

HD-FR 8. semester – Aalborg – Speciale

april 2011



Spar Nord Banks strategiske og økonomiske positioner

- en analyse heraf

samt mulighed for opkøb af Sparekassen Sjælland til glæde for aktionærerne!

Udarbejdet af:

Jan Hansen

Studienummer: 20091842

jah@sparnord.dk

Vejleder: Christian Farø

Indhold

Indhold	2
Indledning.....	3
English Summary.....	5
Problemformulering	6
Spar Nord Banks historie og strategi	10
Solvens, likviditet, store engagementer og nedskrivninger	13
Basiskapital	15
Risikovægtede poster	16
Nedskrivninger	20
Store engagementer og største ikke flytbare	22
Delkonklusion på: Solvens og likviditet, store engagementer og nedskrivninger	24
Bankpakker 1-3.....	25
Nøgletalsanalyse – Spar Nord Bank	27
Return on equity (ROE): egenkapitalsforrentning	27
Return on assets (ROA): afkastningsgraden	28
Indtjening pr. omkostningskrone	30
ICGR – Internal Capital generation rate	32
WACC – weighted cost of capital	33
Loan Ratio	36
Udlånsporteføljen	37
Rentefølsomhed (dollargap)	40
Delkonklusion på nøgletal for Spar Nord Bank	41
Omdannelsen af Sparekasse til bank.....	43
Projektledelsesværktøjer	47
Delkonklusion projektledelsesværktøjer	56
Nøgletalsanalyse Sparekassen Sjælland – til brug ved sammenlægning	58
Return on equity (ROE): egenkapitalsforrentning	58
Return on assets (ROA): afkastningsgraden	58
Indtjening pr. omkostningskrone	59
ICGR	59
WACC	60
Loan Ratio	61
Udlånsportefølje	61
Rationalisering/ Trimning af organisationen ved fusion	63
Personale og filialnet:	63
IT/Datacentraler	66
Øvrige	67
Delkonklusion	71
Kildekritik.....	73
Konklusion	74
Bilag	77

Indledning

Konsolidering i form af, at pengeinstitutter skulle gå sammen var ikke et samtaleemne på særlig mange direktionsgange inden finanskrisens indtog. I perioden op til finanskrisen skulle pengeinstitutterne være specielt ringe til sit håndværk for ikke at tjene penge, og de fleste pengeinstitutter fremviste da også år for år større og større overskud.

Ejendomsmarkedet steg eksplosivt i udbudspriser, og de fleste projekter af den ene og anden art gav overskud. Alle aktørerne på markedet ville have en del af kagen og dette ville en hel del pengeinstitutter også, hvilket gjorde at konkurrencen om kundernes og investorernes gunst blev intensiveret.

Grådigheden fra bankernes side kom til udslag i, at nogle pengeinstitutter strakte deres kreditvillighed til det yderste, hvor nogle af kreditengagementerne blev bevilget under hensynstagen til de sikkerheder, der kunne stilles frem for likviditeten og boniteten hos debitor. Dette blev for nogle dødsstødet, hvor for eksempel Roskilde Bank, Løkken Sparekasse, EBH Bank, Fionia Bank og Amagerbanken mistede deres selvstændighed - delvis som en konsekvens af det oppustede ejendomsmarkeds mavepuster.

Da finanskrisen så lagde sin klamme skikkelse ind over finansmarkederne, som næsten frøs til, da penge- og realkreditinstitutternes tillid til hinanden forsvandt, blev det nærmest umuligt at finde og få stillet finansiering til rådighed.

For at få løsnet dette op igen kom bankpakke 1 til verden. Sammen med pakken var der dog krav om højere solvens, hvilket blandt andet kunne komme gennem sammenlægninger af pengeinstitutter.

I kreditpakken, som bankpakke 2 blev kaldt, blev kravene yderligere forstærket, da der skulle ydes, før der kunne ”nydes”.

Konsolideringen skulle i gang, og ligesom ved ægteskaber kommer de bedste resultater og mest smidige løsninger, når begge er sunde og raske, samt det er to parter, der er enige om at indlede samarbejde/ ægteskab.

Spar Nord har allerede været inde i en del af konsolideringen i den finansielle sektor, hvor Spar Nord har overtaget nogle filialer af det gamle Roskilde Bank i 2008, samt været med ved bordet til forhandlingerne om resterne fra Fionia Bank. Spar Nord var også et af de første pengeinstitutter til at melde sig ind i kampen om overtagelse af Amagerbankens kunder og filialer.

Udover mulighederne for at sortere i de udbudsmuligheder som Finansiell Stabilitet har serveret nogle gange nu, så er der fortsat områder i Danmark, hvor Spar Nord ikke er repræsenteret, det er blandt andet Sønderjylland, Fyn og Sjælland. Her mener jeg, at Sjælland må være det mest interessante område foran Fyn, da husstandsindkomsterne og befolkningstætheden er større, derfor tror jeg, at næste step i konsolideringen for Spar Nord vil ske på Sjælland.

Spar Nord er pt. det 5. største pengeinstitut i Danmark og har størrelsen og kompetencerne til at tage andre ind under kappen, når der åbner sig mulighed herfor, ikke hvis det sker, men når det sker.

English Summary

The purpose of this main assignment is to analyze, whether it is in favor of the stockholders of Spar Nord Bank to take over another Danish financial institution, Sparekassen Sjælland, and find out how the takeover can be arranged. I will also consider how the merger of the two organizations should be handled.

Many financial institutions have had problems during the crisis, and some have merged with others. This is also a way of growing as a firm by buying other competitors, which Spar Nord already has shown their interest for. In Denmark there are not many places left, that could be in interest for Spar Nord to grow, but Sjælland is one of them.

There is a lot regulations that banks have to follow, therefore there are some parts of the assignment, where some of the main regulatives have been used in the analyze.

In order to analyze, if the takeover is an advantage for the stakeholders, I have made calculations of the financial results both institutions have made. The analyze is made separately and afterwards where the results have been put together.

In the considerations of the takeover I have also considered the possibilities of how many employees, buildings and costs in general there is possible to take out and improve the financial result with. These profit changes have been implemented in the new balance of the bank and into the calculations.

The two financial institutions are connected to separate suppliers of IT, and it is rather expensive to get out of the contract. Therefore I have been analyzing whether this could be the falling point in the considerations, if it is an advantage for the stakeholders.

The possibilities of the payment Spar Nord has to make for the takeover, I also considered and made a recommendation of.

A merger of this kind is preferred to be carried out as a project because of the complexity. Therefore I have come to the recommendation of, that there should be made a project group, who should manage the project. The group should brake down the project in to smaller tasks, which could be handled as individual projects. For managing this kind of project I have made a recommendation of some tools, which can be used for the purpose.

Problemformulering

Jeg vil analysere, hvorvidt det vil være en fordel for Spar Nords aktionærer, at Spar Nord overtager Sparekassen Sjælland, samt hvorledes en overtagelse lader sig gøre, og vurdere hvordan et sådant fusionsprojekt bør håndteres.

Metode

Projektet vil tage udgangspunkt i Spar Nord Bank, som det fremgår af min problemformulering.

For at løse den opstillede problemformulering, vil jeg løse følgende underspørgsmål:

- Hvilken betydning bankpakkerne har og har haft for Spar Nord, herunder hvilke fundingsmuligheder Spar Nord har.
- Hvilke muligheder Spar Nord har for at vokse de steder, hvor banken endnu ikke er repræsenteret, qua opkøb.
- Hvilke fordele Spar Nord vil kunne opnå med opkøb/fusion med andet pengeinstitut.
- Hvilke problemstillinger, der vil være ved opkøb/fusion med Sparekassen Sjælland, herunder at der er tale om en sparekasse.
- Hvilke muligheder, der er for Spar Nord at forbedre driften.
- Hvilke udfordringer det vil give at Sparekassen Sjælland bruger Bankdata, og at Spar Nord Bank bruger SDC, dels økonomisk men også brugen af et nyt edb-system.

Afgrænsning:

- Jeg vil ikke gå i dybden med at få folk fra de 2 forskellige kulturer til at arbejde sammen, men alene koncentrere mig om implementeringen af nyt edb-system for Sparekassen Sjællands medarbejdere.

Det er ikke givet, at modtageren af projektet er bekendt med Spar Nord, hvorfor jeg vil starte med et kort afsnit, der beskriver Spar Nord. Beskrivelsen vil ikke være udtømmende, da det kun er til at give læseren et indtryk af, hvad det er for en type bank, der er tale om. Jeg vil blandt andet kort komme ind omkring bankens historie, strategi og struktur.

Jeg vil lave en analyse af nogle udvalgte nøgletal. Jeg vil koncentrere mig om ROA, ROE, WACC, ICGR, loan ratio, udlånsfordeling og dollargap. Formålet med nøgletallenes bearbejdning er, at de vil blive brugt i overvejelserne omkring opkøb/fusion.

Teorien omkring solvens, basiskapital, risikovægtede poster og nedskrivninger vil blive belyst i det omfang, jeg finder det relevant for opgavens løsning. Disse nøgletal vil også indgå i overvejelserne omkring fusion/opkøb af andre pengeinstitutter.

Jeg vil berøre store engagementer og beskrive teorien, samt betydningen for Spar Nord.

Spar Nord er underlagt en hel del lovgivning i forbindelse med driften. Solvens er blandt andet et af de regulerede områder, da der er lovkrav om en hvis størrelse heraf. Solvens tages derfor med i projektet, da det ud over lovkravet giver en indikation af bankens sundhedstilstand.

Solvens kan ikke beregnes uden basiskapital og risikovægtede poster, derfor er det nødvendigt at have disse med i projektet. Solvensen påvirkes af nedskrivninger, hvorfor de også er interessante at have med, desuden giver antallet af nedskrivninger også en indikation af bankens risikostyring og kreditpolitik generelt.

Store engagementer, eller største ikke flytbare engagement, kan have indvirkning på kravet til bankens solvens, derfor er dette interessant og tages med i projektet. Solvensområdet og store engagementer er vigtige både for Spar Nord generelt, men også i forbindelse med en fusion/opkøb, hvor denne kan gavne det opkøbte/fusionerede pengeinstitut.

Nøgletallene jeg ønsker at belyse er valgt ud fra, at analysere Spar Nords afkastningsgrad (ROA) og forrentningen af deres egenkapital (ROE). Begge disse nøgletal fortæller noget om Spar Nords rentabilitet og udvikling gennem den periode analysen dækker over.

WACC og ICGR vil jeg bruge til beskrivelse af Spar Nords finansieringsomkostninger og vækstmuligheder.

Loan Ratio skal beregnes for at belyse, hvorvidt Spar Nord får aktiveret sine aktiver til forretninger. Udlånsfordelingen er interessant at kigge på for at danne sig et overblik over, hvor hårdt Spar Nord er eksponeret over for forskellige brancher især i øjeblikket, hvor der er brancher, der er væsentligt hårdere belastet end andre.

Dollargap er interessant at kigge på, da det fortæller noget om, hvor rentefølsom Spar Nord er for renteændringer, qua deres fordeling af ud- og indlån.

For at løse problemstillingen omkring de forskellige bankpakker 1-3, hvor bankpakke 1 nu er udløbet, vil jeg analysere på disse og hvilke konsekvenser og muligheder, det har givet Spar Nord. Med analysen vil jeg vurdere og regne på mulighederne for fusion/opkøb af et andet pengeinstitut. I overvejelserne vil jeg se på, hvad der kunne være interessant ud fra både en økonomisk men også geografisk synsvinkel. Jeg vil derfor vælge en samarbejdspartner og arbejde videre med denne i projektet.

Spar Nord vil også skulle betale for opkøbet på den ene eller anden måde, derfor vil jeg analysere, hvordan betalingen kan laves, og hvilken metode der må være den mest optimale måde for Spar Nord.

Jeg vil desuden beskrive, hvad der skal ske med det oparbejdede overskud, der er i Sparekassen Sjælland.

Som nævnt i punktopstillingen ovenfor har Spar Nord og Sparekassen Sjælland hver deres it-platform i dag, derfor vil der i forbindelse med et opkøb af Sparekassen Sjælland, dels være en masse mennesker, der skal til at arbejde sammen, og de ansatte i Sparekassen Sjælland vil skulle lære et nyt edb-system at kende. Derfor vil der være et implementeringsprojekt af IT, hvilket jeg vil benytte følgende modeller og projektledelsesværktøjer til at planlægge:

- Interessentmodellen
- 5x5 modellen
- Kommunikations-/Projektplan
- SMART – mål
- Projektleders dilemma
- Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne.

Interessentmodellen kan bruges til at lave en analyse af interessenternes holdning til opkøb af Sparekassen Sjælland. Samtidig giver interessentanalysen et hint om, hvilke interessenter der har den største indflydelse. Det er meget interessant og relevant at have styr på interessenterne både før, under og til slut i sådan et projekt. Er interessenten eller en gruppe heraf negative over for projektet, kan det ende med, at det må lukkes ned, hvis indflydelsen fra interessenternes side er stor nok. 5x5 modellen vil jeg bruge som mit styringsværktøj gennem projektet, og for at sikre at projektets delopgaver er færdiggjorte inden næste etape. Til at danne sig overblik over alle disse delopgaver/faser i projektet, bør der udarbejdes en projektplan, som jeg vil lave et eksempel på.

Jeg vil komme med argumenter for, hvorfor det vil være en god ide at lave en kommunikationsplan, set i forhold til de regler, der er forbundet med at være et fondsbørsnoteret selskab, samt de gisninger, frustrationer mm. et sådant projekt vil have over for lokalsamfundet, garanter og aktionærer, kunder og personale. Spar Nord skal have styringen med, hvad der kommer ud, hvornår, samt af hvem det bliver meldt ud.

For at sikre målbarheden af projektet og dets opgaver gennem projektet, vil jeg forsøge at sikre, at der arbejdes ud fra SMART mål, evt. ved de forskellige milepæle, så det sikres, at der ikke opstår tvivl om, hvorvidt et mål er nået eller ej.

Projektleders dilemma syntes jeg er relevant at have med, for at belyse det mismatch der reelt er ved projekters beslutninger, nemlig at de er vigtige i starten af projektet, men den viden beslutningstager reelt skal bruge til at træffe beslutningen med først tilegnes gennem projektet.

Effektivitet og selvværd er relevant at have med, da det ikke kan undgås at medarbejderne dels i Spar Nord, men især i Sparekassen Sjælland vil have en mindre effektivitet gennem en sammenlægningsperiode, pga. de værktøjer og rutiner der skal indarbejdes. Bundlinjen i Spar Nord vil derfor blive berørt som følge heraf, hvorfor det er relevant at gøre noget, således denne periode bliver minimeret.

Spar Nord har tradition for at udbetale udbytte til deres aktionærer, dog har bankpakke 1 bevirket, at der ikke er udbetalt udbytte i 2009 og 2010. Tidligere har Spar Nord udbetalt 3 kr. pr. aktie til aktionærerne.

Projektet vil blive lavet ud fra det materiale, der er offentligt tilgængeligt, jeg vil generelt ikke lave interviews med medarbejdere fra nogle af de pågældende pengeinstitutter.

De forskellige afsnit i projektet vil blive afrundet med en delkonklusion, og til sidst i projektet vil der blive lavet en samlet konklusion, som svar på den opstillede problemformulering

Spar Nord Banks historie og strategi

Spar Nord er resultatet af en række fusioner, hvor det ældste af pengeinstitutterne startede helt tilbage i 1824, nemlig Aalborg Byes og Omegns Sparekasse, der i 1967 fusionerede med Landbosparekassen og ændrede navn til Sparekassen Nordjylland. Herefter sluttede en del andre pengeinstitutter sig til, heraf kan blandt andet nævnes Aars Bank.

Navnet Spar Nord Bank A/S kom på facaden i 1998 og har været der lige siden. Spar Nord har efterfølgende været aktiv i forbindelse med mulige opkøb af fallerede pengeinstitutter. Spar Nord har overtaget 7 filialer af den gamle Roskilde Bank og var med ved forhandlingsbordet om de sunde dele af Fionia Bank, som det dog ikke lykkedes at købe en del af.

Fra 2001 til 2010 har Spar Nord drevet forretningen efter deres ”lokalstrategi”, som skulle gøre banken landsdækkende. Dette skulle ske via åbninger af nye lokale banker, og via opkøb som nævnt ovenfor. Landsdækkende skulle forstås på den måde, at Spar Nord ikke ønskede at starte nye filialer op i byer med mindre end 25.000 indbyggere.

Dette har gjort, at de 20 bankområder og 65 filialer, der var i 2001, er blevet til 34 bankområder og 75 filialer i dag. Udover Roskilde Banks filialer er Sparekassen Midt Vest kommet ind under Spar Nords logo tilbage i 2006.

Spar Nord har i perioden, som tallene antyder, tilpasset det eksisterende nordjyske afdelingsnet, bl.a. via sammenlægning af mindre afdelinger, samt gjort en del afdelinger kasseløse.

Hidtil har Spar Nord haft en forretningsmodel, hvor ”udefra og ind” hentydede til, at det var ude i filialerne, behovene blev skabt, og at hovedsædet skulle levere ydelser, som passede til de enkelte lokale banker. Med ”udefra og ind” ville Spar Nord også synliggøre at frihedsgraderne og beslutningskompetencerne i stor grad var ude tæt på kunderne. Denne tankegang er til dels ved at blive ændret, da banken nu er mere eller mindre landsdækkende, og problemerne med at tingene gøres forskelligt fra bankområde til bankområde. Derfor er der fra hovedsædets side taget flere beslutninger om blandt andet kampagner og priser.

Banken er lige startet op på en ny strategiperiode de kalder ”Tid til kunder”, lokalstrategien er blevet afløst, så Spar Nord ikke længere vil så, men vil til at høste af den store ekspandering, der har været det seneste årti.

”Tid til kunder” skal sørge for vækst i forretningsomfang med kunder, hente flere kunder, samt holde omkostningsniveauet i ave. Samtidig bliver der lavet en del interne procedureændringer, der skal sikre mere kundetid til rådgiverne, så de ikke bruger tiden på administration og lignende, men på at snakke med kunder og sælge nogle produkter. Det er dog vigtigt, at stigningen af kunder ikke kommer som følge af en slækkelse af kreditkvaliteten.

Direktionen i Spar Nord består af den administrerende direktør Lasse Nyby, der har været i Spar Nord siden 1986 og fra 1995 har været medlem af direktionen og udnævnt til administrerende direktør i 2000.

Bankdirektør Lars Møller, har været i Spar Nord siden 1984, hvor han har haft flere direktørjobs i de ekspederende afdelinger. Lars Møller har siden 2000 været medlem af bankens direktion.

Desuden er bankdirektør John Lundsgaard medlem og har været det siden 2000. John startede i Spar Nord i 1986 og har blandt andet været fællestillidsmand og personalechef i banken.

Bestyrelsen i Spar Nord består udover 3 medarbejdervalgte repræsentanter af:

- Formand Torben Frstrup – adm. direktør i Cubic-Modulsystemer A/S
- Næstformand Per Nikolaj Bukh – professor ved Aalborg Universitet
- Carsten Normann – prof. bestyrelsesmedlem og tidligere direktør, Dagrofa og Biva
- Hans Østergaard – prof. bestyrelsesmedlem og tidligere statsaut. revisor
- Per Søndergaard Pedersen – prof. bestyrelsesmedlem
- Niels Kristian Kirketerp – Gårdejer

Spar Nord tilbyder en produktpalette bestående af almindelige bankprodukter ind- og udlån, betalingsformidlingsprodukter, forsikring (både skade og person) og investeringsbeviser samt realkreditfinansiering. Spar Nord er medejer af samarbejdspartnere indenfor betalingsformidling, investeringsområdet og forsikring, hvor der udover overskudsdelingen også afregnes en løbende provision for salget af de pågældende produkter. På de produkter hvor Spar Nord ikke er medejer af udbyderen, er der den løbende provision i indtægt.

Spar Nords vision er, at være den mest attraktive bank for medarbejdere, aktionærer og kunder, hvilket skal sikres via det samarbejde, der er mellem de lokale enheder og enhederne i hovedsædet. Forretningsmodellen og samarbejdet skal gøre Spar Nord lige så lokale og nærværende som de små

pengeinstitutter, og lige så solide og kompetente som de store pengeinstitutter.

Spar Nord vil ikke være kendt for den ”billige” bank, men for den nærværende, ambitiøse og uhøjtidelige bankforbindelse, hvor disse 3 ord dækker over bankens værdier.

Når Spar Nord i dag udsender noget, reklamespots, annoncer eller lignende, er der under deres logo en tekst ”Tættere på”, hvilket skal indikere over for kunder og evt. kommende kunder, at Spar Nord ikke er bange for at deltage i selv de private og mere personlige problemstillinger i livet, hvilket skal understøtte de værdier, som banken har valgt.

Det uhøjtidelige er ment, så kunderne møder de ansatte i øjenhøjde, alt efter hvilken kunde der er tale om, samt at de ansatte er professionelle og positive med overskud.

Det ambitiøse skal komme til udtryk via den måde medarbejderne håndterer dels kundernes problemstillinger, men også ud fra lyst til at lære nyt og forbedre de eksisterende normer.

Det nærværende kommer til udtryk i både de faglige og sociale kompetencer både overfor kunder men også overfor medarbejderne internt. Den måde der ageres på skal være tillidsvækkende, vise respekt og handlekraftig i form af de lokale kompetencer og handlerum.

Det nærværende, uhøjtidelige og ambitiøse skal også komme til udtryk, så kunderne mærker, at de bliver kontaktet af banken fra tid til anden med tilbud, mødeindkaldelser osv., hvor salg af nye produkter eller yderligere salg af eksisterende produkter hjælper kunderne med deres gøremål, samt er med til at gøre det mere attraktivt at være aktionær i banken¹.

Spar Nord har en fornuftig størrelse, en spændende forretningsmodel og en vision og strategi, der gør, at jeg finder Spar Nord særdeles egnet til at være med i den kommende tids konsolidering på det finansielle marked. Spar Nord har som tidligere nævnt også meldt sin interesse i de sunde dele af Amagerbanken. Organisationen har tidligere prøvet øvelsen med opkøb og sammenlægninger, hvorfor det i mine øjne er en interessant aktør.

¹ Kilde: <https://www.sparnord.dk/ir/dk/>

Solvens, likviditet, store engagementer og nedskrivninger

I dette afsnit vil jeg beskrive, hvad der er med i opgørelsen af solvens, og gennemgå de forskellige typer af kapital, der indgår i basiskapitalen. Jeg vil redegøre for teorien omkring opgørelse af risikovægtede poster, både hvad angår vægtning af udlån, nedskrivninger og store engagementer.

Alle der tager imod indlån og yder folk lån i Danmark skal have en banklicens, for at det er lovligt, dette fremgår af LFV² § 7. Banklicenshaveren er forpligtiget til at følge lovgivningen på området. Lovgivningen tilsiger blandt andet, at der skal være en basiskapital, der gør, at solvensen altid er minimum 8 % af de risikovægtede poster, jf. § 124, samt at solvensen minimum udgør modværdien af 5 millioner euro.

Dette solvenskrav er lavet for at sikre indskyderne deres penge, og dermed sikre at folk ikke er bange for at sætte deres penge i bankerne, selvom banken måtte tabe penge på debitorer, hvilket er en almindelig del af at drive virksomhed og uundgåeligt fra tid til anden.

Bankerne spiller en så central rolle i samfundet, at det er vigtigt, at der er tiltro hertil. Sikkerheden ved, at folk ikke skal have pengene liggende der hjemme, er netop et af argumenterne for bankernes rolle.

LFV § 124 stk. 3 tilsiger desuden, at bankens bestyrelse og direktion skal sikre, at der er tilstrækkelig basiskapital i forhold til de risici, pengeinstituttet har påtaget sig, hvad enten det måtte være risici forbundet med marked, kredit eller operationelle risici.

Bankerne skal nu opgøre deres individuelle solvensbehov og lade dette fremgå af deres regnskab. Spar Nord har opgjort deres individuelle solvensbehov til 8,5 %³. Det individuelle solvensbehov kan godt opgøres til mindre end 8 %, men solvensen må aldrig være mindre end 8 %.

Jo større risikoprofil/eksponering et pengeinstitut har, jo større individuelt solvensbehov vil der være, derfor er der prestige i, at have et lavt individuelt solvensbehov, da det indikerer et pengeinstitut med styr på risikostyringen.

Solvens opgøres på følgende måde: ***Basiskapital / risikovægtede poster***

² Lov om finansiel virksomhed

³ Jf. årsrapport for 2010

Likviditetsmæssigt er det vigtigt, at kunderne sætter deres sparepenge ind, da pengeinstitutterne ellers skulle ud og fremskaffe likviditeten på anden vis.

Likviditeten i bankerne skal minimum være på 15 % af dens gældsforpligtigelser på anfordring eller med tilbagebetaling inden for 1 måned. Likviditeten skal derudover udgøre minimum 10 % af bankens gælds- og garantiforpligtigelser, fratrasket efterstillede kapitalindskud, der kan medtages ved basiskapitalsopgørelsen, jf. LFV § 152.

Finanskrisens udfordringer har været medvirkende til, at der er ændret på, hvad der kan belånes i Nationalbanken. Dette har været en stor lempelse samt lettelse for pengeinstitutterne. Det har nemlig betydet, at der udover realkredit og statsobligationer også kan belånes, investeringsforeningsbeviser, øvrige obligationer, overskydende solvens, samt både noterede og unoterede danske aktier.

I mine øjne er denne lempelse gået et skridt for vidt for at redde nogle pengeinstitutter, men der må have været en mening med det. Det kan også være, at der har siddet nogen med ved forhandlingsbordet, som selv havde nogle aktiver liggende, som de kunne tænke sig at få mulighed for at bringe i spil for at sikre sig likviditet. Det kunne blandt andet være de pengeinstitutter, som har smidt en hel del penge i Letpension, men som reelt ingen værdi har, Spar Nord er blandt et af de selskaber, hvor dette har været en mulighed.

Finanstilsynet har strammet noget op omkring udmeldinger til offentligheden, når Finanstilsynet har foretaget inspektion hos pengeinstitutterne, da pengeinstitutterne selv skal offentliggøre den redegørelse, der følger efter endt inspektion, jf. bekendtgørelse af 26. marts 2010.

Solvens er godt at have, men for meget kan også være et tegn til aktionærerne om, at der ikke sker nok i forretningen, og deres investering ikke er så rentabel.

Spar Nord har det som et af deres strategiske mål, at deres udlån skal være mindre end, kontant indlån, seniorfunding,

obligationsudstedelser, ansvarlig

lånekapital og deres egenkapital, hvilket de har præsteret de sidste 2 år, dette fremgår af tabellen⁴ ved siden af.

Mia. kr.	Ultimo 2006	Ultimo 2007	Ultimo 2008	Ultimo 2009	Ultimo 2010
Indlån og anden gæld	22,7	27,4	33,8	31,9	31,2
Seniorlån/obligationsudstedelser	3,7	7,6	5,4	7,2	7,3
Egenkapital og supplerende kapital	5,0	5,8	5,4	6,6	6,7
Likviditetsfremskaffelse	31,4	40,8	44,6	45,7	45,2
Udlån	34,3	40,9	45,4	38,3	40,0
Likviditetsmål (>0)	-2,9	-0,1	-0,8	7,4	5,2

⁴ Årsrapport 2010 s. 23

Grunden til at målsætningen er nået, skyldes blandt andet bankpakke 2, hvor Spar Nord optog hybrid kernekapital, og har fået rammegaranti til udstedelse af obligationer, hvilket de har benyttet sig af i 2008. Grunden til likviditetsoverdækningen falder i 2010 i forhold til 2009, skyldes at indlånet er faldet, mens udlånet er steget.

Spar Nord har ultimo de sidste 5 år (fra 2006 – 2010) haft en overdækning i forhold til lovkravet på:

2006:	34,3 %
2007:	91,9 %
2008:	86,7 %
2009:	157,0 %
2010:	109,1 %

For Spar Nord ser det fornuftigt ud i øjeblikket, hvor der er udstedt obligationer med statsgaranti. Spørgsmålet bliver dog, hvorledes likviditeten kan fremskaffes, når rammegarantien udløber, og kreditorerne ikke har den danske stat som garant for pengene.

Moodys nedvurdering⁵ af Spar Nord, kan også komme til at være belastning for Spar Nord, måske ikke hvad angår at skaffe likviditeten, men på prisen af likviditeten. Det kan ske som følge af, at kreditor ønsker sig en forhøjet præmie for at låne ud til lavere ratede pengeinstitutter.

Basiskapital

Tælleren i brøken af opgørelsen af solvens er som sagt basiskapitalen. Denne består af flere summer, der er kernekapital(egenkapital), hybrid kernekapital og supplerende kapital.

Bestemmelserne for opgørelsen af basiskapitalen findes også i lov om finansiel virksomhed.

Kernekapital er for Spar Nords vedkommende bestående af indbetalt aktiekapital og det opsparede overskud. Kernekapitalen skal minimum udgøre 4 % af basiskapitalens 8 %, altså halvdelen.

Hybrid kernekapital er lån med uendelig løbetid dog med den faktor, at det ikke må tilbagebetales før efter 3 eller 5 år, for Spar Nords vedkommende efter 5 år. Hverken den hybride kernekapital eller den supplerende kapital kan tilbagebetales uden Finanstilsynets godkendelse, dette er for at sikre, at tilbagebetalingen ikke ødelægger bankens solvens, og banken dermed ikke opfylder de almindelige krav herom, samt påfører indskyderne risici for at miste deres penge.

Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen, såfremt den kan

⁵ https://www.sparnord.dk/kampagner/profil/diverse/110216_moodys/moodys?s_cid=kampagner+profil

konverteres til aktiekapital, og ikke indeholder bestemmelser om rentestigninger. Hvis den ikke kan konverteres til aktiekapital, og aftalen ikke indeholder bestemmelser om rentestigninger, må den maksimalt udgøre 35 %, men indeholder den vilkår omkring rentestigninger, må den maksimalt udgøre 15 %, jf. § 129 i LFV.

Reglerne for supplerende kapital er beskrevet i LFV § 135. Denne kapital er også med i gruppen for ansvarlig lånekapital. Løbetiden skal være på minimum 5 år, men her er der aftalt forfaldstidspunkt. Jo tættere forfaldstidspunktet kommer, desto mindre tæller den med i basiskapitalen.

Ved konkurs vil kernekapitalen træde tilbage i forhold til både supplerende og hybrid kapital, mens den hybride kernekapital vil træde tilbage for den supplerende kapital.

Risikovægtede poster

Nævneren i brøken er de risikovægtede poster, som jeg vil gennemgå i dette afsnit.

De risikovægtede poster er dem, hvori der beror kredit-, aktie-, rente-, valuta-, råvare-, og operationel risiko mv. jf. LFV § 142.

Da pengeinstitutters primære opgave er at tage imod indlån og yde udlån, er det normalt sådan at den største del af risikoen kan henføres til kreditrisikoen, som jo er risikoen for, at et lån/fordring bliver misligholdt med et tab for pengeinstituttet som resultat.

Aktierisikoen består på bankens egenbeholdning af aktier, hvis disse måtte falde i værdi. Denne beholdning er normalt ikke så stor, men den er der, og skal opgøres som en risiko.

Renterisikoen er risikoen for tab eller faldende indtjening, som følge af renteændringer. Dette vil jeg gennemgå yderligere under punktet rentefølsomhed. Risikoen er på de positioner, der ikke er afdækket. Valutarisikoen er risikoen for tab ved kursændringer på valutapositioner, der ikke er afdækket med finansielle instrumenter, såsom swaps.

Råvarerisikoen kan komme fra derivater, ofte lavet på kundernes foranledning, hvor størrelsen er begrænset og banken derfor har denne åbne position, da omkostningerne for afdækningen vurderes for stor i forhold til risikoen. Ved større positioner vil pengeinstitutter generelt afdække risikoen. Der er desuden risikoen for, at de materielle aktiver falder i værdi.

Ikke-balance-førte poster dækker over diverse garantier et pengeinstitut kan udstede, og udgør sammen med den største post, udlån, den største del af de risikovægtede poster.

Kreditrisikoen har pengeinstitutterne mulighed for at opgøre efter 2 metoder jf.

Kapitaldækningsbekendtgørelsens § 8. Standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode.

Overordnet fordeler Standardmetoden kreditrisiko i 4 vægte:

- Vægt 0,00 Stat, regioner og kommuner (det offentlige)
- Vægt 0,20 Sikkerhed i værdipapirer
- Vægt 0,35 Sikkerhed i bolig (indenfor 80 % af boligens værdi)
- Vægt 0,75 Blanco lån til private

I afsnittet om solvens nævnte jeg, at det har betydning, hvilken type lån der er ydet, hvorvidt det er med eller uden sikkerhed og i givet fald, hvem er debitor, og hvilken type sikkerhed er der stillet.

Her vil jeg tydeliggøre, hvad det har af betydning for opgørelsen af de risikovægtede poster.

Til dette tager jeg udgangspunkt i Spar Nords individuelle solvensbehov på 8,5 %.

Helt firkantet siges der, at hver gang Spar Nord låner 100 kr. ud skal der reserveres 8,5 kr.

basiskapital, hvilket betyder at basiskapitalen kan lånes ud $100 / 8,5 = 11,76$ gange og samtidig overholde solvenskravet.

For at nedvægte udlånet, er der nogle krav, der skal være opfyldt nemlig, at der er et større antal kunder, der håndteres ensartet og indenfor samme kategori, samt at størrelsen på faciliteten til den enkelte kunde ikke overstiger modværdien af 1 mio. euro.

For at vise forskellen i udlånsmulighederne ved at låne ud mod sikkerhed, har jeg lavet nedenstående tabel:

	Basiskapital	Nedvægt	Stigning i de RVP	Solvensbehov
Lån ydet på blancobasis	100	75 %	1.569	8,50 %
Lån ydet med pant i fast ejendom	100	35 %	3.361	8,50 %
Lån ydet til offentlige institutioner	100	0 %	uendelig	8,50 %
Lån ydet med pant i værdipapirer	100	20 %	5.882	8,50 %

Tabellen viser, at der på grund af nedvægtningen ikke skal reserveres så meget basiskapital, og basiskapitalen kan alternativt udlånes endnu flere gange, vist i rubrikken stigning i RVP, hvor det fremgår, at lån på blancobasis kan udlånes 15,69 gange. Mens at lån hvor der er pant i bolig, kan udlånes 33,61 gange osv.

En solvensmæssig og evt. kreditmæssig risiko er der hvis boligpriserne, som det er sket de sidste år, falder og udlånet kommer udover 80 % af boligens værdi.

Det samme er gældende for pant i værdipapirer, hvor kursværdien falder, og den overdækning, der måtte have været i forhold til lånet er væk, hvilket gør, at sikkerhedsværdien forringes og udlånet kun nedvægtes med 75 %. Der er flere forskellige vægte på værdipapirerne, men for at de kan nedvægtes med 20 %, skal de blandt andet være let omsættelige på børsen.

I og med at lån til det offentlige herhjemme nedvægtes med hele beløbet, er det meget attraktivt at lave denne type forretninger, selv med en lille rentemarginal, da det ikke påvirker solvensen overhovedet. Stater har også forskellige ratings og de nedvægter derfor forskelligt, men herhjemme nedvægtes engagementerne generelt helt.

Indtjeningsmæssigt er det jo også interessant at kigge på, hvordan pengeinstituttet får forrentet pengene bedst, for i og med at pengeinstituttet kan låne flere penge ud mod sikkerhed, behøver pengeinstituttet heller ikke opnå samme rentemarginal, for at opnå den samme basiskapitalforrentning.

I nedenstående tabel har jeg vist forskellen basiskapitalforrentningen ved samme rentemarginal:

	Samlet udlån	Vægt	Udlånsmulighed	Rentemarginal	Indtjening/BKF
Lån ydet på blancobasis	100	0,75	133	4,50	6,00
Lån ydet med pant i fast ejendom	100	0,35	286	4,50	12,86
Lån ydet med pant i værdipapirer	100	0,20	500	4,50	22,50

Denne viser tydeligt forskellen på indtjeningen, at det er noget mere interessant at opnå nogle sikkerheder for sit udlån, og derved muligheden for at lave flere forretninger.

Den interne ratingbaserede (IRB) metode har danske pengeinstitutter også lov til at opgøre deres risikovægtede poster efter, dette blev der åbnet op for, da Basel II reglerne trådte i kraft i EU. Det kræver dog godkendelse fra Finanstilsynet for at få lov til at opgøre de risikovægtede poster efter IRB-metoden, som bygger på pengeinstituttets data om de enkelte kunder, hvor ud fra kundernes engagement rates, og kommer med data til følgende 3 prognoser⁶:

⁶ Kilde: www.nationalbanken.dk/finansiel_stabilitet

- LGD – Loss given default: forventet tabsprocent ved misligholdelse
- PD – Probability of default: Sandsynlighed for misligholdelse
- EAD – Exposure at default: forventet engagements størrelse ved misligholdelse

EAD bruges til beregning af beløbet, der skal reserveres ved kreditengagement. Beregningen er ud fra solvensbehovet, hvis det havde været Spar Nord ville beregningen se således ud:

$$8,5 \% * \text{risikovægten} * EAD.$$

Spar Nord benytter til opgørelse af solvens og kernekapital, standardmetoden.

I perioden fra 2008 - 2010 har Spar Nords procenter, solvens og kernekapital udviklet sig således:

	2008	2009	2010
Solvensprocent	11,3	14,2	13,4
Kernekapitalpct. (inkl. Hybrid kernekapital) efter fradrag	9,7	13,2	13,2
Kernekapitalpct. (ekskl. Hybrid kernekapital)	8,9	9,3	9,3

Grunden til den store stigning fra 2008 - 2009 er bankpakke 2 midlerne, som tælles med i kernekapitalen, og dermed bliver tillagt tælleren i brøken.

Fra 2009 har Spar Nord skullet opgøre deres individuelle solvensbehov, hvilket både i 2009 og 2010 er oplyst til 8,5 %. Spar Nord opfylder derved kravene fornuftigt, hvor der i 2010 har været 4,9 % i margin.

Bankens egen målsætning er opfyldt ligeledes, da målet er, at have en kernekapitalprocent ekskl./inkl. Hybrid kernekapital på henholdsvis 8 % og 12 %.

De risikovægtede poster har i samme periode været på følgende:

	2008	2009	2010
Risikovægtede poster (mio.kr.)	42.812,7	41.692,3	43.405,5

De risikovægtede poster stiger en del fra 2009-2010, hvilket i sig selv ikke er et skidt tegn, men i og med at samlede udlån og garantier fra 2009-2010 falder med ca. 780 mio., og de risikovægtede poster stiger med ca. 1.713 mio. – må det være ensbetydende med, at de stillede sikkerheder, der er for en del af de resterende udlån, er blevet mindre værd og derved ikke nedvægter.

I og med at Spar Nord har så meget luft ned til sit individuelle solvensbehov, giver det mulighed for at vokse med 25 mia. i de risikovægtende poster og stadig overholde kravet på de 8,5 %. Dette er

ikke en anbefaling, da Spar Nord så ikke har noget buffer til nedskrivninger, og de udsving der måtte være i egenbeholdningen af værdipapirer.

Den mulige udvidelse ville forventeligt forbedre både indtjening og egenkapitalforrentningen betydeligt, hvis det lykkedes at gøre brug af den.

Nedskrivninger

Basel II reglerne havde også den effekt, at der skulle være objektive indikatorer for værdiforringelse før pengeinstitutterne måtte nedskrive på et engagement, hvor pengeinstitutterne tidligere gjorde det efter lyst og polstringsbehag. Dette betød at mange af de nedskrivninger, der var foretaget, skulle genberegnes og resultatet blev, at der var en hel del nedskrivninger pengeinstitutterne måtte indtægtsføre igen. Dette var sammen med den høje aktivitet i samfundet med til, at der i sektoren var flotte regnskaber til stort set alle i 2006 og 2007.

De objektive indikatorer skal være til stede, før der må nedskrives på et engagement⁷. Objektive indikatorer kan for eksempel være:

- Restance på engagementet
- Misligholdelse af aftaler
- Blanco – stor blanco uden formue, og evt. høj alder
- Arbejdsløshed (kan være et generelt geografisk problem i området)
- Faldende økonomisk vækst

Generelt er det ikke privatkunderne bankerne har tabt penge på de sidste mange år, men derimod erhvervskunderne.

Selv sidder jeg i en privatkundeafdeling, hvor vi ikke har en eneste nedskrivning i hele afdelingen, selv om vi har ca. 5.000 privatkunder.

Selvfølgelig tabes der penge på privatkunder, men det er ikke i en størrelsesorden, der giver nævneværdigt udslag i det samlede hele.

Hvis vi kigger på de pengeinstitutter, der har måttet lade sig overgive til Finansiell Stabilitet eller kommet under konkurrents logo, så har størstedelen været præget af stor eksponering mod

⁷ Kilde: www.finanstilsynet.dk/da/nyhedscenter/sektornyt/2009/~media/nyhedscenter/2009/orienteringsbrev.ashx

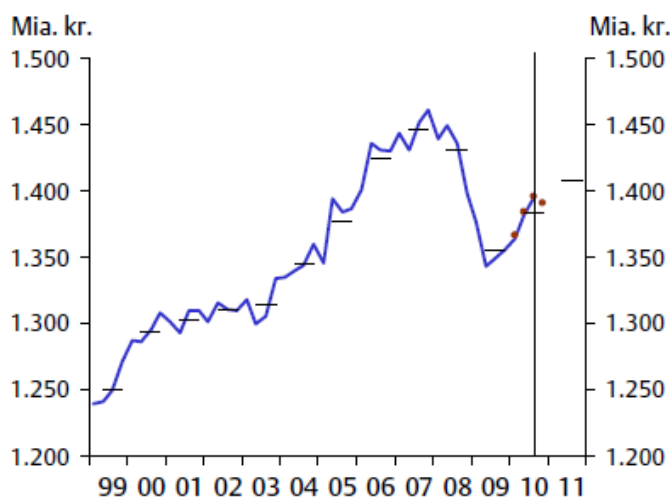
ejendomsbranchen. Dette med fordelingen af udlån vil jeg komme yderligere ind på i bearbejdelsen af udlånsporteføljen.

For Spar Nords vedkommende har de også haft nedskrivninger de sidste 5 år, som jeg procentuelt har fremhævet her:

2006:	-0,4 %
2007:	-0,2 %
2008:	0,5 %
2009:	1,3 %
2010:	1,0 %

Grunden til at tallene i 2006 og 2007 er negative - altså en indtægt - i regnskabet skyldes som tidligere nævnt, at der blev indført skærpede regler for nedskrivninger. De mange reberegninger og overvejelser om, hvorvidt der var objektive indikatorer til grund for nedskrivningerne medførte, at en del af nedskrivningerne blev tilbageført og taget til indtægt.

BNP, sæsonkorigeret (sk)



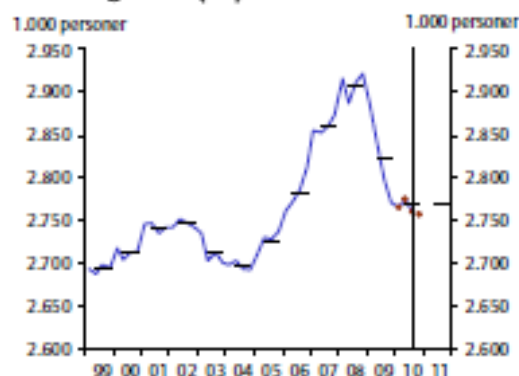
var høj.

Af grafen fremgår det tydeligt, at det for væksten går den forkerte vej i 2008. Den faldende vækst tager så flere ting med sig, hvor bl.a. beskæftigelsen bliver hårdt ramt. Dette understøttes af grafen til højre, hvor beskæftigelsen følges med vækstens trend.

Desuden var 2006 og 2007 også år, hvor der stadig var fuld fart i økonomien, hvilket underbygges af udviklingen i BNP⁸ - vist her ved siden af.

Aktiviteten og tidens positive samfundsforhold var med til at udlånsvæksten i pengeinstitutterne også

Beskæftigelsen (sk)



⁸http://www.fm.dk/Arbejdsmraader/Okonomiske%20vurderinger/Konjunkturovervaagning/~media/Files/Okonomiske%20vurderinger/NR%20og%20BNP/QNR10q4_flash.ashx

Som tidligere nævnt fik vi stigende renter, da likviditetskrisen satte ind. De stigende renter er også ensbetydende med faldende huspriser, hvilket samlet set er en skidt blanding for pengeinstitutterne, da en del af deres debitorer har fået forringet deres tilbagebetalingsevne som følge af arbejdsløshed, men også at de stillede sikkerheder mister deres værdi og dermed også nedvægtningsevne.

For Spar Nord er de store poster af nedskrivninger i 2010 sket inden for landbrug, handel, fast ejendom og øvrige erhverv, hvilket fremgår af tabellen⁹ her ved siden af.

Pct.	Engagement Koncernen		Individuelle nedskrivninger	
	Mio. kr.	Pct.	Mio. kr.	Pct.
Erhverv				
Offentlige myndigheder	1.044,9	2,3	0,0	0,0
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	5.645,1	12,2	225,4	24,1
Industri og råstofudvinding	1.739,7	3,8	48,3	5,2
Energiforsyning	1.398,8	3,0	1,0	0,1
Bygge og anlæg	2.279,9	4,9	50,2	5,5
Handel	3.864,3	8,4	123,6	13,2
Transport, hoteller og restauranter	3.032,8	6,6	71,4	7,6
Information og kommunikation	83,8	0,2	3,9	0,4
Finansiering og forsikring	3.651,1	7,9	55,6	5,9
Fast ejendom	4.925,3	10,7	88,0	9,4
Øvrige erhverv	3.080,8	6,7	72,0	7,7
Erhverv i alt	30.746,5	66,7	739,4	79,1
Private kunder i alt	15.370,0	33,3	196,1	20,9

Spar Nord kan dog samlet være tilfreds med deres nedskrivninger, når der sammenlignes med branchen generelt. Her er en nedskrivningsprocent på 1 ganske fornuftigt og under gennemsnittet. Ved seneste opgjorte nedskrivningsprocent hos finanstilsynet¹⁰, halvårs opgørelsen i 2010 var Spar Nords nedskrivningsprocent 18 % lavere end gennemsnittet på alle danske pengeinstitutter, hvilket er fornuftigt.

Store engagementer og største ikke flytbare

For at sikre at pengeinstitutterne ikke lægger alle i æg i en kurv og bliver afhængige af enkelt engagementer, er der i LFV § 145 beskrevet, at en kunde eller gruppe forbundne kunder efter fradrag af særligt sikre krav ikke må overstige 25 % af basiskapitalen.

Summen af store engagementer, der udgør mere end 10 % af basiskapitalen, må ikke samlet overstige 800 % af basiskapitalen jf. stk.2.

Engagementer, der udgør mere end 10 % af basiskapitalen, skal indberettes til Finanstilsynet. Såfremt disse grænser overskrides, så har Finanstilsynet mulighed for at dispensere fra reglerne, men fristen for at få bragt orden i gemakkerne er sandsynligvis forholdsvis kort, vil jeg formode.

⁹ Spar Nords årsrapport for 2010 s. 107

¹⁰ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

Formodningen bygger jeg på al den virak, der har været i sektoren det sidste stykke tid, og det er vigtigt, at der ud af til syner, at der er orden i det danske bankvæsen.

Konkurrencemæssigt kan man sige, at det er en smule skævvridende, at de helt store erhvervskunder kun kan være kunder i nogle få af bankerne i Danmark. Danske Bank og Nordea er næsten enerådende på disse kunder, der er selvfølgelig den mulighed at udenlandske banker i Danmark kan deltage i konkurrencen.

Store engagementer kan spille ind på solvensbehovet, derfor kan det være, såfremt pengeinstituttet ønsker at vise sig solvent, en god idé ikke at have større engagementer på bøgerne end de kan indeholdes i solvenskravet på 8 % - altså lovens minimumskrav.

Dette er lettere at styre end om engagementerne er flytbare, hvilket jo også afhænger af udviklingen. Er engagementet ikke flytbart kan det give pengeinstituttet et større individuelt solvensbehov.

For at et engagement forstås som flytbart, skal det kunne flyttes med kort frist. Der er ikke opgivet nogen specifik frist, men det jeg har hørt under uddannelsens forløb er, at det formodes at være op til 30 dage. Flytningen skal kunne foretages, så de fremadrettede vilkår er nogenlunde de samme som inden flytningen.

Er det kun muligt at flytte noget af engagementet, skal hele engagementet fratrasket sikkerheder, under forudsætning af, at de er opgjort korrekt, opgøres efter reglerne herom.

Disse regler kan være hårde ved de mindre pengeinstitutter såfremt, de ønsker at være med i kampen om engagementer, som for dem vil blive betegnet som store. Det kan derfor være af solvensmæssige årsager mest fordelagtigt at gå efter at få engagement med kunder, hvor der er indædt konkurrence, da det må formodes, at engagementet er til at flytte igen uden problemer.

Jeg har eksemplificeret opgørelsen af et største ikke flytbare engagement nedenfor¹¹:

Engagementets størrelse	10.000.000 kr.
Nødvendig basiskapital hertil	40.000.000 kr.(skal være 4 gange det største engagement)
Risikovægtede poster på	300.000,000 kr.
Det individuelle solvensbehov vil da være $(40.000.000 \text{ kr.} / 300.000.000 \text{ kr.}) * 100 = 13,33 \%$	
Hvilket er meget højere end minimumskravet på 8 %.	

¹¹ http://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Solvens/Kreditinstitut-og-fondsmaegleromradet/Praksis/Afgorelser-fortolkninger/BEK-kap-solvensbehov.aspx?sc_lang=da

Spar Nord har konsekvent overholdt egne retningslinjer om, at ingen engagementer må kunne medføre solvensvanskeligheder, og de har derfor overholdt den grænse, banken har sat på, at ingen kundearrangementer må være større end 400 mio. kr., og at der ikke må være blancoengagementer på over 150 mio. kr.¹²

Da reglerne i LFV § 145 tilsiger, at engagementer med kreditinstitutter under 1 mia. ikke skal tages med i opgørelsen, udgør store engagementer i Spar Nord ikke længere nogen post.

Delkonklusion på: Solvens og likviditet, store engagementer og nedskrivninger

Spar Nord har pænt luft ned til sit individuelle solvensbehov, og har mulighed for at vækste op til 25 mia. i udlån. Muligheden for vækst kommer fra optagelsen af den hybride kernekapital.

Den uudnyttede solvens og de udvidede muligheder, der er for belåning af pengeinstituttets aktiver i Nationalbanken, samt rammegarantien for udstedelse af obligationer, mener jeg sikrer, at Spar Nord ikke kommer i problemer rent likviditetsmæssigt.

Omkring nedskrivninger er Spar Nord fornuftigt med, hvilket sikkert skyldes deres kreditpolitik.

Der, hvor jeg ser en mulig risiko, er på Spar Nords landbrugseksponering, hvor der kan være risiko for stigende nedskrivninger, da landbruget har det svært i øjeblikket.

Store engagementer udgør ingen risiko for Spar Nord, da de pt. ikke har nogen i denne kategori.

¹² Side 98 i årsrapporten for 2010

Bankpakker 1-3

Spar Nord har taget deltagelse i både Bankpakke 1 og 2. Bankpakke 1 betød blandt andet, at indlåneres indestående var fuldt sikret af Staten frem til 30. september 2010 uanset indeståendets størrelse.

Grunden til Bankpakkens realisering er at finde i, at lånemarkedet var frosset fast bankerne i mellem, som følge af Bank Trelleborgs og Roskilde Banks kollaps.

Tilliden mellem pengeinstitutterne var ikke til stede og pengeinstitutternes muligheder for at funde sig var meget besværlig. For at sikre at der ikke opstod likviditetsproblemer i pengeinstitutterne, som det skete for blandt andet Northern Rock, sikrede Bankpakke 1 blandt andet, at kunderne trygt kunne have deres penge stående i deres pengeinstitut.

Spar Nord tilsluttede sig også Bankpakke 2 og dermed mulighederne for at optage hybrid kernekapital, hvilket Spar Nord har benyttet sig af og optaget et lån på 1.265¹³ mio. kr.

For at blive godkendt til optagelsen af den hybride kernekapital, var der nogle krav, Spar Nord og alle andre, der ønskede optagelsen, skulle overholde – disse krav fremgår af ”lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutioner”.

Bankpakke II gav ligeledes mulighed for at søge Staten om en rammegaranti for udstedelse af obligationer, hvilket Spar Nord ligeledes har benyttet sig af og fået en ramme på 7,5¹⁴ mia. kr. Obligationernes udstedelse har som skrevet tidligere en garanti fra Staten. Obligationerne Spar Nord har solgt, er købt af institutionelle investorer¹⁵.

Obligationerne kan belånes i Nationalbanken til fremskaffelse af likviditet. I og med, at der er statsgaranti bag obligationerne, er de lette at afsætte, da risikoen bag er meget minimal. Spar Nord betaler ud over renten for obligationerne også en præmie for garantien til Finansiell Stabilitet på 75 basispoint.

Bankpakke III betyder blandt andet at Finansiell Stabilitet fortsætter som selskab, og vil fortsætte med at lave aftaler med nødlidende pengeinstitutter om overtagelse. Finansiell Stabilitet opretter derefter et datterselskab til det nødlidende, hvor kunderne flyttes til og ekspederes som normalt. Det oprindelige selskab bliver lukket.

¹³ https://www.sparnord.dk/ir/dk/investor_relations/seneste_selskabsmeddelser/fonds/fonds2009/no11

¹⁴ https://www.sparnord.dk/ir/dk/investor_relations/seneste_selskabsmeddelser/fonds/fonds2009/fonds10

¹⁵

<https://www.sparnord.dk/ir/dk/events/presentation/Spar%20Nord%20udsteder%20variablet%20forrentet%20obligationsslån.pdf>

Frem for den hårde måde at lukke på, hvor selskabet erklæres konkurs og lukkes, hvorefter andre pengeinstitutter vil få et tilbud med kort svarfrist fra Nationalbanken om at købe ”resterne”, er det her en smidigere måde både for mulige købere, men så sandelig også for kunderne, der fortsat vil kunne bruge sit dankort i butikkerne osv.

For Spar Nord er dette en fordel, da de ved et eventuelt tilbud på et nødlidende pengeinstitut har mulighed for at vurdere på bonitet og pengeinstituttet generelt inden et købstilbud udarbejdes og afgives. Indskudsgarantien fra Bankpakke 1 er som sagt udløbet og indskydere er nu dækket med modværdien af 100.000 euro pr. person, som også har været en del af vedtagelsen i Bankpakke 3.

I Spar Nord kan banken dels for den gode rådgivnings skyld, men også af muligheden for forretninger gennemgå sine indlånskunder for engagementer med indlån over den sikrede grænse. Spar Nord risikerer ellers, at nogle kunder flytter nogle af deres midler til andre pengeinstitutter, så deres indlån er sikret.

Spar Nord har i dag samarbejde med blandt andet Bankinvest, som er en investeringsforening, der udbyder investeringsbeviser i forskellige afdelinger alt efter risiko. Kunderne kan få tilbuddet om alternativplacering til kontant. Dette vil give en mulighed for øget indtægt qua kurtage, provision og overskudsdeling fra investeringsforeningen.

Nøgletalsanalyse – Spar Nord Bank

Inden gennemgangen af udviklingen i de forskellige nøgletal, vil jeg kort beskrive teorien omkring nøgletallene, og hvorfor de er interessante at kigge på. Nøgletallene vil jeg generelt bruge til at beskrive Spar Nords udvikling og i sammenligning af opkøbsmuligheden, og afsluttende til beregning af det økonomiske ved opkøbet.

Return on equity (ROE): egenkapitalsforrentning

Egenkapitalsforrentningen er et vigtigt nøgletal for investorer, da det beskriver virksomhedens evne til at forrente egenkapitalen. Dette kan investor så sammenligne med en alternativ placering, da det er et udtryk for det investeredes forrentning.

Formlen til at beregne ROE er: $\text{Resultat efter renter} \cdot 100 / (\text{ek primo} + \text{ek ultimo} / 2)$

Kr.	2010	2009	2008
Resultat efter skat	105.000.000	117.500.000	95.296.000
Egenkapital primo	4.142.700.000	4.024.500.000	4.138.373.000
Egenkapital ultimo	4.374.400.000	4.142.700.000	4.024.500.000
ROE	2,47 %	2,88 %	2,33 %

Egenkapitalen er blevet forrentet i perioden, der har ikke været negative resultater, der har gjort at egenkapitalens forrentning var blevet negativ. I lige nøjagtig denne periode er det ikke unormale forrentninger, som Spar Nord har præsteret.

Grunden til, at forrentningen er noget lav, skal findes i de udgifter Spar Nord har haft til sektorløsninger, hvilket de også skriver i deres årsrapport, hermed menes til det private beredskab i forbindelse med andre pengeinstitutters kollaps. Desuden har der i perioden været en væsentlig højere udgift til nedskrivninger på erhvervsengagementer.

Det er dog ikke nogen prangende forrentning investorerne har fået af deres penge sammenlignet med en risikofri placering af pengene til 4 %.

Return on assets (ROA): afkastningsgraden

Nøgletallet bruges til at sammenligne, hvordan forskellige virksomheder, herunder pengeinstitutter, får mest muligt ud af deres aktiver og dermed det bedste resultat, overskud. Afkastningsgraden er derfor et godt rentabilitetsmål, da det beskriver, hvad virksomheden får ud af de samlede aktiver i virksomheden.

Kr.	2010	2009	2008
Resultat efter skat	105.000.000	117.500.000	95.296.000
Balance	67.435.700.000	64.529.200.000	69.267.650.000
ROA	0,16 %	0,18 %	0,14 %

I perioden har afkastningsgraden været nogenlunde stabil, dog forbedret gennem perioden. En af grundene til forbedringen skal findes i, at balancen er slanket en smule, mens resultatet er forbedret, hvilket indikerer at Spar Nord er blevet bedre til at tjene penge på deres aktiver.

Når der sammenlignes afkastningsgrad og egenkapitalsforrentning, og afkastningsgraden er større end lånerenten, så betyder det, at der tjenes på fremmedkapitalen, og egenkapitalsforrentningen er højere end afkastningsgraden.

Resultatet er langt fra prangende, når der sammenlignes med en risikofri placering på ca. 4 %, som i dagens marked sandsynligvis er lidt højt sat, men er alligevel brugt som den gennemgående sats i diverse beregninger.

I og med at Spar Nord alle årene har leveret positive resultater, så er der heller ikke nogen afkastningsgrader med negative fortegn, hvilket er en stor del af de mindre pengeinstitutter ikke har kunnet præstere.

Den lave afkastningsgrad er ligesom egenkapitalsforrentningen belastet af udgifterne til bankpakker og nedskrivninger. Spar Nord har forøget indtjeningen på deres forretninger, dels gennem en forøget rentemarginal men også gennem en stigning i gebyrindtjeningen.

Sammenhæng mellem egenkapitalsforrentning og afkastningsgrad kan belyses ud fra denne formel:

$$ROE = ROA * Equity\ multiplier^{16}$$

¹⁶ Commercial Banking s. 66

Formlen viser, at egenkapitalsforrentningen kan udregnes ved at multiplicere afkastningsgraden med virksomhedens gearing af egenkapitalen.

Nedenfor er egenkapitalsforrentningen opdelt og skrevet ud på følgende måde:

$$\frac{\text{Net income}}{\text{Total equity}} = \frac{\text{Net income}}{\text{Operation revenue}} * \frac{\text{Operation revenue}}{\text{Total assets}} * \frac{\text{Total assets}}{\text{Total equity}}^{17}$$

Den første del af formelen beskriver virksomhedens omkostningsstyring, altså overskudsgraden. Overskudsgraden multipliceres med resultatet, der beskriver virksomhedens evne til at få indtjening ud af de samlede aktiver, der endeligt multipliceres med gearingen af egenkapitalen, aktiverne i forhold til egenkapitalen.

For Spar Nord har jeg beregnet følgende udvikling i perioden 2008 – 2010:

Udredning af ROE fra 2008 til 2010				
År	ROE =	Profit margin *	Assets utilization *	Equity multiplier
2010	2,47 %	0,04	0,04	15,84
2009	2,88 %	0,04	0,04	15,80
2008	2,33 %	0,06	0,02	16,97

Profit margin

Spar Nords styring af omkostninger ser ud til at være blevet en smule ringere i perioden, selvom niveauet må siges at være meget ens. Årets resultat har i de 3 år været nogenlunde på samme niveau, men da balancen i samme periode er blevet en anelse mindre, viser det at Spar Nord har været bedre til at tage prisen for deres ydelser.

Under punktet indtjening pr. omkostningskrone vil jeg uddybe omkostningsudviklingen yderligere.

Assets Utilization

Spar Nord har evnet i perioden at få skabt yderligere omsætning af aktiverne, da denne er steget til det dobbelte fra 2008 til 2009 og er forblevet på 2009-niveau i 2010. En fordobling lyder flot, men det er også fra et lavt niveau, stigningen er sket. Forbedringen er igen et udfald af, at balancen er blevet mindre, da omsætningen ikke er steget ret meget.

¹⁷ Commercial Banking s. 66

Equity multiplier

Spar Nords gearing af egenkapitalen er faldet en smule i perioden, hvor faldet er sket fra 2008 til 2009, og niveauet er holdt i 2010. Fremmedkapital er jo fint for alle virksomheder at skaffe, blot den skaber et forbedret resultat. I perioden har Spar Nord som sagt forbedret resultatet og samtidig mindsket gearingen, hvilket alt andet lige også må forbedre den samlede risiko i Spar Nord.

Indtjening pr. omkostningskrone

Ovenfor lovede jeg at uddybe omkostningsudviklingen hvilket jeg vil gøre i dette afsnit, hvor jeg vil bruge nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone. Dette nøgletal giver en pejling af hvordan indtægter og udgifter udvikler sig i forhold til hinanden. Nedenfor har jeg lavet en tabel hvor udviklingen sammenlignes med de øvrige pengeinstitutter i gruppe 2¹⁸:

<i>Indtjening pr. omkostningskrone</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Spar Nord Bank	3,00	2,20	2,09
<i>Indekstal for udviklingen</i>	100,00	73,33	69,67
Gns. - Pengeinstitutter, gruppe 2	0,76	0,62	0,81
<i>Indekstal for udviklingen</i>	100,00	81,58	106,58

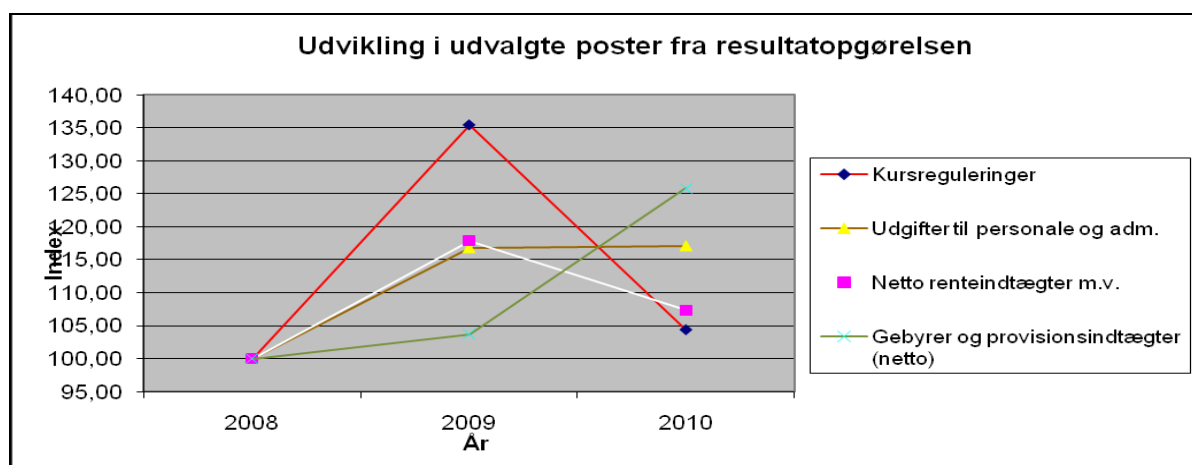
I denne periode har Spar Nord ikke formået at holde deres indtjeningsniveau, hvilket primært skyldes udgifter til nedskrivninger og sektorløsninger. Samtidig har finanskrisen ramt Spar Nord og alle andre på den måde, at erhvervslivet har haft det svært og derved ikke haft så meget gang i forretningerne. Derfor har der været en væsentligt lavere aktivitet på erhvervsområdet.

Spar Nords udvikling indikerer, at de har gjort det væsentligt ringere end de øvrige i gruppe 2, det skal dog med i granskningen, at der i gruppe 2 er forsvundet et par stykker (Fionia, forstædernes Bank og FIH), som var med til at trække gennemsnittet i gruppen ned.

Spar Nord har for at stoppe den udvikling rationaliseret en del i Nordjylland, hvor der har været en hel del lukninger af mindre filialer og gøre afdelinger kasseløse for at optimere driften.

¹⁸ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

Nedenstående tabel er lavet ud fra årsrapporterne fra 2008 – 2010, her ses det blandt andet, at der på indtægtssiden har været stigninger.



Kursreguleringernes himmelflugt kan man dog sige, at det er på et lidt spinkelt grundlag da 4. kvartal 2008 var katastrofalt, og derved er stigningerne i 2009 kommet fra et lavt niveau. Renteindtægterne steg væsentligt i 2009 som følge af de renteændringer, der generelt var i sektoren under finanskrisen. Mange pengeinstitutter ligesom Spar Nord har i den periode været ude og lave højtforrentede indlån til kunderne med fast rente, hvilket har været med til at netto renteindtægterne falder fra 2009 til 2010.

Stigningen i udgifter til personale er ikke et retvisende udtryk for udviklingen i lønninger, men derimod et resultat af, Spar Nord har overtaget dels Roskilde Bank-filialerne på Sjælland, samt åbnet yderligere egne afdelinger, og derved er der blevet flere medarbejdere fra 2008 til 2009. Antallet af medarbejdere er efterfølgende blevet reduceret i 2010, hvor banken tog afsked med 100 hoveder (nogle fuldtids og andre deltids), hvilket sammen med almindelig udskiftning betød en reduktion af medarbejdere på 59 personer fra 2009 til 2010.

Udgiftsgrafen viser dog stadig en lille stigning fra 2009 til 2010, dette skyldes blandt andet udgifterne til det fratrædelsesprogram, der blev lavet ved afskedigelserne på de 100. Besparselsen bør komme i regnskabet for indeværende år.

Det der kan diskuteres vedrørende I/O-nøgletallet er, om det er decideret sammenligneligt pengeinstitutter i mellem. Pengeinstitutterne har forskellige forretningsmodeller, der hver især stiller krav til omkostningerne. De mindre pengeinstitutter med mindre filialer vil alt andet lige have en forretningsmodel, hvor der vil være større omkostninger pr. kunde end de pengeinstitutter, hvor de har samlet medarbejderne i store enheder, der herfra ekspederer mange kunder.

ICGR – Internal Capital generation rate

Nøgletallet beskriver i dette tilfælde Spar Nords muligheder for at vækste, altså lave yderligere udlån med kunderne uden det belaster Spar Nords solvensprocent. Tallet er dog under den forudsætning at væksten stiger med samme produktmix og sikkerheder, som den eksisterende udlånsmasse har. Her tænkes på fordelingen af risikovægte mellem alle typer, hvad enten det er privat eller erhverv, blanco eller mod sikkerhed.

Nøgletallet er interessant for virksomhedsledelsen, da de her får et indblik i, hvad fremtidsplanerne behøver for at kunne realiseres. Findes der ud af, at den vækst, de ønsker, ikke kan indeholdes i det overskud. Der er præsteret, og at de samtidigt ikke ønsker at reducere i solvensprocenten, kan man regne sig frem til, hvilket behov der er for supplerende kapital.

Formlen til at beregne ICGR er:

$$1 / \text{capital ratio} \times \text{return on assets} \times \text{earnings retention ratio}$$

Formlens dele består af:

- Capital ratio beregnes således: egenkapital / aktiver i alt
- Return on assets (ROA) er som sagt afkastningsgraden (årets resultat/aktiver i alt)
- Earning retention ratio er det beløb, der forbliver i pengeinstituttet til vækst, da det beregnes på følgende måde: (årets resultat – udbytte)/årets resultat. Tallet kan sagtens være negativ som følge af underskud på driften.

Spar Nords ICGR er beregnet nedenfor:

ICGR for Spar Nord Bank	2008	2009	2010
Egenkapital/ ovf. overskud	4.138.373.000	4.024.471.000	4.142.700.000
Aktiver i alt	69.267.650.000	64.529.200.000	67.435.700.000
Årets resultat	123.724.000	144.700.000	133.000.000
Skat	28.428.000	27.200.000	28.000.000
Årets resultat efter skat	95.296.000	117.500.000	105.000.000
Udbytte	0	0	0
ICGR	2,30 %	2,92 %	2,53 %

Som følge af, at Spar Nord i alle årene har haft overskud, har det givet muligheden for at vokse uden, at det vil berøre solvensprocenten, hvis det da har været et mål i sig selv. Dette vil i mine øjne

kun være et mål for de pengeinstitutter, der ikke har tilstrækkelig solvens i forvejen, ellers er det jo altid et mål at vinde kampen om kundernes forretninger, så længe de ligger inden for den genre, som Spar Nord går efter.

Ud over den mulighed som overskuddet har skabt med hensyn til vækst, har Spar Nord i 2009 også valgt at tage imod tilbuddet om hybrid kernekapital fra Staten i ”kreditpakken/ bankpakke 2”, disse midler kan reelt ligges oven i årets resultat og bruges til vækst uden solvensen bliver belastet. Da vil Spar Nords ICGR i 2010 i stedet være på: (beløb i mio.kr.)

$$1 / (4.143 / 67.436) * (105 / 67.436) * (105 - 0 + 1.265) / 105 = 0,3313 \sim 33,13 \%$$

ICGR stigningsmuligheden som 2010 resultatet åbner op for, betyder for Spar Nord, at de kan vækste i 2011 med 2,53 % af deres risikovægtede poster, som ultimo 2010 udgjorde 43.405 mio., dette svarer til 1.098 mio. under de forudsætninger, som jeg har nævnt ovenfor.

Får Spar Nord lånt nogle af alle disse penge ud mod bedre sikkerheder, rent nedvægtningsmæssigt, har Spar Nord mulighed for at låne endnu flere penge ud og bibeholde samme solvensprocent, som gennemgået i afsnittet om risikovægtede poster.

WACC – weighted cost of capital

Dette nøgletal er en beregning af Spar Nords gennemsnitlige finansieringsomkostning i perioden. Udviklingen i nøgletallet kan fortælle noget om, hvad enten Spar Nord har måttet betale mere eller mindre for deres finansiering. Dette er i sig selv kun interessant, når det måles op imod en konkurrent eller flere konkurrenter, alternativt som jeg gør her i projektet holder udviklingen op imod Cibor 3's udvikling i samme periode.

Formlen for at udregne WACC er: $k_w = k_d(1-T) + k_e(1-L)$

K_d = renteudgifter / lån (cost of interest bearing liabilities)

T = Skatteprocenten (sættes til selskabsskattesats i DK, 25 %)

L = (Passiver – egenkapital) / aktiver (ratio of liabilities to assets)

$K_e = r_f + b(k_m - r_f)$ (cost of equity)

K_m = (investors krav til afkast)

I mine beregninger har jeg sat r_f ¹⁹ til 4 %, og b til 1. R_f er udtryk for den risikofrie rente investor kan investere til, og Beta er sat til 1- hvilket giver et neutralt udtryk for risikoen på aktiemarkedet. Betaværdier over og under 1 vil betyde en kraftigere/ knap så kraftig reaktion ved ændringer. I og med at Beta er 1 og den risikofrie rente er givet, så bliver k_e den samme gennem årene, jeg har antaget k_m ²⁰ er 8 i årene. Opgjort således: $0,04 + 1(0,08-0,04) = \underline{0,08}$

Formlen kan opdeles i 2 dele, der henholdsvis beskriver gældens finansieringsomkostning og den anden del egenkapitalens omkostning. Første del er passiver fratrasket egenkapital, andre passiver, aktuelle skatteforpligtelser og periodeafgrænsningsposter.

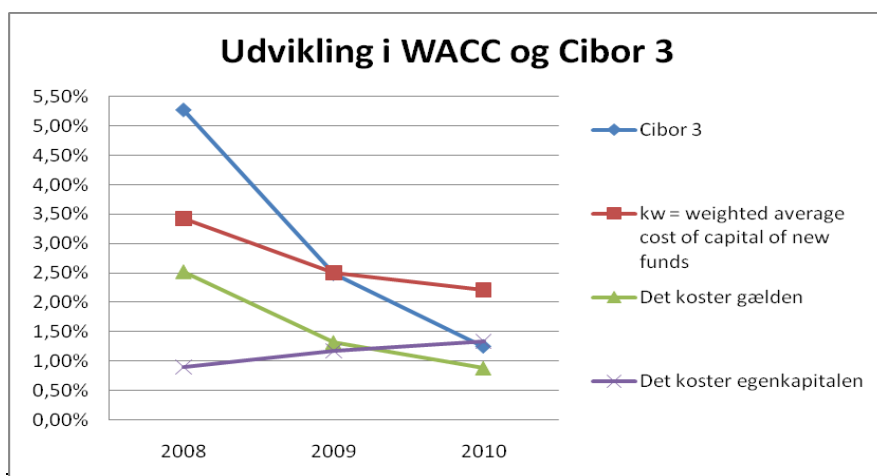
Den anden del beskriver som sagt aktionærernes forventning til deres afkast, og denne er som sagt givet i opgaven til 8 %. Derfor foretages analysen udelukkende på k_d .

WACC er beregnet på årsbasis, men i år med meget svingende renter kan finansieringsomkostningen svinge meget fra kvartal til kvartal.

WACC 2008 for Spar Nord er:

$$61.496.896 / 2.331.855 * (1-0,25) * ((69.267.650-4.024.471)/69.267.650) + 0,08*(1-((69.267.650-4.024.471)/69.267.650)) => 0,037918 * 0,75 * 0,888 + 0,08 * (1-0,888) => 0,0252 + 0,009 = 0,0342 = \underline{3,42 \%}$$

Jeg har valgt ikke at lave beregningerne fuldt ud, da beregningerne vil fylde for meget, men beregningerne er vedlagt i bilag A.



Nedenfor har jeg beregnet WACC i perioden for Spar Nord, og hentet data på udviklingen i Cibor 3²¹, og vist udviklingen for begge. Spar Nords WACC er faldet i perioden fra 3,42 til 2,21,

¹⁹ R_f er sat ud fra et ca. tal for hvad rente, der kan opnås på en 10 årig statsobligation

²⁰ K_m er sat ud fra at det forventes, at den risikopræmie investor ønsker ved at tage risiko, er en fordobling af r_f .

²¹ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

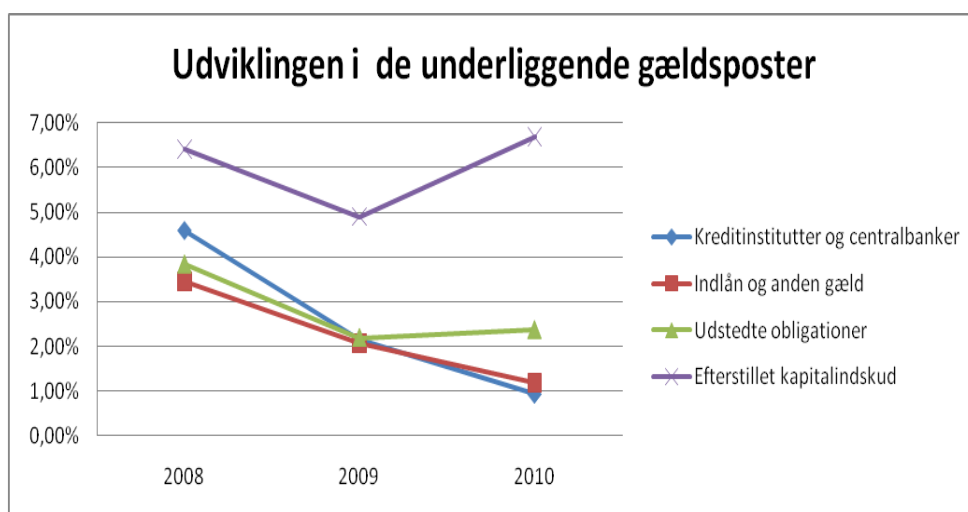
hvilket i sig selv er et stort fald på 35,4 %.

I samme periode er markedsreferencerenten faldet fra 5,28 til 1,25. Dette er en ændring på 76 % og over det dobbelte af Spar Nords.

Grunden til forskellen i faldet er, at Ciber 3 er uafhængig af likviditets-problematikken som banken skal indordne sig efter, samt at det er en rente, som politikerne/ det offentlige har indflydelse på.

Tilbage i finanskrisens buldren i 2008 steg de korte renter eksplosivt, og da pengeinstitutternes tillid til hinandens tilbagebetalingsevner var væk, steg prisen på likviditet som følge heraf. I pengeinstitutterne forgyldte man kunderne for deres indlån med højrentekonti, hvor pengene var bundet 1 – 3 år, jo mere behov der var for likviditet, desto højere indlånsrente tilbød pengeinstitutterne.

Disse konti er løbende udløbet siden, hvilket også kan ses på den røde linje i grafen²², hvor udgiften til gælden falder stødt. Den faldende WACC er også et udslag af, at disse konti med binding løbende er blevet fornyet, men til lavere forrentninger for kunderne.



De gennemsnitlige finansieringsomkostninger over for de forskellige poster er vist her ved siden af, hvor det tydeligt fremgår, at den eneste der stiger væsentligt fra 2009 til 2010 er de efterstillede

kapitalindskud, som består af hybrid kernekapital og supplerende kapital. Grunden hertil skal findes i, at der er indfriet en mindre del af den supplerende kapital til en variabel rente på 1,87 % og dermed bliver den andel større, der er af hybrid kernekapital til fast rente på 9,69 %.

Konkurrenterne på markedet herhjemme, de største af dem, som Spar Nord er i konkurrence med hverdag, har den fordel at de kan låne til tomorrownext renten af hinanden og nationalbanken.

²² Beregningerne til graferne er vedlagt i bilag A

Tomorrownext renten har generelt været lavere end Cibor 3, samt at faldet heri også har været større. Årsgennemsnittet her i er faldet fra 4,458 i 2008 til 0,656 i 2010²³ - altså et fald på 85 % mod cibors fald på 76 %.

Fælles for både WACC og ICGR er, at det er nogle gode tal at sammenligne pengeinstitutter op imod hinanden med, da de er uafhængige af balancestørrelse i virksomhederne. Det er hvad enten, det er en internetbank eller filialbank, da strukturen og holdningerne ikke bliver indblandet i tallene.

Loan Ratio

Nøgletallet beskriver, hvor stor en del af pengeinstituttets samlede aktiver, der er lånt ud. Det er vigtigt, at aktiverne er lånt ud, dels for at tilfredsstille aktionærer med en høj egenkapitalsforrentning, hvilket ikke er let, hvis en stor del af værdierne ikke er ude og arbejde og den vej generere indtægt.

Tidligere har de fleste pengeinstitutter ejet egne bygninger, hvilket Spar Nord stadig gør, men en del andre pengeinstitutter har solgt deres bygninger og sidder i stedet til leje. Grunden hertil er, at de så har midlerne til rådighed til at lave forretninger med, og derved blandt andet kan øge Loan ratioen, men forhåbentligt også den samlede bundlinje.

Puljeordninger tæller med i pengeinstituttets aktiver, og da de ikke kan lånes ud, så er de med til at forringe loan ratio. Det kan være en fornuftig forretning, hvilket jeg belyser senere i projektet. Nøgletallet er interessant og brugbart, når det er nødvendigt at optage lån hos kreditinstitutter – typisk i udlandet - da disse kigger på dette nøgletal i deres overvejelser om at tilbyde og evt. prissætte fundingen.

Formlen til at beregne Loan Ratio er: ***Udlån / samlede aktiver***

Nedenfor har jeg beregnet Loan ratio for Spar Nord²⁴

Kr.	2008	2009	2010
Loan Ratio for Spar Nord Bank	80,22 %	87,55 %	85,54 %
Udlån	55.563.455.200	56.496.500.000	57.684.700.000
Samlede aktiver	69.267.650.000	64.529.200.000	67.435.700.000

²³ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98218>

²⁴ Beregning er vedlagt i bilag A

I beregningen er obligationsbeholdningen også medtaget, og en loan ratio i perioden på over 80 % er ganske højt, men der er dog plads til forbedring, hvilket kan ske ved frasalg af domicil og investeringsejendomme. Dette vil som sagt give den fordel for Spar Nord, at pengene ikke er bundet i mursten og i stedet kan koncentreres om at lave flere udlånsforretninger.

Frasalg af ejendomme vil udover en forbedret loan ratio også forbedre Spar Nords likviditet i form af det kontante provenu, der opnås ved salg af bygninger.

På markedet i øjeblikket er det dog ikke sikkert, at der er så mange investorer, men generelt set er det normalt ikke nogen dårlig idé for en udlejer, at have et pengeinstitut som lejer på en langtidskontrakt.

Mulige købere til en sådan ejendom kunne være pensionsselskaber. Spar Nord bruger selv FSP-Pension, hvor Lasse Nyby er bestyrelsesformand. I denne sag ville han dog være inhabil.

Grunden til faldet i Loan ratio fra 2009 til 2010 skal findes i, at de samlede aktiver stiger mere end stigningen i udlån, samt at der er en stor stigning af aktiver i puljeordninger, stiger ca. 40 % i forhold til 2009, hvilket ikke er dårligt i sig selv, da Spar Nord tjener fornuftigt på deres puljemuligheder, men er dog belastende for loan ratio.

Udlånsporteføljen

Pengeinstitutternes eksponeringer er kommet mere i fokus, efter at finanskrisen har gjort at en hel del ejendomsinvestorer, har måttet lade livet og taget pengeinstitutter med sig. Derfor er det interessant, når vi iagttager fordelingen i udlånsporteføljen. I regnskaberne opgøres fordelingen i henholdsvis privat og erhverv, hvor kun erhvervsdelen bliver brudt ned.

Risikospredning er et investeringsudtryk, og dette har ratingbureauer og finanstilsynet fokus på. Det kommer blandt andet til udtryk, såfremt der ikke er risikospredning nok, i form af lavere rating og kreditværdighed. Er risikospredningen i orden kan det også resultere i højere aktiekurs eller indre værdi, da investor er villig til at give lidt mere for en investering, hvor risikoen for store og eventuelt eksistentielle tab ikke er så stor.

Dette kan kodes sammen med et pengeinstituts andel af store engagementer, som jeg tidligere har gennemgået.

Som nævnt har ejendomsbranchen haft et skidt ry på kreditkontorerne i pengeinstitutterne, men dette har landbrugsbranchen generelt også, der er bare ikke blevet realiseret så store tab endnu.

Udlånsportefølje ²⁵	2008	2009	2010	Ligesom ejendomsbranchen har været i knæ som følge af faldende boligpriser, har landmændene mærket dette på deres faldende priser på jord. Landbrugsbranchen har været præget af en høj gearing, altså belåning af ejendommene, hvor de stigende jordpriser har reddet landmændene, da de ikke har kunnet tjene penge på den almindelige landbrugsdrift. Mod netop Landbrug og ejendomsbranchen har Spar Nord i
Udlån til private	34,0	36,7	33,3	
Offentlige myndigheder	1,6	1,4	2,3	
Udlån til erhverv	64,4	61,9	64,4	
Branche				
Fiskeri	0,2	0,5	0,3	
Landbrug og skovbrug	11,0	12,5	11,9	
Industri og råstofudvinding	6,2	4,2	3,8	
Energiforsyning		2,6	3,0	
Bygge og anlæg	4,2	4,4	4,9	
Handel	8,5	7,7	8,4	
Transport, hoteller og restaurant	5,7	7,0	6,6	
Information og kommunikation		0,2	0,2	
Finansiering og forsikring	11,4	4,5	7,9	
Fast ejendom	12,0	11,0	10,7	
Øvrige erhverv	5,2	7,3	6,7	

perioden nedbragt deres samlede eksponering herimod fra 23 % i 2008 til 21,6 % i 2010, hvilket viser en tilfredsstillende tendens, når der kigges på, at de samlede udlån i banken er faldet fra 45,3 mia. i 2008 til 40 mia. i 2010. Spar Nord skal dog være opmærksomme på, at deres eksponering mod landbrug kun er faldet med 240 mio. kr. fra 2008 til 2010, mens det er lykkedes for Spar Nord at nedbringe eksponering mod ejendomssektoren fra 5,4 mia. kr. til 4,3 mia. kr. I årsrapporten skriver Spar Nord, at de kunder de har inden for denne branche, er kunder med langvarige kundeforhold og erfaring inden for området²⁶.

Jeg har talt med Områdedirektør Lisa Kjær, bankområde Rebild, hvor netop et af Spar Nords landbrugscentre har til huse, og hun udtalte: ”At man ikke er afvisende over for nye

²⁵ Hentet fra årsrapporten 2008 og 2010

²⁶ Årsrapport 2010 s. 100

*landbrugskunder, men der skulle så at sige en ud, før der kom en ny ind*²⁷. Ud af dette konkluderer jeg da også, at banken følger deres udmelding fra årsrapporten 2010²⁸, hvor Spar Nords mål er, at eksponeringen mod landbrug skal ned på 10 % inden for de næste par år.

Spar Nord er relativt fokuseret på at eksponeringen mod landbrug ikke skal være større, men at den måske heller ikke behøver være mindre, blot at balancen generelt øges, så landbrug den vej kommer ned på at fylde 10 %.

Eksponeringen mod offentlige institutioner er steget meget i perioden i forhold til udgangspunktet, hvilket er positivt, da der bag denne debitor er en stor kreditværdighed. Rentemarginalen er sikkert ikke så stor, men risikoen og solvensbelastningen er som sagt også ekstremt begrænset, som gennemgået i afsnittet omkring risikovægtede poster.

Faldet i udlån til private, er sandsynligvis en konsekvens af, at tilbagebetalingen på eksisterende lån er stærkere end nyudlånet til privatkunderne. Dette er en konsekvens af den tilbageholdenhed, der længe har været blandt kunderne, og som har gjort at efterspørgslen generelt er faldet på finansiering.

Desuden har leasing af biler til private forsøgt og gjort sit indtog på markedet og den vej udfyldt en mindre del af de finansieringer, som pengeinstitutterne tidligere har haft.

Det er ikke min erfaring eller overbevisning, at Spar Nord har afvist forretningerne med privatkunderne, da det ikke er dem, banken har tabt penge på i større stil. Faldet skyldes ej heller en strammere kreditpolitik over for de private kunder.

Med de tiltag Spar Nord selv har taget, hvor de inden for de næste par år ønsker eksponeringen på landbrug nedbragt til 10 %, samt at de har mindsket eksponeringen på ejendomssektoren, mener jeg at deres udlånsfordeling er fornuftig.

Jeg mener dog, det vil være fornuftigt at gøre et tiltag til, at øge udlånet til private, så fordelingsprocenten her stiger op til evt. 2008 niveau på 36 %, hvilket dog er en ordentlig mundfuld, svarende til ca. 1 mia. kr.

Kreditmæssigt er det jo ønskeligt at få spredt risikoen på så mange hænder som muligt, og der er generelt en fornuftig bonitet i privatkunderne.

²⁷ Personalemøde i Stubhuset i Støvring, tirsdag d. 6. januar 2011

²⁸ Årsrapport 2010 s. 100

Når jeg gennemgår fordelingen af engagementsstørrelserne, som er vist nedenfor²⁹, kan jeg

KONCERNENS UDLÅN OG GARANTIER FORDELT PÅ ENGAGEMENTSSTØRRELSE

Mio. kr.	Antal 2010	Andel i pct. 2010	Antal 2009	Andel i pct. 2009
0 - 0,1	40.677	1,3	38.965	1,5
0,1 - 0,5	28.694	11,2	27.670	11,1
0,5 - 1,0	8.584	9,2	8.200	9,7
1,0 - 5,0	7.298	27,2	7.790	30,2
5,0 - 10,0	925	11,6	912	11,3
10,0 - 20,0	394	10,1	376	9,7
20,0 - 50,0	213	11,8	202	11,0
50,0 - 100,0	60	6,8	50	6,0
100,0 -	35	10,8	33	9,5
I alt	86.880	100,0	84.198	100,0

konkludere at 80 % af engagementsstørrelserne ligger indenfor 1 mio. kr., men samlet udgør denne del kun 21,7 % af det samlede udlånsengagement.

Jeg tager udgangspunkt i, at de fleste almindelige privatkundeengagementer, vil holde sig inden for 1 mio. kr. i

bankfinansiering, medmindre der er tale om midlertidige garantistillelser. Opgørelsen er selvfølgelig en smule firkantet, da der vil være erhvervsengagementer under 1 mio. kr. og private engagementer over 1 mio. kr., men der burde være muligheder for Spar Nord i, at kunne lave yderligere forretninger med denne kæmpe gruppe af kunder.

Rentefølsomhed (dollargap)

Er et nøgletal som banken bruger, når det skal vurdere på, hvad konsekvenser, at renteændringer kan få på bankens økonomiske resultat. Grunden til at renteændringer kan påvirke resultatet er, at der ikke er ligevægt mellem udlån og indlån. Har banken flere udlån end indlån vil banken være følsom over for rentefald, da der så vil være flere udlån end indlån, der sættes ned i rente, og omvendt ved rentestigninger.

Er situationen den omvendte, hvor der er flere rentefølsomme passiver end aktiver, vil banken være følsom over for rentestigninger, da der så er flere indlån, der skal forrentes bedre end lån, der bliver bedre forrentet.

Rentefølsomheden kan beregnes ved at bruge denne formel:

$$(Rentefølsomme aktiver - Rentefølsomme passiver) * 0,01$$

For 2010 vil Spar Nords dollargap være $42.179.900.000 - 46.323.900.000 * 0,01 = -41,44$ mio. kr.

²⁹ årsrapporten 2010

I Spar Nords 2010 regnskab har de opgjort deres renterisiko³⁰ til +3,8 mio.kr. imod -19,2 mio.kr. i 2009. De har altså forbedret deres renterisiko i perioden, da de er blevet mindre følsomme samlet set, forstået på den måde, at udsvinget i bundlinjeresultatet er væsentligt reduceret.

Spar Nord har i perioden overordnet været både aktiv og passiv-følsom, hvor de i 2008 og 2010 ville være følsomme overfor rentestigninger, og omvendt i 2009, såfremt Spar Nord ikke har sikret sig af.

Rentefølsomme	2008	2009	2010
Aktiver	50.515.417	42.329.100	42.179.900
Passiver	55.247.964	41.258.000	46.323.900
Forskel	0,91	1,03	0,91

Ud fra dette kan jeg konkludere, at Spar Nord har afdækket sig, så den samlede renterisiko er en smule positiv over for rentestigninger. Niveauet for renterisikoen anser jeg som acceptabelt, og som de ikke kan ramme ret meget tættere på neutral.

Delkonklusion på nøgletal for Spar Nord Bank

Spar Nord har haft lave, men dog positive, afkastningsgrader og egenkapitalsforrentninger gennem perioden. Samtidig har deres I/O-nøgletal bevæget sig negativt, hvilket der er gjort noget for at standse gennem sammenlægning af afdelinger og reducere af medarbejdere.

Der skulle ikke komme flere udgifter til bankpakker, da jeg formoder, at vi har set de værste problemer i pengeinstitutsektoren. Dette mener jeg vil forbedre både afkastningsgraden og egenkapitalsforrentningen.

Spar Nords ICGR har gennem perioden givet banken mulighed for at vækste uden at forringe solvensprocenten. I 2009 gav resultatet mulighed for at vokse med 2,92 %, hvilket Spar Nord ikke kunne nøjes med. Med den hybride kernekapital ser Spar Nord ud til at være godt rustet til fremtidige udfordringer omkring eventuelle tab, men så sandelig også omkring den forhåbentligt kommende udlånsefterspørgsel. I opgørelsen af solvensen for 2010 er Bankpakke 2 midlerne indregnet. Bruger Spar Nord noget af denne vækstmulighed, vil solvensen blive lavere.

³⁰ Side 112 i årsrapporten for 2010

Spar Nords WACC er i perioden faldet fra 3,42 til 2,21, et fald på godt 35 %. I samme periode er referencerenten dog faldet med 76 % fra 5,28 til 1,25. Grunden til at Spar Nords finansieringsomkostning ikke er fulgt med cibors er, at Spar Nord har optaget den fastforrentede hybride kernekapital til 9,69 %, samt at de i de meste af perioden har haft højtforrentede indlånskonti, der har været bundet siden 2008.

Den hybride kernekapital giver dog i stedet nogle solvensmuligheder, der gør, at optagelsen på daværende tidspunkt virker fornuftig.

En kombination af et stigende udlån og et fald i de samlede aktiver har givet en forbedret loan ratio for Spar Nord i perioden. En loan ratio på over 85 % er ganske flot, dog kan der findes forbedringer til loan ratio gennem frasalg af bygninger. Desuden har stigningen af aktiver puljeordninger, trukket en anelse den anden vej for loan ratio.

Udlånsfordelingen i Spar Nord adskiller sig ikke væsentligt fra andre pengeinstitutter, men de er dog væsentlig eksponeret over for landbrug og fast ejendom. Samtidig er deres eksponering mod private faldende, hvilket det vil være tilrådeligt at få forsøge at få vendt, da det ikke er på private at tabene har været.

Desuden vil det være fordelagtigt, hvis de vælger at overtage Sparekassen Sjælland og, at deres eksponering mod landbrug og fast ejendom ikke er for stor, så den samlede spredning forbedres.

Spar Nords dollargap vurderer jeg ligger på et fornuftigt niveau, samt at de skriver, at risikoen overvåges konstant, og evt. risici afdækkes. Dermed er dette ikke en risiko på bankens resultat eller dens eksistens i det hele taget.

Omdannelsen af Sparekasse til bank

Øvelsen med at få lavet en sparekasse om til et aktieselskab giver flere problemstillinger at have styr på. I kapital 14 i LFV er det lovgivningsmæssige regelsæt for omdannelsen klarlagt, heri står at sammenlægningen i første omgang skal godkendes af Økonomi- og Erhvervsministeren, jf. § 204. I denne situation hvor det er en sparekasse, der skal omdannes/sammenlægges med en bank, så skal reglerne i LFV § 207-213 følges.

En sparekasse ejer sig selv, garantierne har blot indskudt garantikapital i foretagendet, som sidestilles med ansvarlig kapital. Garantierne er derfor ikke sikret at få deres penge igen, dette har garantierne i blandt andet Løkken Sparekasse måtte mærke, da den gik konkurs.

Det som ejer sig selv inden en overtagelse, skal også eje sig selv efter overtagelsen, den værdi som sparekassen har, skal derfor forblive sparekassens.

Det opsparede overskud Sparekassen Sjælland har overført i deres regnskab, skal i den forbindelse flyttes over i en fond, hvor midlerne efterfølgende kan benyttes til almennyttige eller velgørende formål. Konkret betyder det, at der skal overføres en værdi af 1,3 mia. kr. til fonden³¹, da det er størrelsen af det overførte overskud Sparekassen Sjælland.

For at synliggøre at den opløsende sparekasse og den nyoprettede fond har relation, kan der være en hvis overensstemmelse mellem medlemmerne af bestyrelsen/direktionen i Sparekassen Sjælland og fonden for Sparekassen Sjælland.

Ego kan være et problem ved en fusion/opkøb, da den afgivende direktør skal acceptere en mindre magtgivende stilling end den eksisterende, eller at ens hidtidige præstation bliver udstillet som følge af, at der kommer nye øjne på blandt andet tidligere kreditmæssige bevillinger.

Med udgangspunkt i denne overtagelse, hvor et større pengeinstitut overtager et mindre, vil der kun måske blive en plads i direktionen til den afgangende direktør. Bliver sammenlægningen en kendsgerning, så vil Spar Nord være relativt meget repræsenteret på Sjælland, så det eventuelt kunne åbne op for oprettelsen af en ny jobfunktion, som Regionsdirektør for afdelingerne på Sjælland. Dette kunne måske tease nuværende administrerende direktør Flemming Hansen eller Sparekassedirektør Lars Petterson til at se positivt på overtagelsen.

Der er også muligheden for at Flemming Hansen eller Lars Petterson kunne opnå stillingen som direktør for fonden, der oprettes i forbindelse med at Sparekassen Sjælland skal føres over i den

³¹ Sparekassen Sjællands regnskab 2010 s. 17

børsnoterede bank.

I bestyrelsen i Spar Nord er der i øjeblikket ”fyldt” op i forhold til vedtægtsbestemmelserne om at den skal bestå af 4 – 6 personer udover de medarbejdervalgte repræsentanter. Dog er der 2 af medlemmerne, der er midt i tresserne, og som måske ikke fortsætter i så lang tid, i krævende stillinger, som det kan være. Derfor vil det også åbne op for muligheden for, at der kan blive plads til eventuelt formanden for bestyrelsen i Sparekassen Sjælland.

Samarbejds-mæssigt kan det være en fordel, at der er en repræsentant fra den ”gamle” sparekasse, når medarbejderne derfra skal ind i en ny kultur og en anden måde at drive pengeinstitut på end sparekassemåden.

For Spar Nord vil det være at foretrække, at den nye fond bliver betalt i form af aktier i Spar Nord, da det ikke vil belaste Spar Nord's basiskapital og deraf solvens. Bruges denne løsning er det ”billigere” at give en overkurs, da der blot skal trykkes en ekstra stak aktier til fonden. Betales der en overkurs, bør der laves en aftale om, fonden ikke blot sælger aktierne efterfølgende, men skal have dem i en periode, eksempelvis 10 år. Et hurtigt salg ville kunne smadre aktiekursen generelt. Det er dog ikke så sandsynligt, at hele beløbet kan erlægges i aktier, da fonden så ikke har noget fri kapital at dele ud af, hvorfor det må forventes, at en del af summen skal betales i kontanter.

Sparekassen Sjællands garantanter skal ligeså, have godtgjort deres garantkapital, og skal også tilbydes muligheden for enten kontant indløsning eller ombytning til aktier i Spar Nord. Ved finansiering med aktier skal der dog vedtages et bytteforhold. Det vil alt andet lige være lettere for Spar Nord, at få garantanterne til at modtage aktier, så de kommende aktionærer føler, de gør en god handel, frem for at skulle indløse garantbeviserne kontant ved, at der betales en overkurs af garantbeviserne.

For at lave en beregning af betalingen, laves beregningen her hvor, der er fuld ombytning af garantbeviser til aktier.

Den indre værdi af Spar Nord Bank aktien har jeg beregnet ud fra årsrapporten for 2010, som er seneste årsrapport, men vil ved en overtagelse blive genberegnet. Spar Nord Banks egenkapital er ved årsskiftet opgjort til 4.374,4 mio. kr. / 57,07 mio. udstedte aktier = 76,65 kr. pr. 31.12.2010.

Børskursen på Spar Nord Bank aktien er i skrivende stund ca. 50 kr. Kurs indre værdi er derfor beregnet til $50 / 76,65 \text{ kr.} = 0,65$.

Jeg laver som sagt beregningen, hvor der betales med aktier, derfor vil jeg finde frem til et bytteforhold, hvor garantterne modtager aktier i stedet for deres garantbeviser.

I beregningerne i regnskabsanalysen af blandt andet WACC, har jeg sat det forventede afkast til aktiemarkedet til 8 %. Som et udkast til garantterne vil jeg foreslå, at de modtager et bytteforhold, der hedder 1:1,16 svarende til to års forventet afkast. Dette mener jeg, vil være et fornuftigt tilbud og også attraktivt, især når der tænkes på, hvorledes Spar Nords aktiekurs har bevæget sig det sidste år³², kursudviklingen er vist her ved siden af:



Aktien har ikke været lavere end den er nu, hvorfor der også er gode muligheder for, at den stiger igen.

Overkursen som Spar Nord vil skulle betale for dels garantkapitalen og det overførte overskud, må gå ind under betegnelsen goodwill.

Samlet egenkapital som Spar Nord skal finansiere købet af udgør 2.029.148.000 kr., som inklusiv overkurs bliver til 2.353.811.680 kr. Da kursen på aktierne som sagt er 50 kr. pt., vil det betyde at der skal udstedes 46.076.233 aktier, hvilket gør at Spar Nords antal af udstedte aktier næsten fordobles og vil komme lige over 103 millioner aktier.

For garantterne betyder det, at de for hvert af deres garantbeviser, der nominelt repræsenterer en værdi af 1000 kr. vil få: $1000 \times 1,16 / 50 = 23,2$ aktier.

Med betaling i aktier skal Spar Nord dog have i mente, at det kan være medvirkende til at give dem en forhøjet WACC, i og med de forøger højre side af WACC formelen, da der vil være mere egenkapital, der skal forrentes. Derfor kan det være en overvejelse værd, om pengene til købet kan lånes billigere, end det som egenkapitalen forventer at blive forrentet med.

³² <http://www.euroinvestor.dk/Stock/ShowStockInfo.aspx?StockId=206480&NoJava=1#Chart>

Fonden skal modtage værdier for det der svarer til det overførte overskud, hvorfor det også kunne være i form af bygninger. De kunne jo tilbydes, at overtage de af Sparekassen Sjællands bygninger, som Spar Nord ikke vil bruge efterfølgende eller eksempelvis Spar Nords hovedsæde i Aalborg. Herefter vil fonden få en løbende indtægt fra husleje.

Spar Nord overtager sammen med Sparekassen Sjælland dens eksisterende gæld, med mindre andet er aftalt, det vil sige hybrid kernekapital og obligationsudstedelser.

Finansiel Stabilitet overfører, med mindre de bliver ringere stillet end før, også Sparekassen Sjællands bankpakke II indskud.

I denne situation, hvor Spar Nord overvejer at overtage Sparekassen Sjælland, vil der ikke blive en masse overvejelser omkring navn og logo, da det vil være Spar Nords, der fortsætter. Det er selvfølgelig en fordel rent omkostningsmæssigt, at det kun er en del af den nye bank, der skal have ny facade, indretning osv.

Der vil dog kunne blive en form for frustration fra Sparekassen Sjællands medarbejdere senere, når der skal implementeres Spar Nords systemer og rutiner, hvor de eventuelt vil sige ”de gør” og ”vi gjorde”, men denne problematik kan ikke undgås, men bør mødes med en god planlægning af implementeringen.

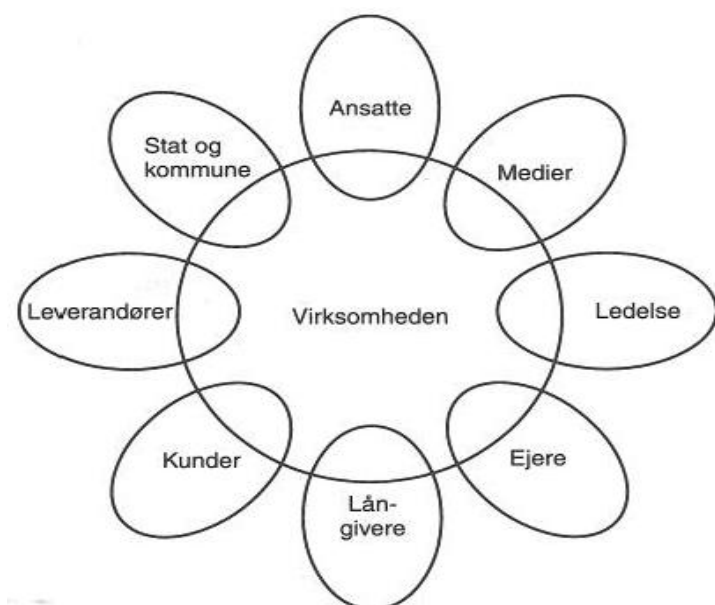
Projektledelsesværktøjer

I situationer, hvor der skal udføres opgaver som ikke lige ligger inden for dagligdagens standarder, kan disse godt virke en smule svære at gå til. Derfor bruges projektledere ofte til at styre denne type opgaver, da de har nogle specielle kompetencer til at løse denne type af opgaver.

I denne situation, hvor det skal vurderes, om det er fordelagtigt at overtage Sparekassen Sjælland, og hvorledes Spar Nord får lært de ansatte i Sparekassen Sjælland at bruge de IT-systemer som Spar Nord bruger, vil jeg vurdere, at det skal løses som et projekt.

I forbindelse med ethvert projekt mener jeg, det er vigtigt, at få udarbejdet en projektorganisation. Projektorganisationen er en midlertidig organisation, som i projektets levetid har ansvaret og ledelsesopgaven for projektet og finder de deltagere, der skal deltage i projektet. Overordnet har projektorganisationen det formål, at sikre grundlaget for en aktiv og målrettet projektledelsesadfærd.

Til at styre et projekt har projektledere som sagt tilegnet sig nogle værktøjer til at styre ud fra, disse vil jeg tage nogle frem af og beskrive, hvorfor de er gode at bruge i undersøgelsen og forberedelsen af overtagelsen af Sparekassen Sjælland.



Til at begynde med vil jeg foreslå, at der laves en interessentanalyse. Til at lave denne vil jeg foreslå, at der støttes op af interessentmodellen³³.

Interessentmodellen er en opstilling af de interessenter virksomheden har, hvad enten det måtte være interne eller eksterne interessenter.

Modellen kan bruges til at liste de forskellige interessenter op, som vil/kan deltage i og påvirke en organisation.

Illustrationen ved siden af kan indikere

³³ Modellen er taget ud af udleveret materiale fra undervisningen

på størrelserne af interessentboblerne, at de er lige store, eller fylder lige meget, hvilket ikke er givet.

Formålet med en interessentanalyse, er at identificere de interessenter, som har en interesse i projektet samt at fastlægge, hvordan de vigtigste interessenter håndteres.

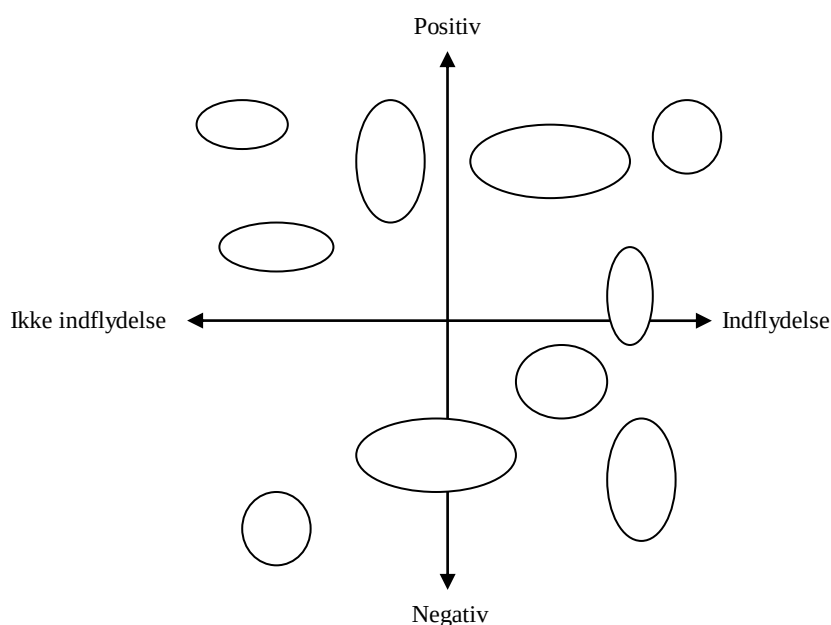
Interessenterne mener jeg skal inddrages for at få deres faglige-, politiske-, pragmatiske-, og etiske aspekt af projektet, for enten at tilrette projektet herefter, eller have muligheden for at inspirere disse til en medgivende holdning til projektet.

Det er vigtigt, at der skabes en interesse blandt interessenterne for projektet, og få dem til at indse et udbytte ved projektet, så de involverer sig og er samarbejdsvillige.

I denne situation, hvor det er 2 pengeinstitutter der bliver berørt af en eventuel overtagelse, skal der laves en interessentanalyse på begge virksomheders interessenter. Det er projektorganisationen der skal sikre, at der løbende bliver taget højde for de identificerede interessenter og deres holdning til projektet.

Her i opgaven har jeg valgt at lave en interessentanalyse på Sparekassen Sjælland, dels for at vise hvorledes den kan udformes, samt for at vise hvordan 5x5 modellen bruges, det bliver behandlet senere i opgaven. Interessentanalysen er lavet i forbindelse med afsnittet om 5x5 modellen.

For at have styr på interessenterne kan de med fordel placeres på følgende skala:



Modellen skal bruges til at fastslå, for det første, hvilke interessenter, der er positive eller negative overfor projektet, og for det andet, om interessenten har indflydelse eller ikke.

Modellen giver os efterfølgende en indikation af, hvor vi skal bruge vores kræfter, samt kan bruges

løbende til at se hvorledes interessenterne eller nogle af interessenterne flytter sig holdningsmæssigt.

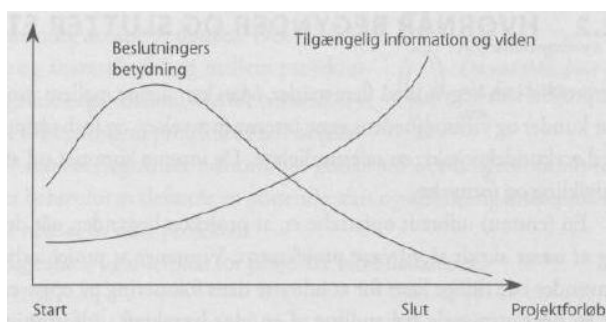
Såfremt en interessent er negativ, men ikke har indflydelse, så behøver vi ikke at bruge kræfter på at bearbejde interessentens mening, til at starte med. Er det i stedet en negativ interessent, som har indflydelse, er det vigtigt at vi får bearbejdet denne holdning til positiv, da denne ellers vil kunne skade projektet.

Interessentanalysen kan og vil forandres gennem et projekt, da interessenterne bliver mere og mere oplyst. Derfor bør interessentanalysen opdateres gennem projektet, antallet af opdateringer afhænger selvfølgelig af projektets varighed. Opdateringerne kunne laves efterhånden, som de forskellige milepæle i projektplanen nås.

Det er vigtigt, at de usikkerheder, der er med projektet, bliver afdækket så hurtigt som muligt, da der fra starten af projektet skal tages beslutninger om, hvilken vej projektet skal gå.

Disse beslutninger kan være udslagsgivende i om projektet i sig selv bliver en succes eller fiasko.

Har vi ikke den viden, der skal til, bør vi hente den udefra i form af noget konsulentbistand, så der



afdækkes så mange usikkerheder som muligt.

Illustrativt kan figuren³⁴ her ved siden af vise vigtigheden i de tidlige beslutninger, sammenlignet med den information, der sandsynligvis er til rådighed.

Det er vigtigt, at få de 2 kurver i grafen så tæt på hinanden, som muligt inden beslutninger tages.

Illustrationen viser også at beslutninger tages på et måske sparsomt grundlag af viden/information.

I stort set alle opgaver har beslutninger, der træffes, en stor betydning for de muligheder, der er efterfølgende, derfor bør så meget som muligt undersøges inden en evt. overtagelse kan være interessant.

Projektleders dilemma kan derfor med fordel have i overvejelserne, når punkterne fra interessentanalysen tages med og bearbejdes.

³⁴ Taget ud af Grundbog i Projektledelse – Mikkelsen og Riis, forlaget Prodevo

Der kan undersøges en del regnskabsmæssigt via årsregnskaberne, men selve kreditbogen fås der først endeligt indblik i, efter overtagelsen. Her fås eksempelvis først oplysningerne, som kunne være brugt i overvejelserne om: ”skal, skal ikke” før beslutningen er taget.



Til at lede projektet vil jeg bruge 5x5 modellen, der er vist her ved siden af³⁵.

Ens for alle projekter er at de indeholder modellens 5 grundelementer.

Hvis ikke grundelementerne indgår i opgaven, mener jeg ikke, der er tale om et projekt.

Projekt opgaven fastlægger udgangspunktet for projektet, og det er typisk her projektet startes. Det er her ideen bearbejdes og målene defineres.

Omgivelserne sætter rammerne og definerer betingelserne. Det bliver her synliggjort, hvilke sammenhænge projektet og projektets resultat skal indgå i.

Interessenterne skaber det beslutningsmæssige fundament for projektet og deres bidrag og accept er nødvendigt for projektets gennemførelse. Her vil både kunne opleves medspillere og modspillere for projektet.

Projektledelse består i at tilrettelægge, hvordan projektet skal gennemføres, og kan betegnes som hjørnестenen i et godt projekt. Hvis ikke projektet løbende styres i den rigtige retning, er chancen for succes minimal.

Ressourcer dækker over de midler, der stilles til rådighed for projektet. Det gælder lige fra kompetencer til arbejdsfaciliteter og finansiering. Ressourcernes tilgængelighed kan spille en stor rolle i projektets succesmuligheder.

Når man bruger 5x5 modellen i praksis tages de enkelte kasser for sig og der analyseres hvilke usikkerhedsemner, der kan være inden for de disse. Herefter forsøges der, at få afdækket, så mange

³⁵ Lavet efter modellen i Grundbog i Projektledelse – Mikkelsen og Riis, forlaget Prodevo

som muligt, igen for at sikre at projektet bliver løst. Jeg har valgt at tage interessenterne frem og analysere på.

Ansatte: Holdningerne til en overtagelse fra Spar Nord vil sikkert være meget meget forskellige, hvor der vil være nogen, der reagerer kraftigt, da de frygter for deres job efterfølgende. Der vil sikkert være nogen, der ser det som en mulighed, da de måske ikke kunne få de udfordringer, de kunne ønske sig i nuværende pengeinstitut.

Kunder/ Ejere: Der vil sikkert være en del, der ikke ønsker at være kunder i en bank, men er i den lokale sparekasse, da den støtter op om lokalsamfundet, og som frygter at opbakningen efterfølgende drosles ned. Da over en tredjedel af egenkapitalen stammer fra garantkapitalen, som jeg formoder primært er bestående af sparekassens kunder, så er mange af kunderne også det tætteste, der kommer på ejere udover sparekassen selv. Kunderne er også leverandører/ långivere af likviditet til sparekassen, hvilket også gør sparekassen afhængig af kunderne.

Ledelse: Bestyrelse eller generalforsamling er ofte et begrænset udpluk af kundekredsen i sparekasserne, derfor er det ikke sikkert at disse egentligt er egnede til at sætte kursen indenfor pengeinstitutdrift. Ledelsen kan være dem, der spænder ben for en eventuel overtagelse, da deres status og indflydelse sandsynligvis vil mistes efter en sammenlægning. Så her vil der absolut være noget lobbyarbejde, der skal udføres for at præge disse repræsentanter til at se lyset med en sammenlægning.

Stat/det offentlige: Har sammen med EU stor indflydelse på, retningslinjerne for at drive pengeinstitut generelt, hvilket kommer til udtryk via de mange nye regler og procedurer, der skal indføres i driften.

Långivere: For et pengeinstitut er långivere delvist sidestillet med leverandører, men ved en sammenlægning, tror jeg ikke at disse vil stå i vejen, da de opnår et pengeinstitut som debitor, samt at der vil være bredere kreditspredning, og dermed en generelt lavere kreditrisiko i pengeinstituttet.

Leverandører: vil sandsynligvis være imod at overtagelsen sker, da de evt. vil skulle forhandle priser med en større spiller, der kan stille større krav, hvis de overhovedet får lov at afgive tilbud, da

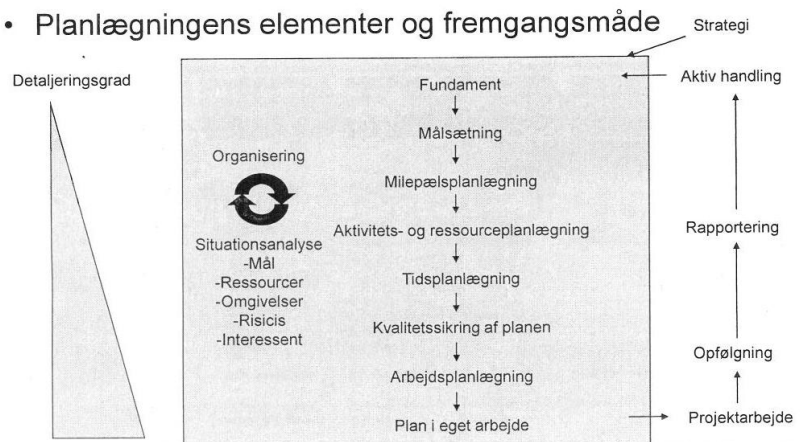
Spar Nord i forvejen har leverandører. Det kan dog også give muligheden for at få en større kunde på bøgerne, hvis de ikke også har Spar Nord som kunde. Der vil sikkert ikke være nogen leverandører, der kan stille noget op imod en sammenlægning. Den eneste jeg kan se, der eventuelt vil kunne bremse sammenlægningen, det er IT-leverandøren.

Medier: Har også meget fokus på konsolidering i finanssektoren, og vil sandsynligvis modtage en sammenlægning med positivt sind, i hvert fald for de landsdækkende medier. Det kan nemt tænkes, at der vil være en hvis modstand eller negativ omtale i de lokale medier på Sjælland. Igen er det frygten for opbakningen lokalt, hvor der tænkes på, om opbakningen fortsat forbliver intakt.

Efter gennemgangen af 5x5 modellen skal der udarbejdes en projektplan til at styre projektet efter.

Jeg har valgt ikke at lave en decideret projektplan i min opgave, men dette vil der helt sikkert blive gjort i forbindelse med afholdelsen af projektet, så man har dette at styre og følge op efter. Jeg har dog lavet og vedlagt en kopi af, hvordan en projektplan kan se ud, denne er vedlagt i bilag B.

- Planlægningens elementer og fremgangsmåde



Overordnet vil jeg bruge illustrationen³⁶ her ved siden af til at få formet selve projektopgaven og målet hermed. Den skal desuden hjælpe med at få projektet struktureret gennem udarbejdelse af overordnet plan

for projektet. Projektet bliver så efterfølgende brudt ned i nogle dele, hvor de forskellige milepæle skal bruges til opfølgning på fremdriften og økonomien i projektet. Detaljeringsgraden skal være større og større jo længere frem i projektet vi kommer. Det vil være umuligt at fin planlægge projektet fra starten, da en projektleder sandsynligvis ikke kender detaljerne i udførelsen af de forskellige dele af projektet. Derfor vil det være fint at planlægge frem til næste milepæl og derefter planlægge frem til næste. Planlægges der for langt frem, kan det vise sig at være spild af ressourcer, da projektet ofte ændres hen ad vejen, og som vil gøre, at der skal ændres i planlægningen ligeså.

³⁶ Udlånt af Christian Mørck Sørensen i undervisningen

For at styre projektet skal der opstilles nogle mål. Når der skal fastsættes mål, er det særdeles vigtigt at skabe klarhed og præcision. Utydelige mål er en ofte forekommende årsag til fiasko i projekter. Derfor kan målene for projektet med fordel tage udgangspunkt i SMART-modellen.

Et SMART mål er:

- **Specifikt**
- **Målbart**
- **Accepteret**
- **Realistisk men ambitiøst og**
- **Tidsfastsat**

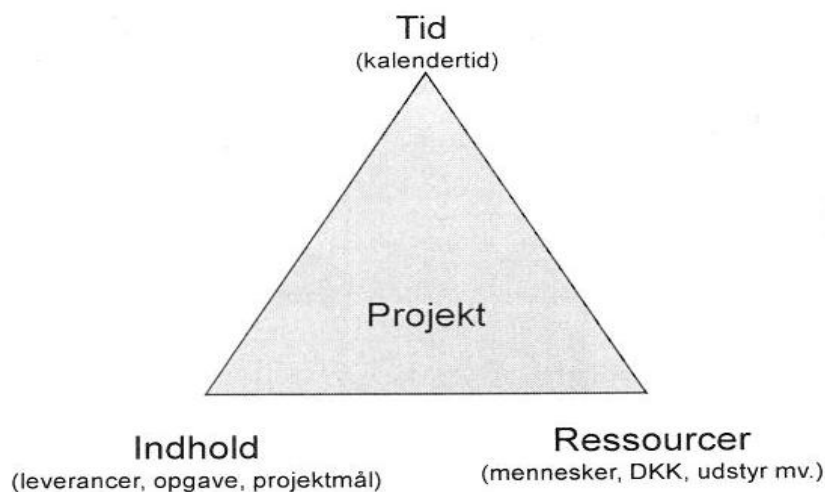
Det er dog ikke nok blot at lave et overordnet mål for projektet. For at projektet i sidste ende opfylder behovet og opnår den ønskede nytteværdi, er det vigtigt at fastsætte følgende målniveauer:

- **Formål** – *Hvorfor gennemføres projektet?*
- **Projektmål** – *Hvordan realiseres formålet, og hvilke resultater skal projektet levere?*
- **Succeskriterier** – *Hvilken nyttevirkning skal projektet realisere?*
- **Milepæle** – *Hvilke delresultater skal realiseres for at opfylde projektmålene?*

Det er vigtigt, at de mål der er gennem projektet er SMART-mål, så der hurtigt kan følges op på, om projektet skrider frem efter planen. Jeg vil anbefale, at der følges op ved de forskellige milepæle i projektplanen for projektet.

Ved afklaringen af selve projektet, hvor det besluttes hvad projektet skal ende ud i, altså selve aftalegrundlaget for projektet, der er bestående af: målene, indholdet, tid og ressourcerne. Det er projektlederens rolle at vurdere, om der er tilpas sammenhæng mellem disse, til at danne et fornuftigt aftalegrundlag for projektet. Denne er en af projektlederens vigtigste roller sammen med at lede og løbende styre projektet.

Aftalegrundlaget kan illustreres ud fra nedenstående model³⁷:



Årsagen til, at modellen er lavet som en ligebenet trekant, er for at illustrere, at der skal være balance mellem de 3 elementer for at danne et sammenhængende aftalegrundlag.

Et eventuelt opkøb af Sparekassen Sjælland vil sikkert give noget modstand mod de forandringer der følger med, hvilket kan skyldes, at blandt andet medarbejderne i Sparekassen Sjælland følger:

- Situationen er usikker, at de er bange for at miste deres job
- At de vil tabe ansigt eller mister indflydelse på grund af, at den plads, medarbejderne har opnået i det "gamle" hierarki er truet
- Frygten for om de kan udføre det eventuelle nye job, de får
- Dårlige erfaringer fra lignende ændringer

Disse frustrationer kan forsøges blødgjort gennem et højt informationsniveau om, hvad der skal ske, hvornår det skal ske osv.

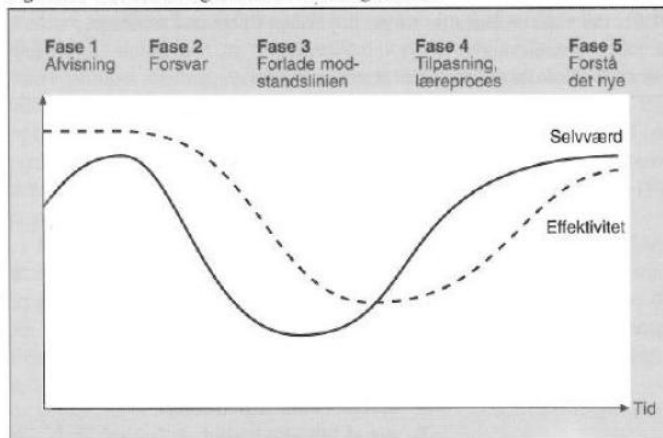
Dette er i sig selv sikkert ikke nok til at hverdagen fortsætter som hidtil, derfor vil jeg for at illustrere risiciene ved sådanne forandringer bruge Carnalls figur³⁸, vist her neden for, om effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne.

³⁷ Hentet fra udleveret materiale af underviser Christian Mørck Sørensen

³⁸ Taget ud af udleveret materiale, udleveret af underviser Christian Mørck Sørensen

Ønsket for arbejdsgiver er, jo at medarbejderne kommer tilbage i samme effektivitetsniveau som

Fig. 11-8: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne.



inden ændringen, altså at komme så hurtigt tilbage i fase 5 i figuren, som det er muligt.

Dette lader sig gøre, når medarbejderne har fået deres selvværd retur og arbejder med glæde igen. Turen derhen går gennem de forskellige overskrifter i figuren, hvor medarbejderen fra starten sandsynligvis afviser, at forandringen skal ske, og når det så træder i kraft går i forsvarsposition.

Effektiviteten og selvværdet rasler ned i denne fase. Hvor efter medarbejderne efterhånden vænner sig til tanken, og forlader forsvarspositionen og indstiller sig på at lære og forstå forandringen, for til sidst at præstere.

For at få medarbejderne i Sparekassen Sjælland til at præstere på et højt niveau igen, er løsningen at få genetableret selvværdet hos medarbejderne, dette gøres via oplysning om baggrunden og formålet for ændringen. For at medarbejderne får erhvervet de færdigheder, der skal til for at løse opgaverne er det vigtigt, at der er lavet et godt setup til at sikre dette, hvilket projektopgaven skal løse.

I og med at der er tale om en børsnoteret virksomhed, er det vigtigt, at der er styr på, hvad der bliver meldt ud og hvornår. Spar Nord vil ellers kunne komme til at få på puklen over ikke at melde oplysningerne ud til fondsbørsen rettidigt.

Derfor mener jeg, der bør laves en kommunikationsplan, der sikrer:

- Hvem, der udtaler sig (bør efter min mening være en ledende figur i Spar Nord)
- Hvad, der bliver udtalt sig om
- Til hvem budskabet er rettet
- Hvordan udmeldingerne sker (altså hvilke kommunikationsmidler, der skal bruges)
- Hvornår udmeldingerne sker (Tidspunkter og hyppighed)

Spar Nord er som sagt et aktieselskab og derfor underlagt reglerne om oplysningspligt. Jeg vil ikke anbefale, at der meldes noget ud så længe, at overtagelsesplanerne er på tegnebrættet, men først når bestyrelserne i begge pengeinstitutter har sagt ok til planerne.

Det er, efter min mening, vigtigt at melde det ud inden, at det bliver fremlagt for repræsentantskabet i Sparekassen Sjælland, da det vil være svært at sikre, at det forbliver fortroligt, når der er så mange involveret. Som nævnt ovenfor mener jeg også, det er vigtigt, at der er helt styr på, hvem der udtaler sig om planerne.

I processen er det vigtigt at sikre sig, at dem der skal modtage budskabet, rent faktisk også har modtaget og forstået det, hvorfor det vil være fornuftigt at lave en opfølgning herpå.

Dette er det udpluk af værktøjer, jeg har tænkt mig at bruge i min gennemgang, hvorfor det ikke vil være en udtømmende gennemgang og andre vil sandsynligvis bruge andre modeller og værktøjer, da der er rigtig mange at vælge imellem.

Delkonklusion projektledelesværktøjer

For at vurdere muligheden om køb af Sparekassen Sjælland, er til glæde for aktionærerne i Spar Nord, er det interessant at kigge på den proces købet vil sætte i gang.

Det er vigtigt, at der fra starten dannes en projektorganisation, hvor det ledelsesmæssige bliver klarlagt. Selve opgaven vil blive bestående af mange projekter, hvor der vil være en overordnet projektleder til at styre de opgaver og udfordringer, det måtte give.

For at minimere de udfordringer der er, vil jeg anbefale at bruge projektledeleværktøjerne, interessentmodellen, projektleders dilemma, SMART mål, kommunikationsplanen, effektivitet og selvværdi i udviklingsfaserne.

Interessentanalysen, mener jeg, vil være rigtig vigtig at få lavet og opdateret gennem projektet, dels for at have styr på interessenterne, men også for at have muligheden for at gøre noget aktivt for, at projektet glider. Dette skal forstås på den måde, at de der er negative overfor projektet nu eller senere i projektet bliver bearbejdet og forsøgt positiveret.

Til at styre selve projektet vil jeg få aftalt et aftalegrundlag for projektet, og styre det efter en projektplan og 5x5 modellen. Ændres projektet undervejs, er det vigtig at få tilpasset aftalegrundlaget, så der fortsat er harmoni i løsningsforudsætningerne.

I forhold til projektleders dilemma og dermed vigtigheden af de beslutninger, der skal tages i starten, vil jeg anbefale, at de usikkerhedspunkter, der findes frem i analysen, hvor man ikke selv har kompetencerne til at få dem bearbejdet, der benyttes muligheden for at skaffe og tilføre disse fra

eksterne konsulenter. Jeg anbefaler dette, for at give projektet de bedst mulige vilkår og forudsætninger for at blive en succes.

Nøgletalsanalyse Sparekassen Sjælland – til brug ved sammenlægning

Sparekassen Sjællands rødder går tilbage til år 1825. Der har dog været en del fusioner siden da for, at komme frem til sådan som Sparekassen Sjælland ser ud i dag. I dag består den af 20 filialer, hvor nogle af disse har fulgt den øvrige sektors trend med at gøre afdelinger kasseløse. I hovedsædet i Holbæk er bankens 7 specialistfunktioner³⁹ samlet.

Return on equity (ROE): egenkapitalsforrentning

Sparekassen Sjælland er kommet gennem hele finanskrisen og analyseperioden uden røde tal på bundlinjen, hvilket også giver udslag i positive egenkapitalsforrentninger, resultaterne er dog knap så gode som Spar Nords egne.

Kr.	2010	2009	2008
Resultat efter skat	17.992	13.287	43.385
Egenkapital primo	1.929.576	1.867.196	1.701.358
Egenkapital ultimo	2.029.148	1.929.576	1.867.196
ROE	0,91 %	0,70 %	2,43 %

Return on assets (ROA): afkastningsgraden

Afkastningsgraden er ikke noget prangende, og er gået fra at være bedre end Spar Nords i 2008 til at være en anelse lavere i både 2009 og 2010. For Sparekassen Sjælland gælder samme sang som i Spar Nord, at det er de store udgifter til sektorløsninger og nedskrivninger, der bringer resultaterne i bund.

Kr.	2010	2009	2008
Resultat efter skat	17.992	13.287	43.385
Balance	15.311.811	13.633.797	12.997.600
ROA	0,12 %	0,10 %	0,33 %

³⁹ <http://alm.spks.dk/page106.aspx>

Indtjening pr. omkostningskrone

Sparekassen Sjællands omkostninger viser sig i dette nøgletal, når der sammenlignes med Spar Nord, da disse er noget dårligere, og der bør være muligheder for at optimere på driften og få dette nøgletal væsentligt højere op.

Dette kommer jeg yderligere ind på omkring mulighederne for at rationalisere i forbindelse med en sammenlægning.

Forskellen mellem bank og sparekasse kan evt. vises her, da sparekassen ikke har en masse aktionærer, der forventer afkast af deres investering i pengeinstituttet. Sparekassen ejer jo sig selv,

Indtjening pr. omkostningskrone	2008	2009	2010
Sparekassen Sjælland	1,12	1,03	1,05
<i>Indextal for udviklingen</i>	100,00	91,96	93,75
Spar Nord	3,00	2,20	2,09
<i>Indextal for udviklingen</i>	100,00	73,33	69,67

og stiller derfor selv kravene til indtjeningen. Det positive er dog, at Sparekassens ændring i nøgletallet ikke er så

negativt som Spar Nords.

ICGR

Da overskuddet år for år varierer, så gør ICGR ligeså. Der er alle år plads til vækst, uden det

ICGR - Sparekassen Sjælland	2008	2009	2010
Egenkapital/ overført overskud	1.225.852	1.269.237	1.282.524
Aktiver i alt	12.997.600	13.633.797	15.311.811
Årets resultat	53.355	13.402	26.187
Skat	9.970	115	8.195
Årets resultat efter skat	43.385	13.287	17.992
Udbytte	0	0	0
ICGR	3,54 %	1,05 %	1,40 %

belaster sparekassens solvens. Fra 2008 til 2009 voksede udlånet med 8,3 %, så der burde

solvensen være faldet, men den er rent faktisk blevet en anelse større. Dette skyldes også

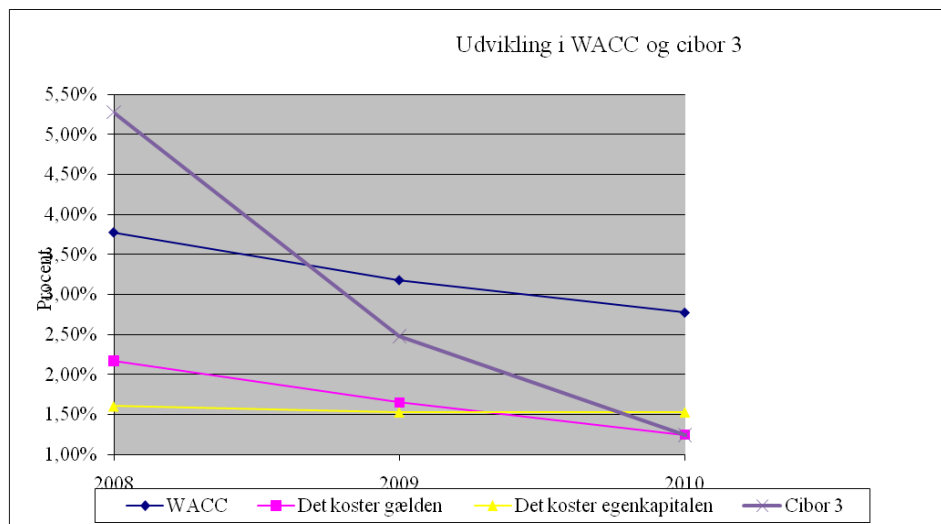
Bankpakke 2 midlerne, da de som tidligere nævnt kan medgå i opgørelsen af basiskapital.

Sparekassen er fornuftigt rustet til at være opsøgende på nye forretningsmuligheder, selv om de måtte ekspandere mere end ICGR "tillader".

Den positive ICGR i begge pengeinstitutter, samt begges andele af hybrid kernekapital, vil give et samlet pengeinstitut et godt udgangspunkt til at komme ud og skaffe nye forretninger uden det likviditetsmæssigt bliver en belastning.

WACC

Sparekassens WACC falder mere eller mindre lineært gennem perioden, men det fremgår tydeligt,



at de heller ikke har kunnet få deres finansieringsomkostninger tilrettet, så de kunne følge med pengemarkedsrenterne.

Grunden hertil er dog lignende Spar Nords, at de har haft større

indlånsporteføljer til en højere rente for at skaffe likviditet gennem finanskrisen. Disse er så udløbet hen af vejen og tilpasset renteniveauet på udløbstidspunktet.

Dette understøttes tydeligt af, at det er omkostningen til fremmedfinansieringen, der falder mens udgiften til egenkapitalen er nogenlunde konstant gennem hele perioden. Sparekassen Sjællands funding kan også spille ind her, da den ikke er ligesom Spar Nords, da der er meget tæt på at være overensstemmelse mellem indlån og udlån.

Det er tydeligt, at det er og vil blive svært for Sparekassen Sjælland at konkurrere på prisen, så snart der er nogle af de større pengeinstitutter med i konkurrencen, da de evt. kan finansiere sig til noget der ligner Cibor 3, hvilket betyder at deres finansieringsudgift sandsynligvis er noget billigere end Sparekassen Sjællands.

Sparekassen skal i stedet konkurrere på servicen og de blødere ting, hvor de har større mulighed for at differentiere sig og opnå succes.

Selv om Sparekassen Sjællands WACC er 2,78 % i 2010 mod Spar Nords 2,21 %, altså 0,57 % højere, vil jeg vurdere at denne vil falde som følge af sammenlægningen med Spar Nord, dels fordi

at garantkapitalen ikke længere skal forrentes, samt at fundingen generelt må formodes at blive billigere for en større spiller.

Loan Ratio

Sparekassen Sjælland har en ekstrem høj loan ratio, hvor stort set alle deres aktiver er ude at

	2008	2009	2010
Loan Ratio Sparekassen Sjælland	92,98 %	96,76 %	97,01 %
Udlån	12.084.718	13.192.494	14.853.561
Samlede aktiver	12.997.600	13.633.797	15.311.811

arbejde, hvor der forhåbentligt generes en indtægt. Dette kan

også være en af grundene til at deres solvens er så god, som den er. Deres midler er ikke bundet i ”døde” aktiver så som bygninger med mere. Der er en del placeret i obligationer, der kan stilles til sikkerhed i stedet kapital.

Udlånsportefølje

Udlånsportefølje ⁴⁰	2008	2009	2010
Udlån til private	29,8	36,0	34,2
Offentlige myndigheder	3,7	2,8	2,0
Udlån til erhverv	66,5	61,2	63,8
Branche			
Landbrug, jagt og skovbrug	7,4	6,6	6,8
Industri og råstofudvinding mm.	2,7	1,5	1,3
Energiforsyning		0,2	0,1
Bygge og anlæg	4,5	6,0	6,0
Handel	6,8	6,4	4,8
Transport, hoteller og restaurant		2,4	2,2
Information og kommunikation		0,7	0,6
Transport, post og telefon	1,1		
Finansiering, kredit og forsikring	6,4		
Finansiering og forsikring		4,1	5,3
Fast ejendom	19,4	22,4	21,0
Øvrige erhverv	18,2	10,9	15,7

Fordelingen af udlån ser for Sparekassen ud til at være meget koncentreret om ejendomsbranchen, hvilket er en stor risiko. Vi ved i øjeblikket ikke, om der er kommet ro og bund i markedet. Det kan være en risiko for Sparekassen Sjælland, der dog ikke har meldt noget ud om, at de ønsker at nedbringe engagementet i denne

kategori, i deres seneste årsrapporter.

Derudover er der en fornuftig spredning af udlånsengagementer, hvor også udlån til private er relativt godt repræsenteret, dog er det utroligt, at der er så stor en svingning i engagementet med

⁴⁰ Hentet fra årsrapporten 2008 og 2010 – vist i procent

private i perioden, hvor det fra 2008 til 2009 svinger op med 6,2 % og igen fra 2009 til 2010 falder ned med 1,8 %.

I forhold til Spar Nord er det i mine øjne acceptabelt at overtage denne sammensætning. Udlånet til ejendomssektoren forøges dog, men samtidig mindskes den procentvise eksponering mod landbrug, handel og transport mm.

I og med at eksponeringen mod de private også vil stige, anser jeg ikke at sammenlægningen vil forværre Spar Nords udlånsfordeling.

Omkring udlånsmulighederne giver en sammenlægning også den mulighed, at der kan tages større engagementer ind på bøgerne, såfremt det kunne være en del af fremtidens ønsker.

Der vil iflg. regnskaberne for 2010 blive en solvens på:

Basiskapital samlet (mio.kr.)	$2.801,1 + 5.820,4 =$	8.621,5	
Risikovægtede poster (mio.kr.)	$12.715,7 + 43.405,5 =$	56.121,2	~ <u>15,36 %</u>

Så selv om der ingen store engagementer er i Spar Nord i dag, så vil der heller ikke være det ved en sammenlægning med Sparekassen Sjælland, men muligheden for Spar Nord om at revidere størrelsen på deres engagementer er klart til stede.

Rationalisering/ Trimming af organisationen ved fusion

Der er forskellige områder at kigge på, når der skal findes frem til de rationaliseringsmuligheder og potentialer, der er ved en sammenlægning af de 2 pengeinstitutter, hvor nogle er mere åbenlyse end andre.

Nedenfor har jeg forsøgt at liste nogle områder op, hvor jeg har fundet frem til besparelsesmuligheder, desuden vil jeg prøve at komme med et bud på størrelsen af besparelserne.

Personale og filialnet:

Når mindre enheder går sammen, bør det forventes at det vil give nogle stordriftsfordele, så selvom at der som udgangspunkt vil skulle serviceres det samme antal kunder fremadrettet, så vil der ikke være behov for det samme antal folk, da systemerne laver en stor del af blandt andet de administrative ting.

Personalet er et af de første punkter, der nævnes ved rationaliseringer. I denne gennemgang bliver personalet generelt opdelt i to lejre, linjen(de kundevendte) og stabene.

Antallet af filialer der skal være efter en sammenlægning sætter selvfølgelig sit præg på, om der skal ske reduceringer af linjemedarbejderne. Til venstre nedenfor er der vist en oversigt over de filialer Spar Nord har på Sjælland, og nedenfor til højre er det samme vist for Sparekassen Sjælland.



Spar Nord⁴¹



Sparekassen Sjælland⁴²

Jeg har valgt kun at vise filialfordelingen på Sjælland, da Sparekassen Sjælland ikke har filialer andre steder. Rationaliseringer ellers i Spar Nord har ikke nogen decideret indflydelse på resultatet af opgavens problemstilling. På kortene ses, at der vil være byer, hvor der vil være dobbeltdækning, byerne vil være:

- Næstved
- Slagelse

⁴¹ Oversigtskortet er hentet via Totalkredit.dk

⁴² Oversigtskortet er hentet via Totalkredit.dk

- Holbæk
- Roskilde

I både Næstved og Slagelse, hvor begge institutter har relativt mindre afdelinger, vil der være besparelser ved at lægge disse sammen i en afdeling. Set med Spar Nords øjne må det være en fin løsning, da begge Spar Nord-afdelinger er relativt nye og ikke fyldt op med kunder endnu.

I mine øjne må det minimum give 1 kundemedarbejder pr. afdeling, der kan spares væk samt en afdelingsdirektør.

Sparekassen Sjælland har 2 filialer i dag i både Roskilde og Holbæk, hvor hovedsædet også er placeret. I og med, at Spar Nord har 1 filial i Roskilde ligeså, må der være potentiale i at sammenlægge et par af filialerne, så der maksimalt er 2 i Roskilde.

Selvom der her er tale om veletablerede afdelinger, da Spar Nords filialer er af dem, der blev overtaget af Roskilde Bank, samt at rådgiverne er ”fyldt” op af kunder, vil der være besparelser på kundemedarbejdere, da der ikke vil være behov for så mange kundemedarbejdere samt den ene afdelingsdirektør.

I Holbæk er en stor del af stabsfunktionerne hjemmehørende, hvor begge pengeinstitutter her overlapper hinanden en del i form af, at de hver især har kreditafdeling, supportfunktioner, formuecentre, administration/regnskab, marketing og IT.

Selve hovedsædet har Spar Nord ikke brug for i fremtiden, derfor vil det være at anbefale at sælge dette, hvad angår medarbejdere vil jeg mene, at de fleste af disse fra hovedsædet er undværlige.

Da det ikke har været muligt for mig at finde ud af, hvor mange af Sparekassen Sjællands ansatte, der er i linjen og stabene, har jeg beregnet Spar Nords personalebrøk for kundevedtæ/hovedsæde medarbejdere, til $931/1471 = 63,3\%$ ⁴³. Brøken vil jeg bruge til at komme med et bud på mulig besparelse, da jeg ikke har kunnet finde mere nøjagtige tal for Sparekassen Sjælland.

Udgifter til bestyrelse og direktion er jf. årsregnskabet for 2010 opgjort til 5,8 mio. kr. og da jeg kun forventer, at der er en af direktionsmedlemmerne, der skal med over i Spar Nord, vil jeg mene, at der her kan realiseres en besparelse på ca. 4,8 mio. kr.

⁴³ Jf. årsregnskabet for 2010

Personalet vil jeg vurdere kan rationaliseres med, hvad der svarer til omregningsbrøken for Spar Nord, altså 36,7 %, hvilket vil give en årlig besparelse på 283⁴⁴ mio. – 36,7 % = ca. 104 mio. kr. Beløbet mener jeg er retvisende, da mange af specialisterne er dyrere end den gennemsnitlige medarbejder, så selv om, at der ikke bliver afskediget helt så mange, så mener jeg, at beløbet fortsat er retvisende.

Beløbet dækker også over udgifter til edb og administration, da der heller ikke vil være behov for så mange arbejdsstationer.

På blandt andet investeringsområdet er der desuden nogle relativt dyre abonnementer til blandt andet Reuters, som jeg har fået oplyst⁴⁵ skulle koste omkring 25.000 kr. pr. opkobling om måneden, på denne konto vil jeg gå ud fra, at der årligt kan spares omkring 5 mio. kr.

Grunden til, at jeg bruger det samlede beløb til administration og personale er begrundet i, at jeg formoder at udgiften til IT, er på baggrund af edb-enheds antallet, og hvis de 36,7 % af medarbejderne fjernes, antager jeg, at opkoblingerne til systemet ligeledes reduceres.

Jeg kender ikke ancienniteten hos medarbejderne, denne vil selvfølgelig gøre, at besparelsen ikke vil træde i kraft prompte, men vil komme. Jeg beregner dog ud fra, at den kommer nu, da jeg ikke har bedre alternativer.

Bygninger jeg mener, der kan realiseres, er en i Næstved, Slagelse, Roskilde, samt hovedsædet i Holbæk, da jeg ikke kan se hvad de forskellige bygninger er optaget til af værdi, anslår jeg, at de repræsenterer en værdi på 30 mio. kr.⁴⁶

Jeg har valgt ikke at anslå en besparelse på den løbende drift af bygningerne, da det vil blive et gæt. Der vil dog være en besparelse i og med, at jeg ikke tager den med, kan den neutralisere noget af udgiften til ancienniteten hos de ansatte, der bliver afskediget.

⁴⁴ Samlet udgift til personale og administration ekskl. Bestyrelse og direktion, s. 20 årsregnskab 2010

⁴⁵ Oplyst af investeringsrådgiver

⁴⁶ Der er i årsregnskabet opgjort værdi af ejendomme til 98 mio., hvor hovedsædet har en stor del af, derudover er 18 bygninger tilbage efter realisering af ovennævnte. Jeg har ikke vurderet på, om det skal være Spar Nords eller Sparekassen Sjællands bygning, der skal realiseres.

IT/Datacentraler

En af de problemstillinger, som sikkert vil komme til at fylde en del i overvejelserne om købet af Sparekassen Sjælland vil være fornuftig er, at de to pengeinstitutter jo bruger forskellige datacentraler, hvor Spar Nord bruger SDC og Sparekassen Sjælland bruger Bankdata.

For at undersøge, hvor stor en hurdle det vil være at komme ud af aftalen med sin datacentral, har jeg forsøgt at få svar på, hvorledes forholdene er i Spar Nord i forhold til SDC, men der er ikke nogen, der har ønsket at komme med et præcist svar herpå.

Hos Bankdata har man heller ikke ønsket at meddele, hvilke konditioner Sparekassen Sjælland vil kunne komme ud af deres aftale på.

Jeg har derfor været ved at undersøge, om der har været lignende sager på den finansielle markedsplads, og bruge disse til et grundlag for beregning.

Da Fionia bank blev overtaget af Nordea, blev der talt meget om, at det var for dyrt for Nordea at overtage Fionia banks kunder pga. udgiften ved at komme ud af SDC⁴⁷. Her blev det drøftet, at det var omkring 3 års forbrugsudgift, det ville koste for Nordea.

Underviser på HD-FR Lars Krull har ligeledes udtalt, at det er meget normalt, at udgiften hertil er på indeværende års og de næste 3 i udgift for at komme ud af datacentralen⁴⁸.

Jeg antager derfor, at det vil være retvisende hvis Spar Nord betaler, hvad der svarer til 3,5 års udgift for Sparekassen Sjælland hos Bankdata, for at komme ud af datacentralen.

Jeg har forsøgt at regne mig frem til at Sparekassen Sjællands årlige udgift til Bankdata, hvor der i 2010 blev brugt ca. 120 mio. kr. på øvrige administrationsudgifter, hvilket jeg mener, indeholder udgifterne til datacentral. Jeg anslår at 1/3 af beløbet går til abonnement mm til Bankdata, så det årlige beløb vil være ca. 40 mio. kr.

Dette vil betyde en udgift for Spar Nord på $3,5 \times 40 \text{ mio.kr.} = 140 \text{ mio.kr.}$

Som Nordea også meldte ud, da de ønskede at overtage Fionia bank, at det er konkurrenceforvridende med disse stavnsbindinger i datacentralerne. De øvrige medlemmer af datacentralen har helt klart en fordel, når der skal gives bud på at overtage andre pengeinstitutter.

⁴⁷ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1642180.ece>

⁴⁸ Udtalt på klasseundervisning d. 15-03-2011

For Nordea, der har egen datacentral er det jo klart negativt, da de altid vil skulle betale ekstra for en anden virksomhed. Den købende virksomhed kigger selvfølgelig på den samlede udgift ved en overtagelse og indregner derfor disse ekstra udgifter i tilbuddet.

For finansiell stabilitet som indtil videre har stået som sælger af de nødlidende pengeinstitutter, vil det være ønskeligt, at de i stedet havde opnået en højere handelspris for pengeinstitutterne.

Set fra en aktionærs synspunkt vil det selvfølgelig være ønskeligt, at deres investering har de bedste forretningsbetingelser. Det skal forstås på den måde, at havde der ikke været denne udgift for at komme ud af datacentralen ville en overtagelse af anden virksomhed have haft hurtigere mulighed for at blive rentabel.

Det vil helt sikkert give en del udfordringer, at medarbejderne fra Sparekassen Sjælland skal oplæres i brugen af de nye systemer, som SDC stiller Spar Nord til rådighed.

Denne udfordring, mener jeg, vil være til at løse, hvor der rent praktisk nedsættes en projektgruppe, der skal sikre uddannelsen og implementeringen af systemerne i de ”nye” afdelinger, hvilket jeg har bearbejdet i afsnittet om projektledelsesværktøjer, og hvordan et implementeringsprojekt bør tilrettelægges.

Øvrige

Tidligere har jeg nævnt, at der samlet kan opnås en besparelse rent fundingsmæssigt, hvor den samlede bank bliver større, samt at solvensen bliver forbedret, da dette er noget kreditgiver kigger på i forbindelse med långivningen. Det er ikke noget jeg kan regne på, men det kan være en mulig forbedring for Spar Nord, derfor vil jeg heller ikke komme med et decideret bud på besparelse.

I og med, at jeg ligger op til, at der skal lukkes nogle filialer vil der være en besparelse i, at der ikke skal være kassebeholdninger der, og pengene i stedet kan forrentes i Nationalbanken. Generelt vil der være en besparelse i værdihåndteringen, da der ikke skal leveres til så mange filialer for så vidt angår antallet af filialer på Sjælland. Desuden er det sandsynligt, at der kan opnås bedre priser, nu da det er en endnu større kunde for værdihåndteringsfirmaet.

Sandsynligvis vil der være mange af de aftaler som Sparekassen Sjælland har, der vil kunne forhandles til bedre priser, når aftageren er større.

Der kan også ligge en besparelse på uddannelsesområdet, da Spar Nord har en størrelse, der gør, at de måske kan klare en del uddannelse internt, frem for at skulle sende folk på eksterne kurser, som generelt er dyrere, da der er en udbyder, der skal tjene på disse. Dette er også en svær størrelse at anslå, hvorfor jeg har slået denne og ovennævnte omkring, at Spar Nord er en større aftager sammen og anslået en besparelse på 3 mio. kr. årligt.

Opsummerende vil de nævnte besparelser og udgifter løbe op i:

Årlige besparelser (mio.kr.):		Engangsbeløb (mio.kr.):	
Personale	104	Salg af ejendomme	+ 30
Investeringsområdet	5	Datacentral	<u>- 140</u>
Direktion	4,8		
Øvrige	<u>3</u>		
I alt	<u>116,8</u>		<u>- 140</u>

I så fald vil det ikke være så katastrofalt for en mulig sammenlægning, at komme ud af aftalen med datacentralen for Sparekassen Sjælland, men det forudsætter også en væsentlig personalereduktion før det vil være rentabelt efter første år. Engangsbeløbet på de 30 mio.kr. fra salget af bygninger medtages ikke som en indtægt, men dem tager jeg blot med i beregningen af solvens for den sammenlagte bank.

I og med at beløbene udligner hinanden uden den store forskel har jeg valgt ikke at tage differencen med i den samlede resultatopgørelse, som er vist på næste side i mio.kr.:

Samlet resultatopgørelse	Spar Nord	Spk. Sjælland	Samlet
Renteindtægter	2.395,9	654,9	3.050,8
Renteudgifter	-788,1	-282,6	-1.070,7
<i>Nettorenteindtægter</i>	<i>1.607,8</i>	<i>372,3</i>	<i>1.980,1</i>
Udbytte af aktier mm.	13,0	2,1	15,1
Gebyrer og provisionsindtægter	574,2	191,5	765,7
Afgivne gebyrer mm.	-68,6	-5,1	-73,7
<i>Nettorente og gebyrindtægter</i>	<i>2.126,4</i>	<i>560,8</i>	<i>2.687,2</i>
Kursreguleringer	235,1	-3,8	231,3
Andre driftsindtægter	132,4	4,2	136,6
Udg. Til personale og adm.	-1.504,1	-288,0	-1.792,1
af- og nedskrivninger mat. Anlægsaktiver	-125,2	-12,3	-137,5
Andre driftsudgifter	-221,9	-45,2	-267,1
Nedskrivninger på udlån/ tilgodehav.	-550,2	-187,9	-738,1
Resultat af kap. Andele i associerede virksomheder	40,5	-1,6	38,9
<i>Resultat før skat</i>	<i>133,0</i>	<i>26,2</i>	<i>159,2</i>
Skat	28,0	8,2	36,2
Årets resultat	105,0	18,0	123,0

Samlet Balance pr. 31:12:2010 i mio.kr.

Aktiver	Spar Nord	Spk. Sjælland	Samlet
Kassebeholdning mm.	578,10	58,40	636,50
Tilgodehavender kreditinst. Mm.	2.227,80	1.463,50	3.691,30
Udlån og andre tilgodehav.	39.952,10	8.813,00	48.765,10
Obligationer	13.637,30	3.859,60	17.496,90
Aktier	1.121,70	462,30	1.584,00
Kapitalandele i tilknyt. Virk.	745,80	353,70	1.099,50
Aktiver tilknyttet puljeordn.	5.678,50	-	5.678,50
Goodwill - køb af Sparekassen Sjælland	-	-	324,70
Immaterielle aktiver	157,50	1,80	159,30
Investeringsejendomme	61,40	-	61,40
Domicilejendomme	452,80	98,30	551,10
Øvrige materielle aktiver	603,80	13,60	617,40
Aktuelle skatteaktiver	1,40	9,20	10,60
Aktiver i midlertidig besiddelse	79,80	11,50	91,30
Andre aktiver	2.064,50	160,90	2.225,40
Periodeafgrænsningsposter	73,20	6,10	79,30
Aktiver i alt	67.435,70	15.311,90	83.072,30
Passiver	Spar Nord	Spk. Sjælland	Samlet
Gæld til kreditinst. Mm	7.314,00	688,20	8.002,20
Indlån og anden gæld	31.203,70	8.570,30	39.774,00
Indlån i puljeordninger	5.678,50	-	5.678,50
udstedte obligationer	7.806,20	2.847,70	10.653,90
Øvrige ikke-afledte finansielle forpligtelser	1.211,40	-	1.211,40
Aktuelle skattepassiver	2,40	-	2,40
Andre passiver	6.708,60	271,10	6.979,70
Periodeafgrænsningsposter	190,10	4,10	194,20
<i>Gæld i alt</i>	<i>60.114,90</i>	<i>12.381,40</i>	<i>72.496,30</i>
Hensættelser til udskudt skat	333,70	0,90	334,60
Hensættelser tab og garantier	4,50	82,20	86,70
Andre hensatte forpligtelser	131,20	-	131,20
<i>Hensatte forpligtelser i alt</i>	<i>469,40</i>	<i>83,10</i>	<i>552,50</i>
<i>Efterstillede kapitalindskud</i>	<i>2.477,00</i>	<i>818,10</i>	<i>3.295,10</i>
Aktiekapital	570,70	-	1.169,60
Garantkapital		709,10	-
Overkurs ved emission			113,46
Opskrivningshenlæggelser	64,60	19,60	84,20
Lovpligtige reserver	440,10		440,10
Overført overskud	3.299,00	1.300,50	3.299,00
Overført overskud spk. Sjæl. Aktieemission			1.508,58
<i>Egenkapital i alt</i>	<i>4.374,40</i>	<i>2.029,20</i>	<i>5.106,36</i>
Passiver i alt	67.435,70	15.311,80	83.072,29

Den sammenlagte resultatopgørelse og balance vil nu give nogle andre nøgletal lavet ud fra 2010 resultaterne, hvor jeg har valgt at tage disse frem.

Solvens:

Samlet basiskapital $2.801,1 + 5.820,4 + 30^{49} = 8.651,5$ mio.kr.

Samlede risikovægtede poster: $12.715,7 + 43.405,5 = 56.121,2$ mio.kr. $\sim 15,36 \%$

Sparekassen Sjælland havde i forvejen en højere solvens end Spar Nord, og når der så kommer et indskud fra bygningssalget, bliver den samlede solvens forbedret. Ud fra det individuelle solvensbehov, som Spar Nord har opgjort og oplyst, vil de næsten kunne fordoble deres risikovægtede poster, til godt 101 mia.kr.

Sammenlægningen giver som sagt en væsentligt større basiskapital, hvilket vil give mulighed for at deltage i konkurrencen om større engagementer. Spar Nord vil dermed få et større marked at operere på.

ICGR:

$(1/(\text{egenkapital/aktiver})) * (\text{årets resultat/aktiver i alt}) * ((\text{årets resultat} - \text{udbytte})/\text{årets resultat})$
 $1/ (5.106/83.072) * (123/83.072) * (123-0)/123 = \underline{2,41 \%}$

Når rationaliseringerne har vist sig vil resultatet være næsten fordoblet.

$1/ (5.106/83.072) * (123+116,8^{50})/83.072 * (123+116,8-0)/(123+116,8) = \underline{4,70 \%}$

WACC:

Renteudgifter/ gæld $* (1 - \text{skatteprocenten})(\text{passiver} - (\text{egenkapital/aktiver})) + r_f + B(km - r_f)(1 - (\text{passiver} - \text{egenkapital/aktiver}))$

$1.071/69.899 * (1 - 0,25)((83.072 - 5.106)/83.072) + (4 + 1 * (8 - 4)) * (1 - ((83.072 - 5.106)/83.072)) =$
 $0,0153221 * (0,75) * 0,9385352 + 0,08 * (1 - 0,9385352) = \underline{2,32 \%}$

Delkonklusion

Der vil som gennemgået være en hel del besparelser forbundet med de rationaliseringer, som jeg ser mulighed for, hvor der både reduceres i bestyrelse, direktion og personale – hvilket vil give en årlig besparelse på knap 116,8 mio.kr.

⁴⁹ Likviditetsindskuddet fra salg af bygninger

⁵⁰ Den årlige besparelse ifølge rationaliseringsafsnittet

Dog vil der være en stor udgift til at komme ud af Bankdata på 140 mio.kr. og det vil være en udgift nu og her, mens besparelsen på personale mm vil komme hen ad vejen, som ancienniteten udløber.

Jeg ser også en mere forretningsgivende mulighed i form af salg af bygninger, som nu og her kan give en likviditetsindsprøjtning på 30 mio. kr. – hvad der er givet for bygninger, ved jeg som sagt ikke, derfor er det ikke givet en decideret indtægt/fortjeneste. Likviditeten gives med salget fri til at lave forretninger, hvor forrentningen forhåbentligt bliver bedre end udviklingen i priserne på ejendommene, der sælges.

For både nye og de gamle aktionærer er det interessant, om der bliver en forbedret indtjening på aktierne, som følge af sammenlægningen.

I 2010 var der en indtjening pr. Spar Nord aktie på 105 mio. kr. / 55,99 mio. aktier = 1,9 kr.

For at betale for overtagelsen, kun med aktier, skal der udstedes 46,07 mio. aktier yderligere.

Det første år hvor der vil være en engangsudgift for betaling af at komme ud af datacentralen vil resultatet blive forringet med ca. 24 mio. kr. Så det første år vil det ikke være en fordel.

Efterfølgende vil det årlige resultat ifølge mine beregninger blive forbedret med 116 mio.kr. årligt, hvilket vil betyde en forbedring af indtjeningen på aktien på $(116+15^{51})/(55,99+46,07) = 1,28$ kr.

Dog skal det eksisterende overskud også deles med de nye aktionærer, hvorfor det nye afkast vil være $(105+116+15)/(55,99+46,07)$ og derved være oppe på 2,31 kr. – under forudsætning af, at der tjenes det samme som i 2010.

For Spar Nords aktionærer er dette acceptabelt, samtidig kan forøgelsen af mængden af aktier være med til at gøre aktien mere likvid, hvilket også kan være en fordel for aktiekursen. For Spar Nords aktionærer vil det dog være en fordel, såfremt bytteforholdet kunne holdes længere nede, da der så ikke ville blive så mange at dele med i de fremtidige indtjening.

Garanterne i Sparekassen Sjælland har i 2010 opnået følgende gennemsnitlige forrentning af deres garantbeviser:

Renteudgift til garantkapital	<u>19.180.000*100</u>	
Gennemsnitlige garantkapital	709.053.000	~ <u>2,71 %</u>

For garantterne virker det som en god handel, da de fra starten også opnår en fordel i bytteforholdet på 16 %, samt får muligheden for at aktierne kan stige i værdi.

⁵¹ Overskuddet som Sparekassen Sjælland selv har præsteret i 2010

Det er dog udslagsgivende for rentabiliteten i overtagelsen, at besparelserne på hele personalesiden kan realiseres, ellers vil engangsudgiften til Bankdata overskygge det forbedrede resultat, der vil kunne opnås.

Kildekritik

Til udarbejdelse af projektet har jeg benyttet mig af lærebøgerne og det udleverede materiale, altså pensum. Desuden har jeg brugt offentligt tilgængeligt materiale fra begge pengeinstitutter. De regnskabsmæssige oplysninger anser jeg for værende valide, da begge pengeinstitutter er underlagt revision og for Spar Nords vedkommende også børsregler.

Der er brugt materiale fra Finanstilsynet, Nationalbanken og Danmarks Statistik, hvilke jeg også finder valide, da de ikke har noget incitament til at pynte på tal osv. Jeg vurderer, at materialet fra ovennævnte er, hvad jeg vil kalde for meget troværdige. Hvorimod de artikler jeg også har brugt i opgaven, kan have karakter af knap så troværdige, da der er en journalist med egen holdning til tingene bag, og som kan dreje artiklens pointe i den retning, som vedkommende finder mest retvisende.

Der kan stilles spørgsmål ved, at jeg har brugt en udtalelse fra Lars Krull i beregningerne, da jeg ikke ved om det er 100 procent korrekt. Men det vigtigste må være, at Lars Krull ikke har nogen interesse i at komme med ukorrekte informationer, samt at han, så vidt jeg er orienteret om, ikke har nogen fordel hermed.

Konklusion

Projektets formål har været at vurdere om, det ville være en fordel for Spar Nord Banks aktionærer at overtage Sparekassen Sjælland, og hvorledes det lader sig gøre, samt hvorledes sådan et implementeringsprojekt skulle håndteres.

På sigt mener jeg, det vil være en fordel for aktionærerne i Spar Nord, at Spar Nord overtager Sparekassen Sjælland. Dette mener jeg på baggrund af flere betragtninger. Det skal dog med, at alle fordelene ikke kommer fra den ene dag til den anden, da en sådan sammenlægning vil tage noget tid og de tiltag, der skal gøres for at give fordelene også tager tid.

Ved en overtagelse vil Spar Nord dog ifølge mine beregninger få en engangsudgift, ved at få Sparekassen Sjælland ud af sit samarbejde med Bankdata, udgiften vil være på 140 mio. kr. Denne udgift vurderer jeg, vil betyde at der i det første år efter overtagelsen ikke vil være et forbedret resultat, men et lavere, men vil forbedre Spar Nords resultat allerede på andet år.

Fordelen kommer også kun såfremt, at der kan opnås de rationaliseringer eller yderligere rationaliseringer, som jeg har beregnet, da merindtjeningen ellers vil skulle bruge længere tid til at indhente engangsudgiften.

Engangsudgiften er et fakta, at den er der ved en overtagelse, derfor er det også vigtigt, at rationalerne er der. Når rationalerne er trådt i kraft vil aktionærerne opnå et højere afkast af deres investering end de har fået i 2010, hvor de har fået 1,9 kr. i afkast pr. aktie, hvor de kan forvente 2,31 kr.

De eksisterende og kommende aktionærer opnår desuden ved en sammenlægning, at Spar Nord bliver større og derved også kan tage større kunder ind, og derved bliver bredere i kundegrundlaget.

Overtagelsen af Sparekassen Sjælland skal følge de retningslinjer, der er i Lov om finansiel virksomhed §§ 207-213, hvor det oparbejdede overskud skal overføres til en fond. Både fonden og garantterne skal have muligheden for at få indløst deres garantbeviser kontant, eller hvis Spar Nord tilbyder det ved ombytning til aktier. For at overbevise garantterne om fordelene ved at få aktier frem for kontanter, tror jeg, Spar Nord er nødt til at give garantterne et tilbud om et bytteforhold, hvor garantterne føler en god handel. Jeg har foreslået et bytteforhold 1: 1,16, ud fra at det svarer til 2 års forventet afkast på aktiemarkedet, eller ca. 6 gange det garantterne har fået i rente i 2010 for deres indskudte garantkapital.

For de eksisterende aktionærer vil det være en fordel, såfremt at bytteforholdet kan minimeres yderligere, da de derved ikke skal dele fremtidige øgede indtjeninger med så mange nye aktionærer.

For Spar Nord, men så sandelig også aktionærerne, mener jeg det er vigtigt at sammenlægningen sker så hurtigt og problemløst som muligt. Dog vil det ikke kunne gøres uden, at der vil være en masse problemstillinger at tage stilling til. Til at løse de problemstillinger, mener jeg, der bør oprettes en projektorganisation, som har til opgave at løse sammenlægningen. Projektet vil komme til at bestå af en del under-projekter, som alle kan styres af 5x5 modellen.

Jeg vurderer, at udfordringerne vil komme fra interessenterne til de 2 pengeinstitutter. Til løsningen mener jeg, at der bør laves en gennemgående interessentanalyse af begge pengeinstitutters interessenter og løbende opdatere disse gennem projektets forløb. Interessentanalysen skal give indblik i, hvilke interessenter, der er interessante, at bearbejde. Formålet med bearbejdelsen er, at holde positive interessenter positive og forsøge at præge de negative interessenter, der kan være til fare for projektet, så de bliver positive.

For at projektet får de bedste muligheder for succes, mener jeg projektleders dilemma skal med i overvejelserne. De usikkerhedspunkter i interessentanalysen projektleder og gruppen ikke selv er kvalificeret til at løse, bør man ofre udgiften til ekstern konsulenthjælp, så de beslutninger, der træffes, bliver truffet på et kvalificeret grundlag, og danner fundamentet for kvaliteten i projektet. Desuden mener jeg, at der under sammenlægningen skal forsøges at holde medarbejdernes effektivitet og selvværd så højt som muligt, hvilket kan opnås ved at få medarbejderne til at føle sig trygge og som en del af holdet, efter at sammenlægningen er meldt ud. Det er vigtigt for Spar Nord og aktionærerne, at medarbejderne kommer så hurtigt som muligt tilbage i samme effektivitet, som inden sammenlægningen, da det vil være med til at forbedre resultaterne i den sidste ende.

Jeg vil anbefale, at der laves en kommunikationsplan, der sikrer at informationerne kommer ud rettidigt, og til de rigtige. Herved sikres også, at der ikke meldes noget ud, så længe det stadig er fortroligt.

Kildefortegnelse

Bøger:

- Commercial Banking, 3. udgave, Benton E. Gup og James W. Kolari, udgivet af forlaget Wiley
- Grundbog i Projektledelse, 9. udgave 2007, Hans Mikkelsen og Jens O. Riise, udgivet af forlaget PRODEVO ApS.
- Organisationsteori, 4. udgave, Bakka og Fivelsdal, udgivet af Handelshøjskolens forlag

Hjemmesider:

- Nationalbanken.dk
- Finansielstabilitet.dk
- Sparnord.dk
- Alm.spks.dk
- Prodevo.dk
- Aub.aau.dk
- Oem.dk
- Erhvervsbladet.dk
- Borsen.dk
- Totalkredit.dk

Andet:

- Lov om finansiel virksomhed
- Kapitaldækningsbekendtgørelsen
- Udtalelse fra Områdedirektør Lisa Kjær – bankområde Rebild
- Udtalelse fra underviser på HD FR – Lars Krull

Bilag

- A. Nøgletalsberegninger for Spar Nord Bank
- B. Eksempel på projektplan ved sammenlægning af 2 pengeinstitutter
- C. Nøgletalsberegninger for Sparekassen Sjælland

Bilag A

	2008	2009	2010
$k_w = k_d(1-T)L + k_e(1-L)$			
Cibor 3	5,28%	2,48%	1,25%
k_w = weighted average cost of capital of new funds	3,42%	2,50%	2,21%
Det koster gælden	2,52%	1,32%	0,88%
Det koster egenkapitalen	0,90%	1,18%	1,34%
k_d = cost of interest-bearing liabilities	3,7918%	2,0617%	1,4032%
T = corporate tax rate	0,25	0,25	0,25
L = ratio of liabilities to assets	0,888	0,853	0,833
k_e = cost of equity	8,00%	8,00%	8,00%
$k_e = r_f + b(k_m - r_f)$	8,00%	8,00%	8,00%
r_f = the risk-free rate of interest on Treasury bills	0,04	0,04	0,04
b = stock market beta of a stock	1	1	1
k_m = expected return on the stock market	0,08	0,08	0,08
Rentebærende gæld i alt (1.000 kr.)**	61.496.896	55.017.000	56.162.600
Renteomkostninger (1.000 kr.)	2.331.855	1.134.300	788.100
Gæld i alt	61.496.896	55.017.000	56.162.600
Aktiver	69.267.650	64.529.200	67.435.700
Rentebærende gæld ift. aktiver i alt	0,888	0,853	0,833

**Opgørelse af rentebærende gæld

Passiver i alt	69.267.650	64.529.200	67.435.700
Egenkapital	4.024.471	4.142.700	4.374.400
Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	0
Andre passiver	3.592.161	5.210.800	6.708.600
Periodeafgrænsningsposter	154.122	158.700	190.100
I alt	61.496.896	55.017.000	56.162.600

WACC 2008 for Spar Nord er skrevet fuldt ud her:

$61.496.896 / 2.331.855 * (1-0,25) * ((69.267.650-4.024.471)/69.267.650) +$

$0,08*(1-((69.267.650-4.024.471)/69.267.650)) =>$

$0,037918 * 0,75 * 0,888 + 0,08 * (1-0,888) => 0,0252 + 0,009 = 0,0342 = \underline{3,42 \%}$

ICGR = 1/Capital ration X Return on assets X Earnings retention ratio

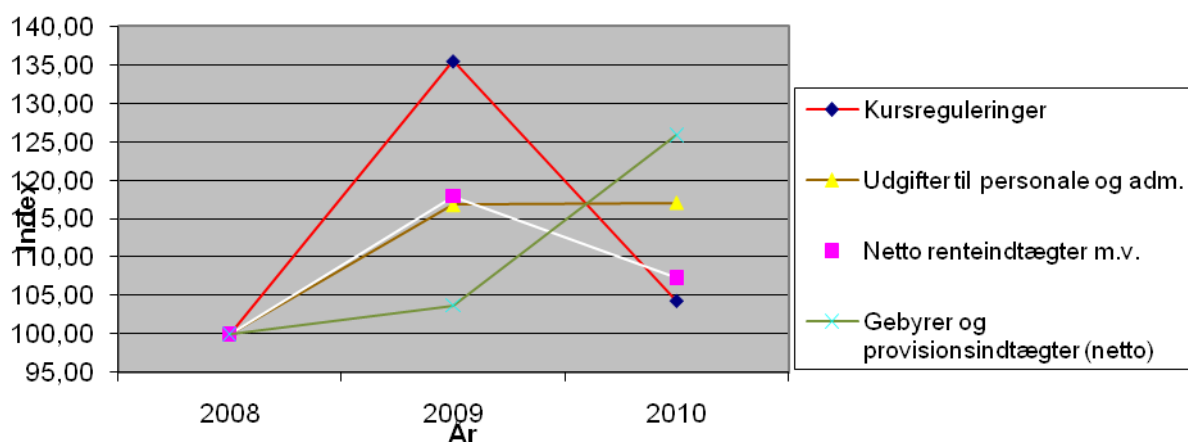
ICGR for Spar Nord Bank	2008	2009	2010
Egenkapital/ overført overskud	4.138.373	4.024.471	4.142.700
Aktiver i alt	69.267.650	64.529.200	67.435.700
Årets resultat	123.724	144.700	133.000
Skat	28.428	27.200	28.000
Årets resultat efter skat	95.296	117.500	105.000
Udbytte	0	0	0
ICGR	2,30%	2,92%	2,53%

Her er ICGR for 2010 skrevet ud:

$$(1/ (4.142.700/67.435.700)) * (105.000/67.435.700) * ((105.000-0)/105.000) \sim$$

$$16,27869 * 0,00156 * 1 = 0,02539 * 100 = \underline{2,53 \%}$$

Udvikling i udvalgte poster fra resultatopgørelsen



Kursreguleringer	-225275000	305200000	235100000
	100,00	135,48	104,36
Andre driftsindtægter	89459000	99800000	132400000
	100,00	111,56	148,00
Udgifter til personale og adm.	1284964000	1500500000	1504100000
	100,00	116,77	117,05
Af- og nedskrivninger på immatrielle og matrielle aktiver	95953000	111600000	125200000
	100,00	116,31	130,48
Andre driftsudgifter	44823000	176000000	221900000
	100,00	392,66	495,06
Nedskrivninger på udlån og tilg.	274688000	691800000	550200000
	100,00	251,85	200,30
Resultat af kapitalandele	43257000	17100000	40500000
	100,00	39,53	93,63
Øvrige indtægter og udgifter i alt	-1792987000	-2057800000	-1993400000
Årets resultat	95296000	117500000	105000000
Udgifter til personale og adm.	1284964000	1500500000	1504100000
Antal ansatte	1554	1530	1471
Gennemsnitlig udgift pr. ansat	826875	980719	1022502
Indextal for udviklingen	100,00	118,61	123,66
Gennemsnitlig skabt resultat pr. medarbejder	61323	76797	71380
Indextal for udviklingen	100,00	125,23	116,40

Bilag B

Projektplan - Sammenlægnig af 2 banker											Side 1 af 1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Koordinations- og styringsplan		Plan		Tidsplan							Projektleder: Jan Hansen		Den 16/12-2010		Deltagere																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Indsatsområde, aktivitet, milepæl																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Nr.	Betegnelse	Antal timer		Faktisk forbrug		Start		Slut		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		Projektleder		It-Systemudvikler		Forretningsudvikling		datacentral		Juridisk afdeling		Kreditkontoret		HR		Fagforening - Tillidsfolk		Kommunikation		Afhængig af		Koordiner med forret. Univ.		Bemærkninger konsulent?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
1.	Ideafklaring	100	500			01.01	20.02	Δ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

Bilag C

ICGR = 1/Capital ration X Return on assets X Earnings retention ratio			
ICGR - Sparekassen Sjælland	2008	2009	2010
Egenkapital/ overført overskud	1.225.852	1.269.237	1.282.524
Aktiver i alt	12.997.600	13.633.797	15.311.811
Årets resultat	53.355	13402	26187
Skat	9970	115	8195
Årets resultat efter skat	43.385	13.287	17.992
Udbytte	0	0	0
ICGR	3,54%	1,05%	1,40%

WACC

	2008	2009	2010
$k_w = k_d(1-T)L + k_e(1-L)$			
Cibor 3	5,28%	2,48%	1,25%
k_w = Weighted Average Cost of Capital of new funds	3,78%	3,18%	2,78%
Det koster gælden	2,17%	1,65%	1,25%
Det koster egenkapitalen	1,61%	1,53%	1,53%
k_d = cost of interest-bearing liabilities	3,62%	2,72%	2,06%
T = corporate tax rate	0,25	0,25	0,25
L = ratio of liabilities to assets	0,80	0,81	0,81
k_e = cost of equity	8,00%	8,00%	8,00%
$k_e = r_f + b(k_m - r_f)$	8,00%	8,00%	8,00%
r_f = the risk-free rate of interest on Treasury bills	0,04	0,04	0,04
b = stock market beta of a stock	1	1	1
k_m = expected return on the stock market	0,08	0,08	0,08
Rentebærende gæld i alt (1.000 kr.)**	11.343.517	12.117.040	13.736.052
Renteomkostninger (1.000 kr.)	410771	330.030	282570
Gæld i alt	10.389.455	11.026.190	12.381.416
Aktiver	12.997.600	13.633.797	15.311.811

Rentebærende gæld ift. aktiver i alt	0,873	0,889	0,897
**Opgørelse af rentebærende gæld			
Passiver i alt	12.997.600	13.633.797	15.311.811
Egenkapital	1.269.237	1.282.524	1.300.516
Aktuelle skatteforpligtelser	0	720	8
Andre passiver	376.221	226.381	271.094
Periodeafgrænsningsposter	8.625	7.132	4.141
I alt	11.343.517	12.117.040	13.736.052