](http://www.dronspar.dk)*.*

Ud fra ovenstående fremgår det, at Den Jyske er et væsentlig større pengeinstitut end DS og har flere filialer på et langt større geografisk område. Begge pengeinstitutter ønsker at øge deres markedsandele regionalt og i de byer, de allerede er i. Ingen af dem har konkrete ønsker at fusionere, men Den Jyske er ikke afvisende. De ønsker at udvide såfremt, deres økonomi er dertil.

Den Jyskes udlån er knap syv gange så stort som DS, mens det samme er gældende for indlånet. Den Jyskes egenkapital er ca. 5 gange større end DS.

Deres kerneværdier er nogenlunde ens, da begge pengeinstitutter gerne vil engagere sig i lokalsamfundet og menneskene omkring dem. De ønsker en tæt relation til kunderne, samt have personlig kontakt, hvor kunden skal have sin egen personlige rådgiver.

Det ses, at Den Jyske alt andet lige har tjent mere pr. medarbejder i 2012, hvilket indikerer, at de er mere effektive. Dette skal også ses i lyset af, at der tilkommer flere og flere administrative opgaver uanset pengeinstituttets størrelse. Derfor vil de mindre pengeinstitutter som udgangspunkt altid have svært ved at få et højt indtjening pr. medarbejder, da de som udgangspunkt skal løse de samme administrative opgaver som de store pengeinstitutter.

Begge pengeinstitutter har i 2012 formået at skabe et positiv resultat.

## Rentabilitet af pengeinstitutterne

I nedenstående afsnit vil de økonomiske nøgletal, som er gennemgået i teoriafsnittet, blive gennemgået og beregnet for begge pengeinstitutter. Ud fra disse nøgletal vil jeg skabe overblik over, hvorledes de begge har performet de seneste fem år jf. tal angivet i Årsrapporterne.

### Solvens

Tendensen hos de fleste pengeinstitutter er, at der ønskes en høj solvens. En høj solvens er ofte lig med et robust og solidt pengeinstitut. En høj solvens kan også betyde, at ”pengene ikke kommer ud og arbejder”, men at pengeinstituttet blot konsoliderer sig og gemmer pengene til dårlige tider. De formår ikke at tjene penge på bundlinjen på nyt udlån i den sidste ende.

Isoleret set giver det også god mening at have en høj solvens, men dette kan ikke stå alene, når det kommer til en vurdering af, om det er et solidt pengeinstitut eller ej.

I nedenstående tabel ses solvensen i Den Jyske.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Basiskapital | 2.265.233 | 1.782.714 | 1.999.858 | 1.898.037 | 1.579.238 |
| Risikovægtede poster | 16.585.378 | 11.932.431 | 12.300.157 | 11.439.172 | 11.422.775 |
| **Solvens** | 13,66% | 14,94% | 16,26% | 16,59% | 13,83% |

Tabel 6: Solvens for Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Årsrapporter 2008 – 2012, samt egne udregninger bilag A.*

Det ses i ovenstående tabel, at Den Jyske er over de lovbestemte 8 % i hele perioden. Den Jyske har i 2012 en solvens på 13,66 %, hvilket er samme niveau som i 2008 men et fald på knap 9 % ift. 2011. Det ses, at basiskapitalen og de risikovægtede poster specielt er steget fra 2011 til 2012 og må alt andet lige skyldes fusioner/sammenlægninger af tre pengeinstitutter til Den Jyske i 2012. Dog har det generelt været en stigende tendens for både basiskapitalen og de risikovægtede poster i hele perioden.

Landbrugssegmentet i Den Jyske udgør i 2012 21 % og må siges at være en stor del af det samlede udlån i erhvervssegmentet. Netop dette segment har de seneste år haft det svært, hvor specielt nedskrivninger og tab har præget segmentet. I værste fald kan det frygtes, at der er stor risiko for, at der vil komme yderligere nedskrivninger og tab, som kan betyde, at solvensen bliver dårligere, og/eller at Den Jyske i fremtiden skal tage højde for at må påregnes en højere individuel solvens.

Selvom Den Jyske ligger et godt stykke over det lovmæssige krav, afhænger solvenskravet også af, hvilken risikovillighed Den Jyske har. Som tidligere nævnt er det bestyrelsen, der sammen med direktionen, typisk afgør dette.

Den Jyskes individuelle solvenskrav ligger på 10,6 %, og har derved en buffer på 3 %. Jf. deres Årsrapport ønsker den ikke for høj en solvens, da den gerne vil have pengene ud og arbejde, og vil f.eks. gerne bruge penge til opkøb og/eller fusioner.

I nedenstående tabel ses solvensen for DS.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dronninglund Sparekasse** | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Basiskapital | 431.190 | 473.548 | 477.261 | 517.801 | 508.963 |
| Risikovægtede poster | 2.363.855 | 2.497.118 | 2.537.334 | 2.621.413 | 2.510.608 |
| **Solvens** | 18,24% | 18,96% | 18,81% | 19,75% | 20,27% |

Tabel 7: Solvens for Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Årsrapporter 2008 – 2012, samt egne udregninger bilag A.*

Det ses, solvensen i DS har været faldende fra 2008 til 2012. I 2012 er solvensen på 18,24 %, svarende til et fald på 10 % fra 2008. Alt andet lige ligger solvensen noget højere end lovkravet på pt. 8 %. Jf. Årsrapport fra 2012 er deres individuelle solvensbehov opgjort til 9,3 %, hvorfor det kan konkluderes, at hvis man udelukkende ser på solvensen er tegn på, at der er tale om et pengeinstitut, som har en del at stå i mod med i dårlige tider.

Årsagen til at solvensen er faldet skyldes, at basiskapitalen er faldet mere end de risikovægtede poster, som begge har haft en faldende tendens fra 2008 til 2012.

Det individuelle solvensbehov i 2012 er opgjort til 9,3 %. DS ligger derved et godt stykke over.

DS kan med fordel i fremtiden holde ekstra øje med deres ejendomssegment. I 2010 udgør udlånet 15 %, mens den i 2012 er steget til 21 %. Netop dette segment indgår i Tilsynsdiamanten, og der er derfor stor fokus derpå.

På den lidt mere positive front ses det, at landbrugssegment er faldet til 9 % i 2012 mod 11 % i 2010.

### Tilsynsdiamanten

Fra d. 1/1-2013 skal alle danske pengeinstitutter overholde grænseværdier, som er angivet af Finanstilsynet i Tilsynsdiamanten. Hvis disse grænseværdier ikke overholdes påbegynder Finanstilsynet dialog med pengeinstituttet og evt. påbegyndelse af tilsynsstigen. Tilsynsstigen indeholder påbud, redegørelse og/eller undersøgelser og tilsidst skærpet overvågning og overvågning af risikooplysninger[[18]](#footnote-18). Netop derfor er det vigtigt, at pengeinstituttet overholder disse.

I nedenstående vil begge Sparekassers grænseværdier i Tilsynsdiamanten blive gennemgået og kommenteret. Tallene i tabellen er taget fra Årsrapporter 2011 og 2012 for begge pengeinstitutter:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Grænseværdier – Tilsynsdiamant** | **Den Jyske Sparekasse** | | **Dronninglund Sparekasse** | |
|  | **2012** | **2011** | **2012** | **2011** |
| Store engagementer, maks. 125 % | 0 % | 35,5 % | 79,0 % | 45,6 % |
| Udlånsvækst, maks. 20 % | 47,4 % | 2,1 % | 1,8 % | 1 % |
| Funding-ratio, maks. 1 | 0,79 % | 0,85 | 0,77 | 0,77 |
| Ejendomseksponering, maks. 25 % | 16,2 % | 16,7 % | 21 % | 19 % |
| Likviditetsoverdækning, min.. 50 % | 147,2 % | 106,4 % | 147,8 % | 142,7 % |

Tabel 7: Grænseværdier for begge pengeinstitutter 2011 og 2012. *Kilde: Årsrapporter 2011 og 2012.*

Det ses, at Den Jyske overholder alle grænseværdier i 2011, mens de i 2012 ikke overholder grænseværdien for udlånsvækst. Dette skyldes dog, at Den Jyske er fusioneret med tre pengeinstitutter i 2012, og derigennem øget deres udlånsvækst. Det regnes dog ikke med, at dette vil give anledning til påtegning fra Finanstilsynet, da der jf. Årsrapporten fra 2012 er angivet en udlånsvækst på -5,4 %, hvis man udelukkende ser på Den Jyske uden de tre ”nye” pengeinstitutter.

Det ses endvidere, at Den Jyske ved fusionerne har opnået bedre grænseværdier på samtlige poster. Specielt har de et stort likviditetsoverskud, dog forventer Den Jyske at indfri statsgaranteret seniorlån på 1.578 mio. i løbet af 2013. De forventer dog stadig at have et tilfredsstillende likviditetsoverskud.

Det ses, at DS overholder grænseværdier i Tilsynsdiamanten. DS havde i 2011 store engagementer på 45,6 %, mens denne i 2012 er steget til 79 % svarende til en stigning på ca. 73 %. De er fortsat langt fra kravet på 125 %, og viser blot, at de nu er mere følsomme ved deres største engagementer.

Det ses, at DS, ligesom Den Jyske, har en høj likviditetsoverdækning. Dette skyldes, at DS har optaget hybrid kernekapital hos staten på 75 mio., som de forventer at blive indfriet i 2014, samt en individuel statsgaranti på 20 mio. euro, som de forventer indfriet i løbet af 2013.

Det ses, at begge pengeinstitutter jf. Tilsynsdiamantens grænseværdier alt andet lige ligger indenfor det tilladte.

### WACC

I nedenstående vil WACC blive beregnet og kommenteret for begge pengeinstitutter. Derudover vil WACC for begge pengeinstitutter blive sammenholdt med CIBOR3 (markedsrenten).

WACC viser, hvad pengeinstituttets fundingsomkostninger er. Der er taget udgangspunkt i regnskabstallene fra 2008 – 2012.

Som angivet i ovenstående teoriafsnit anvendes følgende formel til at beregne WACC:

**Kw = kd (1 – T) L + ke (1 – L)**

For at beregne Ke er følgende anslåede værdier benyttet:

Ke = CAPM = rf + β (rm – rf)

rf = 4 % (svarende til 10-årig statsobligation)

km = 8 % (svarende til det forventede afkast på aktiemarkedet)

β = 1 (I denne opgave anslås beta til 1 for begge pengeinstitutter, da der som udgangspunkt er tale om to pengeinstitutter, som overholder lovkrav til solvens, samt grænseværdier i Tilsynsdiamanten, og derved som udgangspunkt solide og robuste pengeinstitutter. Dette gør også at sammenligneligheden er bedre.)

Derved må Ke blive: Ke = 4 % + 1 \* (8 % – 4 %) = 8 %

Formel bliver derfor som følgende jf. teoriafsnit og ovenstående:

I nedenstående tabel ses WACC for Den Jyske Sparekasse:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **WACC - Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Højresiden – Egenkapitalen | 0,637 | 0,911 | 0,655 | 0,749 | 0,818 |
| Venstre siden –fremmedkap. | 1,081 | 1,337 | 1,123 | 1,545 | 2,165 |
| kd | 0,0157 | 0,0201 | 0,0163 | 0,0227 | 0,0322 |
| L | 0,9204 | 0,8861 | 0,9181 | 0,9064 | 0,8977 |
| WACC (kw) | 1,72% | 2,25% | 1,78% | 2,29% | 2,98% |

Tabel 8: WACC – Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag B.*

Det ses i ovenstående tabel, at der er en faldende tendens i WACC for den Jyske. Igennem hele perioden er WACC faldende svarende til et fald på 46,1 % fra 2008 til 2012. Derved kan vi konkludere, at det er blevet billigere at drive pengeinstitut idet, deres finansieringsomkostninger er faldet. Alt andet lige er deres konkurrenceevne forbedret, hvis konkurrenternes WACC ikke er faldet i samme tempo eller niveau.

Derudover har de i perioden forbedret deres renteudgifter, og stigningen som ses i 2012 må alt andet lige skyldes de tre fusioner.

Af ovenstående kan man også konkludere, at Den Jyske alt andet lige også har forbedret deres rentemarginal, som også har været en tendens i den danske finansielle sektor. Dette ses i en faldende kd, og en stigende L.

Det ses endvidere, at der i 2012 er blevet næsten dobbelt så billigt for Den Jyske at hente kapital i markedet end i 2008. Derudover har egenkapitalen haft en faldende tendens i perioden – dog steg den i 2011. Den Jyske kan med fordel udnytte, at de betaler mindre for deres egenkapital end for fremmedkapitalen.

I nedenstående tabel ses WACC for Dronninglund Sparekasse:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **WACC – Dronninglund Sparekasse** | | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Højresiden - Egenkapitalen | 0,537 | 0,516 | 0,496 | 0,550 | 0,598 |
| Venstresiden – Fremmedkap. | 1,624 | 1,645 | 1,614 | 1,820 | 2,895 |
| kd | 0,0232 | 0,0234 | 0,0229 | 0,0261 | 0,0417 |
| L | 0,9328 | 0,9355 | 0,9380 | 0,9313 | 0,9253 |
| WACC (kw) | 2,16% | 2,16% | 2,11% | 2,37% | 3,49% |

Tabel 9: WACC – Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag B.*

WACC er generelt forbedret i perioden, og endte i 2,16 % i 2012. Dette skyldes bl.a., at de har forbedret deres renteudgifter væsentligt.

Grunden til, at deres renteudgifter er faldet er, at deres garantkapital er faldet. Faldet i garantkapitalen har gjort, at DS’s indlån ligeledes er faldet. Alt dette har gjort, at DS har forbedret sin WACC.

Det er blevet billigere at hente kapital i markedet, og udgiften til egenkapitalen har ligget på næsten samme niveau. DS kan med fordel udnytte, at de betaler mindre for deres egenkapital end for fremmedkapitalen, og kan derfor overveje, hvordan de f.eks. ønsker at finansiere deres nyudlån. De kan, hvis de har midler dertil, selv finansiere deres nyudlån med eget indlån. DS har endvidere et likviditetsoverskud, som de dog ønsker at anvende til indfrielse af statslig hybrid kernekapital, så det er usikkert, hvor meget de egentligt har til nyudlån.

Det ses også, at DS har forbedret deres rentemarginal en smule. Kd har i perioden været faldende, men L har ligget på samme niveau.

For begge pengeinstitutter gælder det, at de ikke har formået at få sin WACC til at falde tilsvarende markedsrenten (CIBOR3[[19]](#footnote-19)), hvilket kan ses i nedenstående figur. Det ses at indtil 2009, har begge pengeinstitutter formået at ligge under markedsrenten, og herefter ligger begge pengeinstitutter over markedsrenten.

Markedsrenten har i hele perioden været faldende – det har begge pengeinstitutters WACC også, men ikke nok. For at aflønne deres garanter skal de som udgangspunkt ligge under markedsrenten, da det groft sagt bedre kan betale at sælge alle sine aktiver og lukke.

For at få deres WACC til at falde yderligere kan de enten øge balancen, nedbringe deres egenkapital (nyudlån) eller få deres renteudgifter til at falde.

Figur 8: CIBOR3 vs. WACC for begge pengeinstitutter 2008 – 2012. *Kilde: Egne udregninger, se bilag B, samt* [*www.dst.dk*](http://www.dst.dk)

Begge pengeinstitutter har jf. Årsrapporter 2012 til hensigt at indfri deres statslige hybride kernekapital, hvilket vil betyde, at de forbedrer deres WACC i 2013 og 2014.

### ICGR

I nedenstående vil ICGR blive beregnet og gennemgået for begge pengeinstitutter.

Som tidligere gennemgået i teoriafsnittet viser ICGR, hvor meget man kan udvide balancen ved at fastholde samme solvens givet vi har det samme vægtningsmix.

Til udregning af ICGR er formel, som er angivet i teoriafsnit anvendt.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ICGR - Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Capital Ratio | 0,0955 | 0,1267 | 0,1263 | 0,1396 | 0,1573 |
| ROA | 0,3836 | -1,1059 | 0,0805 | -0,4070 | -0,4599 |
| ERR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ICGR | 4,02% | -8,73% | 0,64% | -2,92% | -2,92% |

Tabel 10: Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag C.*

Af ovenstående tabel ses det, at Den Jyskes ICGR har været negativ i perioden 2008 – 2009, og igen i 2011. Den har kun lige været over nul i 2010 med 0,64 %, mens ICGR i 2012 var 4,02 %, hvilket er en stigning på 146 % ift. 2011.

Når ICGR er negativ har de været dårlige til at tjene penge, hvilket er gået ud over egenkapitalen. I de negative perioder skal der hentes yderligere kapital eller nedbringelse af balancen for at opretholde solvensen.

Derudover viser en ICGR på 4,02 %, at Den Jyske kan udvide deres aktiver med dette uden, at det vil påvirke deres solvens – dog med den forudsætning, at indtjeningen er den samme af sidst tjente krone. De foregående år, hvor Den Jyske har haft negativ ICGR eller svag positiv, har de haft svære betingelser for at ekspandere og skabe overskud på bundlinien. Den negative ICGR skyldes primært det negative resultat, der har været i 2008, 2009 og 2011.

Det ses, at når ROA er negativ er ICGR ligeledes negativ, og omvendt. Det ses derfor, at jo højere ROA er, jo højere ICGR, og derved har Den Jyske en god mulighed for at udvide balancen.

Trods negativt ICGR har de formået at konsolidere sig og forbedre deres egenkapital med ca. 20 % fra 2008 til 2012. Da ROE og ICGR jf. teoriafsnit begge viser egenkapitalens forrentning viser det endvidere også, Den Jyske har formået at forbedre deres egenkapitalforrentning.

I nedenstående tabel ses ICGR for DS.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ICGR – Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Capital Ratio | 0,1419 | 0,1429 | 0,1427 | 0,1666 | 0,2176 |
| ROA | 0,3876 | 0,3218 | -0,3235 | 0,1976 | 0,2044 |
| ERR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ICGR | 2,73% | 2,25% | -2,27% | 1,19% | 0,94% |

Tabel 11: ICGR - Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag C.*

DS har i alle årene på nær 2010 formået at have en positiv ICGR. De har forbedret deres ICGR gennem årene, og havde en ICGR på 2,73 % i 2012 mod 0,94 % i 2008. De har formået at forbedre deres årsresultat, hvilket også påvirker deres ICGR positivt.

DS kan, i 2012, øge deres aktiver med 2,73 % uden, at det går ud over deres solvens, såfremt at indtjeningen er den samme af sidst tjente krone. Det ses i ovenstående, at et forbedret ROA giver et bedre resultat, da egenkapitalen, som primært påvirker Capital Ratio, ikke har ændret sig betydeligt.

DS har dog ”spist” af deres egenkapital, som i 2008 var på tkr. 462.341 og på tkr. 370.404 svarende til et fald på ca. 20 %.

ICGR skal som udgangspunkt kunne indeholde inflation og årlig rentetilskrivning. Inflationen har i Danmark i 2012 ligget i intervallet mellem 2,75 % til 1,4 %[[20]](#footnote-20). Derved har begge pengeinstitutter flere år haft udfordringer med at indeholde inflationen, og derfor har de begge spist af deres egenkapital.

Når pengeinstituttet præsterer et negativt ICGR skyldes det ofte, at de har haft et negativt resultat.

### GAP

Det næste nøgletal, GAP, som skal analyseres indeholder flere nøgletal, men alle tre vedrører rentefølsomheden i pengeinstituttet. Det er vigtigt, at pengeinstitutterne forholder sig til, hvilke risici, der er i forhold til renten, således at de får mulighed for at identificere og minimere renterisikoen. Netop ved denne GAP-analyse indgår de rentefølsomme aktiver og passiver, som viser rentefølsomheden.

For overskuelighedens skyld ses alle tre nøgletal i nedenstående tabel. Beregninger ses i bilag D, og alle tre formler ses i teoriafsnittet.

I nedenstående tabel ses GAP for den Jyske:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GAP - Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| ISR | 1,02812 | 1,07892 | 1,09677 | 1,08850 | 1,10832 |
| GAP | 472.850 | 773.746 | 1.059.061 | 855.717 | 891.357 |
| Relative GAP | 2,36% | 6,28% | 7,83% | 7,30% | 8,84% |

Tabel 12: GAP - Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag D.*

Det ses, at den Jyske gennem hele perioden har et positivt GAP, hvilket viser, at de har flere rentefølsomme aktiver end passiver.

Det ses, at der i hele perioden har været et faldende renteniveau (jf. CIBOR3 – se afsnit 4.2.3, side 39). Når vi sammenholder det faldende renteniveau med et positivt GAP, ses det i tabel 2 i afsnit 3.2.3, side 22, at et positivt GAP i et faldende renteniveau vil give et faldende resultat. Dette er også virkeligheden i 3 ud 5 år, hvor Den Jyske performer et negativt resultat på bundlinjen.

Alt andet lige er det bedre jf. teorien at have et negativt GAP i et faldende renteniveau, hvorfor den Jyske som udgangspunkt har øget deres indtjening. Det betyder også for den Jyske, at et stigende renteniveau vil øge renteindtægterne pga. øget renteomkostninger til indlån i forhold til renteindtægter på udlån. Det omvendte er naturligvis tilfældet ved et faldende renteniveau.

Det ses også, at deres relative GAP er positivt i hele perioden, og er i 2012 nede på 2,36 %, og som ISR også viser er de rimelig rentefølsomme. De har i hele perioden haft en faldende tendens, og måske de har ført en mere aktiv politik på renten, da de er blevet mere og mere renteneutrale.

Det ses, at den Jyske har et faldende ISR, og bevæger sig tættere på 1, som er det optimale, hvis man ønsker at være renteneutrale. Det ses, at den Jyske har et ISR over 1 i hele perioden, hvorfor pengeinstitutter vil tjene mere ved en rentestigning. Derved kan den Jyske alt andet lige vælge at forsøge at komme under 1, hvis de forventer at renten forsat vil falde, eller forblive i nuværende niveau, hvis renten stiger.

Det kan være svært at vurdere om den Jyske har ført en aktiv politik på renten, og da de i 2012 har fusioneret med tre pengeinstitutter og derved ikke umiddelbart selv har kunnet styre aktiver og passiver, og måske har haft fokus på en lang række andre områder.

Det kan dog konkluderes, at de som udgangspunkt fortsat er rimelig rentefølsomme, og bør minimere denne yderligere, hvis de ønsker at være renteneutrale. Den Jyske er et mindre pengeinstitut, og kan med fordel forsøge at diversificere sine risici på renten så meget som muligt.

Det kan dog være svært at vurdere, hvorvidt Den Jyske rammes hårdt af rentestigninger eller fald da deres passiver primært består af indlån, og derved bestemmer de selv prisen på indlån. Dog er virkeligheden en anden, da de små og mindre pengeinstitutter følger ”de store” pengeinstitutter, som Danske Bank og Nordea. De sætter som regel dagsordenen i markedet. For ikke at miste markedsandele vil de mindre og små pengeinstitutter følge de store. I nogle tilfælde vil de mindre pengeinstitutter også byde over for at skaffe nye kunder/indlån/udlån.

I nedenstående ses GAP for DS:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **GAP – Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| ISR | 0,91 | 0,92 | 0,96 | 1,06 | 1,09 |
| GAP | -187.003 | -175.590 | -84.951 | 124.348 | 148.472 |
| Relative GAP | -7,17% | -6,87% | -3,37% | 5,22% | 6,99% |

Tabel 13: GAP – Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag D.*

Det ses, at DS i 2008 og 2009 har flere rentefølsomme aktiver end passiver, og derved et positivt GAP. Det modsatte er tilfældet i resten af perioden, hvor de har et negativt GAP, og derved flere rentefølsomme passiver end aktiver.

Det ses, at de rentefølsomme aktiver ligger i nogenlunde samme niveau i hele perioden, mens de rentefølsomme passiver har ændret sig. Det er specielt gæld til kreditinstitutter og centralbanker der er faldet, samt indlån og anden gæld, der er steget.

Som tidligere nævnt har der i perioden været i et faldende renteniveau, hvor CIBOR3 har været faldende, hvorfor det jf. teoriafsnit er bedre at have et negativt GAP i et faldende renteniveau, da det vil give et stigende resultat. Det er også tilfældet i 2011 og 2012, hvorfor teorien her må passe. I 2010 formåede DS at lave et negativt resultat i et faldende renteniveau med negativt GAP, hvilket må skyldes, at deres rentefølsomme passiver er steget, og som primært består af indlån og anden gæld.

Det vil være optimalt for DS at have et ISR så tæt på 1, da de så vil være så renteneutrale. Dog vil de i et faldende rentemarked øge deres indtjening, når ISR er under 1, hvilket også afspejler sig i et positivt resultat i 2011 og 2012. Det negative resultat i 2010 kan skyldes, at det var vendepunktet for DS, hvor de ændrede deres politik, således at de ville tjene penge i et faldende marked i forhold til at have et ISR større end 1 i et faldende renteniveau, som var tilfældet i 2008 og 2009.

### Loan Ratio

Som gennemgået i teoridelen viser Loan Ratio, hvor god pengeinstituttet er til at udnytte deres aktiver.

I nedenstående tabel ses Loan Ratio for Den Jyske.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Loan Ratio – Den Jyske Sparekasse** | | | | |
| **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| 63,01% | 69,24% | 61,75% | 68,46% | 71,86% |

Tabel 14: Loan Ratio - Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag E.*

Det ses af ovenstående, at den Jyske de seneste 5 år har haft et svingende Loan Ratio. Det ses, at der sket en forringelse på 12 % fra 2008 til 2012. Der har i hele perioden været en stigende udlånsmasse, som er steget med 74 %, hvorfor en forringelse må skyldes aktivmassen er faldet ift. udlånsmassen. Som tidligere nævnt må den relativt høje vækst i den samlede udlånsmasse skyldes de tre fusioner.

Den Jyske har i hele perioden haft stigende udlån, men har stadig forringet deres Loan Ratio, hvilket skyldes, at deres aktiver ikke er steget tilsvarende.

Jf. årsrapporter ses det, at den Jyske har en beholdning af domicilejendomme på tkr. 83.906 i 2012, som udgør knap 0,5 % af de samlede aktiver (tkr. 20.029.074). Derfor vil det ikke have den store betydning af Loan Ratio, men det vil forbedre Loan Ratio en smule.

I nedenstående tabel ses Loan Ratio for DS.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Loan Ratio – Dronninglund Sparekasse** | | | | |
| **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| 71,11% | 71,33% | 71,63% | 79,57% | 82,03% |

Tabel 15: Loan Ratio – Dronning Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag E.*

Det ses i ovenstående tabel, at DS er blevet dårligere til at udnytte deres aktiver, og svarer til et fald på ca. 13 % fra 2008 til 2012. Udlånsmassen har været rimelig stabil i hele perioden, men dog med stigende tendens, hvis vi tager udgangspunkt fra 2008.

Domicilejendomme udgør i alt tkr. 28.590, som udgør 1,3 % af de samlede aktiver. Hvis de formår at sælge deres domicilejendomme, vil de udover forbedre deres Loan Ration, men også få kontanter ind for salget. De vil få en huslejeforpligtelse, men vil formentlig også miste vedligeholdelsesforpligtelser udvendigt. Hvis de har optaget gæld i deres domicilejendomme vil de endvidere også kunne forbedre deres renteudgifter.

DS har i hele perioden forbedret deres udlån, og faldet i Loan Ratio skyldes, at deres aktivmasse ikke er steget tilsvarende deres udlån.

Det ses, at DS har været bedre i alle perioder end Den Jyske. For begge gælder det, at de med fordel kan sælge deres domicilejendomme, og få kontant afregning deraf, og derved få pengene derfra ud og arbejde. I stedet vil de få en huslejeforpligtelse.

### Delkonklusion/opsamling

Den Jyske og DS har begge formået at opfylde solvens lovkravet på 8 %, hvor den Jyske har formået at holde samme niveau som i 2008, og DS har haft en faldende tildens siden 2008. Deres individuelle solvenskrav er for hhv. opgjort til 10,6 % og 9,3 %, hvorfor de også begge har en rimelig solid buffer.

Begge pengeinstitutter opfylder også de grænseværdierne i Tilsynsdiamanten, hvis vi ser bort fra den Jyskes udlånsvækst, som skyldes opkøb og fusioner i 2012. DS skal være opmærksomme på deres ejendomseksponering, da denne er steget til 21 % i 2012 mod 19 % i 2011.

Det ses, at begge pengeinstitutter begge har haft en faldende WACC. Den Jyske har haft en WACC på 1,72 % i 2012, mens DS ligger på 2,16 %. DS betaler derfor mere for deres fremmedkapital end den Jyske. Begge ligger over markedsrenten, og kan med fordel i fremtiden forsøge at komme under markedsrenten.

Begge pengeinstitutter har i 2012 haft mulighed for at udvide deres balance uden, at det påvirker deres solvens, da deres ICGR har været positiv. Den Jyske havde en ICGR på 4,02 %, mens DS har haft en ICGR på 2,73 %, hvilket betyder, at de hhv. kan udvide deres balance med 4,02 % og 2,73 % uden, at det påvirker deres solvens. Den Jyske har præsteret bedre end DS.

For at være renteneutrale skal man have et GAP, så tæt på 0, og/eller et ISR så tæt på 1. Det ses, at den Jyskes GAP er positivt i hele perioden, og i 2012 ligger deres GAP på 2,36 % og en ISR på 1,028. Deres GAP og ISR er forbedret ift. at være renteneutrale, men er fortsat noget følsomme overfor renteændringer.

DS har, modsat den Jyske, haft tre år med negativt GAP, og ender i 2012 ud med GAP på -7,17 %, og en ISR på 0,91.

Derved vil en stigende rente for den Jyske betyde, at de øge deres indtjening, mens det omvendte er tilfældet for DS. Den Jyske er mindre rentefølsom end DS.

Det sidste nøgletal jeg har set på er Loan Ratio, som viser, hvor gode pengeinstituttet er til at udnytte deres aktiver. For begge pengeinstitutter gælder det, at de er blevet dårligere til at udnytte deres aktiver. Den Jyske ender ud med en Loan Ratio på 63 %, og DS har en Loan Ratio på 71 %. Derved er DS bedre til at udnytte deres aktiver end den Jyske.

# Fusion

Efter, at vi i ovenstående har gennemgået de historiske nøgletal, skal vi nu se på, hvad en fusion er, og hvordan tendensen og trenden er i den finansielle sektor i Danmark.



## Fusion

En fusion er to pengeinstitutter, der bliver enige om at drive pengeinstitut sammen i et fremtidigt samarbejde bestående af ét pengeinstitut med ét navn. Derudover kendetegner en fusion også, at der vil ske en betaling af aktier/kontanter af det overtagne pengeinstitut til de ”gamle” garanter/aktionærer. Det fortsættende pengeinstitut føres videre, og samler typisk alt i det fortsættende pengeinstituts hovedsæde, samler en ny direktion, kigger på det nye filialnet mv..

Fusionen skal godkendes på en generalforsamling, men skal forinden også godkendes af Erhvervs- og vækstministeren jf. LOFV § 204. De øvrige love for sammenlægning af pengeinstitutter ses i LOFV §§ 204 – 213, hvor det bl.a. ses, at man jf. § 207 skal oprette en fond ved sammenlægning.

Når et pengeinstitut vælger at fusionere med et andet pengeinstitut kan det have flere årsager.

Først og fremmest finder flere pengeinstitutter det fordelagtigt at samle kræfterne, og derved opnå synergieffekter som f.eks., stordriftsfordele, bedre priser på Interbankmarkedet, bedre muligheder for at ekspandere, og dermed eller i sidste ende bedre muligheder for at øge deres indtjening osv..

Organisationen vokser automatisk – du får et afdelingsnet, medarbejdere, kunder mv.. Pengeinstituttet skal ikke ud købe og headhunte nye medarbejdere, og åbne helt nye afdelinger fra bunden. Der er derfor en bred opfattelse, at det er en bedre investering at fusionere end at organisationen vokser over tid, hvilket er meget mere tidskrævende. Forudsætter dog, at der er tale om en fusion, hvor tingene går op i en højere enhed, og man formår at udnytte de nye ressourcer på bedste vis.

En anden mulighed, som for mange pt. er temmelig aktuel, er, at der er flere pengeinstitutter, som har svært ved at drive deres pengeinstitut og lave sorte tal på bundlinjen. De som pt. har det svært, søger derfor et pengeinstitut til at overtage eller fusionere sammen med, således at garanter/aktionærer og kunder er sikret. Derved mindskes risikoen for at lande i Finansiel Stabilitet.

Selvom der er mange fordele ved fusioner/sammenlægninger kan det også medføre uhensigtsmæssigheder med sig. De største udfordringer må være kulturen, kreditpolitik og IT. Kulturen er en svær ting at definere, og derfor kan det være svært at afgøre inden en fusion, hvorvidt fusionen vil blive en succes eller ej.

Kreditpolitikken kan også være en stor udfordring – både rådgiver og kunder kan have svært ved at forstå, hvis de ikke har de samme muligheder og rammer at handle ud fra. Det kan også være selve udførelsen i praksis af kreditpolitikken.

Den sidste faktor er IT. Der er ikke de store problemer, hvis pengeinstitutterne har de samme systemer. Det kan kræve store omkostninger at få uddannet medarbejderne i nyt system, samt tiden indtil man er oppe på samme effektivitet igen. Derudover er der også en del data, som skal konverteres i nyt system, hvilket er særdeles omkostningstungt, og dette alene kan tale imod en fusion.

Som det ses er det ikke nødvendigvis en god ide at fusionere med et andet pengeinstitut blot fordi geografien, porteføljerne og/eller regnskabet et interessant. Man skal i høj grad også forholde sig til kultur, kreditpolitik og IT.

Det ses også, at der i det seneste årti har været mange bankfusioner i den danske finansielle sektor, og at tendensen med at konsolidere sig fortsætter. Der bliver fremsat flere og flere lovreguleringer, som alt andet lige gør, at de administrative opgaver ikke bliver mindre. Kravene til medarbejderne skærpes også, da der nu kræves certificering – både til de almindelige rådgivere, men også de som sidder i Markets-afdelingerne/specialafdelingerne. Disse skærpede krav vil alt andet lige gøre det sværere for de mindre pengeinstitutter, at drive en rentabel forretning.

Eksperter, forskere, medierne mv. mener, at der de næste år vil ske yderligere konsolidering i den danske finansielle sektor. I dag er der omkring 100 pengeinstitutter, men det menes, at der i 2020 vil være et sted mellem 40 og 50 pengeinstitutter, og resten derved enten er fusioneret eller bukket under i følge Direktør i Niro Invest, Nicholas Rohde[[21]](#footnote-21).

Derudover er der næsten daglige artikler vedrørende spekulationer og rygter på nye opkøb og fusioner, eller pengeinstitutter, som er fusioneret eller søger nye samarbejdspartnere.

## Finansiering - fusion

For at kunne finansiere en fusion er der flere muligheder. Pengeinstituttet kan købe kontant, lave en aktieudvidelse, bruge kreditlines, udstedelse af obligationer eller nedbringe balancen (salg af aktiver).

Når et pengeinstitut skal prisfastsættes er hovedreglen som udgangspunkt, at prisen er summen på egenkapitalen. Dog afhænger prisen bl.a. også af, hvordan kundeporteføljerne performer, medarbejdere, ejendomme, goodwill mv. og prisen på egenkapitalen kan derfor aldrig stå alene. Der er nærmest uendelig mange faktorer, som afgør prisen og hvorledes aktiver, medarbejdere mv. prisfastsættes.

Den mindst pristunge løsning er som udgangspunkt at købe kontant. Pengeinstituttet kan selv vælge, hvor man tager pengene fra, men naturligvis mest oplagt at hæve den nødvendige kapital, der hvor man får mindst i renteindtægter. Selvom renteindtægterne alt andet lige formindskes vil man forhåbentligt øge sine indtægter andre steder i forbindelse med fusionen.

Ovenstående løsning ville som udgangspunkt også være oplagt i denne fusion, hvis lovkrav vedrørende solvensen overholdes. Det er en simpel og enkel løsning, og hvis parterne kan blive enige om en pris, og den Jyske (trods tre andre fusioner i 2012) har den fornødne kapital.

## Rationalisering ved Fusion af Den Jyske Sparekasse og Dronninglund Sparekasse

I nedenstående vil jeg komme ind på, hvilke besparelser og rationaliseringer, der vil være ved en fusion af de to pengeinstitutter.

Jeg har valgt at lade den Jyske være det fortsættende pengeinstitut, da de alt andet lige er de største, men også dem, som har størst erfaring med fusioner. DS banklicens vil derfor blive annulleret, og aktiviteterne flyttes over til den Jyske.

Der hvor man oftest ser på rationaliseringer og besparelser er i medarbejderstaben. Det er alt andet lige lønomkostninger, der er den største omkostning i et pengeinstitut, da medarbejderne er det pengeinstituttet lever af, og er eneste ”aktiver”.

Ved en fusion af to pengeinstitutter vil der ofte komme medarbejdere til overs, da der nu er dobbelt op på stabsfunktioner. Derfor vil man ofte kunne finde besparelser indenfor økonomi, HR, kredit, IT, salg/marketing mv.

I dette tilfælde er der 14 medarbejdere i DS, som er beskæftiget i hhv. markedsførings- og administrationsafdeling jf. deres hjemmeside, mens der i Den Jyske jf. deres hjemmeside er lidt uklart, hvilke medarbejder, der hører til i stabsfunktioner. På bedste vis har jeg talt sammen til 70 medarbejdere.

Dvs., at i Den nye Jyske er 84 medarbejdere beskæftiget i stabsfunktioner ud af en samlet medarbejder stab på 505 ansatte. Af disse har jeg vurderet, at der skal spares 10 medarbejdere, svarende til lønreduktion på tkr. 5.938 (se udregninger i bilag F). Derved vil der efter fusionen være 495 medarbejdere i Den Jyske.

Hvis der var tale om et pengeinstitut, hvor man havde byer med flere filialer kunne man sandsynligvis også med fordel ligge disse sammen, og derved spare husleje. Derudover vil der også være en domicilejendom for meget.

Ved denne fusion vil der ikke forekomme dobbeltfilialer, og vil derfor ikke umiddelbart have mulighed for at finde besparelser ved lukning og sammenlægning af filialer.

Derudover har DS deres hovedsæde i Dronninglund, hvor der ligeledes også findes deres ”almindelige” afdeling, samt deres markeds- og administrationsafdeling. Det kan umiddelbart være svært at vurdere om der kan spares omkostninger ved et salg pga. omsætteligheden. Ud fra givne oplysninger kan det være svært at afgøre, hvorvidt det er muligt at sælge, og evt. finde nye lokaler, hvor der er plads og opfylder krav og behov. Jeg vil derfor vurdere, at det ikke kan betale sig at sælge domicilejendommen i DS i første omgang, da den rummer produktionsafdeling, privat- og erhvervsafdeling.

Et andet sted, der ville være gode muligheder i at optimere omkostningerne, er, at direktørlønningen og lønninger til bestyrelsen vil falde væk.

Som udgangspunkt vil en direktørlønning allerede blive sparet væk i 2013, da en af direktørerne i DS går på pension, og derved giver en besparelse på tkr. 2.019. (Der har i 2012 været to direktører på lønningslisten i DS.)

Jeg vil dog mene, at det optimale må være, at den nye fusionsbank skal kunne løfte opgaven med to direktører. Ingen af pengeinstitutterne har været vant til at have mere end to direktører, og størrelsen på det nye pengeinstitut må alt andet lige ikke blevet så meget større, at det kræver en tredje direktør.

I 2012 får direktionen (Claus E. Petersen) i den Jyske en samlet løn tkr. 3.261[[22]](#footnote-22), som jeg vil vurdere kan hæves til tkr. 4.500, og deles af de kommende to direktionsmedlemmer i den nye Fusionssparekasse. Derved må en afskediges.

Besparelsen til lønomkostningerne vil derfor først komme i regnskabet for 2014, da direktøren har et års opsigelse, og udgiften går derved op med besparelsen. Hvorvidt ovenstående er realistisk er svært at sige, og afhænger bl.a. også af, hvilken forhandlingssituation direktørerne er i, hvordan det i Den Jyske, samfundsøkonomien mv..

Endvidere vil der være en besparelse på aflønning af bestyrelse på tkr. 564, samt aflønning til revision på tkr. 678. Jeg har forudsat, at hele bestyrelsen i DS går af, og at der ikke umiddelbart er plads til flere i den nuværende bestyrelse i den Jyske, der pt. består af 13 personer. Derudover består deres nuværende repræsentantskab af 109 medlemmer, men må jf. deres vedtægter være op til 120 medlemmer. Derfor kan man godt overveje, at et par stykker fra DS repræsentantskab komme med i repræsentantskabet i den Jyske. Det kan også gøre, at kunderne i det gamle DS fortsat føler, at der også tages hensyn til, og tænkes på dem.

Jeg har vurderet, at der ikke umiddelbart er mere at hente på lønomkostningerne i første omgang. Dog vil jeg anbefale, at man i den nærmeste fremtid bør få set på organisationen igen, for at se om man kan optimere yderligere. Efter 4 fusioner/sammenlægninger på 2 år vil der være ting, som de forbedre, når de har fået organisationen på plads.

Begge pengeinstitutter anvender SDC, som deres datacentral. Derfor vil de alt andet lige kunne spare en del tid og penge, når data skal samles ved fusionen. Derudover kan man også undgå tab af data.

IT udgifterne udgør en væsentlig post i ”administrationsomkostninger”, men da der ikke skal afskediges så mange mennesker, og en del funktioner blot samles må det antages, at posten til dette ikke umiddelbart er så stor. Jeg har antaget, at de årligt kan spare tkr. 2.000, og derfor primært vil bestå i færre terminaler, som skal have adgang til SDC’s systemer.

I forbindelse med fusionen vil der komme engangsudgifter, som ikke kan undgås. Derved er det langt fra sikkert, at der vil komme et positivt resultat det første år efter en fusion.

Der vil komme udgifter til opsigelse af medarbejdere, eksterne konsulenter, advokater, revisorer osv.

I nedenstående tabel ses opgørelse over ovenstående. Tal markeret med \* er anslået, mens de øvrige er beregnet jf. Årsrapporter fra Den Jyske og DS fra 2012:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Gevinster** | **tkr.** |  |
| Direktionsløn | 2.559 |  |
| Bestyrelse | 564 |  |
| Revision | 678 |  |
| 10 stk. medarbejdere | 5.938 |  |
| IT | 2 | \* |
| Anslået årlig gevinst | **9.741** |  |
|  |  |  |
| **Engangsudgifter** |  |  |
| Opsigelse af 10 stk. medarbejdere | 2.277 | \* |
| Advokat, revisor, konsulenter mv. | 3.000 | \* |
| Opsigelse af 1 direktør | 1.800 | \* |
| Engangsudgifter i alt | **7.077** |  |

Tabel 16: Rationaliseringsgevinster og engangsudgifter. *Kilde: Egne udregninger, se bilag F.*

Det ses i ovenstående figur, at de samlet set det første år vil kunne rationalisere sig for i alt tkr. 2.664 og derved forbedre sit resultat allerede det første år.

## Risici ved fusion

Som tidligere nævnt i afsnit 3.1.2 findes der forskellige former for risici i et pengeinstitut. Den største er risikoen på udlån, der er risikabel, hvis pengeinstituttet ikke får de penge igen, de udlåner. Kreditrisikoen dækker over udlån, kreditter og garantier, som pengeinstituttet har ydet.

Derudover findes der markeds-, operationelle og øvrige risici. Markedsrisikoen er den risiko, der er forbundet med obligationer, aktier, valuta og finansielle instrumenter (derivater) som mellemværende med andre pengeinstitutter.

De operationelle risici udgør tab som følge af uhensigtsmæssige og mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl, systemfejl, tab på retssager, fejl hos leverandører/partnere. Derudover udgør de også pengeinstituttets risikostyringsmetoder.

Sidst har vi de øvrige risici, som udgør ry og rygte på baggrund af kundeklager, fejlagtige informationer, mediernes påvirkning, forkert markedsføringsmateriale mv.

Ved en fusion øges nogle af ovenstående risici. Hvis vi ser på kreditrisikoen vil denne alt andet lige øges, da Den Jyske ikke kender hele DS portefølje. Kreditpolitikken vil højst sandsynlig heller ikke være helt den samme som i Den Jyske, hvorfor kunder kan komme til at opleve, at deres engagement nu bliver set på med andre øjne. Kunder kan komme til at opleve, at der vil blive stillet andre og/eller flere krav.

Fusionen kan også medføre, at Den Jyskes nedskrivninger forøges yderligere. Selvom Den Jyske inden fusionen havde en højere nedskrivningsprocent end DS kan det udover en ringe kreditmæssig portefølje også skyldes, at Den Jyske hurtigere har nedskrevet på deres udlån.

Markedsrisikoen vil umiddelbart ikke blive væsentligt ringere, da Den Jyske fortsat selv vil afdække disse med diverse finansielle instrumenter. Dog vil man højst sandsynligt øge egenbeholdningen, herved risikorammen, af aktier og obligationer, således at man fortsat kan servicerer kunder og afdække deres behov.

De operationelle risici vil ved fusionen primært være hos medarbejderne, som kan være mere eller mindre berørte af en fusion.

Det vurderes, at det som udgangspunkt primært udgør medarbejderne i DS, da det er dem, som skal vænne sig til en ny kultur og organisation. Derudover vil de som skal fyres ikke nødvendigvis komme fra DS, og vil derved også påvirke medarbejderne i den Jyske. Både de kollegaer, som bliver fyret, men også de som er tilbage.

Selvom medarbejderne fortsat vil være i deres vante rammer kan der komme mange spørgsmål og bekymringer om fremtiden, som kan gøre det svært at holde koncentrationen og være så effektive som normalt. Manglende koncentration og effektivitet kan komme til at koste fejl, og de operationelle risici vil stige.

På det mere menneskelige plan kan medarbejderne også føle sig så usikre og ineffektive, at det i værste tilfælde fører til stress. Udover, at det går ud over den enkelte medarbejder, så kommer det også til at påvirke de resterende medarbejdere, hvis de får en sygemelding og mangler en medarbejder.

# Rentabilitet efter fusion

I nedenstående afsnit vil nøgletallene for fusionssparekassen blive beregnet og gennemgået. Derudover vil jeg kommentere og konkludere på, hvordan de nye tal vil se ud.

## Proforma resultatopgørelse og balance

I nedenstående tabel ses de nye nøgletal for den Jyske, som har overtaget DS.

Det ses, at de formår at skabe et bedre resultat såfremt, at der alene tages udgangspunkt i rationaliseringsgevinsten og engangsgevinsten, og der ikke tages højde for f.eks. goodwill, øvrige ændringer i balancen, og omkostninger i øvrigt ved en fusion. Det antages endvidere, at de performer som i 2012, og der er derfor ikke taget højde for, hvorledes kunder, garanter mv. reagerer overfor en fusion.

Den Jyske formår at forbedre sit årsresultat svarende til rationaliseringsgevinsten på tkr. 2.664.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resultatopgørelse** | **Den Jyske** | **DS** | **Ændring** | **Den Jyske 2013** |
|  | **2012** | **2012** |  | **2013** |
| Renteindtægter | 876.643 | 160.001 |  | 1.036.644 |
| Renteudgifter | 288.614 | 56.529 |  | 345.143 |
| **Netto renteindtægter** | **588.029** | **103.472** |  | **691.501** |
| Udbytte af aktier m.v. | 4.661 | 236 |  | 4.897 |
| Gebyrer og provisionsindtægter | 179.238 | 31.716 |  | 210.954 |
| Afgivne gebyrer og provisionsudgifter | 11.498 | 870 |  | 12.368 |
| **Netto rente- og gebyrindtægter** | **760.430** | **134.554** |  | **894.984** |
| Kursreguleringer | 68.403 | 266 |  | 68.669 |
| Andre driftsindtægter | 104.229 | 554 |  | 104.783 |
| Udgifter til personale og adm. | 407.784 | 73.544 | -4.420 | 476.908 |
| Af- og nedskrivning på immaterielle og materielle aktiver | 19.773 | 3.004 |  | 22.777 |
| Andre driftsudgifter | 18.058 | 3.052 | 1.758 | 22.868 |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender | 381.894 | 41.082 |  | 422.976 |
| Resultat af kapitalandele i ass. og tilknyttede virk. | 4.227 | 0 |  | 4.227 |
| Resultat af aktiviteter under afvikling | -2.550 | 0 |  | -2.550 |
| **Resultat før skat** | **107.230** | **14.692** |  | **124.584** |
| Skat | 30.400 | 4.577 |  | 34.977 |
| **Årets resultat** | **76.830** | **10.115** |  | **89.607** |

Tabel 17: Nøgletal - Den Jyske Sparekasse 2013. *Kilde: Egne udregninger, se bilag F.*

Derudover skal tal fra balancen bruges til beregning af ny WACC, ICGR, Loan Ratio samt solvens. Det ses i nedenstående, at Den Jyske også formår at forbedre deres balance, udlån, egenkapital og garantkapital.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Den Jyske 2012** | **DS 2012** | **Den Jyske 2013** |
| Balance tkr. | 20.029.074 | 2.609.879 | 22.638.953 |
| Udlån tkr. | 12.620.684 | 1.885.847 | 14.506.531 |
| Egenkapital tkr. | 1.912.737 | 370.404 | 2.283.141 |
| Garantkapital tkr. | 874.087 | 195.121 | 1.069.208 |

Tabel 18: Balance, udlån, egenkapital og garantkapital efter fusion. *Kilde: Egne udregninger*

## Nye Nøgletal efter fusion

I nedenstående vil de nye nøgletal for den Jyske blive kommenteret.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Den Jyske 2012** | **DS 2012** | **Den Jyske 2013** |
| Højresiden, egenkapitalen | 0,637 | 0,537 | 0,625 |
| Venstresiden, fremmedkapitalen | 1,081 | 1,624 | 1,143 |
| **WACC** | **1,72 %** | **2,16 %** | **1,77 %** |
| Capital Ratio | 0,0955 | 0,1419 | 0,1009 |
| ROA | 0,3836 | 0,3876 | 0,3958 |
| **ICGR** | **4,02%** | **2,73%** | **3,92%** |
| **Loan Ratio** | **63,01%** | **71,11%** | **64,08%** |
| Basiskapital | 2.265.233 | 431.190 | 2.696.423 |
| Risikovægtede poster | 16.585.378 | 2.363.855 | 18.949.233 |
| **Solvens** | **13,66%** | **18,24%** | **14,23%** |
| **Indtjening pr. medarb. tkr.** | **186** | **110** | **181** |

Tabel 19: Nye nøgletal – Den Jyske Sparekasse 2013. *Kilde: Egne udregninger, se bilag G.*

Det fremgår, at Den Jyske opnår et WACC på 1,77 % efter fusionen, som er en anelse højere end året før. Det ses, at det fortsat kan betale sig at finansiere sig via egenkapitalen (højresiden) i forhold til fremmedkapitalen, som ligger på 0,625 mod 1,143 i fremmedkapitalen. Derved en forbedring for garanter og kunder i Den Jyske, mens fremmedkapitalen forbedres betydeligt i forhold DS’s fremmedkapital

WACC ligger fortsat over markedsrenten – ligesom de fleste andre pengeinstitutter i sektoren. Hvis Den Jyske vil optimere sin konkurrenceevne er det netop her, den kan lægge fokus i fremtiden. Den Jyske kan have som mål at komme under markedsrenten, men som udgangspunkt kan den forsøge at forbedre dens WACC i forhold til de nærmeste konkurrenter og derved øge konkurrenceevnen.

Derfor er det garanterne i DS, som her vil blive bedre stillet, da WACC forbedres i forhold til deres nøgletal i 2012. Garanterne i Den Jyske vil blive en anelse dårligere stillet, men ikke noget der som udgangspunkt vil få den store betydning, men der er plads til forbedringer, og derved muligheder for at øge deres indtjeningsevne.

Den nye WACC giver også en indikation af, hvad prisen for deres ny udlån kan tage udgangspunkt i. Derved vil der, hvis Den Jyske ønsker det, kunne gives en bedre rente end, hvad garanter og kunder i DS havde end før fusionen.

Efter fusionen opnår Den Jyske et ICGR på 3,81 %, som er en smule dårligere end året før. Dette skyldes, at Capital Ratio er steget, da egenkapitalen er blevet større i forhold til balancen. ROA er steget meget lidt, og Den Jyske formår derfor at udnytte dens aktiver i samme grad som året før.

Det betyder dog stadig, at det kan forhøje aktiverne uden, at det påvirker solvensen med 3,81 %, givet der er samme risikovægt.

Derved ses der en klar forbedring af ICGR for garanterne i DS, og derved øges mulighederne for at ekspandere og udvide deres balance betydeligt i forhold til 2012.

Det ses, at Den Jyske har formået at forbedre sin Loan Ratio, og derved formået at udnytte sine aktiver bedre. Loan Ratio er sammen med solvensen det nøgletal, hvor der er sket en forringelse for garanterne i DS. Det vil dog umiddelbart ikke have den store betydning – ej heller, når Den Jyske skal ud og funde sig på Interbankmarkedet.

Solvensen er efter fusionen steget fra 13,66 % til 14,23 %, hvilket svarer til en stigning på ca. 4 %. En højere solvens passer som udgangspunkt Den Jyske fint, men den ønsker, at pengene kommer ud at arbejde. Jf. deres Årsrapport 2012 meddeler de, at de gerne på sigt ønsker at opkøbe yderligere. Den højere solvens giver også yderligere mulighed derfor. Udover bedre muligheder for opkøb kan de også øge deres udlån yderligere.

For garanterne i DS sker der en betydelig forringelse af solvensen, men vil stadig ligge pænt over lovkravet på de 8 %.

Det sidste nøgletal, jeg vil se på, er indtjening pr. medarbejder, hvor Den Jyske ender på tkr. 181 pr. medarbejder. Dette er også en smule forringet i forhold til det foregående år. Dog må det formodes, at det er et tal, de kan forbedre i fremtiden. Efter fire fusioner på to år må der være mulighed for yderligere rationaliseringsgevinster at hente i fremtiden.

Garanterne i DS kan glæde sig over, at effektiviteten efter fusionen bliver væsentlig forbedret.

## Delkonklusion/opsamling

Generelt ses det, at samtlige nøgletal ligger på et fornuftigt niveau og ikke har ændret sig væsentligt. Dette skyldes til dels, at DS ikke er så stort et pengeinstitut, og at dens tal derved ikke rigtig flytter noget i forhold til Den Jyske. Derudover skyldes det også, at dens nøgletal ikke har ligget så langt fra hinanden i 2012.

Hvis jeg udelukkende ser på nøgletallene efter fusionen er det ikke fordi, der har været de store gevinster at hente for garanterne i Den Jyske, men det må også forventes, at de tre fusioner i 2012 forbedrer nøgletallene endnu mere i 2013 – disse forbedringer er der ikke taget højde for.

Derudover forventes det også, at der i fremtiden kan nydes godt, at der nu er filialer i hele Jylland, som et trækplaster for at få flere nye kunder.

Det har været en fornuftig forretning for garanterne i DS, da den har fået meget bedre nøgletal, samt at den nu er en del af et større pengeinstitut, som alt andet lige er noget mere effektivt på bl.a. indtjening pr. medarbejder, der er gået fra tkr. 110 til tkr. 181. Derudover opnår garanterne også den fordel, at de nu er en del af et større pengeinstitut, hvor der kan stilles skarpere priser, og hvor der som udgangspunkt er flere muligheder og opnår stordriftsfordele.

# Organisation

Efter at jeg har betragtet de økonomiske nøgletal og set, hvorledes dette ser ud i forbindelse med fusionen, skal jeg nu se på noget mere blødt og ikke altid så definerbart. De økonomiske nøgletal kan ikke stå alene. I ovenstående har jeg konkluderet, at det er hensigtsmæssigt for garanterne i begge pengeinstitutter at fusionere, men er det også hensigtsmæssigt, når jeg ser på, hvordan kulturen i de to pengeinstitutter passer sammen?

I nedenstående vil jeg derfor se på, hvorledes kulturen i organisationen er. Derudover vil jeg også se på, hvorledes medarbejderne reagerer, og hvordan disse motiveres optimalt under en fusion.

## Organisationens samlede kultur

I forbindelse med en fusion er det to forskellige pengeinstitutter, som skal til at arbejde sammen som ét samlet hold. Det kan være en stor udfordring, selvom det, som udgangspunkt, er samme produkter, de har på hylderne og nogenlunde samme ydelser, de leverer overfor kunderne. Kunsten er at få de to kulturer til at smelte sammen og bruge det bedste fra begge pengeinstitutter til at skabe et godt grundlag for den videre udvikling af den ”nye” sparekasse.

For at se på kulturen i pengeinstituttet tager jeg udgangspunkt i påvirkningsfaktorer, der bestemmer kulturen i organisationen jf. teoriafsnit.

*Omgivelsernes art*

Begge pengeinstitutter er to ”gamle” damer, som begge har mange år på bagen og derfor stor erfaring med at drive pengeinstitut. De skal følge de samme love og regelsæt, og har derfor de samme betingelser for at drive pengeinstitut.

Derudover har de ansatte i et pengeinstitut de samme muligheder for at organisere sig i fagforening, som giver de samme rettigheder og muligheder ifb. med løn, sikkerhedskrav, osv.

*Virksomhedstype*

Begge pengeinstitutter har som udgangspunkt de samme markedsvilkår, uanset om det er høj- eller lavkonjunktur. Derved har de også de samme konkurrencevilkår – dog kan de differentiere sig ved f.eks. forskellige rentesatser, produkter osv.

Som det ses, er omgivelserne og virksomhedstype ens for begge pengeinstitutter. Der er i nedenstående to interne faktorer, som kan differentiere sig fra hinanden.

*Virksomhedens egenart*

Historikken i pengeinstitutterne minder ikke om hinanden. Den Jyske har oprindelig start i Grindsted tilbage i 1872, og er siden da blevet sammenlagt og fusioneret med mange mindre sparekasser. Den Jyske har fortsat hovedsæde i Grindsted, hvorfra filialnettet er vokset til i alt 39 afdelinger.

DS er et år yngre end Den Jyske, og startede derfor tilbage i 1873, og har altid haft hovedsæde i Dronninglund. Den er ikke sammenlagt eller fusioneret med nogen i hele dens levetid, men filialnettet er nu vokset til i alt 12 afdelinger.

Den Jyske har en direktion bestående af to direktører, hvis alder ikke er oplyst. Ud fra hjemmesiden vil jeg vurdere, at de begge er omkring 50 år. Umiddelbart kender jeg ikke til deres ledelsesstil, men denne må givetvis ligge op af deres strategier, ambitioner og visioner. Kort fortalt har de et værdiggrundlag, som består af seks kerneværdier: Købmandsskab, visionær, professionalisme, team ånd, handlekraft og ærlighed. Det må formodes, at det også er værdier, som ligger tæt på direktørernes adfærd, da det alt andet lige er dem, som skal vise deres medarbejdere, hvordan de ønsker, deres pengeinstitut skal drives.

DS har igennem 23 år haft den samme direktør, som går på pension pr. 1. maj 2013. Når DS har haft den samme direktør igennem flere årtier må man formode, at de har en stærk kultur og loyalitet overfor hinanden. Specielt fordi der er tale om et mindre pengeinstitut, og der ikke er langt fra top til bund, vil det være et sted, hvor man i højere grad kender alle i organisationen.

Pr. 1. maj, når den nye direktør overtager, kan det betyde forandringer. Alderen på den nye direktør er ikke oplyst, men efter hjemmesiden at vurdere kunne ligeledes være omkring 50 år. Jeg kender her heller til ledelsesstilen, men må som Den Jyske kunne afspejles i dens målsætning og strategi, som handler om, at den gerne vil engagere sig i kundens hverdag, give individuelle løsninger, et hurtigt svar og konkurrencedygtige priser.

Jf. Den Jyskes Årsrapport ses dens organisationsdiagram[[23]](#footnote-23). Det ses, at den har organisationen delt op i stabsfunktion, hvor de forskellige afdelingerne på hovedkontoret er delt op i hver deres fagområde, samt afdelingsnettet er delt op i geografiske områder med hver deres områdeansvarlig.

Det er ikke oplyst, hvordan DS har sin organisation opdelt, men i følge dens hjemmeside, har den også opdelt hovedsædet med to administrative afdelinger, samt hver afdeling i linjen har egen afdelingsdirektør. Derfor må organisationen ligeledes være opdelt som stabsfunktion. DS er ligeledes et mindre pengeinstitut, og er mere simpelt, og vejen til tops i organisationen kan være kortere.

Det ses, at begge pengeinstitutter har mange år på bagen, hvilket signalerer stabilitet og loyalitet. Derudover skal medarbejdere i DS fremover til at vænne sig til en yngre direktør, men det skulle de uanset, hvorfor man må formode, at de havde indstillet sig på denne del.

Umiddelbart har pengeinstitutterne ikke helt samme kerneværdier, men for begge handler det om at være professionelle overfor kunden og give et individuelt svar og løsning. Det ser umiddelbart ud til, at Den Jyske har arbejdet mere dybdegående med sin vision og strategi end DS jf. dens hjemmeside. Det giver et mere professionelt indtryk, når blikket falder på Den Jyske, da den har beskrevet dens værdigrundlag, vision og strategi mere tydeligt end DS.

Selvom Den Jyske er noget større end DS og har et større filialnet, passer de godt sammen. Derudover ser deres administrationsstil også ud til at passe godt sammen, da de har bygget deres organisationer op på samme måde. Selvom jeg ikke har dybdegående kendskab til, hvordan de enkelte afdelinger arbejder i Den Jyske, ser det dog ud som om, at enkelte af dens hovedsædefunktioner ikke er hovedsædefunktioner i DS. Det ser ud til, at pensionsrådgiveren hører til på hovedsædet i Den Jyske, hvilket ikke er tilfældet i DS, hvor pensionsrådgiveren hører til i linjen.

Dette vurderer jeg dog heller ikke alarmerende i forhold til en fusion. Dog skal der tages højde for, at de administrative medarbejdere i DS (og pensionsrådgiveren) alt andet lige vil have for langt til arbejde, og der derfor kan opstå konflikter.

*Medarbejderens egenart*

Det kan være meget svært at vurdere, hvorvidt medarbejderne har de samme værdier og holdninger, om de har de samme interesser og har samme sprogbrug. Alle fire faktorer er svære at definere ude fra. Dette specielt da jeg kun har årsrapporter, hjemmeside mv. til rådighed. Disse udvikler sig også i høj grad med, hvilken gruppe medarbejderne befinder sig i, men afhænger også af opvækst, uddannelse, social baggrund mv.

De medarbejdere, som sidder i filialnettet, bør alle have til fælles, at de skal have gode sociale kompetencer, da de skal kommunikere og aflæse folk mange gange i løbet af en dag.

Det har ikke været muligt at finde oplysninger om medarbejdernes aldersdemografi samt viden og erfaring. Men det er generelt kendt for mange pengeinstitutter, at de på sigt kan få udfordringer med store årgange, som går på pension samtidig.

Tidligere var de bankansattes påklædning lidt stift – slips og skjorte var påkrævet for herrerne, mens kvinderne ligeledes skulle have pæne sko og nederdel på. Dette tror jeg også efterhånden hører fortiden til, og medarbejderne skal nu ikke gå med skjorte, slips og nederdel, men blot i almindeligt, pænt og præsentabelt tøj.

Som sagt kan det være svært at definere, hvordan medarbejderens egenart er. For at synliggøre denne internt i organisationen, kan man fra direktionens side være en smule proaktive. Før, under og efter en fusion kan det være svært at finde ud af, hvilke faktorer og værdier organisationen i fremtiden skal holde ved for fortsat at have en god og holdbar kultur, som kan drive organisationen derhen, den ønsker.

Derfor vil jeg anbefale direktionen, at den har stor fokus på sine medarbejdere i perioden efter fusionen – både de, som kommer fra DS, men også de ”gamle” fra Den Jyske, som i højere grad for en stund skal trække læsset. Derudover har Den Jyske tidligere haft en del fusioner og opkøb, som gør, at medarbejderne kan have brug for at føle sig som et samlet hold, da organisationsændringer ofte medfører en del uro.

Det er vigtigt, at direktionen er god til at informere, hvad der skal ske i organisationen. Afdelingsdirektører og ledere i øvrigt skal have relevante informationer at vide, som de kan videregive til deres medarbejdere i det omfang, der er nødvendigt. Når informations-flowet er på plads, bliver medarbejderne ikke overrasket og risikoen for at de føler sig utilpasse eller usikre mindskes. Hvis informationerne bliver givet, bruger medarbejderne også mindre energi på at bekymre sig, og kan derved bruge ekstra energi på noget andet.

For at få sine nye medarbejdere ordentligt integreret i sit pengeinstitut kan man f.eks. lave en folder med nyttige telefonnumre til udvalgte nøglepersoner i organisationen, hvis der opstår diverse problemstillinger. Derved skal den nye medarbejder ikke bruge unødig tid og energi. Det vil ikke kun være nyttigt i forbindelse med denne fusion, men vil også kunne bruges i fremtiden til andre fusioner, eller når der kommer nye medarbejdere til organisationen.

Der kan med fordel arrangeres et socialt arrangement for alle de ansatte i Den Jyske, hvor man laver noget på tværs af afdelinger og geografi. Temaet kunne være noget i forhold til, hvilken kultur, mål og mission Den Jyske fremover skal have. Når man på denne måde inddrager medarbejderne, vil de også i højere grad tage mål og kultur til sig, og føle sig som en del af det nye hold.

## Motivation

Ud over, at direktionen og afdelingslederen generelt skal være opmærksomme på sine medarbejdere, kræver det en ekstra indsats af alle medarbejdere i forbindelse med en fusion, da medarbejderne her er ekstra sårbare og usikre.

Alt andet lige vil det have den største betydning for de tidligere medarbejdere i DS, da det er dem, som nu skal til at agere sig under andre forhold, en ny kultur og en ny organisation. Der vil muligvis komme modstand fra de berørte medarbejdere og kunsten bliver at få modstanden minimeret mest muligt.

Medarbejderen skal naturligvis tage vare på sig selv men kan have brug for støtte og forståelse fra sine nærmeste kollegaer og leder.

Lederne i det gamle DS skal derfor gøres klar til at varetage denne opgave, og skal have den nye kultur og organisation helt ind under huden. De skal gøres opmærksomme på de tegn, der kan komme fra medarbejderne, og derved tage de udfordringer og modstand, der kommer, i opløbet. Det er vigtigt, at medarbejderne føler, at de er velinformeret i, hvad der sker omkring dem. Medarbejderen skal have optimal indsigt og viden om det nye, der sker omkring dem.

De typiske signaler og modstand fra en medarbejder kan være manglende engagement, surhed og modvilje. Der vil som udgangspunkt komme modstand og frustration på et eller andet tidspunkt i løbet af en fusion. Der skal kun én medarbejder til at påvirke de øvrige i negativ retning eller generelt skabe dårlig stemning. Hvis det er muligt, kan lederen finde frem til den/de pågældende medarbejdere, og tage fat på deres modstand og forsøge at få vendt negativiteten og finde en passende løsning.

Som tidligere nævnt er det i høj grad vigtigt, at man som medarbejder føler sig informeret, da det har stor betydning for motivationen, selvtilliden, selvværd og velbefindende jf. Moss Kanters figur: ”Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne”. Derfor er det vigtigt, at lederne fra det gamle DS accepterer og har forståelse for, hvordan den enkelte medarbejder kan agere og reagere. Nogle vil have brug for længere tid til at fordøje den nye situation, de ufrivilligt er havnet i og som de kan have svært ved at tackle.

Lederne i den nye organisation kan bruge Moss Kanters model ”Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne” jf. teoriafsnit for at forstå og motivere sine medarbejdere optimalt. Modellen omhandler netop den modstand, der kan komme hos medarbejderne i deres forandringstilstand. Hvis både leder og medarbejder i den nye organisation forstår og accepterer, at de er i en proces, som gør, at deres effektivitet, selvværd, selvtillid mv. er mindre, og det kun er i en periode inden man arbejder på normal igen.

Medarbejderen skal være bevidst om manglende effektivitet, når vedkommende udfører sine arbejdsopgaver. Det kan kræve ekstra opbakning fra nærmeste leder, at diverse arbejdsopgaver kan tage længere tid for at undgå fejl, da medarbejderen dobbelttjekker, bliver frustreret, mv.

Det vil umiddelbart ikke betyde det store for medarbejderne i Den Jyske - de har samme kultur og organisation. Det er umiddelbart kun de medarbejdere i Den Jyske, som får nye kollegaer. Her kræver det en større indsats at komme til at kende folk, samt at de formentlig også skal oplæres.

Man kan også forlange af de nuværende ansatte i Den Jyske, at der i høj grad er ambassadører, der viser sig som gode eksempler, både overfor kunder og nye kollegaer, således at de hurtigere opfanger kulturen. Derved gør det både kunder og kollegaer tryghed, når medarbejderne er loyale medarbejdere.

For alle medarbejdere gælder det dog, at de kan have en stor usikkerhed på deres fremtidige arbejdssituation. De ved ikke, hvad fire fusioner/sammenlægninger på to år betyder i forhold til deres nuværende arbejdsopgaver. Denne usikkerhed kan føre til, at medarbejderne ikke arbejder så effektivt, laver flere personlige fejl, mv. Dvs., at de operationelle risici stiger i takt med, at usikkerheden blandt medarbejderne stiger.

I ovenstående afsnit vedrørende de økonomiske rationaliseringer konkluderede jeg, at det ville være nok med to direktører, og der derfor skulle fyres en. Hvis jeg udelukkende tager udgangspunkt i, hvad der er bedst for organisationen og kulturen, og derved ikke tager hensyn til økonomien, vil jeg anbefale, at man beholder direktøren fra DS. Ved at beholde direktøren i DS, vil jeg vurdere, er bedst mulighed for at opretholde motivationen hos medarbejderne fra DS. Det giver medarbejderne tryghed i forhold til, at der formentlig altid vil være en til at tale deres sag. DS er noget mindre end Den Jyske, hvorfor medarbejdere og kunder kan frygte, at medarbejderne i det gamle DS og deres holdninger ikke bliver hørt. Det har en høj signalværdi at tage en kulturbærer med i fusionssparekassen.

Derudover vil det endvidere også have stor betydning for kulturen, da det må forventes, at direktøren i DS vil være en kulturbærer. Selvom det er en ny direktør, som tiltræder, har Villy Sørensen været en del af organisationen i DS længe og kender til både deres organisation og kultur.

## Delkonklusion/opsamling

Det ses i ovenstående, at kultur i en organisationen er en uhåndgribelig størrelse og kan være svær at forklare og påvise, selv for dem, som er i organisationen hver dag.

Kultur er vigtig en del i en organisation og spiller en stor rolle i medarbejdernes hverdag og virke overfor hinanden og kunderne.

Begge pengeinstitutter har mange år på bagen og har eksisteret siden hhv. 1872 og 1873. Derved er der tale om to pengeinstitutter, som udviser loyalitet og stabilitet overfor kunder og øvrig omverden.

Den Jyske er gennem årene blevet sammenlagt og fusioneret med mange sparekasser og har nu et filialnet, som dækker hele Jylland, men med Aalborg som nordligste afdeling. De har deres hovedsæde i Grindsted.

DS har i årene ”kun” været sig selv og er ikke lagt sammen med nogen. De har sit filialnet nord for Limfjorden, og deres filialer ligger primært i Øst Vendsyssel. De har deres hovedsæde i Dronninglund.

Den Jyske har to medlemmer af direktionen, mens DS får ny direktør pr. 1.5.2013. Her skal ny mand overtage efter afgående direktør Birger Haaning, som har været direktør de seneste 23 år.

Deres kerneværdier minder om hinanden, men dog er der forskelle. Begge ønsker at have deres virke i lokalområdet og støtte projekter og mennesker der. Begge pengeinstitutter vil gerne involvere sig i kundens hverdag og skabe personlige relationer og løsninger sammen med kunden.

På mange måder ligner de hinanden, men er på mange områder også vidt forskellige. Den Jyske er en meget blandet flok af diverse sparekasser, og de ønsker også i fremtiden at blive ved med at opkøbe og fusionere.

DS har ikke fusioneret med nogen og viser ej heller ønske derom. De vil gerne øge markedsandele regionalt og lokalt. Af ovenstående kan jeg derved konkludere, at det må være en stærkere organisation og kultur i DS ift. Den Jyske.

For at øge kendskabet til organisationen og kulturen kan direktionen opfordre til tiltag, som gør, at de nye medarbejdere føler sig velkommen, og hurtigt får den nye organisation og kultur ind under huden. Det kunne f.eks. være personalearrangementer, hvor der arrangeres sociale ting på tværs af afdelinger.

Lederne i hele organisationen får deres at se til under en fusion, da deres medarbejdere vil gøre modstand, være mindre effektive, blive frustreret mv.

For at støtte og være der for de berørte medarbejdere bedst muligt, kan de med fordel møde dem på deres hjemmebane, og vise forståelse for den proces, de gennemgår i forbindelse med fusionen. Der vil komme modstand, som gør at medarbejderne bliver usikre, mister selvtillid og selvværd osv. Det kan for en kort periode betyde, at de operationelle risici vil stige.

# Konklusion

Indledningsvis kan jeg konkludere, at flere pengeinstitutter har haft udfordringer med at drive en sund virksomhed, og har haft svært ved at tjene penge. Derved er flere krakket og blevet en del af Finansiel Stabilitet grundet øgede nedskrivninger, tab på udlån og den generelle økonomiske afmatning i samfundet og verden.

De pengeinstitutter, som i tide er fusioneret eller blevet opkøbt af konkurrenter, har reddet sine kunder og aktionærer/garanter mod tab. De har endvidere signaleret overfor omverdenen, at de har taget ansvar for den situation de er i, og i høj grad taget forskud på de udfordringer de givet vis ville få i fremtiden. Der er mange pengeinstitutter, som vælger at konsolidere sig for at sikre deres kunder og aktionærer/garanters fremtid, men også for at opnå synergieffekter og stordriftsfordele.

For begge pengeinstitutter er det gældende, at de i 2012 har præsteret et positiv resultat, samt begge opfylder de givne lovkrav, samt Finanstilsynets grænseværdier i Tilsynsdiamanten.

Ud fra de udregnede økonomiske nøgletal ses det, at begge pengeinstitutter har forbedret deres WACC, og at Den Jyske har et bedre niveau. For begge gælder det, at de ligger over markedsrenten, og derved skal forsøge at øge deres konkurrenceevne ved at mindske WACC yderligere.

Begge pengeinstitutter har forbedret deres ICGR, og har derfor i 2012 bedre muligheder for at udvide deres balance ved at fastholde samme solvens givet de beholder samme vægtningsmix. Den Jyske har mulighed for at udvide deres balance med 4,02 %, mens DS kan udvide med 2,73 %.

Den Jyske har i hele perioden haft et positivt GAP, mens DS i 2008 og 2009 ligeledes havde et positivt GAP, og fra 2010 – 2012 ændrede denne sig til et negativt GAP. Den Jyske har dog forbedret deres GAP og ISR, i det de er blevet mindre rentefølsomme. For DS gælder det, at de er blevet mere rentefølsomme, da deres GAP og ISR har bevæget sig længere væk fra hhv. 0 og 1.

For begge pengeinstitutter er det gældende, at de er blevet dårligere til at udnytte deres aktiver, hvorfor deres Loan Ratio er faldende. For begge skyldes det, at deres aktivmasse ikke er steget tilsvarende i forhold til deres udlån.

Efter fusionen af de to pengeinstitutter ses det, at de økonomiske nøgletal ligger sig meget tæt på Den Jyskes. Dette skyldes, at DS er et noget mindre pengeinstitut og deres regnskabstal ikke har den store betydning, men også, at deres nøgletal var tætte på hinanden.

Hvis vi udelukkende ser på de økonomiske nøgletal efter fusionen er det primært garanterne i DS, som vil få den bedste oplevelse. Deres nøgletal er forbedret, hvilket skyldes, at de nu er en del af et større pengeinstitut. De vil specielt opnå flere stordriftsfordele, som f.eks. ses ved indtjening pr. medarbejder, som er væsentligt forbedret. De nøgletal, som er blevet dårligere er deres solvens og Loan Ratio, men begge stadig på et acceptabelt niveau.

For garanterne i Den Jyske kommer det ikke til at betyde det store, hvis vi ser på nøgletallene. Det vil dog få den betydning, at Den Jyske nu er repræsenteret i hele Jylland, og de vil derfor stå stærkere på banen.

En stor fordel for Den Jyske i forbindelse med fusionen må være, at solvensen forbedres, og giver dem muligheder for at øge deres udlån, og/eller fusionere og opkøbe yderligere, hvilket i den sidste ende giver dem en bedre indtjening.

De to organisationer har ligheder, men deres historie er meget forskellig fra hinanden. Den Jyske har foretaget mange sammenlægninger og fusioner, mens DS altid har været dem selv. De mange fusioner og sammenlægninger vil alt andet lige have præget deres kultur, dog ikke nødvendigvis af negativ karakter, men de vil i forhold til DS have en svagere kultur på grund af deres sammensatte pengeinstitut.

For begge pengeinstitutter gælder det, at det er vigtigt, at de er med i lokalområdet, både med støtte til de lokale foreninger, men også støtter den enkelte kunde i netop deres hverdag. De vil gerne give personlig rådgivning, da de mener det giver tryghed og tillid.

Når to organisationer bliver til en kræver det en stor indsats af alle ansatte. Specielt af lederne, der skal formå fortsat at få deres medarbejdere til arbejde som en samlet og harmonisk flok, og skal forsøge at minimere kultursammenstød og modstand mest muligt. Lederne skal gøre deres ansatte opmærksomme på, at under en fusion vil man blive mindre effektiv, da man kan have lettere til frustration og usikkerhed. Lederen skal også være dygtig til at informere, hvad der sker af tiltag i organisationen. Det giver medarbejderne tryghed og tillid til, at de fortsat skal varetage deres nuværende arbejdsopgaver.

For at undgå frustrationer og modstand kan den nye direktion sørge for diverse tiltag som f.eks. sociale arrangementer, hvor deres kultur og nye mission bliver bearbejdet af de ansatte i Den Jyske.

Samlet set vil jeg anbefale en fusion af Den Jyske og DS. DS kan få et kulturchok, men alt andet lige er DS et lille pengeinstitut, at det er et spørgsmål om tid inden de er nødsaget til at finde en samarbejdspartner. Derudover vil de også generelt forbedre nøgletallene. Det vil også øge Den Jyskes muligheder for at ekspandere yderligere på udlån og indtjening, samt øge deres markedsområde. Deres nøgletal vil stort set forblive uændret.

# Perspektivering

Udover, at pengeinstituttet i forbindelse med en fusion skal have de økonomiske- og organisatoriske overvejelser med, skal man også forholde sig til, at der er tale om et projekt, som kræver planlægning og styring.

Øverste leder kan med fordel overveje at starte op med at skabe et overblik over ressourcer, indhold og tid. Derudover kan det være en ide at have én, som står for projektet og styrer det. Hvis der er styr på de tre nævnte faktorer giver det godt overblik over, hvilke opgaver fusionen indeholder, tidsplanen og hvilke ressourcer der er til rådighed. Grundet opgavens omfang er der ikke blevet plads til at uddybe dette nærmere.

Medio april blev en rapport vedrørende udvalgte pengeinstitutternes erhvervskunders gearingsgrad offentliggjort, hvilken konkluderede, at de små og mindre pengeinstitutter har dårligere soliditet og derved større risici[[24]](#footnote-24). Netop de to valgte pengeinstitutter i denne opgave får hård kritik, da de begge ender på en hhv. sidsteplads og tredjesidste plads over de dårligste på listen.

Dronninglund Sparekasse har kr. 13,27 i fremmedkapital for hver krones egenkapital, mens Den Jyske Sparekasse har kr. 7,06. Den gennemsnitlige gearingsgrad for hele sektoren udgør kr. 3,09[[25]](#footnote-25).

I ovenstående beregning argumenterede jeg for, at beta, som betegner risikoen, skulle sættes til 1, da jeg ud fra udregnede nøgletal, nedskrivningsprocent, samt seneste årsrapporter vurderede, at der var tale om to pengeinstitutter med ”normal” risiko. Efter offentliggørelsen af rapporten kan der dog overvejes at hæve beta, da der ifølge rapporten er tale om to pengeinstitutter, som ligger udenfor normalen.

Undersøgelsen viser i øvrigt også, at Sparekassen Farsø, som Den Jyske Sparekasse fusionerede med i 2012, i 2011 havde kr. 10,29[[26]](#footnote-26) fremmedkapital for hver krones egenkapital. Derved kan jeg vælge og argumentere for, at beta skal sættes højere for begge pengeinstitutters vedkommende, selvom den overholder solvens krav og tilsynsdiamant. Hvis beta sættes højere end 1 vil det betyde, at WACC bliver forringet. Jo højere beta sættes, jo dårligere bliver WACC, og jo dyrere vil fremmedkapitalen blive.

# Litteraturliste/kildefortegnelse

Litteratur

**Organisationsteori ”Struktur, kultur, processer”, 5. udgave – Handelshøjskolens Forlag**

Bakka, Jørgen Frode

Fivesdal, Egil.

**Commercial Banking ”The Management of Risk”, 3rd edition – Wiley**

Cup, Benton E.

Kolari, James W.

Internet

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

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

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

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

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

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

www.dr.dk

Regnskaber

Årsregnskaber, samt risikorapporter 2008 – 2012 Dronninglund Sparekasse og Den Jyske Sparekasse.

Diverse

Slides givet i forbindelse med undervisningen, HDFR, AAU

# Bilagsoversigt

Bilag A: Solvens

Bilag B: WACC

Bilag C: ICGR

Bilag D: GAP

Bilag E: Loan Ratio

Bilag F: Rationaliseringsgevinst

Bilag G: Nøgletal efter fusion

## Bilag A - Solvens

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Basiskapital | 2.265.233 | 1.782.714 | 1.999.858 | 1.898.037 | 1.579.238 |
| Risikovægtede poster | 16.585.378 | 11.932.431 | 12.300.157 | 11.439.172 | 11.422.775 |
| **Solvens** | **13,66%** | **14,94%** | **16,26%** | **16,59%** | **13,83%** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Basiskapital | 431.190 | 473.548 | 477.261 | 517.801 | 508.963 |
| Risikovægtede poster | 2.363.855 | 2.497.118 | 2.537.334 | 2.621.413 | 2.510.608 |
| **Solvens** | **18,24%** | **18,96%** | **18,81%** | **19,75%** | **20,27%** |

## Bilag B - WACC

Formel for WACC:

**Kw = kd (1 – T) \* L + ke (1 – L),** hvor

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
| **År** | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Kd | 0,0157 | 0,0201 | 0,0163 | 0,0227 | 0,0322 |
| T | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% |
| L | 0,9204 | 0,8861 | 0,9181 | 0,9064 | 0,8977 |
| Ke | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% |
|  |  |  |  |  |  |
| Km | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Rf | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% |
| Β | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  |  |  |  |  |
| Aktiver | 20.029.074 | 12.322.302 | 13.525.169 | 11.718.691 | 10.080.704 |
| Passiver | 20.029.074 | 12.322.302 | 13.525.169 | 11.718.691 | 10.080.704 |
| Renteudgifter | 288.614 | 219.746 | 202.540 | 241.420 | 291.063 |
| Garantkapital | 874.087 | 591.705 | 601.038 | 539.322 | 554.311 |
| Egenkapital | 1.912.737 | 1.561.726 | 1.708.772 | 1.636.163 | 1.585.197 |
| Puljeordninger | 555.008 | 433.922 | 0 | 0 | 0 |
| Årets resultat efter skat | 76.830 | -136.276 | 10.893 | -47.696 | -46.362 |
| Udbytte | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |
| Højresiden – egenkapitalen | 0,637 | 0,911 | 0,655 | 0,749 | 0,818 |
| Venstre siden - fremmedkapitalen | 1,081 | 1,337 | 1,123 | 1,545 | 2,165 |
| **WACC (kw)** | **1,72%** | **2,25%** | **1,78%** | **2,29%** | **2,98%** |

*Bilag B fortsat*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
| **År** | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Kd | 0,0232 | 0,0234 | 0,0229 | 0,0261 | 0,0417 |
| T | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% | 25,00% |
| L | 0,9328 | 0,9355 | 0,9380 | 0,9313 | 0,9253 |
| Ke | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% |
|  |  |  |  |  |  |
| Km | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Rf | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% |
| Β | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  |  |  |  |  |
| Aktiver | 2.609.879 | 2.554.353 | 2.518.531 | 2.383.843 | 2.125.110 |
| Passiver | 2.609.879 | 2.554.353 | 2.518.531 | 2.383.843 | 2.125.110 |
| Renteudgifter | 56.529 | 56.028 | 54.183 | 57.854 | 82.023 |
| Garantkapital | 195.121 | 200.331 | 203.265 | 233.226 | 303.601 |
| Egenkapital | 370.404 | 365.085 | 359.340 | 397.060 | 462.341 |
| Puljeordninger | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Årets resultat efter skat | 10.115 | 8.219 | -8.147 | 4.711 | 4.343 |
| Udbytte | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |
| Højresiden – egenkapitalen | 0,537 | 0,516 | 0,496 | 0,550 | 0,598 |
| Venstre siden - fremmedkapitalen | 1,624 | 1,645 | 1,614 | 1,820 | 2,895 |
| **WACC (kw)** | **2,16%** | **2,16%** | **2,11%** | **2,37%** | **3,49%** |

## Bilag C - ICGR

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Aktiver | 20.029.074 | 12.322.302 | 13.525.169 | 11.718.691 | 10.080.704 |
| Passiver | 20.029.074 | 12.322.302 | 13.525.169 | 11.718.691 | 10.080.704 |
| Renteudgifter | 288.614 | 219.746 | 202.540 | 241.420 | 291.063 |
| Garantkapital | 874.087 | 591.705 | 601.038 | 539.322 | 554.311 |
| Egenkapital | 1.912.737 | 1.561.726 | 1.708.772 | 1.636.163 | 1.585.197 |
| Puljeordninger | 55.008 | 33.922 | 0 | 0 | 0 |
| Årets resultat efter skat | 76.830 | -136.276 | 10.893 | -47.696 | -46.362 |
| Udbytte | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Capital Ratio** | **0,0955** | **0,1267** | **0,1263** | **0,1396** | **0,1573** |
| **ROA** | **0,3836** | **-1,1059** | **0,0805** | **-0,4070** | **-0,4599** |
| **ERR** | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** |
| **ICGR** | **4,02%** | **-8,73%** | **0,64%** | **-2,92%** | **-2,92%** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Aktiver | 2.609.879 | 2.554.353 | 2.518.531 | 2.383.843 | 2.125.110 |
| Passiver | 2.609.879 | 2.554.353 | 2.518.531 | 2.383.843 | 2.125.110 |
| Renteudgifter | 56.529 | 56.028 | 54.183 | 57.854 | 82.023 |
| Garantkapital | 195.121 | 200.331 | 203.265 | 233.226 | 303.601 |
| Egenkapital | 370.404 | 365.085 | 359.340 | 397.060 | 462.341 |
| Puljeordninger | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Årets resultat efter skat | 10.115 | 8.219 | -8.147 | 4.711 | 4.343 |
| Udbytte | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Capital Ratio** | **0,1419** | **0,1429** | **0,1427** | **0,1666** | **0,2176** |
| **ROA** | **0,3876** | **0,3218** | **-0,3235** | **0,1976** | **0,2044** |
| **ERR** | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** |
| **ICGR** | **2,73%** | **2,25%** | **-2,27%** | **1,19%** | **0,94%** |

## Bilag D - GAP

DKK-GAB = RSA (rentefølsomme aktiver) – RSL (rentefølsomme passiver)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Tilgodehavender hos kredit og central | 767.607 | 626.150 | 991.920 | 634.281 | 862.397 |
| Udlån og andre tilgodehavender | 12.620.684 | 8.532.495 | 8.352.224 | 8.022.753 | 7.244.433 |
| Obligationer | 3.900.482 | 1.419.505 | 2.658.481 | 1.867.297 | 1.013.402 |
| **RSA** | **17.288.773** | **10.578.150** | **12.002.625** | **10.524.331** | **9.120.232** |
|  |  |  |  |  |  |
| Gæld til kreditinstitutter og Central | 1.887.491 | 687.191 | 1.623.259 | 2.065.290 | 2.230.764 |
| Indlån og anden gæld | 13.938.050 | 8.123.564 | 7.826.103 | 6.919.194 | 5.798.780 |
| Udstedte obligationer | 208.284 | 517.546 | 1.017.716 | 183.275 | 13.066 |
| Efterstillede kapitalindskud | 782.098 | 476.103 | 476.486 | 500.855 | 186.265 |
| **RSL** | **16.815.923** | **9.804.404** | **10.943.564** | **9.668.614** | **8.228.875** |
|  |  |  |  |  |  |
| **ISR** | **1,02812** | **1,07892** | **1,09677** | **1,08850** | **1,10832** |
| **GAP** | **472.850** | **773.746** | **1.059.061** | **855.717** | **891.357** |
| **Relative GAP** | **2,36%** | **6,28%** | **7,83%** | **7,30%** | **8,84%** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Tilgodehavender hos kredit og central | 26.404 | 20.832 | 59.334 | 39.735 | 34.249 |
| Udlån og andre tilgodehavender | 1.855.847 | 1.822.079 | 1.804.122 | 1.896.833 | 1.743.127 |
| Obligationer | 126.799 | 137.382 | 138.950 | 126.795 | 0 |
| **RSA** | **2.009.050** | **1.980.293** | **2.002.406** | **2.063.363** | **1.777.376** |
|  |  |  |  |  |  |
| Gæld til kreditinstitutter og Central | 0 | 0 | 232 | 115.136 | 105.132 |
| Indlån og anden gæld | 2.116.473 | 2.025.301 | 1.956.339 | 1.693.298 | 1.469.297 |
| Udstedte obligationer | 4.580 | 5.765 | 6.174 | 6.174 | 4.475 |
| Efterstillede kapitalindskud | 75.000 | 124.817 | 124.612 | 124.407 | 50.000 |
| **RSL** | **2.196.053** | **2.155.883** | **2.087.357** | **1.939.015** | **1.628.904** |
|  |  |  |  |  |  |
| **ISR** | **0,91** | **0,92** | **0,96** | **1,06** | **1,09** |
| **GAP** | **-187.003** | **-175.590** | **-84.951** | **124.348** | **148.472** |
| **Relative GAP** | **-7,17%** | **-6,87%** | **-3,37%** | **5,22%** | **6,99%** |

## Bilag E – Loan Ratio

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Aktiver | 20.029.074 | 12.322.302 | 13.525.169 | 11.718.691 | 10.080.704 |
| Udlån | 12.620.684 | 8.532.495 | 8.352.224 | 8.022.753 | 7.244.433 |
| **Loan Ratio** | **63,01%** | **69,24%** | **61,75%** | **68,46%** | **71,86%** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dronninglund Sparekasse** | | | | | |
|  | **2012** | **2011** | **2010** | **2009** | **2008** |
| Aktiver | 2.609.879 | 2.554.353 | 2.518.531 | 2.383.843 | 2.125.110 |
| Udlån | 1.855.847 | 1.822.079 | 1.804.122 | 1.896.833 | 1.743.127 |
| **Loan Ratio** | **71,11%** | **71,33%** | **71,63%** | **79,57%** | **82,03%** |

## Bilag F – Rationaliseringsgevinster og engangsudgifter

Udregninger personale reduktion (2012):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Den Jyske Sparekasse** | **Dronninglund Sparekasse** |
| Personale udgifter i alt tkr. | 262.656 | 43.948 |
| Direktion tkr. | 3.261 | 3.498 |

*Personalereduktion:*

(((262.656+43.948)-(3.261+3.498))/505)\*10 = tkr. 5.938

*Direktion:*

Nuværende direktionslønninger i alt (3.261+3.498) = tkr. 6.759

Fremtidig direktionslønninger i alt = tkr. 4.500 (anslået)

Besparelse (6.759 – 4.500) = tkr. 2.259

*Medarbejder opsigelse:*

Anslået: opsigelsesperiode i gennemsnit 4,5 mdr.

((((262.656+43.948)/505)/12)\*4,5)\*10 = tkr. 2.277

## Bilag G – Nøgletal efter fusion

|  |  |
| --- | --- |
| **Den Jyske Sparekasse** | |
|  | **2013** |
| Kd | 0,0165 |
| T | 25,00% |
| L | 0,9219 |
| Ke | 8,00% |
|  |  |
| Km | 8% |
| Rf | 4% |
| Β | 1 |
|  |  |
| Aktiver | 22.638.953 |
| Passiver | 22.638.953 |
| Renteudgifter | 345.143 |
| Garantkapital | 1.069.208 |
| Egenkapital | 2.283.141 |
| Puljeordninger | 555.008 |
| Årets resultat efter skat | 89.607 |
| Udbytte | 0 |
|  |  |
| Højresiden – egenkapitalen | 0,62510 |
| Venstre siden - fremmedkapitalen | 1,14342 |
| **WACC (kw)** | **1,77%** |
|  |  |
| **ICGR** | **3,92%** |
|  |  |
| Capital Ratio | 0,1009 |
| ROA | 0,3958 |
| ERR | 1 |
| **ICGR** | **3,92%** |
| Udlån | 14.506.531 |
| **Loan Ratio** | **64,08%** |
| **Indtjening pr. medarbejder tkr.** | **181** |

# Figur- og tabelfortegnelse

***Figuroversigt***

**Figur 1** Opbygning af projekt

**Figur 2** Tilsynsdiamant incl. grænseværdier. *Kilde* [*www.nordjyskebank.dk*](http://www.nordjyskebank.dk)

**Figur 3** Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur. *Kilde: Organisationsteori s. 163.*

**Figur 4** Skala for mulig adfærd i en ændringssituation. *Kilde: Organisationsteori s. 332.*

**Figur 5** Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne. *Kilde: Organisationsteori, s. 333.*

**Figur 6** Den Jyske Sparekasses kort over deres filialer. *Kilde: www.denjyskesparekasse.dk*

**Figur 7** Dronninglund Sparekasses kort over deres filialer. *Kilde:* [*www.dronspar.dk*](http://www.dronspar.dk)

**Figur 8** CIBOR3 vs. WACC for begge pengeinstitutter 2008 – 2012. *Kilde: Egne udregninger, se bilag B, samt* [*www.dst.dk*](http://www.dst.dk)

***Tabeloversigt***

**Tabel 1** Vægtning af udvalgte risikogrupper. *Kilde: Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3*

**Tabel 2** Teoretiske sammenhæng mellem GAP, rente og indtjening. *Kilde: Commercial Banking s. 124*

**Tabel 3** Udvalgte kundesegmenter, Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Årsrapport 2012.*

**Tabel 4** Udvalgte kundesegmenter, Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Årsrapport 2012.*

**Tabel 5** Udvalgte nøgletal og FAQ for begge pengeinstitutter. *Kilde: Årsrapporter 2012, samt* [*www.denjyskesparekasse.dk*](http://www.denjyskesparekasse.dk) *og* [*www.dronspar.dk*](http://www.dronspar.dk)*.*

**Tabel 6** Solvens for Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Årsrapporter 2008 – 2012.*

**Tabel 7** Solvens for Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Årsrapporter 2008 – 2012.*

**Tabel 8** WACC – Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag B.*

**Tabel 9** WACC – Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag B.*

**Tabel 10** ICGR - Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag C.*

**Tabel 11** ICGR - Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag C.*

**Tabel 12** GAP - Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag D.*

**Tabel 13** GAP – Dronninglund Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag D.*

**Tabel 14** Loan Ratio - Den Jyske Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag E*

**Tabel 15** Loan Ratio – Dronning Sparekasse. *Kilde: Egne udregninger, se bilag E.*

**Tabel 16** Rationaliseringsgevinster og engangsudgifter. *Kilde: Egne udregninger, se bilag F.*

**Tabel 17** Nøgletal - Den Jyske Sparekasse 2013. *Kilde: Egne udregninger*

**Tabel 18** Balance, udlån, egenkapital og garantkapital efter fusion. *Kilde: Egne udregninger*

**Tabel 19** Nye nøgletal – Den Jyske Sparekasse 2013. *Kilde: Egne udregninger, se bilag G.*

1. http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4973098.ece [↑](#footnote-ref-1)
2. http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4883781.ece [↑](#footnote-ref-2)
3. http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5111906.ece [↑](#footnote-ref-3)
4. https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=143072#Kap2 [↑](#footnote-ref-4)
5. https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=139128#Bil4 [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/Tilsynsdiamanten.aspx [↑](#footnote-ref-6)
7. http://da.wikipedia.org/wiki/Northern\_Rock [↑](#footnote-ref-7)
8. Commercial Banking, s. 268 [↑](#footnote-ref-8)
9. Commercial Banking, s. 365 [↑](#footnote-ref-9)
10. Commercial Banking, s. 64 - 65 [↑](#footnote-ref-10)
11. Commercial Banking, s. 71 + 122 - 124 [↑](#footnote-ref-11)
12. Commercial Banking, s. 124 [↑](#footnote-ref-12)
13. Commercial Banking, s. 67 + 68. [↑](#footnote-ref-13)
14. Organisationsteori, s. 161 - 173 [↑](#footnote-ref-14)
15. [www.denjyskesparekasse.dk](http://www.denjyskesparekasse.dk), samt Årsrapport 2012 [↑](#footnote-ref-15)
16. www.dronspar.dk [↑](#footnote-ref-16)
17. http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5214430.ece [↑](#footnote-ref-17)
18. http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/~/media/Temaer/2012/Vejledning\_om\_tilsynsdiamanten2012.ashx [↑](#footnote-ref-18)
19. http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107 [↑](#footnote-ref-19)
20. http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2013/NR153.pdf [↑](#footnote-ref-20)
21. http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/09/18/151944.htm [↑](#footnote-ref-21)
22. Årsrapport 2012, Den Jyske Sparekasse [↑](#footnote-ref-22)
23. Årsrapport Den Jyske Sparekasse, s. 63 [↑](#footnote-ref-23)
24. http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5322801.ece [↑](#footnote-ref-24)
25. http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5322845.ece [↑](#footnote-ref-25)
26. <http://vbn.aau.dk.zorac.aub.aau.dk/files/75431285/Risikoanalyse_pengeinstitutter_11042013.pdf>, slide 72 [↑](#footnote-ref-26)