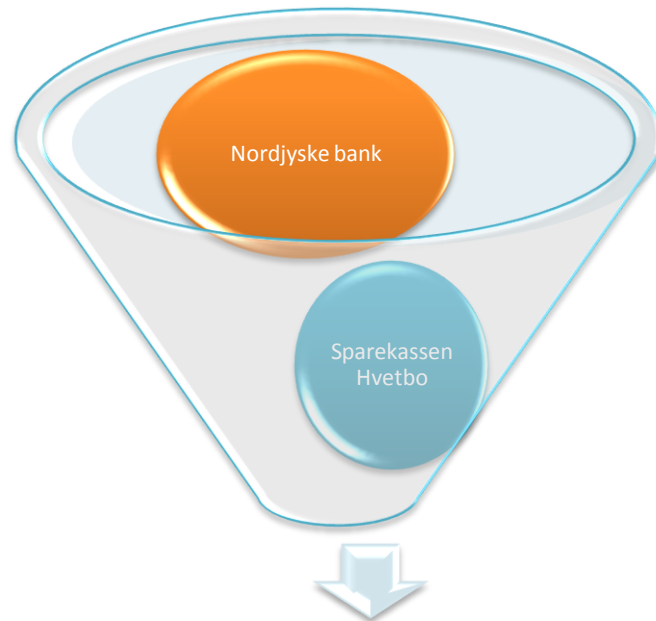


Nordjyske Bank overtager Sparekassen Hvetbo



Nordjyske Bank

Speciale HD Finansiell rådgivning 2012

8. semester - Aalborg Universitet

af: Anni Bissø Kildeberg

Studienr. 20102244

Vejleder: Jesper Raalskov

Aflevering: 30.04.2012

(Dette er en opgave lavet i forbindelse med afsluttende eksamen i HD-FR)

Indholdsfortegnelse:

Summary	Side 5
Indledning	Side 6
Problemformulering	Side 7
Metodevalg	Side 7
Afgrænsning	Side 8
Del 1:	
Nordjyske Bank	Side 9
Sparekassen Hvetbo	Side 10
1.0 Regnskabsanalyse	Side 11
- Typer af kapital – lovgrundlag	Side 11
- Basiskapital	Side 11
- Egenkapital	Side 12
- Hybrid kernekapital	Side 12
- Kernekapital	Side 12
- Supplerende- og ansvarlig kapital	Side 12
- Risikovægtede poster	Side 14
- Solvens	Side 16
- Store engagementer	Side 17
- WACC	Side 18
- Indtjening og nedskrivning	Side 20
- ICGR	Side 21
- ROE	Side 23
- ROA	Side 23
- Omkostninger	Side 24
- Likviditet – lovgrundlag	Side 26
- Forventninger til fremtiden	Side 28
Delkonklusion regnskabsanalyse	Side 29

1.1 Risikoanalyse	Side 30
- Kreditrisiko	Side 30
- Markedsrisiko	Side 32
- Operationel risiko	Side 35
- Tilsynsdiamant	Side 35
 Delkonklusion risikoanalyse	 Side 37
1.2 Nordjyske Banks overtagelse af Sparekassen Hvetbo	Side 38
- Besparelser	Side 38
- Omkostninger til revisor direktion og bestyrelse	Side 38
- Udgifter til administration og lokaler	Side 39
 - Nye nøgletal for Nordjyske Bank	 Side 41
- Solvens og kapitaldækning	Side 41
- ICGR	Side 41
- WACC	Side 41
- Risici	Side 41
- Ejendomseksposering	Side 41
- Store engagementer	Side 42
 Delkonklusion fusion	 Side 43
 Del 2	
2.0 Organisation	Side 44
- Interessentanalyse	Side 44
2.1 Struktur	Side 46
- Organisationsdiagram	Side 46
2.2 Kultur	Side 47
- Påvirkning af kulturen	Side 47
- Medarbejderne	Side 48
- Maslow – behovspyramide	Side 49

2.3 Processer	Side 49
2.4 SWOT – analyse	Side 50
- Stærke sider	Side 51
- Svage sider	Side 51
- Muligheder	Side 52
- Trusler	Side 52
Delkonklusion organisation	Side 53
Del 3	
3.0 Projektledelse	Side 54
- Aftalegrundlag	Side 54
- Målsætning	Side 55
- Opbygning af projektet	Side 56
Delkonklusion projektledelse	Side 58
Konklusion	Side 59
Perspektivering	Side 61
Bilag 1	Side 62
Bilag 2	Side 63
Bilag 3	Side 64
Bilag 4	Side 64
Bilag 5	Side 65
Bilag 6	Side 66
Bilag 7	Side 68
Kildefortegnelse	Side 69

Summary

This assignment is about if the shareholders in Nordjyske Bank will benefit from taking over another bank in the northern part of Jutland, Sparekassen Hvetbo. What considerations do Nordjyske Bank need to do concerning the organization, and if they need to do a project for educating the new employees.

The first part of the assignment is an analyze of both banks financial statements. The financial crisis has done it very difficult for the banks to make profits during the crisis, and their loss has been over average. Nevertheless Nordjyske Bank managed to make profits the last 4 years and Sparekassen Hvetbo had a big loss in 2011. Both banks have challenges, because their loans are in specific industries. Nordjyske Bank has lendings in farming and Sparekassen Hvetbo has lendings in real estate. That is two industries, which suffers a lot because of the crisis. Both companies meet legal requirement, but the law keep on getting more strict, and it will give the small banks a lot of problems to keep up with the legal requirement.

Putting the two companies together wont make a financial difference in short term, but when the crisis is over, many banks will go together, because running a bank is very difficult and cost a lot. Both banks are looking for new ways to earn money because the clients wont loan any money. Nordjyske Bank wants to expand their market, and Sparekassen Hvetbo wants to cut their losses, they have different strategies. It is the perfect opportunity for Nordjyske Bank to expand on the market in Northern Jutland, which is a market they know.

Nordjyske Bank benefits a lot form their acquisitions in 2009, where they bough another bank. They have tried to put in another organization in their company, and they know how to do it the right way. They can use “the schedule” from 2009, if they want to buy Sparekassen Hvetbo. It will definitely keep the cost down, and they have an idea what an acquisition cost.

My recommendation is to buy Sparekassen Hvetbo cheap because it gives them a possibility to expand, but they have to be sure, that there are no surprises in their books. The shareholders wont benefit in short terms, but in long terms it is necessary to have a bigger market share.

Indledning

Den finansielle krise, som startede i 2007 i USA, er i dag skyld i, at flere banker står over for store udfordringer. Krisen startede på boligmarkedet pga. de meget risikable subprimelån i USA. Banker og kreditselskaber havde kæmpe udlån til ikke kreditværdige kunder, og det er skyld i et ”lammet” boligmarked flere steder i verden. Resultatet har været kraftigt faldende boligpriser og recession mange steder. Flere af de meget store amerikanske banker og kreditselskaber gik konkurs, herunder Lehman Brothers, Fanny Mae og Freddie Mac. Det ellers stabile finansielle marked, begyndte at blive usikkert, og mistilliden til hinanden bevirkede, at kreditmarkedet frøs fast. Ingen ville låne penge til hinanden, hvis de selv skulle få brug for pengene. Når så store spillere på markedet kan gå fallit på trods af gode ratings fra ratingsbureauerne¹², hvem kan man så stole på?

Mistilliden viste sig også på det danske finansielle marked, og flere pengeinstitutter kom i problemer med at opfylde lovkravene, som stilles til en finansiell virksomhed. Da et stabilt finansielt marked er nødvendigt i vores samfund, blev det en nødvendighed for landets magthavere, at indføre regulerende ”bankpakker”. Tilliden til bankerne skulle tilbage til forbrugerne, så markedet kunne komme tilbage på sporet igen. På trods af de regulerende bankpakker, var der banker, som ikke har kunnet klare krisen alligevel. De havde mange risikable udlån, og iflg. flere specialister, vil der komme flere bankkrak.³ Det er især de mindre pengeinstitutter, som er i problemer, og de øgede krav til bankerne, gør det ikke nemmere for de mindre banker.

Min opgave vil tage udgangspunkt i den situation de danske pengeinstitutter er i. Med de mange udtalelser om, at der vil ske flere opkøb og fusioner i fremtiden, er jeg overbevist om, at det også vil være gældende på det Nordjyske marked. Jeg har valgt at skrive om Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo, fordi det er 2 nordjyske banker, som er i det markedsområde, jeg arbejder i idag. De er begge i gruppe 3, som har en arbejdende kapital på over 250 mio. kr.⁴ Det er 2 banker, som bliver nævnt i de nordjyske medier, fordi de har forskellige udfordringer.⁵⁶⁷

¹ http://finans.borsen.dk/artikel/1/226826/ratingbureau_blaastemplede_danske_krakbanker.html

² Dokumentar om finanskrisens start i USA ”the inside job”

³ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/01/19/222330.htm>

⁴ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

⁵ <http://www.tv2nord.dk/artikel/157822:Erhverv--Nordjyske-Bank-afviser-finanstilsynet>

Problemformulering

Vil det være en fordel for Nordjyske Banks aktionærer at overtage Sparekassen Hvetbo? I givet fald, hvilke organisatoriske og projektmæssige overvejelser bør ledelsen i Nordjyske Bank gøre sig?

Metodevalg

Denne opgave inddeles i 3 overordnet afsnit, hvortil der er mindre afsnit

- 1 Analyse af de 2 banker samt overtagelsen
- 2 De organisatoriske overvejelser
- 3 De projektmæssige overvejelser

Ad.1 (Vægtning 80 %)

I afsnit 1 vil jeg lave en kort præsentation af de 2 banker, som indeholder deres historie og deres værdier. Det er for at se, om jeg har med to vidt forskellige banker at gøre. Derefter vil jeg analysere deres regnskaber. Inden jeg laver regnskabsanalysen, vil jeg kort beskrive Lov om Finansiell virksomhed, og de begreber, som er nødvendige for at kunne beregne nøgletallene: Solvensprocent, WACC, ICGR, ROE og ROA. Nøgletallene vil jeg analysere 4 år tilbage, for at kunne se, hvordan de har udviklet sig siden finanskrisen startede. Sidst i afsnittet vil jeg beregne nye nøgletal, når de 2 pengeinstitutter er lagt sammen, for at se om det har styrket Nordjyske Bank på nøgletallene.

Udover regnskabsanalysen vil jeg lave en risiko analyse, da bankerne i dag ligger med store risici ved udlån til bestemte brancher. Risikoanalysen vil bestå af en analyse af:

- Kreditrisiko
- Operationel risiko
- Markedsrisiko
- Tilsynsdiamant

⁶ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2523272.ece>

⁷ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1009520.ece>

Når bankernes regnskaber og risiko er analyseret, vil den sidste del i del 1 bestå af nøgletal og risici, hvor bankerne er lagt sammen. Det er for at se, om det vil styrke Nordjyske Bank og gavne aktionærerne.

Ad. 2 (vægtning 15 %)

Jeg vil her belyse de evt. organisatoriske ændringer der kan være ved et evt. opkøb, og hvilke udfordringer det kan give. Jeg vil prøve at beskrive den nye organisation, når bankerne er lagt sammen og belyse strukturen, kulturen og processerne. Til det vil jeg bruge:

- Interessent analyse
- Organisationsdiagram
- Maslow
- SWOT analyse

Ad. 3 (vægtning 5 %)

Ved sammenlægning af 2 organisationer, vil der være mange overvejelser, der skal gøres. Her vil jeg begrænse afsnittet til kun at beskrive et projekt, som vil være nødvendigt, for at ”uddanne” medarbejderne i Sparekassen Hvetbo, for at kunne blive en del af Nordjyske Bank. Det vil være et projekt, hvor medarbejderne bliver uddannet i Nordjyske Banks produkter og forretningsgange. Projektet vil jeg bygge op efter 5x5 modellen.

Afgrænsning

Ved overtagelse af en bank, er der mange faktorer, som skal undersøges og analyseres. Jeg har valgt de faktorer, som jeg har kendskab til igennem mit HDFR studie. Regnskabsanalysen afgrænses til årene 2008-2011, og pga. det begrænset omfang på max 80 sider, vil ikke alle faktorer blive beskrevet i risikoanalysen. Dog vil der blive nævnt elementer under alle risici. Jeg har valgt at skrive opgaven, så alle kan forstå den, hvilket også vil indebære, at der kan være beskrivende afsnit i opgaven.

Nordjyske Bank⁸

Nordjyske Bank blev en realitet i 2002. Den består af 2 ældre nordjyske lokalbanker som fusionerede. Det var Egnsbank Nord fra 1970 og Lokal Banken Hjørring fra 1977. De var begge meget stærke lokalbanker i Vendsyssel og har historie 100 år tilbage. Nordjyske Bank har siden 2002 overtaget Øster Brønderslev Sparekasse samt købt ”den grønne afdeling” af Løkken Sparekasse, da den krakkede i 2009. Ved det seneste køb overtog Nordjyske Bank udlån for 1 mia, indlån for 1,2 mia og garantier for 0,2 mia. Deriblandt var en del udlån til landbrugskunder.

Nordjyske Bank har hovedsæde i Frederikshavn. Det største markedsområde er i Vendsyssel, hvor der er 20 filialer og 1 i København. Der er i alt 279 medarbejdere i Nordjyske Bank. På trods af krisen kan man i ledelsens beretning i årsrapporten for 2011 læse, at banken forventer en konsolidering blandt danske pengeinstitutter, og banken ønsker også at udvide forretningen gerne i Nordjylland, men også København og Århus har interesse.⁹ De har mest interesse i privat kunder samt små og mellemstore virksomheder.

Banken ønsker at fremstå som en lokal forankret bank med godt lokalkendskab og lægger vægt på individuel rådgivning. Den har ca. 22.000 nordjyder som aktionærer og ingen ejer mere end 5 %, hvilket vil sige, der ikke er storaktionærer i banken. Den betegner sig selv som en fri, uafhængig og folkeejet bank.¹⁰ Nordjyske Bank er bevidst om den store og vigtige rolle den har for lokalsamfundet og områdets udvikling

Nordjyske Banks værdier vil blive beskrevet nærmere i afsnittet omkring deres organisation.

⁸ Nordjyskebank.dk

⁹ http://alm.nordjyskebank.dk/media/årsrapport_31.12.11.pdf side 4

¹⁰ http://alm.nordjyskebank.dk/media/årsrapport_31.12.11.pdf side 4

Sparekassen Hvetbo¹¹

Sparekassen er opstået i 1897 ved initiativ fra nogle lokale. Den var frem til 2007 en garantsparekasse, men blev i 2007 børsnoteret og dermed en ”bank” med aktionærerne som ejere.

Det er en mindre lokal bank med hovedsæde i Pandrup i Jammerbugten Kommune. Der er 4 filialer, hvor de 3 ligger i Jammerbugt Kommune og 1 afdeling i Aalborg. Så her er der virkelig tale om en lokalbank. Den er så lokal, at næsten hele bankens markedsområde hovedsagligt dækker 1 kommune, og det er endda kun en del af kommunen. Det som før kommunalreformen svarer til Pandrup Kommune. Der er 56 medarbejdere i Sparekassen Hvetbo, og

Iflg. deres hjemmeside, har Sparekassen Hvetbo som erklæret mål

*”at være på forkant med udviklingen og tage initiativer til gavn for lokalsamfundene, og med dynamiske tiltag opmuntre og støtte etablering af nye forretninger og virksomheder, der kan være med til at skabe og tiltrække flere arbejdspladser”.*¹²

Der er ingen tvivl om, at denne ”Sparekasse” har stor betydning for Pandrup området, men med dette mål burde de næsten få støtte fra kommunen. De lægger mere vægt på udviklingen i området end at drive en forretning og skabe udbytte til aktionærerne. Modsat Nordjyske Bank, har Sparekassen Hvetbo 2 stor aktionærer i banken. Det er fonden for Sparekassen Hvetbo og Finansiell stabilitet. Iflg. vedtægterne kan ingen eje mere end 10 % af aktierne på nær Fonden. Christian Hem har siddet som formand i bestyrelsen for både fonden og Sparekassen. Det er dog ikke lovligt mere, da der er vedtaget en ny lov, om at der ikke må være sammenfald mellem bankbestyrelse og fondsbestyrelse mere. Det er bl.a. pga. nogle bankkrak, hvor der har været tvivl om styrelsen af fonden, hvor de samme personer har siddet i bankens bestyrelse.¹³

Det sidste regnskab fik konsekvenser for direktøren Jens Boelsskifte. Regnskabet viste et underskud på ca. kr. 100 mio og direktøren blev fyret.

¹¹ Hvetbo.dk

¹² Citat <https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/>

¹³ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1632607.ece>

Værdierne for Sparekassen Hvetbo vil jeg som i ovenstående afsnit om Nordjyske Bank komme nærmere ind på i afsnittet omhandlende organisationen.

Regnskabsanalyse

Inden jeg laver regnskabsanalysen vil jeg forklare vigtige begreber og loven bag det at drive finansiell virksomhed. Der vil også i afsnittet være en redegørelse for de indførte ”bankpakker” fra myndighederne, for at hjælpe de danske pengeinstitutter.

Typer af kapital – lovgrundlag

Tidligere kunne man finde alt lovgivningen omhandlende de forskellige typer kapital i Lov om finansiell virksomhed. Der er dog i juni 2011 sket ændringer og ændringerne skal nu findes i en bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital nr. 764 udgivet den 30. juni 2011.

Basiskapital

Basiskapital er bankens samlede kapitalgrundlag og skal opfylde det lovmæssige krav iflg. den nye bekendtgørelse. Basiskapitalen er bankens ansvarlige kapital og er den sikkerhedsmargin i forhold til de risici og tab som banken får og ikke kan dækkes af de løbende indtægter. Basiskapitalen består af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital (de 3 typer beskrives i efterfølgende afsnit) Den opgøres iflg. LFV §128, som henviser til finanstillsynet, som fastsætter reglerne for opgørelse, hvor den nye bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 3. Minimum lovkravet til basiskapitalen er jf. LFV §124 stk. 2 er følgende:¹⁴

- Skal mindst udgøre 8% af de risikovægtede poster, hvilket også svarer til solvenskravet
- Skal mindst udgøre 5 mio. Euro (minimum kapitalkravet)

Jf. LFV § 124 er det bankens bestyrelse og direktion, som skal sikre, at der er tilstrækkelig basiskapital samt at der er procedurer til at måle risikoen ved løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital i den størrelse, type og fordeling som skal dække bankens risici.

¹⁴ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=138013#K14>

Egenkapital

Egenkapitalen i en børsnoteret bank består af følgende: aktiekapital, reserver og akkumuleret overskud. Egenkapitalen beskriver, hvad virksomheden er værd. Egenkapitalen er kapital af højeste kvalitet, og den dækker de første tab i banken.

Hybrid kernekapital

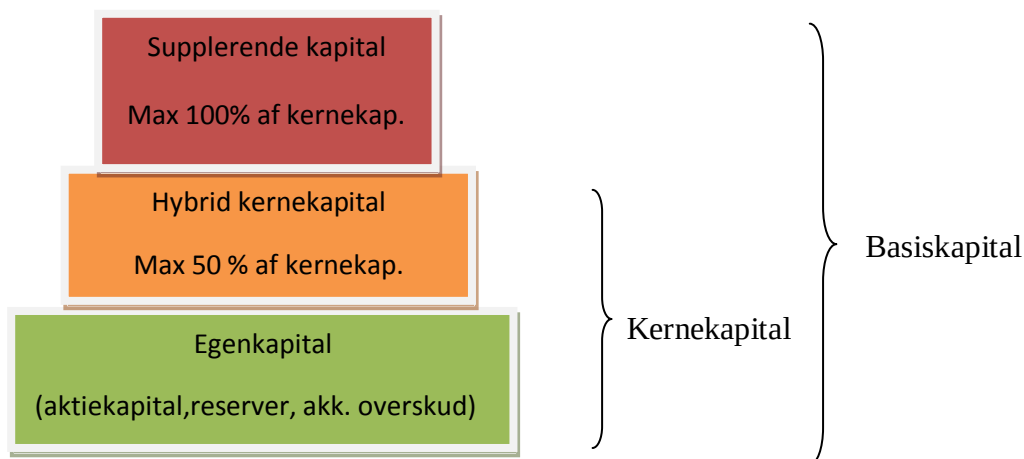
Hybrid kernekapital er lån som er ydet på særlige vilkår. Lånet kan i princippet aldrig opsiges og løber uendeligt. Derfor er der ingen risiko for at lånet bliver opsagt. Betingelserne for hybrid kernekapital er omfattet den nye bekendtgørelse jf § 10 stk. 2 og må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen jf. § 12.

Kernekapital

Egenkapital og hybrid kernekapital er det samme som bankens samlede kernekapital. Det er den mest sikre kapital i banken. Kernekapitalen opgøres efter bekendtgørelsens § 4.

Supplerende- og ansvarlig kapital

Supplerende- og ansvarlig kapital er lån til banken. Betingelserne er anderledes end betingelserne for hybrid kernekapital, og har typisk en kortere løbetid, hvilket også gør den mere risiko villig. Opgørelsen står i bekendtgørelsens § 24 og jf. § 25 må den maksimalt udgøre 100 % af kernekapitalen efter fradrag.



Hvis banken krakker, vil basiskapitalen blive tabt fra toppen af pyramiden.

Herunder er en opgørelse over basiskapitalen for henholdsvis Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo i perioden 2008 til 2011.

Nordjyske Bank¹⁵	2008	2009	2010	2011
Kernekapital efter fradrag	863.693	1.040.780	1.100.598	1.169.734
Hybrid kernekapital	0	0	0	0
Suppl. Kapital	25.351	30.559	30.816	30.103
Basiskapital efter fradrag	863.693	1.048.639	1.100.599	1.176.690

Som skemaet viser, er basiskapitalen stigende i hele perioden. Stigningen skyldes hovedsagligt en stigning af kernekapitalen. Nordjyske Bank har på trods af krisen præsteret et overskud, hvilket er skyld i stigningen i kernekapitalen. De har ikke haft brug for at optage lån i form af hybrid kernekapital og kun i mindre omfang supplerende kapital.

Sparekassen Hvetbo¹⁶	2008	2009	2010	2011
Kernekapital efter fradrag	273.215	375.657	384.444	274.989
Hybrid kernekapital	0	63.529	63.674	63.819
Suppl. Kapital	79.402	78.732	78.086	77.120
Basiskapital efter fradrag	337.486	454.389	462.530	349.797

I modsætning til Nordjyske Bank, har Sparekassen Hvetbo kun lige formået at opretholde basiskapitalen i perioden 2008-2011, hvis vi ser på en samlet periode. Deres basiskapital er mere eller mindre uændret, dog med optagelse af lån i form af hybrid kernekapital.

Underskuddet i 2011 tog en god del af egenkapitalen, men de opfylder stadig kravet til max 50 % hybrid kernekapital af den samlede kernekapital.

¹⁵ Nordjyskebank.dk

¹⁶ Hvetbo.dk

Risikovægtede poster

Risikovægtede poster er jf. LFV § 142 stk. 1 et mål for den samlede risiko for tab forbundet med bankens aktiviteter. De forskellige udlån vægtes med forskellige risikovægte alt efter hvilke slags udlån der er tale om. Der tages bl.a. højde for kreditrisiko, operationel risiko og markeds risiko jf. LFV § 142 stk. Det er Finanstilsynet som fastsætter reglerne for opgørelsen af de risikovægtede poster jf. LFV § 143. Nedenfor viser tabellen, hvor meget de forskellige poster vægter, når de risikovægtede poster skal opgøres:

Debitor/rating	AAA - AA-	A+ - A-	BBB+ - B-	BB+ - B-	Ikke ratede
Erhverv	20 %	50 %	100 %	150 %	100 %
Privatkunder, små og ml. store erhverv					75 %
Lån med pant i fast Ejendom					35 %
Pant i erhvervs ejd.					100 % 50 % ¹⁷
Alle aktiver efter 90 Dages forfald					150 % ¹⁸ 100 %

Tabellen viser vigtigheden af at få sikkerhed, når der lånes penge ud. Udlånet vægter kun med 35 %, hvis det er indenfor 80 % af vurderingen i helårsboliger med pant i fast ejendom. Dvs. med pant i bil eller ejerpan i helårsboliger udover 80 % vægtes der med 75 %, som alle andre blanco udlån.

Her vises udviklingen i de risikovægtede poster for Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo i perioden 2008-2011

Risikovægtede poster ¹⁹	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	6.059.140	6.332.901	6.326.000	6.270.722
Sparekassen Hvetbo	2.161.449	2.215.508	2.361.095	2.125.321

¹⁷ 50 % vægt for den sikrede del af lån mod pant i erhvervsejendomme.

¹⁸ 150 % hvis værdireguleringen er mindre end 20% af den usikrede del. 100 % hvis værdireguleringen overstiger 20%.

¹⁹ Hvetbo.dk og nordjyskebank.dk

For begge penge institutter er det gældende, at de risikovægtede poster er faldet det sidste år, dog er der også et mindre fald i 2010 for Nordjyske Bank. Det kan derfor være spændende at finde årsagen til faldet. Er det et faldende udlån eller fordi man er blevet bedre til at få sikkerhed for sine lån. Et faldende udlån er ikke godt for forretningen. Det medfører også faldende indtjening. Nedenfor vises udviklingen i bankernes udlån:

Udlån²⁰	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	6.506.168	7.469.116	6.594.207	6.338.233
Sparekassen Hvetbo	1.337.677	1.386.362	1.304.086	1.229.339

Som ovenstående tabel viser, er det udlånet, som er faldet i ”krise” perioden. Udlånet har for begge banker været stigende fra 2008 til 2009, men derefter også været faldende til et lavere niveau end 2008, hvor krisen startede. Udlånet er faldet med ca. 3 % i Nordjyske Bank fra 2008 til 2011 og næsten 16 % fra 2009 til 2011, hvor udlånet var størst i 2009. Sparekassen Hvetbos udlån er faldet ca. 8 % i perioden 2008-2011 og næsten 12 % i perioden 2009 til 2011, hvor udlånet var størst i 2009. Der kan være mange forklaringer på de mindre udlån. Det kan være direkte nedskrivninger på udlån, hvor der er vurderet, at pengene er tabt. Det kan være ubenyttede kreditter, som indfries, hvilket er godt, da det ikke giver indtjening. Det kan også være, som Nordjyske Bank har skrevet i deres regnskab for 2010, at de målrettet er gået efter at få omlagt nogle af deres boligkreditter til realkredit lån, hvilket har givet en indfrielse på 130 mio. Sparekassen Hvetbo skriver i deres Årsrapport for 2011, at det skyldes store nedskrivninger på landbrugskunder og erhvervskunder. Nedskrivningerne udgør ca. 100 mio og svarer til 4,8 % af de samlede udlån og garantier.²¹

²⁰ Nordjyskebank.dk og hvetbo.dk

²¹ <https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/regnskab/helaar/rapporter/Årsrapport%202011.pdf>

Solvens

Solvens er det mest benyttede nøgletal, også når bankernes regnskab omtales i pressen.

Solvens er et udtryk for hvor modstandsdygtige de er overfor tab. Solvensen er også et udtryk for bankens kreditværdighed, og den udregnes på følgende måde:

$$\text{Solvens} = \text{basiskapitalen} / \text{risikovægtede poster}$$

Solvensen viser hvor mange gange de risikovægtede poster kan serviceres af basiskapitalen. En høj solvens kan have stor betydning for, hvor billigt banken kan låne kapital i markedet. Solvensen kan dog også være for høj, da det er bedre at overskudskapitalen kommer ud og skabe indtjening.

Jf. Lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 2 er minimumskravet til solvensen 8 %. Dvs. basiskapitalen skal minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster. Selvom det er lovens minimumskrav, skal bankerne opføre sit eget individuelle solvensbehov. Her tages forhold som risici med i beregningen, og opgørelsen foretages iflg. LFV § 124 stk. 4. Dog kan det aldrig blive mindre end 8 %. Iflg. stk. 5 kan finanstillsynet pålægge ekstra krav til solvensen, hvis de mener, der ikke er taget nok højde for deres risici. Det kan evt. være i forbindelse med bankens største engagementer, hvor intet engagement må udgøre mere end 25 % af basiskapitalen. Jf. bekendtgørelsen om kapitaldækning. Solvensen skal opgøres hvert kvartal, og bruges til at oplyse kunderne om bankens ”sundhedstilstand”. Nedenfor vises et skema, som viser udviklingen i Nordjyske Banks og Sparekassen Hvetbos solvens, samt kravet til deres individuelle solvens:

Solvens²²	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	14,3 %	16,6 %	17,4 %	18,8 %
Individuel solvens krav	-	6,62 % (8 %)	9,7 %	9,9 %
Sparekassen Hvetbo	15,6 %	20,5 %	21,7 %	18,4 %
Individuel solvens krav	-	-	10,2 %	10,7 %

Der forelægger ikke nogen risiko rapport fra Sparekassen Hvetbo for 2008 og 2009 samt 2008 for Nordjyske Bank.

²² Nordjyskebank.dk og hvetbo.dk

Nordjyske Bank har en positiv udvikling i solvensen, men den individuelle risiko er steget med over 3 % fra 2009 til 2010. Den positive udvikling skyldes både et fald i de risikovægtede poster samtidig med en stigning i basiskapitalen i 2009-2010, dog skyldes stigningen i perioden 2010 til 2011 alene faldet i de risikovægtede poster. Derimod er udviklingen i Sparekassen Hvetbos solvens blevet dårligere 2010-2011. Samtidig med det individuelle krav er steget er solvens % faldet. Solvens % er stadig langt over kravet på 10,7 %. Det store individuelle krav skyldes bl.a. kreditrisikoen på 8,3 % + markedsrisikoen på 1,3 %. Udviklingen i solvensen skyldes, at faldet i basiskapitalen er forholdsvis større end faldet i de risikovægtede poster.

Store engagementer

Som tidligere nævnt kan finanstilsynet sætte højere individuelle solvenskrav jf. LFV §124 stk. 5. Her stilles bl.a. krav til opgørelsen af solvensen i forbindelse med opgørelse af de store engagementer. Jf. bekendtgørelsen om kapitaldækning bilag 1 pkt. 83 må intet arrangement udgøre mere end 25 % af basiskapitalen, og for at blive betragtet som et stort engagement skal det minimum udgøre 10 % af basiskapitalen. Hvis det vurderes at engagementet ikke er flytbart, hvilket vil sige, at ingen andre pengeinstitutter vil overtage kunden, skal der udregnes solvensbehov for de ikke flytbare engagementer. Det skal vel og mærke kunne flyttes problemfrit med kort horisont. Iflg. Finanstilsynet *"er det erfaringer fra institutter, der har fået problemer, at de ofte har haft væsentligt omfang af enkelte relativt store engagementer"*²³ nedenfor vises udviklingen i de store engagementer i både Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo.

Store engagementer	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	41 %*	13 %*	33 %	37,1 %
Sparekassen Hvetbo	150,8 %*	74,9 %*	67,8 %	60,3 %

*udregnet efter andre regler

Mens udviklingen i de store engagementer er stigende i Nordjyske Bank, er den faldende i Sparekassen Hvetbo. Dog er niveauet noget større i Sparekassen Hvetbo med 60,3 % i 2011. Nordjyske bank har 2 eller 3 store engagementer og Sparekassen Hvetbo har mellem 3-6 store engagementer.

²³ Citat: Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter

Solvenskravet udregnes således:

$$\text{Engagement str.} \times 4 \times \text{basiskapital/risikovægtede poster} = \text{solvenskravet}$$

Hvis vi tager et eksempel, hvor Sparekassen Hvetbo og Nordjyske Bank har et stort engagement på 15 %, vil solvenskravet se således ud:

Nordjyske Bank:

$$15 \% \times 4 \times 1.176.690/6.270.722 = 11,25 \%$$

Sparekassen Hvetbo:

$$15 \% \times 4 \times 349.797/2.125.321 = 9,88 \%$$

Umiddelbart ser det ikke risikofyldt ud, men hvis der er 2 engagementer på 15 %, som ikke er flytbare, så overskrides den nuværende solvens på 18,4 %.

$$30 \% \times 4 \times 349.797/2.125.321 = 19,7 \%$$

Det er selvfølgelig svært at vurdere, hvornår et engagement er flytbart, men det kan da kun anbefales, at nedbringe disse engagementer med mindre det er rigtig gode forretninger, som andre banker vil overtage, ellers er alternativet at skaffe mere basiskapital, så engagementerne kommer under de 10 %, eller hvis det er muligt, at tage mere sikkerhed, så engagementet vægtes ned. Sparekassen Hvetbo er sårbar, når 3-6 engagementer udgør hele 60,3 % af deres basiskapital.

WACC

WACC, (Weighted average cost of capital) eller på dansk, vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger. Det fortæller hvad de gennemsnitlige kapitalomkostninger er på fremskaffelse af kapital. Det kapital som medregnes er indlån, lån fra andre pengeinstitutter, samt udgifter til egenkapitalen. WACC viser således de samlede renteudgifter for den kapital banken har til rådighed. Det er forholdet mellem bankens rentebærende gæld og bankens egenkapital. Formlen for WACC ser således ud:

$$WACC = k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

$$k_w = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{EK}} * (1 - 0,25) * \frac{\text{Passiver} - \text{EK}}{\text{aktiver}} + 0,08(1 - \frac{\text{Passiver} - \text{EK}}{\text{aktiver}})$$

Som det fremgår af formelen på forrige side er WACC opdelt i to led.

$k_d(1 - T)L$ = Udtrykker prisen for hvad fremmed kapitalen koster banken efter skat

$k_e(1 - L)$ = Udtrykker omkostninger til egenkapitalen.

Formlen forklares således:

k_d = renteudgifter / passiver – egenkapitalen (omkostninger af rentebærende poster)

T = selskabsskatten, hvilket i Danmark pt. er 25 %

L = passiver – egenkapitalen / samlede aktiver.

$K_e = r_f + \beta * (k_m - r_f) = 0,08$ (kravet til afkast fra investorer)

For at kunne sammenligne WACC stilles de samme krav til afkast af egenkapitalen til alle pengeinstitutter. Den fastsættes til den risikofrie rente (her 4 %) tillagt risikopræmie.

Risikopræmien tager udgangspunkt i den generelle markedsrisiko og fastsættes til en betaværdi på 1. Med de samme faktorer som udgangspunkt, er det muligt at sammenligne WACC på alle pengeinstitutter. Når WACC skal sammenlignes, bruges tallet i forhold til pengemarkedsrenten Cibor 3 i samme periode. Det er for at se om omkostningerne er større eller mindre end hvad den vil være, hvis man placerer investeringen i markedet. Det viser, om man finansierer sig dyrt i forhold til pengemarkedet, og WACC bør derfor altid være lavere end pengemarkedsrenten. Pengemarkedsrenten er dog historisk lav i øjeblikket. Det skyldes de mange rentenedsættelser på grund af krisen. De fleste pengeinstitutter vil af den grund have en WACC, som ligger over CIBOR 3.

WACC	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	3,73 %	2,30 %	1,75 %	2,17 %
Sparekassen Hvetbo	3,76 %	2,95 %	2,58 %	2,56 %
Cibor 3 ²⁴	5,27 %	2,48 %	1,24 %	1,38 %

Se udregning bilag 1:

²⁴ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

Som ovenstående skema viser, er niveauet for både Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbos WACC over pengemarkedsrenten i 2010 og 2011. Skemaet viser også, at Nordjyske Bank betaler mindre for deres kapital end Sparekassen Hvetbo. Dog har prisen været stigende for Nordjyske Bank fra 2010 til 2011.

Hvad er grunden til at Nordjyske Bank kan funde sig billigere end Sparekassen Hvetbo? En af grundene kan være, at Nordjyske Bank har sagt nej til ”bankpakke II”, og ikke fået tilført hybrid kernekapital, som man skulle betale en forholdsvis høj pris for. Det har medført at prisen for egenkapitalen har været stigende for de pengeinstitutter som har lånt hybrid kernekapital. Jf. Sparekassen Hvetbos årsrapport for 2011, betaler de 11,11 % i rente for den hybride kernekapital.²⁵

Indtjening og nedskrivninger.

Finanskrisen har været skyld i mange nedskrivninger hos alle pengeinstitutter. Jeg tror ikke, at der er nogle, som er gået ram forbi, og hvis de er gået ram forbi, har de ikke brugt hele deres potentiale. Nedskrivningerne har direkte indflydelse på bankernes indtjening, og derfor vil jeg belyse udviklingen for henholdsvis indtjening og nedskrivninger i perioden 2007-2011. Har de kunne tjene penge på trods af krisen, som har medført store nedskrivninger i flere banker? Jeg vælger her at gå tilbage til 2007, da krisen startede i midten af 2008, så for at se, hvilke niveau nedskrivningerne var på, før krisen startede.

Nordjyske Bank²⁶	2007	2008	2009	2010	2011
Netto resultat	139.222	38.331	97.256	92.918	50.487
Nedskrivninger	-13.574	66.687	56.310	99.000	136.000
Sparekassen Hvetbo²⁷					
Netto resultat	29.822	-65.682	17.439	7	-102.574
Nedskrivninger	-7.105	16.572	24.189	42.203	99.560

Som ovenstående skema viser, er det gået meget skidt for Sparekassen Hvetbo. Det kan også aflæses af kurverne næste side. Nedskrivningerne er mere end fordoblet de sidste 2 år, og fortsætter udviklingen, vil de komme i problemer med at opfylde kapitalkravet. Alene for året

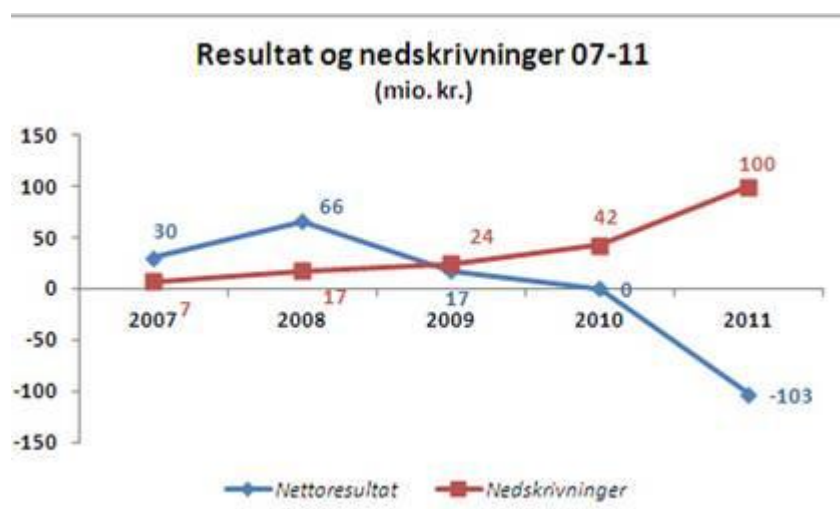
²⁵ <https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/regnskab/helaar/rapporter/Årsrapport%202011.pdf>

²⁶ Nordjyskebank.dk

²⁷ Hvetbo.dk

2011 har der været nedskrivninger på 4,8 % af det samlede udlån og garantier. De har derfor taget konsekvensen af udviklingen og fyret direktøren Jens Boelskifte.²⁸ De vil iflg. udtalelse ved aflæggelse af årsregnskabet til at have stor fokus på kredit. De vil prøve at vende nogle af de dårlige engagementer til bedre engagementer, og endda prøve at få nogle af de nedskrivninger, som de allerede har foretaget tilbage. De vil nedsætte et udvalg, som skal se på bankens risikostyring og interne kontrolsystem, og samtidig har de ansat en ny kreditchef. Han var egentlig gået på pension, men er nu tilbage på arbejdsmarkedet, hvor han skal se om der kan reddes nogle af nedskrivningerne, inden de bliver et realiseret tab. Han betegnes som kreditmand og problemknuser.²⁹

Udviklingen i indtjening og nedskrivning i Sparekassen Hvetbo³⁰



Nordjyske Bank har som alle andre banker haft store nedskrivninger, og udviklingen har været stigende. De har dog været i stand til at tjene penge, hvilket gør, at de har konsolideret sig, og står godt, ved en evt. udvidelse af forretningen.

ICGR

Udover at have fokus på kreditten og nedskrivningerne, er det også nødvendigt med fokus på udlånet, så indtjeningen kan blive forbedret. Som vist på side 11, har udlånet været faldende for begge banker, hvilket også er skyld i den faldende indtjening. Hvis vi udregner nøgletallet ICGR (Internal capital generation rate), kan vi se, hvor meget udlånet kan stige uden at det påvirker solvensen. DVS hvor meget kan man øge balancen og samtidig fastholde den

²⁸ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3001903.ece>

²⁹ Finanswatch d. 11.04.2012

³⁰ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3001903.ece>

nuværende solvensprocent. Det er en forudsætning ved udregningen, at det er de samme risikovægte, som bruges i beregningen.

ICGR udregnes således:

$$ICGR = 1/CR * ROA * ERR$$

$$ICGR = \frac{1}{\text{Egenkapital/aktiver}} * \frac{\text{Indtjening}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

Nøgletallet kan bruges til at se, om banken har udnyttet udlånspotentialt. Der hvor de kan ændre på tallet, er ved at betale udbytte til aktionærerne. Resten er givet ved årets afslutning. Der vil normalt være ændringer i udlånsmixet. F.eks har Nordjyske Bank nedbragt deres boligkreditter, som vægter 75 %, hvis det har været lån over 80 % af værdien, og realkreditlån vægter kun 35 %. ICGR bør kunne rumme et års rentetilskrivning på det samlede udlån + inflationen. Hvis vi forudsætter, at det er med samme udlånsmix i hele perioden, vil udviklingen se sådan ud for Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo:

ICGR	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	5,38%	5,66%	7,04%	3,41%
Sparekassen Hvetbo	-21,49%	5,31%	0,00%	-44,34%

Se udregning bilag 1:

Der har ikke været store udsving i ICGR for Nordjyske Bank. Deres udlån kan stige 3,41%. På trods af den relativt lave ICGR, har Nordjyske Bank udbetalt udbytte til aktionærerne, så deres udlånsvækst kan ikke vokse meget, uden det får indflydelse på deres solvens. De har en solvens på 18,8 % og et mål på ca. 16 %³¹, så kan de lave flere udlån end 3,41% og samtidig holde deres målsætning på 16%. Nordjyske Bank har udbetalt udbytte på tkr. 8.040. Iflg. forventningerne til 2012, forventer Nordjyske Bank stadig en afmatning på markedet, og forventer ikke at deres udlån stiger. Dog er de meget usikre på nedskrivningerne men forventer niveau som i 2011.³²

Derimod ser det ikke godt ud for Sparekassen Hvetbo. Et kæmpe underskud i 2011, har gjort, at alt overskuds likviditet er opbrugt. På trods af en god solvens, vil alt ekstra udlån kunne ses på solvens procenten. Det kan være grunden til, at deres strategi ikke er at låne flere penge ud,

³¹ <http://alm.nordjyskebank.dk/ref.aspx?id=4449>

³² http://alm.nordjyskebank.dk/media/årsrapport_31.12.11.pdf

men gøre de kunder de har til bedre kunder. Simpelthen prøve at genvinde nogle af de nedskrivninger, som de har foretaget. De vil have fokus på deres kreditvurdering iflg. den nye direktør.³³

ROE og ROA

ROE (return of equity) svarer til egenkapitalens forrentning. Den viser hvor meget de forrenter deres egenkapital. Det udregnes således:

$$\text{ROE} = (\text{nettoindtægter/egenkapital}) \times 100$$

ROE viser bankens evne til at skabe indtjening til aktionærerne, og udviklingen for Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo ser således ud:

ROE	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	5,38 %	5,66 %	7,71 %	4,05 %
Sparekassen Hvetbo	-21,49 %	5.32 %	0,00 %	-44,34 %

Se bilag 2:

Her er det igen Nordjyske Bank, som der gør det bedst. Det er kun i 2009, at Sparekassen Hvetbo har formået at skabe indtjening til aktionærerne. Nordjyske Bank har haft en stigning i egenkapitalens forrentning i perioden 2008 til 2010, den er faldet i 2011, men er fortsat positiv.

Da Sparekassen Hvetbo har underskud i 2011, vil ROE blive negativ. Egenkapitalen skal dække underskuddet, hvilket gør, at forrentningen bliver negativ.

ROA (return on assets) er afkastningsgraden. Her sættes nettoindtægterne i forhold til de samlede aktiver. ROA viser, evnen til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver.

$$\text{ROA} = \text{Netto renteindtægter/aktiver} \times 100$$

Den ser således ud for Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo:

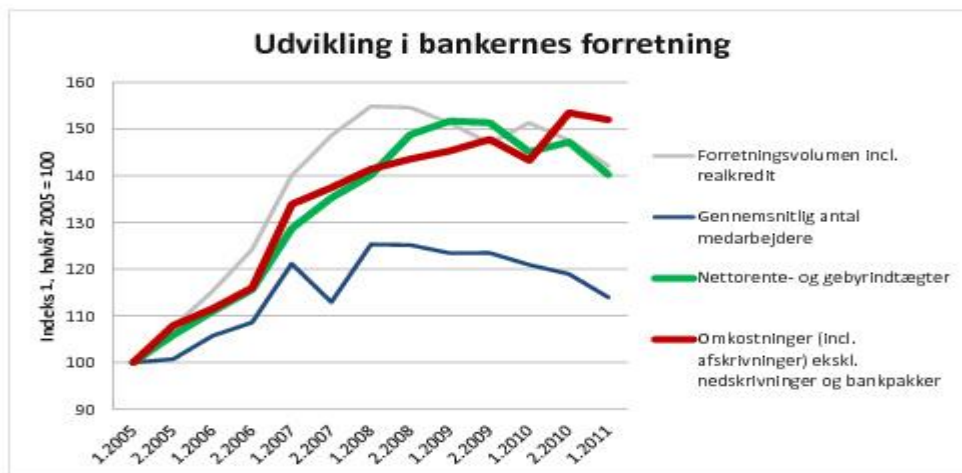
ROA	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	0,70 %	0,70 %	1,01 %	0,60 %
Sparekassen Hvetbo	-3,68 %	1,01 %	0,00 %	-5,17 %

³³ http://finans.borsen.dk/artikel/1/225721/sparekasse-direktoer_vil_hente_tabte_millioner_hjem_igen.html

Udviklingen i ROA er meget sammenlignelig med udviklingen i ROE. For begge er det en faldende afkastningsgrad i 2011, og for Sparekassen Hvetbo negativ på grund af underskuddet i 2011. Dog er Nordjyske Banks aktiver faldende, mens Sparekassen Hvetbos er stigende.

Omkostninger

En anden mulighed for bedre indtjening, er at se på omkostningerne. Hvis ikke der er mulighed for øget indtjening, så skal omkostningerne ned. Denne udvikling ses allerede i andre pengeinstitutter.³⁴ Der er sket flere fyringsrunder i de største pengeinstitutter, netop for at få omkostningerne ned.³⁵³⁶ Der bliver kigget forretningsgange og arbejdsgange igennem, for at se, hvor der kan spares. Der er stor forskel på omkostningerne for store og små pengeinstitutter. Der er ingen tvivl om, at der vil være ”stordrift” fordele ved de større pengeinstitutter. Forskellen ses ofte på udviklingen af deres EBD processer. Især nu, hvor der er meget kontrol og høj fokus på kredit og nedskrivninger, er det vigtigt med et højt udviklet system til at hjælpe med rådgivningen til kunderne. Nedenstående graf viser udviklingen i omkostningerne for pengeinstitutterne udregnet på 47 pengeinstitutter.³⁷



³⁴ http://www.bank-info.dk/bankinfo-nyheder/artikel/browse/12/article/krisens-effekt-pengeinstitutterne-trimmer-forretningen.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=17&cHash=f6820dcf11d2936c11a328c965b6c6c4

³⁵ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/01/18/140313.htm>

³⁶ http://avisen.dk/jyske-bank-akut-fyrer-150-ansatte_152652.aspx

³⁷ <http://www.bank-info.dk/analyser/analyser-2011/analyse-af-medarbejdertantal.html>

Mens omkostningerne har været støt stigende siden 2005, så er nettorente- og gebyrindtægterne, antal medarbejdere og forretningsvolumen faldet eller nogenlunde status quo siden 2008. Tabellen neden for vil vise udviklingen for udgifterne til administration og personale udgifter i forhold til deres balance på Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo i perioden 2007-2011.

Admini.- og personale udgifter ifht. balance	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	2,71 %	2,82 %	3,04 %	3,09 %
Sparekassen Hvetbo	2,90 %	3,09 %	2,84 %	3,23 %

Se bilag 3

Ovenstående viser, at det bliver dyrere at drive et pengeinstitut. Der stilles større krav fra det offentlige mht. rådgivning og registrering, derfor vil det uden tvivl være nødvendigt med mere personale, især hvis man ikke er helt ”toptunet” hele tiden med IT-løsninger, vil det kræve nogle ekstra timer. Da størrelsen på pengeinstitutter måles i balancesummen, viser tabellen også, at det er dyrere at drive bank i et mindre pengeinstitut, og det er endda en sammenligning på 2 gruppe 3 pengeinstitutter,³⁸ men Nordjyske Bank er ca. 4,5 gange større end Sparekassen Hvetbo, hvis vi måler på balancesummen. Det vil her være relevant at se på indtjeningen pr. omkostningskrone for samme periode.

Indtjening ifht. omkostninger³⁹	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	1,3	1,3	1,2	1,2
Sparekassen Hvetbo	-0,21	1,25	1,04	0,34

Se bilag 4(baggrund for udregning, eks. på år 2011 Nordjyske Bank)

Nordjyske Bank har været god til at tilpasse omkostninger i forhold til indtjeningen. De har haft et stabilt niveau gennem hele perioden. Derimod er det gået værre for Sparekassen Hvetbo. De er som tidligere skrevet igen ramt hårdt af nedskrivningerne. Derudover er kursreguleringen på – ca. tkr. 30.000 også skyld i faldet fra 2010 til 2011.

³⁸ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

³⁹ Årsrapport 2011 Nordjyske bank side. 31

Likviditet - Lovgrundlag

Udover lovgivning om de forskellige typer kapital og solvens, stilles der også krav til bankens likviditet. Lovkravene er beskrevet i LFV § 152 stk. 1 og hvad der kan medregnes står i § 152 stk. 2. Jf. LFV § 152 stk.1 skal:⁴⁰

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

§ 152 stk. 2 – der kan medregnes:⁴¹

- *kassebeholdning*
- *Fuldt ud sikre likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber*
- *Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler*

Iflg. § 152 stk. 3, har pengeinstituttet 8 dage til at få bragt det i orden, hvis ikke § 152 stk. 1 overholdes. Det skal indberettes til finanstillsynet, og de vil så komme med en frist til at få det bragt i orden.⁴²

Det er vigtigt at bankerne har kapital udover de lovmæssige krav til at modstå store kontante hævnninger samt til at udvide forretningsomfanget via udlån. Ellers vil de være meget sårbare, hvis kunderne lige pludselig trækker deres penge ud af banken.

Iflg. Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbos årsrapporter har de følgende likviditetsoverdækning:

⁴⁰ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/$file/kap07.htm)

⁴¹ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/$file/kap07.htm)

⁴² [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/$file/kap07.htm)

Likviditetsoverdækning⁴³	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	90,6 %	157,20 %	255,0 %	179,0 %
Sparekassen Hvetbo	150,8 %	74,9 %	263,30 %	162,40 %

Begge banker har en flot overdækning af likviditet, Nordjyske Bank er faldet fra 255 % til 179 % hvilket skyldes en annullering af obligationer på 1 mia, som var udstedt.

Derudover forfalder et lån på 470 mio, hvilket vil bringe likviditetsoverdækningen på 120 %. Det ser Nordjyske Bank ikke som et problem, og vil betale lånet med egne midler, i stedet for at skaffe funding ude i markedet. De har tilsagn på lines, hvis det skal blive nødvendigt med likviditet.⁴⁴ Sparekassen Hvetbo har faldende likviditet, i de år, hvor der har været underskud. De er især ramt af underskuddet i 2011, hvor overdækningen falder fra 263,30 % til 162,40 % ca. 38 %. De skal indfri 2 lån i 2013 på i alt 30 mio EUR og 75 mio DKK + de har mulighed for at indfri den dyre hybride kernekapital i perioden 2012-2014, som de har lånt af staten. De har dog obligationer i depot, som modsvarer lånet på de 30 mio. EUR. Årsrapporten nævner ikke noget om der er mulige lines at trække på, hvis de skal ud og låne i markedet, når de andre lån forfalder.

En væsentlig del af deres likviditet til udlån er deres indlån fra kunderne. Der er flere typer indlån, og det er som regel den billigste måde at funde sig på. Man skal dog have for øje, at nogle typer indlån, det såkaldte anfordringsindlån kan være væk i morgen, hvis kunderne går ind og hæver pengene. Det er modsat aftale indlån, som har en bindingsperiode, og er derfor også lidt dyrere. Tabellen nedenfor viser det samlede indlån og udlån for perioden 2008-2011

Nordyske Bank	2008	2009	2010	2011
Indlån	5.035	6.424	6.406	6.353
Udlån	5.701	6.051	5.997	5.755
Sparekassen Hvetbo	2008	2009	2010	2011
Indlån	1.062	1.087	1.315	1.304
Udlån	1.337	1.386	1.304	1.229

⁴³ Nordjyskebank.dk og hvetbo.dk

⁴⁴ http://alm.nordjyskebank.dk/media/årsrapport_31.12.11.pdf

Tabellen viser, at begge banker siden 2009 og 2010 funder deres udlån med indlån fra kunderne. Stigningen i indlånet kan skyldes, at da interbank markedet var fastfrosset, og ingen turde låne penge til hinanden. Da begyndte en stor konkurrence på indlån. Nogle banker var oppe at give 6 % på indlån bundet i 3 år. Det viser desperationen for likviditet, og prisen på interbank markedet, når nogle var villige til at betale 6 % til kunderne.

Forventninger til fremtiden

Det er relevant at se på, hvilke forventninger bankerne har til fremtiden, og hvilke udfordringer der kommer. Nordjyske Bank forventer ikke nogen væsentlig vækst i udlån for 2012 pga. usikkerheden på konjunkturerne, og konkurrencen om indlån gør at banken ikke forventer vækst i forretningsomfanget. De forventer at nedskrivningerne bliver på niveau med 2011.⁴⁵ Sparekassen Hvetbos skriver ikke meget om sine forventninger til 2012, andet end en forventning om, at deres nedskrivninger bliver på ca. 30 mio. De er godt klar over, hvor der skal arbejdes i 2012. Der vil ikke blive fokus på udlån, men som jeg tidligere har skrevet, at mindske tabene på de nuværende udlån.

⁴⁵ www.nordjyskebank.dk årsregnskab side 18

Delkonklusion – regnskabsanalyse

Hvis jeg ser overordnet på er der ingen tvivl om, at Nordjyske Bank har klaret sig bedst indtil nu i krisen. Det skyldes, at de har formået at tjene penge på trods af krisen og de store nedskrivninger. De har handlet med rettidigt omhu, hvorimod Sparekassen Hvetbo kæmper lidt for deres sag. Det gør også forskellen på de 2 pengeinstitutter. Nordjyske Bank har mulighed for at udvide forretningen, som ICGR viser, mens Sparekassen Hvetbo skal fokusere på at ”stoppe blødningen” i form af at få nogle af de store nedskrivninger tilbage. Her kan man godt stille spørgsmålet, er alle nedskrivningerne fundet, eller har finanstilsynet været hårde? Med nedskrivninger på 4,8 % af de samlede udlån og garantier, er det nødvendigt med at kigge på kreditpolitikken, og evt. gå igennem ”udlånsbøgerne” igen, for at forebygge yderligere nedskrivninger.

Begge betaler de over markedsrenten for deres funding. Det behøver ikke skyldes, at de har en dyr funding, men fordi markedsrenten CIBOR 3 er historisk lav. De har begge vedholdt ca. det samme medarbejder antal i perioden, men omkostningerne er steget. De har ikke som flere af de store pengeinstitutter været igennem en spareøvelse. Det kan selvfølgelig være svært at ”undvære” nogle medarbejdere, når man er så lille, og kravene fra det offentlige tilsyn bliver større. Det kan dog være et incitament til at blive større, netop for at spare på administrationsomkostningerne.

Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo overholder kravet iflg. loven om solvens og likviditet, men hvor stærke er de, hvis der bare sker små ændringer? I efterfølgende afsnit vil jeg lave en risikoanalyse, som også iflg. lovgivningen skal offentliggøres sammen med årsrapporten.

Risikoanalyse

Jf. Bekendtgørelsen om kapitaldækning §60 har pengeinstitutter oplysningspligt i henhold til bilag 20 i bekendtgørelsen. I forbindelse med opgørelsen af kapitaldækningen skal de generelle krav offentliggøres og indeholde målsætninger og politikker for risikostyring. Bekendtgørelsen er en del af Basel II reglerne og er indført for at øge gennemsigtigheden for pengeinstitutternes kapitalbehov og risikoprofil. Når bankernes individuelle solvensbehov beregnes er det opgørelse af kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko, som ligger til grund for beregningen.

Nedenfor vil jeg prøve at analysere Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbos kredit-, markeds- og operationelle risici.

Kreditrisiko

Iflg. Årsrapporten for Nordjyske Bank 2011 er det deres politik:

” at kreditgivning skal være baseret på indsigt i kundernes økonomiske forhold, og kundernes evne og vilje til at opfylde påtagne forpligtelser er styrende for bankens kreditgivning”.⁴⁶

Deres mål er:

- *At være afbalanceret mellem påtagne risici og det af bankens opnåede afkast*
- *At bankens tab skal være på et acceptabelt niveau i forholdt til sammenlignelige danske pengeinstitutter*
- *At bankens tab skal kunne rummes indenfor bankens resultater*

Det er jo både en god og sund politik, men ikke særlig konkret. Den er sikkert meget ens med andre pengeinstitutter. De går jo ikke ind i kundeforhold, hvor de på forhånd ved, at de vil tabe penge. Målsætningen er mere målbar, især punkt 2 og 3, hvor de kan se om et evt. underskud skyldes nedskrivninger, men da de ikke har haft underskud, er målet opfyldt. I henhold til punkt 2 kan de sammenligne sig med andre gruppe 3 pengeinstitutter, f.eks. Sparekassen Hvetbo, som har følgende politik:

⁴⁶ www.nordjyskebank.dk

” at alle bevillinger af nyudlån og forhøjelser sker på baggrund af en individuel kreditvurdering af den enkelte kunde. På baggrund af økonomiske oplysninger, de stillede sikkerheder og forventningerne til kundens fremtidige forhold dokumenterer kundens evne til at overholde indgåede aftaler og evnen til at tilbagebetale det ydede engagement ”⁴⁷

Deres målsætning er følgende:⁴⁸

- At have en afbalanceret risikospredning med en passende fordeling af privat og erhvervskunder.
- På erhverv sikres risikospredning ved at undgå en koncentration af kunder indenfor enkelte brancher.
- Lille andel af landbrugskunder og eksponering overfor ejendomsbranchen sker hovedsagligt i udlån med fuldgod sikkerhed

Her er politikken lidt den samme, hvor det er sund fornuft. Deres målsætning er dog anderledes, hvor de direkte ikke ønsker landbrugskunder, og kun laver udlån til ejendomme uden fuld sikkerhed.

Under kreditrisiko hører også store engagementer, men det vil jeg dog ikke komme nærmere ind på end det jeg tidligere har skrevet. Jeg vil i stedet se på fordelingen af kundernes bonitet og udviklingen i udlånet til stærke og svage kunder. Nedenstående skema viser fordelingen på privat og erhvervs udlån for Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo for perioden 2008 til 2011.

Udlån privat/erhverv⁴⁹	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank				
Erhverv	4.056.850	4.534.589	5.422.044	5.406.356
Privat	2.911.233	3.166.507	3.762.565	3.469.389
Sparekassen Hvetbo				
Erhverv	1.346.238	1.335.462	1.477.147	1.246.528
Privat	745.005	788.354	803.405	847.037

⁴⁷ www.hvetbo.dk

⁴⁸ www.hvetbo.dk

⁴⁹ Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo årsrapporter

Det er gældende for begge pengeinstitutter, at udlån til erhverv udgør den største del. Det ligger i hele perioden for begge banker, mellem 30-40 % privat og 70-60 % erhverv.

Sparekassen Hvetbo har dog et faldende udlånt til erhverv, hvor det især er fra 2010 til 2011 med et fald på næsten 15 %. Udlånet til private er dog steget i hele perioden med over 100 mio. I Nordjyske Bank har der været en samlet stigning i perioden. Erhverv er steget med ca. 25 % og privat er steget med ca. 16 %, de er dog begge faldet fra 2010 til 2011. Begge har haft store nedskrivninger i 2011, og det har primært været på erhverv, hvor krisen får skylden for de store nedskrivninger.

Hvis jeg ser på udviklingen i de engagementer, hvor der er indtruffet objektiv indikation for værdiforringelse efter nedskrivning, kan det give et billede af forventningerne til fremtiden.

OIV ⁵⁰	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank (individue)	271.557	423.131	428.107	768.538
Sparekassen Hvetbo(indivi.)	37.409	64.259	97.325	128.606
Nordjyske Bank(gruppevis)	3.107.813	3.108.431	3.932.425	2.790.791
Sparekassen Hvetbo(gruppe.)	-	-	803.244	748.926

Tabellen viser, at der stadig er store udfordringer med at få nedskrivningerne under kontrol. Nordjyske Bank har dog et forventet fald i 2011, da de gruppevis er faldet betragteligt i 2011. Ellers er der for begge pengeinstitutters vedkommende en stigning i de individuelle OIV, men de gruppevis er faldende. Det kan tænkes, at der er sket store nedskrivninger i 2011, så de mulige tab er nedskrevet.

Markedsrisiko

Markedsrisikoen består af :

- Erhvervsmæssig koncentration
- Geografisk koncentration
- Rente risiko

⁵⁰ www.nordjyskebank.dk og www.hvetbo.dk

Erhvervsmæssig koncentration

Da begge banker har ca. 2/3 udlån til erhverv, vil jeg her se på hvilke brancher de hovedsagligt har udlån til. Begge skriver i deres regnskaber, at deres store nedskrivninger i landbruget skyldes økonomiske udfordringer.⁵¹ Derudover er ejendomsbranchen også hårdt ramt af krisen

Nordjyske Bank har i 2011 udlånt 27,7 % til landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri, hvoraf de 18,6 % er til landbruget. De har 6 % udlånt til fast ejendom (erhvervsmæssige ejendomme). Sparekassen Hvetbo har derimod 8 % til landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri og 24 % til fast ejendom (erhvervsmæssig ejendomme). Med en koncentration om bare 2 erhverv, er begge pengeinstitutter meget sårbare. Især lige nu, hvor begge brancher er hårdt ramt af krisen med et faldende boligmarked og faldende jordpriser.

Geografisk koncentration

Ud over branche risiko, er der også geografisk risiko. Begge banker er lokalbanker, som hovedsagligt ”opererer” i Vendsyssel. Det er kun Sparekassen Hvetbo, som har en filial i Aalborg, som er Nordjyllands hovedstad. Til gengæld har Nordjyske Bank en filial i København. Ellers er Nordjyske Bank mest repræsenteret med filialer i det nordlige Vendsyssel og det østlige Nordjylland, de har dog lige overtaget Løkken Sparekasse i Løkken. Sparekassen Hvetbo har kun 4 filialer, hvor de 3 er i Jammerbugt Kommune, Kaas, Pandrup og Saltum, og en filial i Aalborg.

Udviklingen er dog lige nu, at folk flytter fra land til by, og især de unge flytter til byen.⁵²

⁵³Flere arbejdspladser flytter til storbyerne, og centralisering af den offentlige sektor rammer også yderområderne hårdt. Lukning af de små sygehuse og de lokale politistationer flytter folk fra landet til byen. Derudover er kommunerne så økonomisk presset, at de bliver nødt til at lukke flere af de lokale skoler, hvilket også er medvirkende til at folk flytter til byen, eller at der ikke kommer så mange nye borgere til området. Alene i Jammerbugt kommune, hvor Sparekassen Hvetbo har tilhør, blev der i 2011 vedtaget at lukke 7 skoler. I Hjørring, Frederikshavn og Brønderslev kommune blev der tilsammen lukket ca. 20 skoler. Så spørgsmålet er, bliver der ved med at være kundeunderlag til alle de nordjyske lokalbanker?

⁵¹ Årsrapport 2011 Nordjyske Bank side 13 – Årsrapport Hvetbo 2011 side 5

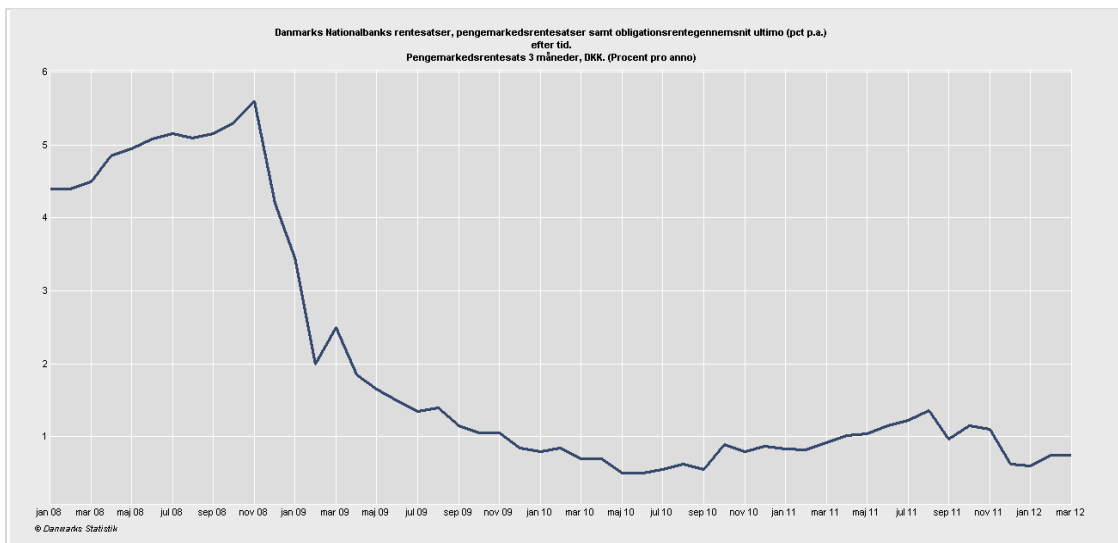
⁵² <http://viden.jp.dk/undervisning/sites/landby/>

⁵³ <http://www.bolius.dk/alt-om/hustyper-og-arkitektur/artikel/faerre-bor-paa-landet/>

Rente risiko

Bankerne påtager sig renterisiko ved at optage lån med variabel rente, og samtidig yde lån med fast rente i form af aftale indlån. Iflg. Sparekassen Hvetbos årsrapport for 2011 er renterisikoen på -0,8%, hvilket er en minimal risiko. Nordjyske Bank har en rente risiko på 0,9 % af egenkapitalen,⁵⁴ hvilket også er minimal. Renterisikoen udtrykker tab/gevinst, som banken vil få hvis den effektive rente ændrer sig med 1 %. Med den historiske lave rente, må vi forvente en rentestigning. Det er bare et spørgsmål om, hvornår den kommer.

Kurven nedenfor viser udviklingen i pengemarkedsrenten 3 måneder i perioden 2008-2011



55

Kurven viser, at renten har været meget lav helt fra nov. 2009 til nu, og de fleste økonomer forudser en rente på ca. samme lave niveau et stykke tid fremover pga. der ikke er kommet gang i økonomien endnu.⁵⁶

⁵⁴ Årsrapport 2011 Nordjyske Bank

⁵⁵ http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?gr_type=0&gr_width=1300&gr_height=600&gr_fontsize=11&menu=y&PLanguage=0&pxfile=201244203010105435385MPK3.px&wonload=600&honi oad=400&rotate=

⁵⁶ [http://danskeanalyse.danskebank.dk/abo/NyrenteprognoseDK170112/\\$file/Ny_renteprognose_DK_170112.pdf](http://danskeanalyse.danskebank.dk/abo/NyrenteprognoseDK170112/$file/Ny_renteprognose_DK_170112.pdf)

Operationel risiko

Til måling af de operationelle risici bruger både Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo basisindikatormetoden. Basisindikatormetoden betyder, at kapitalkravet til de operationelle risici er 15 % af de seneste 3 års gennemsnitlige basisindtægter jf. bekendtgørelsen for kapitaldækning § 54, som henviser til bilag 18, 3-9.

15 pct. af basisindikatoren

solvenskravet (8 pct.), jf. § 124, stk. 2, nr. 1, i lov om finansiel virksomhed

Operationel risiko er risiko for intern og menneskelige fejl samt tab som følge af mangelfulde eller utilstrækkelige procedurer.

Den operationelle risiko er en del af beregningen for kapitalbehovet/det individuelle solvens behov til pengeinstitutterne. For Sparekassen Hvetbo udgør den operationelle risiko 0,9 % af deres individuelle solvensbehov på 10,7 % i 2011. For Nordjyske Bank udgør den operationelle risiko 1,1 % i 2011 ud af et individuelt solvensbehov på 9,9 %.

Tilsynsdiamant

Tilsynsdiamanten er et supplement til opgørelsen af solvensen. Den blev indført i 2010 af finanstillsynet, som fører tilsyn med branchen, for at modvirke bankerne påtager sig overdrevne risici. Da det ikke er områder, som kan ændres fra dag til dag, har bankerne en frist til udgangen af 2012 til at få alle punkter opfyldt.⁵⁷ Nærmer bankerne sig de grænseværdier finanstillsynet har sat, vil de komme under systematisk opsyn, og det vil blive offentliggjort.⁵⁸ Tilsynsdiamanten består af 5 pejlemærker, som udgangspunkt anses for forhøjet risiko.

- Summen af store engagementer må max udgøre 125 % af basiskapitalen
- Udlånsvæksten må max udgøre 20 % om året
- Ejendomseksponering må max udgøre 25 % af samlet udlån
- Stabil funding (udlån / arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid under 1 år (mindre end 1)
- Likviditetsoverdækning på mere end 50 %

⁵⁷ <http://www.finanstillsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

⁵⁸ <http://www.finanstillsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten/Overskridelser-af-tilsynsdiamantens-graensevaerdier-juni-2011.aspx>

Hvis vi ser på tilsynsdiamanten for henholdsvis Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo, ser den således ud i 2011.⁵⁹

Tilsynsdiamant 2011	Nordjyske Bank	Sparekassen Hvetbo
Store engagementer	37,1%	60,3%
Udlånsvækst	-4,0%	-5,70%
Ejendomseksponering	6,0%	24,76%
Funding	0,76	0,69
Likviditetsoverdækning	179%	162,40%

Nordjyske Bank overholder fint alle pejlemærker, og er ikke i nærheden af yderpunkterne. Derimod er det risikabelt for Sparekassen Hvetbo med deres ejendomseksponering. Hvor grænse værdien er 25 % har de 24,76 % af deres samlede udlån i ejendomsbranchen. De skal så vidt muligt få nedbragt disse udlån, men krisen er nok desværre med til at det ikke er helt muligt. Mange banker har ”lukket” for udlån til ejendomsselskaber. Fonden for Sparekassen Hvetbo har 2 datterselskaber, som er ejendomsinvesteringsselskaber,⁶⁰ så de står formodentligt for en stor del af ejendomseksponeringen. Fonden er nu ved at sælge ud af deres ejendomme,⁶¹ sikkert også er med til at hjælpe Sparekassen med at få nedbragt deres eksponering i ejendomsbranchen.

⁵⁹ Årsrapporter 2011 fra Nordjyske Bank og Sparekassen Hvetbo

⁶⁰ <https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/Fonden/Årsrapport%202010.pdf>

⁶¹ <http://www.nordjyske.dk/artikel/10/5/26/4110035/3/blokhuset-s%E6lges>

Delkonklusion

Begge banker har været ramt af krisen, men det er Nordjyske Bank, som er kommet bedst igennem det indtil nu. De har begge foretaget store kredit risici, hvilket også ses på deres opgørelse af de individuelle solvensbehov. Det er hovedsagligt deres udlån til erhverv, som rammes af nedskrivninger, og specielt landbruget for Nordjyske Bank og ejendommene og landbruget for Sparekassen Hvetbo. Det kan være ”gamle” kunder, som har haft det forrygende i opgangs tiden, og lånt i jorden og udlejningsejendommene for at købe mere jord eller flere ejendomme og er nu ramt af krisen. Jordpriserne er faldet, og de små erhverv, som skal leje ejendommene går konkurs. Flere banker har stoppet for udlån til landbruget og ejendomsselskaberne, og renterne på lånene er stigende. Når selv finanstillsynet mener, der er stor risiko ved at låne ud til landbruget,⁶² så får branchen det svært med at lave nye investeringer, som evt. kan være med til at gøre det mere rentabelt. Med den store fokus på udlån til landbruget, kan man jo undre sig over, at det er udlån til ejendomme som er med i tilsynsdiamanten. Flere små banker har direkte fået påbud fra finanstillsynet om ikke at øge udlånet til landbrug.⁶³ Sparekassen Hvetbo kæmper med udlånet til ejendomsbranchen pga. tilsynsdiamanten, men i princippet kan Nordjyske Banks udlån til landbruget være lige så slemt for dem. Med over 27 % udlån til en branche, er de meget sårbare. Landbruget er bare så vigtigt for Danmark, at branchen med sikkerhed ikke vil kollapse helt. Det ses med de forskellige hjælpepakker og reguleringer, som allerede er iværksat. Spørgsmålet er også, vil der blive ved med at være kundeunderlag for alle de ”små” banker i Nordjylland, vil det være nødvendigt med fusioner/sammenlægninger pga. bevægelsen af befolkningen fra land til by.

⁶² <http://epn.dk/landbrug/article2740660.ece>

⁶³ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/01/03/141113.htm>

Nordjyske Banks overtagelse af Sparekassen Hvetbo.

Iflg. Lov om finansiellvirksomhed § 204 skal det godkendes af Økonomi- og erhvervsministeren, hvis man vil overtage en anden finansiell virksomhed.

Som tidligere nævnt er det ikke første gang, at Nordjyske Bank har overtaget et andet pengeinstitut. Det har dog været 2 sparekasser, hvor den ene var krakket, så der var ingen garantier at tage hensyn til. Øster Brønderslev Sparekasse havde dog garantier, som der skulle tages hensyn til. Denne gang er det lidt noget andet, da det er aktionærerne, som skal være med til at beslutte om de vil overtages. Jeg vil i dette afsnit kun vurdere de økonomiske konsekvenser for den nye bank, og det er med udgangspunkt i deres seneste årsrapport for 2011. Der er ikke taget højde for synergieffekten det kan give af en sammenlægning. Det kan evt. være kunder som flytter pga. det ikke er en ”lokal” bank mere.

Besparelser

Det vil være begrænset, hvilke besparelser der vil være det første år, men det vil være muligt på sigt at skære i omkostningerne, når alle arbejdsprocesser kigges efter. Jeg vil dog give et bud på nogle af de mulige besparelser.

De besparelser, som bliver udløst med det samme er:

- Udgifter til revisor
- Udgifter til direktion og bestyrelser

På sigt kan der komme besparelser på følgende områder:

- Administration
- Lokaler

Udgifter til revisor, direktion og bestyrelser

Da Sparekassen Hvetbo bliver overtaget, vil bestyrelsen og direktionen ”blive fyret”. Derudover vil udgifterne til revisor blive sparet, da der ikke vil være noget regnskab at revidere. Besparelsen bliver i alt tkr. 3.676. (1) i bilag 5)Der er ikke taget højde for evt. fratrædelsesordninger.

Udgifter til administration og lokaler

På sigt vil der blive besparelser på administrationen, da der vil være forskellige back office procedurer, som kun skal laves en gang. Det vil også udløse besparelser på personale omkostningerne. I beregningen administrationsomkostninger i forhold til balancesum, har Nordjyske Bank ikke så store omkostninger i forhold til Sparekassen Hvetbo

Det vil altid være svært at lave en nøjagtig beregning på, hvor mange medarbejdere, der skal bruges efter fusionen, da jeg ikke har fuld indsigt i de forskellige funktioner i bankerne. Beregningen tager udgangspunkt i balancesum pr medarbejder.

Sparekassen Hvetbo - balancesum pr. medarbejder

$$1.790.556/60 = 29.763$$

Nordjyske Bank – balancesum pr. medarbejder

$$8.373.579/279 = 30.013$$

Med forudsætningen, at balancesummen pr. medarbejder i Nordjyske Bank fortsætter, hvor mange skal der så være ansat efter fusionen?

$$10.164.135/30.013 = 338$$

I dag er der i alt $60+279 = 339$, så der vil kun være en besparelse på 1 person.

Beregningen i forhold til balancesummen giver kun en besparelse på 1 medarbejder, umiddelbart vil der ikke være den store besparelse. Hvis der skal findes besparelser i medarbejderstaben, skal hele filialnettet undersøges nærmere. Når funktionerne i bankerne kigges igennem, vil mit bud være, at der på sigt ca. kan spares 10 medarbejdere. Det er administrative- og IT-medarbejdere.⁶⁴ Så udover besparelsen på direktionen og bestyrelsen vil det udløse en besparelse på administrative udgifter, hvis jeg tager udgangspunkt i, hvad en

Gennemsnitsløn er pr. medarbejder:

$$33.717/60 \text{ medarbejder} = \text{tkr. } 561$$

⁶⁴ <https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/Afdelinger/Interne%20afdelinger/Servicegruppen/>,
<https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/Afdelinger/Interne%20afdelinger/Marketing/>,
<https://www.sparhvetbo.dk/sparekassen/Afdelinger/Interne%20afdelinger/Regnskab%20og%20IT/>,

Besparelsen bliver derfor på

$$561 \times 10 = 5.610 \text{ (2) i bilag 5)}$$

Da Nordjyske Bank lægger vægt på at være i nærområdet, forudsætter jeg, at der ikke vil blive lukket afdelinger. Derfor vil der kun være besparelser, hvis domicilejendommen evt. skal flytte til noget mindre. Domicilet i Pandrup er lejet, men det er lejet af Fonden for Sparekassen med mulighed for tilbagekøb i 2018, så der kan være restriktioner på dette lejemål. Det kan også være en mulighed, at blive i lejemålet, men uden tvivl med færre ansatte. Flere af de administrative opgaver, som i dag udføres for Sparekassen Hvetbo skal flyttes til Frederikshavn. Da Nordjyske Bank overtog Løkken Sparekasse beholdt de bygningerne i Løkken, hvor de sad over 25 ansatte i Sparekassens tid, sidder de i dag 16 medarbejdere. Rentabiliteten og omkostninger skal dog følges nøje, da der som jeg tidligere har skrevet, sker en udflytning fra landet og ind til byen, så kundeunderlaget på landet bliver mindre.

I forbindelse med overtagelsen vil der komme udgifter til IT-udstyr, da Sparekassen Hvetbo ikke har Bankdata som Nordjyske Bank. Det vil blive en væsentlig udgift, da det både koster at få Sparekassen ud af deres nuværende aftale, og få flyttet alle data over på Bankdata. Denne udgift er der ikke taget højde for i beregningen, men den skal tages i betragtning, da det kan være mange millioner. Bilag 5 og 6 viser den nye resultatopgørelse og balance for 2012, hvor besparelserne er medregnet. Da der har været ualmindelige mange nedskrivninger i Sparekassen Hvetbo i 2011, og da deres fokus bliver lagt 100 % på kreditgivning forudsætter jeg, at de opnår deres mål i 2012 med nedskrivninger på 30 mio⁶⁵ bliver nået. Da næsten hele fondsbeholdningen er afhændet⁶⁶ forudsætter jeg også, at kursreguleringerne i 2012 bliver 0. Nordjyske Bank forventer et overskud på niveau med 2011, da forventningerne til markedet fortsat er usikkerhed og afdæmpet økonomisk udvikling.⁶⁷

⁶⁵ www.hvetbo.dk årsrapport 2011

⁶⁶ www.hvetbo.dk årsrapport 2011

⁶⁷ www.nordjyskebank.dk årsrapport 2011

Nøgletal for den ”nye” Nordjyske Bank.

Med udgangspunkt i regnskabet for 2012 bilag 5 og 6, vil efterfølgende nøgletal se således ud.

Solvens og kapitaldækning

Balancesummen ved sammenlægningen bliver nu på tkr. 10.202.427.⁶⁸ Den vil tilsammen have risikovægtede poster for i alt tkr. 8.396.043 og en basiskapital på tkr. 1.526.487, hvilket giver en ny solvens på 18,18 % hvilket er et godt stykke over lovens krav på minimum 8 % og over Nordjyske Banks individuelle solvensbehov på 9,9 % . Kernekapitalen incl. Hybrid kernekapital udgør tkr. 1.508.542, og det udgør 17,97 % af de risikovægtede poster.

ICGR

Med udgangspunkt i formelen for ICGR, som er beskrevet i opgaven tidligere vil den nye ICGR være på 2 %.⁶⁹ Det svarer til at Nordjyske Bank kan øge sit udlån med 2 % i alt tkr. 151.351 uden det vil få indflydelse på solvensen. Tallet er ikke stort, men med de dystre udsigter for branchen, vil det være mere realistisk at regne med en 0 vækst i 2012.

WACC

WACCen for ”den nye” bank bliver 2,27 %⁷⁰. Den er lavere for Sparekassen Hvetbo, men højere end Nordjyske Banks WACC før fusionen. WACCen er dog højere end markedsrenten, så groft sagt, vil det stadig ikke kunne betale sig af drive banken. Det er dog, hvis vi ser isoleret på udlånene. Vi tjener også penge på gebyrer, rådgivning og kurtage.

Risici

Ejendomseksponering

Det er relevant, at undersøge, om Nordjyske Bank påtager sig nogle unødige risici, ved at købe Sparekassen Hvetbo. Sparekassen er hårdt ramt af udlån til ejendomsbranchen, hvilket også kan ses på tilsynsdiamanten. Hvor vil Nordjyske Bank stå, hvis de overtager disse udlån?

⁶⁸ Bilag 5

⁶⁹ Bilag 6

⁷⁰ Bilag 6

Nedenfor vil jeg vise en beregning på, hvor de vil ligge i tilsynsdiamanten, hvis alle udlån til ejendomsbranchen overtages + dem de selv har i dag.

Ejendomme Sparekassen Hvetbo	24,8% af tkr. 1.229.300	tkr. 304.866
Ejendomme Nordjyske Bank	6% af tkr. 5.755.000	tkr. 345.300
I alt		tkr. 650.166

Max 25 % i forhold til samlet udlån:

$$650.166/6.984.300 \times 100 = 9,31 \%$$

Med en eksponering på 9,31 % i ejendomsbranchen, opfylder Nordjyske Bank nemt pejlemærket for overdrevet risiko på ejendomsbranchen i tilsynsdiamanten. De kan jo håbe på, at de ekstra ordinære nedskrivninger, som Sparekassen har foretaget i år, har gjort, at deres ejendomsportefølje nu vil være attraktiv at overtage.

Store engagementer

De har begge store engagementer på henholdsvis Sparekassen Hvetbo 60,3 % og Nordjyske Bank 37,1 % hvordan vil solvenskravet se ud, når bankerne er lagt sammen?

Solvenskrav store engagementer	Nordjyske Bank	Sparekassen Hvetbo	”ny” Nordjyske Bank
Solvens	18,8 %	18,4 %	18,2 %
Basiskapital	1.176.690	349.797	1.526.487
Risikovægtede poster	6.270.722	2.125.321	8.396.043
Store engagementer	37,1 %	60,3 %	Min. 152.648
Individuelt solvenskrav	9,9 %	10,7 %	
Store engagementer	436.552	210.928	293.422
25 % stort engagement	293.422	87.449	293.422

Da engagementet nu minimum skal være på 152.648, for at udgøre 10 % af basiskapitalen, vil Sparekassen Hvetbo maksimalt have et stort engagement, som føres med over i Nordjyske Bank, og det vil kun udgøre ca. 14 % af basiskapitalen. Derimod hvis der tages udgangspunkt

i et 25 % stort engagement for Nordjyske Bank, vil det udgøre 293.422, og vi forudsætter det ikke bliver flytbart, hvad vil det nødvendige solvensbehov så være:

$$((293.422 \times 4) / 8.396.043) \times 100 = 13,97 \%$$

Dermed vil solvenskravet været opfyldt, hvis det skulle ske, at det største engagement ikke bliver flytbart.

Delkonklusion

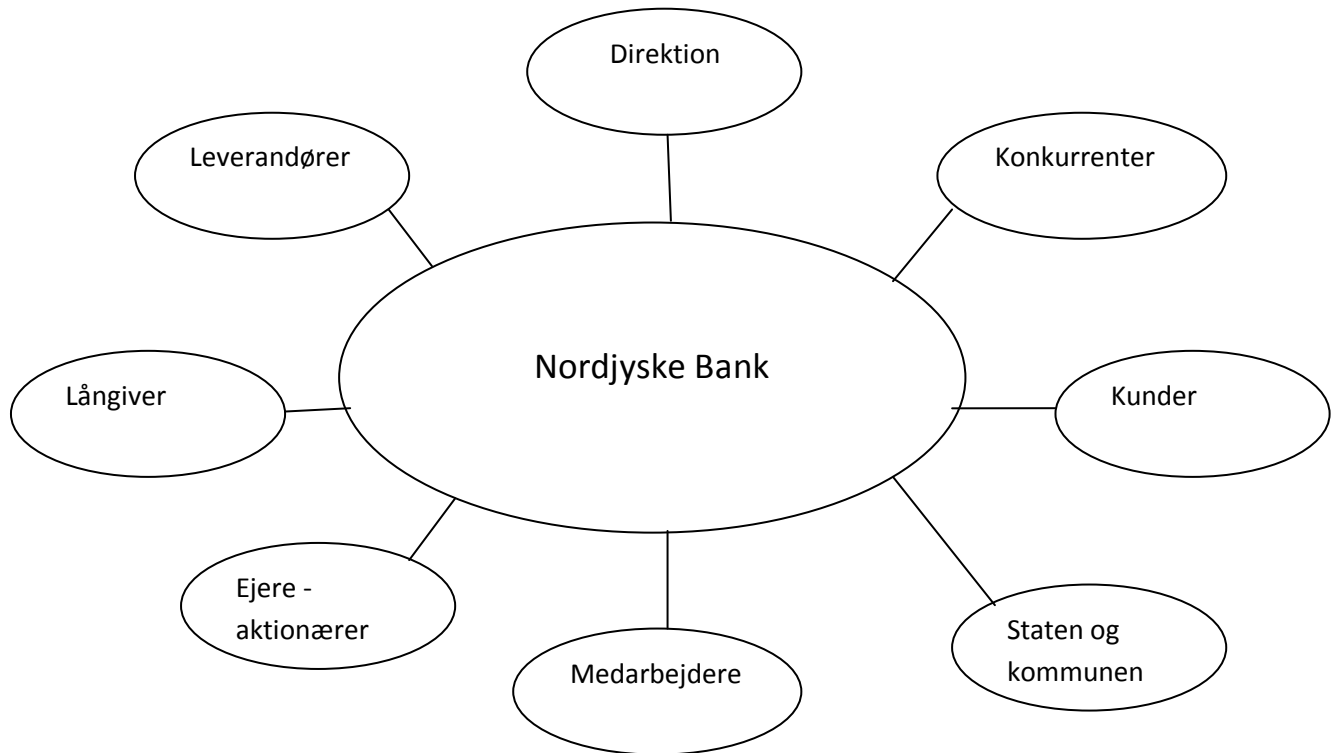
Ud fra de beregninger på de nye nøgletal, når bankerne er slået sammen, vil det ikke umiddelbart give større handlefrihed for Nordjyske Bank. Der vil ikke ske de store besparelser fra dag 1, da der ikke er geografisk sammenfald mellem filialerne, og dermed ikke nødvendigt at nedlægge filialer. Besparelsen fra dag 1 er til direktion og bestyrelse, og på sigt vil det også komme på medarbejderne, da flere stabsfunktioner er sammenfaldene, såsom for eksempel IT-, markedsføring og kreditmedarbejdere. Det vil tilsammen give en besparelse på ca. 9,3 mio, men der er så ikke taget højde for udgifterne ved fusionen. Det er svært, at komme med et nøjagtigt bud på, hvor mange medarbejdere der er brug for ved sammenlægningen, men mit bud er, at der bliver afskediget 10, og det er forudsat, at ingen filialer bliver nedlagt.

Nordjyske Bank vil påtage sig nogle risici ved at overtage udlånene til ejendomsselskaberne, men pga. Nordjyske Banks størrelse, vil det ikke belaste dem så meget. Derimod er de blevet mere modstandsdygtige, hvis et af deres store engagementer ikke bliver flytbart, da basiskapitalen bliver større. De vil være i stand til at opfylde solvenskravet på ca. 14 %.

Det som taler for en overtagelse er, at der ikke er geografisk sammenfald, og Nordjyske Bank vil blive repræsenteret i 4 nye byer, hvor af en er Aalborg. 3 filialer på vestkysten sammen med deres for nylig erhvervet Løkken Sparekassen, gør, at de er repræsenteret i alle Vendsyssels kommuner. Som tidligere nævnt, er det måske ikke et dårligt tidspunkt, også at få en filial i Aalborg, så man kan servicere de kunder, som flytter ind til ”storbyen”.

Organisatoriske udfordringer

Det er ikke bare de økonomiske aspekter, som der skal tages højde for, når en bank skal overtages. Der vil være mange parter, som også har interesse i en sammenlægning. Det kan både være positiv og negativ interesse. Nedenstående interessentmodel viser, hvilke interessenter der er ved en sammenlægning.



71

Alle interessenterne bliver berørt i en eller anden grad af sammenlægningen. Nogle vil være positive, andre negative og nogle vil være neutrale overfor sammenlægningen.

Positive

Staten og kommunen vil nok være blandet omkring sammenlægningen. Staten vil være positiv, da branchen konsoliderer sig, og der forventes flere fusioner og sammenlægninger.⁷² Branchen kan ikke tåle flere krak. Derimod vil kommunen sikkert være negative, da

⁷¹ Organisationsteori af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal 5. udg.

⁷² <http://www.b.dk/karriere-og-privatoekonomi/vi-faar-faerre-banker-i-fremtiden>

Sparekassen Hvetbo er en god støtte til lokalsamfundet. Det er støtte både til erhvervslivet men også kulturen

Ejere og aktionærer vil også være blandet. Der vil være aktionærer, fordi de har købt aktien med hjertet og er lokalpatrioter, men der er også dem, som ser det som en investering, så hvis sammenlægningen giver mere udbytte til aktionærerne, så vil de være positive overfor en sammenlægning. Det er dem Nordjyske Bank lever af. Hvis kunderne får bedre vilkår, og de ikke bliver berørt direkte af sammenlægningen, vil de være positivt stemt. I starten vil de nok være lidt skeptiske, men hvis deres lokale afdeling og rådgiver ikke ændres i starten, tror jeg på de vil være positive overfor sammenlægningen. På sigt kan det dog komme på tale at ændre filial strukturen på grund af ændringen i demografien. Kunderne er også leverandører til ”butikken”. Det er de i form af deres indlån, og da Sparekassen Hvetbo har indlåns overskud, er de en væsentlig faktor i forbindelse med en sammenlægning. Flytter alle deres penge, vil Nordjyske Bank være nødt til at funde udlånet på anden vis. Derfor er det vigtigt, at træde varsomt fra starten af.

Direktionen vil forhåbentligt være positivt stemt fra starten, ellers vil det være et projekt, som vil være dømt til at mislykkes, hvis ikke dem som bestemmer på strategisk niveau er positive overfor sammenlægningen.

Negative

Som tidligere nævnt vil nogle aktionærer og kommunen sikkert ikke være positivt stemt omkring sammenlægningen, da det vil berører lokalsamfundet.

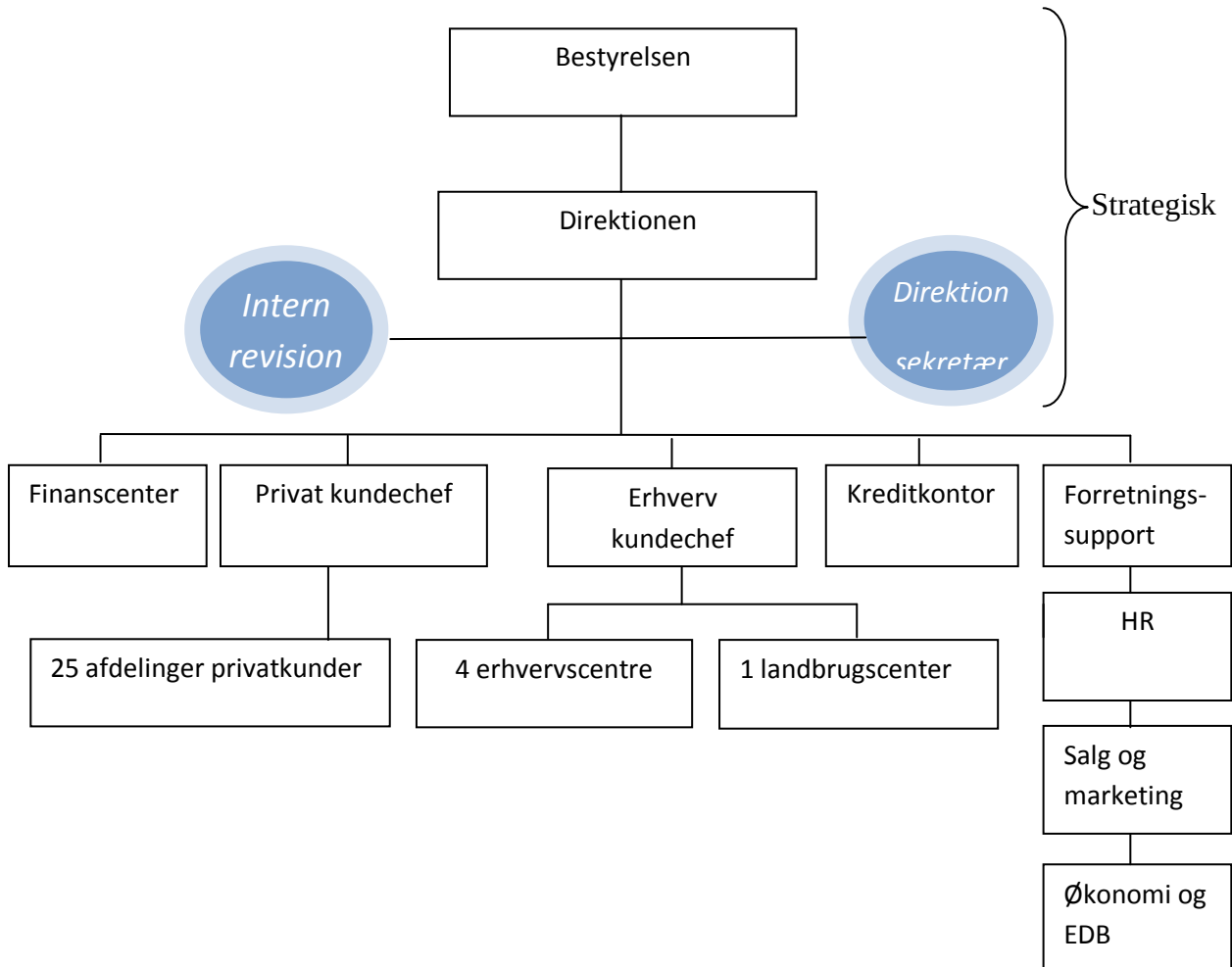
Dem som det berører mest er medarbejderne, og de vil i starten heller ikke være positive stemt. De vil gå i en periode med uvished om deres fremtid. Det værste man kan gøre, er at sætte folk i en situation, hvor de ikke ved, hvad fremtiden vil byde dem på arbejdet. Udfordringen med medarbejderne vil jeg beskrive senere i dette afsnit.

Neutral

Eksterne leverandører og långivere er ved en bank det samme. Långiveren vil her være neutral, da det ikke har den store indflydelse på Nordjyske Banks nøgletal. Det vil blive nemmere for Nordjyske Bank, at få lån med gode vilkår, hvis banken begynder at tjene flere penge p.gr.a sammenlægningen, men omvendt kan det også blive en dyr fusion, så det bliver sværere at låne penge, hvis der kommer underskud i nogle år.

Struktur

For at komme godt fra start, er det vigtigt at fastlægge den nye struktur. Kan Sparekassens organisation være i Nordjyske Banks? Er det nødvendigt at ændre organisationen hos Nordjyske Bank. Da ingen af bankerne har gjort deres nuværende organisation offentlig tilgængelig med et organisationsdiagram, vil jeg her give et bud på, hvordan den kan se ud.

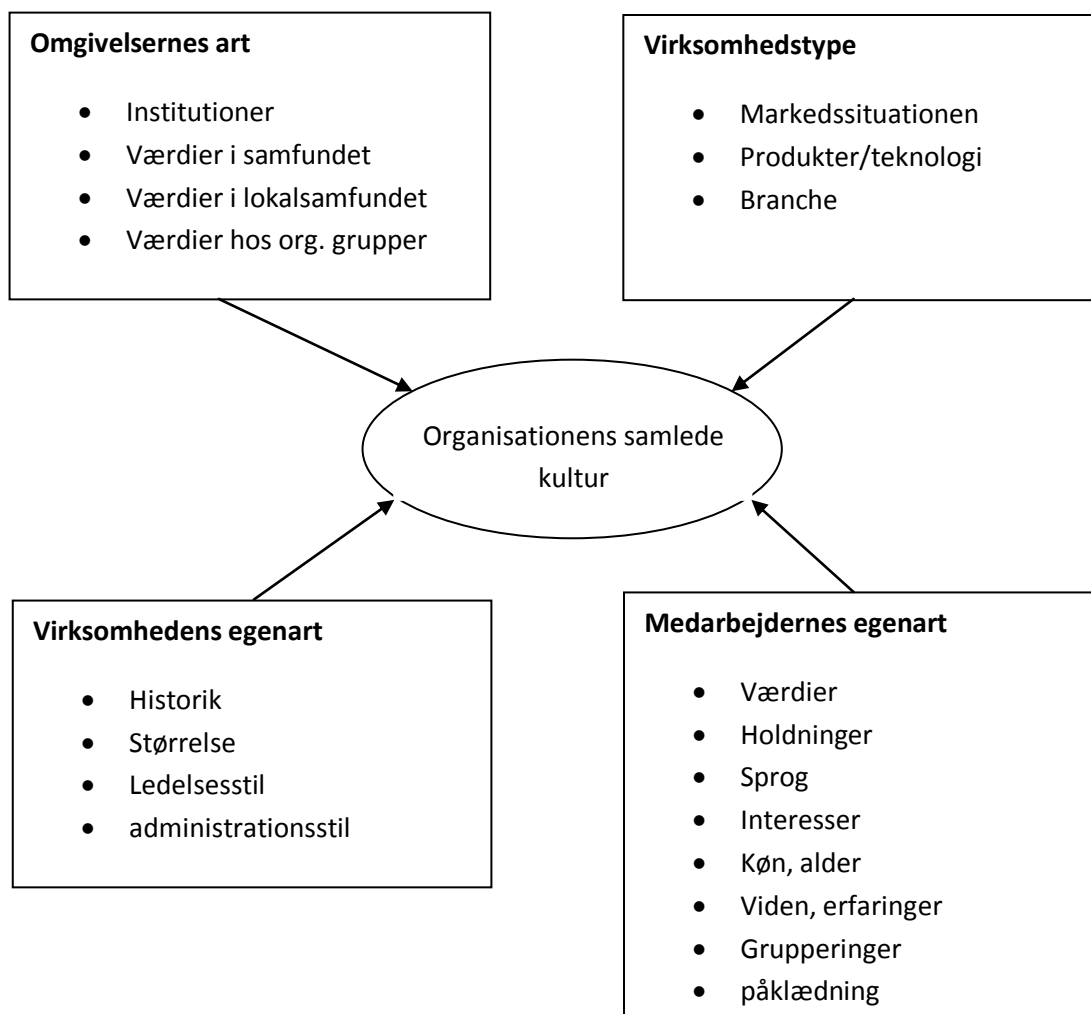


Organisationen er en funktionsorganisation. Den er opdelt på 3 niveauer. Det øverste er strategisk niveau. Det er her de tunge beslutninger tages, og "udstikker kursen" for banken. Bestyrelsen og direktionen laver bankens mål, strategi og visioner. 2. niveau, det taktiske niveau, består af afdelingsledere. Det er dem som skal være med til at finde ud af, hvordan mål, strategi og visioner udføres. Nederste niveau er operationelt niveau, og her sidder dem, som har kontakt til kunderne. De bliver delt op i 3, da der er meget forskel på at rådgive erhverv- og privatkunder. Der laves et rådgivningscenter for landbrug, fordi det er meget komplekst, og porteføljen har mange landbrugskunder. Med de udfordringer landbruget har i

dag, kan det være en fordel, at de følges tæt af specialister på området. De rådgiver og sælger efter forretningsgange, som de 2 øvre niveauer har bestemt. En funktionsorganisation gør ledelsen stærk, fordi ekspertisen samles i ledergruppen, som består af direktionen og det funktionelle niveau. Det er en formel beskrivelse af organisationen, og vil være synlig for medarbejderne, så alle kan se, hvilken ”gruppe” de tilhører, og hvem de har som overordnet. I den formelle organisation, vil der være formelle grupper, som består af de forskellige afdelinger. Deriblandt vil der være uformelle grupper, som dannes mange gange helt tilfældigt. Både de formelle og uformelle grupper har stor indflydelse på kulturen i banken.

Kultur

Kulturen er det der kendetegner virksomheden ud ad til. Kulturen er ikke formel, men en måde man forventer medarbejderne at agere og opføre sig på. En stærk kultur kendetegner en stærk virksomhed. Der er mange faktorer, som påvirker en virksomhedskultur. Den bliver både påvirket internt i organisationen og eksternt udenfor organisationen. Nedenstående model viser hvilke faktorer, som kan påvirke:



2 kulturer mødes, hvor der skal ske ekstern tilpasning og intern integration. Den eksterne består af at alle forstår missionen, strategien og målene for den nye organisation, og hvordan de skal opnås. Den interne integration er mere uformel, og vil med tiden bestå af udformning af fælles sprog, fordeling af magt og status, spilleregler for forhold mellem lige sindede.⁷⁴ Selvom de begge er lokalbanker over et større og mindre geografisk område, så vil der altid være forskellige kulturer i 2 organisationer. Det vil især være de interne kulturer, som er forskellige. Begge banker har haft værdier, som medarbejderne skal efterleve.

Nordjyske Banks værdier er: Tryghed, handlekraft og kompetence⁷⁵

Sparekassen Hvetbos værdier er: personlig, opbakning, samarbejde, initiativ, tillid, indtjening, venskab og enere.⁷⁶

Ordene er meget beskrivende, men de ligner nok mange andre pengeinstitutters værdier. Der er dog ingen tvivl om, at selvom nærhed ikke er et ord, som er nævnt, vil jeg tro, at de er meget nære deres kunder. Måske er venskab et meget godt dækkende ord på forholdet mellem rådgiver og kunde. Da kulturen fra Nordjyske Bank mere eller mindre skal overføres til Sparekassen Hvetbo kan den ikke ændres fra en dag til en anden. Den skal indarbejdes og komme både inde - og udefra. Her er det vigtigt, at de personer, som er kulturbærere, bliver introduceret i Sparekassen Hvetbos organisation meget tidligt i processen, så forandringen kan begynde.

Kulturen spiller en stor rolle, men da det er medarbejdere fra samme landsdel, og næsten samme marked, vil den eksterne påvirkning være næsten den samme som ved Sparekassen Hvetbo. Derimod vil den interne kultur være helt ny for Sparekassen medarbejdere.

Medarbejderne

Medarbejderne er det vigtigste aktiv Nordjyske Bank kan have. De fleste har kontakt til kunderne og andre arbejder i "maskinrummet" De er alle vigtige, og derfor er det vigtigt, at de skeptiske medarbejdere bliver hurtigt omvendt til at være positive overfor sammenlægningen. Usikkerheden fremkalder til modstand mod forandring. Forandring griber ind i et menneskers

⁷³ Organisationsteori af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal udg. 5

⁷⁴ Organisationsteori af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal 5. udgave

⁷⁵ www.nordjyskebank.dk

⁷⁶ www.hvetbo.dk

naturlige behov. Iflg. Maslows behovshierarki, som vist neden under, har alle brug for fysiske-, sikkerheds-, sociale-, præstations- og selvrealiseringsbehov.



77

Arbejde hører under sikkerhedsbehov. Det er evnen til at tjene penge, så man har råd til de fysiske behov som mad og husleje/tag over hovedet, ganske enkelt at forsørge familien og sig selv. Nogle får også udfyldt et socialt behov igennem deres arbejde, hvis vennekredsen er kollegaerne, og ellers alene. Arbejdet kan også opfylde et præstationsbehov, hvis der er et arbejdsmæssigt mål, og går efter forfremmelse på arbejdet. Med en pludselig usikkerhed om fremtiden, begynder medarbejderne at blive i tvivl om deres behov bliver opfyldt fremover. Måden at få usikkerheden væk, er at præsentere alle medarbejderne for en plan, for hvordan forløbet bliver fremover, og hvad sammenlægningen indebærer. Så bliver alle afklaret, og de falder på plads i pyramiden igen.

Processer

Ved sammenlægningen vil det være nærliggende, at se hele bankens processer efter. Er der noget, som kan gøres mere hensigtsmæssigt? Det kan være, at der er nogle processer i Sparekassen Hvetbo, som er bedre end det de gør i Nordjyske Bank. Ved ændring af processerne, er det vigtigt, at det bliver set på som fornyelse. Forandring og omstilling er meget negativt, hvorimod fornyelse virker mere positivt på medarbejderne. Uanset kræver det at medarbejderne i Sparekassen Hvetbo er omstillingsparate, da de sikkert går mest forandring i møde. Ved fornyelse er det vigtigt, at roller og funktionerne i de forskellige grupper er klart fastlagt. En af de processer, som skal tages til overvejelse, når der kommer flere i

⁷⁷ <http://neft.dk/maslow.htm>

organisationen, er beslutningsprocessen. Skal de mindre beslutninger kunne træffes decentralt? skal beføjelserne til medarbejderne udvides? Med flere medarbejdere og flere kunder, vil det f.eks. kræve flere medarbejdere i kredit, hvis ikke de kreditmedarbejdere fra Sparekassen Hvetbo skal med til Nordjyske Bank. Kan det løses med udvidede beføjelser uden at gå på kompromis med kreditvurderingen af kunderne? Der er meget, som skal tages op til overvejelse nogle eks. kan være

- Indkøb
- Fælles møder
- Orientering fra lederen
- Teams/egen rådgiver

Det vil hovedsagligt være medarbejdere fra det funktionelle niveau, som skal analysere bankernes processer. Her vil det være en god ide, at lave et projekt for banken, at beskrive de forskellige forretningsgange sammen med medarbejderne, da det er dem, der sidder med opgaverne i dagligdagen.

SWOT – analyse

For at finde ud af, hvad Nordjyske Bank er oppe imod, kan en SWOT analyse være behjælpelig, med at give et overblik. Den beskriver Nordjyske Banks interne styrker og svagheder samt eksterne trusler og muligheder. Analysen kan give et godt overbliksbillede over Nordjyske Banks konkurrencemæssige position og handlingsmuligheder.

SWOT analysen tager udgangspunkt i, at Nordjyske Bank overtager Sparekassen Hvetbo.

Stærke sider	INTERNT	Svage sider
Likviditetsoverdækning Solvens 18,18 % Opfylder grænseværdier i tilsynsdiamant Begrænset risici i ejendomsbranchen Summen af store engagementer er faldet Stort lokalkendskab Prøvet fusion før Større marked/nye kunder		Faldende udlånsvækst på begge banker Stor landbrugseksposering WACC højere end markedsrenten Faldende ICGR Stigning i svage engagementer Store nedskrivninger Manglende kendskab til Hvetbos portefølje Nyt EDB til ”Hvetbo afdelinger”
Muligheder	EKSTERNT	Trusler
Åbne nye filialer Flere kunder Færre konkurrenter Opkøb af flere/andre banker Nye lovkrav Bankpakker (pro opkøb af nødlidende P.I.)		Rentestigninger Inflation Nye konkurrenter Faldende jordpriser Faldende ejendomspriser Udflytning af arbejdspladser Nye lovkrav

Stærke sider

Nordjyske Bank har mange stærke sider, som bliver mindre berørt ved sammenlægningen med Sparekassen Hvetbo. Nøgletallene ændres minimalt. De har fordelen ved at have prøvet en fusion før i 2009, så det er ikke en ukendt proces for medarbejderne. Med Sparekassen Hvetbo, får de opfyldt nogle af deres mål, mht. udvidelse af forretningen på nye markeder, og gerne i lokalområdet.

Svage sider

Selvom nøgletallene er tilfredsstillende, så er ICGR faldende. Det kan dog være en udfordring af få udlånsvækst med de prognoser der er for fremtiden. Derudover skal kunderne fra Sparekassen Hvetbo kigges efter i sømmene, så Nordjyske Bank ved, hvad de går ind til. Især med de nedskrivninger der har været i 2011, så kan det tyde på at kreditvurderingen ikke har været helt optimal.

Muligheder

Det nye marked giver muligheder for åbning af nye filialer. Det vil dog være ”mod strømmen”, da de fleste banker lukker filialer ude i de små byer. Som ny på de markedet i vest Vendsyssel kan det også give muligheder for nye kunder. Når flere lukker filialer i de små samfund, vil de søge til Nordjyske Bank, hvis de ikke lukker filialerne. Dog skal det ses i lyset af, at kun i Pandrup er der 2 banker, Sparekassen Hvetbo og Danske Bank, så der er allerede flere, som har deres pengeinstitut udenfor lokalområdet.

Trusler

Med den lavkonjunktur der er i dag, kan de fleste kun frygte, at der kommer rentestigninger. De svage kunder vil blive svagere, og udviklingen i engagementerne vil blive dårligere. Derudover kan faldende ejendomspriser og jordpriser også være skadelige for indtjeningen. Som tidligere nævnt er demografien i Vendsyssel også en stor trussel for Nordjyske Bank. Når kunderne flytter fra landsdelen, og forholdet til Banken bliver et langdistance forhold, vil relationen til banken blive mindre. Indgreb fra den lovgivende magt og finanstilsynet er også en trussel. Der er i de seneste år set reguleringer på det finansielle marked, som har kostet pengeinstitutterne mange penge, og det kan være afgørende for de små pengeinstitutter, hvis de bliver ramt af hjælpepakker til de nødlidende pengeinstitutter. Sandsynligheden for at det vil være branchen selv, som skal redde eller betale for yderligere krak, er meget stor. Staten kommer ikke med hjælpepakker, uden at tage sig godt betalt, ellers vil den komme med reguleringer, så branchen selv skal betale.

Delkonklusion

Der er mange, der vil blive berørt af en evt. sammenlægning af Sparekassen Hvetbo og Nordjyske Bank. De berørte parter, skal kortlægges og behandles, så flest mulige konflikter/indvendinger ikke kommer som overraskelser for Nordjyske Bank.

Organisationen er en funktionsorganisation, hvor specialisterne bliver samlet og servicerer de forskellige kundegrupper. Rådgivning i dag er meget komplekst, derfor vil kunderne og banken have fordel af at dele rådgiverne op på 3 områder privat, erhverv og landbrug, hvor de så skal specialisere sig på et område.

Kulturen er vigtig i en organisation. Den kendetegner banken og dens medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at den fortsætter, selvom der kommer nye medarbejdere. Det er en udfordring at omvende medarbejdere til en anden kultur. Her har de dog fordelen, at det er kollegaer fra "egen egn" de skal møde. Der tales samme sprog, og der er helt sikkert også nogle, som kender hinanden i forvejen. Det er vigtigt, at direktøren er opmærksom på at kulturen spiller en rolle for at få succes, da han er kulturbæreren i organisationen. Han skal også sørge for, at alle medarbejdere bliver hurtigt afklaret med den nye situation. De skal ikke gå i lang tid uden at vide, hvad der skal ske. Her vil det være en fordel at fremlægge en klar plan, så alle ved at de er sikret, måske ikke i deres nuværende job, men så et andet sted i organisationen. Hvis der er nogle der skal fyres, skal det gøres hurtigt i processen, da disse medarbejdere hurtigt kan få skabt splid og negativ stemning i organisationen.

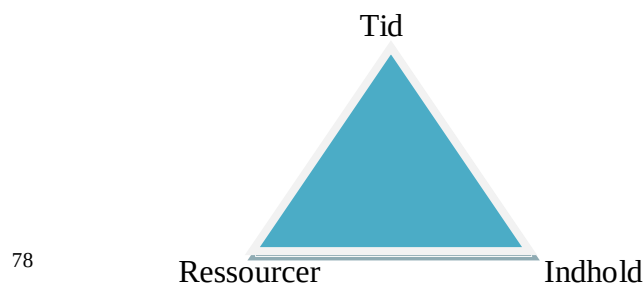
Med mange nye medarbejdere i organisationen, vil det være belejligt at gå alle arbejdsprocesser igennem, da det kan være hensigtsmæssigt at ændre nogle af dem, da organisationen bliver større. Det vil være naturligt, at processerne kortlægges og gøres officielle, da det vil være til stor gavn for de "nye" medarbejdere. Det vil give dem hjælp til at "navigere" sig frem i organisationen.

Projektmæssige overvejelser

Overtagelse af en anden bank kræver mange analyser inden det kan blive en realitet. Der er mange økonomiske, risici og organisatoriske aspekter der skal analyseres før der kan træffes en beslutning. Forarbejdet og analyserne udarbejdes som et stort overordnet projekt. Når beslutningen er truffet om overtagelse, vil der opstå mange små projekter, som vil omhandle forandringen i Nordjyske Bank. Jeg vil prøve at beskrive et af projekterne, som omhandler integrationen af de nye medarbejdere fra Sparekassen Hvetbo og uddannelsen af disse medarbejdere.

Aftale grundlag

Det er vigtigt, at der inden projektet startes foreligger et nøjagtigt aftalegrundlag. Aftalegrundlaget bygges op af 3 faktorer, som alle er afhængige af hinanden.



De 3 faktorer er tid, ressourcer og indhold. De forstås således:

Tid: Start, slut og antal timer

Ressourcer: antal medarbejdere, pris i kr.

Indhold: Hvad skal der laves

De 3 faktorer er afhængige af hinanden på den måde, at ændres den ene faktor, vil det højst sandsynligt få indflydelse på de øvrige 2 faktorer. Derfor er det vigtigt, at aftalegrundlaget er korrekt og detaljeret fra starten. Aftalegrundlaget laves på basis af målet med projektet.

⁷⁸ Undervisningsmateriale fra Christian Mørck

Målsætning

Målsætningen for projektet tager udgangspunkt i SMART-modellen. Den beskriver de overordnede rammer lidt mere end aftalegrundlaget, og har de pejlemærker, som projektgruppen skal arbejde efter gennem hele projektet.

Et eksempel på SMART i forhold til integration af medarbejderne kan være således:

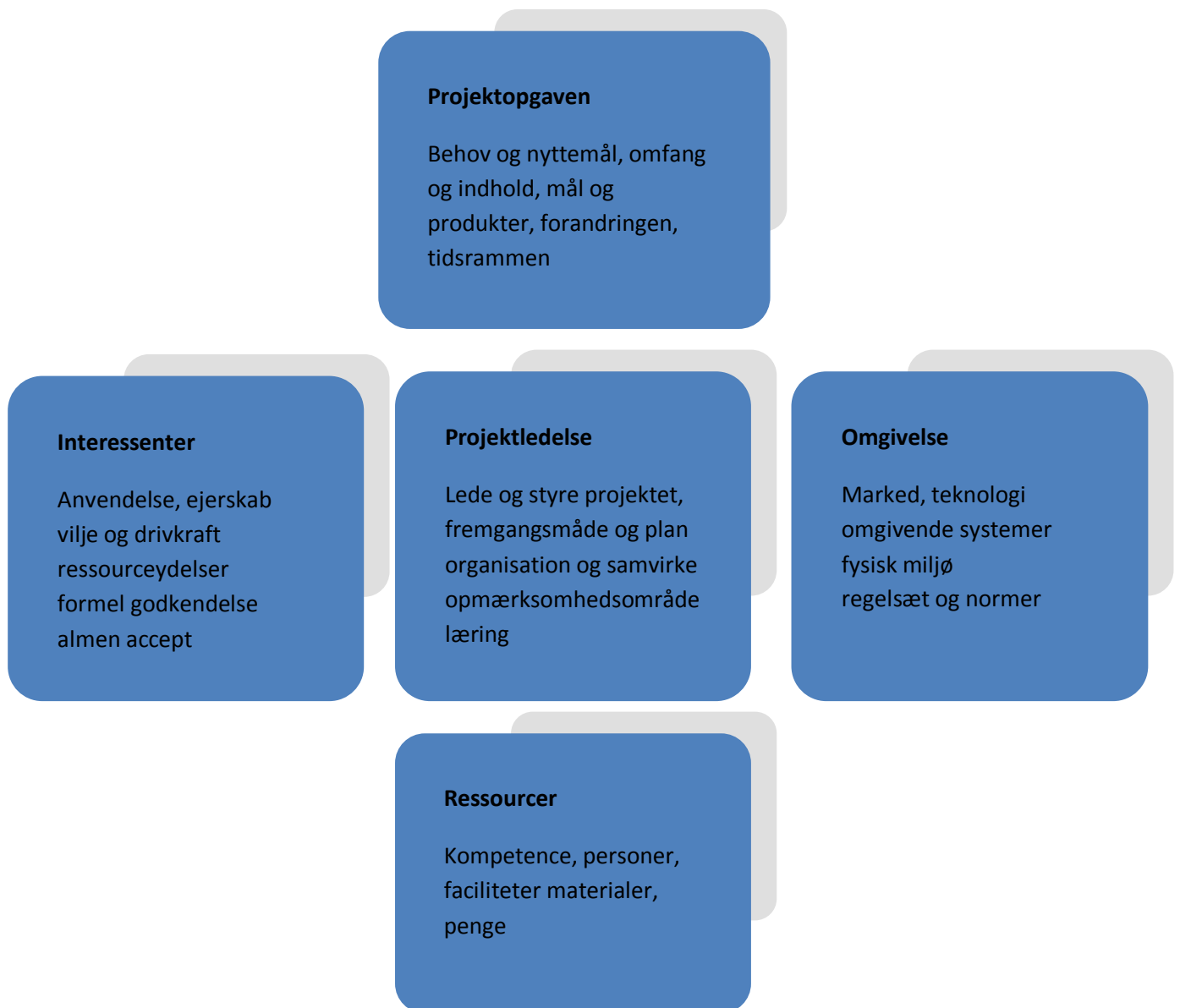
S	Specifik: alle medarbejdere som overføres fra Sparekassen Hvetbo skal uddannes i Nordjyske Banks systemer mht. bolig, pension, daglig økonomi og investering. Samt forretningsgangen i kredit
M	Målbart: Alle medarbejdere skal på kursus i systemerne mht. bolig, pension, daglig økonomi og investering. Samt forretningsgangen i kredit.
A	Accepteret: Det er nødvendigt, for at kunne betjene kunderne.
R	Realistisk: Medarbejderne er vant til at arbejde med forretningsgange, så det er ikke nyt, ”kun” nye metoder
T	Tidsfastsat: kurser skal være gennemført af alle indenfor 6 måneder

Projektet er en nødvendighed for at medarbejderne fra Sparekassen Hvetbo kan arbejde i Nordjyske Bank. Derfor er der ikke noget ”revolutionerende” i målsætningen. Kurserne skal foregå med intervaller, så medarbejderne kan arbejde med det i dagligdagen, og den vej blive fortrolige med systemerne. Der skal ”udlånes” medarbejder med erfaring og spidskompetencer indenfor områderne i de 4 afdelinger, så de kan hjælpe med indlæringen. Der kan evt. afholdes intensive morgenmøder, hvor specifikke emner gennemgås, så der er indlæring ud over kurserne. Der skal findes en leder for projektet, som der skal udarbejde en projektplan, så det nøjagtigt fremstår, hvem projektet involverer, hvor mange timer der bliver brug for og hvad det koster.

Opbygning af projektet

Når projektlederen skal opbygge projektet kan det tage udgangspunkt i 5x5 modellen. Det er 5 elementer som alle projekter er opbygget af.⁷⁹

⁷⁹ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis side 33



80

De 5 grundelementer som projektet skal opbygges af er Projektledelse, Opgaven, interessenter, omgivelserne og ressourcer.

Projektledelsen:

Projektledelsen er i midten af projektet. Det er den som for ansvaret for at lede og planlægge projektets gennemførelse. Ledelsen vil sikkert bestå af nogle medarbejdere, som også var med i overtagelsen af Løkken Sparekasse. De har prøvet det før, og har sikkert lært af de fejl, som de tidligere har begået. Uddannelsen af personalet vil være det samme uanset om de har været

⁸⁰ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis side 33

ansat i en bank eller Sparekasse. Projektledelsen skal sørge for, at der bliver taget højde for de andre 4 elementer i 5x5 modellen, når projektet skal gennemføres.

Projektopgaven:

Her svares på spørgsmålet ”hvorfør skal projektet gennemføres?”. Det er nødvendigt, at alle medarbejderne bliver fortrolige med de nye EDB systemer, og alle medarbejdere kan bruge det optimalt. Det er en del af sammenlægningsprocessen, at alle procedurer bliver gjort ens. Rådgivningen vil blive den samme som tidligere, men fremlæggelsen af rådgivningen vil være forskellige, når der er tale om 2 forskellige IT-systemer.

En vigtig uddannelse er kredit. Det er vigtigt, at alle medarbejdere arbejder efter de samme retningslinjer, når der skal kreditvurderes. Der er sikkert forskellige retningslinjer fra pengeinstitut til pengeinstitut, derfor vil det være det første kursus medarbejderne skal have.

Interessenter:

Det er vigtigt, at de berørte medarbejdere identificeres og projektet godkendes af dem. Det vil ikke være en succes, hvis ikke de godkender nødvendigheden og planen for uddannelsen. Det burde ikke umiddelbart være et problem, da vi arbejder i en verden, hvor man hele tiden skal være omstillingsparat, da tingenes tilstand ofte ændres.

Ressourcer:

Hvad stilles der til rådighed, for at projektet kan gennemføres? Hvor mange arbejdstimer skal der bruges? Hvem skal involveres i projektet? er det nødvendigt med ekstern bistand? Da Nordjyske Bank før har overtaget en Sparekasse, hvor der skulle integreres nyt it-udstyr, kan de fra den proces bruge viden fra tidligere. Det vil være svært at anslå timetal mv, så økonomisk kan det nemt blive meget dyrere end man forventer. Projektlederen skal udvælge de medarbejdere, som skal være med i projektgruppen. Her er der sikkert nogle i organisationen, som har været med til denne proces tidligere, og det vil derfor være nærliggende at bruge disse personer igen.

Omgivelserne:

Da det er samme produkter boliglån, billån, budget, forbrugslån, investeringer, pension mv. som skal videre føres, vil det ikke have den store indflydelse på kunderne. Der vil være et nyt skilt på facaden, og forhåbentligt vil det blive accepteret af kunderne. Dette projekt er primært internt, for at få banken til at fungere som en helhed.

Delkonklusion – uddannelse af medarbejdere

Det er vigtigt at finde den rigtige projektleder til dette projekt. Det er et projekt, som er vigtigt, og skal være en succes fra starten, ellers kan det give konsekvenser for økonomien. Da Nordjyske Bank har været igennem flere opkøb, er integration og uddannelse af nye medarbejdere ikke nyt for dem. De har en god forudsætning for at integrere de nye medarbejdere i arbejdet og organisationen, fordi de har været igennem processen før ved opkøb af Løkken Sparekasse og Øster Brønderslev Sparekasse. Der kan være nogle små justeringer, fordi de er 4 filialer der skal overtages, og ikke 1 som tidligere. Projektet vil trække på flere ressourcer end tidligere, men planen vil næsten kunne genbruges.

At det er en bank og ikke en sparekasse der skal overtages burde ikke spille en rolle i forbindelse med det praktiske i overtagelsen. Der vil altid være medarbejdere, som vil have svært ved at acceptere nye tider, og måske arbejde imod processen, men det vil der være uanset om det er bank eller sparekasse. Det er vigtigt, at alle 5 elementer gennemgås grundigt, så der ikke kommer mange overraskelser i processen.

Da begge banker har stor fokus på kredit og nedskrivningerne, er det nødvendigt, at det her gøres en særlig indsats. Beslutningsprocessen og beføjelserne skal gennemgås, så der ikke tages flere risici på grund af for dårlig information og uddannelse. Da produkterne ligner meget hinanden, vil rådgivningen ikke være meget anderledes end i Sparekassen Hvetbo, dog skal medarbejderne ind i it-systemerne, så rådgivningen kan blive optimal.

Min vurdering er, at det ikke bliver et problem at integrere medarbejderne fra Sparekassen Hvetbo i Nordjyske Bank, fordi Nordjyske Bank har prøvet det før. Det er bare vigtigt, at der er en nøjagtig projektplan for uddannelsen af medarbejderne, og at den overholdes, da det er nødvendigt for den fremtidige drift.

Konklusion

Krisen har rystet det finansielle marked i Danmark. Pengeinstitutter, som har taget store risici på udlån, og vokset hurtigt da konjunktoren var på sit højeste, har i dag store udfordringer, og nogle er krakket. Det har været med til at se branchen efter i sømmene, og der er kommet skærpet krav til det at drive en finansiell virksomhed, som medfører øgede administrative omkostninger. Usikkerheden, som krisen har medført, har gjort, at kunderne nu ønsker at nedbringe deres gæld i stedet for at låne penge. Derudover har de faldende boligpriser gjort, at flere kunder er blevet teknisk insolvente, og dermed ikke kan låne penge. Alle disse ”krisetegn” har gjort, at Sparekassen Hvetbo er kommet ud med et stort underskud, og brugt af egenkapitalen. Nordjyske Bank har på trods af krisen formået at tjene penge, men deres største problem er, at udlånet har været faldende. Derudover er ændringen i demografien med til at deres lokale kundekreds er faldende. Flytningen fra land til by gør, at deres primære marked bliver mindre. Til gengæld vil udvidelsen af markedet til Vendsyssel vest være med til, at Nordjyske Bank bliver repræsenteret i alle kommuner i Vendsyssel.

Nordjyske Bank har tidligere overtaget Løkken Sparekasse, og de ønsker at udvide markedet, så det kan komme aktionærerne til gode. De har store udlån til landbruget, men mener selv, at de har styr på de store landbrugskunder. Det kan være grunden til, at de helst ønsker at udvide markedet med udlån til privatkunder. Deres nøgletal viser, at de har vist rettidig omhu i forhold til krisen. De har ikke benyttet sig af muligheden for lån af den dyre bankpakke med hybrid kernekapital, og har selv haft mulighed for at funde sig gennem hele krisen. Det står anderledes til med Sparekassen Hvetbo, som har optaget lån ved staten til 11,11 % i hybrid kernekapital. Den dyre funding er med til, at deres kapitalomkostninger er højere end markedsrenten, og har været stigende i perioden 2008-2011. Det er dog de færreste pengeinstitutter, som har kapitalomkostninger under markedsrenten, da den er historisk lav lige i øjeblikket.

Hvis der alene fokuseres på nøgletallene for 2011, er der intet, som taler for en overtagelse. Sparekassen Hvetbos store udlån til en kriseramt ejendomsbranche, kan være en stor risiko at påtage sig, hvis de skal overtages. Det skal dog tages i betragtning, at der har været nedskrivninger for over 100 mio i 2011, så de fleste dårlige engagementer er forhåbentlig nedskrevet. Det kan dog ikke undgås, at man er lidt betænkelig med hensyn til så store

nedskrivninger. Har kreditvurderingen været god nok i Sparekassen Hvetbo? Er der flere skeletter i skabene?

Det vil ikke være en fordel for Nordjyske Banks aktionærer at overtage Sparekassen Hvetbo på kort sigt. Det viser de udregnede nøgletal. Det kan være en fordel på langsiget, da det er en mulighed nu, hvor ”krisen kradser” i nogle af de små pengeinstitutter at overtage dem billigt og konsolidere sig på det nordjyske marked. Så kan de være klar til at konkurrere med andre lokale pengeinstitutter, når konjunkturerne igen vender. Selvom de lægger stor vægt på at være repræsenteret i de små samfund, skal rentabiliteten af filialerne holdes under opsyn.

Organisationen skal trimmes, så omkostningerne holdes nede.

Rent praktisk vil det ikke være et problem at overtage Sparekassen Hvetbo. Nordjyske Bank har fordel af, at de har prøvet at overtage en konkurrent tidligere, så de ved hvad de går ind til. Det er ikke mindre end 3 år siden de overtog Løkken Sparekasse, så der må være noget viden de kan genbruge. Det er både med hensyn til ændring af organisationen og uddannelse af medarbejderne. Det er dog vigtigt, at de får de nye medarbejdere integreret hurtigt i den nye organisation, så forretningen kan køre optimalt. Det gælder også med hensyn til uddannelsen af Sparekassen Hvetbos medarbejdere. De skal hurtigst muligt sættes ind i kreditpolitikken, så der ikke tages unødige kredit risici. Dette projekt kan være en udfordring, da det ikke altid er forudsigeligt at arbejde med mennesker, men da de har prøvet det før, burde de være forberedte på de fleste forhindringer.

Perspektivering

I en finansiell verden, hvor grænserne er brudt ned, og de globale virksomheder virker større, men de lokale virksomheder virker mindre, kan man spørge sig selv om der overhovedet er et marked for lokale pengeinstitutter i fremtiden? Når vi ser på udviklingen og mulighederne ved den digitale bank, så vil behovet for at blive betjent i den lokale bank blive mindre. De store pengeinstitutter er allerede ved at indrette organisationen og filialnettet til en digitaliseret bank. Både Nordea, Nykredit og Danske Bank, har taget skridtet ved at lukke små lokale filialer, og flyttet rådgiverne ind i større enheder, som de kalder rådgivningscentre. Deres muligheder for digital behandling er så avanceret, at selv dokumenterne kan underskrives elektronisk i dag. Det er noget som kan aflæses direkte på bundlinjen, når omkostningerne til postekspedering, porto mv. kan spares væk. Derudover vil der komme flere kasseløse afdelinger i fremtiden. Det er meget begrænset, hvor mange, der bruger kontanter som betalingsmiddel. I dag betales langt det meste med Dankortet, så brugen for ekspedition er blevet mindre. De sparede omkostninger vil på et tidspunkt give udslag i prisen, og forskellen på prisen i de store og små pengeinstitutter vil blive større. Det vil dermed være dyrere for kunderne at være loyal overfor det lokale pengeinstitut.

Der vil stadig være et behov for rådgivning af kunderne, men ved at lave store rådgivningscentre, vil kompetencerne være samlet, og rådgivningen, som bliver mere komplekst, vil være bedre i de større centre. Det er svært i filialer, hvor der sidder 3-4 medarbejdere, at holde sig ajour på alle områder, når udviklingen går så stærkt.

Spørgsmålet er bare, hvor stor skal banken være før der virkelig kan spares penge? Er det nok at 2 gruppen 4 pengeinstitutter lægger sig sammen eller skal flere finde sammen før det virkelig giver udslag på indtjeningen?

Bilag 1

Nedenstående er indtastet i regneark for ICGR og WACC som eksempel bilag 6

Nordjyske Bank	2008	2009	2010	2011
Indkomst efter skat	56.310	62.703	92.818	50.487
Udbytte	0	0	8.040	8.040
Renteudgifter	225.723	138.102	78.838	86.820
Balance	8.049.803	8.961.713	8.646.426	8.373.579
Egenkapital	1.047.525	1.107.488	1.205.852	1.245.222
Puljer	659.480	596.480	596.303	736.679
WACC	3,73 %	2,30 %	1,75 %	2,17 %
ICGR	5,38 %	5,66 %	7,03 %	3,41 %

Sparekassen Hvetbo	2008	2009	2010	2011
Indkomst efter skat	-65.682	17.439	7	-102.574
Udbytte	0	0	0	0
Renteudgifter	57.036	32.599	32.632	36.414
Balance	1.785.553	1.721.214	1.983.915	1.790.556
Egenkapital	305.586	328.044	333.611	231.330
Puljer	0	0	0	0
WACC	3,76 %	2,95 %	2,58 %	2,56 %
ICGR	-21,49 %	5,31 %	0,00 %	-44,34 %

Bilag 2

ROE

Nordjyske Bank	2008	2009	2010	2011
Netto indtægter	56.310	62.703	92.918	50.487
Egenkapital	1.047.525	1.107.488	1.205.852	1.245.222
ROE	5,38 %	5,66 %	7,71 %	4,05 %

Sparekassen Hvetbo	2008	2009	2010	2011
Netto indtægter	-65.682	17.439	7	-102.574
Egenkapital	305.586	328.044	333.611	231.330
ROE	-21,49 %	5,32 %	0,00 %	-44,34 %

ROA

Nordjyske Bank	2008	2009	2010	2011
Netto indtægter	56.310	62.703	92.918	50.487
Aktiver	8.049.803	8.961.713	8.646.426	8.373.579
ROA	0,70 %	0,70 %	1,07 %	0,60 %

Sparekassen Hvetbo	2008	2009	2010	2011
Netto indtægter	-65.682	17.439	7	-102.574
Aktiver	1.785.553	1.721.214	1.790.556	1.983.915
ROA	-3,68 %	1,01 %	0,00 %	-5,17 %

Bilag 3

Omkostninger i forhold til balancesum

Nordjyske Bank	2008	2009	2010	2011
Personale- og admin. Omk	218.050	252.748	262.701	258.561
Balancesum	8.049.803	8.961.713	8.646.426	8.373.579
Omk. ifht. balancesum	2,71 %	2,82%	3,04 %	3,09%

Sparekassen Hvetbo	2008	2009	2010	2011
Personale- og admin. omk.	51.722	53.185	56.360	57.864
Balancesum	1.785.553	1.721.214	1.983.915	1.790.556
Omk. ifht. balancesum	2,90 %	3,09 %	2,84 %	3,23 %

Bilag 4

Indtjening pr omkostn. Kr.	2011
Nordjyske Bank	
Nettorente rente- og gebyrindtægt	461.188
Kursreguleringer	5.151
Indtægter	466.339
Udgifter personale og adm.	262.701
Afskriv. – og nedskrivn. Im.	11.004
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	112.694
Omkostninger	386.339

$$466.339/386.339= 1,2$$

Bilag 5

Forudsat regnskab/budget for 2012

Resultatopgørelse	Nordjyske	Hvetbo	Ny Nordjyske	Besparelser
Renteindtægter	444.159	100.563	544.722	
Renteudgifter	86.820	36.414	123.234	
Netto renteindtægter	357.339	64.149	421.488	
Udbytte af aktier m.v.	1.464	1.302	2.766	
Gebyrer og provisionsindtægter	105.320	24.584	129.904	
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	2.935	1.425	4.360	
Netto rente- og gebyrindtægter	461.188	88.610	549.798	
Kursreguleringer	5.151	0	5.151	4) -29.683
Andre driftsindtægter	5.718	796	6.514	
Udgifter til personale og admini.	262.701	57.864	311.279	1) -3.676 2) -5.610
Af- og nedskrivninger på im.	11.004	1.175	12.179	
Andre driftsudgifter	17.085	2.524	19.609	
Nedskrivning på udlån og tilgodehav.	112.694	30.000	142.694	3)-69.560
Resultat af kapitalandele i as. Virks.	992	-5.606	-4.614	
Resultat før skat	67.581	-7.763	59.810	
Skat	17.094	4.432	21.526	
Årets resultat	50.487	-12.195	38.292	

Bilag 6

Balance 2011

Aktiver	Nordjyske	Hvetbo	Ny Nordjyske	
Kasse beholdning m.v.	81.394	166.315	196.228	+38.292
Tilgodehav. Hos kreditinsti. M.v.	582.893	33.470	616.363	
Udlån og andre tilgodehav.	10.100	34.151	44.251	
Dagspris				
Udlån og andre tilgodehav.	5.745.240	1.195.188	6.940.428	
Amortiseret kostpris				
Obl. Til dagspris	664.927	22.948	687.875	
Obl. Til amortiseret kostpris	0	216.081	216.081	
Aktier m.v.	221.226	74.108	295.334	
Kap.andele i associerede virksom.	699	5.773	6.472	
Kap.andele i tilknyttet virksom.	12.389	0	12.389	
Aktiver tilknyttet puljeordn.	777.844	0	777.844	
Immaterielle aktiver	15.684	0	15.684	
Grunde og byg. I alt	146.250	8.150	154.400	
Inv. Ejendomme	40.183	450	40.633	
Domicilejendomme	106.067	7.700	113.767	
Øvrige materielle aktiver	6.480	3.246	9.726	
Aktuelle skatteaktiver	3.698	0	3.698	
Udskudte skatteaktiver	0	18.000	18.000	
Aktiver i midlertidig besiddelse	12.530	0	12.530	
Andre aktiver	86.441	10.905	97.346	
Periode afgrænsningsposter	5.784	2.221	8.005	
Aktiver i alt	8.373.579	1.790.556	10.202.427	+38.292

Balance

Passiver	Nordjyske	Hvetbo	Ny Nordjyske	
Gæld til kreditinsti.	630.085	0	630.085	
Indlån og anden gæld	6.352.708	1.315.220	7.667.928	
Udstedte obl. Til amort. Kost.	1.347	77.600	78.947	
Andre passiver	124.159	22.608	146.767	
Periodeafgrænsningsposter	9	825	834	
Gæld i alt	7.108.308	1.416.253	8.524.561	
Hensættelser til pension ol.	5.499	0	5.499	
Hensættelser til udskudt skat	2.100	0	2.100	
Andre hensættelser	3.760	0	3.760	
Hensættelser til tab på garanti	1.845	200	2.045	
Hensatte forplig. I alt	13.204	200	13.404	
Efterstillede kapitalindskud	6.845	142.773	149.618	
Efterstillede kap. Indskud i alt	6.845	142.773	149.618	
Aktiekapital	80.400	229.650	310.050	
Opskrivningshenlæggelser	24.520	1.797	26.317	
Lovplig. Reserver	4.143	0	4.143	
Overført overskud	1.128.119	-117	1.166.294	+38.292
Foreslået udbytte	8.040	0	8.040	
Egenkapital i alt	1.245.222	231.330	1.514.844	
Passiver i alt	8.373.579	1.790.556	10.202.427	+38.292

Bilag 7

Dage	360	
Indkomst e skat	38.282	
Udbytte	8040	
Renteudgifter	123234	1
Balance	10202427	
Egenkapital	1514844	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)
Garantkapital	0	
Pulje (aktivside)	777844	
Skattesats %	25	
Beta	1	
Risikofrente%	4	
forventet rente%	8	
Kd	0,015580034	
L	0,839266735	
Ke	0,08	
Venstre side	0,009806853	
Højre side	0,012858661	
WACC	2,27%	

		ERR	CR	RA	Calc
		0,789979625	6,734969	0,003752	0,16
ICGR	2,00%				
Ønsket ICGR%	16	Manglende BK	276569,8		

Kildefortegnelse

www.hvetbo.dk

www.nordjyskebank.dk

www.finansrådet.dk

www.nationalbanken.dk

www.bolius.dk

www.jyllandsposten.dk

www.dansmarksstatistik.dk

www.danskebank.dk

www.finanstilsynet.dk

www.dr.dk

www.epn.dk

www.finanswatch.dk

www.neft.dk

www.borsen..dk

www.tv2nord.dk

www.retsinformation.dk

dokumentar ”inside job”

Undervisningsmateriale

lærebog organisationsteori

lærebog projektledelse