28. april 2017

# Vejen ud af genopretning

En analyse af fire pengeinstitutter

Skrevet af

Marcus Nørhave Munk

Studienr. 20157262

Vejleder: Jesper Raalskov
Speciale, april 2017
Aalborg universitet, hold nr.: HDFR-15

**EXECUTIVE SUMMARY** ..... **1**

**INDLEDNING** ..... **2**

**PROBLEMFORMULERING** ..... **3**

AFGRÆNSNING ..... 3

**OPGAVENS STRUKTUR OG METODE** ..... **5**

**DATAGRUNDLAG** ..... **7**

KILDEKRITIK ..... 7

**DE FIRE PENGEINSTITUTTER** ..... **9**

**KAPITALGRUNDLAG** ..... **13**

CRD IV ..... 13

KAPITALFORHOLDENE I PENGEINSTITUTTERNE ..... 15

*Den Jyske Sparekasse* ..... *15*

*Danske Andelskassers Bank* ..... *17*

*Vestjysk Bank* ..... *20*

*Østjydsk Bank* ..... *23*

OPSUMMERING AF KAPITALKRAV ..... 27

ICGR ..... 28

WACC ..... 30

DELKONKLUSION ..... 33

**ÅRSAGERNE TIL KAPITALUDFORDRINGER** ..... **34**

INDTJENING ..... 34

NEDSKRIVNINGER ..... 40

DELKONKLUSION ..... 45

**ADIZES** ..... **46**

BESKRIVELSE AF DE FIRE ROLLER ..... 46

LEDELSESANALYSE ..... 48

DELKONKLUSION ..... 50

**KONKLUSION** ..... **52**

**PERSPEKTIVERING** ..... **53**

**LITTERATURLISTE** ..... **54**

**BILAG** ..... **55**

FIGURER

FIGUR 1, OVERSIGTSKORT DAB ..... 9
FIGUR 2, OVERSIGTSKORT DJS ..... 10
FIGUR 3, OVERSIGTSKORT VB ..... 11
FIGUR 4, OVERSIGTSKORT ØB ..... 11
FIGUR 5, CRD IV ..... 13
FIGUR 6, KAPITALOVERDÆKNING ..... 27
FIGUR 7, ICGR ..... 28
FIGUR 8, INDEKSERET EGENKAPITAL ..... 29
FIGUR 9, WACC ..... 32
FIGUR 10, BALANCE PR. MEDARBEJDER ..... 35
FIGUR 11, OMSÆTNING PR. MEDARBEJDER ..... 36
FIGUR 12, PERSONALEOMKOSTNINGER PR. MEDARBEJDER ..... 38
FIGUR 13, ÅRLIG NEDSKRIVNINGSPROCENT ..... 40
FIGUR 14, AKKUMULERET NEDSKRIVNINGSPROCENT ..... 42
FIGUR 15, NEDSKRIVNINGERS FORDELING PÅ PRIVAT OG ERHVERV ..... 43
FIGUR 16, FORDELING MELLEM PRIVAT- OG ERHVERVSKUNDER ..... 44

LIGNINGER

LIGNING 1, ICGR – GUP & KOLARI (2005), S. 365 ..... 28
LIGNING 2, WACC – GUP & KOLARI (2005), S. 268 ..... 30
LIGNING 3, CAPM - GUP & KOLARI (2005), S. 279 ..... 31

TABELLER

TABEL 1, UDVALGTE NØGLETAL FRA OPGAVENS PENGEINSTITUTTER ..... 9
TABEL 2, KAPITALBUFFERE ..... 14
TABEL 3, KAPITALOVERDÆKNING, DJS ..... 15
TABEL 4, FREMSKRIVNING, DJS ..... 17
TABEL 5, KAPITALOVERDÆKNING, DAB ..... 18
TABEL 6, FREMSKRIVNING, DAB ..... 20
TABEL 7, KAPITALOVERDÆKNING, VB ..... 20
TABEL 8, FREMSKRIVNING, VB ..... 23
TABEL 9, KAPITALOVERDÆKNING, ØB ..... 23
TABEL 10, FREMSKRIVNING, ØB ..... 26
TABEL 11, ROE ..... 32
TABEL 13, FORHOLD MELLEM OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER PR. MEDARBEJDER ..... 39
TABEL 14, ANTAL ÅR MED EKSTRAORDINÆRE NEDSKRIVNINGER ..... 41

## Executive summary

In the wake of the financial crisis, Danish banks has been troubled in complying with their increasing capital requirements. Even with the help of the Danish state, in the form of a loan to the Danish banks in 2009, the survival of every bank couldn't be insured. From 2007 to 2015 the number of banks in Denmark decreased from 146 to 76.

Den Jyske Sparekasse, Danske Andelskassers Bank, Vestjysk Bank and Østjydsk Bank is amongst the banks that have been troubled in complying to their individual capital requirements. In fact, these four banks are among the last five banks, that still have an obligation to the Danish state dating back from the loan in 2009. This loan can no longer be included in the banks' core equity from January 2018. Because of this, the Danish state has demanded that the five banks add a supplement to their capital requirement that equals the size of their obligation to the state.

This new requirement from the Danish state caused both Vestjysk Bank and Østjydsk Bank to announce that they, per December 30th 2016, no longer was able to comply with their capital requirements.

This thesis answers why Vestjysk Bank and Østjydsk Bank has been more troubled, than Den Jyske Sparekasse and Danske Andelskassers Bank, in complying with their capital requirements. It explains that both Vestjysk Bank and Østjydsk Bank has exhausted their equity through several years with significant losses due to a high depreciation percentage.

The thesis shows that this high depreciation percentage in the two banks is due to a lack of ability to make valid credit assessments of their customers. Furthermore, it shows that the CEOs of the two banks needs to be more integral, according to Ichak Adizes, to improve the assessments and thereby their core capital.

# Indledning

I perioden 2007 - 2015 er antallet af danske pengeinstitutter faldet fra 146 til 76 (www.finansrådet.dk (1)), hvilket kan henledes til både fusioner og bankkrak i perioden (www.finansrådet.dk (2)). Nogle af fusionerne kan forklares ved besparelser i kraft af stigende krav og dermed udgifter til bankernes stabsfunktioner, mens andre har været nødsaget til at fusionere for at kunne videreføre driften.

For nogle af pengeinstitutterne har det især været deres kapitalforhold der har været problematiske, grundet de mange nedskrivninger der i perioden har været. Samtidig er der i perioden sket flere skærpninger i kravene til størrelsen på pengeinstitutternes kapital samt kvaliteten af denne. Det har for nogle af institutterne nødvendiggjort, at indhente ny kapital, både i form af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Dette er eksempelvis blevet gjort igennem aktieudvidelser, optagelse af lån og udstedelse af obligationer.

I 2009 vedtog regeringen derfor bankpakke II (www.business.dk). Bankpakke II påvirkede alle de danske pengeinstitutter i større eller mindre grad, da den indeholder punkter der omfatter alle danske pengeinstitutter og nogle punkter der kun omfatter de pengeinstitutter der tilmeldte sig bankpakke II. De obligatoriske punkter indeholdt bl.a. begrænsninger i forhold til bonusløn og gjorde det nu lovpligtigt for institutterne at oplyse deres individuelle solvensbehov. Den del af bankpakken der kun omfattede de pengeinstitutter der tilmeldte sig, indeholdt et tilbud om at tegne et statsligt lån, i form af hybrid kernekapital.

Lånet havde i princippet en uendelig løbetid og kunne ikke opsiges af staten. Dog var der indlagt en klausul om at indfrielseskursen på lånet efter 6 år ville være på 105 og efter 7 år på 110, hvorfor der er incitament til at indfri lånet inden de 6 år er gået.

Bankpakken var kærkommen og der var da også hele 43 pengeinstitutter der i sin tid tilmeldte sig pakken og i alt optog lån for mia.DKK 46. Pr. 12. januar 2017 er der ud af de 43 pengeinstitutter kun fem pengeinstitutter der mangler at indfri de statslige lån. Disse fem pengeinstitutter er Den Jyske Sparekasse, Danske Andelskassers Bank, Vestjysk Bank, Østjydsk Bank og Basisbank.

Fra og med 1. januar 2018 kan den statslige hybride kernekapital fra bankpakke II ikke længere medregnes i pengeinstitutternes kapitalgrundlag, da vilkårene for lånet ikke overholder de nyeste baselkrav. Dette har fået Finanstilsynet til at kræve, at de fem

pengeinstitutter allerede fra 31. december 2016 skulle foretage et tillæg til deres kapitalkrav svarende til størrelsen på deres statslige hybride kernekapital.

Dette nye krav har ikke voldt problemer for hverken Djurslands Bank, Danske Andelskassers Bank og Basisbank. Derimod bevirkede dette nye krav at både Østjydsk Bank og Vestjysk Bank d. 30. december 2016 meddelte, at de ikke længere kunne leve op til de, af Finanstilsynet, fastsatte kapitalkrav. Derfor er de to banker nu igen under genopretning og er altså ikke rigtig kommet på den anden side af den finansielle krise, der startede for snart 10 år siden.

## Problemformulering

På baggrund af ovenstående, vil dette speciale søge at svare på følgende problemformulering.

Hvordan kan det, med et regnskabs- og ledelsesmæssigt fokus forklares, at Østjydsk Bank og Vestjysk Bank ikke har haft lige så stor succes med at komme igennem finanskrisen, som Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank?

### Afgrænsning

Nærværende problemformulering søges besvaret igennem en sammenlignende analyse af de fire pengeinstitutters regnskaber samt en sammenlignende analyse af deres administrerende direktører.

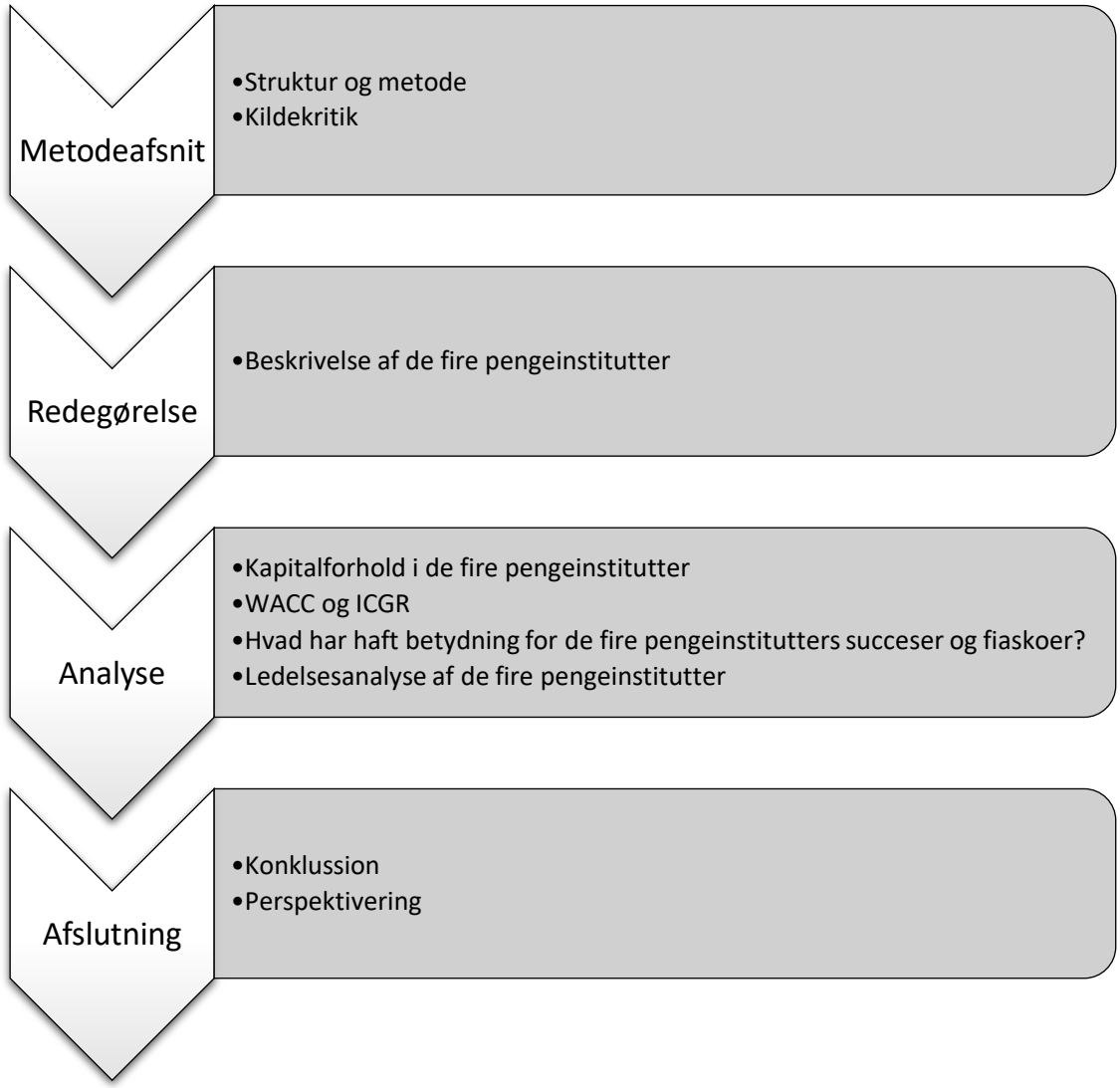
De fire pengeinstitutter er valgt på baggrund af, at de alle fire stadig har statslig hybrid kernekapital fra bankpakke II, hvilket antyder at institutterne har delt nogle af de samme problemstillinger i forhold til deres kapitalgrundlag. Basisbank hører, jf. opgavens indledning, også til i gruppen af pengeinstitutter der endnu ikke har indfriet deres statslige hybride kernekapital. Opgaven afgrænser sig dog fra Basisbank, da den adskiller sig fra de fire andre pengeinstitutter ved at være internetbaseret og udelukkende servicerer privatkunder. Derfor vurderes Basisbank ikke at kunne bidrage til den sammenlignende analyse af pengeinstitutterne.

Regnskabsanalysen er begrænset til regnskaber fra og med regnskabsåret 2010. Dette er valgt, da Danske Andelskassers Bank, som vi kender den i dag, først blev til i 2011. I deres årsrapport 2011 er der desuden konstruerede regnskabstal for 2010. Derfor er der for Danske Andelskassers Bank ikke retvisende regnskabstal tidligere end 2010.

I analysen af de fire pengeinstitutters administrerende direktører, begrænser opgaven sig til de nuværende direktører. Det vil sige, at det udelukkende er en analyse af de fire personer der i dag er administrerende direktører for de fire pengeinstitutter. Samtidig er analysen afgrænset til kun at behandle udsagn fra ledelsesberetningen i årsrapporterne 2016, samt en enkelt nyhedsannonce per direktør. Afgrænsningen i ledelsesanalysen er valgt af hensyn til opgavens omfang.

## Opgavens struktur og metode

Nærværende opgave vil følge strukturen i nedenstående figur.




I det følgende bliver det forklaret hvilke teorier der anvendes til at besvare opgavens problemformulering, samt begrundelse for valget af disse. Sidst i metodeafsnittet vil der være en kort kildekritik, hvoraf det fremgår hvilken empiri der er valgt til opgavens analyser og hvorfor.

Efter metodeafsnittet kommer en kort beskrivelse af de fire pengeinstitutter. Herefter begynder opgavens analyseafsnit, med en analyse af kapitalforholdene i henholdsvis Danske Andelskassers Bank, Den Jyske Sparekasse, Vestjysk Bank og Østjydsk Bank. I denne analyse vil det blive belyst hvilke redskaber der har fungeret for de fire pengeinstitutter med henblik på at gennemføre de forskellige kapitale genopretningsplaner i perioden 2010 - 2016.

Desuden vil det blive uddybet hvilke kapitalmæssige udfordringer der har været særlig problematiske for hver af de fire pengeinstitutter i perioden. Til at belyse disse områder behandler dette afsnit bankernes kapitalgrundlag og udviklingen heri, i samspil med de ændringer der har været til både de generelle og de individuelle kapitalkrav i perioden 2010 – 2016.

I forlængelse af analysen af de fire pengeinstitutters kapitalforhold, vil det blive analyseret hvad der ligger til grund for de forskelle der er i kapitalforholdene. Dette gøres med henblik på at besvare opgavens problemformulering og dermed forklare hvorfor Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank har haft større succes med at komme igennem finanskrisen, end Vestjysk Bank og Østjydsk Bank. For at svare på dette vil der blive analyseret på WACC. Dette er for at afklare, om der er forskel på hvad de fire pengeinstitutter hver især betaler for deres kapital og samtidig hvad der kan ligge til grund for eventuelle forskelle i denne pris. WACC vurderes at være relevant for opgaven, da det omhandler opgavens vigtigste element – nemlig pengeinstitutternes kapital. Betaler et pengeinstitut for meget for deres kapital, vil det have betydning for deres evne til at generere ny egenkapital.

I samme afsnit som analysen af WACC vil der også være en analyse af ICGR for hver af de fire pengeinstitutter. ICGR er et nøgletal som netop fortæller hvor hurtigt et pengeinstitut genererer ny egenkapital og er medtaget i opgaven, da det giver læseren en vigtig forståelse af nødvendigheden af de kapitale genopretningsplaner, som pengeinstitutterne har gennemført i perioden. Hvis ikke pengeinstituttet selv kan generere ny egenkapital ved hjælp af deres resultater, er de i sidste ende nødsaget til at finde kapitalen andre steder.

Efter afsnittet om WACC og ICGR bliver der lavet en dybere analyse af årsagerne til forskellen på kapitalproblemerne i de fire pengeinstitutter. Denne analyse tager udgangspunkt i to ting. Den ene er pengeinstitutternes effektiviseringer, i forhold til slankning af deres balancer og nedgang i antal medarbejdere. Her bliver der set på effekten af effektiviseringerne og dermed hvilke pengeinstitutter der er bedst til at skabe omsætning. Den anden del af analysen tager et dybere kig på pengeinstitutternes nedskrivninger, udviklingen heri og årsagerne hertil. For at kunne sammenligne nedskrivningerne på tværs af pengeinstitutterne bliver der blandt andet målt på deres akkumulerede nedskrivningsprocenter. I analysen af årsagerne til pengeinstitutternes nedskrivninger bliver der set på fordelingen af udlån til privat- og erhvervskunder samt fordelingen af nedskrivninger på udlån til privat- og erhvervskunder. Dette vil blive sat i forhold til hinanden for, at se hvorvidt nogle af

pengeinstitutterne har et kundesegment der vægter uforholdsmæssigt meget i nedskrivningerne.

Den sidste del af analysen er en ledelsesanalyse af de nuværende administrerende direktører i alle fire pengeinstitutter. Denne analyse tager udgangspunkt i Adizes' PAEI-model for at vurdere hvorvidt forskellen i pengeinstitutternes evne til at komme ud af finanskrisen, kan forklares ved deres forskellige ledelsestyper.

Opgavens sidste afsnit indeholder konklusionen på opgavens problemformulering. Konklusionen er efterfulgt af en perspektivering på specialet.

## Datagrundlag

Til analysen af pengeinstitutternes kapitalforhold, WACC, ICGR og årsager til forskellene i kapitalforholdene anvendes årsrapporterne og risikorapporterne for alle fire pengeinstitutter i perioden 2010 – 2016. Desuden anvendes der flere selskabsmeddelelser i forbindelse med redegørelse for pengeinstitutternes kapitale genopretningsplaner.

I ledelsesanalysen anvendes ledelsesberetningerne i de fire pengeinstitutters årsrapporter 2016. Desuden er der for hver direktør anvendt en enkelt nyhedsartikel indholdene et interview af den pågældende direktør. Til analysen af Claus E. Petersen, administrerende direktør i Den Jyske Sparekasse, er der anvendt artiklen "Den Jyske Sparekasse sætter garanternes rente ned til 0", der er udgivet i Jyllands-Posten d. 23. marts 2017. Til analysen af Jan Pedersen, Administrerende direktør i Danske Andelskassers Bank, er der anvendt artiklen "Andelskassen i Ølgod lukker om to uger", udgivet i Jydske Vestkysten Varde d. 12. september 2016. Til analysen af Jan Ulsø Madsen, administrerende direktør i Vestjysk Bank, er der anvendt artiklen "Jo sværere en opgave lyder, jo mere spændende synes jeg den er", udgivet i Dagbladet Struer d. 6. december 2014. Til sidst er der til analysen af Max Hovedskov, administrerende direktør i Østjydsk Bank, anvendt artiklen "Bank kigger ned i den økonomiske afgrund", udgivet i Nordjyske Stiftstidende d. 25. juni 2013.

### Kildekritik

I analysen er det vigtigt at være opmærksom på, at de anvendte data fra de udvalgte pengeinstitutter ikke er upartiske. En ledelsesberetning i en årsrapport tegner selvfølgelig det billede som den pågældende ledelse gerne vil have at modtageren skal se. Desuden er det værd at bemærke, at afsenderen af ledelsesberetningerne ikke udelukkende er de administrerende direktører, men derimod den samlede direktion og bestyrelse for hvert

pengeinstitut.

I udvælgelsen af nyhedsartikler til ledelsesanalysen har der været overvejelser vedrørende hvilket medie der har udgivet artiklen. Der er forsøgt at finde relevante artikler fra medier som Jyllands-Posten, Jydske Vestkysten etc. fremfor tabloider som Ekstra Bladet, BT og lignende.

## De fire pengeinstitutter

I nærværende afsnit vil jeg starte med en redegørelse af hvert pengeinstitut efterfulgt af analysen. Beskrivelsen starter ved de to pengeinstitutter der ikke er under genopretning, Danske Andelskassers Bank og Den Jyske Sparekasse, hvorefter de to resterende pengeinstitutter, Vestjysk Bank og Østjydsk Bank, vil blive beskrevet. Nedenfor er vist et lille udpluk af de fire pengeinstitutters nøgletal for regnskabsåret 2016. I opgavens bilag er der desuden, en oversigt over pengeinstitutternes resultatopgørelser (bilag 1) og balancer (bilag 2) for regnskabsåret 2016.

| | Danske Andelskassers Bank | Den Jyske Sparekasse | Vestjysk Bank | Østjydsk Bank |
|---|---|---|---|---|
| *Antal medarbejdere* | 351 | 438,4 | 458,6 | 70,7 |
| *Antal filialer* | 17 | 20 | 15 | 3 |
| *Balance tDKK* | 10.690.223,00 | 15.092.165,00 | 19.894.640,00 | 2.964.874,00 |
| *Resultat efter skat tDKK* | 37.980,00 | 33.778,00 | 90.330,00 | 9.173,00 |
| *Andel af privatkunder* | 38% | 32% | 30% | 23% |
| *Andel af erhvervskunder* | 62% | 68% | 70% | 77% |

*Tabel 1, udvalgte nøgletal fra opgavens pengeinstitutter - Egen tilvirkning pba. årsrapporter for 2016*

### Danske Andelskassers Bank

*Figur 1, Oversigtskort, DAB - www.andelskassen.dk (1)*

Danske Andelskassers Bank, herefter benævnt som DAB, dækker geografisk en stor del af Jylland og Fyn. Målt på antal afdelinger er de det andet største pengeinstitut, ud af de fire som opgaven behandler, hvorimod de kun er tredjestørst målt på antal medarbejdere og balancesum.

DAB er det af de fire pengeinstitutter der har den største eksponering mod privatkunder, i kraft af, at andelen af deres udlån til private udgør 38% af deres samlede udlån. Ifølge årsrapporten for 2016 forventes det, at der i løbet af 2017 vil komme en øget eksponering mod erhverv, da efterspørgslen efter udlån er stigende hos deres erhvervskunder og faldende ved privatkunderne.

DAB kom under genopretning i november 2013 i forbindelse med, at Finanstilsynet foretog en inspektion af udvalgte områder med særlig fokus på kreditrisici (www.andelskassen.dk (2)). Under inspektionen fandt finanstilsynet behov for yderligere nedskrivninger på i alt mio.DKK 461,3, hvoraf DAB allerede havde nedskrevet halvdelen. I samme ombæring hævede tilsynet bankens individuelle kapitalkrav fra 10,1% til 12,6%, hvilket banken ikke kunne overholde.

I gennem hele 2014 blev der i banken arbejdet målrettet med genopretningsplanen, hvilket medførte, at de i årsrapporten for 2014 kunne meddele at deres kapitalgrundlag nu var tilstrækkeligt, hvorfor de ikke længere var under genopretning.

I 2011 fusionerede DAB med Sammenslutningen Danske Andelskasser og de 16 andelskasser der indgik i sammenslutningen. Derfor anvendes der i opgaven reviderede regnskabstal for 2010, der alle sammen forefindes i årsrapporten 2011.

## Den Jyske Sparekasse

*Figur 2, Oversigtskort, DJS - www.djs.dk (1)*

Den Jyske Sparekasse, herefter benævnt som DJS, er spredt på og omkring den jyske højderyg, med deres hovedsæde beliggende i Grindsted. DJS er det største af de fire pengeinstitutter målt på antal filialer, men kun anden størst målt på antal medarbejdere og balancesum.

Udlån til privatkunder udgør i DJS 32% af deres samlede udlån. De har altså den anden største eksponering mod privatkunder ud af de fire pengeinstitutter.

DJS har, i modsætning til de tre andre pengeinstitutter, ikke været under genopretning. De har dog stadig været nødsaget til at optage hybrid kernekapital igennem Bankpakke II, hvoraf de i dag skylder mio.DKK 375.

Ser vi på den seneste inspektion fra Finanstilsynet i 2016 (www.djs.dk (2)), bliver der også tegnet et billede af et pengeinstitut med en høj risiko i kraft af en lav overdækning på kapitalkravet og en meget høj eksponering mod landbruget på 21,4%.

## Vestjysk Bank

*Figur 3, Oversigtskort VB - www.vestjyskbank.dk*

Vestjysk Bank, herefter benævnt VB, er det største af de fire pengeinstitutter målt på både medarbejder og balancesum. Desuden er det, det af de fire pengeinstitutter der har det største resultat i 2016 både målt i kr./øre og relativt i forhold til balancesummen. VB's fordeling mellem udlån til erhverv og privat er næsten identisk med DJS'. Dog har VB en lidt større eksponering mod erhvervskunder.

VB kom første gang under genopretning i april 2014, grundet ikrafttrædelsen af det nye kapitaldirektiv, CRD IV. De var dog hurtigt ude af genopretning igen, da de i deres halvårsregnskab for 2014 kunne berette, at kapitalen pr. 1. september var genoprettet (www.vestjyskbank.dk (1)).

Lige nu er VB igen under genopretning, hvilket de annoncerede i en selskabsmeddelelse d. 30. december 2016 (www.vestjyskbank.dk (2)).

## Østjydsk Bank

Østjydsk Bank, herefter benævnt ØB, er det mindste af de fire pengeinstitutter i alle henseender. Banken har tre afdelinger, alle beliggende ved Mariagerfjord. ØB har langt den største eksponering mod erhvervs-kunder med en samlet andel på 77% af bankens samlede udlån.

*Figur 4, Oversigtskort ØB - www.oeb.dk*

ØB kom under genopretning i maj 2013 (www.oeb.dk (1)), grundet ekstraordinære nedskrivninger for i alt mio.DKK 342. ØB satte herefter gang i en større kapital-genopretningsplan, der bl.a. indebar frasalg af afdelinger og flere aktieemissioner. I december 2015 kunne banken meddele at være ude af genopretning pr. 11. december 2015. ØB er, ligesom VB, igen under genopretning, hvilket de også meddelte d. 30. december 2016 (www.oeb.dk (2)).

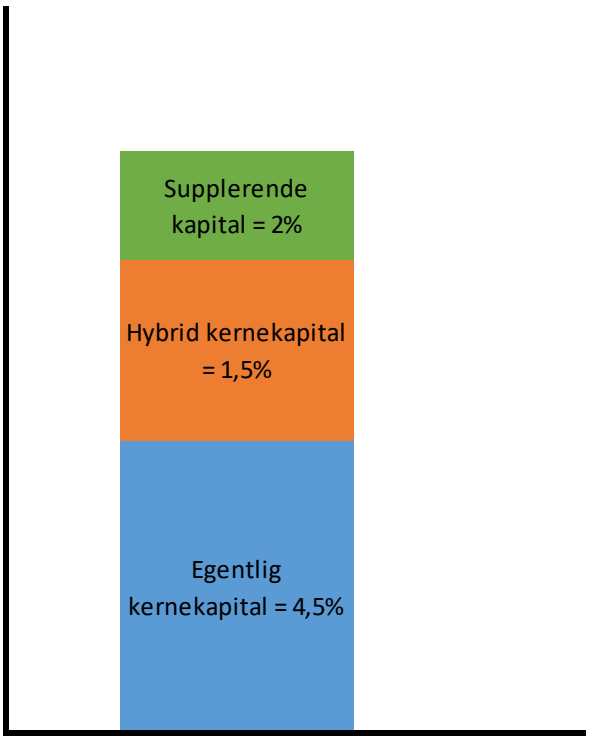
## Kapitalgrundlag

Som det fremgår af beskrivelsen af de fire pengeinstitutter, har de alle sammen været udfordret i forhold til at overholde deres kapitalkrav. Dette er jo også netop grunden til, at de har optaget statslig hybrid kernekapital. Det følgende afsnit vil netop behandle de fire bankers kapitalforhold, med udgangspunkt i en kort redegørelse af de nuværende kapitalkrav, der ligger under direktivet CRD IV, samt en kort beskrivelse af de risikovægtede poster.

### CRD IV

CRD står for Capital Requirement Directive, direkte oversat til kapitalkravsdirektivet. Den første udgave af CRD blev implementeret i januar 2007, hvor der bl.a. blev indført et kapitalkrav på 8% af et pengeinstituts risikovægtede poster. Siden 2007 er der kommet flere ændringer til CRD. Den seneste er CRD IV, der blev implementeret i 2014.

Med implementeringen af CRD IV, bliver der stillet skærpedes krav til den type af kapital der skal indgå i et pengeinstituts kapitalgrundlag. De nye krav går ud på, at de 8% kapitalkrav skal bestå af en vis andel egentlig kernekapital. Der er dermed sat loft på, hvor stor en andel af kapitalgrundlaget der må bestå af henholdsvis hybrid kernekapital og supplerende kapital. Fordelingen er vist i figuren nedenfor.




*Figur 5, CRD IV - Egen tilvirkning pba. www.finanstilsynet.dk (1)*

Som det fremgår af figuren skal minimum 4,5 %-point, af kravet på de 8 %-point, bestå af egentlig kernekapital, altså egenkapital. De sidste 3,5 %-point må udover egentlig kernekapital, desuden bestå af både hybrid kernekapital og supplerende kapital. Dog må der maksimalt være 2 %-point supplerende kapital.

Ud over kravet på 8 %-point bliver der fastsat et "Søjle II tillæg" til kapitalkravet, hvilket er maksimalt 4 %-point. Søjle II tillægget skal bestå af egentlig kernekapital. Tillægget bliver fastlagt ud fra en vurdering af hvor risikofyldt et pengeinstituts udlånsportefølje er. En veldiversificeret udlånsportefølje med en lav nedskrivningsprocent vil altså medføre et lavere tillæg end en portefølje med mange store og kreditsvage landmænd.

Desuden er der i CRD IV blevet indført to bufferkrav. Kapitalbevaringsbufferen og den kontracykliske buffer. Begge buffere indfases løbende fra og med 2016. Indfasningen er vist i tabellen nedenfor.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|
| *Kapitalbevaringsbuffer* | 0,60% | 1,30% | 1,90% | 2,50% |
| *Kontracyklisk buffer* | 0,60% | 1,30% | 1,90% | 2,50% |

*Tabel 2, Kapitalbuffere - Egen tilvirkning pba. www.finanstilsynet.dk (1)*

Som det fremgår af tabellen bliver begge buffere indfaset i perioden 2016 – 2019 med i alt 2,5 %-point. Kapitalbevaringsbufferen ligger helt fast i forhold til tallene i Tabel 1**.** Den kontracykliske buffer er derimod afhængig af konjunkturerne, da den kontracykliske buffer, i en højkonjunktur, vil være fuldt implementeret med 2,5 %-point, mens den vil være lavere i en lavkonjunktur. Dette skyldes, at i højkonjunkturen, hvor kredittilvæksten er størst, skal et pengeinstitut have en ekstra buffer der kan frigøres når konjunkturen vender. Både kapitalbevaringsbufferen og den kontracykliske buffer skal, ligesom søjle II tillægget, bestå af egentlig kernekapital.

Alle de forskellige kapitalkrav kan opdeles i to forskellige typer krav; de bløde og de hårde krav. Hvis ikke pengeinstituttet overholder de bløde krav er der sanktioner i form af begrænsning på udbyttebetalinger og rentebetalinger på hybrid kernekapital bliver stoppet. Hvis et pengeinstitut derimod ikke overholder et hårdt krav, vil det blive lukket af finanstilsynet.

De hårde krav er kravet om et kapitalgrundlag svarende til 8% af pengeinstituttets risikovægtede poster, samt kravet om minimum 4,5% egentlig kernekapital. De resterende krav er såkaldte bløde krav.

Ud over de ovennævnte krav er der i CRD IV indført et øget kapitalkrav til SIFI-institutterne, altså de Systemisk Vigtige Finansielle Institutioner. Det øgede kapitalkrav er individuelt og er afhængig af instituttets systemiske betydning. Tillægget vil ligge på mellem 1 og 3,5 %, og skal ligesom de andre tillæg være opfyldt med egentlig kernekapital.

## Kapitalforholdene i pengeinstitutterne

I det følgende vil udviklingen i hvert enkelt pengeinstituts kapitalforhold blive gennemgået fra 2010 og frem til 2016.

### Den Jyske Sparekasse

DJS har ultimo 2016 en kapitalprocent på 16,6% svarende til et kapitalgrundlag på mio.DKK 1.981. Kapitalgrundlaget efter fradrag består af mio.DKK 1.256 egentlig kernekapital, mio.DKK 425 hybrid kernekapital og mio.DKK 300 supplerende kapital. Den hybride kernekapital består hovedsageligt af statslig hybrid kernekapital, der fra og med 2018 ikke længere kan medregnes i kapitalgrundlaget. Der gives dog pr. 31/12-2016 et tillæg i kapitalkravet tilsvarende den statslige hybride kernekapital, hvorfor der ingen ændring sker i 2018. Den supplerende kapital på mio.DKK 300 udløber i 2022 og begynder fra og med 2017 at blive nedtrappet i medregningen i kapitalgrundlaget.

| Den Jyske Sparekasse | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 16,6% | 15,4% | 12,5% | 13,6% | 13,9% | 14,7% | 16,6% |
| - Kapitalkrav | 8,0% | 9,9% | 10,6% | 10,9% | 10,6% | 11,1% | 14,9% |
| - Kapitaloverdækning | 8,6% | 5,5% | 1,9% | 2,7% | 3,3% | 3,6% | 1,7% |

*Tabel 3, Kapitaloverdækning, DJS - Egen tilvirkning pba. års- og risikorapporter 2010-2016*

DJS har kapitaloverdækning igennem hele perioden. Overdækningen er lavest i 2012, 2013 og 2016 med henholdsvis 1,9%, 2,7% og 1,7 %. Der er stadig tale om en overdækning, men ikke så stor en overdækning som bestyrelsen ønsker, jf. årsregnskaberne, på 3%. Denne overdækning har sparekassen dog opnået i 4 ud af de 7 år. Kapitalkravet er igennem hele perioden steget og vil som udgangspunkt blive ved med at stige frem til og med 2019 i kraft af den løbende implementering af bufferkravene.

Sparekassen er, som det eneste af opgavens fire pengeinstitutter, ikke et børsnoteret aktieselskab ejet af aktionærer, men en sparekasse med garanter. Det har den betydning at DJS i forbindelse med kapitalmangel ikke vil kunne hente kapital på børsen i form af en aktieemission, men derimod må nøjes med at udstede hybrid kernekapital eller supplerende kapital hvoraf der skal betales renter. Alternativt skal sparekassen øge sin garantkapital, som

er hovedbestanddelen af sparekassens egenkapital. Dette kræver dog, at kunderne ønsker at købe garantbeviser i håbet om at modtage renteudbetalinger, som sparekassens bestyrelse har anmodet repræsentantskabet om ikke at udbetale for regnskabsåret 2016 (Årsrapport for DJS, 2016).

Grundet mulighederne for at kunne indhente kapital på børsen udtaler sparekassen da også i årsrapporten 2016, at der arbejdes målbevidst på en realistisk forventning om en børsnotering i løbet af 2019. Som der nævnes søger sparekassen at konsolidere sig frem til børsnoteringen, for at få en bedre børsintroduktion, hvilket også forklarer bevæggrunden for ikke at udbetale renter af garantkapitalen.

Tabel 3 viser at kapitalprocenten har haft en negativ udvikling fra 2010 til 2012 og derefter er gået over i en positiv udvikling frem til og med 2016. Faldet fra 2010 til 2012 skyldes to ting. For det første et negativt resultat i 2011 på t.DKK. 136.276, der har en direkte negativ påvirkning på kapitalgrundlaget. Derudover gennemførte sparekassen i 2012 to fusioner og et opkøb. Dette medførte en stigning i balancesummen på 62,5% fra ultimo 2011 til ultimo 2012 og en samtidig stigning i udlån svarende til 47%. I kraft af stigningen i udlånet steg de risikovægtede poster med 39%, hvorimod sparekassens samlede kapitalgrundlag kun steg med 13%.

I perioden 2012 – 2016 stiger kapitalprocenten fra 12,5% til 16,6%. Dette skyldes et stort fald i de risikovægtede poster, sammenholdt med et stort set uændret kapitalgrundlag. For at opretholde kapitalgrundlaget fra 2012 har det dog været nødvendigt med flere tiltag. Blandt andet er der af to omgange solgt sektoraktier, i 2014 for 235 mio.DKK og igen i 2016 for 55 mio.DKK. Dette skyldes at disse sektoraktier modregnes i kapitalgrundlaget.

Faldet i de risikovægtede poster har flere årsager. Pr. 1/1-2017 er der solgt fire filialer til Sparekassen Vendsyssel, hvilket har medført et fald i de risikovægtede poster på 640 mio.DKK, svarende til en forbedring af kapitalprocenten på 0,6 procentpoint.

Desuden sker der et stort fald i de risikovægtede poster fra 2012 til 2013, hvilket hovedsageligt kan henledes til et stort fald i sparekassens udlån. Den negative udvikling i udlånet har en direkte påvirkning på sparekassens kreditrisiko, der tæller med i de risikovægtede poster. Udover en negativ udvikling i sparekassens udlån, sker der også en betydelig negativ udvikling i obligationsbeholdningen, der går fra mio.DKK 3.900 til mio.Dkk 1.102. Udviklingen i obligationsbeholdningen har en direkte påvirkning på markedsrisikoen, der også indgår i de risikovægtede poster.

DJS har hermed været gode til at sænke deres risikovægtede poster samtidig med at de har fastholdt deres kapitalgrundlag. Slankningen af balancen har dog medført at de i 2016 er nede på samme volume af udlån som i 2011, inden fusionerne og opkøbet i 2012. Så godt nok har de opretholdt en acceptabel kapitalprocent frem til og med 2016, men med den løbende indfasning af CRD IV er der, med den nuværende kapitalprocent, kun akkurat plads til en fuld implementering af kapitalbevaringsbufferen. Det vil sige, at bliver sparekassens søjle II tillæg forhøjet, eller kommer vi ind i en højkonjunktur, der medfører en øget konjunkturbuffer, er det nuværende niveau ikke tilstrækkeligt. Tages der samtidig højde for en årlig lineær nedtrapning af den supplerende kapital fra og med 2017 til 2022, stilles der yderligere krav til sparekassens indtjeningsevne. Sparekassen budgetterer med et resultat før skat på mio.DKK 100 – 130. Med udgangspunkt i mio.DKK 130 fratrukket 25% skat giver det en konsolidering på mio.DKK 97,5, såfremt repræsentantskabet bevilger at der ikke udbetales renter på garantkapitalen. I nedenstående tabel er vist en fremskrivning af kapitalforholdende med det udgangspunkt at sparekassen fastholder budgettet fremadrettet. Fremskrivningen er lavet frem til og med 2019, hvor sparekassen forventer en børsintroduktion.

| Den Jyske Sparekasse | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 17,0% | 14,3% | 14,7% |
| - Kapitalkrav | 15,5% | 16,1% | 16,7% |
| - Kapitaloverdækning | 1,5% | -1,8% | -2,0% |

*Tabel 4, Fremskrivning, DJS - Egen tilvirking*

Med udgangspunkt i deres nuværende budget viser fremskrivningen altså, at sparekassen ikke vil kunne overholde kapitalbevaringsbufferen når vi kommer frem til 2018 og 2019. Det kan være at den resterende kapital vil kunne hentes hjem i forbindelse med børsintroduktionen, men børsintroduktionen vil uden tvivl være mere succesfuld hvis sparekassen kan overholde kravene ved hjælp af egen drift, da aktierne dermed vil fremstå mindre risikofyldte.

### Danske Andelskassers Bank

DAB har i 2016 en kapitalprocent på 15,7% svarende til et kapitalgrundlag på mio.DKK 1.300. Kapitalgrundlaget efter fradrag består af egentlig kernekapital mio.DKK 934 og hybrid kernekapital mio.DKK 366. Den hybride kernekapital indeholder bl.a. statslig hybrid kernekapital på mio.DKK 131, for hvilken der gælder samme vilkår som for DJS.

DAB har som det eneste af de fire pengeinstitutter ingen supplerende kapital, hvilket de ikke har haft fra og med 2013. Dette er ganske fornuftigt, da det som sagt er kernekapitalen der skal anvendes til at dække størstedelen af institutternes kapitalkrav.

| Danske Andelskassers Bank | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 12,0% | 14,3% | 15,5% | 11,2% | 15,7% | 15,1% | 15,7% |
| - Kapitalkrav | 8,0% | 12,2% | 11,7% | 12,6% | 13,0% | 11,9% | 13,3% |
| - Kapitaloverdækning | 4,0% | 2,1% | 3,8% | -1,4% | 2,7% | 3,2% | 2,4% |

*Tabel 5, Kapitaloverdækning, DAB - Egen tilvirkning pba. års- og risikorapporter 2011-2016*

DAB har haft en kapitaloverdækning i alle årene undtagen 2013, hvor kapitalprocenten faldt til 11,2% fra at have været på 15,5% i 2012. Med en kapitalunderdækning i 2013 var DAB altså under kapital genopretning, hvilken de, som sagt, var ude af igen i 2014, hvor kapitaloverdækningen nu var oppe på 2,7%. Ud over 2013 er de laveste kapitaloverdækninger i 2011 og 2016 på henholdsvis 2,1% og 2,4%, hvilket er tilfredsstillende.

Den ovenstående tabel viser en overordnet positiv udvikling i kapitalprocenten fra 2010 til 2016, dog med det store fald i 2013. En stor årsag til den generelle positive udvikling i kapitalprocenten er, at banken i perioden har nedbragt sine risikovægtede poster betydeligt fra mio.DKK 12.708 i 2010 til mio.DKK 8.275 i 2016. Dog har der i perioden 2014 – 2016 været en mindre stigning i de risikovægtede poster fra mio.DKK 7.513 til mio.DKK 8.275.

Den største årsag til faldet i de risikovægtede poster skal findes i kreditrisikoen der fra 2010 til 2016 er faldet fra mio.DKK 10.428 til mio.DKK 6.579, svarende til et fald på 37%. Kreditrisikoen fastsættes ud fra størrelsen og typen af bankens udlån. DAB'S udlån er, ligesom kreditrisikoen, faldet over perioden fra mio.DKK 9.562 i 2010 til mio.DKK 5.836 i 2016, svarende til et fald på 39%. Faldet i kreditrisikoen kan altså umiddelbart henledes til et fald i bankens udlån og ikke en forbedring af de sikkerheder der ligger bag lånene.

Fra 2010 til 2013 er bankens kapitalgrundlag faldet betydeligt fra mio.DKK 1.528 til mio.DKK 959, svarende til et fald på 37%. Faldet sker i den egentlige kernekapital og skyldes, at der i perioden er tab for i alt mio.DKK 957. Disse tab skyldes nedskrivninger på udlån og tilgodehavender for i alt mio.DKK 1.243.

Fra 2013 til 2016 sker der igen en positiv udvikling i bankens kapitalforhold. Allerede i 2014 er kapitalprocenten igen oppe på 15,7%, hvilket beror på et øget kapitalgrundlag samt fald i de risikovægtede poster på mio.DKK 1.074, svarende til 13%. Kapitalgrundlaget stiger i 2014 med mio.DKK 218, svarende til en stigning på 23%. Stigningen i kapitalgrundlaget bunder i, at DAB i april og oktober 2014 solgte aktier i DLR Kredit for i alt mio.DKK 252, der ellers bliver modregnet i kapitalgrundlaget.

I 2015 falder kapitalprocenten en smule. Dette kan henledes til en lille stigning i de risikovægtede poster mens kapitalgrundlagets niveau er nogenlunde uændret. Dog sker der en masse vedrørende opbygningen af bankens kapitalgrundlag. I december bliver der gennemført en aktieemission der anvendes til at lave en delindfrielse af statslig hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 165. Desuden laves der en obligationsudstedelse, der overholder de nye krav for hybrid kernekapital, for i alt mio.DKK 232. En del af disse anvendes ligeledes til en delindfrielse af den statslige hybride kernekapital. Således ændrer kapitalgrundlaget efter fradrag sig, fra i 2014 at bestå af mio.DKK 837 i egentlig kernekapital og mio.DKK 341 i hybrid kernekapital, til i 2015 at bestå af mio.DKK 908 i egentlig kernekapital og mio.DKK 281 i hybrid kernekapital.

I 2016 stiger kapitalprocenten igen til 15,7% hvilket skyldes en stigning i kapitalgrundlaget. Denne stigning kan henledes til at obligationsudstedelsen i december blev forøget med mio.DKK 30 i februar 2016, samt at der i oktober 2016 blev solgt for mio.DKK 47 i DLR aktier.

DAB er hermed endt med en kapitaloverdækning i 2016 på 2,4%. Med det in mente, at der over de næste tre år indfases yderligere 1,9 procentpoint bufferkrav er det tilstrækkeligt, men ikke prangende. Som nævnt tidligere er der stadig mulighed for at søjle II tillægget kan øges og på et tidspunkt bliver også konjunkturbufferen indfaset. På den baggrund vurderes kapitalgrundlaget at være fint i skrivende stund, mens en øget konsolidering er anbefalelsesværdigt på sigt, for også i fremtiden at have mulighed for en kapitaloverdækning.

Med udgangspunkt i, at den resterende statslige hybride kernekapital bliver indfriet i 2018 vil der blive set på kapitalkravene til og med 2019. DAB budgetterer i 2017 med en basisindtjening i størrelsesordenen mio.DKK 130 – 170. Tages der samtidig udgangspunkt i at der i fremskrivningsårene er nedskrivninger og afskrivninger af samme størrelsesorden som i 2016 på mio.DKK 72, giver det et resultat før skat i størrelsesordenen mio.DKK 58 – 98. Fremskrivningen tager derfor udgangspunkt i mio.DKK 98 som, efter der er fratrukket 25% skat, giver en konsolidering på mio.DKK 73,5.

| Danske Andelskassers Bank | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 16,6% | 15,9% | 16,8% |
| - Kapitalkrav | 13,9% | 14,5% | 15,1% |
| - Kapitaloverdækning | 2,7% | 1,4% | 1,7% |

*Tabel 6, Fremskrivning, DAB - Egen tilvirkning*

Som det fremgår af tabel 6 vil DAB altså kunne konsolidere sig tilstrækkeligt til at kunne have en kapitaloverdækning på 1,7% i 2019. Dermed er der plads i kapitalgrundlaget til en implementering af konjunkturbufferen eller at søjle II tillægget bliver øget og DAB er dermed kommet godt i mål med at imødekomme de nye krav i CRD IV.

### Vestjysk Bank

VB har i 2016 en kapitalprocent på 13% svarende til et kapitalgrundlag på mio.DKK 2.083. Efter fradrag består kapitalgrundlaget af egentlig kernekapital mio.DKK 1.405, hybrid kernekapital mio.DKK 387 samt supplerende kapital mio.DKK 291. Bankens hybride kernekapital indeholder bl.a. statslig hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 312, for hvilken der gælder samme vilkår som DJS og DAB (VB årsrapport 2016, s. 14).

| Vestjysk Bank | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 13,6% | 12,4% | 11,2% | 11,3% | 12,1% | 12,5% | 13,0% |
| - Kapitalkrav | 12,0% | 10,7% | 10,0% | 10,9% | 10,4% | 10,7% | 10,6% |
| - Kapitaloverdækning | 1,6% | 1,7% | 1,2% | 0,4% | 1,7% | 1,8% | 2,4% |

*Tabel 7, Kapitaloverdækning, VB - Egen tilvirkning pba. års- og risikorapporter 2010-2016*

VB har igennem hele perioden 2010 – 2016 en positiv kapitaloverdækning ved aflæggelse af årsregnskaberne. Deres kapitalgrundlag var dog, som nævnt tidligere, i april 2014 under kravet, hvorfor de kom under kapital genopretning. Som det fremgår af tabel 7, er der ultimo 2014 igen en kapitaloverdækning på 1,7%. I hele perioden ligger overdækningen på under 2%, bortset fra 2016 hvor den ligger på 2,4%. Den laveste overdækning er i 2013 med 0,4% svarende til mio.DKK 67, hvilket ikke er imponerende set i lyset af, at der i 2013 var nedskrivninger for i alt mio.DKK 1.073.

VB's kapitalprocent har en negativ udvikling fra 2010 til 2012. Herefter stiger den igen frem til 2016. Faldet fra 2010 til 2012 skyldes at der i perioden er tab for i alt mio.DKK 1.854, hvilket afspejles i et fald i egenkapitalen og dermed et fald i den egentlige kernekapital på i alt mio.DKK 839.

Årsagen til, at den egentlige kernekapital ikke har et fald i samme niveau som de negative resultater, skal findes i bankens kapitalplan fra januar 2012. Heri beskriver banken den

kommende fusion med Aarhus Lokalbank, samt hvilke elementer der indgår i deres kapitalplan. I kapitalplanen indgår i 2012:

| Tidspunkt: | Handling: | Konsekvens: |
|---|---|---|
| Selskabsmeddelelse d. 15. februar 2012 | Konvertering af statslig hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 287,6 til aktiekapital | Giver banken en forædlet kapital, da de flytter hybrid kernekapital over i egentlig kernekapital |
| Selskabsmeddelelse d. 23. maj 2012 | Aktieemission der indgiver et provenu på i alt mio.DKK 318,7. | Giver banken en forøget egentlig kernekapital |
| Selskabsmeddelelse d. 28. juni 2012 | Optagelse af ansvarligt lån på i alt mio.DKK 200. | Giver banken en forøgelse i den supplerende kapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 28. juni 2012 | Frasalg af sektoraktier for i alt mio.DKK 175, hvilket mindsker fradraget i den hybride kernekapital. | Giver banken en forøget hybrid kernekapital. |

Som det fremgår af ovenstående tabel har VB i kraft af deres kapitalplan forædlet en del af deres kapital, samt fået tilført ny kapital. På denne måde har de reddet noget af den egenkapital der er gået tabt i kraft af de negative resultater i 2011 og 2012.

Fra 2012 til 2016 forbedres VB's kapitalprocent, hvilket kan henledes til et fald i de risikovægtede poster på mio.DKK 9.536, svarende til et fald på 37%, mens kapitalgrundlaget i perioden er faldet med mio.DKK 774, svarende til fald på kun 27%. Faldet i de risikovægtede poster skyldes, at et stort fald i udlånet på 39% medfører et betydeligt fald i bankens kreditrisiko på 40% (VB risikorapport 2015 og 2016). Samtidig er bankens obligationsbeholdning faldet med 57%, hvilket har resulteret i et fald i bankens markedsrisiko på 55%. De største fald i udlån og obligationsbeholdningen skete i 2013, hvor banken samtidig indfriede obligationslån i størrelsesordenen mio.DKK 6.700 (www.vestjyskbank.dk (3)).

Desuden er der i 2013 konverteret yderligere statslig hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 926 til aktiekapital (VB årsrapport 2013, s. 4), hvilket igen har medført en forædling af

bankens kapital. Ud over denne ændring, blev der i 2014 gennemført endnu en kapitalplan for at komme ud af genopretning. Denne kapitalplan er skitseret i tabellen nedenfor:

| Tidspunkt: | Handling: | Konsekvens: |
|---|---|---|
| Selskabsmeddelelse d. 21. august 2014 | Ændrede vilkår på hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 75, så den overholder nye CRD IV krav. | Giver en forøgelse af bankens egentlige kernekapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 21. august 2014 | Optagelse af ny ansvarlig lånekapital for i alt mio.DKK 150, til indfrielse af anden supplerende kapital der ikke overholder de nye CRD IV krav | Giver en forøgelse af bankens supplerende kapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 23. oktober 2014 | Frasalg af aktier i DLR Kredit for i alt mio.DKK 250, hvilket mindsker fradraget i den hybride kernekapital | Giver en forøgelse af bankens kernekapital. |

I 2014 forædler banken altså endnu en gang sin kapital, og forøger derved niveauet for alle tre typer kapital. Dermed øges den samlede kapitalprocent fra 11,3% i 2012 til 12,1% i 2014 og forøges løbende frem til 2016 hvor den ender på 13%.

Med en kapitalprocent på 13% har VB en kapitaloverdækning på 2,4%. Alligevel kommer de under genopretning grundet det nye tillæg til den egentlige kernekapital, i kraft af den statslige hybride kernekapital. Med det nye tillæg stilles der krav til VB's egentlige kernekapital på 9,5%. Da VB's kernekapitalprocent kun er på 8,7% i 2016, skal der derfor indhentes yderligere egenkapital, hvilket eksempelvis kan gøres ved en aktieemission eller ved en løbende konsolidering igennem den daglige drift. VB mener selv at den daglige drift vil være tilstrækkelig til at kunne tjene sig ud af underdækningen (VB årsrapport 2016, s. 3).

VB forventer en basisindtjening i 2017 på mio.DKK 400 – 450. Hvis dette er retvisende for den fremadrettede daglige drift og nedskrivningerne kan holdes på niveauet for 2015 på

mio.DKK 370, hvilket er det laveste niveau i perioden 2010 – 2016, ender det med et resultat efter skat på mio.DKK 22,5 – 60. Med udgangspunkt i at den statslige hybride kernekapital indfries i 2018, den løbende implementering af kapitalbevaringsbufferen samt en årlig konsolidering på mio.DKK 60, bliver fremskrivningen frem til og med 2019 som vist nedenfor:

| Vestjysk Bank | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 13,3% | 11,8% | 12,1% |
| - Kapitalkrav | 11,2% | 11,8% | 12,4% |
| - Kapitaloverdækning | 2,1% | 0,0% | -0,3% |
| - Egentlig kernekapitalprocent | 9,1% | 9,5% | 9,9% |

*Tabel 8, Fremskrivning, VB - Egen tilvirkning*

Som det fremgår af tabellen er den fremskrevne konsolidering næsten nok til at kunne overholde et fuldt indfaset kapitalbevaringsbufferkrav i 2019, men der er en lille underdækning på 0,3%. Desuden er det nuværende krav til kernekapitalprocenten på 9,5% overholdt i 2018 hvor denne er præcis 9,5%. Hvis den statslige hybride kernekapital bliver indfriet i 2018 vil kravet til den egentlige kernekapital også være lavere, da tillægget på de 0,8% dermed frafalder.

Fokuseres der udelukkende på den egentlige kernekapital, er den løbende konsolidering tilstrækkelig til at komme i mål. Med udgangspunkt i det samlede kapitalkrav i 2019 på 12,4% bør konsolideringen dog øges yderligere, eller der skal findes kapital på anden vis, således at banken kan få opbygget en kapitalmæssig overdækning der gør dem i stand til, på sigt, at kunne modstå tab uden, at bryde med de fremtidige kapitalkrav.

### Østjydsk Bank

ØB har i 2016 en kapitalprocent på 18,5% svarende til et kapitalgrundlag på mio.DKK 503. Kapitalgrundlaget efter fradrag består af egentlig kernekapital mio.DKK 228, hybrid kernekapital mio.DKK 264 samt supplerende kapital mio.DKK 11. Den hybride kernekapital indeholder statslig hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 173, for hvilken der gælder de samme vilkår som hos de tre andre pengeinstitutter.

| Østjydsk Bank | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 17,7% | 18,0% | 12,8% | 16,2% | 11,1% | 16,7% | 18,5% |
| - Kapitalkrav | 8,0% | 11,6% | 10,4% | 11,9% | 12,9% | 12,0% | 12,1% |
| - Kapitaloverdækning | 9,7% | 6,4% | 2,4% | 4,3% | -1,8% | 4,7% | 6,4% |

*Tabel 9, Kapitaloverdækning, ØB - Egen tilvirkning pba. års- og risikorapporter 2010-2016*

ØB har i perioden en god kapitaldækning, bortset fra 2014 hvor der er en underdækning på 1,8%, hvilket medfører at banken kommer under genopretning. Dette sker dog, som nævnt tidligere, allerede i maj 2013 grundet for lav egentlig kernekapital, og ØB er først ude af genopretning igen i december 2015, hvor kapitaloverdækningen jf. ovenstående tabel igen er kommet op på 4,7%. De resterende år ligger kapitaloverdækningen mellem 2,4% og 9,7% hvilket er fornuftigt.

I 2012 sker der et stort fald i ØB's kapitalprocent. Dette kan henledes til et fald i den egentlige kernekapital fra mio.DKK 717 i 2011 til mio.DKK 385 i 2012, svarende til et fald på 46%. Dette skyldes et stort negativt resultat i 2012. I 2013 er kapitalprocenten øget til 16,2% hvilket kan henledes til at de risikovægtede aktiver er nedbragt fra mio.DKK 5.991 til mio.DKK 4.683, svarende til et fald på 22%. Samtidig har banken formået at fastholde kapitalgrundlaget fra 2012.

Årsagen til faldet i de risikovægtede aktiver skal findes i bankens kapitalplan jf. selskabsmeddelelsen d. 31. maj 2013. I løbet af 2013 blev følgende punkter gennemført som led i at genoprette bankens kapital:

| Tidspunkt: | Handling: | Konsekvens: |
|---|---|---|
| Selskabsmeddelelse d. 27. juni 2013 | Salg af tre afdelinger til Arbejdernes Landsbank, hvor bankens udlånsmasse nedbringes med mio.DKK 920 | En nedsættelse af bankens risikovægtede poster. |
| Selskabsmeddelelse d. 27. juni 2013 | Salg af aktier i DLR Kredit for i alt mio.DKK 100, for at nedsætte fradraget i bankens hybride kernekapital. | En forøgelse af bankens hybride kernekapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 27. juni 2013 | Udstedelse af hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 50 | En forøgelse af bankens hybride kernekapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 27. juni 2013 | Indfrielse af ansvarligt lån for i alt mio.DKK 75. | Giver banken en forøget hybrid kernekapital. |

| | | |
|---|---|---|
| Selskabsmeddelelse d. 23. september 2013 | Aktieemission med nettoprovenu på i alt mio.DKK 115. | En forøgelse af bankens egentlige kernekapital. |

Bankens store nedgang i risikovægtede poster skyldes altså at balancen er blevet slanket, i form af et frasalg af afdelinger til Arbejdernes Landsbank, hvilket medfører en nedgang i bankens udlån og dermed i bankens kreditrisiko (www.oeb.dk (3)).

Årsagen til at banken i 2013 har kunne fastholde sit kapitalgrundlag, til trods for et negativt resultat på mio.DKK 196, er også forklaret i kapitalplanen der netop indebærer tilførsel af ny kapital i form af hybrid kernekapital og egentlig kernekapital (www.oeb.dk (4)).

Den gennemførte genopretningsplan var dog ikke tilstrækkelig, da Finanstilsynet fandt yderligere behov for nedskrivninger i 2014 på i alt mio.DKK 147. Derfor blev der i løbet af både 2014 og 2015 gennemført yderligere en kapitalplan, hvor delelementerne er skitseret nedenfor:

| Tidspunkt: | Handling: | Konsekvens: |
|---|---|---|
| Selskabsmeddelelse d. 10 oktober 2014 | Salg af aktier i DLR Kredit for i alt mio.DKK 38. | En forøgelse af bankens hybride kernekapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 5. januar 2015 | Salg af to afdelinger til Jutlander Bank hvor bankens udlånsmasse nedbringes med mio.DKK 520. | En nedbringelse af bankens risikovægtede poster. |
| Selskabsmeddelelse d. 11. december 2015 | Aktieemission med nettoprovenu på i alt mio.DKK 83,4. | En forøgelse af bankens egentlige kernekapital. |
| Selskabsmeddelelse d. 11. december 2015 | Udstedelse af hybrid kernekapital for i alt mio.DKK 75 | En forøgelse af bankens hybride kernekapital. |

Ved at gennemføre endnu en kapitalplan med nedbringelse af de risikovægtede poster og tilførsel af ny kapital i banken formår ØB hermed at komme ud af genopretning i december 2015, hvor deres kapitaloverdækning nu er på 4,7%.

Ultimo 2016 har ØB en kapitaloverdækning på 6,4%. Denne er dog ikke tilstrækkelig, i kraft af tillægget til kernekapitalskravet på mio.DKK 173, der følger med bankens statslige hybride kernekapital. Dette tillæg svarer til 6% af de risikovægtede poster, hvilket ØB's kernekapitalprocent ikke er høj nok til at dække, da den statslige hybride kernekapital udgør en meget stor del af bankens samlede kapitalgrundlag. Derfor er ØB nu igen under genopretning, som de dog mener at kunne nå ud af igennem den daglige drift og ved at sænke de risikovægtede poster. Desuden forventer banken at kunne refinansiere noget af sin hybride kernekapital (ØB årsrapport 2016, s. 15).

ØB forventer i 2017 at få et resultat før nedskrivninger på mio.DKK 55 – 65. Med udgangspunkt i størrelsen på bankens nedskrivninger i 2016 på mio.DKK 38,3, hvilket er den laveste nedskrivning i perioden 2010 – 2016, giver det et resultat før skat på mio.DKK 16,7 – 26,7. Anvendes de mio.DKK 26,7 er det tilsvarende et resultat efter skat på mio.DKK 20,03. Med udgangspunkt i dette, den løbende implementering af kapitalbevaringsbufferen og indfrielsen af den statslige hybride kernekapital i 2018 giver det følgende fremskrivning for perioden 2017 – 2019:

| Østjydsk Bank | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|
| - Kapitalprocent | 19,3% | 13,6% | 14,4% |
| - Kapitalkrav | 12,7% | 13,3% | 13,9% |
| - Kapitaloverdækning | 6,6% | 0,3% | 0,5% |
| - Egentlig kernekapitalprocent | 9,1% | 9,9% | 10,6% |

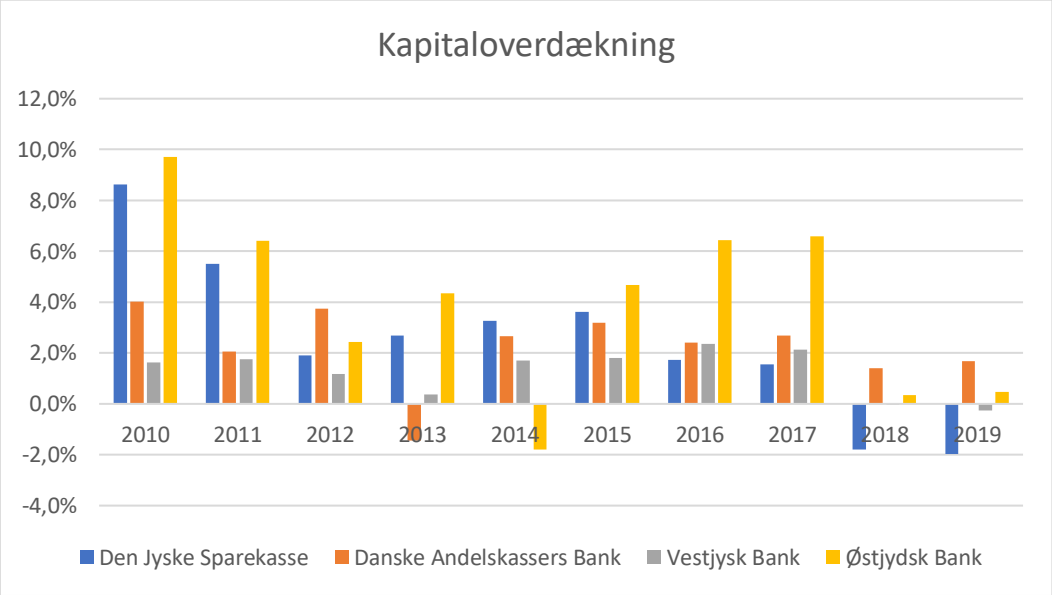
*Tabel 10, Fremskrivning, ØB - Egen tilvirkning*

Ifølge fremskrivningen vil ØB frem til og med 2019 kunne overholde kapitalkravet ved hjælp af den løbende drift. Dog vil det i 2017 ikke være muligt at overholde kravet for den egentlige kernekapital, der for ØB skal være på 15,2% når man medtager det nye tillæg til den egentlig kernekapital. Dette er dog ikke problematisk, da den statslige hybride kernekapital jo forventes at blive indfriet i 2018.

Fokuseres der udelukkende på den samlede kapitalprocent ligger denne i et tilfredsstillende niveau, da fremskrivningen ikke tager højde for, at ØB nedbringer sine risikovægtede poster eller får refinansieret noget af sin hybride kernekapital. Begge scenarier vil medføre en øget kapitalprocent og vil dermed kunne skabe en betryggende kapitaloverdækning.

## Opsummering af kapitalkrav

Ser vi på perioden 2010 – 2016 har det generelt været en periode med udfordringer for alle fire pengeinstitutter. Udviklingen i pengeinstitutternes kapitaloverdækning er vist i diagrammet nedenfor.




*Figur 6, Kapitaloverdækning - Egen tilvirkning pba. års- og risikorapporter 2010-2016*

Figuren viser tydeligt at alle fire pengeinstitutter er startet perioden ud med en negativ udvikling i kapitaloverdækningen. Værst har det dog været for DAB og ØB der begge har haft et kapitalunderskud i henholdsvis 2013 og 2014.

Ud over 2013 og 2014 har alle fire pengeinstitutter haft en kapitaloverdækning i større eller mindre grad. Det er dog også blevet tydeliggjort at en kapitaloverdækning ikke altid er tilstrækkelig, hvis ikke sammensætningen af kapitalen er korrekt. Dette har både VB og ØB erfaret i kraft af en for lav egentlig kernekapital.

Fælles for alle fire pengeinstitutter er, at det har været nødvendigt at indhente ny kapital i perioden. DJS har formået at være på forkant med kapitalplanerne i hele perioden og har derfor ikke kapitalunderdækning på noget tidspunkt. DJS har dog ikke kunne gøre brug af aktieemissioner, hvilket har været nødvendigt og effektivt for både VB og ØB.

Fremadrettet er DAB det eneste af de fire pengeinstitutter der, jf. fremskrivningerne, opnår en betryggende kapitaloverdækning i 2019. ØB kan også opnå det, såfremt de risikovægtede poster nedbringes og der kan refinansieres hybrid kernekapital. Værre ser det ud for VB og især DJS der i 2019 begge har en kapitalunderdækning. Det er ikke utænkeligt at DJS'

planlagte børsnotering vil være meget tiltrængt til den tid, om end knap så succesfuld, som de kunne håbe.

### ICGR

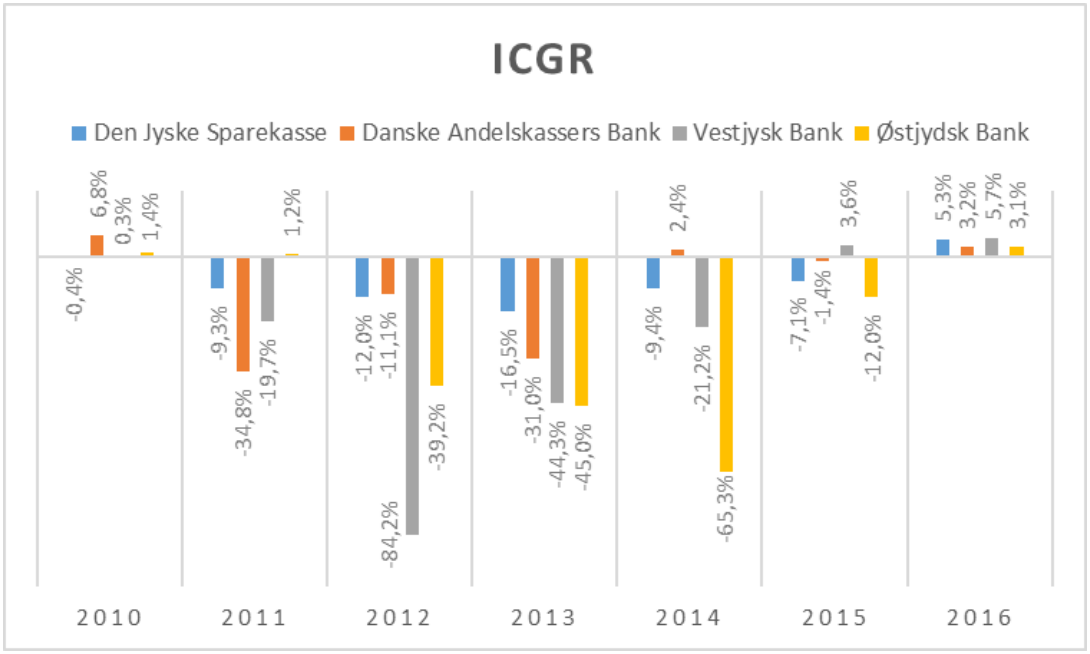
For at forklare de fire pengeinstitutters kapitalproblemer, kan bl.a. ICGR anvendes. ICGR står for Internal Capital Generation Rate og viser kort sagt, i hvor høj grad et pengeinstitut genererer ny kapital. ICGR beregnes som vist nedenfor:

$$ICGR = \frac{1}{Soliditet} * ROA * ERR = \frac{Nettoresultat \ - Udbytte}{Egenkapital}$$

*Ligning 1, ICGR – Gup & Kolari (2005), s. 365*

ICGR viser os bankens afkastgrad/ROE korrigeret for udbyttebetalinger, og dermed den procentvise ændring i bankens egenkapital. Ved at se på ICGR er det muligt at sige hvor meget den enkelte bank kan vækste på de risikovægtede poster, uden at det går ud over bankens egentlige kernekapitalprocent. Er væksten højere end ICGR vil kernekapitalprocenten falde, da forholdet mellem risikovægtede aktiver og egentlig kernekapital dermed vil blive ændret. Omvendt vil kernekapitalprocenten også stige hvis ICGR er højere end væksten i de risikovægtede poster.

Diagrammet nedenfor viser ICGR for de fire pengeinstitutter i perioden 2010 – 2016:



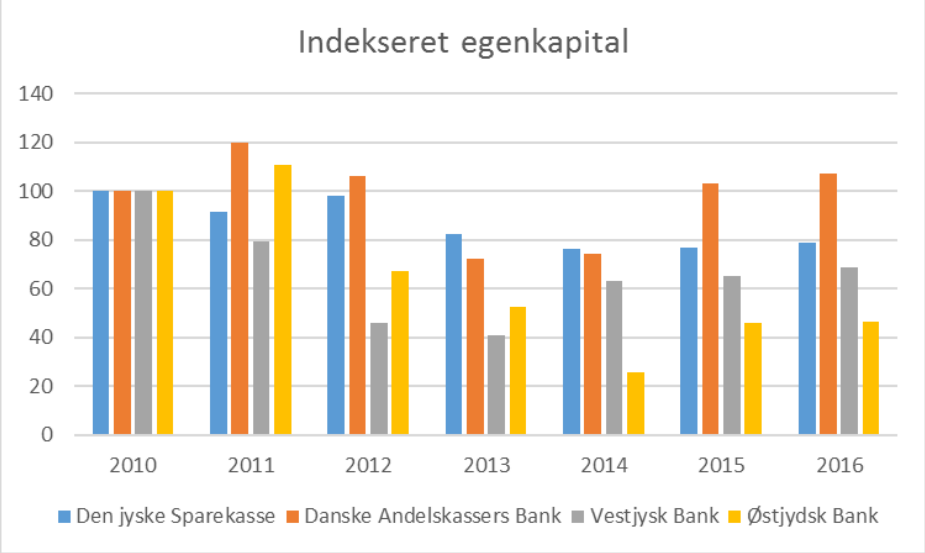

*Figur 7, ICGR - Egen tilvirkning*

I perioden er det kun DJS der har udbetalt udbytte i form af renteudbetalinger på garantkapitalen, hvorfor man for de tre andre pengeinstitutter lige så godt kunne have beregnet ROE. Det eneste år der ikke er udbetalt udbytte fra DJS er 2016, hvor sparekassen har anmodet om at tilbageholde udbetalinger.

I beregningen af ICGR er der anvendt ultimotal for resultat og udbytte, mens der for egenkapitalen er anvendt primotal. Dermed vises den procentvise udvikling i egenkapitalen henover regnskabsåret.

Diagrammet viser tydeligt at årene 2011 – 2014 har været de år hvor der er blevet genereret mindst egenkapital i de fire pengeinstitutter. I denne periode har der faktisk hovedsageligt været negativ ICGR, hvilket betyder at pengeinstitutternes egenkapital er blevet anvendt til at absorbere tab. Dette stemmer overens med, at pengeinstitutterne i samme periode har været i kapitalmangel.

De to pengeinstitutter der har været hårdest ramt på ICGR er VB og ØB. I 2012 havde VB en ICGR på -84% og i 2014 havde ØB en ICGR på -65%. I 2013 havde de begge en ICGR på -45%. Ser vi derimod på DJS og DAB har deres laveste ICGR været på henholdsvis -17% i 2013 og -35% i 2011. De har derved tæret mindre på deres egenkapital end VB og ØB. Det pengeinstitut der har klaret sig bedst, målt på ICGR, er DJS til trods for, at det også er det pengeinstitut, der har haft færrest år med en positiv ICGR, nemlig udelukkende i 2016.




*Figur 8, Indekseret egenkapital - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010-2016*

Sammenholder vi ICGR med den egentlige udvikling i pengeinstitutternes egenkapital, ser vi effekten af de kapitalplaner som pengeinstitutterne i perioden har gennemført. For at

sammenligne udviklingen i egenkapitalen på tværs af pengeinstitutterne er der anvendt indekstal hvor egenkapitalen i 2010 er indeks 100. Det overordnede billede er uændret. ØB og VB er mest udfordret på deres egenkapital og DJS er mest stabil. Dog er ændringerne ikke tilsvarende ICGR, der eksempelvis viser at VB i 2012 taber 85% af deres egenkapital. Det ville svare til at VB's egenkapital i 2012 skulle ligge i indeks 12.

Årsagen til at udviklingen i pengeinstitutternes egenkapital ikke er tilsvarende deres ICGR skal, som nævnt, findes i deres kapitalplaner. Der er løbende lavet aktieemissioner, konverteringer af hybrid kernekapital og indfrielse af sektoraktier, der alle sammen påvirker egenkapitalen. Ved at se forskellen i den egentlige udvikling i egenkapitalen kontra ICGR viser det at pengeinstitutternes kapitalplaner virker. DAB's egenkapital ligger eksempelvis på indeks 107 i 2016 til trods for en hovedsagelig negativ ICGR siden 2010 mens ØB's egenkapital ligger på indeks 47.

### WACC

WACC står for Weighted Average Cost of Capital og viser hvor meget et pengeinstitut betaler for sin kapital. Tallet er et vægtet gennemsnit og der tages dermed højde for fordelingen mellem egenkapital og fremmedkapital. WACC beregnes ud fra nedenstående formel:

$$WACC = Fremmedkapitalens\ forrentning * (1 - Skattesats) * Gældsgrad + CAPM * Soliditet$$

*Ligning 2, WACC – Gup & Kolari (2005), s. 268*

Ligningen kan deles op i to dele, for derved at vurdere hvilken kapital der er dyrest for pengeinstituttet.

Venstre side af ligningen omhandler omkostningerne på pengeinstituttets fremmedkapital mens den højre side omhandler egenkapitalen.

I beregningen af de vægtede omkostninger på fremmedkapitalen anvendes pengeinstituttets renteudgifter, angivet som en procentsats af pengeinstituttets fremmedkapital, fratrukket skat. Fremmedkapitalen består af udstedte obligationer, indlån, efterstillede kapitalindskud osv. Desuden vægtes omkostningen ved at gange med forholdet mellem fremmedkapital og balancesummen. Skattesatsen er 25% i perioden 2010 – 2013. Herefter nedtrappes den til 24,5% i 2014, 23,5% i 2015 og 22% i 2016.

De vægtede omkostninger på egenkapitalen beregnes ved at gange CAPM med soliditeten, altså forholdet mellem egenkapital og balancesummen. CAPM er udtryk for investorernes afkastkrav. Det vil sige at beregningen ikke fortæller os hvor meget pengeinstituttet rent

faktisk betaler for sin egenkapital, men derimod hvor meget det bør betale. For at beregne hvor meget det rent faktisk betaler, kan ROE anvendes som prisen på egenkapital i stedet for CAPM.

CAPM beregnes ud fra følgende ligning:

$$CAPM = Risikofri\,rente\ * \beta * Markedets\,risikotillæg$$

*Ligning 3, CAPM - Gup & Kolari (2005), s. 279*

Den risikofrie rente er for alle pengeinstitutterne sat til at være lig en 10-årig dansk statsobligation. Der er i opgaven anvendt rentesatser fra december hvert år (www.dst.dk), for at gøre det sammenligneligt.

Beta er et udtryk for risiko og fortæller hvor volatil en aktie er i forhold til et givent indeks. Har aktien en betaværdi på 1 betyder det at aktiens kurs svinger akkurat lige så meget som indeksets. En betaværdi større end 1 betyder at kursen svinger mere end indekset og en betaværdi lavere end 1 betyder at kursen svinger mindre.

Markedets risikotillæg er beregnet ud fra markedets risikokrav fratrukket den risikofrie rente. Risikotillægget er ens for alle banker, da det bliver tilpasset det enkelte pengeinstitut via beta. Som udgangspunkt forventer investorerne et vist afkast fra en gennemsnitlig bank, i denne opgave er dette risikokrav sat til 10%. Der hvor beta får indflydelse er ved at korrigere det risikokrav i forhold til den risiko der er tilknyttet det enkelte pengeinstitut. Jo højere risiko, desto højere risikotillæg.

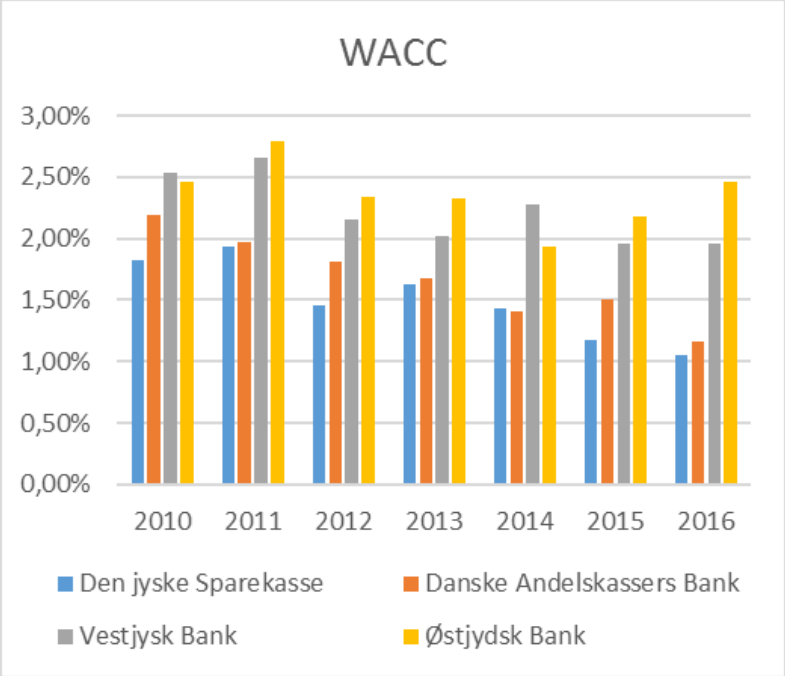
Da DJS ikke er et aktieselskab kan beta i realiteten ikke anvendes, da DJS i kraft heraf ingen aktiekurs har. For at kunne anvende CAPM har jeg derfor fastsat beta ud fra hvor store udsving der er på de fire pengeinstitutters afkastgrad/ROE. Ved at beregne ROE i perioden 2010 – 2016 har jeg fastsat spændet for hvert pengeinstituts ROE og sat det spænd i forhold til det gennemsnitlige spænd for de fire pengeinstitutter, der er på 54%. Indekset de bliver holdt op i mod er altså et indeks udelukkende bestående af opgavens fire pengeinstitutter. ROE er anvendt som måleparameter, da nøgletallet, ligesom udviklingen på aktiekurser, er udtryk for et afkast.

| ROE | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Spænd | BETA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Den Jyske Sparekasse | 0,6% | -8,0% | -10,1% | -14,5% | -8,2% | 2,6% | 5,3% | 19,8% | 0,37 |
| Danske Andelskassers Bank | 6,4% | -34,8% | -11,1% | -31,0% | 2,4% | -1,4% | 3,2% | 37,4% | 0,69 |
| Vestjysk Bank | 0,3% | -19,7% | -84,2% | -44,3% | -21,2% | 3,6% | 5,7% | 89,9% | 1,67 |
| Østjydsk Bank | 1,4% | 1,2% | -39,2% | -45,0% | -65,3% | -12,0% | 3,1% | 68,4% | 1,27 |

*Tabel 11, ROE - Egen tilvirkning*

Som det fremgår er der stor forskel på de fire pengeinstitutters betaværdier og VB's og ØB's værdier er meget påvirkede af de store negative afkast de har haft i henholdsvis 2012 og 2014, hvorfor de begge ligger over 1. At DJS og DAB ligger under 1 er ikke udtryk for, at de ikke er risikofyldte. De er blot mindre risikofyldte end gennemsnittet for de fire pengeinstitutter.

Ved at anvende ovennævnte, beregnes WACC for de fire pengeinstitutter og er vist nedenfor:




*Figur 9, WACC - Egen tilvirkning*

Fokuseres der på den generelle udvikling i WACC henover perioden har alle pengeinstitutterne undtagen ØB formået at sænke deres WACC. ØB's WACC er i 2016 0,01 procentpoint større end i 2010, hvilket kan henledes til at omkostningerne på egenkapitalen er steget tilsvarende faldet i omkostningerne på fremmedkapitalen. Ud over at have haft den mest negative udvikling i WACC er ØB også det pengeinstitut der har den højeste WACC af de fire pengeinstitutter, bortset fra 2010 og 2014 hvor VB ligger højest. Den lavest WACC findes hos DJS igennem hele perioden bortset fra 2014, hvor DJS' WACC er marginalt højere end DAB's WACC.

De beregnede WACC'er viser hermed at, det er de pengeinstitutter der har haft sværest ved at overholde kapitalkravene, og dermed har haft størst behov for ny kapital, der betaler mest for deres kapital. Her er der altså en sammenhæng mellem risiko og pris. Jo større risiko i pengeinstituttet desto større afkast forventer långivere og aktionærer/garanter at få.

### Delkonklusion

Ved at analysere på ICGR og WACC er det blevet synliggjort at opgavens fire pengeinstitutter, i kraft af negative resultater, har haft svært ved at generere ny egenkapital i perioden. Dette har været medvirkende til, at øge behovet for ny kapital og har, for VB og ØB, besværliggjort gennemførelsen af deres kapitalplaner.

Samtidig er det blevet belyst, at der er en sammenhæng mellem evnen til at generere ny egenkapital og den pris der betales på kapitalen. Dermed er det de pengeinstitutter der har sværest ved at generere ny egenkapital og har et øget behov for at få tilført ny kapital, der betaler mest for deres kapital.

# Årsagerne til kapitaludfordringer

For at belyse hvad der ligger til grund for, at VB og ØB har haft og stadig har større udfordringer med deres kapital end DAB og DJS, er det nødvendigt at gå dybere ned i de fire pengeinstitutters regnskaber, end WACC og ICGR. I det følgende afsnit vil pengeinstitutternes nedskrivninger, kundefordeling og effektivitet blive gennemgået, for bedre at forstå hvad der forårsager problemerne i WACC og ICGR og dermed også pengeinstitutternes kapital.

Effektiviteten bliver belyst ved at analysere på udviklingen i pengeinstitutternes antal medarbejdere og balancesum. Samtidig analyseres der på medarbejdernes effektivitet ved at se på deres direkte omkostninger sat op i mod hvor meget de omsætter for.

Nedskrivningerne gennemgås, da de er en stor regnskabspost for alle fire pengeinstitutter. Ved at gå i dybden med disse, vil det kunne belyses hvad der har skabt de store negative resultater som pengeinstitutterne i perioden har oplevet. I den forbindelse bliver der tillige set på udviklingen i deres fordeling mellem privat og erhvervskunder for at vurdere, om der er en sammenhæng mellem kundesegmenter og nedskrivningerne.

Afsnittet bliver afsluttet af en opsummering hvor pengeinstitutternes effektivitet vil blive sammenholdt med deres nedskrivninger og kundeeksponering, for derved at fastslå om der er en entydig årsag til, at ØB og VB har haft større problemer med at overholde kapitalkravene end DJS og DAB.

## Indtjening

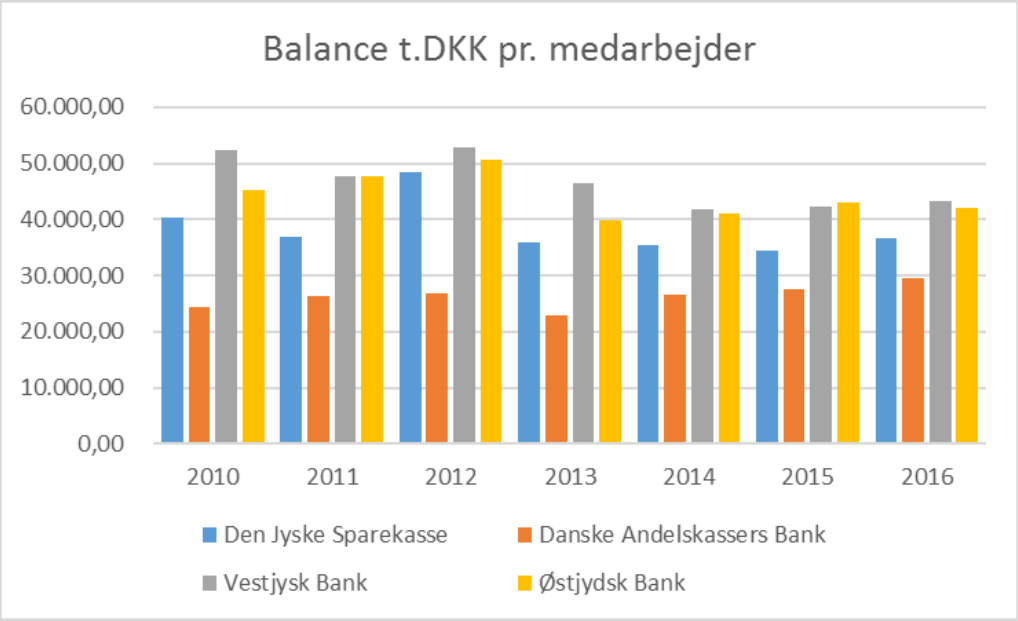
Som det blev vist under ICGR har de fire pengeinstitutter alle haft svært ved at generere ny egenkapital. I perioden 2010 – 2016 har der været flest år hvor ICGR har været negativ og pengeinstitutterne dermed har tæret på deres egenkapital. For at kunne generere ny egenkapital er det nødvendigt at tjene penge. Ser vi på opgavens fire pengeinstitutter har dette været et kritisk punkt i en periode, der har været meget præget af negative resultater. Både VB og ØB har i henholdsvis 2012 og 2014 haft negative resultater svarende til mere end t.DKK 2.000 per medarbejder.

Nedenfor vil det blive belyst, hvad der har ligget til grund for disse negative resultater og hvad de fire pengeinstitutter har gjort for at forbedre dem.

En måde at forbedre resultatet på er ved at sænke sine omkostninger. Dette kan gøres ved at sænke sine indlånsrenter, lukke eller sammenlægge afdelinger, fyre medarbejdere o.l. Netop

medarbejdere er der generelt, blevet færre af i perioden. Det eneste pengeinstitut der har et større antal medarbejdere i 2016 end i 2010 er DJS. Dette skal ses i lyset af, at de har gennemgået flere fusioner og opkøb i 2012 og 2013, hvilket har tilført sparekassen flere medarbejdere. Efter 2013 er der igen blevet skåret ned på antal medarbejdere, således at de er gået fra at have 478,3 heltidsansatte medarbejdere i 2013 til 414,7 i 2016. I perioden 2010 – 2016 er DAB's antal medarbejdere faldet fra 623 til 361. VB's er faldet fra 642,1 til 458,6 og ØB's er faldet fra 154 til 70,7. Der har dermed været betydelige fald i antal medarbejdere.

Faldet i antal medarbejdere er til dels forårsaget af, at alle fire pengeinstitutter i perioden har solgt og lukket flere afdelinger. Det vil sige at samtidig med faldet i antal medarbejdere er pengeinstitutternes balancer blevet mindre. For at faldet i antal medarbejdere skal give mening skal det gerne være forholdsmæssigt større end faldet i balancen, således at der er færre medarbejdere til samme balancesum. Udviklingen i balancesum målt i t.DKK pr. medarbejder er vist nedenfor.




*Figur 10, balance pr. medarbejder - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010-2016*

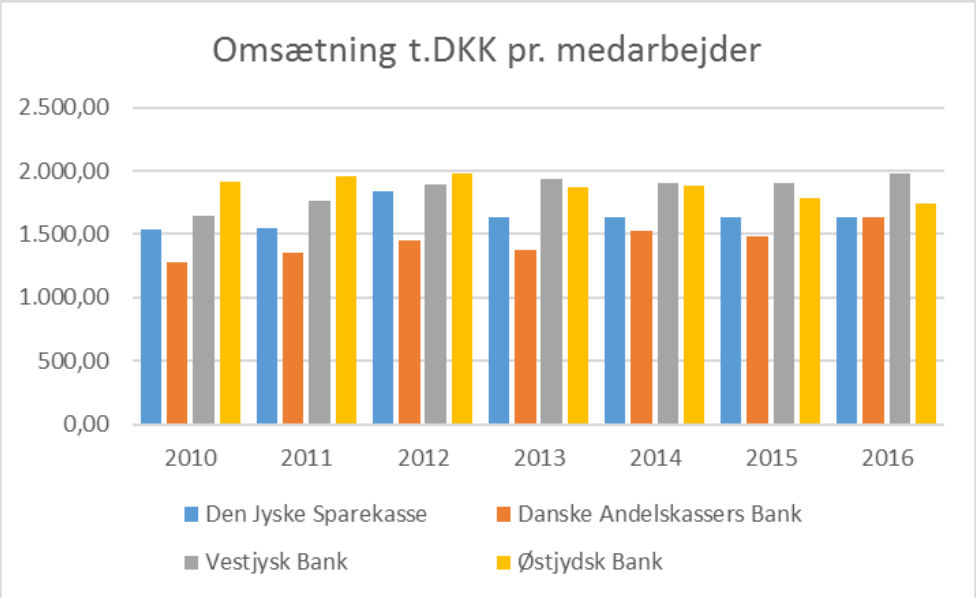
Ser vi på den generelle udvikling i figur 10 har der for DJS, VB og ØB været et fald i balancesum pr. medarbejder fra 2010 til 2016. Der har hermed været et forholdsmæssigt større fald i balancen end i antal medarbejdere, hvilket umiddelbart gør indtjeningsgrundlaget pr. medarbejder mindre. Ser vi derimod på DAB har balancesummen pr. medarbejder været stigende henover perioden. For DAB har faldet i balancen altså, til forskel fra de tre andre pengeinstitutter, været forholdsvist mindre end faldet i antal medarbejdere, hvilket forbedrer muligheden for at øge omsætningen pr. medarbejder.

Gennem hele perioden har DAB's balancesum pr. medarbejder været betydelig lavere end de tre andre pengeinstitutter, til trods for at de er det eneste pengeinstitut hvor balancesummen pr. medarbejder er steget igennem stort set hele perioden. Fra 2010 til 2016 er forskellen mellem DAB og de tre andre pengeinstitutter altså blevet mindre. I den anden ende af skalaen er VB og ØB de to pengeinstitutter med den største balancesum pr. medarbejder, hvilket de er igennem hele perioden.

Set ud fra balance pr. medarbejder bør VB og ØB altså have et grundlaget for at kunne have en større omsætning pr. medarbejder end både DAB og DJS, såfremt deres medarbejdere er lige gode til at tjene penge.

I kraft af at de fire pengeinstitutters balancer er blevet slanket, er netop deres omsætning, målt i netto rente- og gebyrindtægter, også blevet mindre. DJS skiller sig atter ud, da deres omsætning i 2016 er højere end i 2010. Dog er billedet det samme som udviklingen i deres balance og antal medarbejdere, med en stigning fra 2011 til 2013, hvorefter omsætningen falder frem til og med 2016.

For at kunne sammenligne udviklingen i de fire pengeinstitutters omsætning, bliver omsætningen igen sat i forhold til pengeinstituttets antal medarbejdere. Derved bliver der dannet et billede af hvor stor omsætning hver enkel medarbejder i gennemsnit skaber og samtidig kan det belyses, om det reelt har nogen betydning for den enkelte medarbejders omsætning, hvor stor balancesummen er pr. medarbejder. I nedenstående diagram er omsætningen i t.DKK pr. medarbejder vist for de fire pengeinstitutter.




*Figur 11, omsætning pr. medarbejder - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010 - 2016*

Omsætningen pr. medarbejder har udviklet sig meget forskelligt hos de fire pengeinstitutter i perioden 2010 – 2016. Det eneste der er uændret igennem hele perioden er, at DAB har den laveste omsætning pr. medarbejder, hvilket hænger sammen med, at det er DAB der har den laveste balancesum pr. medarbejder. Udviklingen i deres omsætning pr. medarbejder gennemgår da også præcis samme udvikling i perioden som deres balancesum pr. medarbejder – der sker en stødt stigning fra t.DKK 1.281 i 2010 til t.DKK 1.629 i 2016.

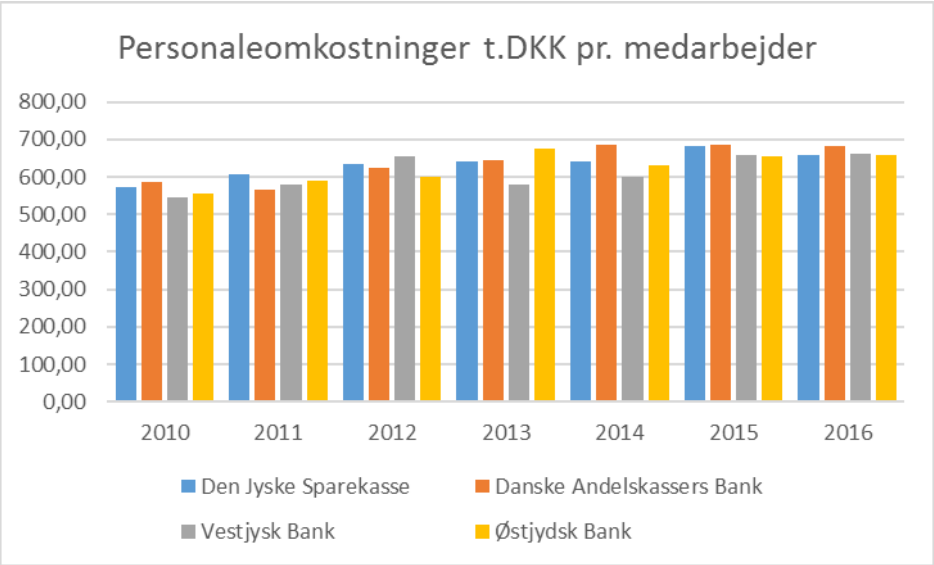
I toppen af diagrammet ligger VB og ØB. Fra 2010 til 2013 har ØB den højeste omsætning pr. medarbejder og fra 2014 til 2016 har VB den højeste omsætning pr. medarbejder. Fra 2010 til 2016 gennemgår VB en stigning i deres omsætning pr. medarbejder fra t.DKK 1.640 til t.DKK 1.983, mens ØB, som det eneste af de fire pengeinstitutter, oplever et fald i deres omsætning pr. medarbejder fra t.DKK 1.912 til t.DKK 1.742. ØB lagde dog perioden ud med en lille stigning fra 2010 til 2012.

DJS gennemgår en betydelig stigning i deres omsætning pr. medarbejder fra t.DKK 1.544 i 2011 til t.DKK 1.841 i 2012, hvilket skyldes opkøb og fusioner, da der er mange stillinger i det opkøbte pengeinstitut der ikke tages med over i DJS. Eksempelvis er det ikke nødvendigt med to administrerende direktører eller andre lederstillinger og måske er den eksisterende HR-afdelingen stor nok til også at kunne administrere de nye medarbejdere. Samtidig er det den fulde omsætning fra det opkøbte pengeinstitut der bliver tilført DJS. Der er dermed grundlag for at den tilførte omsætning vil være forholdsmæssig større end den tilførte personaleudgift. Desuden vil de opkøbte medarbejdere ofte kunne sænke de gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder, da der bliver tilført forholdsmæssigt færre løntunge lederstillinger.

Efter 2012 falder omsætningen pr. medarbejder igen i DJS til t.DKK 1.637, hvor den ligger rimelig stabil frem til og med 2016. Årsagen til faldet er, at DJS i 2013 igen øgede antallet af medarbejdere igennem opkøb og fusioner, fra 413 medarbejdere i 2012 til 478,3 medarbejdere i 2013. Dette medførte dog ikke en tilsvarende stigning i sparekassens omsætning, der stiger fra t.DKK 760.430 i 2012 til t.DKK 783.165 i 2013.

Udviklingen i pengeinstitutternes omsætning pr. medarbejder har dermed en stigende tendens i perioden 2010 – 2016 med undtagelse af ØB's der falder henover perioden. ØB's medarbejdere er altså blevet mindre effektive, mens medarbejderne i de tre andre pengeinstitutter er blevet mere effektive. Ideelt vil medarbejdernes lønsomhed være afspejlet i medarbejdernes direkte omkostninger i form af lønninger. Jo mere effektive og lønsomme

medarbejderne er, desto mere vil deres lønninger sandsynligvis stige. Nedenstående diagram viser netop personaleomkostningerne målt i t.DKK pr. medarbejder.




*Figur 12, personaleomkostninger pr. medarbejder - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010 - 2016*

I personaleomkostningerne er der medtaget alle direkte omkostninger på personalet. Det vil sige at der indgår løn, pensioner og forsikringer. Disse er medtaget for at vise hvorvidt nedgangen i antal medarbejdere, isoleret set, har været lønsomt for hvert af de fire pengeinstitutter. Hvis der bliver afskediget medarbejdere mens personaleomkostningerne pr. medarbejder stiger tilsvarende, har pengeinstituttet ingen besparelse opnået. Hvis personaleomkostningerne pr. medarbejder derimod er blevet fastholdt, eller ligefrem er faldet, har der været penge at spare for pengeinstituttet.

I perioden 2010 – 2016 har de fire pengeinstitutter gennemgået stort set samme udvikling. Pengeinstituttet med den største udvikling er VB, der er steget fra t.DKK 547 i 2010 til t.DKK 662 i 2016, en stigning på 21%. Pengeinstituttet med den mindste udvikling er DJS der er steget fra t.DKK 574 i 2010 til t.DKK 657 i 2016, svarende til en stigning på 15%. Imellem disse to ligger DAB med en stigning på 16% og ØB med en stigning på 18%.

VB's stigning giver mening hvis man sammenholder det med niveauet og udviklingen i omsætningen pr. medarbejder. I 2016 har VB's medarbejdere den største omsætning med t.DKK 1.983 pr. medarbejder, hvor den anden højeste er ØB med t.DKK 1.741 pr. medarbejder. Samtidig er omsætningen pr. medarbejder i VB steget med 21% i perioden, hvilket dermed er tilsvarende stigningen i personaleomkostningerne.

DAB har de dyreste medarbejdere ud af de fire pengeinstitutter, hvilket ikke er logisk da de også har de medarbejdere der omsætter for mindst, tæt forfulgt af DJS. Omvendt er det også det pengeinstitut der har haft den største positive udvikling i deres omsætning pr. medarbejder med hele 27%, hvorfor det igen ikke hænger sammen med at stigningen i deres personaleomkostninger er den anden laveste hos de fire pengeinstitutter.

ØB's medarbejdere har haft den anden største stigning i direkte omkostninger, hvilket ikke er i overensstemmelse med udviklingen i omsætning pr. medarbejder der i perioden har været negativ. Her har det altså ikke været medarbejdernes præstationer der har medført lønstigninger. Det kan vidne om at personaleomkostningerne i ØB måske nærmere er steget grundet besvær med at fastholde og ansætte nye medarbejdere, hvilket har givet medarbejderne en styrket forhandlingskraft ved lønsamtalerne. Til trods for, at personaleomkostningerne i ØB er steget mere end hos både DAB og DJS, har ØB marginalt de laveste personaleomkostninger pr. medarbejder i 2016.

Medarbejderne i DJS har haft den laveste stigning i personaleomkostninger. Dette hænger sandsynligvis sammen med, at deres omsætning pr. medarbejder kun er steget med 6,5%. Omsætningen pr. medarbejder er desuden den anden laveste ud af de fire pengeinstitutter, hvilket også virker til at hænge sammen med niveauet på deres personaleomkostninger pr. medarbejder der også ligger anden lavest og kun marginalt højere end hos ØB.

Sammenholder vi medarbejdernes evne til at skabe omsætning med deres personaleomkostninger hos alle fire pengeinstitutter i 2016 ser det ud som følger:

| $\frac{Omsætning\ pr. medarbejder}{Personaleomkostning\ pr. medarbejder}$ | *DJS* | *DAB* | *VB* | *ØB* |
|---|---|---|---|---|
| *2016* | 2,5 | 2,4 | 3 | 2,7 |

*Tabel 12, forhold mellem omsætning og omkostninger pr. medarbejder - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2016*

Tabellen ovenfor viser, at VB's medarbejdere har omsat kr. 3 for hver kr. der er lagt i personaleomkostninger. ØB's medarbejdere har omsat kr. 2,7, DJS' har omsat kr. 2,5 og DAB's medarbejdere har omsat kr. 2,4. Det er altså VB og ØB der har de mest effektive medarbejdere set i forhold til deres omkostninger. Alligevel er det også de to pengeinstitutter der i perioden 210 – 2016 har tabt flest penge. Igennem analysen af pengeinstitutternes udvikling i medarbejderantal og medarbejdernes indtjeningsevne, kan det hermed antages at dette ikke har haft betydning for at ØB og VB har haft større problemer med at generere ny egenkapital og dermed overholde kapitalkravene, end DAB og DJS. Ud fra medarbejdernes

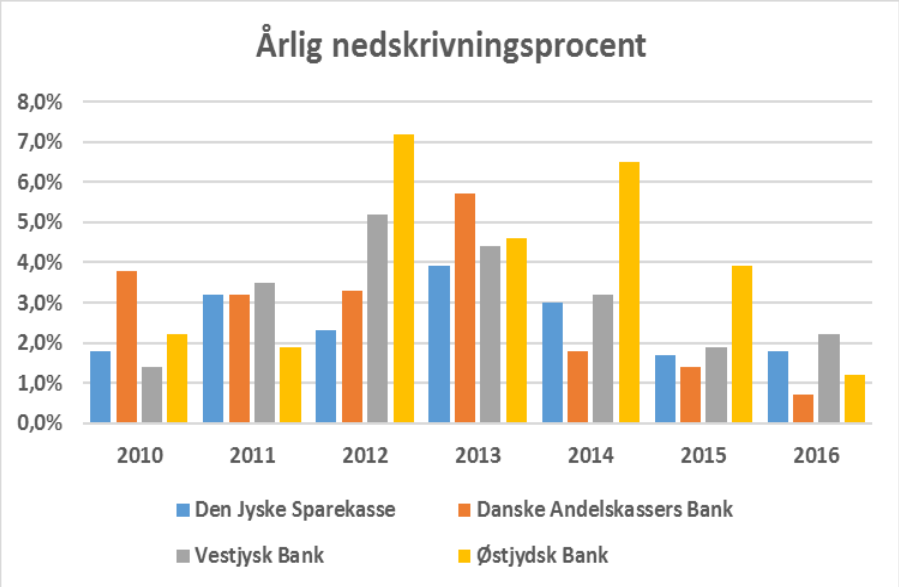
effektivitet og indtjeningsevne burde det dermed være VB og ØB der har den største indtjening af de fire pengeinstitutter.

## Nedskrivninger

Da det ikke er evnen til at skabe omsætningen og det heller ikke er medarbejdernes effektivitet der er skyld i at ØB og VB ikke kan skabe samme indtjening som DAB og DJS må problemet udelukkende ligge i pengeinstitutternes omkostninger, hvor det især er nedskrivningerne der fylder meget. Derfor vil det følgende afsnit gå dybere ned i de fire pengeinstitutters nedskrivninger og belyse hvorledes disse kan forklare, at ØB og VB har haft større kapitalproblemer end DAB og DJS.

Alle fire pengeinstitutter har som sagt været ramt af store nedskrivninger i perioden 2010 – 2016, hvilket har medført negative resultater og dermed har tæret på deres egenkapital. Ses der samlet på gruppe 3 pengeinstitutter har årets nedskrivningsprocent i perioden 2011 – 2015 ligget i intervallet 2,1% - 3,7%, mens det for gruppe 2 pengeinstitutter har ligget i intervallet 1,5% - 3,0%. For hele sektoren har intervallet været på 0,2% - 0,8% (www.finanstilsynet.dk (2)). Ud fra disse tal er der en tendens til at nedskrivningsprocent bliver større jo mindre pengeinstituttet er.

Nedenfor er vist udviklingen i den årlige nedskrivningsprocent for opgavens fire pengeinstitutter.




*Figur 13, Årlig nedskrivningsprocent - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010 - 2016*

Ser vi på de årlige nedskrivningsprocenter i hele perioden har der i årene 2012 – 2014 været de største udsving. ØB har i perioden 2012 – 2015 en årlig nedskrivningsprocent der ligger

betydelig højere end gennemsnittet for gruppe 2 og gruppe 3 pengeinstitutter. Dette er gældende for VB i 2012 og 2013, mens nedskrivningsprocenten i 2011 og 2014 ligger i den høje ende af spændet for gruppe 2 og 3 pengeinstitutter. DAB ligger højere end gennemsnittet i 2010 og 2013 og ligger højt på skalaen i 2011 og 2012. DJS ligger over gennemsnittet i 2013 og højt på skalaen i 2011 og 2014. Alle fire pengeinstitutter er hermed i perioden med til at trække den gennemsnitlige nedskrivningsprocent op.

Flere af de store nedskrivningsposter de fire pengeinstitutter har haft, i perioden 2010 – 2016, er afstedkommet ved besøg fra Finanstilsynet. Ved disse besøg har Finanstilsynet igennem stikprøvekontrol vurderet, at der har været behov for yderligere nedskrivninger, ud over de nedskrivninger som det gældende pengeinstitut allerede har bogført. Eksempelvis blev der ved tilsynsbesøget i ØB i 2014 fundet behov for yderligere nedskrivninger for i alt mio.DKK 216, svarende til 5,4% af bankens risikovægtede poster (ØB årsrapport 2014, s. 9). Tabel 13 viser hvor mange år, i perioden 2010 – 2016, Finanstilsynet har fundet behov for ekstraordinære nedskrivninger hos de fire pengeinstitutter.

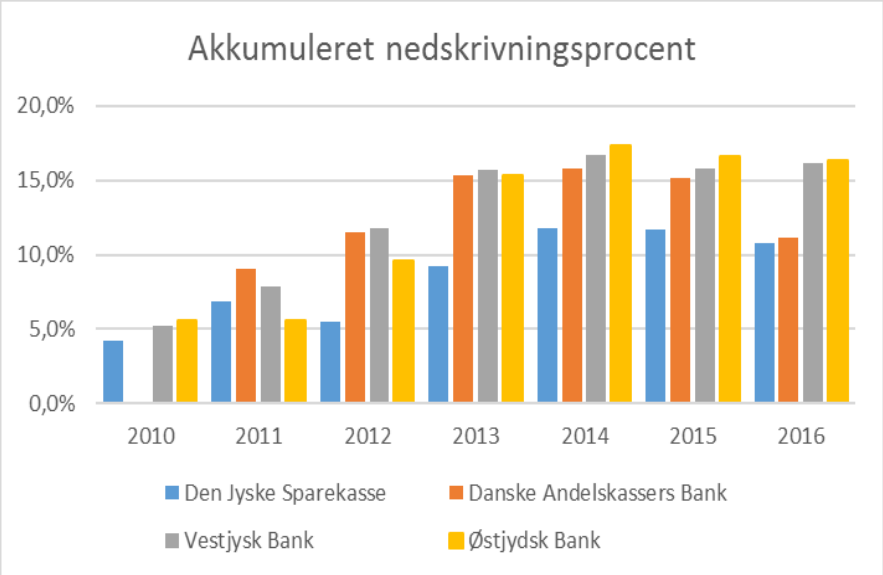
| | *DJS* | *DAB* | *VB* | *ØB* |
|---|---|---|---|---|
| *Antal år med ekstraordinære nedskrivninger* | 1 | 2 | 4 | 5 |

*Tabel 13, Antal år med ekstraordinære nedskrivninger - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010 - 2016*

Som det fremgår af tabellen har VB og ØB haft flere år med ekstraordinære nedskrivninger end DJS og DAB har. Når DAB ikke har nær så mange år med ekstraordinære nedskrivninger som ØB og VB skyldes det ikke, at der ikke har været behov for nedskrivninger. Både i 2010, 2011 og 2013 ligger DAB blandt de højeste årlige nedskrivningsprocenter sammen med VB og ØB. DAB har bare været bedre til selv at identificere behovet for nedskrivning end VB og ØB.

Ved at være på forkant og være i stand til selv at identificere nedskrivningerne, kan pengeinstitutterne lettere tage de nødvendige forholdsregler til at absorbere nedskrivningerne og dermed undgå at komme under kapital genopretning. Med evnen til at identificere kunder, hvor der er behov for nedskrivning, vil pengeinstituttet sandsynligvis også blive bedre til at identificere svaghedstegn ved kunder, der efterspørger lån og dermed kunne forebygge nedskrivningerne, i kraft af et bedre kredithåndværk.

For at kunne sammenligne effekten af de årlige nedskrivningsprocenter på tværs af pengeinstitutterne, er udviklingen i den akkumulerede nedskrivningsprocent vist i figur 14. Til forskel fra den årlige nedskrivningsprocent viser den akkumulerede nedskrivningsprocent ikke hvor meget der er nedskrevet i det indeværende år, men derimod hvor stor en del af pengeinstituttets samlede udlån der er i alt er nedskrevet.




*Figur 14, Akkumuleret nedskrivningsprocent - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010 - 2016*

I 2010 er der ikke en akkumuleret nedskrivningsprocent for DAB, da de endnu ikke var fusioneret på daværende tidspunkt.

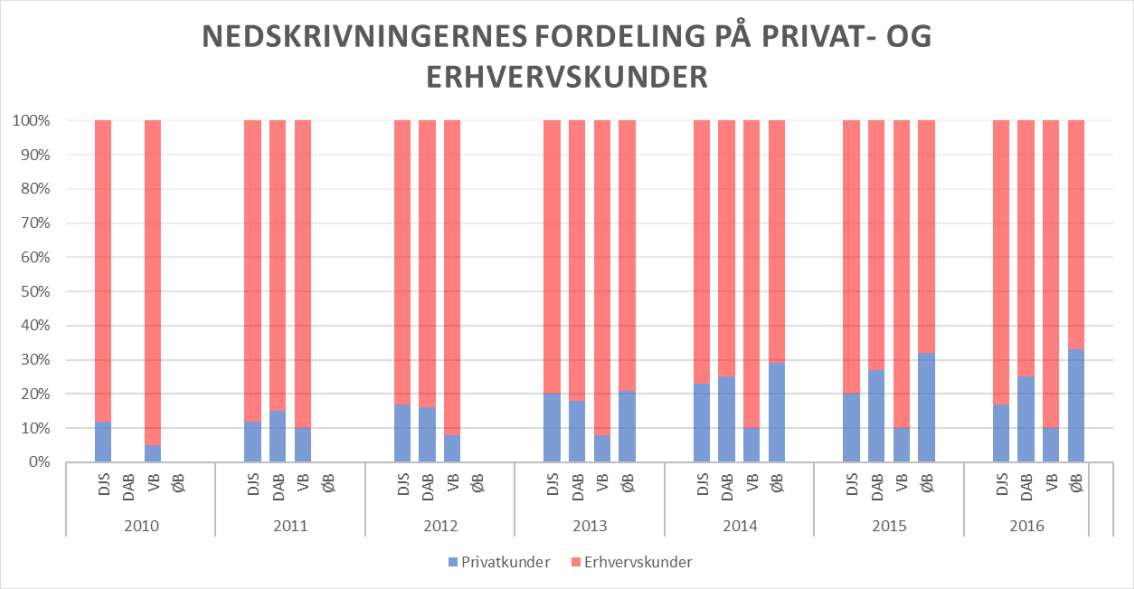
DAB og VB har den højeste akkumulerede nedskrivningsprocent i 2011 og 2012. I 2013 deler de førstepladsen med ØB, der dog overhaler dem en smule i 2014 og 2015. I 2016 falder DAB's akkumulerede nedskrivningsprocent betydeligt og ØB og VB ligger i toppen med en akkumuleret nedskrivningsprocent på henholdsvis 16,3% og 16,1%. I hele perioden har DJS den laveste akkumulerede nedskrivningsprocent bortset fra 2011, hvor ØB ligger lavest med 5,6%.

Perioden 2010 – 2014 viser en betydelig stigning i den akkumulerede nedskrivningsprocent for alle fire pengeinstitutter. Stigningen er dog noget mindre for DJS end de tre andre. Fra 2014 til 2016 falder den akkumulerede nedskrivningsprocent marginalt for DJS, VB og ØB, hvilket skyldes et fald i den årlige nedskrivningsprocent, en stigning i tilbageførte nedskrivninger samt realiserede tab på nedskrevne udlån. I perioden 2014 – 2016 skiller DAB sig ud, da deres akkumulerede nedskrivningsprocent falder betydeligt fra 15,8% i 2014 til

11,1% i 2016. Dette kan henledes til et mærkbart fald i årets nedskrivningsprocent og en stor stigning i bogførte tab på nedskrevne udlån fra mio.DKK 193 i 2015 til mio.DKK 374 i 2016.

Ud fra de to ovenstående diagrammer over henholdsvis den årlige nedskrivningsprocent samt den akkumulerede nedskrivningsprocent, kan det antages at netop nedskrivningerne kan være årsagen til ØB og VB's manglende indtjening i perioden 2010 – 2016. Det næste skridt i analysen er at afklare hvor nedskrivningerne stammer fra. Her vil der blive set på fordelingen af pengeinstitutternes nedskrivninger på forskellige kundesegmenter.

Som det første vil der blive set på nedskrivningernes fordeling mellem erhvervs- og privatkunder, som er vist i nedenstående figur. I perioden 2010 – 2012 er der ikke tal på ØB, da deres risikorapporter først er blevet offentliggjort fra og med 2013. Desuden er der i 2010 ikke tal på DAB, da deres konstruerede regnskabstal for 2010 ikke dækker deres nedskrivninger.




*Figur 15, Nedskrivningers fordeling på privat og erhverv - Egen tilvirkning pba. Års- og risikorapporter 2010–2016*

Figur 14 viser at det for alle fire pengeinstitutter er erhvervskunderne der bidrager mest til pengeinstitutternes nedskrivninger. Der er en generel tendens til at erhvervskundernes andel af nedskrivningerne er faldende henover perioden, dog er det stadig erhvervskundernes nedskrivninger der er overvægt af i 2016.

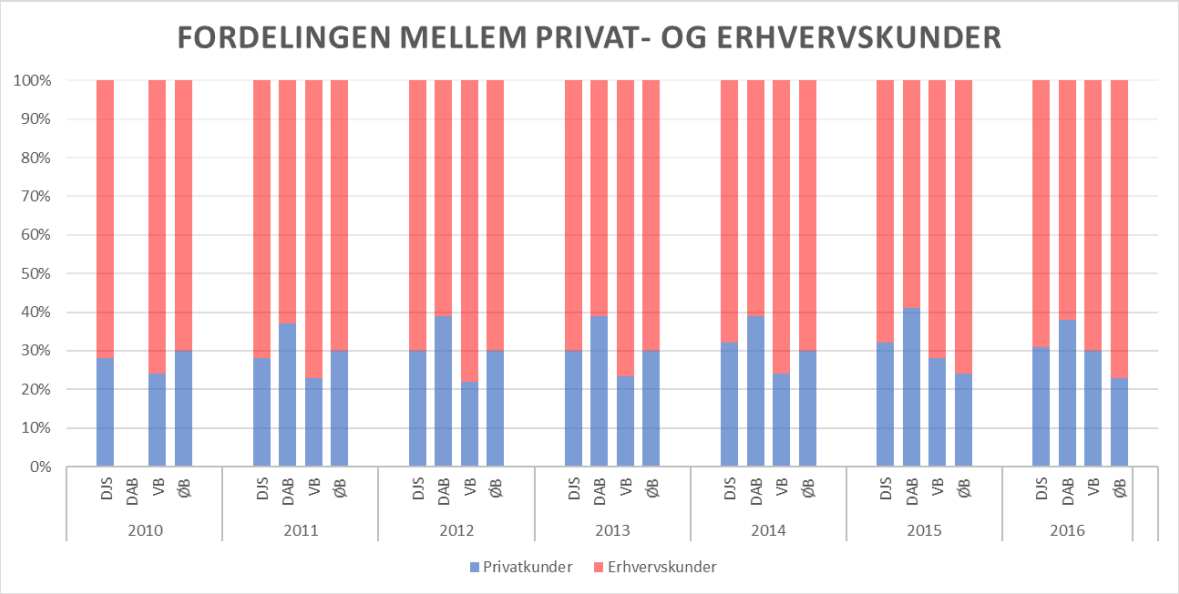
I perioden 2013 – 2016, hvor der er tal fra alle fire institutter, er VB i alle årene det pengeinstitut, der har den største andel af nedskrivninger på erhvervskunder. I den anden ende

er ØB i alle årene det pengeinstitut, der har den største andel af nedskrivninger på privatkunder.

DAB har i perioden 2013 – 2016 den største stigning i andelen af de samlede nedskrivninger der er nedskrevet på privatkunder, da nedskrivninger går fra at udgøre 18% af deres samlede nedskrivninger i 2013 til at udgøre 25% i 2016. De er da også det pengeinstitut der har den anden største andel af deres nedskrivninger på privatkunder.

DJS ligger gennemsnitligt i forhold til fordelingen mellem nedskrivninger på privat- og erhvervskunder. Dog er de det eneste af de fire pengeinstitutter, hvor nedskrivninger på erhvervskunder udgør en større andel af de samlede nedskrivninger i 2016 end i 2013.

For at vurdere betydningen af nedskrivningernes fordeling på erhvervs- og privatkunder, bliver denne fordeling sammenholdt med udviklingen i pengeinstitutternes samlede udlåns fordeling på erhvervs- og privatkunder. Dette gøres for at belyse, hvorvidt erhvervs- eller privatkunder i de fire pengeinstitutter vægter forholdsmæssigt meget i pengeinstitutternes samlede nedskrivninger. Udlånets fordeling på erhvervs- og privatkunder er vist i figuren nedenfor.




*Figur 16, Fordeling mellem privat- og erhvervskunder - Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2010-2016*

Sammenholder vi fordelingen mellem privat- og erhvervskunder målt på udlånsvolumen vægter erhvervskunderne i DJS, DAB og VB forholdsmæssigt meget i nedskrivningerne. Eksempelvis udgør VB's udlån til erhvervskunder i 2016 70% af deres samlede udlån, mens nedskrivninger på udlån til erhvervskunder udgør 90% af deres samlede nedskrivninger. Denne sammenhæng mellem fordeling af privat- og erhvervskunder og deres bidrag til

pengeinstitutternes nedskrivninger viser, at DJS, DAB og VB har en kundeportefølje hvor erhvervsengagementerne umiddelbart er mere risikofyldte end privatengagementerne.

Ser vi derimod på ØB, er her sket en anden udvikling. I år 2013 var der samme sammenhæng som hos de tre andre pengeinstitutter, men i 2014 ændrede dette sig til, at erhvervs- og privatkunder bidragede ligeligt til bankens nedskrivninger. Dette skal forstås på den måde, at mens 30 % af deres samlede udlån i 2014 var eksponeret mod privatkunder var 29% af deres samlede nedskrivninger foretaget på privatkunder. I 2015 og 2016 er billedet ændret endnu mere, da privatkunderne nu vægter mere i nedskrivningerne end erhvervskunderne.

Andelen af privatkunder i ØB er faldet meget fra 2014 til 2015. Baggrunden for dette er, at de frasolgte to afdelinger ved årsskiftet, som et led i deres kapitale genopretningsplan. Der har tydeligvis været flere privatkunder end erhvervskunder i de to frasolgte afdelinger, hvilket forklarer faldet i andelen af privatkunder. Desuden er det overvejende privatkunder uden nedskrivningsbehov, hvilket dermed forklarer stigningen i privatkundernes andel af bankens nedskrivninger.

Ud fra nedskrivningernes fordeling kan det antages, at ud af de fire pengeinstitutter er det ØB der har de svageste privatkunder, da det er de privatkunder der vægter tungest i nedskrivningerne i forhold til de andre pengeinstitutter. Samtidig er det VB der har de svageste erhvervskunder, da de vægter tungere i nedskrivningerne end erhvervskunderne hos de tre andre pengeinstitutter – dog tæt forfulgt af DAB.

### Delkonklusion

ØB og VB har i perioden 2010 – 2016 haft større problemer med at skabe indtjening og dermed overholde deres kapitalkrav end DAB og DJS. Det er blevet belyst i nærværende afsnit, at det, til trods herfor, også er dem der er bedst til at skabe omsætning målt i netto rente- og gebyrindtægter. En øget omsætning er dog ikke nok til at skabe et positivt resultat, da netop ØB og VB, som sagt, også har større nedskrivninger end DJS og DAB og samtidig flere ekstraordinære nedskrivninger i forbindelse med besøg fra Finanstilsynet.

Netop de ekstraordinære nedskrivninger, størrelsen på de akkumulerede nedskrivninger samt medarbejdernes kompetencer til at skabe omsætning vurderes at være et tegn på at både ØB og VB mangler evner hvad angår deres kredithåndværk. Det vil sige evnen til at kunne kreditvurdere de kunder de låner penge ud til og samtidig opfange svaghedstegn ved eksisterende kunder, for derved selv at kunne identificere nedskrivningsbehov.

På den baggrund konkluderer jeg, at ØB og VB's manglende evner inden for kredit er årsag til, at deres kapitale udfordringer har været større end hos DJS og DAB.

## Adizes

Nærværende afsnit indeholder analysen af ledelsen i DJS, DAB, VB og ØB. Den teori der bliver inddraget i analysen er Ichak Adizes' PAEI-model. I modellen står hvert af de fire bogstaver for en ledelsesrolle, som alle er nødvendige for at kunne lede en organisation. De fire roller er:

- (P)roducenten
- (A)dministratoren
- (E)ntrepenøren
- (I)Integratoren

Ifølge Adizes er de fire roller hver især nødvendige og tilstrækkelige for at kunne lede og drive en organisation på langt sigt (Adizes (1999), s. 11). Dog er det ifølge Adizes ikke muligt for én leder at udføre alle fire roller på én gang, da rollerne kræver personlighedsegenskaber der er i indbyrdes konflikt (Adizes (1999), s. 74). Når en leder skal beskrives ud fra PAEI modellen anvender man store bogstaver (PAEI) når rollerne er stærkt repræsenteret, små bogstaver (paei) når roller er repræsenteret i nogen grad og 0'er (0000) når rollerne slet ikke er repræsenteret. Det giver altså mulighed for mange forskellige typer af ledere.

I analysen bliver det belyst hvilke roller der har været særlig fremtrædende i de fire pengeinstitutter i perioden 2010 – 2016. Målet med analysen er at afklare hvorvidt det, ud fra Adizes PAEI-model, kan vurderes at forskelle i ledelsesrollerne har haft betydning for, at DJS og DAB har været mere succesfulde med at komme ud af genopretning end VB og ØB.

### Beskrivelse af de fire roller

#### (P)roducenten

P rollen står for resultater, know-how og handlekraft, hvorfor rollen er nødvendig for at holde en virksomheds drift i gang (Adizes (1999), s. 11). P er vigtig for en leder, da det er nødvendigt med branchespecifik viden for at kunne lede virksomheden hensigtsmæssigt, hvad angår eksempelvis konkurrencemæssige forhold eller lovkrav. Samtidig er P vigtig for lederne af alle fire pengeinstitutter, da netop handlekraft er betydningsfuldt for at kunne gennemføre vigtige beslutninger som eksempelvis en ny genopretningsplan.

En leder med et meget dominerende P, vil ofte have opnået sin lederstilling igennem forfremmelser i kraft af den store lyst og evne til at skabe resultater.

### (A)dministratoren

A er detaljeorienteret og går op i detailplanlægning. A opsætter regler og kontroller med henblik på, at medarbejdere systematisk følger organisationens forretningsgange og dermed "fungerer efter hensigten" (Adizes (1999), s. 28). A er vigtig for ledelsen i de fire pengeinstitutter, da denne rolle er nødvendig for at sikre ensartede og korrekte procedurer for eksempelvis kreditmæssig behandling af pengeinstitutternes engagementer. Rollen er desuden med til at sikre, at interne kontroller bliver gennemført rigtigt og rettidigt.

Med alle de reguleringer, love og krav til eksempelvis likviditet og kapital der er til de danske pengeinstitutter, er A rollen dermed nødvendig for at kunne drive et pengeinstitut både på kort og lang sigt.

### (E)ntreprenøren

E er en iværksætterrolle, der er nødvendig for at kunne identificere handlingsmuligheder, udvikle en slagplan og samtidig turde søsætte planen (Adizes (1999), s. 12). Her er der altså tale om en kreativ, visionær personlighed, der ikke er bange for at løbe en risiko. Netop denne rolle er nødvendig for at kunne se de forskellige muligheder i forbindelse med udarbejdelsen af pengeinstitutternes genopretningsplaner og fastsætte denne plan.

### (I)ntegratoren

Den sidste rolle, I, indebærer behovet og evnen til at målrette hele organisationen og skabe et fælles ansvar for at nå mål og følge strategier (Adizes (1999), s. 13). Integratoren er vigtig for at strategier og planer kan videreføres i forbindelse med en udskiftning i direktionen – det er en rolle der skaber sammenhold og fællesskab om ændringer. Denne rolle har været vigtig for de fire pengeinstitutter i hele perioden 2010 – 2016, og vil være det fremadrettet, da det har været en periode med mange ændringer. Alle disse ændringer, som eksempelvis filiallukninger og omstruktureringer, vil kunne medføre stor modstand mod forandringer blandt medarbejderne, hvis ikke ledelsen besidder I-rollen, der er nødvendig for at få medarbejderne til at støtte op om ændringerne.

## Ledelsesanalyse

I det følgende vil det blive belyst hvilke roller de nuværende administrerende direktører i hvert af de fire pengeinstitutter besidder. Analysen bliver lavet på baggrund af ledelsesberetningerne i hver af de fire pengeinstitutters årsrapport for 2016. Desuden er der udvalgt fire nyhedsartikler, der hver især omhandler et af de fire pengeinstitutter og samtidig indeholder interviews med den pågældende direktør.

Artiklerne og ledelsesberetningerne analyseres med henblik på at finde udsagn og budskaber der kan tilknyttes en eller flere af de fire roller P, A, E eller I. Alt efter hvor mange forekomster der er af hver enkel rolle, vurderes det hvor fremtrædende den er. Er der eksempelvis mange udsagn der kan tilknyttes producenten, vil den rolle være betegnet med store P. Er der få udsagn der kan tilknyttes producenten betegnes den med lille "p" og er der ingen udsagn der kan tilknyttes producenten betegnes rollen med et 0. Tabellen nedenfor viser rollefordelingen og ledelsestypen på hver af de administrerende direktører.

| Forekomster | P | A | E | I | Ledertype |
|---|---|---|---|---|---|
| DJS | 1 | 2 | 5 | 9 | paEI |
| DAB | 1 | 4 | 3 | 8 | pAeI |
| VB | 7 | 12 | 2 | 1 | PAei |
| ØB | 6 | 9 | 1 | 1 | PAei |

For at give et billede af direktørernes individuelle ledelsesroller, er der udtaget seks eksempler for hver direktør, der hver især giver udtryk for en ledelsesrolle. Eksemplerne er udvalgt således at størstedelen giver udtryk for den eller de roller der er mest dominerende hos den enkelte direktør. Eksemplerne er vist i tabellen nedenfor.

| DJS | DAB | VB | ØB |
|---|---|---|---|
| Der er generelt mange billeder og grafiske fremvisninger af nøgletal i ledelsesberetningen – I | "Samtlige medarbejdere har været en aktiv del af at implementere den nye strategi" s. 102 i årsrapporten 2016 - I | Detaljeret beskrivelse af bankens landbrugs-kunder. S. 11 i årsrapporten 2016 - A | Banken ønsker en risikospredning der følger lovgivningen. S. 17 i årsrapporten 2016 - A |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Stort fokus på digitale løsninger såsom MobilePay og SWIPP på s. 10 i årsrapporten 2016 - E | Fokus på digitale løsninger så som MobilPay og SWIPP. S. 109 i årsrapporten 2016 – E | Meget detaljeret handlingsplan. S. 16 i årsrapporten 2016 - A | Banken har opdateret og udbygget forretningsgange og politikker. S. 18 i årsrapporten 2016 – A |
| Forskellige kampagner i filialerne, såsom MasterCard med rejseforsikring, hvor filialer var omdannet til sandstrandes. 6 i årsrapporten 2016 – I/E | ”vi har fået skabt en effektiv organisation og en fælles kultur, ligesom vores nye strategi har skabt en langt højere grad af ensartethed i banken” s. 18 i årsrapporten 2016 – A/I | ”Logbog på erhvervs-kunder for at sikre overblik over kundeforholdet…” s. 21 i årsrapporten 2016 - A | Løbende udvikling og vedligehold af interne procedurer, for at sikre en aktiv styring af banken. S. 21 i årsrapporten 2016 - A |
| ”Vi gør det med vilje” kursusdag for alle medarbejdere + Worklife Investment-karavane. S. 12 i årsrapporten - I | Jan Pedersen fortæller at han har gennemført en Iron Man før det blev moderne, og vil gennemføre en hvert år indtil han bliver 70. S. 18 i årsrapporten 2016 – P/E | Ønske om at fastholde en omkostningsprocent på 50%. S. 4 i årsrapporten 2016 - P | Ønsker at fortsætte med at være en aktiv medspiller i lokalsamfundet. S. 28 i årsrapporten 2016 - I |
| ”Vi er i gang med at konkretisere vores børsplaner… Så vi tager intet fra dem” Jyllandsposten 2017 – P/E | ”Vi ønsker i endnu højere grad end i dag at have slagkraftige filialer… skaber vi to stærkere og mere konkurrencedygtige filialer” Jydske Vestkysten Varde 2016 – P/I | ”Jeg har flere gange siddet hjemme med lyset slukket, og bare tænkt ”er det nu klogt det her? Er det fornuftigt?”” Dagbladet Struer 2016 - A | ”Der har ikke været nogle tabuer i vores overvejelser af, hvordan vi overvandt vores øjeblikkelige krise” Nordjyske Stiftstidende 2013 - E |
| ”Jeg er helt sikker på, at jeg og mine kolleger har en stor forklaringsopgave over for garanterne, og den forsøger vi at løfte” Jyllandsposten 2017 - I | ”For os er det at være lokale ikke betydende med at have et lokale i umiddelbar nærhed af alle bankens kunder… så vi også kan gøre en forskel for de mange kunder, som ikke bor i direkte nærhed af en af vores filialer” Jydske Vestkysten Varde 2016 - I | ”Jeg fornemmer, at arbejdet i banken kommer til at sluge så meget af min tid, at der ikke bliver tid til meget mere end at sove” Dagbladet Struer 2016 - P | Nu er der skåret ind til benet med nedskrivninger på vores udlån, og nu skal vi vise, at vi kan håndtere vores udlån uden at få flere ubehagelige overraskelser – Nordjyske Stiftstidende 2013 – A/P |

Den administrerende direktør i DJS, Claus E. Petersen, er ledertypen paEI, som ifølge Adizes kaldes for Læreren (Adizes (1999), s. 96). I kraft af hans store E og store I er han i stand til at gennemskue alle mulighederne og dermed finde frem til de budskaber der kan fungere som fælles mål for ham og hans ansatte. Eksempelvis har der i DJS været en fælles kursusdag i 2016 for alle medarbejdere, med temaet vi gør det med vilje, hvilket netop er et tegn på Claus' store I. Samtidig besidder han et lille "a", der i nogen grad gør, at han også evner at sætte hans løfter i system så han kan holde dem, og et lille "p", der i nogen grad sikrer ham kompetencerne til også at kunne præstere hvad han lover (Adizes (1999), s. 89).

Jan Pedersen, der er administrerende direktør i DAB, er ledertypen pAeI, som Adizes kalder for Den Medlevende Administrator (Adizes (1999), s. 95). Denne ledelsestype søger at udøve en kontrol der kan accepteres af de underordnede. Et eksempel på det store I, findes i ledelsesberetningen 2016, hvor Jan udtaler at alle medarbejdere har bidraget til implementeringen af den nye strategi. Det lille "p" gør, at han er lidt orienteret mod resultater, hvorfor hans bestræbelser på, at acceptere andres ideer bliver mere oprigtige. Samtidig medfører hans lille "e", at han i nogen grad selv evner at tilvejebringe systemer til, at kunne udøve kontrol i organisationen (Adizes (1999), s. 85).

Jan Ulsø Madsen, administrerende direktør i VB, og Max Hovedskov, administrerende direktør i ØB, er begge ledertypen PAei, som Adizes kalder for Statholderen (Adizes (1999), s. 95). Denne ledertype er meget orienteret mod præstationer, resultater og kontrol. For denne leder handler ledelse om effektivitet og nyttevirkning, altså *hvad* og *hvordan*. Eksempelvis gør ØB i deres ledelsesberetning 2016, meget ud af at fortælle om, at forretningsgange og politikker er blevet opdateret og udbygget, hvilket er et tegn på et stort A. Besiddelsen af det lille "e" gør, at bankerne opretholder en vis fleksibilitet og kreativitet i forhold til markedets omskiftelighed. Samtidig gør det lille "i", at moralen i organisationen opretholdes og personaleomsætningen til dels kan holdes nede (Adizes (1999), s. 81).

### Delkonklusion

Som det fremgår af analysen, er begge direktørerne i henholdsvis DJS og DAB i besiddelse af meget dominante I'er. Det vil sige, at de begge er gode til at integrere deres ideer og målsætninger i deres medarbejdere og derved skabe et fælles ønske om at nå i mål med de ændringer og planer der bliver lagt for pengeinstitutterne.

Direktørerne i VB og ØB er derimod begge meget dominante på P og A, hvilket kan forklare at de også har de medarbejdere der skaber den største omsætning målt i netto rente- og

gebyrindtægter. Dog mangler de begge det dominante I, som ledelsen i DJS og DAB besidder. Dette medfører at de ikke får solgt deres ideer til medarbejderne, hvorfor det ikke er hele organisationen der støtter op om de ændringer som ledelsen prøver at få gennemført. I praktisk forstand kan dette have betydning for hvorvidt nye forretningsgange bliver implementeret ude i afdelingerne, hvormed kredithåndværk og lignende ikke bliver forbedret.

# Konklusion

Nærværende opgave har søgt at besvare nedenstående problemformulering:

- Hvordan kan det, med et regnskabs- og ledelsesmæssigt fokus, forklares, at Østjydsk Bank og Vestjysk Bank ikke har haft lige så stor succes med at komme igennem finanskrisen, som Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank?

Problemformuleringen er blevet besvaret igennem en analyse af de fire pengeinstitutters kapitalforhold. Denne viser, at Østjydsk Bank og Vestjysk Bank har haft større problemer med at overholde kravene til deres egentlige kernekapital end både Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank. Årsagen til deres kapitalmæssige udfordringer ligger i de to bankers store negative resultater, der skyldes en ualmindelig stor akkumuleret nedskrivningsprocent.

Analysen viser, at der er en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes evne til at skabe omsætning, i form af netto rente- og gebyrindtægter, og størrelsen på bankens nedskrivninger. Desuden har nedskrivningernes størrelse også sammenhæng med uregelmæssigheder i privat- og erhvervskundernes vægtning i pengeinstituttets samlede nedskrivninger. Sammenhængene viser, at Østjydsk Bank og Vestjysk Banks øgede nedskrivningsprocent skyldes, at deres medarbejdere har en større omsætning, end medarbejderne hos Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank. Yderligere skyldes den, at Østjydsk Banks nedskrivninger på udlån til privatkunder og Vestjysk Banks nedskrivningerne på udlån til erhvervskunder, vægter uforholdsmæssigt meget i deres samlede nedskrivninger, sammenlignet med Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank. Den overordnede årsag til forskellene i nedskrivningsprocenterne er, at Østjydsk Bank og Vestjydsk Bank's kredithåndværk er betydeligt ringere, end hos de to andre pengeinstitutter.

Som den sidste del af analysen, er det blevet undersøgt hvorvidt de vedblivende problemer med Østjydsk Bank og Vestjysk Banks kapital kan henledes til de nuværende administrerende direktører. Denne analyse viser, at de administrerende direktører i Den Jyske Sparekasse og Danske Andelskassers Bank har en meget dominant I-rolle. Denne rolle er derimod næsten ikke-eksisterende hos de administrerende direktører i Østjydsk Bank og Vestjysk Bank. Analysen viser altså, at Østjydsk Bank og Vestjysk Bank har manglet en leder med evnen til at kunne integrere og implementere nye mål og tiltag i organisationen, hvilket er vigtigt for fremadrettet at kunne forbedre deres kredithåndværk og dermed deres nedskrivninger.

## Perspektivering

Opgavens problemformulering er blevet besvaret ud fra begivenheder i perioden 2010 – 2016. For at uddybe problemformuleringens besvarelse yderligere, ville det give mening at dykke længere ned i, hvor de fire pengeinstitutters nedskrivninger stammer fra. Dette vil med fordel kunne gøres med fokus på et eller flere områder, som vil blive nævnt længere nede i perspektiveringen. Alternativt kunne det være interessant at undersøge pengeinstitutternes fremadrettede muligheder yderligere. I nærværende analyse er det blevet vist, at den Jyske Sparekasse og Vestjysk Bank fremadrettet vil få svært ved at overholde kapitalkravene, hvilket med fordel vil kunne danne grundlag for en ny undersøgelse, der behandler hvordan disse to undgår at bryde med kapitalkravene i fremtiden.

En uddybning af pengeinstitutternes nedskrivninger, kan eksempelvis tage udgangspunkt i nærværende opgaves analyse af nedskrivningernes fordeling på udlån til erhvervs- og privatkunder. Ved at gå dybere ned i denne analyse, vil det give mening at se på hvilke forskellige erhvervssegmenter der vægter tungest i nedskrivningerne. Er det landbrug, ejendomme, industri eller noget helt fjerde? Samtidig kan der være tale om geografiske områder der måske bidrager mere til pengeinstitutternes nedskrivninger end andre. Et pengeinstitut der er meget eksponeret mod ”Udkantsdanmark” vil måske opleve flest tvangsauktioner, mens et pengeinstitut med en stor eksponering mod dyre ejendomme i vækstområderne, vil opleve tvangsauktionerne med de største tab.

En anden måde at undersøge årsagerne til forskellene i pengeinstitutternes nedskrivninger er, at undersøge hvad der er sket i den periode hvor de lån, der blev nedskrevet på i perioden 2010 – 2016, er blevet udstedt. Altså kan der med fordel laves en analyse af perioden op til finanskrisen. Denne analyse kan tage udgangspunkt i udlånsvæksten på forskellige kundesegmenter, eller udlånsvæksten på forskellige udlånstyper. Er det de risikofyldte forbrugslån der vækster mest, eller er det sikre lån med pant i fast ejendom og er sikkerhederne i så fald det værd som de står bogført til?

Slutteligt vil analysen kunne gøres mere valid ved, at udvide analysefeltet til flere pengeinstitutter. Siden bankpakke II blev vedtaget i 2009 er der flere banker der er krakket og altså har haft endnu større problemer end de fire pengeinstitutter der indgår i denne opgave. En analyse der medtager disse pengeinstitutter, vil i endnu større grad kunne vise faresignalerne, hos pengeinstitutter med kapitaludfordringer.

# Litteraturliste

## Bøger

Gup, Benton E. & Kolari, James W. (2005), *Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd edition*, John Wiley & Sons, Inc

Adizes, Ichak (1999), *Lederens Faldgruber, 3. udgave*, Børsens Forlag

## Artikler

Berlingske Business, *Overblik over Bankpakke II*, lokaliseret d. 20. marts 2017
http://www.business.dk/finans/overblik-over-bankpakke-ii

Bentow, David (2016, 30. december), Årets sidste bankdag kostede skatteyderne 49 mio. kr., *Finanswatch*
http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article9260302.ece?

Moses, Steffen (2017, 5. januar), Tre pressede banker klarer kapitalkrav uden kriselån, *Finanswatch*
http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9267670.ece?

## Hjemmesider

Finansrådet, *Pengeinstitutter, filialer og ansatte i tal*, lokaliseret d. 20. februar 2017
http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx

Finansrådet, *Fusioner og nye navne*, lokaliseret d. 20. februar 2017
http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/fusioner-og-nye-navne.aspx

Andelskassen, *Find Andelskassen*, lokaliseret d. 5. marts 2017
https://www.andelskassen.dk/om-os/oversigtskort/

Andelskassen, *Redegørelse og solvenskrav af 29. november 2013*, lokaliseret d. 5. marts 2017
https://www.andelskassen.dk/om-os/finanstilsynet/redegoerelse-og-solvenskrav-af-29-november-2013/

Den Jyske Sparekasse, *Filialer*, lokaliseret d. 7. marts 2017
https://www.djs.dk/om-os/filialer/

Den Jyske Sparekasse, *Redegørelse fra Finanstilsynet*, lokaliseret d. 7. marts 2017
https://www.djs.dk/om-os/sparekassen/redegoerelse-fra-finanstilsynet/

Vestjysk Bank (2014, 21. august), *vestjyskBANK leverer positivt halvårsresultat og genopretter solvensen*, lokaliseret d. 9. marts 2017
https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/vestjyskbank-leverer-positivt-halvaarsresultat-og-genopretter-solvensen.aspx?M=NewsV2&PID=4780

Vestjysk Bank (2016, 30. december), *Kapitalforhold*, lokaliseret d. 9. marts 2017
https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=752396&lang=da

Vestjysk Bank (2012, 28. juni), *Gennemførelse af kapitalplan,* lokaliseret d. 9. marts 2017 https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=512090&lang=da

Østjydsk Bank (2013, 31. maj), *Periodemeddelelse efter 1. kvartal 2013,* lokaliseret d. 15. marts 2017 https://www.oeb.dk/wps/wcm/connect/f882c838-249f-41ac-b90a-ecda09afb6eb/15Periodemeddelelse_1._kvt._2013.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f882c838-249f-41ac-b90a-ecda09afb6eb

Østjydsk Bank (2016, 30. december), *Opfølgning vedrørende Østjydsk Banks kapitalplaner,* lokaliseret d. 15. marts 2017 https://www.oeb.dk/wps/wcm/connect/4b58b30f-1607-4511-91a0-5c66307d844c/Opf%C3%B8lgning+p%C3%A5+kapitalplaner+dec+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4b58b30f-1607-4511-91a0-5c66307d844c

Østjydsk Bank (2013, 27. juni), *Østjydsk Bank A/S – opfølgning på bankens kapitalplaner,* lokaliseret d. 15. marts 2017 https://www.oeb.dk/wps/wcm/connect/7e649f97-cf0a-42eb-9203-9b2109a64226/20Opdatering_p%C3%A5_bankens_kapitalplaner.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7e649f97-cf0a-42eb-9203-9b2109a64226

Østjydsk Bank (2013, 23. september), *Fortegningsemission i Østjydsk Bank A/S gennemføres med et bruttoprovenu på 115,0 mio. kr.,* lokaliseret d. 15. marts 2017 https://www.oeb.dk/wps/wcm/connect/1b60df51-2a75-485d-b8c9-f54e5a58a006/30Forl%C3%B8b_af_emission.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1b60df51-2a75-485d-b8c9-f54e5a58a006

Finanstilsynet, *CRR/CRD IV,* lokaliseret d. 20. marts 2017 https://www.finanstilsynet.dk/da/Lovgivning/EU-lovsamling/Retsakter/CRR-CRDIV

Finanstilsynet, *Nøgletalsdatabase,* lokaliseret d. 20. marts 2017 https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-Fakta/Statistik/Noegletal

Danmarks Statistik, *10-årig statsobligation i perioden 2010 - 2016,* lokaliseret d. 16. marts 2017 https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp

## Bilag

**Bilag 1**
Resultatopgørelse 2016, for alle fire pengeinstitutter

**Bilag 2**
Balanceopgørelse 2016, for alle fire pengeinstitutter

**Den Jyske Sparekasse (vedlagt på USB)**
Årsrapporter for perioden 2010 – 2016
Risikorapporter for perioden 2011 – 2016
Artikel, "Den Jyske Sparekasse sætter garanternes rente ned til 0", Jyllands-Posten, Sektion 3, s. 10, d. 23. marts 2017

**Danske Andelskassers Bank (vedlagt på USB)**
Årsrapporter for perioden 2010 – 2016
Risikorapporter for perioden 2011 – 2016
Artikel, "Andelskassen lukker i Ølgod om to uger", JydskeVestkysten Varde, Sektion 3, s. 4, d. 23. september 2016

**Vestjysk Bank (vedlagt på USB)**
Årsrapporter for perioden 2010 – 2016
Risikorapporter for perioden 2010 – 2016
Artikel, "Jo sværere en opgave lyder, jo mere spændende synes jeg den er", Dagbladet Struer, Sektion 1, s. 24, d. 6. december 2014

**Østjydsk Bank (vedlagt på USB)**
Årsrapporter for perioden 2010 – 2016
Risikorapporter for perioden 2013 – 2016
Artikel, Bank kigger ned i den økonomiske afgrund, Nordjyske Stiftstidende, Sektion 4, s. 4, d. 25. juni 2013

**Beregninger (vedlagt på USB)**

**Bilag 1**

## Resultatopgørelse 2016

| i t.kr. | DJS | DAB | VB | ØB |
|---|---|---|---|---|
| Renteindtægter | 582.536 | 388.704 | 779.739 | 132.508 |
| Renteudgifter | 138.283 | 48.233 | 185.198 | 44.704 |
| **Netto renteindtægter** | 444.253 | 340.471 | 594.541 | 87.804 |
| | | | | |
| Udbytte af aktier mv, | 10.526 | 18.797 | 3.384 | 522 |
| Gebyrer og provisionsindtægter | 253.364 | 240.786 | 346.704 | 37.492 |
| Afgivne gebyrer og provisionsudgifter | 17.303 | 12.129 | 35.212 | 2.671 |
| **Netto rente- og gebyrindtægter** | 690.840 | 587.925 | 909.417 | 123.147 |
| | | | | |
| Kursreguleringer | 21.531 | -21.663 | 64.951 | 2.866 |
| Andre driftsindtægter | 18.203 | 1.476 | 29.151 | 201 |
| Udgifter til personale og administration | 412.047 | 416.079 | 488.736 | 74.913 |
| Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver | 29.814 | 7.164 | 10.158 | 2.434 |
| Andre driftsudgifter | 19.511 | 29.916 | 5.793 | 1.185 |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv. | 240.439 | 64.557 | 416.154 | 38.259 |
| Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder | 40.986 | 0 | 0 | 0 |
| **Resultat før skat** | 69.749 | 50.022 | 82.678 | 9.423 |
| | | | | |
| Skat | 410 | 12.042 | 2.830 | 250 |
| **Årets resultat** | 69.339 | 37.980 | 79.848 | 9.173 |

**Bilag 2**

## Resultatopgørelse 2016

| i t.kr. | DJS | DAB | VB | ØB |
|---|---|---|---|---|
| **Aktiver pr. 31.12.2016** | | | | |
| Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker | 293.144 | 207.183 | 398.307 | 82.088 |
| Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker | 974.838 | 922.263 | 524.743 | 394.146 |
| Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris | 8.947.000 | 5.835.648 | 12.528.922 | 1.954.627 |
| Obligationer til dagsværdi | 2.724.305 | 2.815.082 | 3.128.881 | 184.136 |
| Aktier mv. | 138.597 | 369.939 | 254.704 | 27.254 |
| Kapitalandele i tilknyttede virksomheder | 125.219 | 0 | 0 | 2.721 |
| Immaterielle aktiver | 35.558 | 0 | 3.780 | 0 |
| Aktiver tilknyttet puljeordninger | 1.212.528 | 0 | 2.411.815 | 155.210 |
| Grunde og bygninger i alt | 263.419 | 81.676 | 324.915 | 89.161 |
| - Investeringsejendomme | 78.086 | 63.065 | 7.386 | 54.680 |
| - Domicilejendomme | 185.333 | 18.611 | 317.529 | 34.481 |
| Øvrige materielle aktiver | 4.046 | 13.119 | 2.133 | 3.714 |
| Aktuelle skatteaktiver | 1.592 | 79 | 0 | 0 |
| Udskudte skatteaktiver | 54.514 | 18.675 | 0 | 0 |
| Aktiver i midlertidig besiddelse | 96.627 | 8.501 | 595 | 5.465 |
| Periodeafgrænsningsposter | 10.854 | 11.073 | 16.778 | |
| Andre aktiver | 331.933 | 406.985 | 299.067 | 66.352 |
| **Aktiver i alt** | 15.214.174 | 10.690.223 | 19.894.640 | 2.964.874 |
| **Passiver pr. 31.12.2016** | | | | |
| Gæld til kreditinstitutter og centralbanker | 234.048 | 552.698 | 16.066 | 47.692 |
| Indlån og anden gæld | 11.096.718 | 8.407.003 | 14.559.276 | 2.171.076 |
| Indlån i puljeordninger | 1.212.528 | 0 | 2.411.815 | 159.789 |
| Udstedte obligationer til amortiseret kostpris | 198.899 | 0 | | |
| Midlertidig overtagne forpligtelser | 25.405 | 0 | | |
| Aktuelle skatteforpligtelser | 0 | 4.202 | 2.655 | 250 |
| Andre passiver | 317.984 | 288.757 | 564.469 | 74.410 |
| Periodeafgrænsningsposter | 37.790 | 2 | 26 | 1.168 |
| **Gæld i alt** | 13.123.372 | 9.252.662 | 17.554.307 | 2.454.385 |
| Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser | 3.378 | 44.511 | 18.981 | 6.047 |
| Hensættelser til tab på garantier | 13.494 | 16.052 | 17.621 | 1.520 |
| Andre hensatte forpligtelser | 0 | 2.986 | 2.681 | 0 |
| **Hensatte forpligtelser i alt** | 16.872 | 63.549 | 39.283 | 7.567 |
| Efterstillede kapitalindskud | 724.770 | 131.429 | 814.178 | 199.801 |
| **Efterstillede kapitalindskud i alt** | 724.770 | 131.429 | 814.178 | 199.801 |
| Aktiekapital/Garantkapital | 725.575 | 242.264 | 151.008 | 44.700 |
| Opskrivningshenlæggelser | 223 | 0 | 61.122 | 168 |
| Vedtægsmæssige reserver | 176.043 | 440.480 | 551.600 | 0 |
| Overført overskud | 392.956 | 297.201 | 648.142 | 183.019 |
| **Egentlig egenkapital** | 1.294.797 | 979.945 | 1.411.872 | 227.887 |
| Hybrid kernekapital | 54.363 | 262.638 | 75.000 | 75.234 |
| **Egenkapital i alt** | 1.349.160 | 1.242.583 | 1.486.872 | 303.121 |
| **Passiver i alt** | 15.214.174 | 10.690.233 | 19.894.640 | 2.964.874 |