

## Analyse af penge- institutsektoren 2012

### Agendaen nu og fremadrettet



# Indledning

---

## Årets undersøgelse af banksektorens udfordringer med fokus på forventninger til de kommende års udvikling, og hvordan sektoren planlægger at håndtere disse udfordringer.

Igen i år takkede topcheferne hos 10 af de største aktører i den danske pengeinstituttosektor ja til at deltage i den interviewbaserede undersøgelse, som Deloitte gennemførte i januar-april 2012. Undersøgelsen giver et repræsentativt billede af sektorens samlede aktiviteter og forventningerne til de udfordringer, der måtte komme. Undersøgelsen omhandler temaerne (1) solvens, (2) forretningsmodeller og (3) regulering og tager afsæt i en række væsentlige strategiske spørgsmål: Hvad er de langsigtede forventninger til udviklingen i solvens og funding? Hvilke strukturelle ændringer forudser respondenterne for forretningsmodellen for pengeinstitutter fremadrettet? Hvilke konsekvenser af offentliggørelsen af Finanstilsynets påbud, påtaler og risikoplysninger har sektoren oplevet?

- Forrentningen af egenkapitalen står højt på respondenternes agenda. Den nuværende situation med skærpede krav fra Finanstilsynet til nedskrivninger, den vanskeligere adgang til funding og kapital kombineret med respondenternes forventning til fortsat økonomisk lavvækst i Danmark de kommende år skaber en fundamental udfordring for institutterne i forhold til at tilpasse forretningen.
- De stadig stigende krav til omkostningseffektivitet, de øgede krav til compliance og rapportering, porteføljekonzentrationen og den demografiske udvikling med stadig færre kunder i de ydre lokalområder øger bankernes risici og gør fusioner mere påkrævede. Det er respondenternes vurdering, at fusionsbølgen er i opstartsfasen. Det forventes, at det bliver en lang sej proces med stort ressourceforbrug og omfangsrig dokumentation.

- Det er respondenternes vurdering, at sektoren i Danmark er kendetegnet ved aggressive nedskrivninger og høje kapitalkrav, og at danske banker for størstedelens vedkommende er velkonsoliderede. Men usikkerheden vedrørende beregningsmetoder og Danmarks enegang i forhold til EU skaber frustration. Respondenterne benchmarker i højere grad end tidligere den danske banksektor og det danske tilsyn mod forholdene i vores nabolande og i Europa.
- Der er en udbredt erkendelse af, at kundernes og institutternes behov er sammenfaldende, nemlig at øge værdiskabelsen. Institutterne vil derfor fortsætte skærpelsen på fokusområder og prioritere kernekompetencerne med henblik på at øge lønsomheden, differentiere sig og øge kundeloyaliteten.

Undersøgelsens hovedkonklusioner er gengivet på de følgende sider.

**Deloitte takker de involverede respondenter for deres tid, involvering og åbne diskussioner om en sektor, der står over for en større konsolideringsproces.**

Danmarks erhvervsliv er i polariseringsbevægelse. Det er der enighed om blandt markedsundersøgelsens respondenter. Hjemmemarkedet er småt, og der er lav efterspørgsel og lav konkurrencekraft på grund af højt løn- og omkostningsniveau og svagt kapitalgrundlag. Eksporterhvervene, særligt de videnbaserede, står derimod stærkere. Respondenterne peger på de makroøkonomiske forhold som nøglen til at forstå den situation, sektoren befinder sig.

Hjemmemarkedserhverv er udfordret, og hovedparten af respondenterne forventer, at det vil fortsætte på grund af manglende udsigt til stigende forbrug. Kun enkelte respondenter forventer, at detail- og privatsektoren stiger i det kommende år. Alle er enige om, at geografisk placering har afgørende betydning, da denne er nøglen i forhold til boligpriser og arbejdsløshed.

---

## Polariseringen mellem erhverv, der betjener hjemmemarkedet og eksportmarkederne er stadig markant. Det er en uheldig udvikling for Danmark.

Landbruget har det fortsat svært. Situationen og forventningerne til det fortsættende billede er, at en tredjedel er svage, en tredjedel lige løber rundt, og en tredjedel giver overskud. Landbrugets store udfordring er fortsat, at inputpriserne er høje, mens outputpriserne er lave.

Finanstilsynets julebrev med lave hektarpriser udstiller, at landmændene har strukturelle problemer, og flere respondenter udtrykker, at landbruget er den største udfordring for de mindre og mellemstore pengeinstitutter.

Flere respondenter forventer en fortsat svag indtjening fra landbruget og øgede nedskrivninger i 2012, primært på grund af den store rentebyrde, hvorefter landbruget forventes at blive stabiliseret igen.

Boligsektoren er hårdt ramt, og den geografiske placering har i stadig større grad afgørende betydning, da det i nogle områder er direkte umuligt at sælge boliger. Udviklingen i demografien viser, at tilflytning til de store byer sker i stadig stigende grad, og institutternes største tab er, ikke overraskende, på små ejendomme i udkantsdanmark.

Flertallet af respondenterne kommenterer, at økonomien hos privatkunderne på papiret er forbedret; boligrenterne er historisk lave, huspriserne er faldet betragteligt gennem de seneste år, og boligbyrden for den enkelte familie er faldet. Det er livsbegivenhederne som skilsmisse og uarbejdsdygtighed, der rammer familierne hårdt, og de mange historier om teknisk insolvens danner grundlag for forsigtighed og mangel på tillid til bankerne. Flere respondenter bemærker, at forholdene i et historisk perspektiv dog ser fornuftige ud. På kort sigt er frygten større end faren – på lang sigt er faren større end frygten på grund af udsigt til politiske reformer til imødegåelse af den demografiske udvikling.

De mindre banker og pengeinstitutter har fokus på deres nicher, hvor de har et godt kendskab til kunderne og kvaliteten af kapitalen. Flertallet af respondenterne oplyser, at der fortsat er fokus på at optimere og tilpasse såvel kundeportefølje som forretningsområder.

De mindre banker bemærker, at konkurrenters slankning af balancen medfører opjustering af priser og øgede krav til kunderne, for eksempel i form af pant. Dette handlingsmønster resulterer i, at de gode, risikofri kunder flytter til de institutter, der fastholder en mere traditionel forrentningsmodel inden for nichen.

Samtlige respondenter bemærker, at den negative stemning i markedet er psykologisk baseret; til dato er kun en begrænset andel af den danske befolkning blevet berørt af finanskrisen, bankerne er ikke ophørt med at låne penge ud, prisen på fast ejendom er lav, og rådighedsbeløbene er forbedret. Multiplikatorerne hos befolkningen virker negativt, og effekten af den massive og overskriftsdræne fremstilling af såvel sektoren som efterdøningerne af finanskrisen resulterer i, at forbruget holdes på et minimumsniveau. Respondenterne efterspørger en mere nuanceret debat, der afspejler polariseringen, den negative psykologiske adfærd i privatsektoren såvel som de udfordringer, som konjunkturer og geografi bringer.

---

## Flertallet af respondenterne efterlyser en mere nuanceret samfundsdebat, der afspejler polariseringen i erhvervssektoren, den negative psykologiske adfærd blandt private og de udfordringer, som konjunkturer og geografi bringer.

Nedskrivningerne er fortsat på højt niveau i sektoren. Respondenterne tager dette som udtryk for forsigtighed, men flere respondenter pointerer, at konservative nedskrivninger ikke er det rette middel i de nuværende konjunkturer, ligesom man skal være bevidst om signalværdien i forhold til omverdenen: Høje nedskrivninger signalerer problemer og høj risiko.

Flere respondenter udtrykker, at den strammere linje hos Finanstilsynet og opstramningen af nedskrivningsreglerne indskrænker institutternes råderum i forhold til IFRS-regnskabsreglerne. Dette medfører usikkerhed i sektoren, og den procykliske regulering giver intet incitament til at mindske nedskrivningerne.

Generelt er respondenterne ikke imponerede over de danske fortolkninger af de internationale regnskabsregler.

Nedskrivninger hidrører fra store bruttobevægelser, og skismaet er, at man forsøger at vurdere meget konservativt på kundespecifikke forhold og meget præcist på forhold, der fluktuerer meget fra marked til marked. Nedskrivninger er cykliske, og flere respondenter udtrykker, at et top down-princip, hvor man vurderer på porteføljen og ikke de enkelte engagementer, vil være lige så validt som forsøg på at foretage præcise vurderinger.

Kapitaludvidelse anses af flere respondenter for at være en fornuftig vej til at ruste banken til fremtiden og sikre solvensen. Særligt de respondenter, der har planer om at blive IRBbank, skal bruge en buffer til vækst. Flere respondenter vurderer dog, at det er svært at hente funding i udlandet på grund af de mange danske bankkrak. Et større antal respondenter udtrykker frustration over ratingbureauerne – såvel deres træghed i forhold til konjunkturerne som deres behandling af institutterne. Det er vurderingen, at ratingbureauerne ikke udviser forståelse af den danske bankmodel, hvor kunderne bærer rente- og refinansieringsrisikoen, og bankerne derfor, principielt, er robuste. Det er oplevelsen, at ratingbureauerne anvender bankpakkerne som anledning til at stigmatisere branchen. Der er utilfredshed med, at alle institutter sættes under ét, i stedet for at der sker en vurdering af de enkelte institutter. Der er enighed om, at sektoren skal vise markant indtjeningsforbedring for at genopbygge Danmarks renommé.

---

## Flere respondenter vurderer, at det er en forholdsvis stor, men meget væsentlig, ledelsesopgave at gå i dialog med ratingbureauerne for at sikre deres forståelse af det enkelte institut.

For så vidt angår offentliggørelse af solvensbehovet er flertallet af respondenterne principielt positive over for offentliggørelse som fortalere for transparens i sektoren. Men solvensbehovet er svært at analysere på grund af den dybe nuancering i beregningsmetoderne. Respondenterne reflekterer over, at hverken kunder eller investorer efterspørger offentliggørelse af solvensbehovet. En respondent kalder offentliggørelsen en non-event, da tallet allerede indgår i institutternes risikorapporter. Solvensbehovet er blot et element i den samlede historie – det giver ikke værdi som et enkeltstående tal.

Respondenterne pointerer, at en offentliggørelse ikke burde være nødvendig for at opfylde formålet om at få ledelserne til at ændre adfærd. Finanstilsynet har allerede værktøjerne, særligt § 71, til at gå i dialog med institutterne. Flere respondenter påpeger, at tiltagene fra de danske myndigheder virker ukoordinerede i forhold til globale regnskabsregler, og at solvensniveauet hos danske institutter er lavt på grund af de hårde nedskrivningsregler, der er atypiske i forhold til resten af Europa. Det er problematisk, at Danmark går enegang med at sanere sektoren og lukker banker, hvor man i resten af Europa tilstræber at holde liv i bankerne.

---

## Det er problematisk, at Danmark går enegang med at sanere sektoren og lukker banker, hvor man i resten af Europa tilstræber at holde liv i bankerne.

Flere respondenter udtrykker, at selvom danske institutters regnskaber er IFRS-kompatible, er de danske regler mere restriktive, og det er problematisk i forhold til ratingbureauernes vurdering af sektoren og dermed institutternes mulighed for udenlandsk funding. Enkelte respondenter udtrykker en forventning til det danske formandskab om at ændre på kravet til offentliggørelsen af den individuelle solvens, så Danmark ikke længere går enegang, men så man får fælles regler i Europa.





# Forretningsmodeller

Når man ser på de resultater, bankerne har leveret de seneste år, og den forrentning af egenkapitalen, der er leveret, har det ikke været en god sektor at være investor i, og flertallet af respondenterne bemærker, at der er overkapacitet i sektoren. Forventningen er, at det på sigt vil medføre et reduceret antal banker. Konsolidering i den danske banksektor er stadig et følsomt emne, men vi kan dog konstatere en langt større åbenhed og velvilje over for emnet i forhold til tidligere års mere kategoriske holdning til emnet.

Respondenter fra de større institutter fremhæver diversiteten ved det danske bankvæsen, hvor der er få meget store banker og en større gruppe af mellemstore og mindre banker. Nogle respondenter argumenterer for, at store banker er bedre positioneret til at levere gode resultater, men billedet er ikke entydigt; evnen til at generere afkast på kapitalen afhænger ikke af størrelsen på instituttet. Vi noterer os dog en vis grad af enighed blandt respondenterne om, at sektoren på sigt vil blive opdelt i store banker, top 8-banker og et større antal banker i niveauet under.

De helt store udfordringer for de mindre institutter er de stadigt stigende krav til omkostningseffektivitet og de øgede krav til compliance og rapportering.

Bankcentralerne understøtter de mindre institutter, men porteføljekoncentration og den demografiske udvikling med stadig færre kunder i de ydre lokalområder øger bankernes risici og gør fusioner stadig mere påkrævede.

Sidst vi gennemførte denne analyse, var respondenterne enige om, at de største hindringer for fusioner i sektoren var diskussioner om, populært sagt, logo, hovedsæder, og hvilken direktørs bil der fortsat ville stå parkeret foran banken.

Vi kan konstatere en væsentlig udvikling på dette punkt – alle respondenter udtrykker, at disse irrationelle showstopperer er fortid. Som en respondent udtrykker det: "Det sidste års mange bankkrak har givet bestyrelser og direktioner et wakeup call – nu handler det om kompetencer og om at sikre investorerne og kunderne en fortsat bankdrift."

---

## Det sidste års mange bankkrak har givet bestyrelser og direktioner et wakeup call.

Det bemærkes, at der allerede har været en ikke helt ubetydelig konsolidering de sidste år. Alligevel bemærker respondenterne, at der hverken fra aktionær- eller kundeside opleves pres på direktørerne og bestyrelserne i de mindre banker om, at de skal fusionere sig større. Presset kommer fra politisk side. Som flere respondenter bemærker: "Den seneste bankpakke, der i folkemunde blot omtales som bankpakke IV, hedder officielt konsolideringspakken" – det ses som et klart signal fra politikerne om, i hvilken retning politikkerne ønsker udviklingen.

Der er en forventning om, at de tvungne fusioner eller overtagelser fortsat vil være i overtal de kommende år. De fornuftige fusioner, hvor to sunde institutter finder sammen, har svære kår. Primært fordi de mindre og mellemstore institutter via det gode samarbejde omkring datacentralerne og gennem LOPI evner at gøre de store bankers stordriftsfordele begrænsede.

Når talen falder på fusioner, har respondenterne primært fokus på geografisk match. Størsteparten af respondenterne udtrykker interesse i at opkøbe andre institutter. Flere udtrykker, at der er dialoger med interessante institutter, men bemærker, at det er svært at komme videre ud over hyggesnakken ved frokosten – de nødstedte banker reagerer for sent.

Der er stigende bevidsthed om, at de enkelte institutters tilknytning til en bankcentral kan være en hindring for fusion – som en respondent udtrykker det: "Udtrædelsesafgiften er problematisk – en nødlidende bank skal betale for at forlade samarbejdet, så skal man vente til banken er krakket?" Flertallet af respondenterne vurderer dog, at fordelene i driftssituationen ved at være mange ejere til at betale regningen stadig er gældende.

Det er ønsket om mere forretning, ikke omkostningsbesparelser, der driver fusionslysten, og respondenterne vurderer selv at være organisatorisk klar til at håndtere en fusion.

---

## Det er ønsket om mere forretning, ikke omkostningsbesparelser, der driver fusionslysten.

Flere respondenter bemærker, at de danske myndigheder er i færd med at ændre sektoren, så den i højere grad kommer til at ligne Sverige med færre institutter: 3-4 SIFI'er og mange små lokale institutter. Som en respondent bemærker: "Det svenske banklandskab er, set fra myndighedernes side, en ønskesituation. De mellemstore institutter i Danmark er problematiske for myndighederne." Flere respondenter bemærker, at det især er denne mellemgruppe af institutter, der har udfordringer med fundingen og de statsgaranterede lån.

Respondenterne er derimod ikke enige om nicheinstitutter, der for eksempel har fokus på geografi, kunder eller produkter. Nogle mener, at disse sagtens kan drives rentabelt. Andre mener, at private labelinstitutter i højere grad er fremtiden, da nicheinstitutter er for risikable. Der hersker dog enighed om, at fokus fremadrettet er at finde en niche, fastholde kompetencerne i forhold til kundegruppen og lade indtjening være nøglen til en sund drift af instituttet.

Der er en udbredt holdning blandt respondenterne om, at det især bliver hos de mindre og mellemstore banker, der kommer til at ske radikale ændringer de kommende år. Forretningsmodellen skal optimeres, for eksempel ved at fravælge komplicerede produkter og nicher af kundeporteføljer eller ved at skærpe såvel funding som kompetencer.

Der er bred enighed om, at den største risiko på lang sigt er den øgede risikotagning og den ændring af forretningsmodellerne, der sker i opgangstider. Som en respondent siger: "Hukommelsen hos os bankdirektører kan være kort. Vi skal huske at holde os til kerneforretningen."

Udfordringerne ligger i at finde alternative indtjeningskilder og stadig være fornuftige og opveje udvikling i forhold til risiko.

Ekspansion i udlandet har ikke respondenternes interesse – som en respondent udtrykker det: "Der er rigeligt med muligheder i Danmark, og her har vi den bedste indsigt i markedsforholdene." Samtlige respondenter forventer, at antallet af pengeinstitutter reduceres som en del af en sund og naturlig udvikling. Det er derfor forventningen, at antallet af fusioner i sektoren vil stige de kommende år.

---

## Udfordringen ligger i at opveje udvikling af forretningen op mod den risiko, instituttet påtager sig.



Der er en høj grad af enighed blandt respondenterne om, at institutterne i disse år bliver udfordret på deres forretningsmodel, og et flertal fremhæver, at innovation skal på dagsordenen. Digitalisering er på dagsordenen hos flertallet af respondenterne. Det stiller krav til institutterne, men giver også muligheder. Flere respondenter bemærker dog, at vi i Danmark har flaskehalse inden for it, og at udvikling heraf koster såvel ressourcer som tid. Vi noterer os, at flertallet af respondenterne udtrykker en målsætning om ikke at være firstmover, men at være den hurtige 3'er.

Den store udfordring er, at alle institutter vil det samme, så hvordan skal man differentiere sig? Skal det ske på de interne linjer eller i kundeforholdet? Respondenterne er enige om, at der er et presserende behov for at tænke ud af boksen. Det er dog indtrykket, at respondenterne i højere grad har fokus på de stadig øgede krav til institutterne om at levere resultater og øge effektiviteten snarere end innovation.

Flere respondenter bemærker en øget aktivitet i sektoren af shadowbanking; kreditkort, realkredit og andre typer finansieringskilder. Årsagen hertil er ifølge respondenternes vurdering, at det er blevet dyrere at foretage løbetidstransformation, og priserne i institutterne er derfor steget, samtidig med at løbetiderne er blevet kortere. Det vækker naturligvis bekymring hos respondenterne, der bemærker, at risici flyttes fra långiverne til kunderne.

Risikokoncentrationer og håndtering heraf har naturligvis stadig respondenternes bevågenhed, men vi konstaterer et øget fokus på effektivisering, herunder reduktion af omkostninger.

Som en respondent udtrykker det: "Der er ingen hellige køer. Start nu, hellere tidligere end senere." Særligt distributionsmodellen har respondenternes bevågenhed i år, da respondenterne vurderer, at det især er her, at omkostningsbesparelser kan opnås. En respondent udtrykker det således: "Filialet er en ekstremt dyr ekspeditionsform." Flertallet af respondenterne vurderer, at rådgivnings-/relationsbanken vil opleve en øget efterspørgsel, og skal man have succes som pengeinstitut fremover, skal man bygge på kundernes fulde profil, det vil sige både passiv-/boligsiden og aktiv-/pensionssiden. Derfor forventer respondenterne, at tendensen med at effektivisere og tilpasse filialnettet vil fortsætte, og at vi vil se en stigende udvikling i antallet af kontantløse filialer og rådgivningsfilialer. Flere respondenter udtrykker således, at målet er at øge antallet af rådgivningscentre og supplere disse med callcentre.

Vi kan konstatere, at trenden fra sidste år, hvor især de mindre og mellemstore institutter i højere grad efterspurgte specialkompetencer end allroundbankuddannet personale, fortsat er gældende. Men, fremhæver respondenterne, nøglen til succes hos kunderne er stadig god kundepleje og dermed rådgivernes kvalifikationer og empati

---

**Effektivisering, herunder reduktion af omkostninger, er et fast punkt på dagsordenen. Som en respondent udtrykker det: "Der er ingen hellige køer. Start nu, hellere tidligere end senere."**



# Regulering

Finanstilsynets måde at håndtere sektorens udfordringer på – tilsyn med kant – anses som en væsentlig katalysator for konsolideringen i sektoren, og flere respondenter bemærker, at Finanstilsynets konservative tilgang til banker i problemer ikke har hjulpet sektoren. Respondenterne bemærker, at der er et stort politisk pres på Finanstilsynet, der samtidig har få ressourcer, som ikke alle har tilstrækkelig erfaring, kompetencer og indsigt i sektoren.

Finanstilsynets opgave løses af inspektørerne, som ifølge vurderingen fra flertallet af respondenterne er fagligt kompetente og har god adfærd. Det er oplevelsen, at inspektørerne generelt udfører et risikobaseret tilsyn, dog med varierende opfattelse af, hvad risiko er. Den store udfordring, påpeger respondenterne, er, når unge akademikere uden praktisk erfaring sætter lid til regnskabsmodeller snarere end det at gå i dialog med institutterne og få indsigt i realiteterne. Respondenterne bemærker, at bottom up-tilgangen betyder, at Finanstilsynet ind imellem misser det store billede. Som en respondent udtrykker det: "De unge fuldmægtige er teoretisk meget dygtige, men deres kendskab til virkeligheden virker begrænset, og der bruges absurd meget tid på tjeklister."

Respondenterne vurderer, at Finanstilsynet bør bruge ressourcerne bedre, og som eksempel fremhæver flere respondenter det store fokus på gruppevis nedskrivninger.

Det er problematisk, udtrykker respondenterne: Det er tidskrævende og fjerner fokus fra det store billede. Det er oplevelsen, at Finanstilsynet har en tendens til at gå i detaljer, og flere respondenter fremhæver, at Finanstilsynet i højere grad burde anlægge et væsentlighedskriterium for deres gennemgang, ligesom man gerne ser, at Finanstilsynet var både smidigere og hurtigere i dialogen.

Nogle respondenter bemærker, at Finanstilsynet virker svækket i forhold til tidligere, at der er for meget fokus på modeller og principper snare end på realia.

Respondenterne bemærker, at inspektionerne tidligere blev afsluttet i dialog med instituttet. Nu er det oplevelsen, at diskussionerne fortsættes, når inspektørerne kommer hjem.

---

## Finanstilsynet har for meget fokus på formalia og teknik frem for indhold og realia.

Respondenterne mener, at kreditsiden bør have større fokus hos Finanstilsynet – der er for meget fokus på formalia og teknik snarere end på indhold. Risikokoncentration og kredit burde være nøglerne for Finanstilsynet, men i stedet oplever respondenterne, at Finanstilsynet fokuserer på nedskrivninger. Som en respondent tørt bemærker: "Nedskrivninger er vel også lettere at forstå og håndtere – i teorien." Vi noterer os dog en generel accept blandt respondenterne af de faste rammer for nedskrivningspraksis som et middel til konformitet, ensretning og transparens i sektoren.

Respondenterne er enige om, at der er sket en stramning i Finanstilsynets adfærd i forhold til tidligere. Det er oplevelsen, at der ikke bliver lagt fingre imellem, når der er besøg i bankerne. Enkelte respondenter bemærker dog, at Finanstilsynets strategi med kant ikke er et markant skifte, da den procykliske regulering ser ud til at fortsætte.

Fleere respondenter peger på konflikten mellem Finanstilsynets ageren, den politiske velvilje og det samfundsmæssige hensyn. Sektoren er i en læringsproces efter finanskrisen, og så er det u hensigtsmæssigt, at reguleringen strammes. Særligt landbrugssektoren har svære vilkår med Finanstilsynets procykliske ageren. Fleere respondenter påpeger det problematiske i skismaet mellem de modsatrettede udmeldinger fra politikerne, der ønsker gang i væksten, og Finanstilsynet, der efterlever forskrifterne.

---

## Der er et skisma mellem de modsatrettede udmeldinger fra politikerne, der ønsker gang i væksten, og Finanstilsynet, der efterlever forskrifterne.

Flertallet af respondenterne vurderer, at Finanstilsynet ikke virker tilstrækkelig konsekvent og ikke er hurtigt nok i reaktionstiden i forhold til at stille krav til ledelsen, og respondenterne bemærker, at Danmark er det land, hvor flest banker er krakket. Finanstilsynet bør reagere hurtigere og stille flere krav til ledelserne i de mindre banker om aktiv handling – i stedet for at lukke bankerne. Going concern-håndtering er langt at foretrække frem for brugen af Finansiell Stabilitet.

Finansiell Stabilitet er en fornuftig løsning, men flere respondenter foreslår, at der sættes yderligere initiativer i værk for at stabilisere sektoren, for eksempel et setup til håndtering af risikofyldte, nødlidende porteføljer som alternativ til at lukke hele banken. Et setup, hvor balancen skæres til. Respondenterne udtrykker, at man gerne ser et mere aktivt tilsyn. Håndteringen af banklukninger som i forbindelse med Roskilde Bank og Amagerbanken fremkalder stærke reaktioner og udtryk som "totalt forfejlet", "formalistisk adfærd", "katastrofe for sektoren". Samtlige respondenter vurderer, at Finanstilsynet reagerede alt for sent.

Respondenterne bemærker, at kravene til compliance fortsat er stigende, og at myndighederne farer hårdt frem i jagten på reguleringen af finanssektoren.

De øgede regulatoriske krav til compliance og rapportering gør det svært for de mindre institutter. Respondenterne vurderer, at konjunkturerne ikke er til, at Finanstilsynet foretager yderligere stramninger, da sektorens image i forhold til udlandet og mulighederne for funding ikke kan bære de mange krak.

Der er en bekymring blandt respondenterne over, at reglerne ikke er ens i alle lande i Europa. Det skaber ulige konkurrence, og især effekten på investeringer, vækst og jobskabelse vækker bekymring. Respondenterne afventer at se de fælles europæiske krav og de afledte effekter på funding og likviditet.

---

## Der er en bekymring blandt respondenterne over, at reglerne ikke er ens i alle lande i Europa.

Tilsynsdiamanten har sektoren vænnet sig til, men flere respondenter bemærker, at dette tilsynsværktøj har uniformeret sektoren og ikke levner plads til udvikling. Flere respondenter bemærker, at bankdrift er ved at blive en commodity, hvor premiumudgaven er at give kunderne tryghed og erfaring. Det er indtrykket, at respondenterne er ved at etablere et beredskab til at håndtere denne udvikling. En respondent udtrykker det således: "Kunderne ønsker en fair behandling, ikke nødvendigvis en lav pris."



Vi kan notere en udvikling i holdningen til offentliggørelse i forhold til sidste år, hvor respondenterne i højere grad var modstandere af offentliggørelse. I år udtrykker respondenterne snarere resignation end modvilje, omend flertallet stadig bemærker det problematiske i, at den oprindelige målgruppe, offentligheden, ikke får det sande og fulde billede, men historier udvalgt af pressen. Det er den generelle holdning, at offentligheden ikke får det risikobillede, som Finanstilsynet havde tilsigtet.

Flere respondenter bemærker, at offentliggørelse giver mere besvær end transparens, ligesom resultatet af offentliggørelse af objektive sandheder giver sektoren væsentlige imageudfordringer – virkeligheden er ikke så enkel. De objektive udmeldinger fra Finanstilsynet bliver hurtigt lov, og det er, udtrykker en respondent, absurd. Det rette er individuelle vurderinger. Det handler om evnen til at servicere gæld og muligheden for at træffe subjektive valg.

Offentliggørelse giver Finanstilsynet et ansvar, som flere respondenter vurderer, at Finanstilsynet ikke løfter, og flere respondenter vurderer, at offentliggørelse er et større problem for Finanstilsynet end for institutterne. Bankforretning er ikke en regnearksøvelse, men i høj grad et spørgsmål om tillid til ledelserne. Finanstilsynets rolle i den forbindelse er at skabe sikkerhed for, at ledelserne agerer korrekt. Finanstilsynet har lovhjemmel i § 71 til at handle og gå i dialog med de respektive institutter på et velargumenteret grundlag.

Flere respondenter påpeger, at funktionsadskillelsen mellem bestyrelser og direktører i Danmark er alt for svag, og at adskillelsen burde være større.

En respondent beskriver forholdet som en governance-synd. Respondenterne fremhæver dette som et af de elementer, der forårsagede krisen i Danmark. At ansvaret flyttes fra direktørerne til bestyrelserne opfattes af respondenterne som meget kritisk, og det er ikke vurderingen, at § 71 imødegår det forhold, at Danmark som et af de eneste lande tillader, at bestyrelser bevilger kredit og dermed åbner mulighed for sammenblanding af interesser og beføjelser.

Respondenterne udtrykker stor forståelse af Nationalbankens stresstest. En respondent siger: "Det er et pokers besvær, men ganske interessant." Det er vurderingen, at stresstest bibringer ledelserne komfort i forhold til risiko – intet nyt, men komfort. Dertil bemærkes det, at offentliggørelsen af stresstest også bibringer den brede offentlighed lidt forståelse og dermed understøtter transparens i sektoren.

Respondenterne bemærker dog, at stressscenarierne ikke virker realistiske, og flere ser gerne, at der blev gjort mere ud af de scenariebaserede analyser, hvor interessenterne fra et risikosynspunkt kunne få indsigt via inddragelse af konjunkturer, særlige forhold og simulationer. Respondenterne hilser et sådant initiativ velkomment, særligt hvis det var europæisk.

Det er vurderingen, at tilsyn i andre europæiske lande anlægger en sund fornuft-tilgang i forhold til offentliggørelse. En respondent beskriver det således: "Vi ville foretrække en adfærd som i Sverige, hvor Finanstilsynet kommer med klare udmeldinger og konsekvenser, frem for det danske tilsyns metoder, hvor alt er til diskussion, og hvor man kan risikere at komme i gabestok."

Respondenterne er pro transparens ud fra princippet om, at det skaber tillid, men bemærker samtidig, at man ikke kan kommunikere sig ud af problemerne – vejen skal skabes via resultater.

---

**Bankforretning er ikke en regnearksøvelse, men i høj grad et spørgsmål om tillid til ledelserne.**

Hvis du ønsker yderligere oplysninger om undersøgelsen eller har spørgsmål og kommentarer, er du meget velkommen til at kontakte:

**Jens Ringbæk**

Partner

Tlf. +45 36 10 34 32

[jringbaek@deloitte.dk](mailto:jringbaek@deloitte.dk)

**Henrik A. Laursen**

Partner

Tlf. +45 89 20 70 55

[hlaursen@deloitte.dk](mailto:hlaursen@deloitte.dk)

**Anne-Sophie Andersen**

Forretningsudvikling

Tlf. +45 36 10 22 36

[anandersen@deloitte.dk](mailto:anandersen@deloitte.dk)

**Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 182.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.