

OMDANNELSE AF SPAREKASSEN KRONJYLLAND  
TIL EN BANK?

(et tænkt scenarie)

**SPAREKASSEN  
KRONJYLLAND**



**Rimelig stor. Rimelig rar.**

HD Finansiell Rådgivning

Aalborg Universitet

Klaus F. Jensen, studie nr. 20111605

Casper Rohde, studie nr. 20111615

Vejleder: Jesper Raalskov

Den 30. april 2013

## Indholdsfortegnelse

1. Executive summary .....	4
2. Indledning .....	6
3. Problemformulering .....	8
3.1 Metode .....	8
3.2 Afgrænsning .....	9
4. Sparekassen Kronjylland.....	10
5. Forskellen på bank og sparekasse .....	13
6. Omdannelse af en sparekasse til en bank.....	19
7. Lovgivning .....	22
7.1 Tilsynsdiamanten.....	22
7.2 Sparekassens kapitalgrundlag.....	24
7.3 Basel II .....	26
7.4 Risici.....	27
7.5 Solvens .....	32
7.6 Bankpakkernes betydning for den finansielle sektor .....	35
7.7 Basel III .....	39
7.7.1 Budget for Sparekassens solvens .....	41
8. Regnskabsanalyse .....	44
8.1 Egenkapitalens forrentning.....	44
8.2 Nedskrivninger .....	47
8.3 Indtjening pr. omkostningskrone.....	49
8.4 ICGR .....	52
8.5 WACC .....	55
9. Etablering af aktiekapital og ombytningsforhold.....	66
10. Organisationens påvirkninger af en omdannelse til bank. ....	71
10.1 Sparekassens Interessenter .....	71
10.2 Sparekassens kultur .....	75
10.3 Forandring og modstand.....	78
11. Konklusion .....	81
12. Litteraturliste.....	85
13. Bilag .....	87

## Figurliste

Figur 1: Kort med placeringer af Sparekassen Kronjyllands afdelinger.....	10
Figur 2: Tilsynsdiamanten.....	23
Figur 3: Sparekassen Kronjyllands sammensætning af basiskapital.....	24
Figur 4: Sammensætning af basiskapital.....	26
Figur 5: Søjlerne i Basel II.....	26
Figur 6: Sparekassen Kronjyllands sammensætning af udlån.....	29
Figur 7: Sparekassens opgørelse af individuelt solvensbehov.....	33
Figur 8: ROE for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group 2008-2012.....	44
Figur 9: Nedskrivningsprocent for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group 2008-2012.....	48
Figur 10: Indtjening pr. omkostningskrone 2008-2012.....	50
Figur 11: ICGR for Sparekassen Kronjylland 2008 – 2012.....	53
Figur 12: Wacc for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group 2008 – 2012.....	56
Figur 13: Kd – omkostninger af rentebærende gæld.....	58
Figur 14: L - forholdet mellem passiver og aktiver.....	59
Figur 15: Sammenligning af wacc mod pengemarkedsrenten.....	62
Figur 16: Sparekassen Kronjyllands interessenter.....	72
Figur 17: Påvirkningsfaktorer som bestemmer en organisations samlede kultur.....	75
Figur 18: Eksempel på Balanced Scorecard.....	78
Figur 19: Model for forandringssituationer.....	79

## Tabelliste

Tabel 1: Sparekassen Kronjyllands sammensætning af basiskapital.....	42
Tabel 2: Nøgletal bag egenkapitalforrentningen for Sparekassen Kronjylland 2008-2012.....	47

## **1. Executive summary**

The Sparekassen Kronjylland has an ambition to get out of the financial crisis as one of the winning parties of the financial sector. With the recent acquisition of the Sparekassen Østjylland, the Sparekassen Kronjylland marks itself as a strong party within the financial sector.

However, due to tightened requirements in terms of capital the Sparekassen Kronjylland is facing extra challenges, since the Sparekassen Kronjylland – as a savings bank – does not have the same opportunities for obtaining extra capital in the situation of an increase in shares compared with a regular bank.

With this assignment, we intend to examine whether a restructuring from a savings bank to a regular bank will provide the Sparekassen Kronjylland with a better opportunity to fulfil prospect, tightened solvency requirements. In this assignment, we have examined the differences between a savings bank and a regular bank, including advantages and disadvantages of the two types of financial institution. Additionally, we have examined the current and prospect rules for financial institutions, since it is obligatory for financial institutions to follow these rules in order to take a strong stand as an independent financial institution in the future.

In order to assess whether it will be advantageous for the Sparekassen Kronjylland to restructure from a savings bank into a regular bank, we have examined the most significant key figures. These key figures outline the financial strength of the Sparekassen Kronjylland, which is a crucial element in the assessment of whether a restructuring should be recommended.

When assessing whether a restructuring would be recommendable for the Sparekassen Kronjylland, we have examined the exchange ratio between letters of bank guarantee and shares in detail. By doing so, we have gained a good overview of how a restructuring from a savings bank into a regular bank will affect the Sparekassen Kronjylland and its guarantors.

Furthermore, we have examined the organizational aspects to which the management should pay attention, if the Sparekassen Kronjylland is to be restructured into a regular bank. Particularly, the management should pay regard to the employees, but the management should also focus on the customers.

Having examined the elements mentioned above, we are able to conclude that the Sparekassen Kronjylland has a strong capital that is reasonably composed. After acquiring the Sparekassen Østjylland, the Sparekassen Kronjylland has a great potential which should be fully utilized within the next few years. Due to this, we do not find a current need for restructuring the Sparekassen Kronjylland into a regular bank. We estimate that a restructuring should only be implemented, if the Sparekassen Kronjylland experiences a severe increase in loaning or faces a better opportunity for acquisition with a potential increased capital requirement.

## 2. Indledning

Igennem mere end 200 år har der i Danmark eksisteret pengeinstitutter, først som sparekasser og sidenhen også som banker. Formålet med de første sparekasser var at give småsparerne mulighed for en sikker opsparing. De blev ikke drevet med profit for øje, men var med forbillede i andelsbevægelsen opbygget i almennyttigt øjemed og med en demokratisk struktur.<sup>1</sup>

Igennem de seneste 200 år har rigtig meget ændret sig. I den finansielle sektor har især de seneste 15-20 år budt på store forandringer. Op igennem 1990'erne blev økonomien stærkere og stærkere, efter man i 1980'erne havde haft en svær økonomisk periode. Dette betød at den finansielle sektor blomstrede op, hvilket kun blev yderligere forstærket i årene fra 2001 og frem til 2008.

Priserne på ejendomme og jord steg mod nye og usete højder, og i den finansielle sektor fulgte man med og stod velvilligt klar med finansiering af private kunders køb af ejendomme, mens der også blev givet grønt lys til finansiering af store ejendomsprojekter. Disse udlån ”boostede” nogle pengeinstitutters udlån voldsomt, hvilket bevirkede at der samtidig også var behov for yderligere kapitalpolstring, for at det var muligt at opfylde gældende krav til solvensen.

I årene op til 2008 var der ikke de store problemer i at hente kapital, som dermed gjorde det muligt, at have en kraftig vækst i pengeinstitutternes udlån. Der var stor tillid til den finansielle sektor, og det var nok de færreste der havde en forestilling om, at et dansk pengeinstitut ikke ville kunne leve op til de krav der nu engang er, for at besidde en licens til at drive pengeinstitut.

Den positive stemning i årene op til 2008, blev ændret markant i løbet af 2008. Der var flere tegn på at den økonomiske optur var ved at nå sin ende. Råvarepriser oplevede kraftige stigninger og olieprisen blev fordoblet fra 2007 til 2008<sup>2</sup>. Boligpriserne i USA styrtdykkede, og denne effekt smittede hurtigt af til blandt andet Danmark, hvor priserne igennem 2008 faldt drastisk.

Den 15. september 2008 indgav Lehman Brothers deres konkursbegæring i USA, og dermed var en af verdenshistoriens største konkurser en realitet. Konkursen sendte chokbølger gennem den

---

<sup>1</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Sparekasse>

<sup>2</sup> <http://www.ens.dk/da->

DK/Info/TalOgKort/Statistik\_og\_noegletal/Energipriser\_og\_afgifter/Oliepriser/Sider/Forside.aspx

finansielle sektor over alt i verden, og den globale finanskrisen har siden haft et solidt greb i det meste af verden.

Kort inden Lehman Brothers konkurs havde Roskilde Bank ladet sig overtage af Nationalbanken og Det Private Beredskab til Afvikling af Nødlidende Banker. Banken havde i årene op til 2008 haft en massiv vækst i udlån til især større ejendomsprojekter. Med de ændrede vilkår i det nu pressede ejendomsmarked, hvor handlerne var gået lidt i stå, samtidig med at priserne var faldet kraftigt, måtte Roskilde Bank foretage voldsomme nedskrivninger. Der blev arbejdet på en løsning i samarbejde med Nationalbanken, men der var ingen interesserede købere, og i august 2008 måtte man opgive, og Danmarks 10. største pengeinstitut, var dermed historie.

Roskilde Banks krak gjorde vilkårene endnu sværere for de danske pengeinstitutter, hvoraf flere nu blev presset af de samme årsager som var med til at lukke Roskilde Bank. Tilliden fra udenlandske investorer var kraftigt faldende, hvilket gjorde det svært for pengeinstitutterne at hente kapital til fornuftige priser.

Regeringen har siden krisens start hjulpet til, med forskellige bankpakker, således de pengeinstitutter der var pressede, har kunnet hente kapital hjælp fra statsgarantier. Men disse garantier løber ikke evigt. Tilliden er på ingen måde genoprettet til samme niveau som inden finanskrisen, hvilket blandt andet skyldes de senere års krak blandt en række pengeinstitutter.

Der vil derfor komme yderligere fokus på mulighederne for, at fremskaffe kapital til efterlevelse af solvenskrav, som med fremlæggelsen af de kommende Basel III regler vil være skærpet frem mod den fulde implementering i 2019.

Da vi begge er ansat i Sparekassen Kronjylland, synes vi derfor det er interessant at se nærmere på hvordan en sparekasse står rustet til at imødegå de udfordringer der venter i fremtiden.

Sparekassen Kronjylland har en klar vision om at komme ud af finanskrisen som en af vinderne i den finansielle sektor<sup>3</sup>. Da det gentagne gange har været diskuteret, om det er bedre at være en bank frem for en sparekasse, finder vi det yderst interessant at undersøge om Sparekassen Kronjylland, kan stå bedre rustet til at nå målsætningen, om at blive en af vinderne i den finansielle sektor, ved at drive pengeinstituttet videre som bank frem for den nuværende konstruktion som sparekasse.

---

<sup>3</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 side 16

### **3. Problemformulering**

Vil en omdannelse fra Sparekasse til Bank give Sparekassen Kronjylland bedre muligheder for at opfylde kommende skærpede solvenskrav? I givet fald, hvilke organisatoriske problemstillinger skal ledelsen være opmærksomme på?

#### **3.1 Metode**

Idet vi begge til dagligt arbejder i Sparekassen Kronjylland, har vi stor interesse i, hvordan Sparekassen Kronjylland kan blive bedst mulig rustet til fremtidens udfordringer.

For at besvare problemformuleringen vil vi give en kort beskrivelse af Sparekassen Kronjylland. Herefter vil vi beskrive henholdsvis en garantsparekasse og en bank, ligesom vi vil se nærmere på de forskelle der er, herunder fordele og ulemper ved de to forskellige måder at drive pengeinstitut på.

Vi vil kort beskrive hvordan man omdanner en sparekasse til bank. Vi vil herunder se nærmere på fondsmodellen, og analysere på hvilke ting man skal være særligt opmærksom på ved brug af modellen. Vi vil i den forbindelse se på tidligere tilfælde, hvor man har anvendt fondsmodellen med mere eller mindre succes.

Pengeinstitutter er underlagt diverse lovkrav, som skal være opfyldt for at man kan have licens til at drive pengeinstitut. Vi vil kort beskrive relevant lovgivning hertil, således læseren af opgaven vil få et bedre overblik over de ting man som pengeinstitut skal være særlig opmærksom på. Vi vil i forlængelse heraf, beskrive og diskutere de danske bankpakker, herunder hvilke fordele og ulemper der har været og stadig er ved disse.

Da der frem mod 2019 indføres de såkaldte Basel III regler, vil vi tage udgangspunkt i disse. Vi vil kort beskrive hvad reglerne består af, samt diskutere de ændringer reglerne ligger op til.

For at vurdere Sparekassen Kronjyllands styrke vil vi analysere de vigtigste nøgletal ved hjælp af de seneste aflagte regnskaber. Vi vil anvende nøgletallene for de seneste 5 års regnskaber.

I analysen af nøgletallene, vil vi, hvor vi finder det relevant, inddrage en Peer-Group til sammenligning, for herved bedre at kunne vurdere Sparekassens styrke i forhold til en række sammenlignelige pengeinstitutter.



I vores valg af Peer-Group har vi taget udgangspunkt i Finansrådets gruppering af pengeinstitutter. Sparekassen var ultimo 2011 betegnet som gruppe 2 pengeinstitut, med en arbejdende kapital på mellem 10 og 65 mia. kr. Vores Peer-Group består derfor af de øvrige pengeinstitutter i denne gruppe. Vi har dog ikke medtaget de pengeinstitutter der i løbet af 2012 og 2013 er ophørt, fusioneret eller er omfattet af støtte fra Finansiell Stabilitet, hvorfor Sparekassen Lolland, Sparbank, og FIH Erhvervsbank ikke er med i vores sammenligningsgruppe. Vi har endvidere ikke medtaget Alm. Brand Bank, da deres resultater ville ødelægge det samlede billede. Det er vores vurdering at Alm. Brand Bank ikke ville have overlevet, hvis ikke Alm. Brand koncernen havde tilført store mængder af kapital. Endelig er Saxo Bank udeladt i vores Peer-Gruppe, da de driver deres virksomhed efter en meget anderledes forretningsmodel, hvorfor tallene ikke helt kan sammenlignes.

Efter en grundig analyse af nøgletallene, vil vi se nærmere på ombytningsforhold mellem garantbeviser og aktier i tilfælde af en omdannelse.

Til sidst i opgaven vil vi se på de organisatoriske aspekter i tilfælde af en omdannelse fra sparekasse til bank. Vi vil analysere og vurdere hvilke tilpasninger det vil kræve, herunder de kulturforskelle, der vil være mellem banker og sparekasser.

### **3.2 Afgrænsning**

Vi afgrænser os fra Andelskasser, herunder hvordan de fungerer og hvilke fordele og ulemper der må være ved at være en Andelskasse i forhold til en bank eller en garantsparekasse.

Vi vil i opgaven kun analysere de nøgletal vi finder relevante i vurderingen af om Sparekassen skal lade sig omdanne til en bank. Øvrige nøgletal vil der derfor ikke blive set på.

I forbindelse med en omdannelse vil der være skattemæssige aspekter, som man skal være opmærksomme på. Disse afgrænser vi os fra i opgaven, da de i første omgang er irrelevant for at træffe en beslutning om omdannelse eller ej.

#### 4. Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland er et mellemstort dansk pengeinstitut med hovedsæde i Randers. Sparekassen har i dag 43 afdelinger og ca. 140.000 kunder. Sparekassen har i alt ca. 600 ansatte, hvoraf ca. 450 er ansat i filialer, mens ca. 150 er ansat i stabsfunktioner. Sparekassen er i dag repræsenteret meget markant i det midt- og østjyske, med blandt andet 7 afdelinger i Randers og 6 afdelinger i Århus. Sparekassen er også repræsenteret i hovedstadsområdet, med en afdeling på Frederiksberg. De enkelte afdelingers geografiske placering er vist på nedenstående kort.

**Figur 1: Kort med placeringer af Sparekassen Kronjyllands afdelinger**



**Kilde: Sparekassen Kronjyllands kommunikationsafdeling**

Historien om Sparekassen går tilbage til 1829, hvor Sparekassen for Randers by og Omegn blev stiftet. Siden dengang er Sparekassen kun blevet større, og særligt igennem 1960'erne og 1970'erne oplevede man en større vækst, da man i denne periode fusionerede med ikke mindre end 13 lokale sparekasser i omegnen af Randers.

I 1984 besluttede den daværende ledelse at kunderne fremover skulle have større indflydelse, ved at give mulighed for at investere i et garantbevis.<sup>4</sup> Dermed kunne man med et garantbevis både stille op og stemme til Sparekassens repræsentantskab. Sparekassen er i dag Danmarks største garantsparekasse med mere end 32.000 garanter.

Først i 1990'erne hvor mange andre pengeinstitutter valgte at lukke afdelinger, gik Sparekassen den modsatte vej, og åbnede nye afdelinger, og i 1995 åbnede man de første afdelinger i Århus. Senest er Sparekassen vokset markant i 2011 ved overtagelsen af 11.000 privatkunder fra Fjordbank Mors afdeling i Århus, og ikke mindst ved opkøbet af det meste af Sparekassen Østjylland efter de gik konkurs i foråret 2012. Dette opkøb alene betød at Sparekassen fik ca. 40.000 nye kunder, 15 nye afdelinger og ca. 170 nye medarbejdere.

Sparekassen er i dag et full-service pengeinstitut, hvor kunderne kan få rådgivning om finansielle produkter inden for indlån, udlån, realkredit, pension, forsikring, investering og formueforvaltning. For at kunne levere rådgivning på et højt niveau, samarbejder Sparekassen med forskellige leverandører af produkter, herunder Totalkredit, Letpension, en bred vifte af investeringsforeninger og Privatsikring. Sparekassen ønsker at have forretninger med primært private kunder og små og mellemstore virksomheder. Sparekassen ønsker som udgangspunkt at lave forretninger i de lokalområder hvor man driver pengeinstituttet. Vi vil senere i opgaven komme nærmere ind på hvordan fordelingen er mellem de forskellige kunder.

Sparekassen har i 2012 realiseret et årsresultat på 107 mio. kr. efter skat, hvilket af Sparekassen betragtes som tilfredsstillende. Balancen ultimo 2012 viser indlån for 13.470 t.kr. og udlån for 10.408 t.kr.

#### **4.1 Sparekassens ledelse, værdier og strategi**

Sparekassens bestyrelse ansatte i 2009 Klaus Skjødt som administrerende direktør for Sparekassen. Klaus Skjødt afløste Jacob Leth, der efter mere end 20 år som direktør, valgte at gå på pension. Sparekassen arbejder grundlæggende efter 4 værdier: Imødekommende, Troværdig, Kompetent og Markedsorienteret. Disse 4 værdier har sit udspring tilbage fra starten i 1829, og er stærkt forankret i organisationen, og alle ansatte i Sparekassen arbejder for at efterleve disse værdier.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milep%C3%A6le>

<sup>5</sup> <http://sparkron.dk/om-sparekassen/1230-v%C3%A6rdier/1174-vores-grundl%C3%A6ggende-v%C3%A6rdier>

En af de vigtigste opgaver for Klaus Skjødt, var at føre Sparekassen godt igennem den igangværende finanskrisen. Sparekassen valgte derfor i 2010 at lancere en plan for de kommende 3 år som fik navnet Strategi 2013.

Den fastlagte strategi har til formål at styre Sparekassen sikkert igennem finanskrisen, således Sparekassen står som en af vinderne, når finanskrisen på et tidspunkt slipper sit tag i den danske økonomi.

For at Sparekassen kommer ud som en af vinderne i sektoren, ville man kombinere organisk vækst med opkøb, samt etablere nye forretningsområder.<sup>6</sup>

Etableringen af Sparekassens Private Banking afdeling er et godt eksempel på et nyt forretningsområde, hvilket ifølge Sparekassen er blevet meget godt modtaget af kunderne. Sparekassen har dog, som tidligere beskrevet, særligt markeret sig med nogle opkøb i 2011 og 2012, hvor senest de sunde dele af Sparekassen Østjylland blev købt til, således man i dag har ca. 140.000 kunder mod ca. 80.000 kunder tilbage i 2008. Sparekassen er med baggrund i den positive udvikling i dag, godt på vej til at underbygge et væsentligt element i strategien, nemlig optimal udnyttelse af det eksisterende stabsapparat. Sparekassen har i dag et stort stabsapparat, således man kan løse kundernes behov for kompleks rådgivning, og med de seneste års vækst, har man nu opnået en bedre udnyttelse af stabsafdelingernes støtte til de ekspederende afdelinger, hvilket betyder en mere lønsom forretning.

Fokuseringen på at blive en af vinderne i sektoren, når finanskrisen slipper sit tag, har også vakt opsigt uden for Sparekassens bygninger, hvor flere har lagt mærke til den vækst der har fundet sted, via det solide kapitalgrundlag. Således har flere allerede nævnt Sparekassen som en af vinderne indtil videre, efter de seneste opkøb er faldet på plads.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012, s. 16

<sup>7</sup> Artikel: Regionale sparekasser stormer frem, Finanswatch, 16.05.2012

## 5. Forskellen på bank og sparekasse

I dag er der ikke forskel på de virkeområder der er for en bank og en sparekasse. Sådan har det dog ikke altid været. For mange år siden havde banker betydelig mere frihed i deres virksomhed med kunderne, mens sparekasserne ikke kunne drive den samme form for almindelig bankvirksomhed. Her kunne sparekasser kun låne penge ud mod at få uomtvistelig sikkerhed for lånet, ligesom det heller ikke var tilladt at handle med værdipapirer, hjælpe kunderne med garantistillelse eller foretage udlandsforretninger.

Denne forskel i hvilke rettigheder man havde, hvad enten man drev bankvirksomhed eller sparekassevirksomhed, ophørte med en bankreform der blev vedtaget i 1974, og herefter var det derfor muligt for banker og sparekasser at konkurrere på lige vilkår.<sup>8</sup> Herefter er der kun de forskelle som også eksisterer i dag, hvor der jf. lov om finansiel virksomhed § 12 er beskrevet, at banker skal være aktieselskaber og sparekasser skal være selvejende institutioner.

I 1988 blev det muligt for sparekasser at omdanne sig til en bank. Dette vil vi komme nærmere ind på senere i opgaven.

### 5.1 Beskrivelse af en garantsparekasse

Som nævnt ovenfor, så var der tidligere stor forskel på banker og sparekasser, da der var forskel på hvad man kunne drive af forretninger. I dag består forskellene primært i hvordan ejerforholdet er omkring henholdsvis en bank og en sparekasse.

Historisk set har sparekasserne haft en større social betydning for de lokale samfund, hvor man drev sin forretning, da man ofte var med til at støtte almennyttige og velgørende formål. Efter man med den omtalte bankreform i 1974 fik lige vilkår at konkurrere på, blev der i årene frem mod i dag mere og mere fokus på at tjene penge, således man står så stærkt som muligt.

En sparekasse er en selvejende institution, og der er dermed ikke nogen ejerkreds, der stiller krav om en bestemt indtjening. Som det er beskrevet i lov om finansiel virksomhed, herefter LFV § 81, så er repræsentantskabet den øverste myndighed i en sparekasse. Repræsentantskabet skal bestå af minimum 21 medlemmer, som vælges for en 4-årig periode. Alle der er garant i en sparekasse kan stemme med én stemme for hver 1.000 kr. man har i garantkapital. Man kan som garant dog, jf. LFV § 81 stk. 3. maksimalt opnå 20 stemmer, uanset hvor meget garantkapital man har. Dermed er det ikke muligt for en kunde, med en meget stor post af garantbeviser, at opnå afgørende indflydelse

---

<sup>8</sup> [http://www.jak.dk/forening/blad99/a-forskellen\\_mellem\\_bank.htm](http://www.jak.dk/forening/blad99/a-forskellen_mellem_bank.htm)

på en sparekassens drift. Bestyrelsen der skal udarbejde vilkårene for den daglige drift findes ud fra de valgte medlemmer i repræsentantskabet, med undtagelse af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Kapitalgrundlaget for en sparekasse er derfor i meget høj grad bestående af egenkapital, herunder opsparet overskud og indskudt garantkapital. Der er dog også mulighed for at låne henholdsvis hybrid kernekapital og øvrig supplerende kapital. Sparekasser er dermed lidt begrænset i sine muligheder for at hente yderligere kapital, hvis det bliver nødvendigt at styrke kapitalgrundlaget, når man ser på de muligheder, der ligger hos en bank.

## **5.2 Garantkapital**

I og med en sparekasse i sin grundform ikke er et aktieselskab, er der ikke mulighed for opnå indflydelse ved at købe aktier, og dermed opnå stemmeret. I en sparekasse er der som nævnt ovenfor, mulighed for at købe garantbeviser.

Der har siden finanskrisens start været meget snak om, at garantbeviser er noget man som kunde, skal passe meget på med at investere i. Dette skyldes at et garantbevis er ansvarlig kapital, i og med den indskudte kapital indgår i sparekassens egenkapital. Et garantbevis handles ikke som aktier, hvor det er en bestemt kurs der skal betales. Man kan sige at et garantbevis altid handles til kurs 100, både ved køb og når kunden ikke længere ønsker at have sit garantbevis. Her skal det dog nævnes at en sparekasse til enhver tid, kan beslutte sig for at oprette en såkaldt garantbørs, hvor man først kan få indløst sit garantbevis, hvis der er en køber til at aftage garantbeviset. Dette betyder i realiteten at man som kunde ikke kan få indløst sit indestående, da denne beslutning fra sparekassens side indikerer, at man kan være i problemer i forhold til at opfylde gældende eller kommende kapitalkrav, hvis der opstår en ”flugt” af garantter, som i så fald vil gøre et indhug i egenkapitalen.

Kunder der investerer i garantkapital har ikke mulighed for at hente en kursgevinst, men modtager derimod et garantudbytte, som fastsættes som en procentdel, der ofte er højere end øvrige opsparingskonti, da der kompenseres for den forøgede risiko, i og med der er tale om ansvarlig kapital. Pr. 1. januar 2012 blev der vedtaget nye EU-regler, således forrentningen af garantbeviserne først kan tilskrives efter det er godkendt af det samlede repræsentantskab.

### 5.3 Sparekassen Kronjyllands garantkapital

Som nævnt i beskrivelsen af Sparekassen, så er det i dag Danmarks største med mere end 30.000 garanter<sup>9</sup>, og en samlet garantkapital på 555 mio. kr. ved udgangen af 2012. Siden 1984 har kunderne haft mulighed for at indskyde garantkapital i Sparekassen, hvilket giver nogle fordele i dagligdagen i et fordelsprogram, med bl.a. gratis visa/dankort, en billig kassekredit samt rabat på mange forskellige typer af arrangementer.<sup>10</sup>

Sparekassen har i mere end 10 år haft en naturlig øvre grænse på 20.000 kr. pr. garant, hvilket svarer til det antal stemmer på 20, man jf. LFV § 81 maksimalt kan have til et repræsentantskabsvalg. Dermed er Sparekassen mindre sårbar overfor store udsving i garantkapitalen, da der skal rigtig mange indløsninger til, for at påvirke den samlede andel af garantkapital.

### 5.4 Kritik af sparekasserne

Der har de seneste år været rettet en skarp kritik af sparekasserne. Denne kritik er især drøftet igennem pressen, i og med nogle kunder/investorer har mistet deres penge i forbindelse med blandt andre Løkken Sparekasses og Sparekassen Østjyllands konkurser. I de senere år er der også mange garanter i flere sparekasser, der ikke kan hæve deres garantbevis, da der på nuværende tidspunkt er lukket for indløsning heraf.

Vores opfattelse er at sparekasserne ikke har været dygtige nok til at informere om det faktum, at kunderne investerer i ansvarlig kapital, som de ved en konkurs kan miste. Det har for mange rådgivere op gennem årene 2000-2007 været usandsynligt at et pengeinstitut skulle gå konkurs, så derfor har der slet ikke været fokus på den risiko der ligger i en investering i garantbeviser i en sparekasse.

Ser man på Sparekassen Kronjyllands situation ved udgangen af 2012, havde man en solvensoverdækning på 6,6 % eller 917 mio. kr.<sup>11</sup> Dermed kan vi se at sparekassen ikke i første omgang er truet på eksistensen, hvis man undlader at medregne den indbetalte garantkapital på 555 mio. kr., hvilket dog vil bringe sparekassen under den internt fastsatte målsætning om en solvensoverdækning på 4 %<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> <http://sparkron.dk/garant/hvad-er-en-garant>

<sup>10</sup> <http://sparkron.dk/garant/fordele-for-sparkron-garanter>

<sup>11</sup> Sparekassen Kronjyllands Risikorapport 2012 kapitel 9

<sup>12</sup> Sparekassen Kronjyllands Risikorapport 2012 kapitel 10

Det har løbende været diskuteret, blandt andet mellem nogle bankdirektører, hvordan man som pengeinstitut skal bruge sin garantkapital.<sup>13</sup> Nogle mener at man skal værne om garanternes penge, ved ikke at bringe disse i spil, da de er nødvendige for at kunne honorere det individuelle opgjorte solvensbehov<sup>14</sup>, mens andre mener man ligeså godt kan sammenligne det med aktiekapital, da man også her kan miste penge ved en konkurs, og derfor bør anvende garantkapitalen til at styrke grundlaget for øget indtjening, og dermed i sidste ende et bedre eksistensgrundlag.<sup>15</sup>

Vi mener der kan argumenteres for begge holdninger, men det bør være på forskellige vilkår. I mange tilfælde er der tale om loyalitetsprogrammer, hvor man som garant får nogle ekstra fordele, ved at investere i et garantbevis på 15.000-20.000 kr. til en lidt højere rente end på normale indlånskonti, der er omfattet af indskydergarantifonden på 100.000 EUR. Dette beløb kan de fleste tåle at tabe, da det sjældent udgør hele kundens formue. Her mener vi det er fair med en forrentning på 2-3 %, da man skal lægge de fordele man får ud af fordelsprogrammet oveni. Flere sparekasser har et loft for hvor meget en kunde kan tegne i garantbeviser, hvilket igen er med til at mindske risikoen for den enkelte kunde.

Der hvor vi ser en problematik, er hos de sparekasser hvor det er muligt at indskyde garantkapital for flere hundrede tusinde kroner. Her kan man diskutere om en forrentning på 2-3 % står mål med den risiko, der rent faktisk er ved investeringen. Vi mener, at man her kan argumentere for at renten burde ligge på samme niveau som hybrid kernekapital<sup>16</sup>, da risikoen er den samme, hvis ikke den endda er større. Dette skyldes at indskud i denne størrelse kan bruges til at udlånsvækste, som så samtidig betyder, at sparekassen påtager sig en større risiko ved at have sådanne større enkeltstående indskud, da den bliver mere sårbar, hvis de store garantindskud flygter på et senere tidspunkt.

Vi er dog overbeviste om, at der efter de seneste års fokus på sparekassers garantkapital, ikke bliver solgt garantkapital til kunder, uden de samtidig bliver gjort opmærksomme på, hvilken risiko der kan være, ved at investere i garantbeviser.

---

<sup>13</sup> Artikel fra FInansWatch 4/3-2013: Claus E: Ekspansion også godt for garantter trods øget risiko

<sup>14</sup> Artikel fra Finanswatch 11/1-2013: De små garantter virker.

<sup>15</sup> Artikel fra FInansWatch 4/3-2013: Claus E: Ekspansion også godt for garantter trods øget risiko

<sup>16</sup> <http://www.boerse-berlin.com/index.php/Bonds?isin=XS0287195233> – rente på 4,878 % Danske Bank A/S pr. 18/3-2013



## 5.5 Beskrivelse af en bank

En bank har som tidligere nævnt fuldstændig de samme muligheder for at drive pengeinstitut som en sparekasse, dog med den store forskel, at ejerstrukturen er markant anderledes.

En bank skal jf. LFV § 12 stk. 1 være et aktieselskab. Hos et aktieselskab består egenkapitalen af indskudt aktiekapital samt opsparet overskud. Aktierne handles typisk på Københavns Fondsbørs til en gældende markedskurs, der typisk bestemmes af bankens soliditet, men også i høj grad af de fremtidige forventninger, der er til bankens indtjening. Banken skal for at kunne tiltrække aktiekapital, helst kunne udbetale noget udbytte til aktionærerne, samtidig med at kursen gerne skal udvikle sig positivt. Det er netop af den grund af højeste prioritet for en bank, at indtjeningen er god, således man kan være så attraktiv som mulig i det tilfælde, at man har brug for yderligere kapital.

Mens man i sparekasserne er begrænset i sin indflydelse ved lov om maksimalt 20 stemmer til repræsentantskabsvalget, så er det noget anderledes hos banker. Som udgangspunkt, så har man som aktionær mulighed for at have indflydelse i forhold til den kapital man har indskudt, hvilket betyder at en enkel storaktionær kan opnå en afgørende indflydelse i forhold til bankens ledelse. Der er dog lavet ændringer til mange små og mellemstore bankers vedtægter, således der er lagt en stemmeretsbegrænsning ind. Dermed er man ligesom i sparekasserne, med til at sikre et demokratisk princip, hvor alle investorer faktisk har en reel indflydelse.<sup>17</sup> Denne stemmeretsbegrænsning er dog ikke gældende i de største pengeinstitutter, hvor blandt andet fonde og pensionskasser, kan have større kapitalindskud, og dermed større indflydelse på bankens ledelse.

## 5.6 Fordele og ulemper ved henholdsvis en bank og en sparekasse

Som vi ser det, så er der to klare fordele ved at være en bank, frem for en sparekasse. Den største fordel er at man som bank har mulighed for at rejse ny kapital, ved at udbyde nye aktier til salg. Dette ses ofte som en nødvendighed, hvis man som pengeinstitut ønsker at foretage opkøb, eller blot har en positiv vækst over en længere periode. Denne mulighed har man ikke som sparekasse. Her kan man kun udvide sin kapitalbase ved at tjene pengene, som overføres til egenkapitalen løbende. Desuden kan man afsætte garantbeviser, men det er ikke sådan, at man blot kan afsætte garantbeviser for x-antal millioner kroner, og så har man rejst ekstra kapital. Dette skyldes, at i de fleste sparekasser er der et loft for hvor meget man som investor kan købe af garantkapital.

---

<sup>17</sup> <http://www.lokalepengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webDocuments/CA1032FC81D97873C125756600451E5E>

En anden årsag kan være, at afkastet ikke står mål med den risiko, man som investor løber ved at købe så meget garantkapital, hvilket kan være en medvirkende årsag til, at det er svært at afsætte garantkapital i store mængder.

En anden fordel ved at være en bank, kan være at der er en større stabilitet i egenkapitalen. I og med egenkapitalen i en bank er opbygget af aktiekapital og opsparet overskud, er der ikke nogen af de elementer der løbende kan forsvinde, ligesom det er tilfældet for en sparekasse, hvor det under normale omstændigheder, er muligt for kunderne at hæve deres garantkapital, hvis de ønsker det. Dermed kan man som sparekasse ikke forvente en 100 % stabil egenkapital.

Hvis man ser på hvilke fordele der er ved at være en sparekasse, så ser vi blandt andet på at det er nemmere at være tilstede med et lokalt engagement via en tydelig identitet hos sparekasser, hvilket passer nogle kundetyper godt. Her tænker vi især på den taktik, der de senere år er set hos de større banker med filiallukninger i yderområderne. Endelig ser vi det som en fordel, at der i en sparekasse ikke konstant er forventninger fra aktionærer og analytikere, der altid venter på det næste kvartalsregnskab, for at se hvordan det går med indtjeningen. Dette forventningspres er der ofte hos en bank, hvilket kan være medvirkende til, at det kan være svært med en langsigtet strategi, når der hvert kvartal er en forventning om gode resultater og en høj indtjening.

Ovenstående fordele og ulemper viser, at hvis man ser på den regulere drift af et pengeinstitut, så er der umiddelbart flere fordele i at være en bank, mens man på de mere bløde værdier, kan se nogle fordele i at drive sit pengeinstitut videre som sparekasse.

## **6. Omdannelse af en sparekasse til en bank**

Som nævnt ovenfor, så blev den sidste reelle forskel mellem en sparekasse og en bank ophævet i 1988, hvor det blev muligt for eksisterende sparekasser at lade sig omdanne til sparekasseaktieselskaber, som dermed fik adgang til at hente kapital via aktieudvidelser på lige fod med bankerne. I forbindelse med omdannelsen af en sparekasse til en bank, har man anvendt den såkaldte fondsmodel. Dette er gjort af flere sparekasser, hvor nogen har klaret det med mere succes end andre, hvilket de seneste år har været med til at sætte netop fondsmodellen under voldsomt pres i medierne. Vi vil komme nærmere ind på indholdet i disse diskussioner, ved at se nærmere på et par af de omdannelser der har fundet sted, således vi kan se hvad Sparekassen Kronjylland skal være opmærksom på, i tilfælde af en evt. omdannelse til bank.

Selve omdannelsen er reguleret i lov om finansiel virksomhed § 207, hvor det er beskrevet, at sparekasser der har drevet virksomhed siden 1. januar 1989, ved beslutning af repræsentantskabet, kan opløses uden likvidation. Dette sker ved at man overdrager alle aktiver og gæld til et nyoprettet sparekasseaktieselskab, som dermed overtager rettighederne til at drive pengeinstitut.

I samme forbindelse oprettes der samtidig en erhvervsdrivende fond, som modtager aktier i det nye sparekasseaktieselskab, der svarer til værdien af de indskudte aktiver, dog med fradrag for sparekassens gæld, der blandt andet tæller den indskudte garantkapital. Dermed vil den nyoprettede fond i langt de fleste tilfælde være hovedaktionær i det nyoprettede sparekasseaktieselskab.

I forbindelse med en omdannelse, vil der altid være meget snak fra garantterne, om hvad der nu skal ske med deres indskudte garantkapital. Dette er reguleret i LFV § 208 stk. 2, der siger at garantter i sparekassen skal tilbydes en ombytning af deres garantbevis til aktier til gældende markedskurs eller en kontant indløsning. Det følger endvidere af § 208 stk. 2 at sparekassen kan tilbyde garantterne, at garantkapitalen bliver stående i det nye sparekasseaktieselskab i en periode på op til 5 år.

Den nyoprettede fond skal i vedtægterne formulere dens formål, og vil typisk blive formuleret som følgende:<sup>18</sup>

- a) at videreføre [sparekassens navn] virksomhed i [sparekasseaktieselskabets navn], således at dette selskab til stadighed fremstår som et konkurrencedygtigt og velkonsolideret pengeinstitut.
- b) at udøve anden finansiel virksomhed gennem investeringer i aktier eller andre kapitalandele, og konvertible obligationer eller indskud i erhvervsdrivende virksomheder samt etablering af sådanne virksomheder. Fonden kan desuden investere i fast ejendom e.l.
- c) at virke til gavn for almennyttige og velgørende formål (evt. inden for virkeområdet) efter bestyrelsens frie skøn.

I og med det primære formål for disse fonde er at videreføre den tidligere sparekasses virksomhed, har der de seneste år været fokus på, hvordan bestyrelsen i en fond skal sammensættes. Jf. LFV § 209 skal bestyrelsen bestå af minimum 3 medlemmer, som skal varetage fondens interesser. Jf. LFV § 209 stk. 2, må bestyrelsens flertal ikke være udpeget eller være medlem af bestyrelsen for det nyoprettede sparekasseaktieselskab, ligesom formanden for det nye sparekasseaktieselskab ikke må være medlem af fondens bestyrelse.

Ovenstående har været reglerne siden en lovændring i 2011. Indtil da var loven formuleret således, at flertallet i fondens bestyrelse skulle komme fra sparekasseaktieselskabet. Netop denne sammenhæng har de senere år ført til stor diskussion om sparekassernes fondsmodel, på baggrund af flere meget tvivlsomme resultater fra flere af de sparekassefonde, der er blevet etableret siden 1988.

Vi har her i opgaven set nærmere på to fonde, Spar Nord Fonden og Fonden for Sparekassen Fåborg, der igennem de seneste år har haft en forskellig udvikling.

Hvis vi ser nærmere på hvordan det er gået i Spar Nord Fonden igennem finanskrisen, så har resultaterne alene været påvirket af kursudviklingen for aktien på Spar Nord's aktie<sup>19</sup>. Det ses endvidere af regnskaberne, at fonden ikke har gæld af betydning, hvilket underbygges af direktør Steffen Nørugaards udmelding, om at man har holdt sig til intentionen i lovgivningen, som var at videreføre sparekassen og dele penge ud til almennyttige formål.<sup>20</sup> Man har hidtil støttet op om

---

<sup>18</sup> [http://www.erhvervsstyrelsen.dk/file/322459/vejledning\\_for\\_sparekassefonde.pdf](http://www.erhvervsstyrelsen.dk/file/322459/vejledning_for_sparekassefonde.pdf)

<sup>19</sup> Spar Nord Fondens regnskaber i perioden 2008-2011

<sup>20</sup> Artikel i FinansWatch den 3. august 2012: Ingen kaffeplantager i Svendborg

bankens aktieudvidelser, samtidigt med at man fast uddeler 15-20 mio. kr. om året til gode formål. Derudover har fonden ikke deltaget i spekulative investeringer, og undladt at stifte gæld.

Hvis man ser nærmere på Fonden for Sparekassen Fåborg, så er billedet et helt andet. Her kan man af regnskaberne<sup>21</sup> se, at driften er påvirket af andet end blot kursudviklingen på bankens aktier, ligesom balancen viser både korte og langfristede gældsforpligtelser. Regnskaberne viser også at der findes flere datterselskaber, hvor fonden har fuldt ejerskab i de fleste, herunder flere ejendomsselskaber. Fonden har dermed foretaget forretninger der ligger uden for det der var hensigten i forhold til reglerne, da de blev tænkt tilbage i 1988.

Fonden har i 2012 vist sig at være en klods om benet for Sparekassen Fåborg. De samlede nedskrivninger for 2012 var på 481,4 mio. kr., hvoraf engagementet med fonden og hertil relaterede selskaber, udgør en væsentlig del af nedskrivningerne.<sup>22</sup> Det er kommet frem at fonden i 2008 købte nogle ejendomme som tilhørte en kunde i banken, som var kommet i vanskeligheder.<sup>23</sup> Dermed flytter man et potentielt tab fra banken og over i fonden. Her kan man i høj grad sige, at fonden ikke opfylder deres primære formål om at hjælpe med at videreføre sparekassen. Samtidig kan man tydeligt se hvorfor reglerne for fondsbestyrelsernes sammensætning blev ændret i 2011. Det er ikke hensigtsmæssigt at det er et flertal fra bankens bestyrelse, der er med til at træffe beslutninger på fondens vegne, da det kan være svært at varetage begge interesser.

## 6.1 Delkonklusion

Hvis Sparekassen beslutter sig for en omdannelse til bank, er det meget vigtigt at den nyoprettede fond holder sig til det primære formål, om at hjælpe det fortsættende sparekasseaktieselskab i den fremtidige drift. Dette kan den gøres ved at støtte op om fremtidige aktieudvidelser, hvilket giver en økonomisk gevinst til den nye bank. Det er også vigtigt at fonden uddeler penge til almene formål, som kan være med til at skabe et positivt syn på den nye bank.

Vi ser det som meget vigtigt, at fonden ikke begiver sig ud i spændende investeringer i f.eks. ejendomsprojekter og andre spekulative forretninger, da dette på sigt kan påføre banken problemer i form af nedskrivninger og tab, hvis disse ikke udvikler sig efter hensigten. Man kan sige at den eneste investering med risiko fonden bør foretage, er investering i bankens aktier.

---

<sup>21</sup> Regnskaber for Fonden for Sparekassen Fåborg 2008-2011

<sup>22</sup> Sparekassen Faaborg A/S årsrapport 2012 s. 4 øverst.

<sup>23</sup> Artikel i FinansWatch den 15. juni 2012: Faaborg fond-nedskrivninger stammer direkte fra bank

## 7. Lovgivning

Som pengeinstitut i Danmark er man underlagt en lovgivning, hvis formål skal sikre at man som pengeinstitut besidder det der skal til for at drive pengeinstitut, hvilket giver en sikkerhed og tryghed for forbrugerne. Reglerne er under opsyn af Finanstilsynet, som løbende fører kontrol med at de bliver overholdt. Dette sker både efter løbende analyse af pengeinstitutterne, men også ved at Finanstilsynet kommer ud til pengeinstitutterne og laver en kontrol.

Fjordbank Mors er et af de pengeinstitutter, som har måtte lade sig afvikle efter et besøg fra Finanstilsynet. Efter et kontrolbesøg fandt man at kreditrisiciene ikke stod mål med det som banken havde gjort det op til. De var faktisk næsten dobbelt så store, hvilket medførte at den individuelle solvens blev forhøjet med næsten 10 %-point.<sup>24</sup>

Lov om finansiel virksomhed er en lov som alle pengeinstitutter, realkreditinstitutter, fondsmæglerselskaber, investeringsforvaltningsselskaber og forsikringsselskaber er omfattet af jf. LFV § 5 stk. 1. Loven skal sikre en ensformig måde at drive forretning på, samt at sikre en stabil sektor. Derudover stiller den krav til direktionen og bestyrelsen, så det er klarlagt, hvilke opgaver de er tvunget til at påtage sig. I et pengeinstitut skal bestyrelsen og direktionen jf. LFV § 124 sikre, at der er en tilstrækkelig basiskapital samt sørge for, at der er de nødvendige interne procedurer til risikomåling og risikostyring. Derudover skal de jf. LFV § 5 fastsætte den tilstrækkelige basiskapital og individuelle solvensbehov, som vi senere vil komme ind på.

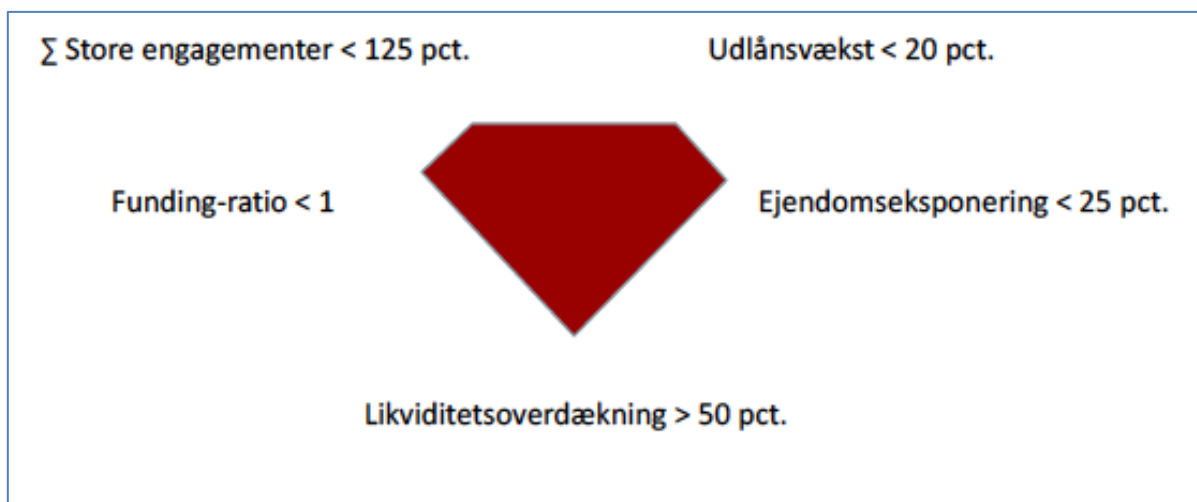
### 7.1 Tilsynsdiamanten

I 2010 indførte Finanstilsynet tilsynsdiamanten, som indeholder 5 pejlemærker man som pengeinstitut skulle forsøge at holde sig indenfor. Strengere krav som trådte i kraft efter udgangen af 2012 betyder nu at, hvis man som pengeinstitut overskrider et eller flere pejlemærker, vil man blive sat under ekstra skærpede tilsyn. Formålet med tilsynsdiamanten var, at det skulle være med til at skabe stabilitet i den finansielle sektor. Ser man på nogle af de allerede krakkede banker har ejendomseksponeringen samt for store engagementer været medvirkende årsager til at de blev presset da samfundsøkonomien væltede. Derudover har manglende likviditet også været en af de store årsager til, at flere har nødsaget til at dreje nøglen om. Tilsynsdiamanten vil derfor samtidig få den effekt, at man nu er nødt til at begrænse de risici, der må komme i forbindelse med at man skal drive pengeinstitut.

---

<sup>24</sup> Fra bogen; Finansielle forretning og rådgivning. Særtrykket "Bankvirksomhed og risikostyring.

**Figur 2: Tilsynsdiamanten**



**Kilde: Finanstilsynet**

Som det kan ses på af figur 2, så er de fem grænseværdier følgende<sup>25</sup>;

- Summen af store engagementer må ikke overstige 125 % af basiskapitalen. Et stort engagement betegnes som et engagement, som før fradrag udgør mere end 10 % af basiskapitalen.
- Den årlige udlånsvækst, må ikke overstige 20 %.
- Stabil funding-ratio < 1
- Ejendomseksponeringen skal være under 25 % af de samlede udlån.
- Likviditetsoverdækningen skal være over 50 %.

### **7.1.1 Sparekassen Kronjylland i forhold til tilsynsdiamanten<sup>26</sup>**

- Summen af store engagementer; 19 % (det samme i 2011)
- Udlånsvækst; 18 % (8 % i 2011)
- Stabil funding; 67 % (75 % i 2011)
- Ejendomseksponering; 12 % (11 % i 2011)
- Likviditetsoverdækning; 203 % (140 % i 2011)

<sup>25</sup> <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

<sup>26</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012

Som det ses overholder Sparekassen Kronjylland alle punkter. Efter købet af Sparekassen Østjylland har flere af områderne rykket sig, og det ses i største grad under udlånsvæksten som er steget markant.

## 7.2 Sparekassens kapitalgrundlag

Som nævnt ovenfor, så er det Sparekassen bestyrelse og direktion, der skal fastsætte dens tilstrækkelige basiskapital og individuelle solvensbehov. Nedenfor i figur 3 er vist hvordan Sparekassens basiskapital er sammensat ved udgangen af 2012. Vi vil efterfølgende kommentere de vigtigste elementer i opgørelsen, ligesom vi senere vil se nærmere på det individuelle solvensbehov.

**Figur 3: Sparekassen Kronjyllands sammensætning af basiskapital**

<b>Opgørelse af basiskapital 31-12-2012</b>	<b>1.000 kr.</b>
Garantkapital	555.234
Reserver	9.103
Overført overskud	1.711.571
Kernekapital	2.275.908
Forslået udbytte	-13.960
Immaterielle aktiver	-161.453
Udskudte skatteaktiver	-42.513
Kernekapital efter primære fradrag	2.057.982
Hybrid kernekapital	200.000
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter primære fradrag	2.257.982
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10 procent	-31.082
Kernekapital efter fradrag	2.226.899
Opskrivningshenlæggelser	8.712
Supplerende kapital	8.712
Basiskapital før fradrag	2.235.611
Halvdelen af summen af kapitalandele > 10 procent	-31.082
Basiskapital efter fradrag	2.204.529

**Kilde: Sparekassen Kronjyllands Risikoreport 2012 side 12.**

### 7.2.1 Kernekapital

Kernekapitalen skal mindst udgøre 50 % af den samlede basiskapital og anses også for at være hovedkapitalen.<sup>27</sup> For indskyderne, er kernekapitalen den mest usikre form for kapital. Da Sparekassen Kronjylland som tidligere nævnt er en garantsparekasse, består kernekapitalen af opsparet overskud, samt garantkapital der er indskudt i sparekassen. Foruden egenkapital og garantkapital, kan man som pengeinstitut forbedre sin solvens ved at optage enten hybrid kernekapital eller supplerende kapital.

<sup>27</sup> Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 4.



### 7.2.2 Hybrid kernekapital

Når man skal opgøre Sparekassen Kronjyllands samlede kapital, skal man medregne hybrid kernekapital. Hvis man som pengeinstitut har brug for at fremskaffe yderligere kapital, vil det være en mulighed at låne hybrid kernekapital. Den må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen. Løbetiden skal være uendelig og lånet må ikke kunne opsiges af långiver, for at man må medregne den hybride kernekapital i opgørelsen. Derudover er det et krav at forrentningen af gælden skal bortfalde, hvis ikke pengeinstituttet har frie reserver.

Der er forbundet en større risiko ved hybrid kernekapital, da kapitalen vil være efterstillet alt andet gæld, såfremt pengeinstituttet skulle gå konkurs. For at forøge basiskapitalen og derved forbedre solvensen, kan det være en mulighed at optage denne form for kapital. Det kan blandt andet gøres igennem andre pengeinstitutter ved at låne pengene eller ved at udstede obligationer.

Som det ses af Sparekassens opgørelse af basiskapital, så har sparekassen i forbindelse med overtagelsen af Sparekassen Østjylland optaget lån i form af hybrid kernekapital på 200 mio. kr. Der er på nuværende tidspunkt en fast rente på 10,37 % frem til maj 2017, hvor lånet kan indfries hvis Sparekassen ønsker det. Hvis ikke lånet indfries på dette tidspunkt vil renten hedde Cibor 3 måneder + 9,05 % i fast tillæg, hvilket pt. vil give en rente på  $0,26^{28} + 9,05 = 9,31$  %. Der findes ikke yderligere oplysninger om kursstigninger, hvis ikke lånet tilbagebetales i maj 2017.

### 7.2.3 Supplerende kapital

Et pengeinstitut kan også have supplerende kapital. Supplerende kapital består blandt andet af ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid og som er efterstillet det almindelige indlån. Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 100 % af kernekapitalen.<sup>29</sup> Sker der en konkurs vil den supplerende kapital komme efter hybrid kernekapital og garantkapital. Typisk har den supplerende kapital en fast løbetid, og der vil ikke blive stillet krav om bortfald om rente, som der kan gøres ved hybrid kernekapital.

Sparekassen har ved udgangen af 2012 ikke supplerende kapital, når der ses bort fra en mindre sum af nogle opskrivningshenlæggelser, der indgår som supplerende kapital for ca. 8 mio. kr.

---

<sup>28</sup> Cibor 3 måneder Fixing pr. 05.04.2013 fundet på <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/dagens-satser.aspx>

<sup>29</sup> Bankvirksomhed og risikostyring side 15

## 7.2.4 Basiskapital

Basiskapitalen er altså selve grundkapitalen i et pengeinstitut, og består af de ovenstående elementer. I kapitaldækningsbekendtgørelsen § 3 og 5 finder man reglerne omkring hvordan man opgør basiskapitalen.

Basiskapitalen skal som minimum udgøre 8 % af de risikovægtede aktiver, dog altid mindst 5.000.000 Euro, ellers kan man som pengeinstitut ikke leve op til lovkravene. Basiskapitalens sammensætning er illustreret i figur 4.

**Figur 4: Sammensætning af basiskapital**

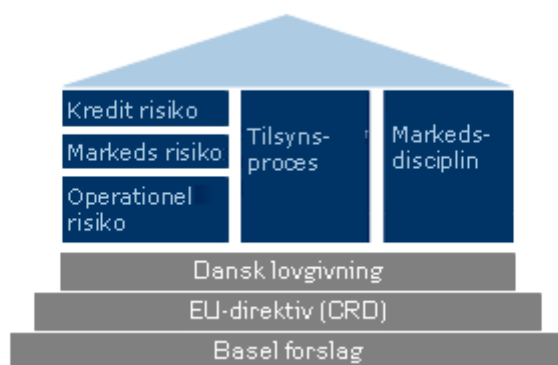
Kernekapital	- skal min. udgøre 50 % af basiskapitalen
Hybrid kernekapital	- må maks. udgøre 50 % af kernekapitalen
<u>Supplerende kapital</u>	- må maks. udgøre 100 % af kernekapitalen
= Basiskapital	- skal min. udgøre 8 % af de risikovægtede poster

**Kilde: Egen tilvirkning, pba. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital**

## 7.3 Basel II

Basel II indeholdte tre områder som pengeinstitutterne skulle overholde, hvilket kan ses i figur 5 nedenfor. Reglerne blev indført for at sikre at pengeinstitutterne følger de samme retningslinjer, og at man har stor fokus på de risici der er ved at drive pengeinstitut.

**Figur 5: Søjlerne i Basel II**



**Kilde: Danskebank.dk**

Den første søjle omhandler de risici der er forbundet med at drive pengeinstitut. De er delt op i 3 forskellige former for risici. Efterfølgende er likviditetsrisikoen kommet ind som et ekstra risikoområde.

Anden søjle omhandler det tilsyn pengeinstitutterne skal føre, så de hermed er sikre på at de beregnede kapitalkrav, nu også stemmer overens med virkeligheden. Derudover har Finanstilsynet mulighed for at ændre i det beregnede kapitalkrav, hvis de finder det for lavt.

Den tredje søjle sikrer at offentligheden får mulighed for at få indblik i de beregninger pengeinstitutterne og Finanstilsynet laver. Herved giver det forbrugerne en bedre mulighed for at vælge pengeinstitut, da de har tallene at forholde sig til.

I § 124 i LFV bliver de tre søjler sammen beskrevet med følgende ordlyd:

*”At banken har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling, og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af basiskapital af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække bankens risici og evne til at modstå tab.”*

Hermed understreges igen vigtigheden af at pengeinstitutterne formår at have den rette styring til at drive pengeinstitut, da disse retningslinjer er altafgørende for om man får lov til at overleve som selvstændigt pengeinstitut.

#### **7.4 Risici**

I kapitalbekendtgørelsen finder man de krav til de forskellige risici, man som pengeinstitut står over for, og som i den sidste ende kan føre til tab. Risiciene er delt op i fire forskellige og der er forskel på om de er påvirkelige eller upåvirkelige. Det vil sige at ikke alle risici er pengeinstituttet selv herre over, og derfor er det vigtigt at man ruster sig til fremtiden og de risici der måtte opstå ved hele tiden at have en styring med dem. I forbindelse med styringen af et pengeinstitut spiller det derfor en stor og vigtig rolle at man har styr på og kontrol over sine risici, så man kan begrænse tab som kan opstå heraf. Baggrunden for opdelingen af de forskellige risici samt lovgivningen bag udspringer af Basel II. For at gøre det mere overskueligt, har man som sagt delt det op, så den samlede risiko består af kreditrisikoen, markedsrisikoen, likviditetsrisikoen og den operationelle risiko.

#### **7.4.1 Kreditrisiko**

Når man ser på de risici der er forbundet med at drive pengeinstitut, er risiko for tab pga. at kunderne ikke kan betale deres lån tilbage, den største post og den som nok kræver mest opmærksomhed. Det handler om kundernes evne og vilje til at betale af på sin gæld, og forsvinder den, kan det i den sidste ende betyde tab for pengeinstituttet. For pengeinstituttet er det derfor vigtigt at man hele tiden sørger for at begrænse denne risiko, ved at lave kontroller og ved at de enkelte rådgivere forstår vigtigheden ved deres kreditvurderinger af kunderne, samt at de følger de interne forretningsgange, som bliver lavet omkring dette.

#### **7.4.2 Kreditrisiko - Sparekassen Kronjylland**

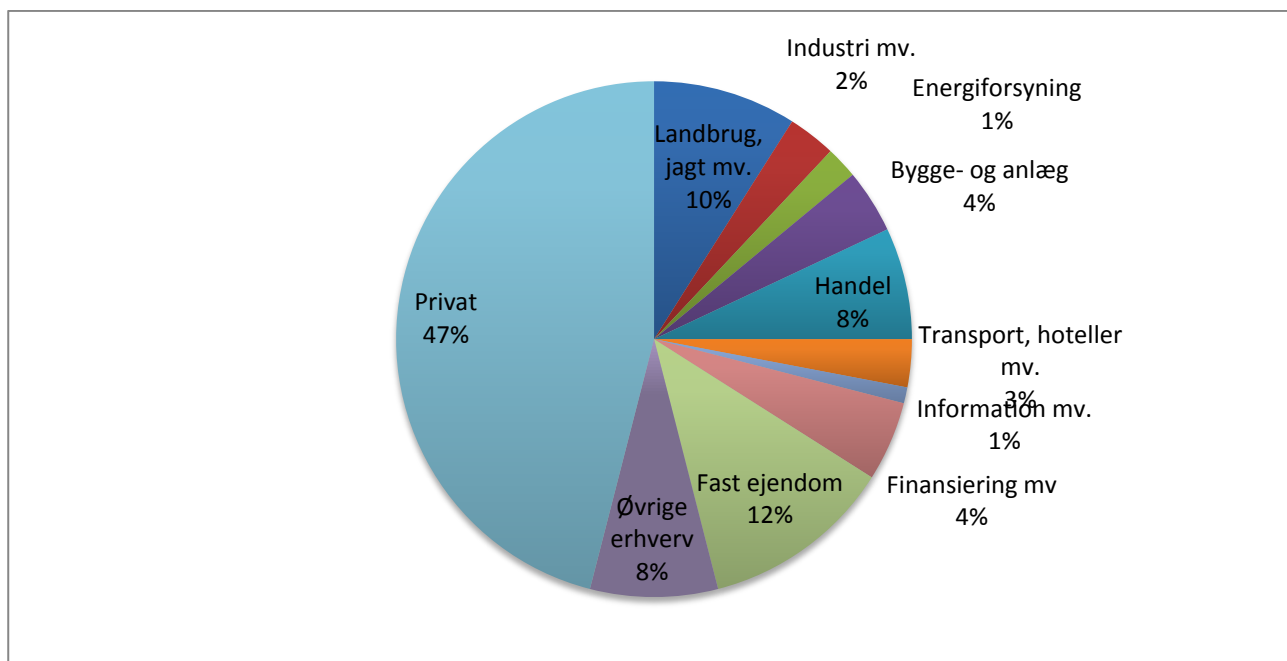
Udgangspunktet i Sparekassens kreditpolitik er, at de foretager finansiering til private kunder og mindre og mellemstore virksomheder. Kreditvurderingen af kunderne sker ud fra en individuel vurdering af kundens økonomiske situation og livsfase, som bliver underbygget af at dokumentationen skal være plads.<sup>30</sup> Ser man på de private kunder foretages en beregning af rådighedsbeløbet ud fra indtægtsforhold og udgifter for kunden. Derudover ses der på formuen samt gælds faktoren for at se hvor mange gange den samlede indkomst er belånt. Disse tal bliver brugt til en rating af kunden, som giver et billede af hvor god kunden er, og samtidig bruges ratingen til bevillingsproceduren.

Erhvervskunderne analyseres og rates ud fra seneste års aflagte regnskaber, sammenholdt med en vurdering af kunden ud fra rådgiverens kendskab. Har erhvervskunderne et samlet engagement på over 1 mio. kr. sker der en analyse af kunden, af en intern analyseafdeling i Sparekassen Kronjylland. Herved sikres, at man opfanger alle risici ved at gå i dybden med nøgletallene. Ser man på Sparekassens kreditrisiko, ser man at der er en fin fordeling mellem udlånet til privat- og erhvervskunder. Der er udlånt 47 % på privatsiden og 53 % på erhvervssiden, hvilket giver en fin risikospredning, da mange af de store tab sker på erhvervskunderne.

---

<sup>30</sup> Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2012

**Figur 6: Sparekassen Kronjyllands sammensætning af udlån**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba. Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2012**

Som nævnt er der pga. finanskrisen stor fokus på udlån til ejendomsbranchen samt til landbrugskunder, da man har oplevet store tab på disse kundegrupper grundet nedskrivninger på ejendomsvurderinger og jordpriser. I figur 6 ses det, at Sparekassens udlån til ”fast ejendom” udgør 12 %. Landbrugskunder udgør 10 % af det samlede udlån. Disse to brancher ligger i den høje ende i fordelingen af udlånet til erhverv. Dog er det fortrøstningsfuldt, at ingen af brancherne udgør en alt for stor andel i forhold til andre brancher. I forhold til kreditvurderingen skal nye kunder dog være særlige gode, da Sparekassen ikke kan tåle for mange nye kunder i disse segmenter, da de herved vil udgøre en for stor andel. Derfor er det vigtigt at man ikke tager tvivlsomme engagementer ind, da de kan tage pladsen for fremtidige gode kunder, som tilhører en af disse brancher.

Ved at Sparekassen har valgt at have en fin fordeling af udlånet, og derved følger en forholdsvis forsigtig og sikker kreditstrategi, vil dette alt andet lige mindske fremtidige tab og nedskrivninger, samt være med til at Sparekassen ikke kommer i fare, hvis en branche kommer i store problemer, som det er set med ejendomsbranchen og landbrugssektoren

### **7.4.3 Markedsrisiko**

Markedsrisikoen er den risiko der er for at man kan tabe penge på, at der sker ændringer i markedsforholdene. Pengeinstitutter forvalter deres egenkapital via handel med værdipapirer og herved opstår der en markedsrisiko. Derudover er der risici i form af rente- og valutaspekulationer samt de mellemværender man kan have med andre pengeinstitutter, ved at man funder sig igennem hinanden.

### **7.4.4 Markedsrisiko – Sparekassen Kronjylland**

I Sparekassen Kronjylland, er der en grundlæggende politik, som siger at man ikke vil påtage sig markedsrisici, der i sidste ende kan true Sparekassen Kronjyllands eksistens som selvstændigt pengeinstitut.<sup>31</sup> Der er interne retningslinjer og bemyndigelser, der skal overholdes i forhold til de daglige dispositioner der er på markedsområdet. Disse retningslinjer bliver fastsat af bestyrelsen, hvilket viser at det er et område, hvor man ikke ønsker at optage for store risici, da forkerte beslutninger kan få store økonomiske konsekvenser. Politikken i Sparekassen Kronjylland er som udgangspunkt, at der skal være en lav rente- og valutarisiko, hvilket betyder at de bliver reduceret ved at man afdækker risikoen med evt. rente- og valutaswaps.

### **7.4.5 Likviditetsrisiko**

Likviditetsrisikoen som pengeinstitutterne påtager sig forekommer ved at man som pengeinstitut driver ind- og udlånsvirksomhed for kunderne. Her kræves der også en styring så der hele tiden føres kontrol med hvordan indlån og udlån står i forhold til hinanden. I LFV § 152 står der, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet. For at have en forsvarlig likviditet påhviler det pengeinstituttet, at de overholder LFV § 152 stk. 1 nr. 1 og 2, som siger at likviditeten mindst skal udgøre:

- 1) 15 % af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned
- 2) 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

---

<sup>31</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 side 50.

Efter finanskrisen har flere pengeinstitutter været i likviditetsproblemer, og enkelte er krakket pga. det. Dette selvom de har haft en fornuftig indtjening og tilstrækkelig solvens. Indlånsunderskud og manglende tillid til de danske pengeinstitutter, har været en del af årsagen. For at hjælpe de pengeinstitutter der har likviditetsproblemer, har nationalbanken i oktober 2011 åbnet op for at, pengeinstitutternes udlån med en god bonitet kan pantsættes, for herved at opnå et lån som har en løbetid på op til 6 måneder.

#### **7.4.6 Likviditetsrisiko – Sparekassen Kronjylland**

Sparekassen Kronjylland følger generelt en forsigtig strategi, og har i forbindelse med deres finansieringer valgt at finansiere sig primært via indlånsoverskud og egenkapital og sekundært ved at låne af andre pengeinstitutter eller ved obligationsudstedelser. Efter at bankpakke I udløb og kunderne ikke længere var garanteret deres indlån ved konkurser, var der stor fokus på at fastholde indlån, da man frygtede at kunderne ville fordele pengene pga. mistillid til den finansielle sektor. Sparekassen Kronjylland benyttede sig alligevel af bankpakke II herefter, ved at der blev udstedt 1,5 mia. kr. statsgaranterede obligationer. Disse penge skulle bruges som en buffer, for at være sikre på, at man ikke kom i likviditetsproblemer, hvis der forsvandt mere indlån end man forventede. Sparekassen Kronjylland har et stort indlånsoverskud, som i 2012 var på mere end 3 mia. kr. De har hele vejen igennem krisen haft en fornuftig likviditet og det har også været medvirkende til at man har valgt at indfri de udstedte obligationer, for netop at vise sin styrke for omverdenen samt skabe tillid blandt kunderne.

#### **7.4.7 Operationelle risici**

Den operationelle risiko er risikoen for, at der sker tab som følge af menneskelige fejl, interne procedurer og systemmæssige fejl. Det er igen risici som kan være svære at forudse, men ved en god styring og god forretningsgang, vil man kunne begrænse den en del. Derudover betyder uddannelse af medarbejdere også meget for begrænsningen af denne risiko, da skole og interne kurser vil ruste medarbejderne bedst muligt til deres daglige arbejde. Da denne risikoform også medregnes ved opgørelsen af det individuelle solvensbehov, er det vigtigt at man sørger at begrænse tab på baggrund af risici på denne front.

#### **7.4.8 Operationelle risici – Sparekassen Kronjylland**

Måden hvorpå Sparekassen Kronjylland reducerer de operationelle risici, er ved at sørge for at medarbejderne har den rigtige baggrund for at bestride deres job. Det gælder både ansatte i afdelingerne, men også medarbejderne i stabene. Der er i Sparekassen indført en compliancefunktion, som sørger for at direktionen får besked om områder hvor der opstår operationelle risici, som har ført eller som kan føre til tab. Derudover bliver der lagt stor vægt på interne forretningsgange, som løbende bliver tilrettet, hvis der opstår ændringer både internt eller generelt for alle pengeinstitutter. IT-sikkerheden er også af stor betydning, da et nedbrud kan få fatale konsekvenser. Der er herved lavet en beredskabsplan, som skal være med til at sikre at der sker mindst muligt skade, hvis systemerne skulle svigte.

#### **7.5 Solvens**

Solvensen viser evnen til at modstå ukendte tab. Den skal mindst være 8 %, men har det enkelte pengeinstitut valgt et behov som ligger højere end 8 %, skal denne følges. Man kan beskrive solvens ved at man kan se hvor mange aktiver man kan tåle at tabe, inden det vil gå udover fremmedkapitalen.

Man beregner solvensen ved at sætte basiskapital i forhold til de risikovægtede poster, som det ses af nedenstående formel.

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{De vægtede poster}}$$

##### **7.5.1 Individuelt solvensbehov**

Pengeinstitutterne skal selv opgøre et individuelt solvensbehov ifølge LFV § 124 stk. 4, og det må ikke være mindre end kravet om en solvens på 8 %. Et af de områder som bliver brugt til opgørelsen, er pengeinstitutts risici, da det i bund og grund er dem som kan føre til ukendte tab.

Finanstilsynet kan gå ind og sætte solvensbehovet højere end det pengeinstitut selv har sat det til, hvis de mener at opgørelsen ikke står til måls med virkeligheden. Det kan være at pengeinstituttet vurderer deres sikkerhedsværdier højere end hvad Finanstilsynet vurderer dem til, og derved burde kreditrisikoen tælle mere med i opgørelsen. Bliver der lavet en kontrol og pengeinstituttet får besked på at hæve det individuelle solvensbehov, kan det betyde at der skal fremskaffes yderligere kapital, for at opretholde en solid solvensbuffer. For andre pengeinstitutter kan det betyde at de ikke længere kan leve op til kravene, hvilket i sidste ende kan betyde at de ikke kan drive pengeinstitut.



Finanstilsynet har i oktober 2012 vedtaget en ny strategi frem mod 2015, hvilket blandt andet indebærer en ny og anderledes metode til opgørelse af pengeinstituttets individuelle solvensopgørelse, kaldet 8+ metoden.

Denne metode tager udgangspunkt i kreditreservationsmodellen, hvor der skal afsættes yderligere kapital på de områder, hvor banken har særlig forhøjet risiko, og som ikke kan vurderes inden for de 8 % der er kravet i LFV § 124 stk. 2.

Sparekassen har ultimo 2012 opgjort det individuelle solvensbehov efter den nye 8+ metode, hvilket kan ses nedenstående i figur 7.

Figur 7: Sparekassens opgørelse af individuelt solvensbehov

	1.000 Kr.	%
<b>Søjle 1-kravet (8 pct af RWA)</b>	<b>1.115.324</b>	<b>8,0%</b>
<b>Indtjening ( Kapital til risikodækning som følge af svag indtjening)</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Udlånsvækst</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Kreditrisici</b>		
Kreditrisici på store kunder med finansielle problemer	113.080	0,8%
Øvrig kreditrisici	30.489	0,2%
Koncentrationsrisiko på individuelle engagementer	11.022	0,1%
Koncentrationsrisiko på brancher	0	0,0%
<b>Markedrisici</b>		
Renterisici	17.690	0,1%
Aktierisici	0	0,0%
Valutarisici	0	0,0%
Øvrig markedsrisici	0	0,0%
<b>Likviditetsrisici</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Operationelle risici</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Eventuelle tillæg som følge af lovbestemte krav</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Tilstrækkelig basiskapital/Solvensbehov</b>	<b>1.287.604</b>	<b>9,2%</b>

Kilde: Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2012 side 18.

Vi kan af ovenstående oversigt se at Sparekassens individuelle solvensbehov er fastsat til 9,2 %. For at finde ud af hvor meget den aktuelle solvens er på, skal vi bruge basiskapitalen som er nævnt tidligere og vi skal bruge sparekassens risikovægtede aktiver. Disse vil vi komme ind på nedenfor.

Solvensen beregnes på følgende måde:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{risikovægtede poster}} = \frac{2.204.529 \times 100}{13.944.837} = 15,8 \%$$

Den aktuelle solvensprocent i Sparekassen Kronjylland er på 15,8 %, hvilket giver dem en solvensbuffer på (15,8-9,2) 6,6 %-point i forhold til det individuelle solvensbehov, svarende til en overdækning på 917 mio. kr.

Et pengeinstitut med en lille overdækning kan give det signal til omverdenen, at de ikke er så godt rustet til fremtiden, da de ikke har en så stor buffer til at modstå nye nedskrivninger og tab. Vi vurderer Sparekassens tal som meget fine, og med en overdækning på hele 917 mio. kr., så er der altså langt ned til den nødvendige basiskapital på 1.285 mio. kr. før Sparekassen kommer i kapitalmæssige vanskeligheder.

### 7.5.2 Risikovægtede poster

Når man beregner solvensen, ser man som sagt på basiskapital i forhold til de risikovægtede poster. Det største aktiv hos et pengeinstitut er som oftest udlån til kunderne. Disse udlån vægter forskelligt i opgørelsen, alt efter den risiko for tab der er på lånet. Herved er den bagvedliggende sikkerhed for lånet altafgørende for, hvor stor en vægt lånet har.<sup>32</sup> Man kan derfor begrænse sine risikovægtede poster og derved forbedre solvensen, hvis man formår at opkræve de nødvendige sikkerheder.

Et blanco-lån medregnes med 75 %<sup>33</sup>, hvorimod et lån sikret med pant i fast ejendom inden for 80 % af en ejendoms værdi kun medregnes med 35 %<sup>34</sup>. Lån med sikkerhed i danske statsobligationer medregnes med 10 %, hvilket fortæller, at jo bedre sikkerhed der ligger bag lånet, jo mindre vægter det ved opgørelsen af de risikovægtede poster.

---

<sup>32</sup> Jf. LFV § 142

<sup>33</sup> Jf. Standardmetoden for kreditrisiko pkt. 15.

<sup>34</sup> Jf. Standardmetoden for kreditrisiko pkt. 17. litra a.

## **7.6 Bankpakkernes betydning for den finansielle sektor**

Siden krisens start i 2008, er der blevet indført 5 støttepakker med det formål at yde støtte til den finansielle sektor, for herved også at hjælpe erhvervslivet.

### **7.6.1 Bankpakke I**

Lov om finansiel stabilitet også kaldet bankpakke I, blev indført med det formål at sikre tilliden til danske pengeinstitutter. Den blev indført den 10. oktober 2008 og løb indtil den 30. september 2010. Med aftalen var alle indskydere og simple kreditorer sikret deres tilgodehavender i danske pengeinstitutter, som var med i Det Private Beredskab. Det betød også at man var sikret pengeinstitutterne i mellem, hvilket betød at der blev skabt tryghed for, at pengeinstitutterne igen ville yde likviditet til hinanden. Samtidig blev der i forlængelse af bankpakke I stiftet det statsejede aktieselskab, Finansiell Stabilitet, hvis opgave er at overtage forpligtelserne i nødlidende pengeinstitutter.

Prisen for at være med i denne toårige aftale, lød på en provision på 15 mia. kr. til staten, samt en garanti på 20 mia. kr. for tab ved afvikling af nødlidende pengeinstitutter. Alt efter hvor store tab der ville opstå ved afvikling af nødlidende pengeinstitutter, kunne prisen altså svinge mellem 15 og 35 mia. kr.

Fordelen for pengeinstitutterne ved bankpakke I, var at der blev skabt tryghed ved de store indskydere, og derved blev risikoen for, at de vil flytte deres indlån til andre pengeinstitutter formindsket. Dette medførte at man havde nemmere ved at fastholde sin likviditet, hvilket er en afgørende faktor for at kunne drive pengeinstitut. Der skete så samtidig det at der blev større pres på indtjeningen i de danske pengeinstitutter, da man som pengeinstitut skulle bidrage til betaling af den toårige aftale, som bankpakke I bestod af. For flere pengeinstitutter var det en stor stigning i omkostningerne, hvilket betød at de allerede fra start kunne blive presset, hvis ikke indtjeningen kunne følge med.

Sparekassen Kronjylland betalte garantien for bankpakke I med garantkapital for 94 mio. kr., som de forventer at indfri på et passende tidspunkt.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Kilde: Sparekassen Kronjyllands årsregnskab 2012

### **7.6.2 Bankpakke II**

Bankpakke II, som formelt bliver kaldt kreditpakken, blev vedtaget den 18. januar 2009 og blev ændret igen den 1. maj 2009. På grund af finanskrisen fik såvel sunde som usunde virksomheder og privatpersoner sværere ved at låne penge, da pengeinstitutterne blev forsigtige med at øge deres udlån, for i stedet at konsolidere sig. Bankpakke II blev derfor sat til verden med det formål at mindske risikoen for at sunde virksomheder og personer, ikke kunne skaffe finansiering til deres aktiviteter. Staten udstedte herved et lån på 100 mia. kr. til den finansielle sektor. 75 mia. kr. til pengeinstitutterne og 25 mia. kr. til realkreditinstitutterne. For at kunne få lov til at låne af pakken og herved optage hybrid kernekapital, skulle man opfylde kravet om en solvens på mindst 8 %. Prisen for at låne pengene ligger i gennemsnit på ca. 10 %, men er individuelt for det enkelte kreditinstitut. For flere pengeinstitutter var det en nødvendighed at låne af staten trods den høje rente, for at kunne overleve på sigt.

### **7.6.3 Bankpakke III**

Netop som bankpakke I udløb i oktober 2010, blev bankpakke III indført. Det ubegrænsede loft for indskyderne blev erstattet med, at man som indskyder nu ville være dækket af indskydergarantifonden, hvor man som indskyder er dækket med op til 100.000 Euro, hvori der fradrages for lån og andre forpligtelser som indskyder måtte have over for pengeinstituttet. En række særlige indlån, herunder pensionsopsparinger dækkes fuldt ud stadigvæk.

I bankpakke III opstod der samtidig ændringer, for måden hvorpå man behandler pengeinstitutter som er krakket. Herefter vil Finansiell Stabilitet overtage det krakkede pengeinstitut, for herved at drive det videre. Man kan derfor sige at bankpakke III var forbrugerbeskyttende, idet kunderne fik en tryghed for at de en dag ikke ville stå uden dankort og en bankkonto, hvis deres pengeinstitut ikke kunne overleve krisen. Kunderne ville i den tid Finansiell Stabilitet afviklede det krakkede pengeinstitut, få mulighed for i ro at træffe vigtige beslutninger omkring deres situation, nu de ikke er kunde i et selvstændigt pengeinstitut mere.

Denne tryghed har været en fordel for pengeinstitutterne, da man derved nemmere kunne bevare loyaliteten blandt de mest loyale og stabile kunder, som er vigtige for pengeinstitutterne.

#### **7.6.4 Bankpakke IV**

Bankpakke IV blev vedtaget i august 2011, og hovedformålet er hvor vidt nødlidende pengeinstitutter skal behandles, idet den giver store muligheder for eventuelle fusioner eller hvis et sundt pengeinstitut vil ind og overtage et mindre sundt. Den er en udbygning af bankpakke III, og fordelene ved bankpakken er, at hvis et sundt pengeinstitut vil overtage et nødlidende pengeinstitut, har det mulighed for udelukkende at overtage de sunde kunder og efterlade de mindre gode kunder i Finansiell Stabilitet.

Med bankpakke IV, bliver bankerne betalt for at overtage andre nødlidende banker, uanset om det er det hele eller kun dele af den. Overtager en bank det hele fra en nødlidende bank, vil den modtage en medgift fra indskydergarantifonden samt et beløb fra staten, hvilket kommer igennem Finansiell Stabilitet.

Er det derimod kun dele af den nødlidende bank som overtages, fås kun en medgift, som egentlig er finansieret af bankerne selv, da den bliver betalt af indskydergarantifonden.

I bankpakke IV udspringer også de systemiske vigtige banker også kaldet SIFI, som er en liste over de pengeinstitutter der for store til at gå ned, uden at det får alvorlige konsekvenser for samfundet. Danske Bank, Nordea, Nykredit, BRF Kredit, Jyske Bank og Sydbank endte i marts 2013 på denne liste og er nu underlagt skærpede krav til likviditet og kapital.

Bankpakken skulle herved være med til at sikre, at man fremover ikke vil opleve voldsomme krak, som rammer erhvervslivet og privatkunder alvorligt, som vi har set med tidligere krak. Samtidig skulle det gerne fastholde tilliden til pengeinstitutterne, hvilket kan give en mere stabil drift i pengeinstitutterne.

Da Sparekassen Kronjylland overtog Sparekassen Østjylland, benyttede de sig af de ændringer der kom i bankpakke IV, hvorved de ikke overtog det hele, men lod de største og mest usunde erhvervskunder blive i Finansiell Stabilitet. Det var ikke uden konkurrence, da også SparNord var på krigsstien for at overtage Sparekassen Østjylland. Baggrunden for at det endte med at det blev Sparekassen Kronjylland, ligger primært i at de ville overtage mere end SparNord, hvilket var mere gavnligt for staten, idet mindre herved skulle afvikles.

### 7.6.5 Bankpakke V

Den sidste og nyeste bankpakke er bankpakke V, også kendt som udviklingspakken, som blev godkendt den 5. marts 2012. Formålet med bankpakken er at sikre finansiering for danske virksomheder. Den består af tre hovedelementer:

- styrkelse af vækst- og eksportfinansiering med 15. mia. kr.
- etablering af et landbrugsfinansieringsinstitut for at sikre finansiering til landmænd
- frasalg af FIH Erhvervsbanks ejendomsportefølje for at sikre en kontrolleret afvikling af porteføljen<sup>36</sup>

Med bankpakke V vil det alt andet lige betyde, at det bliver nemmere for virksomheder at låne penge i deres pengeinstitut, hvilket gerne skulle sætte gang i hjulene i den danske økonomi. På trods af, at der er lempet på udlån til ovennævnte, ser man stadig en stopklods blandt pengeinstitutterne, da de på trods af lempelige regler i bankpakkerne bliver underlagt strengere krav til likviditet og kapital af Basel-komiteen. Dette vil umiddelbart begrænse den effekt man havde forstillet sig af bankpakke V.

---

<sup>36</sup> Kilde: <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

## 7.7 Basel III

Efter finanskrisen har man oplevet, at flere og flere pengeinstitutter har haft svært ved at fremskaffe kapital og likviditet nok, til at kunne drive pengeinstitut. Nogle er bukket under på det, mens andre stadig kæmper med det. Basel III blev indført med det formål at stille strengere krav til fremskaffelse på likviditets- og kapitalområdet, så der kommer mere og bedre kapital ind i den finansielle sektor. Dette vil være med til at skabe robusthed i den danske økonomi, så vi herved undgår for store negative følger, når der er økonomisk og finansiell uro i verden.

Retningslinjerne som Basel-komiteen laver, må ikke forveksles som en lov man skal overholde. Det er vejledende retningslinjer, som de enkelte lande kan tage til sig og herefter lave et direktiv eller en lov ud af det. De direktiver som vi kender i Danmark og som er et udspring af Basel-komiteen, er kapitaldækningsdirektiverne også kaldet CRD. Indtil nu er der lavet CRD I, II og III, som først bliver vedtaget i Europa Parlamentet og efterfølgende implementeret i dansk lovgivning. Basel III vil senere føre til et nyt direktiv, CRD IV og vil betyde at ændringerne af kravene som er i Basel III, på sigt vil blive et krav, som man skal opfylde som pengeinstitut.

Der er i Basel III fremlagt nye likviditetskrav, som skal være med til at sikre, at pengeinstitutterne står stærkere rustet i fremtiden til økonomiske kriser, så de ikke krakker på baggrund af det. Likviditetskravet består af to forskellige krav, som skal overholdes.

*Liquidity Coverage Ratio (LCR)*: Essensen i dette krav er at pengeinstitutterne skal være så godt rustet med likviditet, at de kan klare finansielt stress. Mindst 60 % af likviditeten skal bestå af kontanter, centralbankreserver eller statsobligationer, hvilket betyder at realkreditobligationer nu kun maksimalt må udgøre 40 %.

*Net Stable Funding Ratio (NSFR)*: Dette er det andet likviditetskrav, og går ud på at skabe stabil funding i pengeinstitutterne. Herved skal pengeinstitutterne benytte mellem- og langsigtet finansiering af deres aktiver og aktiviteter.<sup>37</sup> Stabil finansiering kan defineres som stabil hvis det finansieres over en 1-årig periode, hvilket betyder at lån med årlig rentetilpasning ikke kan videreføres som de er nu. Herved kan pengeinstitutterne forberede sig på at mindske den risiko, der

---

<sup>37</sup> Status på Basel III – likviditet og kapital

kan være med alle de udestående lån med rentetilpasning, som skal refinansieres, så der fremover ikke kommer en refinansieringsrisiko.

Som nævnt er et af indsatsområderne også kreditinstitutternes kapital, som nu skal opfylde nogle højere minimumskapitalkrav for at styrke kvaliteten. Kravet om basiskapital er uændret og lyder fortsat på 8 %. Derimod er kravene til ikke-hybrid kernekapital og den samlede kernekapital forøget til henholdsvis 4,5 % og 6 %.<sup>38</sup> Hidtil har det været sådan at den supplerende kapital højst kan udgøre halvdelen af kernekapitalen, men det vil blive ophævet. De nye regler indføres gradvist fra 2013, og skal være fuldt indførte i 2015.

Kriterierne omkring kapitalen er også blevet strengere og nu skal kernekapital ekskl. Hybrid kapital alene bestå af aktiekapital og reserver for så vidt angår aktieselskaber. For ikke-aktieselskaber, herunder også garantsparekasser, kan de anvende andre typer kapital, der opfylder samme kriterier såsom garantkapital.

Ser man på virkningerne af Basel III, har det medført at pengeinstitutterne har set grundigt på deres omkostninger for at mindske dem, da reglerne medfører at det er vigtigt at tjene penge, så man bliver polstret til fremtiden og til at kunne fortsætte med at drive pengeinstitut. I sær de store banker som Danske Bank, Nordea, Jyske Bank og Sydbank har været ude og fyre medarbejdere for at reducere omkostningerne. Også mindre pengeinstitutter har fulgt med, og vi vil højst sandsynlig forvente at der sker flere fyringer i den finansielle sektor, da der er flere pengeinstitutter der er presset på indtjeningen og derved ikke lever op til kravene i Basel III. Ser man tilbage i maj 2011, kom finanstillstyret med en gennemgang som viste at 17 pengeinstitutter ikke kunne leve op til Basel III reglerne. En konklusion dengang var at det ville betyde fusioner eller opkøb af banker, hvilket har vist sig at holde stik, da vi de senere år har set en del opkøb og fusioner. Sparekassen Kronjylland har selv været ude og lave opkøb, og den seneste og mest markante var opkøbet af Sparekassen Østjylland.

Med Basel III, er det ekstremt vigtigt for pengeinstitutterne, at de har nem adgang kapital af god kvalitet. Sparekassen Kronjylland kan derfor opleve store udfordringer i den forbindelse idet de er meget afhængige af garantterne og deres indskudte garantkapital. Derudover skal der tjenes penge

---

<sup>38</sup> Status på Basel III – Likviditet og kapital



for at styrke kapitalen, og for ikke at komme i problemer, hvis garantierne bliver illoyale og indløser deres garantbeviser.

### **7.7.1 Budget for Sparekassens solvens**

Som vi så i gennemgangen af Sparekassens basiskapital, så er der i denne 200 mio. kr. i hybrid kernekapital, der er lånt af staten i forbindelse med købet af Sparekassen Østjylland. I forlængelse af de kommende skærpede krav til kapitalen i Sparekassen, vil vi nu se nærmere på hvordan det vil påvirke Sparekassens solvens, hvis man vælger at indfri de 200 mio. kr. ved først kommende lejlighed i maj 2017.

For at lave en beregning, er vi nødt til at fastsætte en indtjening, som vi mener, er realistisk for Sparekassen at opnå hvert år, ud fra det eksisterende kundegrundlag. Vi antager at de risikovægtede poster ikke stiger i beregningen, men forbliver uændret, hvorfor der så heller ikke reguleres i årets resultat.

Hvis vi forholder os til et resultat efter skat for 2012 på 107 mio. kr., så mener vi, det i de kommende år vil være muligt at levere endnu bedre resultater, da man endnu ikke har set den fulde effekt af opkøbet af Sparekassen Østjylland, ligesom nedskrivningerne i 2012 var i den høje ende. Direktør Klaus Skjødt har i forbindelse med aflæggelse af regnskabet også talt om, at indtjeningen ikke lever helt op til det faktiske potentiale der er.<sup>39</sup> Vi vælger derfor, at lægge 25 % af 2012-resultatet oveni de 107 mio. kr. efter skat, og får 133,75 mio. kr. som resultat. Af de 133,75 mio. kr. fratrækker vi betaling af rente til garantierne, som i 2012 var 14 mio. kr. Vi kan derfor bruge et forventet resultat på 119,75 mio. kr. i vores beregninger, som årligt vil blive overført til Sparekassens reserver.

Vores beregninger vil gå frem til og med 2019, hvor det forventes at hele regelsættet omkring Basel III er indfaset.

---

<sup>39</sup> Artikel i Finanswatch den 28.02.2013: Skjødt: Bedre lønsomhed end dem vi sammenligner os med

**Tabel 1: Sparekassen Kronjyllands sammensætning af basiskapital**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Solvens</b>	15,8	16,7	17,5	18,4	19,2	18,7	19,5	20,4
<b>Kernekapital</b>	16,0	16,8	17,7	18,5	19,4	18,8	19,7	20,5

**Kilde: Egen tilvirkning, pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012**

I ovenstående tabel, ses hvordan Sparekassens solvens og kernekapital frem mod 2019 er angivet. Som tallene antyder, så består Sparekassens kapitalgrundlag udelukkende af kernekapital, hvoraf størstedelen er reserver og garantkapital, og falder ind under betegnelsen ikke-hybrid kernekapital, mens eneste post der ikke falder ind under denne kategori, er de 200 mio. kr. i hybrid kernekapital optaget hos staten.

Som det ses af tabellen, så har vi forudsat at Sparekassen indfrier sin hybride kernekapital, når det er muligt i 2017, hvilket kun vil påvirke solvensen meget lidt med et fald på 0,5 %-point. Resultatet af simuleringen viser at Sparekassen sagtens kan indfri den hybride kernekapital, uden at det vil påvirke synet på Sparekassens soliditet, forudsat vores forudsætninger ikke er ændret markant i 2017.

Dette er en meget simpel udgave af et ”budget” for solvensen, men den giver en indikation om, at Sparekassen står stærk rustet til de kommende reguleringer, i forhold til fortsat at leve op til de krav der forventes af Basel III, hvor den ikke-hybride kernekapital skal udgøre 4,5 % af minimumskravet på 8 %. Der er måske ikke plads til de store opkøb med den eksisterende kapital. Dette ser vi dog ikke som noget stort problem, når man ser på, at der i Sparekassens tilfælde udelukkende er tale om ikke-hybrid kernekapital, hvilket betyder at der er mulighed for at optage hybrid kernekapital, hvis det skulle blive nødvendigt i form af et evt. opkøb.

## **7.8 Delkonklusion**

Vi har i ovenstående afsnit set nærmere på den lovgivning der skal overholdes både i dag, men også hvordan Sparekassen vil blive påvirket af de kommende års krav.

Sparekassens nuværende basiskapital er primært sammensat af opsparet overskud og garantkapital, mens der i forbindelse med købet af Sparekassen Østjylland er optaget hybrid kernekapital for 200 mio. kr. hos staten. Sparekassen har ved udgangen af 2012 en samlet basiskapital på 2.204 mio. kr.,

hvilket skal sammenholdes med Sparekassens risikovægtede poster på 13.944 mio. kr. Dette giver Sparekassen en solvens på 15,8 %, som skal sammenholdes med et individuelt solvensbehov på 9,2 %. Vi anser derfor Sparekassen som meget solid, i og med der er tale om en solvensoverdækning på 6,6 %-point eller 917 mio. kr.

Vi har foretaget en beregning af den fremtidige solvens, for at se hvordan Sparekassen står over for de kommende krav til basiskapitalens kvalitet. Her viser vores beregninger, at Sparekassen, med det eksisterende kundegrundlag, vil have en solvens på 20,4 % og en kernekapitalprocent på 20,5 % i 2019. Der er i vores beregninger forudsat at den hybride kernekapital på 200 mio. kr. bliver indfriet i 2017, hvorefter basiskapitalen alene består af ren egenkapital. Vi mener Sparekassens kapitalgrundlag er meget flot, også selvom der i de kommende år, bliver større krav til basiskapitalens kvalitet. Hvis vi alene ser på Sparekassen kapitalgrundlag, ser vi derfor ikke noget akut behov for en omdannelse til bank, for ad den vej at fremskaffe ekstra kapital.

## 8. Regnskabsanalyse

Det er vigtigt at få et billede af hvor stor en størrelse Sparekassen Kronjylland er rent økonomisk, når vi skal ind og vurdere på, om det kunne være en fordel at blive omdannet til en bank. For at kunne give den bedste vurdering vil Sparekassen Kronjylland blive sammenlignet med en Peer-Group. Vi kan på denne måde se hvordan Sparekassen har klaret sig, i forhold til andre pengeinstitutter af nogenlunde samme størrelse i forretningsomfang. Vi har valgt 5 vigtige nøgletal, som vi synes giver et godt samlet billede af, hvordan Sparekassen Kronjylland har klaret sig.

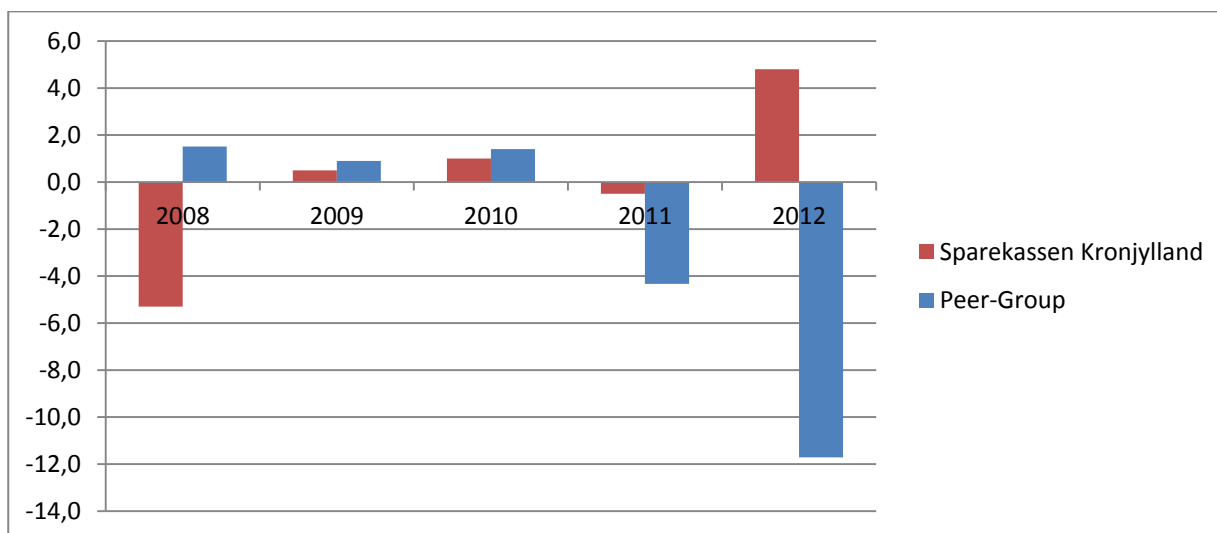
### 8.1 Egenkapitalens forrentning

The rate of return on equity (ROE), som på dansk kaldes egenkapitalforrentningen, beskriver forholdet mellem årets resultat efter skat og årets gennemsnitlige egenkapital. Nøgletallet viser hvor stort et afkast man får af sin egenkapital, altså hvor god er pengeinstituttet til at genere overskud.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Årets resultat efter skat}}{\text{Gns. egenkapital}} \times 100$$

I nedenstående figur har vi regnet egenkapitalforrentningen for Sparekassen Kronjylland og vores Peer-Group over den seneste 5-årige periode.

Figur 8: ROE for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group 2008-2012



Kilde: Egen tilvirkning, pba. årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012. Se bilag 1

I figur 8 kan man se at Sparekassen Kronjylland i 2008 har klaret sig markant dårligere end Peer-Group, hvilket giver et billede af at krisen allerede fra start påvirkede Sparekassen Kronjylland negativt. Ringkjøbing Landbobank er en af de spillere som har løftet resultat i vores Peer-Group. Deres utrolige gode og stramme kreditpolitik, som de har haft også inden krisen, har været medvirkende til at de ikke har været så hårdt ramt af krisen, som de øvrige pengeinstitutter.

I 2009 og 2010 ser det bedre ud for Sparekassen Kronjylland, idet de har opnået en positiv forrentning. Dog halter de stadig bagefter i forhold til Peer-Group som ligger en anelse højere. Igen er det her Ringkjøbing Landbobank, som trækker gruppen op.

2011 var igen et skidt år for den finansielle sektor, og det ses også i figur 8, som viser at både Sparekassen Kronjylland og Peer-Group ikke har formået at genere overskud i dette år. Dog ligger Sparekassen Kronjylland væsentlig bedre end gruppen, men årsagen hertil ligger i, at Vestjysk Bank begyndte at komme i problemer med store nedskrivninger, hvilket har kostet dyrt på bundlinjen.

I 2012 viser Sparekassen Kronjylland et godkendt resultat med en egenkapitalforrentning på 4,8 %. De har formået at generere overskud, hvilket er et resultat af tidligere nævnte strategi 2013, som de har kørt efter. De har formået at tjene penge på driften og dette sammenholdt med opkøbet af Sparekassen Østjylland, har resulteret i et godkendt resultat. Ser man i forhold til Peer-Group er Sparekassen markant bedre, da gruppen kommer med en negativ forretning på 11,7 %. Ser man på de enkelte pengeinstitutter har nogen klaret sig bedre end Sparekassen, enkelte har klaret sig på samme niveau og nogen har klaret sig dårligere. Der er en bank som giver udslaget på det store negative resultat og det er Vestjysk Bank, som efter Finanstilsynets irettesættelser har måttet foretage store nedskrivninger, hvilket har medført et ordentligt smæk på bundlinjen. Et underskud på ca. 1,5 mia. kr. i Vestjysk Bank ødelægger billedet for vores Peer-Group i 2012, hvorfor det her er svært at sammenligne helt. Fjerner man Vestjysk Bank fra gruppen, giver resultatet et andet billede og vores Peer-Group ender ud med også at have genereret positiv egenkapitalforrentning, dog stadig ikke i samme stil som Sparekassen Kronjylland.

Til at få en bedre forståelse af nøgletallet, er det værd at se på forholdet mellem ROE og The rate of return on assets (ROA), som er afkastgraden og som viser afkastet i forhold til den investerede kapital, hvilket i bund og grund fortæller om hvor gode pengeinstituttet er til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver.

$ROE = ROA \times \text{Equity multiplier} \rightarrow ROE = \text{Profit margin} \times \text{Asset utilization} \times \text{Equity multiplier}$ <sup>40</sup>  
Som det ses af ovenstående ligning, består den af 3 led, som er beskrevet nedenfor.

*Profit margin* som er overskudsgraden beregnes på følgende måde:

$$\text{Overskudsgrad} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Nettoomsætning}}$$

Overskudsgraden fortæller noget om hvor god pengeinstituttet er til at styre omkostningerne, i det den viser hvor stor del af indtjeningen der er tilbage, når alle omkostningerne i driften er dækket.

*Asset utilization* som er aktivernes omsætningshastighed beregnes på følgende måde:

$$\text{Aktivernes omsætningshastighed} = \frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{Gns. aktiver}}$$

Nøgletallet viser hvor gode pengeinstituttet er til at skabe omsætning ud fra de penge der er bundet i aktiver.

*Equity multiplier* som er pengeinstituttets gearing beregnes på følgende måde:

$$\text{Gearing} = \frac{\text{Gns. aktiver}}{\text{Gns. egenkapital}}$$

Nøgletallet viser hvor gearet pengeinstituttet er, altså gældens størrelse i forhold til egenkapitalen.

---

<sup>40</sup>Commercial Banking, side 64

I nedenstående tabel er de tre nøgletal beregnet for Sparekassen Kronjylland i perioden 2008-2012, for bedre at kunne vurdere udviklingen i forrentningen af egenkapitalen.

**Tabel 2: Nøgletal bag egenkapitalforrentningen for Sparekassen Kronjylland 2008-2012**

<b>Sparekassen Kronjylland</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Overskudsgrad	-22,84 %	0,14 %	1,92 %	-1,53 %	12,34 %
Aktivernes omsætningshastighed	4,92 %	4,56 %	3,98 %	4,77 %	4,99 %
Gearing	5,48	6,05	6,79	6,20	7,63

**Kilde:** Egen tilvirkning, pba. årsrapporter for Sparekassen Kronjylland i perioden 2008-2012. Se bilag 2

Når man ser på nøgletallene i tabel 2, får man hurtigt et billede af, hvor der har været de største udsving i forhold til egenkapitalforrentningen. Aktivernes omsætningshastighed har ligget på et rimelig stabilt niveau set over hele perioden, og gearingen har indtil 2011 også været på nogenlunde samme niveau. Først i 2012 er der sket en væsentlig stigning af gearingen på ca. 23 %.

Stigningen skyldes en forøgelse af aktiverne med ca. 3,8 mia. kr., hvilket hovedsageligt skyldes købet af Sparekassen Østjylland.

Ser man på overskudsgraden, som er det nøgletal, hvor der sker de største udsving i den 5-årige periode, kan man se at det store negative resultat i 2008 på 127.483 mio. kr.<sup>41</sup>, skaber den dårlige overskudsgrad og dermed negative egenkapitalforrentning, idet omsætningen har været nogenlunde stabil. Først i 2012 ser man en fornuftig overskudsgrad, hvilket igen hænger sammen med det pæne overskud, men også den øgede omsætning, som Sparekassen har formået at forbedre. Dette har resulteret i, at der er skabt en fin egenkapitalforrentning, hvis man ser i forhold til foregående år.

## **8.2 Nedskrivninger**

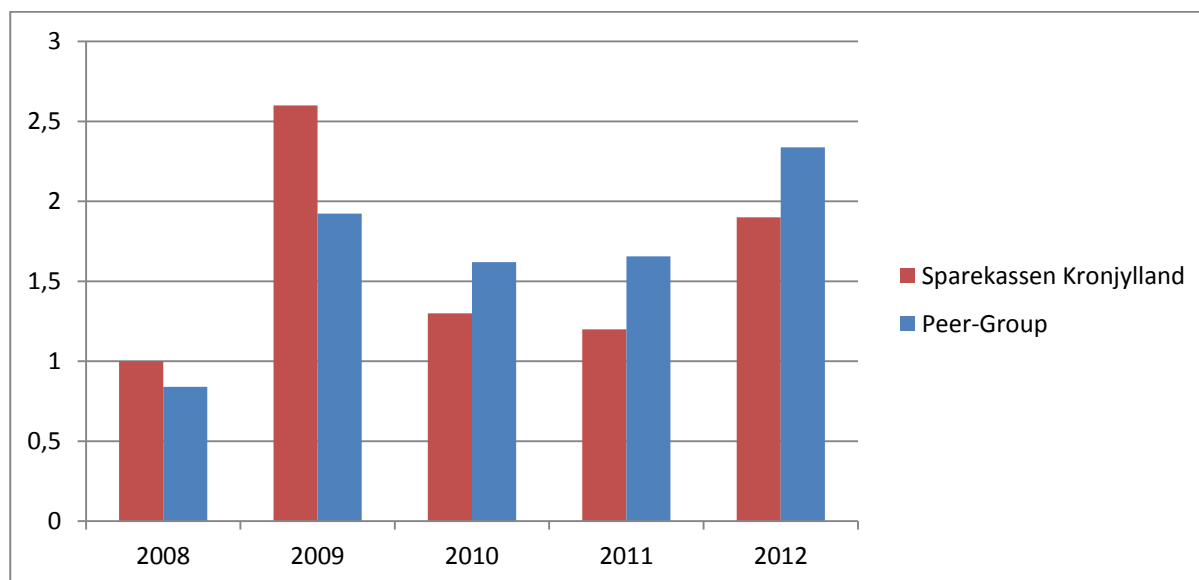
Alle pengeinstitutter har pga. finanskrisen stor fokus på deres nedskrivninger, da der været større nedskrivninger på udlånet end der har været inden finanskrisen indtrådte. Nedskrivninger er et beløb som bliver indregnet i regnskabet, som en reserve til fremtidige tab. Det er ikke realiseret tab, men derimod tab som man kan forvente at få i fremtiden. Pengeinstitutterne følger Finanstilsynets retningslinjer og vurderer herefter selv, hvor meget de forventer at tabe på deres udlån.

---

<sup>41</sup> Bilag 2

For at vurdere udviklingen i nedskrivningerne, har vi sammenlignet Sparekassen Kronjyllands nedskrivningsprocent med vores Peer-Group i nedenstående figur. Nedskrivningsprocenten viser den procentvise nedskrivning i forhold til det samlede udlån.

**Figur 9: Nedskrivningsprocent for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group 2008-2012**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba. årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012. Se bilag 1**

Som man kan se i figur 9, har nedskrivningsprocenten været stigende siden 2008, hvor finanskrisen startede. Især i 2009 skete der et gevaldigt hop, da man oplevede store tab på ejendomsbranchen og på landbrugskunder, hvilket resulterede i store nedskrivninger på denne del af udlånet. Sparekassen ligger også højere end Peer-Group i 2009, hvilket betyder der har været pengeinstitutter som har klaret sig væsentligt bedre. Igen er Ringkjøbing Landbobank med til at trække procenten ned for gruppen, grundet deres stærke kreditpolitik. Det har hovedsageligt været erhvervs-kunder, Sparekassen har nedskrevet på, men sidst i 2009 oplevede man flere og større nedskrivninger på privatkunder også, så her kunne man måske begynde at fornemme, hvor finanskrisen ville bære hen. Udover nedskrivninger på egne kunder, har det kostet 31 mio. kr. i 2009 til tab i de pengeinstitutter Finansiell Stabilitet har overtaget, og som man har skullet betale til efter bankpakke I.<sup>42</sup> Dette tal er også indregnet i Sparekassens nedskrivninger. Efter en opstramning på kreditpolitikken faldt nedskrivningerne igen i 2010 og var på stort set samme niveau i 2011. I forhold til Peer-Group havde Sparekassen færre nedskrivninger, hvilket skyldes en god kreditstrategi og fornuftig fordeling

<sup>42</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2009 side 15



af udlån mellem erhvervs- og privatkunder samt en god fordeling af udlånet i de forskellige brancher.

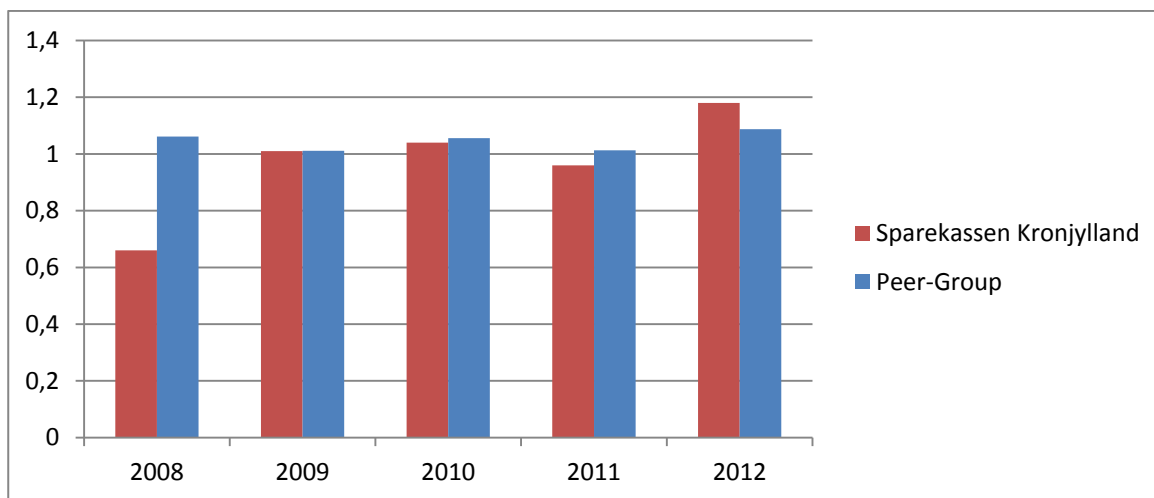
I 2012 steg nedskrivningerne markant igen både for Sparekassen Kronjylland og for vores Peer-Group. Dette skyldes primært nye og strammere nedskrivningsregler, som gør at der skal mindre til før der er objektiv indikation på værdiforringelse (OIV) på en kunde. Sparekassen Kronjylland har igen holdt et niveau som ligger under Peer-Group, hvilket viser at den skærpede og forsigtige kreditpolitik har betalt sig. En af synderne i Peer-Group er Vestjysk Bank, som har haft rigtig store nedskrivninger og havde en nedskrivningsprocent på over 5, hvilket også kan ses på deres store negative resultat.

### **8.3 Indtjening pr. omkostningskrone**

I disse tider efter finanskrisen og med strengere krav til at drive pengeinstitut, er det nu mere vigtigt end nogensinde, at man formår at tjene penge og skabe gode resultater. Ved at blive mere forretningsorienteret end tidligere, er det også vigtigt at man tilpasser omkostningerne, for herved at forbedre resultatet yderligere. For at vurdere hvor god Sparekassen Kronjylland er til at tjene penge i forhold til dens omkostninger, vil vi vurdere på nøgletallet, indtjening pr. omkostningskrone.

Nedenfor er vist tallene for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group i perioden 2008-2012. Sammenligningen kan bruges til at vurdere, om Sparekassen er gode til at styre deres omkostninger i forhold til indtjeningen, hvis man holder dem op i mod andre pengeinstitutter af samme størrelse. Herved er det nemmere for Sparekassen at vurdere, om der er områder der skal forbedres og om der eventuelt kunne være nye tiltag, som kan forbedre det samlede billede.

**Figur 10: Indtjening pr. omkostningskrone 2008-2012**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012. Se bilag 1**

I figur 10 illustreres det tydeligt, at Sparekassen Kronjylland har haft for store omkostninger i forhold til deres indtjening. I 2008 har de tjent mindre end de har brugt og i de tre efterfølgende år har det nogenlunde gået lige op. Først i 2012 er de begyndte at vende udviklingen til den positive side. Ser man på Peer-Group har den klaret sig markant bedre i 2008, hvor den har formået at tjene flere penge end der er brugt. De efterfølgende tre år har de klaret sig nogenlunde som Sparekassen, hvor det mere eller mindre også går lige op. I 2012 er denne forbedret lidt igen for gruppen, men det ses at Sparekassen Kronjylland ligger en anelse bedre.

Dog er tallene stadig ikke prangende, og der skal derfor stadig ses på omkostningerne. Efter opkøbet af Sparekassen Østjylland, er der tilført nye medarbejdere, afdelinger og et ekstra hovedsæde som belaster omkostningssiden. Udover at der er tilført ekstra omkostninger, er der selvfølgelig omvendt også tilført nye kunder, som alt andet lige vil give en øget indtjening. Allerede i starten efter opkøbet var Sparekassen ude og afskedige medarbejdere, som var overflødige i stabene samt ved de sammenlægninger af afdelinger, der opstod i den forbindelse. Derudover blev der lavet en fratrædelsesordning, hvilket flere benyttede sig af. På denne måde fik Sparekassen til dels tilpasset nogle af omkostningerne på medarbejdersiden. Den endelige effekt af opkøbet vil først kunne ses i 2013-regnskabet, da opkøbet først her har indgået i et helt regnskabsår.

Et andet område der er værd at se på, er antallet af afdelinger i forhold til geografien. Især i Randers og Århus er der placeret mange afdelinger, hvilket er oplagte områder at vurdere på i forhold til omkostningerne. Århus er et område med et stort potentiale både i byen og i oplandet, og da Sparekassen først er kommet ind i dette område i 1990'erne, er det et område, hvor der er kunder at kæmpe for, og hvor man i dag stadig ser nye og store tilgange af kunder. Derfor mener vi at det i første omgang bør være afdelingerne i Randers man bør se nærmere på. På sigt er det dog stadig vigtigt, at man går ind og vurderer på, om det er nødvendigt at der skal være 6 afdelinger i Århus.

I dag er der 6 afdelinger i Randers samt en ren erhvervsafdeling, som er integreret på hovedsædet, og som styrer erhvervskunderne fra de 6 afdelinger i Randers, samt fra øvrige afdelinger, som ikke har kompetence til de større erhvervskunder. Det er derfor stort set kun privatkunder, der ligger i de 6 afdelinger i Randers. Sparekassen Kronjylland er som tidligere nævnt meget lokal og et kendt pengeinstitut i Randers-området, hvorfor man skal træde varsomt, når der skal ske ændringer. Afdelingerne har hver især mange privatkunder, men ser man på placeringerne af afdelingerne vil der være grobund for at kunne lave sammenlægninger. Det er vigtigt, at Sparekassen Kronjylland fortsat bevarer deres kultur og sjæl i Randers, og ikke ender som et pengeinstitut med kun én afdeling i byen, ligesom de store banker. For at fastholde noget af kulturen og synligheden i byen, kunne en mulighed være at have en afdeling i nordbyen, en i sydbyen og en i midtbyen, så antallet af afdelinger halveres fra 6 til 3, forudsat at erhvervsafdelingen bliver holdt udenfor og fortsat kører videre. Herved skal der ses på, hvor mange ansatte der er behov for i de fortsættende afdelinger, og ud fra det vælge de medarbejdere som skal bruges. På denne måde kan man skære i udgifterne på medarbejdersiden og samtidig sparere man husleje, samt vedligeholdelses omkostninger på de tre afdelinger der lukkes.

## 8.4 ICGR

Pengeinstitutterne i Danmark, har de seneste år haft svært ved styrke deres kapitalgrundlag ved låneoptagelse, da prisen herpå er steget betragteligt i forbindelse med finanskrisen. Denne situation skyldes i høj grad, at vi de seneste år fortsat har været vidner til krak og konkurser i den finansielle sektor, hvilket har fået tilliden til de danske pengeinstitutter til at falde yderligere. Långiverne i markedet er blevet mere opmærksomme på, hvor stabile pengeinstitutterne er, blandt andet ved at se nærmere på diverse ratingbureauers rating af de danske pengeinstitutter. Denne er igennem de senere år er faldet, og har medført prisstigninger på kapitalen, mens det for de mindre pengeinstitutter uden nogen rating, kan være svært overhovedet at finde villige långivere.

Det at pengeinstitutterne kan skabe en god indtjening med vækst til følge, uden at det nødvendigvis er behov for ekstra kapitalfremskaffelse, er derfor meget vigtigt, når vi ser på finansmarkedernes udvikling de seneste år. Som vi tidligere har beskrevet, så er dette område især vigtigt for sparekasser, da de som bekendt ikke kan rejse yderligere kapital via en aktieudvidelse, ligesom man kan som bank.

Nøgletallet ICGR eller ”Internal Capital Generation Rate”, er et udtryk for pengeinstituttets evne til at øge aktiverne. Nøgletallet udtrykker hvor meget et pengeinstitut kan øge aktiverne, herunder udlån, samtidig med at pengeinstituttet fastholder den samme soliditet. Det er samtidig en forudsætning, at udlånsvæksten består af den eksisterende sammensætning af udlånmix. Den løbende indtjening kan hen over året medregnes i basiskapitalen. Dette skyldes, at hvis ikke indtjeningen bruges på at øge aktiverne, vil den alt andet lige bidrage til et bedre årsresultat, som dermed vil forbedre soliditeten af pengeinstituttet i og med egenkapitalen så vil øges. ICGR beregnes således:

$$ICGR = \frac{1}{\text{Capital ratio}} * \text{Return on assets} * \text{earnings retention ratio}$$

Hvor:

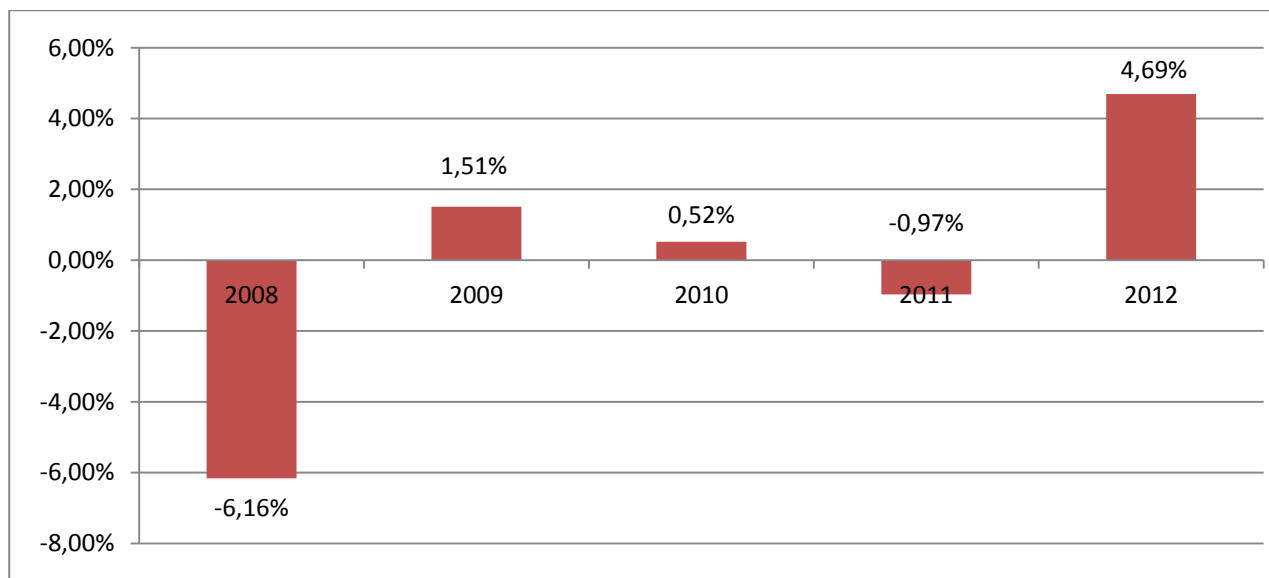
$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{egenkapital}}{\text{balancesum}}$$

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{balancesum}}$$

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

Vi har i figur 11 foretaget beregning af ICGR for perioden fra 2008 til 2012 for Sparekassen Kronjylland.

**Figur 11: ICGR for Sparekassen Kronjylland 2008 - 2012**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba. Sparekassen Kronjyllands årsrapporter 2008-2012**

1

Som det ses af figuren<sup>43</sup>, så er der i perioden meget svingende resultater. Tilbage i 2008 havde man et meget utilfredsstillende resultat på -127 mio. kr., hvilket kunne henføres til krakket hos den tætte samarbejdspartner EBH Bank<sup>44</sup>, i form af negative kursreguleringer og nedskrivninger.

Dette betød at sparekassen med sit 2008-regnskab måtte dække underskuddet med sine reserver, hvilket fik solvensen til at falde en smule. I perioden 2009-2011 har resultaterne været to mindre overskud og et lille underskud, men altså ikke noget der har påvirket sparekassens soliditet. Derimod har det forholdsvis pæne resultat i 2012 betydet, at man har leveret en ICGR på 4,69 %.

<sup>43</sup> Se beregninger i bilag 3

<sup>44</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2008 s. 9.

Dette vil sige at man med denne indtjening vil kunne udvide de risikovægtede poster med 4,69 %, givet at man udvider med det eksisterende mix i udlånet.

Hvad der er en tilfredsstillende ICGR, kan være svært at forholde sig til, men en god tommelfingerregel er, at ICGR bør være så tilpas stor, at den kan indeholde en årlig rentetilskrivning samt den løbende inflation. Derved kan pengeinstituttet bevare sin position i markedet, ligesom balancen vil bevare værdien.

Vi vurderer Sparekassens 2012-niveau til at være udmærket i forhold til en naturlig vækst, med baggrund i den eksisterende kundebase. Hvis man ser på 2012-tallene, så vil det betyde, at man kan udvide sine risikovægtede poster med ca. 650 mio. kr. Vi mener dog, at når der kommer bedre gang i samfundsøkonomien, så kan det betyde at Sparekassen bliver udfordret, hvis den samme soliditet skal fastholdes, da der med en ICGR på 4,69 % ikke er plads til en eksplosiv vækst, slet ikke hvis man fortsat ønsker at tiltrække nye kunder. Vi skal dog være opmærksomme på, at når der kommer bedre gang i samfundsøkonomien, så vil antallet af nedskrivninger, sandsynligvis ligge på et noget lavere niveau, end det er tilfældet med de 213 mio. kr. der er nedskrevet i 2012, ligesom man sandsynligvis endnu ikke har set de fulde synergieffekter af opkøbet af Sparekassen Østjylland. Vi mener derfor, der er basis for en sund og kontrolleret vækst, uden der vil være behov for ekstra kapitalfremskaffelse, når vi isoleret ser på den eksisterende forretning.

Hvis man på et senere tidspunkt ønsker at opnå vækst via opkøb, så ser vi nogle kapitalmæssige udfordringer der skal tages hensyn til. Sparekassen har et internt solvensmål, som er en solvensoverdækning på minimum 4 %<sup>45</sup>, hvilket gør det muligt at foretage mindre opkøb af f.eks. små lokale pengeinstitutter eller enkelt-afdelinger. Vi ser det dog ikke som muligt at der foretages yderligere opkøb, som det var tilfældet med Sparekassen Østjylland, uden at der samtidig rejses yderligere kapital.

---

<sup>45</sup> Sparekassens årsrapport 2012 s. 15.

## 8.5 WACC

Når man ser på nøgletal og analyserer pengeinstitutter, er WACC eller Weighted Average Cost of Capital bestemt også meget anvendelig. Det er et vigtigt konkurrenceparameter, at et pengeinstitut kan finansiere sig så billigt som muligt, hvorfor det er vigtigt at se på hvilke faktorer der er med til at påvirke den samlede pris på finansieringen. Til dette formål anvender vi WACC, der er et udtryk for de omkostninger, et pengeinstitut betaler for at fremskaffe kapital. Pengeinstitutets kapital kommer henholdsvis fra fremmedkapital og egenkapital, og WACC giver os mulighed for at se hvordan pengeinstituttet fordeler finansieringen her imellem.<sup>46</sup>

Når vi analyserer WACC, er det fornuftigt at sammenholde denne med et benchmark bestående af vores Peer-Group, således det er muligt at måle hvordan Sparekassen performer i forhold til denne. Vi anvender i vores analyse endvidere Cibor 3 mdr., som vi dermed vil holde vores udregninger op imod. Ved at sammenligne med Cibor 3 mdr., kan vi se om Sparekassen og vores Peer-Group finansierer sig billigere eller dyrere end pengemarkedsrenten. Hvis man finansierer sig dyrere, er det en god tommelfingerregel, at det alt andet lige være bedre for et pengeinstitut at sælge alle sine aktiver, tilbagebetale alle passiver og placere det overskydende til pengemarkedsrenten. Dette er her og nu naturligvis en situation der er sat på spidsen, og med det meget lave renteniveau vi har set de seneste år, kan dette være svært at opnå. Dog bør man over tid sørge for, at finansieringen ligger på niveau eller lavere end pengemarkedsrenten.

WACC kan endvidere anvendes som marginalbetragtning, når Sparekassen skal etablere nye forretninger. Her gælder det om at have så lav en WACC som muligt, da man dermed kan være mere konkurrencedygtig, når der udelukkende fokuseres på prisen.

Formlen for WACC ser således ud:

$$K_w = WACC = K_d (1 - T) L + K_e (1 - L)$$

Formlen er bygget op af to led. Det første led,  $K_d (1 - T) L$ , ser nærmere på prisen på fremmedfinansiering efter skat. Typisk vil finansieringen være placeret forskellige steder på rentestrukturen, da noget er indlån på anfordring, noget er højrentekonti, mens noget kan være hybrid kernekapital. Denne spredning på forskellige produkter er også vigtig, da finansieringen så

---

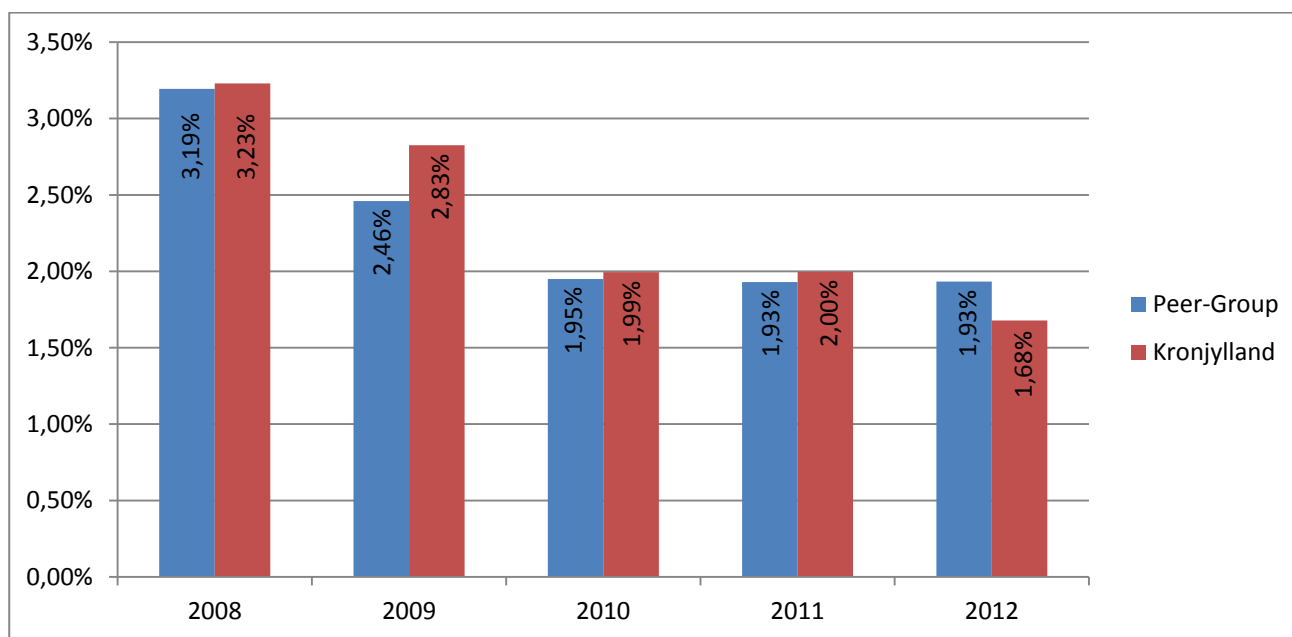
<sup>46</sup> Commercial Banking s. 279

vidt mulig skal afspejle fordelingen af instituttets udlån, ligesom man opnår en løbende refinansiering af sin funding.

Det andet led,  $K_e (1 - L)$ , er kravet til forrentningen af pengeinstituttets egenkapital. Vi vil senere komme nærmere ind på de forskellige dele i formlen. Vi har i vores beregninger anvendt en skattesats på 25 %, som udgør  $T$  i formlen.

Vi har nedenfor beregnet WACC for Sparekassen Kronjylland og vores Peer-Group for perioden 2008-2012, og vil nu se nærmere på udviklingen igennem denne periode. Vi vil efterfølgende se hvad der påvirker WACC, ligesom vi vil se hvordan Sparekassen Kronjylland og vores Peer-Group har klaret sig i forhold til pengemarkedsrenten.

**Figur 12: Wacc for Sparekassen Kronjylland og Peer-Group 2008 - 2012**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba. årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012. Se bilag 3 og 4**

Som det ses af figur 12, så er tendensen den samme for Sparekassen og Peer-Group. Der er en faldende tendens igennem hele perioden, med undtagelse af et stort set uændret niveau for 2010-2011. Ser vi på niveauet tilbage i 2008, så er der tale om et højt niveau for både Sparekassen og Peer-Group, og Sparekassen har fortsat den høje tendens i 2009, hvor Peer-Group har finansieret sig 0,37 % billigere. Den primære årsag til de høje satser i 2008 og til dels i 2009, skal findes i



finanskrisesens udbrud, der for alvor brød ud i løbet af 2008. Mistilliden til pengeinstitutterne steg, og det blev dyrere at hente kapital i markedet til at funde sig. Som en konsekvens heraf steg prisen på indlån kraftigt, da det var et billigere alternativ, end at hente finansieringen i kapitalmarkedet. I forbindelse med vedtagelsen af Bankpakke I i oktober 2008, genskabes noget af tilliden til sektoren, og indlånsatserne faldt, ligesom det igen blev billigere at hente kapital i markedet. Dette afspejles i den faldende tendens fra 2008 til 2010, hvorefter kurven flader noget ud. Fra 2011 til 2012 har der været meget fokus på, at rentemarginalerne skulle øges, hvilket skete ved en øget udlånsrente, men også et fald i indlånsrenterne til kunderne. Renten var i 2012 historisk lav<sup>47</sup>, hvilket var med til at presse renten på indlån yderligere i bund. Som det ses af figuren, så har Sparekassen haft en markant bedre udvikling fra 2011 til 2012, end det var tilfældet for gennemsnittet i vores Peer-Group. En lav pris på indlån i Sparekassen, som beskrevet ovenfor, er den ene af to årsager til udviklingen fra 2011 til 2012. Vi vil senere komme ind på den anden årsag.

For at se hvad der påvirker WACC, vil vi se nærmere på de 3 variabler  $K_d$ ,  $L$  og  $K_e$ .

### 8.5.1 $K_d$ – omkostninger af rentebærende gæld

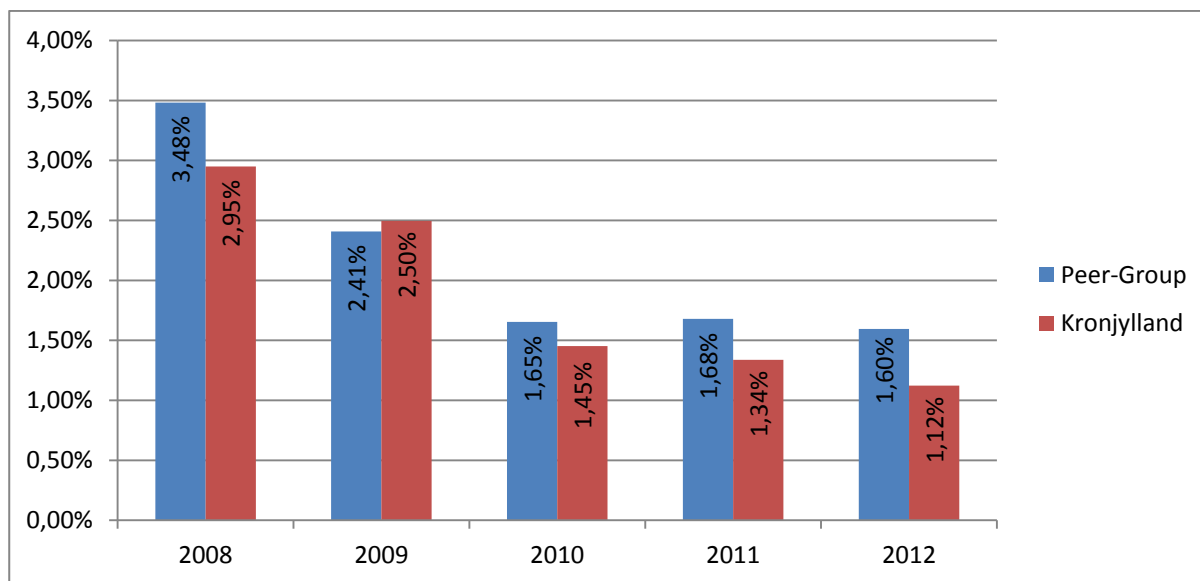
$K_d$  viser hvor meget, der betales til de rentebærende passiver i procent. De rentebærende passiver der medtages ved beregningen, er udstedte obligationer og indlån, hvor evt. puljer dog skal modregnes, og gæld til kreditinstitutter og centralbanker. For sparekassens vedkommende er det indlån der vægter klart mest i de rentebærende passiver, da denne udgør 89 % heraf.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/11/27/1127135937.htm>

<sup>48</sup> Beregning foretaget ud fra passiverne i årsrapporten for 2012 s. 21

**Figur 13:  $K_d$  – omkostninger af rentebærende gæld**



**Kilde:** Egen tilvirkning, pba årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012. Se bilag 3 og 4

I figur 13 er vist udviklingen af  $K_d$ , prisen på fremmedkapitalen, for både Sparekassen samt et gennemsnit for vores Peer-Group. Som det ses, så har udviklingen i  $K_d$  været faldende igennem hele perioden, ligesom det var tilfældet med den totale WACC-beregning. Denne udvikling skyldes som tidligere nævnt et fald i den korte rente igennem hele perioden. Sparekassen havde som så mange andre pengeinstitutter i 2008 et indlånsunderskud, hvilket kan være en del af forklaringen på de relative høje  $K_d$  på 2,95 % for Sparekassen og 3,48 % for vores Peer-Group dette år. Der var hård kamp om indlånskroner, hvilket afspejlede sig i nogle meget høje indlånsatser på op til 6,25 %. Ser vi nærmere på perioden 2010-2011, så er det specielt at Sparekassen har en lavere pris på fremmedfinansieringen i begge år end det er tilfældet for Peer-Group, mens det var Sparekassen der havde den højeste totale WACC i disse 2 år. Vi vil komme nærmere ind på, hvad dette skyldes i det følgende afsnit omkring forholdet mellem aktiver og passiver.

### 8.5.2 $L$ – forholdet mellem passiver og aktiver

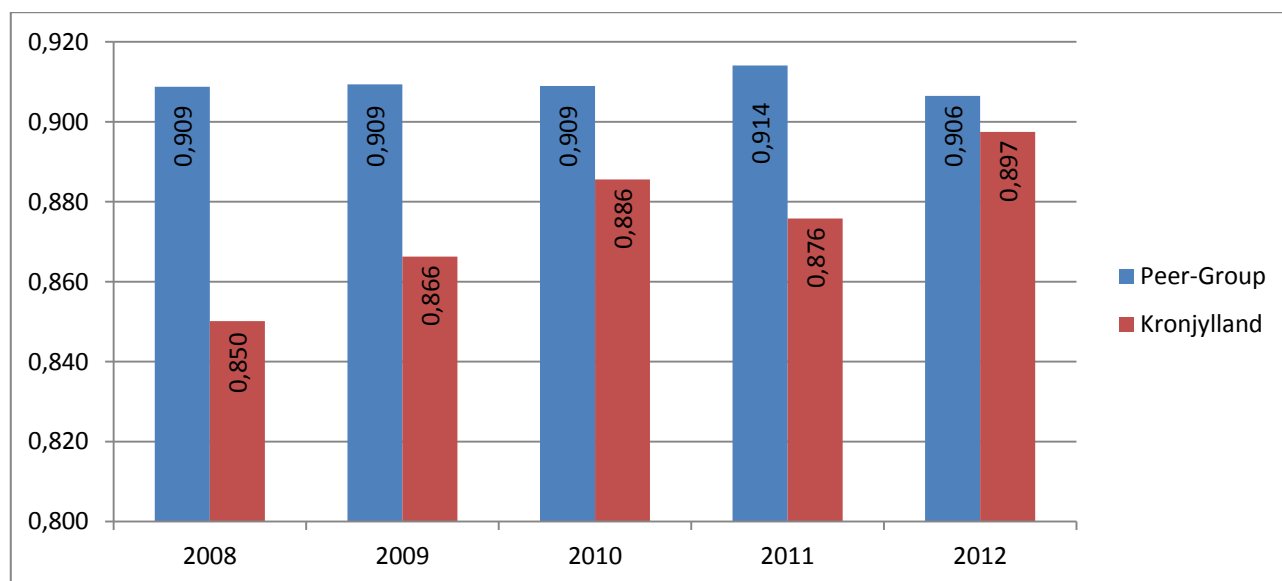
$L$  udtrykker forholdet mellem passiver og aktiver og beregnes som:

$$L = \frac{\text{Balancesum} - \text{Egenkapital} - \text{Indlån placeret i Puljeordninger}}{\text{Balancesum} - \text{Indlån placeret i Puljeordninger} - \text{Garantkapital}}$$

Af ovenstående formel, kan vi udlede at jo lavere egenkapital man har i forhold til balancesummen, jo højere vil  $L$  være.

Det er dog en svær balancegang for pengeinstitutterne, fordi det jo ikke er dårligt at have en høj egenkapital. Der har sjældent været større krav til kapital hos pengeinstitutterne, hvorfor man ikke hovedkulds skal kaste sig ud i at geare sin egenkapital meget voldsomt. Egenkapitalen skal klare endnu ikke kendte tab, og skal altså være pengeinstitutternes ”buffer” til dårlige tider, hvor man pludseligt kan få brug for sin kapital. Dette så vi senest i 3. og 4. kvartal 2012, hvor mange pengeinstitutter kom ud med ekstraordinære store nedskrivninger med baggrund i en ændret opgørelsesmetode, som Finanstilsynet fremsatte i efteråret. Det er dog samtidig vigtigt, at man husker på at det er af gearing man kan øge indtjeningen, hvorfor man som ledelse ikke blot skal lade egenkapitalen vokse, og blive unødigt stor. I sådan et tilfælde er det vigtigt, at få omsat noget af egenkapitalen til nye forretninger, der kan bidrage til yderligere indtjening, som kan sikre en langsigtet sund forretning

**Figur 14: L - forholdet mellem passiver og aktiver**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba. årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012. Se bilag 3 og 4**

2

I figur 14 kan vi se udviklingen i  $L$  hos Sparekassen og hos vores Peer-Group. Som vi tidligere har konstateret, så er målet så høj en  $L$ -værdi som muligt, således balancesummen kan levere så meget indtjening som muligt, i stedet for ”blot” at være en stødpude, der er dyr for den samlede

finansiering. Som det ses af resultaterne, så har Sparekassen igennem alle årene haft en lavere L-værdi (gearing af egenkapitalen) i forhold til gennemsnittet hos vores Peer-Group. Forskellen er dog markant indsnævret igennem perioden, således Sparekassen næsten er på niveau ved udgangen af 2012. Det er Sparekassen der har udviklet forretningen igennem de seneste 5 år, da L-værdien har været konstant hos vores Peer-Group. Dette skyldes især de seneste års opkøb, med Sparekassen Østjylland som det mest markante.

Som vi så i beregningen af  $K_d$ , så havde Sparekassen haft en lavere udgift hertil i 2010 og 2011, men samtidig en højere total WACC. Vi kan af vores L-værdi se, at vores Peer-Group her ligger højere end Sparekassen, som dermed har formået at mindske egenkapitalens vægtning i den samlede beregning af WACC'en. Vi vil i det følgende afsnit komme ind på kravet til forrentningen af egenkapitalen, hvilket kan være med til at vise, hvorfor egenkapitalen er dyr at finansiere.

Hvis vi ser nærmere på de enkelte L-værdier<sup>49</sup> der indgår i gennemsnittet for vores Peer-Group, så ses det tydeligt, at der forsat er plads til yderligere gearing af Sparekassens egenkapital, da Sparekassen har den næstlaveste L-værdi (0,897) af de 7 pengeinstitutter vi har regnet på. Vi kan derfor udlede, at der stadig er plads til at udvikle Sparekassen Kronjylland, når vi isoleret ser på L-værdien.

### 8.5.3 $K_e$ – afkastkravet til egenkapital

$K_e$  udtrykker investors krav til forrentningen af egenkapitalen. På trods af vi her har at gøre med en sparekasse, der fungerer som selvejende institution, så kræver bestyrelsen fortsat at egenkapitalen forrentes bedst muligt. Som en del af beregningen af WACC skal der derfor tages højde for egenkapitalen, og det afkast der kræves til forrentningen af denne.

$K_e$  tager sit udgangspunkt i CAPM, også kaldet Capital Asset Pricing Model. Denne er givet i følgende formel:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

---

<sup>49</sup> Se bilag 3 for beregninger af L-værdier

Hvor:

$R_f$  er den risikofrie rente,  $\beta$  er den systematiske risiko og  $R_m$  er det forventede markedsafkast.

Vi skal bruge den risikofrie rente, hvorfor vi har set nærmere på hvad en 10-årig statsobligation har givet over de seneste 15 år.<sup>50</sup> Gennemsnittet for de seneste 15 år er 3,86 % hvilket vi runder op til 4 %, da vi de seneste 2 år har haft historiske lave renter. Der er historisk set meget lav risiko forbundet med investering i statsobligationer, hvorfor denne ofte betragtes som risikofri.

Beta er den systematiske risiko, og er et samvariationsmål i forhold til vores benchmark. Hvis beta er lavere end 1, vil der være mindre risiko forbundet med investeringen end gennemsnittet, mens en beta over 1 er et udtryk for en højere risiko end gennemsnittet. Vi har tidligere i regnskabsanalysen konstateret at Sparekassen ikke er hverken markant dårligere eller bedre end gennemsnittet i vores Peer-Group, hvorfor vi har valgt at fastsætte beta til 1 for både Sparekassen og alle deltagere i vores Peer-Group.

Endelig er der det forventede markedsafkast. For at finde ud af hvad det forventede markedsafkast bør være, har vi set nærmere på kursudviklingen på danske aktier. Vi har ligesom ved den risikofrie rente valgt en periode på de seneste 15 år. Vi har set på udviklingen i C20 indekset, hvilket de seneste 15 år har givet et gennemsnitligt afkast på 9,03 %, hvorfor vi anvender 9 % som det forventede markedsafkast.

Hvis vi indsætter ovenstående i vores formel for  $K_e$  giver dette:  $K_e = 4 + 1 * 9 - 4 = 9$ . Kravet til egenkapitalens forrentning fastsættes dermed til 9 %, hvilket er det samme som det forventede markedsafkast.

Vi kan ud fra beregningen af  $K_e$  udlede, at egenkapitalen vægter meget i beregningen af WACC, da kravet hertil er 9 %.

---

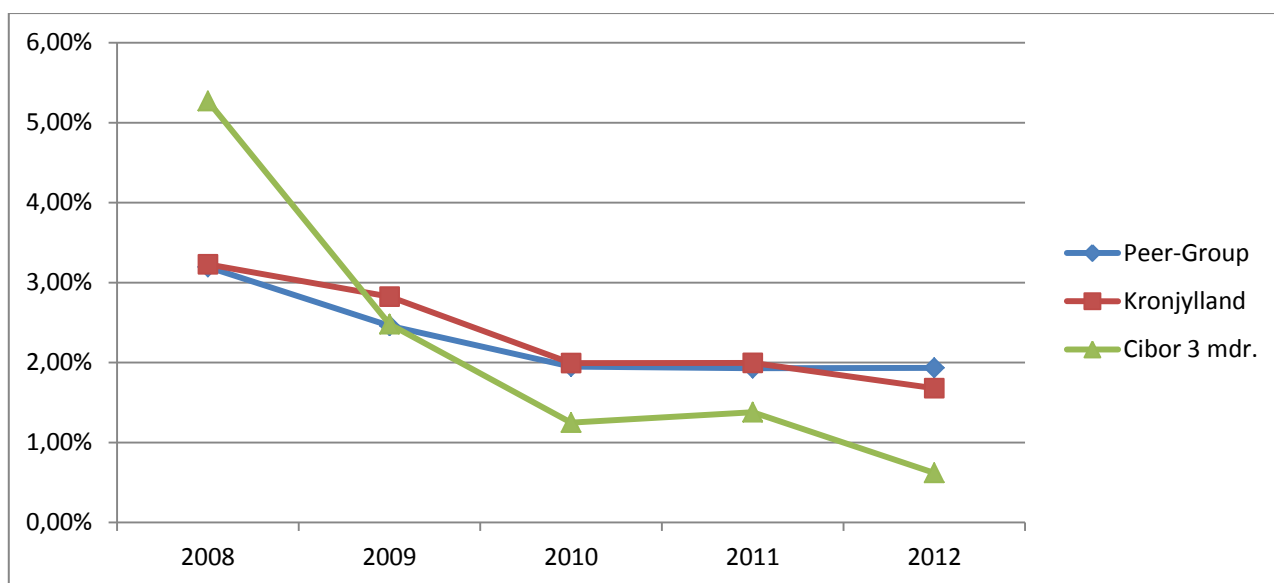
<sup>50</sup> Se bilag 5 for beregning af gennemsnit

Hvis man skal lave marginalbetragtninger på, hvad man skal vælge at finansiere sig med, kan vi argumentere for at man skal vælge fremmedfinansiering, så længe prisen herpå er under  $(9 \times 1,25)$  11,25 %. Dette skyldes at man i det første led af formlen, prisen på fremmedfinansiering, skal regulere for skat på 25 %, hvorfor prisen på fremmedfinansiering gerne må være mere end de 9 %, der er kravet til forrentningen af egenkapitalen.

#### 8.5.4 Sammenligning med pengemarkedsrenten

Som nævnt først i dette afsnit, så bør pengeinstitutets WACC være lavere end pengemarkedsrenten. Nedenfor har vi sat vores beregnede WACC'er ind sammen med Cibor 3 mdr. for samme periode.

Figur 15: Sammenligning af wacc mod pengemarkedsrenten



Kilde: Egen tilvirkning, pba årsrapporter for Sparekassen Kronjylland samt deltagere i Peer-Group i perioden 2008-2012, samt gns. rente for Cibor3 mdr. Se bilag 3, 4 og 6

Som det ses af figur 15, så har både Sparekassen og vores Peer-Group finansieret sig markant billigere end pengemarkedet i 2008, hvorefter Cibor 3 mdr. i 2009 kommer ned på samme niveau som Sparekassen og Peer-Group. I perioden 2010-2012 har Cibor 3 mdr. ligget på et lavere niveau end både Sparekassen og gennemsnittet i vores Peer-Group, og det har dermed ikke været muligt at finansiere sig til det historisk lave renteniveau.

Som vi nævnte under indledningen til dette afsnit, skal et pengeinstitut finansiere sig under pengemarkedsrenten, hvilket Sparekassen ikke har formået at gøre de seneste 4 år, mens der er tale om de seneste 3 år for vores Peer-Group. Ser man på gennemsnittet af de 5 år, så ligger både Sparekassen og vores Peer-Group på samme niveau som Cibor 3 mdr., hvorfor det ikke er alarmerende. Det er dog en opgave for ledelsen hele tiden at finansiere sig så billigt som muligt, hvorfor det er vigtigt med kort og lang finansiering, der afspejler ens udlån, da det dermed giver muligheder for at agere hurtigt i forhold til markedssituationen, ligesom man kan optage længere finansiering, når der er gunstige forhold hertil.

### **8.5.5 Sparekassen Kronjyllands muligheder**

Hvis vi ser nærmere på Sparekassens nuværende balancetal i forhold til finansieringsomkostninger, så ser vi i høj grad gode muligheder for at udvide forretningsomfanget. Sparekassen har ultimo ca. 3 mia. kr. mere i indlån end man har lånt ud til kunderne. Hvis man sammenholder dette indlånsoverskud med den pæne solvensoverdækning på 6,6 % eller 917 mio. kr., så ser vi det er muligt at finansiere en udlånsvækst relativt billigt, i og med Sparekassen i første omgang kan finansiere sig med indlån ( $K_d$ ) der ultimo 2012 var 1,11 %, hvilket ligger noget lavere end gennemsnittet hos vores Peer-Group på 1,60 %. Den reelle sats for Sparekassen er sandsynligvis lavere, da der i beregningen af  $K_d$  indgår de samlede renteudgifter, hvoraf der blandt andet er udgifter til 200 mio. kr. i hybrid kernekapital<sup>51</sup>, som ikke indgår i det omtalte indlånsoverskud på 3 mia. kr.

### **8.5.6 Finansieringsomkostninger for sparekasse vs. bank**

Vi har i ovenstående beregning af prisen på egenkapitalen ( $K_e$ ) anvendt en  $\beta$  (beta) på 1. Dette har vi gjort, i og med vi så har mulighed for at sammenligne WACC'en for forskellige pengeinstitutter. Hvis vi som investor skal se på  $\beta$ , så vil den sjældent være den samme for forskellige pengeinstitutter. Jo højere risiko der er ved et pengeinstitut, des højeres  $\beta$  skal man anvende i beregningen, da der dermed vil være et højere krav til afkastet af egenkapitalen, i og med der er en højere risiko forbundet investeringen, hvilket så vil give en højere WACC for det pågældende pengeinstitut.

---

<sup>51</sup> Forrentes med 10,37% jf. årsrapporten 2012 s. 43. Denne kan tidligst tilbagebetales i maj 2017.

Ser man på  $\beta$  for en sparekasse frem for en bank, så kan man argumentere for at  $\beta$  bør være højere her, end det er tilfældet for en bank. Vi mener der kan argumenteres herfor, især hvis man ser på forslaget til de kommende kapitalkrav frem mod 2019 (Basel III). I og med der stilles strengere krav til kapitalen i fremtiden, så mener vi det er med til at påføre en sparekasse en højere systematisk risiko ( $\beta$ ), end hvad der er tilfældet for en bank. Vi ser fordelen for bankerne, ved at de har muligheden for at rejse yderligere kapital via aktieudvidelser, således der ikke skal optages lån i form af hybrid kernekapital, hvortil kravene som tidligere nævnt strammes frem mod 2019. Driver man pengeinstitut som en sparekasse, så har man kun mulighed for at udstede garantkapital, som ikke kan afsættes i samme mængder som aktier, og man er derfor tvunget til at komme på lånemarkedet, hvis man kommer i problemer i forhold til overholdelse af solvenskravet.

En højere  $\beta$  vil som nævnt ovenfor give en højere WACC, hvilket betyder at en sparekasse ikke kan finansiere sig lige så billigt, som hvis man var en bank, i og med der er et højere krav til forrentningen af egenkapitalen.

## 8.6 Delkonklusion

Vi har i vores regnskabsanalyse set nærmere på forskellige nøgletal, der kan hjælpe os med at vise Sparekassens økonomiske styrke i forhold til vores Peer-Group. I vores beregninger ser vi Sparekassen ligge tæt op ad vores Peer-Group, dog med Sparekassen som lidt bedre end gennemsnittet på de fleste parametre i 2012. Vi anser derfor på ingen måde Sparekassen som svækket i forhold til konkurrenterne.

Når vi ser på Sparekassens tal alene, så ser vi samtidig også plads og behov for forbedring på flere fronter. Her ser vi især behovet for at se på omkostningerne. Vi mener man med fordel kan se på filialdækningen i Randers og på sigt i Århus, hvor vi ser muligheder i at reducere nogle omkostninger. Dette vil betyde en større lønsomhed, som fremadrettet vil slå igennem på bundlinjen.

Vi har set nærmere på muligheden for at forbedre kapitalgrundlaget, via den løbende indtjening med nøgletallet ICGR. Den nuværende indtjening giver kun mulighed for at vedligeholde det eksisterende forretningsgrundlag, med en mindre vækst indregnet. Hvis man i fremtiden ønsker en større vækst eller får mulighed for at foretage større opkøb, ser vi det som helt essentielt at



Sparekassen formår at løfte indtjeningen, da det er eneste mulighed for at øge kapitalgrundlaget som sparekasse.

Som vi ser det, så vil Sparekassen i de kommende år opleve et øget krav til indtjeningen, uanset om man vælger at fortsætte som Sparekasse eller hvis man vælger en omdannelse. Hvis man fortsætter som Sparekasse, så skal der, som nævnt ovenfor, tjenes penge til at øge kapitalgrundlaget, mens man som aktieselskab hele tiden skal levere gode regnskaber, der kan tilfredsstille bankens aktionærer.

## **9. Etablering af aktiekapital og ombytningsforhold**

Et af de centrale dele i en evt. omdannelse af Sparekassen til bank, er hvad der kommer til at ske med henholdsvis garanternes indskud og det overførte overskud der er oparbejdet igennem årene. I forbindelse med en evt. omdannelse, har vi tidligere set nærmere på de muligheder garanterne har, hvis en sparekasse vælger at omdanne sig til aktieselskab. Vi vil i det følgende koncentrere os om, hvad der sker i forhold til ombytning af garantbeviser til nye aktier, samt de ting der skal tages højde for, i forbindelse med en omdannelse til bank. Vi vil nedenfor beskrive, hvordan vi mener en løsning for Sparekassen Kronjylland kan gennemføres.

Helt overordnet, så ser vi det som den nemmeste løsning, hvis Sparekassen opretter et aktieselskab, og indskyder 500.000 kr. i aktiekapital. Som tidligere beskrevet kan bestyrelsen herefter træffe beslutning om at lade Sparekassen Kronjylland fusionere med det nyoprettede aktieselskab, jf. reglerne i LFV § 207-213, med det nyoprettede aktieselskab som det fortsættende selskab.

I forbindelse med fusionsprojektet, skal Sparekasseaktieselskabet jf. LFV § 207 stk. 1 overføre aktier til en nyoprettet Sparekassefond, svarende til værdien af indskudte aktiver efter fradrag af gælden. Regnskabet for 2012 viser det opsparat overskud + opskrivningshenlæggelser på 1.715.424.000 kr., som skal overføres til fonden, i form af ny aktiekapital i selskabet. Der skal samtidig etableres ny aktiekapital til betaling af garanterne, men spørgsmålet er hvordan de nye aktier skal værdiansættes.

En af de første ting man skal tage stilling til, er stykstørrelsen på den nye sparekasses aktier. Når man skal fastsætte denne, er det vigtigt at tage hensyn til hvilke investorer man ønsker sig. Hvis man primært ønsker sig store professionelle investorer, som har mange penge at investere med, så kan dette tilsige, at man skal beslutte sig for en stor stykstørrelse. Vi har her med Sparekassen at gøre, og det er Sparekassens ønske, at så mange som muligt kan komme til at købe aktien. Ved at vælge en lille stykstørrelse, så sikrer man sig, at man har en mere likvid aktie, i og med at stort set alle der ønsker det, kan købe aktien. Vi vil anbefale en stykstørrelse på 10 kr. pr. aktie. Dermed sikrer vi, at det i hvert fald ikke er stykstørrelsen, der kan udelukke nogle potentielle kunder eller øvrige investorer at investere i Sparekassen.

Det næste store spørgsmål er, hvor mange aktier skal der udstedes. Sparekassens garantanter er helt almindelige kunder, hvor de fleste ikke ved meget om det at investere i aktier. Det er derfor vigtigt, at man får lavet et overskueligt ombytningsforhold i forhold til den enkeltes garantkapital. Det er dog samtidig vigtigt, at man opnår en tilpas mængde aktier, da man på den måde sikrer at aktierne også er meget likvide. Vi vil derfor foreslå, at man udsteder 4 aktier for henholdsvis hvert garantbevis af 1000 kr. og for hver 1000 kr. der er i overført overskud.

Når vi tager udgangspunkt i Sparekassen egenkapital ultimo 2012, betyder det at der skal udstedes  $(1.715.424^{52} \times 4)$  6.861.696 nye aktier, som tildeles Fonden for Sparekassen Kronjylland, og  $(555.234^{53} \times 4)$  2.220.936 nye aktier, som skal tilbydes de eksisterende garantanter i bytte for deres garantbevis.

Vi har nu fastsat antallet af nye aktier samt en stykstørrelse, og kan dermed beregnes den samlede aktiekapital i det nye sparekasseaktieselskab. Vi tager det samlede antal nye aktier  $(6.861.696 + 2.220.936)$  9.082.632 stk. og ganger med vores fastsatte stykstørrelse på 10 kr. pr. stk. Vi opnår dermed en samlet ny aktiekapital på 90.826.320 kr.

### **9.1 Fastsættelse af markedskurs**

Når vi skal se, hvad vi skal fastsætte markedskursen til, så er vi nødt til at se nærmere på, hvordan Sparekassens konkurrenters aktier bliver handlet på nuværende tidspunkt. Her kan man ikke blot tage f.eks. gruppe 2 pengeinstitutternes kurser og tage et gennemsnit heraf, da børskursen alene ikke siger noget om, hvor meget den aktuelle aktie er værd.

Til at hjælpe os med dette, kan vi anvende nøgletallet Kurs/Indre Værdi, som kan bruges til at værdiansætte en aktie. Nøgletallet fortæller, hvor meget man skal betale for 1 kroners egenkapital. Hvis tallet er under 1, så vurderes det i aktiemarkedet, at bankens aktier er mindre værd end dens egenkapital, mens et tal over 1 betyder, at det vurderes at bankens aktier er mere værd end dens egenkapital.

---

<sup>52</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 side 22 Beløbet fremkommer ved at tage overført overskud + opskrivningshenlæggelser. Skyldig rente på 13,9 mio. kr. til garantbeviser er ikke medtaget.

<sup>53</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 side 22

For at kunne beregne Kurs/Indre Værdi skal vi først have beregnet den Indre Værdi, hvilket gøres på denne måde:

$$\text{Indre Værdi} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Antal udstedte aktier}} = \frac{2.284.618.000}{9.082.632} = 251,54$$

Herefter kan vi indsætte vores beregnede Indre Værdi i følgende formel:

$$\text{Kurs/Indre Værdi} = \frac{\text{Børskurs(markedskurs)}}{\text{Indre Værdi}} = \frac{?}{251,54} = ?$$

Som det ses ovenfor, så mangler vi stadig at fastsætte vores markedskurs på de nyudstedte aktier. Som vi ser det, vil der på nuværende tidspunkt blive tale om en udfordring for Sparekassen at få ombyttet de eksisterende garantbeviser i forholdet 1:1, således kundernes garantkapital fastholder den nuværende værdi (kurs 100).

Når vi ser på sammenlignelige banker, så handles de stort set alle i en Kurs/Indre Værdi et pænt stykke under 1. Mange små- og mellemstore banker handles i niveauet 0,5-0,6, mens de lidt større pengeinstitutter handles mellem 0,7-0,9.<sup>54</sup>

Som vi så i vores regnskabsanalyse, så er der fortsat et stort uudnyttet potentiale for at øge indtjeningen, både i form af gode muligheder for at øge forretningsomfanget, men også når man ser på muligheden for at reducere i Sparekassens omkostninger. Med baggrund i dette potentiale, vil vi derfor foreslå at arbejde videre med at fastsætte markedskursen, ud fra en Kurs/Indre Værdi på 0,8.

Vi kan nu regne os frem til en markedskurs på (251,54 kr. x 0,8) 201,23 kr. Dette betyder, at kunderne kan ombytte et garantbevis på 1.000 kr. til 4 nye aktier til en samlet markedskurs på (4 x 201,23) 804,92 kr. Vi kan heraf konstatere, at garantterne her og nu står til et tab på 19,51 %.

Sparekassen vil dermed have en samlet markedsværdi på (9.082.632 x 201,23) 1.827.698.037 kr.

---

<sup>54</sup> Artikel fra FinansWatch den 14.01.2013: Ugebrev: Spar Nord er købsværdig

Sparekassen kan godt vælge at fastsætte en markedskurs på 251,54 kr., som er lig med en Kurs/Indre Værdi på 1. Dette mener vi vil skade Sparekassens omdømme blandt garanterne, da kursen fra første handelsdag vil falde, da vi ikke ser det som realistisk at Sparekassen handles til en Kurs/Indre Værdi på 1.

Vi ser større perspektiver i, at man gør sig umage med at forklare de eksisterende garantier, hvorfor det er en god ide at ombytte sine garantbeviser til nye aktier, på trods af at aktiernes værdi er 19,51 % lavere end værdien på garantbeviserne.

Vi ser flere argumenter, hvorfor man som garant skal takke ja til tilbuddet, om at ombytte sine garantbeviser til nye aktier. Kunderne får først og fremmest et aktiv der, alt andet lige, er mere omsætteligt end det er tilfældet med et garantbevis. Som det er i dag, kan kunderne hæve deres garantbevis med 3 dages varsel, men hvis sparekassen får brug for det, kan man lukke for indløsning af garantbeviserne, hvilket faktisk er tilfældet for en del øvrige sparekasser i sektoren.<sup>55</sup> Med en aktie kan man som regel komme af med den, dog med den risiko, at man må gå ned i pris, før man har en handel.

Vi ser også gode perspektiver i, at kunderne fremover i meget højere grad får del i Sparekassens resultater. Dette kan ske i form af udbetaling af udbytte, men også i form af kursstigninger. Med et garantbevis er der ikke tradition for at udbetale en meget højere rente i de år, hvor det går rigtig godt for Sparekassen. De gode års resultater får man nemmere del i som aktionær.

Vi ser ovenstående ting, som helt grundlæggende fordele ved aktier frem for garantbeviser. Det er disse fordele, kombineret med at der faktisk ligger et stort potentiale i Sparekassen i de kommende år, man skal have kommunikeret ud til garanterne, således de har et godt grundlag at træffe beslutningen ud fra.

Hvis man træffer beslutning om at omdanne Sparekassen til bank, så er målet selvfølgelig, at så mange garanter som muligt, benytter sig af tilbuddet om at ombytte garantbeviser til aktier. Hvis nogle ikke ønsker at ombytte til aktier, så kan man lave en aftale med Fonden for Sparekassen Kronjylland, at de køber de aktier der ikke afsættes ved ombytning. Dette kan lade sig gøre, hvis

---

<sup>55</sup> Artikel i FinansWatch: Serie: Pengene der frøs – 09.01.2013

Sparekassen stiller kreditfaciliteter til rådighed for fonden, som så kan tilbagebetale disse forpligtelser, når der udbetales udbytte eller ved senere frasalg af aktier. Dermed lever fonden op til en af dens hovedformål, om at støtte op om banken.

Hvis alle garanter vælger at takke ja til ombytning, vil Fonden for Sparekassen Kronjylland opnå et ejerskab på 75,5 %, mens alle øvrige aktionærer ejer de resterende 24,5 %.

## **10. Organisationens påvirkninger af en omdannelse til bank.**

Vi har indtil nu, koncentreret os om de kapital- og regnskabsmæssige konsekvenser og muligheder ved en omdannelse af Sparekassen Kronjylland til bank. Vi vil i det kommende afsnit se nærmere på, hvordan Sparekassen som organisation vil blive påvirket frem mod 2019, hvor der vil være stammere kapitalkrav på vej. Her tænker vi især på de tiltag der skal foretages, for at skabe en større indtjening til Sparekassen.

En af de muligheder vi ser som oplagt, for at få en lavere omkostningsstruktur, er som tidligere nævnt ved at se på antallet af filialer. Den nuværende filialdækning, med 6 ekspederende afdelinger med kasseekspedition i Randers mener vi man bør overveje at ændre, således der i fremtiden kun vil være 3 ekspederende afdelinger. I vores gennemgang af de organisatoriske konsekvenser ved en evt. omdannelse af Sparekassen til bank, vil vi derfor samtidig se nærmere på de organisatoriske konsekvenser, som disse sammenlægninger af afdelingerne vil have.

Vi vil se nærmere på, hvilke interessenter der er i og omkring Sparekassen, samt komme ind på hvordan de vil blive påvirket i de kommende år. Samtidig vil vi se nærmere på den kultur der er i Sparekassen, hvor vi samtidig vil komme ind på, hvad man skal være opmærksom på, hvis man vælger at omdanne Sparekassen til en bank. Endelig vil vi komme ind på en evt. forandringsmodstand, der kan forekomme hos interessenterne, når der i de kommende år vil ske nogle markante forandringer, i den måde Sparekassen vil blive drevet på.

### **10.1 Sparekassens Interessenter**

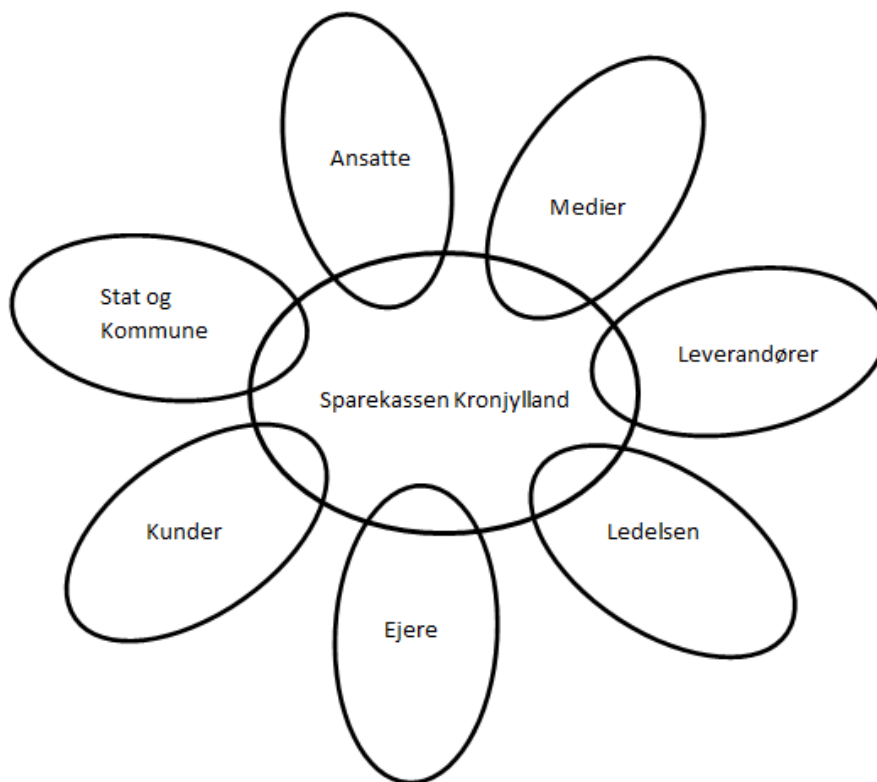
Sparekassen har flere forskellige interessenter, der alle medvirker til at Sparekassen fortsat kan udvikle sig. Man kan inddele de forskellige interessegrupper i nogle eksterne og nogle interne interessenter<sup>56</sup>, som hver især vil blive påvirket forskelligt, når en virksomhed står over for forandringer, som det er tilfældet for Sparekassen.

Vi har i nedenstående skema vist Sparekassens væsentligste interessenter. Efterfølgende vil vi kort beskrive de interessenter, vi mener der vil opleve forandringer i større eller mindre grad i de kommende år.

---

<sup>56</sup> Organisationsteori, Struktur – kultur – processer, Bakka & Fivelsdal, 5. udgave 2012. Side 19.

**Figur 16: Sparekassen Kronjyllands interessenter**



**Kilde: Egen tilvirkning, pba. bogen Organisationsteori af Bakka & Fivelsdal**

Ovenfor har vi nævnt de væsentligste af Sparekassens interessenter. Det er ikke vores opfattelse, at leverandører som blandt andre Totalkredit, Investeringsforeninger og SDC vil blive voldsomt berørt af en evt. omdannelse til bank, ligesom de kun vil blive berørt meget lidt af de 3 afdelingslukninger i Randers. Vi vil derimod kort beskrive de øvrige interessenter, ligesom vi vil beskrive hvorledes de vil blive påvirket af en evt. omdannelse, samt lukningen af de 3 afdelinger i Randers.

### **10.1.1 Ledelsen**

Ledelsen har en enorm vigtig rolle i en evt. omdannelse til bank, i og med det er den der skal udarbejde den overordnede plan. Her er der først og fremmest et meget stort stykke kommunikationsarbejde overfor især de ansatte. Vi ser det som meget vigtigt, at direktionen får informeret mellemlederne, herunder alle afdelingsdirektørerne, således de kan være med til at gå forrest i beslutningen om en evt. omdannelse. Uanset om det bliver til en omdannelse eller ej, så er det vigtigt at mellemlederne kan bakke op om direktionens beslutning, om at lukke de 3 afdelinger i Randers, i og med en større indtjening er nødvendig. Det er meget vigtigt at de er med til at



formidle vigtigheden og forståelsen for det forøgede indtjeningsbehov, overfor alle ansatte, således alle kan opnå en form for ejerskab i fremtidens pengeinstitut. Da lukningen ikke kan gennemføres uden afskedigelser, er det vigtigt at denne proces gennemføres så hurtigt som muligt, således der ikke opstår unødvendig usikkerhed blandt de ansatte.

### **10.1.2 Ejere**

Som situationen er i dag, så er Sparekassen som nævnt tidligere en selvejende institution, og der er altså ingen reelle ejere derudover. Dette vil der i høj grad blive ændret på, i tilfælde af en omdannelse til bank. I så fald vil der som tidligere nævnt blive oprettet en fond, som fremover vil blive hovedaktionær, i og med at alle aktiver minus gæld, herunder garantkapital vil blive konverteret til aktiekapital. De øvrige ejere vil blive de eksisterende garanter, der vælger at acceptere en ombytning af deres garantbeviser til nye aktier. I forhold til lukningen af de 3 afdelinger i Randers, så vil der være stor interesse i dette hos ejerne, uanset om man omdanner til bank, da dette har til formål at optimere forretningen med en øget indtjening til følge. Hvis der er tale om aktionærene, så ønsker de så god en forrentning af aktiekapitalen som muligt, hvorfor de må være interesseret i at lukke afdelingerne. Hvis vi ser på Sparekassen som selvejende institution, så er der her interesse i at skabe en stærk kapitalbase, hvorfor denne også har stor interesse i at lukke de 3 afdelinger.

### **10.1.3 Kunder**

Når vi ser på kunderne som interessenter, så ser vi dem som to grupper. Der er de kunder der har indskudt garantkapital, og der er dem der ikke har. Ser vi på garanterne, så vil de jo blive berørt i tilfælde af en omdannelse til bank, i og med de så skal tage stilling til, om de ønsker at ombytte deres garantkapital til aktiekapital. Dette betyder jo at deres indskud fremover vil udvikle sig med om det går godt eller skidt for Sparekassen. Sparekassen har et stort informationsarbejde overfor garanterne, således de kan træffe deres valg på et godt og veldokumenteret grundlag. De kunder der ikke er garanter, vil ikke som udgangspunkt blive berørt af en evt. omdannelse. Ser man på lukningen af de 3 afdelinger i Randers, så vil kunderne i de afdelinger der skal lukke selvfølgelig blive berørt, i og med de nu får lidt længere til deres pengeinstitut. Vi vurderer dog ikke det vil genere ret mange kunder, da det vil være begrænset, hvor langt de fremover vil få til nærmeste filial.

#### **10.1.4 Kommune og Stat**

Staten er også interessant i Sparekassen, og vil blive berørt i forbindelse med en omdannelse til bank. Som tidligere nævnt optog Sparekassen et lån hos staten på 200 mio. kr. i forbindelse med overtagelsen af Sparekassen Østjylland. Dette lån er et efterstillet kapitalindskud i form af hybrid kernekapital, og dette er konverterbar til garantkapital. Betingelsen herfor er at Sparekassen omdannes til aktieselskab<sup>57</sup>, hvorefter de 200 mio. kr. i garantkapital kan omdannes til aktier i det nye sparekasseaktieselskab. Staten vil herefter blive medejer af Sparekassen. Staten ønsker på sigt ikke at være medejer af danske banker, jf. finansministeriet,<sup>58</sup> hvorfor man må formode dette ejerskab på sigt vil blive afhændet til markedskurs, og på den måde få tilbagebetaling for det lån man har ydet i 2012.

#### **10.1.5 Ansatte**

De ansatte er nogle af de vigtigste interessenter i Sparekassen, og de vil naturligvis blive berørt, hvis man vælger at omdanne Sparekassen til bank. Som nævnt under Ledelsen, så er det essentielt for en succesfuld gennemførelse af en omdannelse at alle ansatte er oplyst og klar over, hvorfor man vælger at gøre dette, da det er de ansatte der er ansigterne ud ad til mod kunderne. Vi vil senere komme ind på nogle kulturmæssige udfordringer hos nogle af de ansatte, der kan blive en stor udfordring for Sparekassen, hvis en omdannelse skal gennemføres. I forhold til lukning af de 3 afdelinger, vil det berøre mange af de ansatte, da ”posen” vil blive rystet i 6 afdelinger, hvoraf der kun vil være 3 fortsættende. Da man skal lukke afdelingerne med besparelse af omkostninger for øje, kan det ikke undgås at der vil komme afskedigelser i den forbindelse. Det vil naturligvis skabe en utryghed hos de ansatte i de berørte afdelinger, hvorfor det er vigtigt at man informerer grundigt fra ledelsens side.

#### **10.1.6 Medier**

Medierne betegnes som en af de eksterne interessenter, og kan være særdeles vigtig i forbindelse med en omdannelse til bank. Sparekassen skal bruge medierne rigtigt, hvis man ønsker at omdanne sig til bank. Dette er vigtigt, således det ikke kommer til at lyde som om man er i vanskeligheder, bare fordi man nu ønsker at omdanne sig. Sparekassen har i dag en hjemmeside og en facebook-profil, hvor man kan kommunikere med kunderne, men også pressemeddelelser skal udarbejdes rigtigt.

---

<sup>57</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2012 s. 43 note 25.

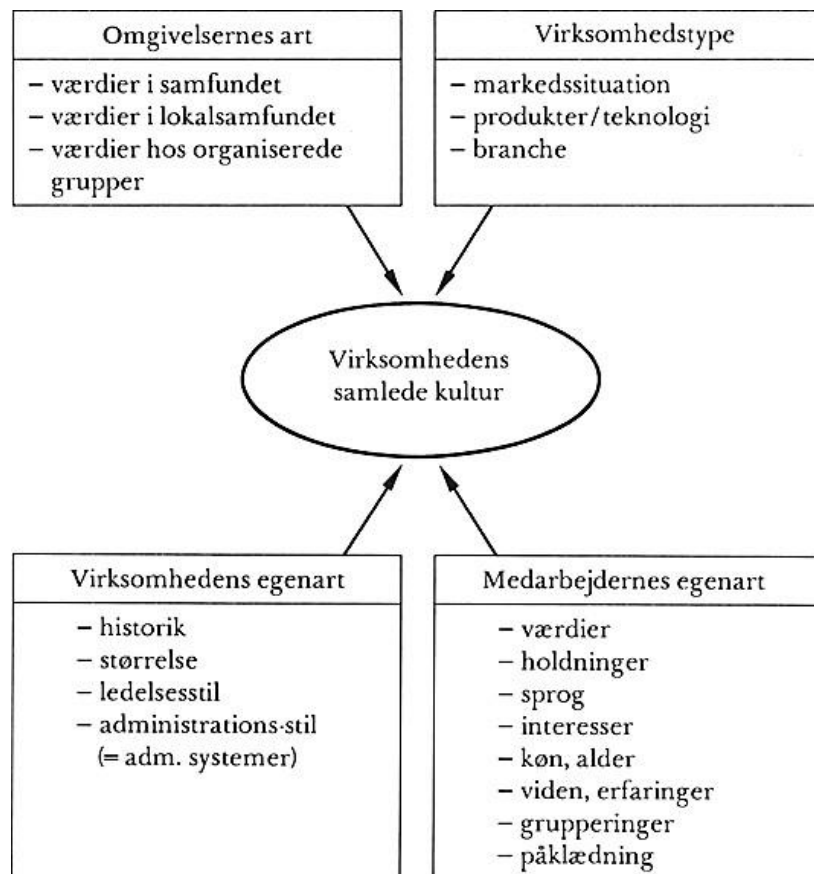
<sup>58</sup> Artikel i Finanswatch 28.03.2013: Staten vil sælge vestjysk bank

Der er dog ingen tvivl om, at man kan komme til at opleve noget modvind fra pressen, i forbindelse med lukningen af de 3 afdelinger i Randers. Her er det blot vigtigt, at man får kommunikeret nødvendigheden af, hvor vigtigt det er at have en høj indtjening, for at kunne tilfredsstille evt. aktionærer hvis man omdannes, eller for at forbedre kapitalgrundlaget, hvis man fortsætter som sparekasse.

## 10.2 Sparekassens kultur

En virksomheds samlede kultur er udviklet med nogle eksterne (Omgivelsernes art og Virksomhedstype) og interne faktorer (Virksomhedens egenart og Medarbejdernes egenart).<sup>59</sup>

Figur 17: Påvirkningsfaktorer som bestemmer en organisations samlede kultur



Kilde: Bogen Organisationsteori af Bakka & Fivelsdal side 163

<sup>59</sup> Organisationsteori, Kultur, Struktur, Processer – side 163.

Hvis vi ser på Sparekassen, så fylder den i dag meget i alle de lokalsamfund, hvor man i dag driver sin forretning. Sådan har det været igennem mange år, og det hører til den generelle sparekassekultur. Mange kunder vil sikkert have svært ved at se den nye Sparekasses engagement i de enkelte lokalsamfund være lavere i fremtiden, end det historisk har været. Der er dog i dag en større fokus på at tjene penge, og ikke blot ”skulle kunne løbe rundt” som pengeinstitut. Mange kunder har de seneste år oplevet en kulturændring i deres syn på deres pengeinstitut, da det i dag er mere tydeligt at ”banken ikke nødvendigvis er din ven”, men faktisk også en forretning, der skal udvikle sig, som alle andre virksomheder i øvrige brancher.

Ser man overordnet på overgangen fra at være sparekasse til at være bank, så behøver det ikke være ensbetydende med, at man fremover skal drive pengeinstitut efter de helt store bankers forretningsmodel, hvor man lukker mindre afdelinger, og samler sig i større enheder i de store byer. Vi mener man skal huske Sparekassens lange historie, og forsøge at tage mange af tingene med sig i den nye bank. Det er vores opfattelse, at der er plads til forskellige forretningsmodeller i den danske pengeinstitutsektor, hvorfor man ikke skal fare ud og lukke alle afdelinger, der ligger i en af de større byer i Sparekassens markedsområde.

Det tager lang tid at opbygge en god og sund virksomhedskultur. Igennem Sparekassens lange historie er der helt sikkert opbygget en kultur, som kan være svær at ændre på. Jo flere ansatte der har en høj anciennitet, jo sværere er det at ændre en kultur. French og Bell har tidligere synliggjort dette ved at tegne et isbjerg.<sup>60</sup> Over vandoverfladen ses alle formelle aspekter som offentliggjorte målsætninger, virksomhedens struktur, teknologi og færdigheder. Alle disse er synlige, og påvirker kulturen.

Som bekendt er et isbjerg større under vandoverfladen, men dette er ikke synligt, og hvis man ser på de ting, der måske i endnu højere grad er med til at påvirke en virksomheds samlede kultur, så er det holdninger, værdier, følelser, sociale kontakter og gruppenormer. Alle disse ting kan betegnes som uformelle aspekter, og de er typisk ikke skrevet ned nogle steder, og de kan derfor betegnes som skjulte.

Når det handler om at ændre en kultur, som det vil være ved at omdanne Sparekassen til bank, så er det klart nemmest at påvirke de aspekter, der er synlige for organisationen, i form af ændrede mål,

---

<sup>60</sup> Organisationsteori - Struktur, Kultur, Processer side 139

ny struktur og lignende. Vi ser det som væsentlig sværere at ændre de skjulte uformelle aspekter, da det er disse der igennem mange år er opbygget i virksomheden. Det er her vi ser en stor udfordring for Sparekassen.

Uanset om Sparekassen vælger at fortsætte som sparekasse eller foretage en omdannelse til bank, så viser vores regnskabsanalyse, at der behov for øget indtjening, men også at der er et godt potentiale herfor i Sparekassen. En af tingene der skal til for at gennemføre dette succesfuldt, er en ændring af den kultur der i dag er i Sparekassen. Man kan sige at man skal bevæge sig fra en foreningskultur mod en forretningskultur.

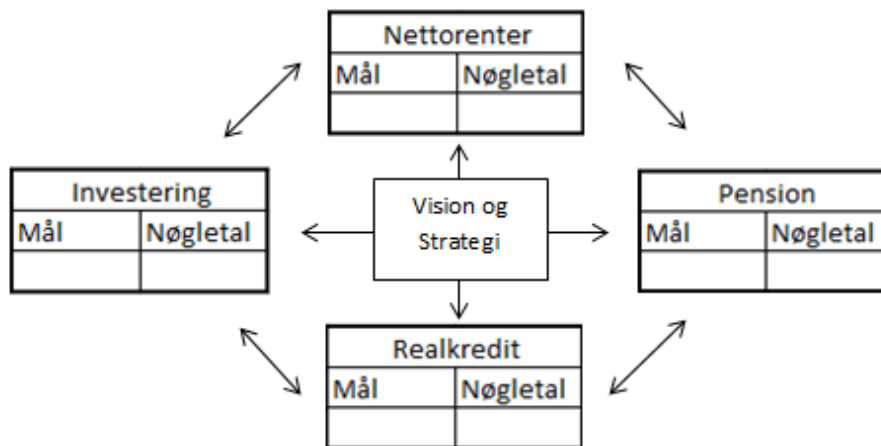
Når vi påstår at Sparekassen i dag kan have lidt foreningskultur over sig, så mener vi, at man måske hænger lidt fast i den tidligere sparekasse-kultur, hvor man ikke fokuserer på, om det man anvender sin arbejdstid på, nu faktisk også bidrager til Sparekassens indtjening, og ”hvis bare vi ikke laver underskud, så går det jo nok”. Men hvordan får man som virksomhed ændret denne kultur, således alle hele tiden tænker meget mere forretningsorienteret?

Et af de værktøjer, som vi mener Sparekassen med fordel kan anvende i denne proces er et Balanced Scorecard<sup>61</sup>. Man kan kalde det en form for budgetplanlægning, over de målsætninger man skal arbejde efter. Fordelen ved at anvende et Balanced Scorecard, er at de enkelte ansatte får nogle delmål at arbejde efter, og dermed bliver en overordnet målsætning pludselig mere ”spiselig”. Det bliver samtidig muligt at overskue langsigtede målsætninger, i f.eks. en strategiplan over flere år, da man her kan indsætte de forskellige delmål. Vi har nedenfor vist et eksempel på, hvordan et udpluk af et Balanced Scorecard kunne se ud for Sparekassen, på nogle af de vigtige forretningsområder.

---

<sup>61</sup> Organisationsteori – Kultur, Struktur, Processer side 297

**Figur 18: Eksempel på Balanced Scorecard**



**Kilde:** Egen tilvirkning, pba. bogen *Organisationsteori* af Bakka & Fivelsdal

Ved at opdele de forskellige forretningsområder, bliver den overordnede målsætning om at øge indtjeningen delt ud, således de ansatte kan forholde sig til en målsætning for de enkelte områder som Nettoerter, Investering, Pension og Realkredit. Så er det ledelsens opgave, at de opstillede delmål opfylder det overordnede mål, såfremt alle delmål opnås.

Lukningen af de 3 afdelinger, vil ikke påvirke kulturen i Sparekassen i sig selv, men er som tidligere nævnt, en konsekvens af den øgede fokus på at øge indtjeningen. Dog kan lukningen af afdelingerne, med de afskedigelser der vil følge deraf, vise et signal til de øvrige ansatte, at der altså er en anden kultur i dag end tidligere, hvor man sagtens kunne have mange afdelinger i både store og i små byer, og at der fremadrettet vil være en kultur, hvor der vil være øget fokus på performance.

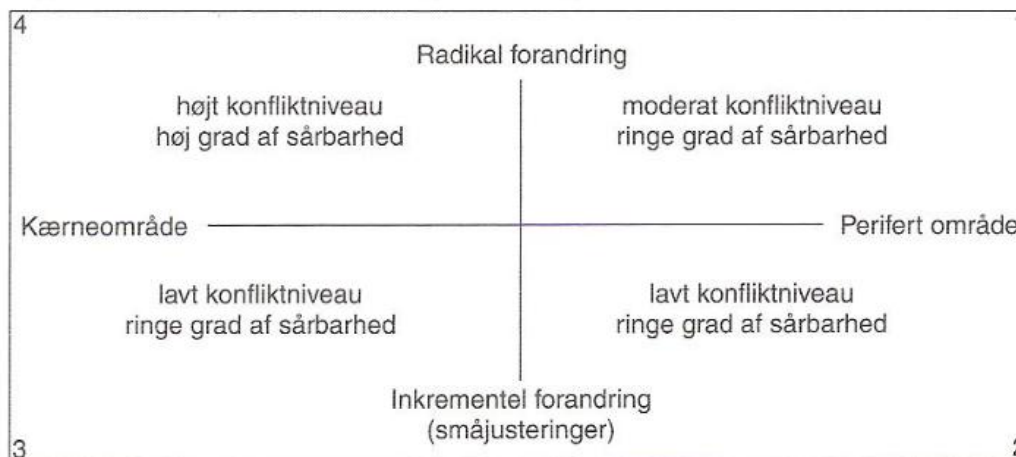
### 10.3 Forandring og modstand

I forbindelse med en ændring af kulturen i Sparekassen, hvad enten det sker som følge af en omdannelse til aktieselskab, eller man fastholder at være sparekasse med øget indtjeningskrav til følge, så skal man som ledelse være meget opmærksom på den modstand, man kan møde fra flere sider.

Vi har nedenfor vist fire forskellige forandringssituationer af Buchanan og Boddy<sup>62</sup>, hvor ledelsen kan forberede sig på forskellige konfliktniveauer, alt efter hvilken forandring der er tale om.

<sup>62</sup> Organisationsteori – Kultur, Struktur, Processer side 329

**Figur 19: Model for forandringssituationer**



**Kilde: Organisationsteori af Bakka og Fivelsdal – model af Buchanan & Boddy**

Hvis vi ser på den ændring der ligger i at 3 afdelinger i Randers skal lukkes, så kan dette give nogle konflikter med de kunder der bliver berørt. Langt de fleste kunder vil dog ikke blive berørt af denne ændring, som kun perifært vil berøre Sparekassen som helhed. Ledelsen kan ud fra figuren identificere, at fokus bør være på kommunikationen til de berørte afdelingers kunder, og altså ikke tænke på Sparekassens generelle kerneforretning og øvrige kunder i denne beslutning.

Hvis vi isoleret ser på en omdannelse af Sparekassen, så kan vi inddеле kunderne i to, da der findes kunder der er garanter, og dem der ikke er. Som vi så i vores forslag til et ombytningsforhold, så vil en omdannelse til bank være en radikal forandring for disse, og da der er tale om et tab på 19,51 %, må ledelsen her forberede sig på en form for konflikt, med denne type af kunder. Omvendt så vil kunden der ikke er garant, ikke opleve den store forskel, selvom Sparekassen bliver en bank, hvorfor man ikke forventer nogen større konflikter, med denne gruppe af kunder. Vi har ved hjælp af skemaet igen identificeret hvor ledelsen skal have stor fokus, og hvor den bør have mindre fokus.

Ser man på de ansatte, så vil der være tale om en radikal forandring for dem, når kulturen skal ændres fra foreningskultur til en forretningskultur, hvor der fremadrettet er fokus på performance og indtjening. Ledelsen skal derfor give de ansatte meget opmærksomhed, således man får kommunikeret budskaberne klart og tydeligt ud. Dermed sikrer man sig at alle er klar over, hvorfor disse ændringer er nødvendige. Hvis ikke dette sker, kan der opstå en forandringsmodstand, hvilket vil betyde at ændringen fra foreningskultur til forretningskultur kommer til at blive en langvarig proces, hvor man risikerer ikke at få det optimale udbytte ud af ændringerne.

#### **10.4 Delkonklusion**

Vi har i set nærmere på, hvordan Sparekassens organisation vil blive påvirket af en evt. omdannelsen til bank. Vi har i den forbindelse set nærmere på hvilke interessenter, der vil blive berørt. Ud fra vores analyse af interessenter, mener vi at ledelsen bør have stor fokus på medarbejderne og de af kunderne der er garanter i en evt. proces med omdannelse til en bank.

Da vi tidligere i opgaven har konkluderet, at der er behov for en øget indtjening, uanset om man vælger en omdannelse eller ej, så vil dette krav medføre, at der i fremtiden er behov for en ændring af den eksisterende kultur i Sparekassen. Dette ser vi som en vanskelig opgave, da det tager lang tid at ændre en kultur der er opbygget igennem mange år. Vi mener derfor, at ledelsen skal forberede sig på noget modstand mod de forandringer, der kræves ved sådan en kulturændring.



## **11.Konklusion**

Den finansielle sektor har de seneste år været udfordret, på grund af den igangværende finanskriser. Långivere står ikke længere i kø for at låne kapital ud, og prisen på kapital er de seneste år steget meget i pris. Samtidig har finanskrisen medført behov for stramninger i de regler som pengeinstitutterne skal efterleve, hvilke der i disse år, er ved at blive implementeret i gældende lovgivning.

Vi har i denne opgave undersøgt om en omdannelse fra sparekasse til bank, ville give Sparekassen Kronjylland bedre muligheder, for at opfylde de øgede krav, der hele tiden kommer ind over den finansielle sektor.

Vi har i opgaven set nærmere på Sparekassen Kronjylland, der efter sidste års opkøb af de sunde dele af Sparekassen Østjylland, for alvor rykkede op blandt de større pengeinstitutter i Danmark. Sparekassen udnytter nu i højere grad det statsapparat, som man igennem flere år har haft, men som man ikke har kunnet udnytte pga. manglende forretningsomfang.

Sparekassen er i dag Danmarks største garantsparekasse med mere end 30.000 garantier, der samlet har indbetalt 555 mio. kr. i garantkapital ved udgangen af 2012. Sparekassen har i mere end 10 år haft en naturlig grænse på 20.000 kr., hvilket er det maksimale en kunde kan tegne garantbeviser for. Det giver den fordel, at Sparekassens egenkapital ikke kan påvirkes af store garantindskud som pludselig hæves. Vi betragter derfor ikke Sparekassens egenkapital som værende flygtig, men forholdsvis stabil.

Vi har set nærmere på, hvad de væsentligste forskelle på henholdsvis en bank og en sparekasse er. Her er det først og fremmest muligheden for at hente kapital via en udvidelse af aktiekapitalen i en bank, der springer i øjnene. En sparekasse har kun mulighed for at fremskaffe yderligere kapital ved at tjene pengene, som så overføres til egenkapitalen. Vi ser derfor et meget stort indtjeningsfokus, hvad enten der er tale om en bank, der skal tjene penge, for at kunne give aktionærene en god forrentning af deres investering, ligesom det er et krav for at kunne tiltrække nye investorer, mens der i en sparekasse skal tjenes penge, til at sikre det fremtidige kapitalgrundlag.

Sparekassen Kronjylland har i dag et meget fornuftigt kapitalgrundlag med en solvens på 15,8 % og et individuelt solvensbehov der er opgjort til 9,2 %. Der er dermed en pæn overdækning på 6,6 %-point, hvilket svarer til 917 mio. kr. For at kunne vurdere behovet for en evt. omdannelse til bank, for bedre at kunne opfylde de kommende Basel III regler, har vi lavet et budget for Sparekassens solvens frem mod 2019. Denne viser en solvens på 20,4 % i 2019, på trods af, at vi i beregningen har forudsat at eksisterende hybrid kernekapital på 200 mio. kr. indfries i 2017. Når vi ser på kapitalgrundlaget alene, så ser vi derfor ikke, at en omdannelse til bank vil give Sparekassen bedre muligheder, for at opfylde de kommende krav, da de med vores budget sagtens opfylder de kommende krav, endda med et kapitalgrundlag udelukkende bestående af ren egenkapital.

For at give et billede af Sparekassens styrker og evt. muligheder, har vi foretaget en analyse af nøgletallene ROE, nedskrivningsprocenten, indtjening pr. omkostningskrone, ICGR og WACC. Vi har i analysen sammenlignet Sparekassens tal med vores Peer-Group, og det gennemgående resultat er, at Sparekassen ligger sig meget tæt op ad gennemsnittet over de seneste år. Der er dog en tendens at Sparekassen ligger bedre end gennemsnittet i 2012. Beregningerne viser dog, at der fortsat er plads til forbedringer for Sparekassen, da man i 2012 har realiseret en forrentning af egenkapitalen på 4,8 %. Dette er godkendt, set i lyset af afmatningen i samfundet, men vi ser dog behovet for, at der skal fokuseres på en øget indtjening og et nøje fokus på at styre omkostningerne. Vi vil i den forbindelse anbefale Sparekassen at se på filialdækningen i Randers og på sigt i Århus, hvor vi mener man er overrepræsenteret med antallet af afdelinger.

Ud fra vores analyser, mener vi, at Sparekassen ved den nuværende indtjening og forretningsomfang, kan fastholde sit kapitalgrundlag. Det betyder samtidig, at hvis Sparekassen oplever en stor vækst i nye kunder, øget forretningsomfang med eksisterende kunder eller får muligheden for et større opkøb, så kan det betyde et svækket kapitalgrundlag, hvis ikke indtjeningen øges i de kommende år.

Vi har også set nærmere på ombytningsforholdet mellem eksisterende garantbeviser og nye aktier. Vi har i vores beregninger lagt op til at der for hvert garantbevis på 1.000 kr. udstedes 4 nye aktier. Vi har beregnet en forventet markedskurs på 201,23 kr. pr. aktie. Der vil dermed blive tale om et tab for garanterne på 19,51 %, hvilket skyldes at næsten alle pengeinstitutter handles til under 1 i Kurs/Indre værdi, hvilket vi også vurderer, vil være tilfældet, for en aktie i Sparekassen.

Garanterne får i tilfælde af en ombytning dog et mere likvid aktiv, og større mulighed for fremtidige gevinster i form af udbytte og kursstigninger.

Endelig har vi set på, hvilke organisatoriske påvirkninger ledelsen skal være opmærksom på, når vi snakker om en evt. omdannelse. Vi kan af vores interessentanalyse se, at ledelsen skal have meget stor opmærksomhed på at få kommunikeret klart, forståeligt og tydeligt til især medarbejderne og de kunder der har garantkapital, da det er de interessenter, som vil blive påvirket mest af en evt. omdannelse.

Som vi har konkluderet under regnskabsanalysen, så er der i fremtiden behov for en øget indtjening, for at kunne opfylde de fremtidige krav. Dette gælder uanset om man vælger at omdanne Sparekassen eller fortsætte som sparekasse. Dette vil i høj grad kræve en ændring af kulturen i Sparekassen. Vi mener man i fremtiden skal stræbe efter en større grad af forretningskultur, frem for en foreningskultur. Denne ændring af kulturen, kan være meget svær, da en kultur er opbygget igennem mange år, og dermed ofte er indgroet i en virksomhed. Ledelsen skal derfor forvente en del modstand mod de forandringer, der vil komme i forsøget på at ændre kulturen i de kommende år.

Efter vi har gennemarbejdet opgaven og dens forskellige afsnit, er det vores holdning at Sparekassen bør fortsætte som sparekasse, og altså ikke omdanne sig til aktieselskab.

Vi mener Sparekassens kapitalgrundlag er stærkt rustet, til de fremtidige krav om øget kvalitet af basiskapitalen. Vi ser et stort potentiale i at bundlinjen kan øges, hvis man får ændret kulturen til at være mere forretningsorienteret.

Vi mener Sparekassen er så solid, at der ikke vil være nævneværdige økonomiske gevinster ved driftsomkostninger ved at være et aktieselskab, herunder påvirkningen af WACC.

Endelig ser vi det som en stor udfordring at få konverteret garantbeviser til aktier med et tab til følge for garantterne, på trods af de fordele en aktie har frem for et garantbevis.

Vi mener derfor ikke en omdannelse fra sparekasse til bank, vil give Sparekassen Kronjylland bedre muligheder, for at opfylde de kommende skærpede solvenskrav.

Vi mener dog at Sparekassen bør overveje muligheden om en omdannelse, hvis samfundet kommer til at opleve et stort opsving med høj vækst i Sparekassens forretningsomfang til følge, eller hvis der viser sig muligheder i form af en opkøbsmulighed, som det var tilfældet sidste år med Sparekassen Østjylland.

## 12. Litteraturliste

### Bøger:

Commercial Banking, The Management of Risk – Benton E.Gup, James Kolari, 3. Udgave

Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis

Organisationsteori af Jørgen Bakka og Eigil Fivelsdal, 5. udgave

Bankvirksomhed og risikostyring – Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning, 5. udgave, januar 2012.

Aktie Investering, Teori og praktisk anvendelse af Michael Christensen og Frank Pedersen, 3. udgave

### Internet:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Andet:**

Sparekassen Kronjylland – Årsrapporter 2008-2012 (Årsrapporten for 2012 er vedlagt som bilag)

Sparekassen Kronjylland – Risikoreport 2012

Spar Nord – Årsrapporter 2008-2012

Vestjysk Bank – Årsrapporter 2008-2012

Danske Andelskassers Bank – Årsrapporter 2008-2012

Arbejdernes Landsbank – Årsrapporter 2008-2012

Ringkjøbing Landbobank – Årsrapporter 2008-2012

Sparekassen Sjælland – Årsrapporter 2008-2012

Strategi 2015 – 18 nye initiativer, udgivet af Finanstilsynet oktober 2012

Status på Basel III – Likviditet og Kapital, udgivet af Nationalbanken

Sparekassen Himmerland A/S Prospekt 2006

Vejledning for sparekassefonde, udgivet af Erhvervsstyrelsen i januar 2013

**Love og bekendtgørelser**

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov

## 13. Bilag

**Bilag 1** – Beregninger på Egenkapitalforrentning, Nedskrivningsprocent og Indtjening pr. omkostningskrone.

### Egenkapitalforrentning

<i>Gruppe 2</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Arbejdernes landsbank	-2,1	2,6	4,4	1,2	13,5
Danske Andelskassers Bank	-14,6	-11,6	-12,1	-28,7	-11,8
Ringkjøbing Landbobank	13,5	12,1	11,8	11,9	12,7
SparNord	2,3	2,9	2,5	6,1	4,2
Sparekassen Sjælland	3,6	1,7	1,9	1,4	0,9
Vestjysk Bank	13,2	-1,9	0,3	-21,7	-106,3
Sparekassen Kronjylland	-5,3	0,5	1,0	-0,5	4,8
Sum	10,6	6,3	9,8	-30,3	-82,0

	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	-5,3	0,5	1,0	-0,5	4,8
Peer-Group	1,5	0,9	1,4	-4,3	-11,7

### Nedskrivningsprocent

<i>Gruppe 2</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Arbejdernes landsbank	0,7	1,4	1,1	1,1	1,3
Danske Andelskassers Bank	1,4	3,3	3,8	3,2	3,4
Ringkjøbing Landbobank	0,48	1,16	0,94	0,89	1,06
SparNord	0,5	1,2	0,9	1,1	1,4
Sparekassen Sjælland	1,2	2,1	1,9	0,6	2,1
Vestjysk Bank	0,6	1,7	1,4	3,5	5,2
Sparekassen Kronjylland	1	2,6	1,3	1,2	1,9
Sum	5,88	13,46	11,34	11,59	16,36

	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	1	2,6	1,3	1,2	1,9
Peer-Group	0,84	1,92	1,62	1,66	2,34

### Indtjening pr. omkostningskrone

<i>Gruppe 2</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Arbejdernes landsbank	0,92	1,08	1,09	1	1,37
Danske Andelskassers Bank	0,64	0,76	0,78	0,75	0,82
Ringkjøbing Landbobank	1,93	1,61	1,74	1,98	2,06
SparNord	0,74	0,62	0,64	0,68	0,62
Sparekassen Sjælland	1,15	1,05	1,09	1,06	1,03
Vestjysk Bank	1,39	0,95	1,01	0,66	0,53
Sparekassen Kronjylland	0,66	1,01	1,04	0,96	1,18
Sum	7,43	7,08	7,39	7,09	7,61

	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	0,66	1,01	1,04	0,96	1,18
Peer-Group	1,06	1,01	1,06	1,01	1,09

**Bilag 2** – Udvikling og beregning af nøgletal til brug for egenkapitalens forrentning. Kilde: Sparekassen Kronjyllands Årsrapporter 2008-2012.

<b>Sparekassen Kronjylland</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Resultat efter skat	-127483	804	11399	-9946	107143
Nettoomsætning	558228	577247	593663	650831	868559
Gns. Aktiver	11355624	12670873	14933003	13656142	17420480
Gns. Egenkapital	2071005	2092736	2198084	2201041	2284618

<b>Sparekassen Kronjylland</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Overskudsgrad	-22,84%	0,14%	1,92%	-1,53%	12,34%
Aktivernes omsætningshastighed	0,04915872	0,04555700	0,03975509	0,04765848	0,0498585
Gearing	5	3	8	2	0,0498585
	5,48	6,05	6,79	6,20	7,63



### Bilag 3 – Beregning af ICGR og Wacc for Sparekassen Kronjylland

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	-127483	804	11399	-9946	107143
Udbytte	0	0	0	0	0
Renteudgifter	286653	275493	192963	160982	176181
Balance	11355624	12670873	14933003	13656142	17420480
Egenkapital	2071005	2092736	2198084	2201041	2284618
Garantkapital	434337	459828	552332	576565	555234
Pulje (aktivside)	0	0	0	0	0
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,029494	0,024959	0,014522	0,01338	0,011228
L	0,85014	0,866276	0,885558	0,875801	0,897459
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,018806	0,016216	0,009645	0,008789	0,007558
Højre side	0,013487	0,012035	0,0103	0,011178	0,009229
<b>WACC</b>	<b>3,23%</b>	<b>2,83%</b>	<b>1,99%</b>	<b>2,00%</b>	<b>1,68%</b>
<b>ICGR</b>	<b>-6,16%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,52%</b>	<b>-0,45%</b>	<b>4,69%</b>
ERR	1	1	1	1	1
CR	5,483147	6,054693	6,793645	6,204401	7,625117
RA	-0,01123	6,35E-05	0,000763	-0,00073	0,00615

## Bilag 4 – Beregning af Wacc for vores Peer-Group i perioden 2008-2012

### Spar Nord

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	95296	117500	105000	274800	223800
Udbytte	0	0	0	0	0
Renteudgifter	2231855	1134300	788100	649900	557200
Balance	65243179	64529200	67435700	70081400	79145700
Egenkapital	4024471	4142700	4374400	4627300	5975300
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	4186284	4066500	5678500	6327100	7001500
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,039133	0,02014	0,013734	0,010992	0,008421
L	0,934087	0,931483	0,929168	0,92742	0,917176
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,027415	0,01407	0,009571	0,007645	0,005793
Højre side	0,005932	0,006166	0,006375	0,006532	0,007454
<b>WACC</b>	<b>3,33%</b>	<b>2,02%</b>	<b>1,59%</b>	<b>1,42%</b>	<b>1,32%</b>

### Arbejdernes Landsbank

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	-59772	75581	133895	38071	456601
Udbytte	0	0	24000	24000	105000
Renteudgifter	838821	586821	297186	377742	352740
Balance	31834076	30533702	32385274	34633710	36839247
Egenkapital	2847539	2939710	3118224	3157260	3607213
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	253267	307761	352955	366499	442632
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,029193	0,021506	0,010278	0,012142	0,010758
L	0,909833	0,902742	0,902654	0,907864	0,900892
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,019921	0,014561	0,006958	0,008268	0,007269
Højre side	0,008115	0,008753	0,008761	0,008292	0,00892
<b>WACC</b>	<b>2,80%</b>	<b>2,33%</b>	<b>1,57%</b>	<b>1,66%</b>	<b>1,62%</b>

## Sparekassen Sjælland

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	43385	13287	17992	28453	19800
Rente af Garantkapita	0	0	0	20200	22304
Renteudgifter	410771	330030	282570	300866	337944
Balance	12997600	13633797	15311811	18196237	16966872
Egenkapital	1867196	1929576	2029148	2092788	2216314
Garantkapital	597959	627702	709053	764003	867222
Pulje (aktivside)	0	0	0	0	0
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,035024	0,026762	0,020196	0,017837	0,021638
L	0,897639	0,899903	0,9096	0,923774	0,916204
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,023579	0,018063	0,013777	0,012358	0,014869
Højre side	0,009212	0,009009	0,008136	0,00686	0,007542
WACC	3,28%	2,71%	2,19%	1,92%	2,24%

## Danske Andelskassers Bank

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	-287731	-199353	-183770	-403718	-154388
Udbytte	0	0	0	0	0
Renteudgifter	456938	312734	223750	236835	216446
Balance	15184196	16759700	15180556	14210743	13859776
Egenkapital	1824831	1612868	1426759	1389975	1233832
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	0	0	0	0	0
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,034204	0,020647	0,016268	0,018473	0,017143
L	0,87982	0,903765	0,906014	0,902188	0,910977
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,02257	0,013995	0,011054	0,012499	0,011713
Højre side	0,010816	0,008661	0,008459	0,008803	0,008012
WACC	3,34%	2,27%	1,95%	2,13%	1,97%

## Vestjysk Bank

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	258401	-41292	5978	-422636	-1448524
Udbytte	0	0	0	0	0
Renteudgifter	884489	944733	713590	681031	727130
Balance	32215933	32838379	33576619	29280199	32765477
Egenkapital	2200221	2149416	2171026	991655	1733337
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	651407	835012	1145057	1104270	1255966
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,030121	0,031645	0,023582	0,025052	0,02442
L	0,930295	0,932838	0,933058	0,964805	0,94499
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,021016	0,02214	0,016502	0,018128	0,017307
Højre side	0,006273	0,006045	0,006025	0,003168	0,004951
WACC	2,73%	2,82%	2,25%	2,13%	2,23%

## Rinkjøbing Landbobank

	2008	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	318493	232081	256873	286071	327997
Udbytte	0	0	60480	65520	69160
Renteudgifter	669149	377728	241954	245291	200764
Balance	18001753	17927956	18247204	17549023	17681546
Egenkapital	1784790	2055773	2312344	2483120	2676140
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	0	0	0	0	0
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4	4	4
forventet rente%	9	9	9	9	9
kd	0,041262	0,023798	0,015184	0,016281	0,013379
L	0,900855	0,885331	0,873277	0,858504	0,848648
Ke	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Venstre side	0,027878	0,015802	0,009945	0,010483	0,008516
Højre side	0,008923	0,01032	0,011405	0,012735	0,013622
WACC	3,68%	2,61%	2,13%	2,32%	2,21%

## Samlet og gennemsnitsberegninger

	2008	2009	2010	2011	2012		
Spar Nord	3,33%	2,02%	1,59%	1,42%	1,32%		
Arbejdernes Landsbank	2,80%	2,33%	1,57%	1,66%	1,62%		
Spks. Sjælland	3,28%	2,71%	2,19%	1,92%	2,24%		
Danske Andelskassers Bank	3,34%	2,27%	1,95%	2,13%	1,97%		
Vestjysk Bank	2,73%	2,82%	2,25%	2,13%	2,23%		
Ringkøbing Landbobank	3,68%	2,61%	2,13%	2,32%	2,21%		
							5 års gennemsnit
Peer-Group	3,19%	2,46%	1,95%	1,93%	1,93%	11,47%	2,29%
Kronjylland	3,23%	2,83%	1,99%	2,00%	1,68%	11,72%	2,34%
Cibor 3 mdr.	5,27%	2,48%	1,25%	1,38%	0,62%	11,00%	2,20%
kd	2008	2009	2010	2011	2012		
Spar Nord	0,03913	0,02014	0,01373	0,01099	0,00842		
Arbejdernes Landsbank	0,02919	0,02151	0,01028	0,01214	0,01076		
Spks. Sjælland	0,03502	0,02676	0,02020	0,01784	0,02164		
Danske Andelskassers Bank	0,03420	0,02065	0,01627	0,01847	0,01714		
Vestjysk Bank	0,03012	0,03165	0,02358	0,02505	0,02442		
Ringkøbing Landbobank	0,04126	0,02380	0,01518	0,01628	0,01338		
Peer-Group	3,48%	2,41%	1,65%	1,68%	1,60%		
Kronjylland	2,95%	2,50%	1,45%	1,34%	1,12%		
L	2008	2009	2010	2011	2012		
Spar Nord	0,93409	0,93148	0,92917	0,92742	0,91718		
Arbejdernes Landsbank	0,90983	0,90274	0,90265	0,90786	0,90089		
Spks. Sjælland	0,89764	0,89990	0,90960	0,92377	0,91620		
Danske Andelskassers Bank	0,87982	0,90377	0,90601	0,90219	0,91098		
Vestjysk Bank	0,93029	0,93284	0,93306	0,96480	0,94499		
Ringkøbing Landbobank	0,90085	0,88533	0,87328	0,85850	0,84865		
Peer-Group	0,909	0,909	0,909	0,914	0,906		
Kronjylland	0,850	0,866	0,886	0,876	0,897		

**Bilag 5 – Dokumentation for den risikofrie rente og det forventede markedsafkast**

	Lukkekurs*	Forskel i kurspoint	Årligt afkast	Rente af 10-årig statsobligation**
1997	210,55			
1998	219,34	8,79	4,17%	4,35
1999	255,69	36,35	16,57%	5,64
2000	313,9	58,21	22,77%	5,20
2001	270,74	-43,16	-13,75%	5,15
2002	199,49	-71,25	-26,32%	4,45
2003	244,35	44,86	22,49%	4,46
2004	286,66	42,31	17,32%	3,87
2005	393,52	106,86	37,28%	3,30
2006	441,48	47,96	12,19%	3,95
2007	464,14	22,66	5,13%	4,48
2008	247,72	-216,42	-46,63%	3,31
2009	336,69	88,97	35,92%	3,62
2010	457,58	120,89	35,91%	2,98
2011	389,95	-67,63	-14,78%	1,58
2012	496,16	106,21	27,24%	1,53
<b>Gennemsnit</b>			9,03%	3,86%

\*Lukkekurs på OMXC20 indekset fundet på Nasdaqomxnordic.com

\*\* Rente af 10-årigstatsobligation er fundet på <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227>

**Bilag 6 – Dokumentation og beregning af Cibor 3 måneders gennemsnit**

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	Gennemsnit
2008	4,72	4,61	4,80	5,00	5,15	5,33	5,38	5,38	5,42	5,99	6,08	5,37	5,27
2009	4,42	3,86	3,28	2,94	2,67	2,33	2,06	1,94	1,76	1,58	1,56	1,55	2,50
2010	1,46	1,39	1,37	1,28	1,25	1,15	1,13	1,15	1,15	1,19	1,24	1,21	1,25
2011	1,22	1,24	1,31	1,41	1,46	1,51	1,66	1,60	1,44	1,40	1,29	1,08	1,38
2012	1,01	1,00	0,99	0,97	0,90	0,62	0,41	0,31	0,32	0,33	0,30	0,28	0,62