

En tænkt

FUSION



HD – Finansiell Rådgivning

Speciale – 8. semester Aalborg Universitet

Udarbejdet af:

Peter Lynge - Studienr. 20102235

Email: pelo@nykredit.dk

Vejleder: Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

Executive summery	5
Indledning.....	6
Problemformulering	7
Metode.....	7
Afgrænsning	9
Lovkrav til bankerne	10
Typer af kapital.....	10
Basiskapital.....	10
Kernekapital	10
Hybrid Kernekapital.....	11
Supplerende kapital.....	11
Solvens.....	12
Risikovægtede poster	13
Kreditrisiko	14
Operationel risiko	15
Markedsrisiko	16
Likviditet	17
Tilsynsdiamant.....	18
Præsentation af Nordjyske Bank	19
Kapitalforhold.....	21
Solvens.....	22
Likviditet	22
Kreditrisiko	23
Markedsrisiko	26
Operationel risiko	27
Tilsynsdiamant.....	27
Præsentation af Nørresundby Bank	28
Kapitalforhold.....	29
Solvens.....	31
Likviditet	32
Kreditrisiko	32
Markedsrisiko	34
Operationel risiko	35
Tilsynsdiamanten.....	36

Delkonklusion	36
Regnskabsanalyse.....	37
Nordjyske Banks regnskab 2011.....	38
Nørresundby Banks regnskab 2011.....	39
WACC.....	40
ICGR.....	44
Egenkapitalens forrentning efter skat (ROE).....	46
Afkastningsgraden (ROA)	47
Indtjening pr. omkostningskrone (I/O).....	47
Gab analyse	49
Delkonklusion	51
Fusionen mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank	52
Synergieffekter og besparelser ved fusionen.....	53
Besparelse af medarbejdere	53
Besparelse af bestyrelse, direktion og repræsentantskab	54
Besparelse på administrationsomkostninger.....	54
Engangsudgifter og indtægter.....	55
Ny resultatopgørelse og balance.....	55
Nøgletal for den nye Nordjyske Bank.....	57
Delkonklusion	58
Organisatoriske og projektmæssige udfordringer ved fusionen.....	59
Organisationen	59
Kulturen.....	61
Interessentanalyse	62
Eksterne interessenter:	63
Interne interessenter:	65
Implementering af fusionsprojekt.....	67
5 x 5 modellen	68
Projektopgaven	69
Omgivelser.....	70
Interessenter	71
Ressourcer	71
Projektledelse	72
Projektorganisation	73

Delkonklusion	76
Hovedkonklusion	77
Litteraturliste	79
Bilag:	80
Bilag 1: Resultatopgørelse og balance for Nordjyske Bank.....	80
Bilag 2: Resultatopgørelse og balance for Nørresundby Bank.....	82
Bilag 3: WACC for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.....	84
Bilag 4: ICGR for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.....	85
Bilag 5: ROE/ROA for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank	86
Bilag 6: I/O for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank	87
Bilag 7: Gab analyse for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank	88
Bilag 8: Ny resultatopgørelse og balance efter fusion	89
Bilag 9: Nøgletal efter fusion	91
Bilag 10: Organisationsdiagram for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.	92

Executive summery

The entire financial sector has in the recent years been troubled by a widespread financial crisis. Major losses have struck many banks and several have had to close. The difficult conditions for bank operations and increased costs have made mergers a hot topic within the Danish banking sector.

This report investigates whether a merger between Nordjyske Bank and Nørresundby Bank would be an advantage for the banks' shareholders, and which organizational and project management challenges this involves.

The report begins by describing the main legal requirements and concepts which are relevant in connection with the merger. It is followed by a presentation of the history of the two banks, and a description of the banks' capital and their risks. Then the report contains a financial analysis based on different ratios. The analysis has been performed before and after the merger, to illustrate whether the merger has improved the ratios. The last part of the rapport provides an analysis of which organizational and project management considerations the merger will involve.

The above mentioned analysis has shown that it is two banks that are similar in many areas. The crisis have had a negative impact on the ratios for both Nordjyske Bank and Nørresundby Bank, but compared to the average banks, they have dealt very well with the crisis. They both appear as “healthy” and well-run banks. Nordjyske Bank generally manages a little bit better than Nørresundby Bank on the individual ratios. Following the merger, both banks however will experience an improvement in their individual ratios. The new merged bank appears to be stronger, have better growth opportunities, and a better rate of return on equity, than the two banks individually. Organizationally, both banks are structured as an organization by function, which promotes the aggregation of the various departments. This combination can result in some cultural differences, but these can be reduced by the fact, that the banks are located in the same region. The main interested parties are described, and the importance of how they are handled, has been illustrated. It is appropriate that the merger is implemented as a project, and it is important to ensure, that there is continuous monitoring of progress and budget.

Based on the fact that the organizational and project management considerations do not constitute a significant risk to the merger, and as the fundamentals of the economy improves, the conclusion is a recommendation of the merger.

Indledning

Hele den finansielle sektor har gennem de seneste år været plaget af en omfattende finansiell krise. Krisen startede for alvor tilbage i 2007 med USA's subprime krise. Faldende huspriser og dårlige betalere førte til at flere af de store spillere på det amerikanske finansmarked krakkede, bl.a. Lehmann Brothers. Massive tab og mistillid på kreditmarkeder førte til at markederne frøs til. Pengeinstitutterne blev bange for at låne penge ud til hinanden. Synergieffekterne spredte sig som ringe i vandet og inden længe befandt vi os i en verdensomspændende finanskrisen.

Det gik også hårdt ud over flere pengeinstitutter i Danmark. Danmark blev ramt af en bølge af pengeinstitutter, som kom i finansielle problemer og måtte lukke, bl.a. Bank Trelleborg, Roskilde Bank og for nylig Sparekassen Østjylland.

Den alvorlige finansielle krise fik regeringer over hele verden til at lave forskellige hjælpepakker i et forsøg på at genskabe finansiell stabilitet. Hjælpepakkerne indeholdt blandt andet statslige garantier og lånemuligheder.

Hjælpepakkerne førte dog også til et politisk krav om, at bankerne skulle underlægges langt mere restriktive krav. Kravet til solvens og likviditet er blevet forøget, men også indberetningspligt til myndigheder og oplysningspligt til offentligheden er blevet skærpet. Ønsket er således at gardere sig mod lignende finansielle kriser i fremtiden.

De nye krav har gjort vilkårene for at drive pengeinstitut sværere, specielt for de små. Likviditet er blevet en mangelvare i mange pengeinstitutter. De stadig tilfrosne lånemuligheder gør det meget svært at låne penge på de finansielle markeder. Dette er hovedsagligt forbeholdt de helt store pengeinstitutter. De små pengeinstitutter er i højere grad afhængig af deres indlån, og det har da til tider også medført en regulær indlånskrig og dertil hørende stigende funding omkostninger.

De administrative krav udgør også en stadig større del af bankdriften. Det giver de små pengeinstitutter store udfordringer, og størrelse har derfor fået større betydning. Det er svært i det nuværende marked at skabe en stigning i indtjeningen, og noget skal jo gøres for at hente de yderligere omkostninger ved bankdrift.

Tendensen går derfor mod besparelser og sammenlægninger for at opnå stordriftsfordele. Fusioner er derfor et varmt emne i den danske pengeinstitutsektor i øjeblikket.

Den generelle holdning blandt eksperterne i finansbranchen går da også på, at sektoren står overfor en konsolidering i de kommende år. Det kan være med til at sikre pengeinstitutterne mod fremtidige krav og den internationale konkurrence.

Derfor kunne det være interessant at arbejde med en konsolidering mellem to pengeinstitutter. Jeg har valgt at kigge på en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Dette bl.a. fordi at de har nogenlunde samme størrelse samt geografien. De overlapper hinandens markedsområder, hvilket giver nogle muligheder for at skabe nogle besparelser. Fusionen vil også udvide begge pengeinstitutters markedsområde, omend i forholdsvis begrænset omfang, så de kan følge med væksten.

Jeg har valgt at se på fusionen mellem de to pengeinstitutter fra aktionærernes side, med henblik på om det kan være attraktivt.

Problemformulering

Vil det være en fordel for Nordjyske Banks og Nørresundby Banks aktionærer, hvis de to banker valgte at lade sig fusionere? I givet fald, hvilke organisatoriske og projektmæssige overvejelser bør fusionen medføre?

Metode

For at besvare ovennævnte problemformulering har jeg valgt at opdele opgaven i 4 hovedafsnit.

1. Lovkrav til bankerne.
2. Præsentation af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.
3. Regnskabsanalyse.
4. Organisatoriske og projektmæssige overvejelser.

I det første afsnit vil jeg beskrive, hvilke lovkrav bankerne skal opfylde i forbindelse med fusionen. Gennemgangen vil hovedsagligt tage udgangspunkt i Lov om Finansiell Virksomhed og nogle tilhørende bekendtgørelser. Beskrivelsen vil koncentrere sig om reglerne om kapitalforhold og risikostyring, herunder følgende:

- Typer af kapital
- Solvens
- Risikovægtede poster
- Kreditrisiko
- Operationel risiko
- Markedsrisiko
- Likviditet
- Tilsynsdiamant

I andet afsnit præsenterer jeg Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Præsentation starter med en kort gennemgang af, hvordan bankerne er opbygget, herunder historie, medarbejdere og beliggenhed. Der gives et indblik i hvilke forskelle og ligheder, der er bankerne imellem. Herefter vil jeg belyse, hvordan bankerne lever op til ovennævnte lovkrav herunder udviklingen i bankernes kapitalforhold og risici.

I tredje afsnit vil jeg lave en analyse af bankernes regnskaber. Jeg vil starte med at gennemgå regnskaberne for 2011 for at give et indtryk af, hvordan bankerne klarer sig på nuværende tidspunkt. Herefter vil regnskabsanalysen blive udarbejdet på baggrund af nøgletallene, WACC, ICGR, ROE, ROA, og I/O. Hvert nøgletal vil blive beskrevet og efterfølgende udregnet og analyseret for begge banker. Regnskabsanalysen vil også indeholde en Gab analyse for at vise, hvor rentefølsomme de to banker er.

Efter at have analyseret bankernes individuelle tal vil jeg efterfølgende lave fusionen. Her vil synergieffekter blive beskrevet, og der vil blive udarbejdet en ny resultatopgørelse og balance. Med baggrund i den nye resultatopgørelse og balance udregnes nye nøgletal og disse sammenholdes med Nordjyske Banks og Nørresundby Banks individuelle nøgletal. Det skal være med til at belyse, om fusionen har medført bedre nøgletal til gavn for bankernes aktionærer.

Fjerde afsnit tager fat i de organisatoriske og projektmæssige udfordringer, som en fusion vil medføre. Under den organisatoriske gennemgang vil jeg kigge på, hvordan organisationerne er opbygget i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank og komme med forslag til, hvordan den nye organisation skal opbygges. Herudover vil jeg beskrive hvilke faktorer, der er med til at skabe kulturen i en organisation, herunder hvilke faktorer det er vigtigt at have fokus på. Efterfølgende vil jeg udarbejde en interessentanalyse for at give et indtryk af, hvem der bliver berørt af fusionen, og hvordan disse interessenter skal håndteres.

Under projektdelen vil jeg tage udgangspunkt i 5x5 modellen og kommentere på de fem elementer, som er grundstenene i modellen, nemlig projektopgaven, omgivelser, ressourcer, interessenter og projektledelse.

Som afslutning på opgaven vil jeg besvare min problemformulering i en samlet hovedkonklusion ud fra de delkonklusioner, der er lavet undervejs i projektet.

Afgrænsning

Opgaven er hovedsagligt skrevet ud fra oplysninger hentet fra internettet, bøger og undervisningsmateriale. Den eneste kontakt, der har været med de involverede banker, er i forbindelse med udlevering af et organisationsdiagram.

Under afsnittet lovkrav har jeg valgt at fokusere på de ting, jeg finder vigtigst i forbindelse med fusionen. De beskrevne love og begreber er dem, som jeg har stiftet størst bekendtskab med i forbindelse med denne uddannelse. Der er mange andre lovkrav i forbindelse med en fusion, men de vil ikke blive behandlet i denne opgave.

De forskellige økonomiske analyser, der er lavet i opgaven, vil maksimalt gå 5 år tilbage i tiden.

Jeg har valgt ikke at tage højde for engangsomkostninger og indtægter i forbindelse med fusionen, da jeg udelukkende vil belyse de varige effekter.

I forbindelse med implementeringen af fusionen, er det nævnt at projektlederen skal udarbejde en projektplan. En sådan plan vil være meget omfattende i forbindelse med et så stort projekt. Jeg har derfor valgt ikke at udfærdige den, men blot henvise til at den bør laves i forbindelse med projektet.

Jeg har i opgaven valgt, at det hovedsagligt skal være de økonomiske nøgletal, der danner grundlag for, om det er en økonomisk god ide for aktionærerne at fusionere. Jeg er derfor ikke gået ind i diskussionen om, hvorledes bytteforholdet mellem aktionærernes aktier skal være.

Lovkrav til bankerne

Bankerne i Danmark er underlagt en række love og krav, som de skal overholde. Disse lovkrav er hovedsagligt beskrevet i Lov om Finansiell Virksomhed (FIL). Herudover er der også udarbejdet flere bekendtgørelser. Lovene skal være med til at sikre, at bankerne driver en sund virksomhed og ikke løber for store risici, som i sidste ende kan koste kunderne deres indskud. Lovene retter sig derfor i høj grad mod bankernes kapitalforhold og risikostyring. Det er finanstilsynet, som løbende fører tilsyn med om bankerne overholder lovene. Nedenfor vil de forskellige lovkrav og tilhørende begreber blive gennemgået.

Typer af kapital

Basiskapital

Basiskapital er en betegnelse for bankens kapitalgrundlag til opfyldelse af det lovmæssige kapitalkrav. Basiskapitalen kan siges at være en sikkerhedsmargin i forhold til de risici og tab, der kan komme, og som ikke kan dækkes af bankens løbende driftsindtægter.

Det er i henhold til FIL § 124 bestyrelsen og direktionens opgave at sikre:

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

Der er følgende minimums lovkrav til basiskapitalen, jf. FIL § 124, stk. 2:

- Skal mindst udgøre 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskrav) og
- Skal mindst udgøre 5 mio. euro (minimumskapitalkravet)

Kapitalkravet er det højeste af disse tal, jf. FIL § 127.

Basiskapitalen består af bankens kernekapital, herunder hybrid kernekapital samt det supplerende kapital efter fradrag, jf. § 3 i Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital udgivet af 30. juni 2011 (efterfølgende kaldt BBK).

Kernekapital

Kapitalen er som ordet antyder ”kernen” i bankens kapital. Kernekapitalen opgøres efter BBK § 4 og indeholder bl.a. egenkapital, herunder aktiekapital og overført overskud.

Kernekapitalen tillægges endvidere eventuelt hybrid kernekapital. Der er tale om bankens mest sikre kapital, men samtidig den kapital der er mest risikofyldt for en indskyder. Kernekapitalen skal mindst udgøre 50 % af basiskapitalen.

Hybrid Kernekapital

Kapitalen er ansvarlig lånekapital som er stillet til rådighed for banken på nogle helt særlige vilkår, jf. BBK § 10, stk. 2. Det er bl.a. krav om, at kapitalen er efterstillet anden gæld i tilfælde af bankens konkurs, samt at forrentningen af gælden bortfalder, hvis banken ikke har frie reserver. Der er som udgangspunkt tale om lån med uendelig løbetid, som ikke kan opsiges af långiver. Endvidere kan lånet kun tilbagebetales med finanstillsynets tilladelse.

Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50 pct. af kernekapital, jf. BBK § 12. Hvis der er en udløbsdato på den hybride kernekapital eller aftalen indeholder et incitament til indfrielse, er der yderligere begrænsninger til, hvor meget den må udgøre af kernekapitalen, jf. BBK § 12, stk. 2-4.

Hvis banken ikke længere opfylder kapitalkravet i FIL § 127, eller på anden måde er nødlidende, så kan hybrid kernekapital på Finanstillsynets initiativ konverteres til aktiekapital.

Den hybride kernekapital kan beskrives som en mellemting mellem egenkapital og lånekapital. Som et eksempel herpå kan nævnes de statsgaranterede lån under bankpakke II.

Supplerende kapital

Hvad der hører ind under den supplerende kapital i banken, fremgår af BBK § 24. Kapitalen består hovedsagligt af ansvarlig lånekapital med en begrænset løbetid, typisk 5-7 år. Den ansvarlige lånekapital skal opfylde kravene i BBK § 26, det vil blandt andet sige, at långivers krav skal være efterstillet al anden ikke-efterstillet gæld. Fordi lånene har en udløbsdato, regnes de ikke som ligeså værdifulde som den hybride kernekapital. Den supplerende kapital indeholder også hybrid kernekapital, der ikke medregnes i den egentlige kernekapital.

Den supplerende kapital må ikke medregnes med mere end 100 % af kernekapitalen, jf. BBK § 25.

Herudover bliver værdien af den ansvarlige lånekapital under den supplerende kapital nedskrevet med 25 % for hvert år de sidste tre år af lånets løbetid, jf. BBK § 25, stk. 2. Det vil

således sige, at et ansvarligt lån på eksempelvis 100 mio. kr. kun medregnes med 50 mio. kr. i bankens basiskapital, når der er en restløbetid på mellem 1-2 år.

Opsummering af kapital¹

FAKTA	
Kapitalbegreber	
Kernekapital	+ Indbetalt aktiekapital + Overskud ved emission + Reserver (inkl. overskud) + Hybrid kernekapital (ansvarlig lånekapital med uendelig løbetid) ÷ Egne aktier ÷ Immaterielle aktiver ÷ Skatteaktiver fra årets løbende underskud = Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital	+ Opskrivningshenlæggelser + Værdipapirer med ubestemt løbetid (udstedte obligationer) + Ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid ÷ Kapitalelementer i andre kreditinstitutter uden konsolidering ÷ Andele i forsikringsselskaber = Supplerende kapital efter fradrag
= Basiskapital	

Solvens

Solvensprocenten i en bank er et udtryk for bankens evne til at modstå uforudsete tab. Den giver altså et billede af, hvor kapitalstærk banken er.

Solvensen beregnes på følgende måde:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Som det ses, udtrykker solvensen, hvor mange gange de risikovægtede poster kan serviceres af basiskapitalen. Det vil altså sige, at jo højere solvens banken har, jo bedre vil den kunne modstå fremtidige tab.

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

Det må derfor som udgangspunkt være et mål at have en så høj solvensprocent som muligt, da banken således signalere at den er sund og rask. Dog kan en høj solvens også være mindre godt, da ”overskudslikviditeten” helst skal ud at arbejde og skabe indtjening. Det vil derfor mange gange blive en balancegang.

Som tidligere nævnt i afsnittet om basiskapital er der ved lov vedtaget et minimumskrav på 8 pct., jf. LFV § 124, stk. 2. Basiskapitalen skal således udgøre minimum 8 pct. af de risikovægtede poster. Det vil sige for hver 1000 kr. banken låner ud, skal den have 80 kr. i basiskapital.

Hver bank har dog også pligt til at opgøre bankens individuelle solvensbehov. Det er op til bankens bestyrelse og direktion at indberette dette solvensbehov til finanstillsynet, jf. § 5 i Bekendtgørelse om kapitaldækning udgivet 30. december 2011, fremover kaldt BKD. Forhold der skal indgå ved vurderingen af det individuelle solvensbehov fremgår af BKD, bilag 1. Det er bl.a. forhold vedrørende bankens forskellige risici, vækst, indtjening mv.

Det individuelle solvensbehov er således også et godt hjælpeværktøj for bankens ledelse til at få et overblik bankens risici, herunder deres påvirkning af kapitalbehovet.

Såfremt det viser sig at det individuelle solvenskrav bliver sat til mindre end 8 pct., vil det stadig blive opgjort til 8 pct., da dette er lovens minimumskrav, jf. LFV § 124, stk. 4.

Finanstillsynet kan også altid fastsætte et højere individuelt solvenskrav end 8 pct. hvis de finder det nødvendigt, jf. LFV § 124, stk. 5. Det kunne eksempelvis være i forbindelse med bankens store engagementer. Intet engagement må udgøre mere end 25 % af basiskapitalen, jf. BKD, bilag 1, pkt. 83.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster udtrykker den samlede risiko for tab forbundet med bankens aktiviteter, jf. LFV § 142. De risikovægtede poster fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med forskellige risici. Posterne (udlån mv.) deles op i forskellige kategorier. Hver kategori får tildelt deres egen vægtning og repræsenterer således forskellig risiko for banken. Vægtningen bruges til at finde påvirkningen af bankens solvens. Vægtningen tager bl.a. hensyn til kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko, jf. LFV § 142, stk. 1.

Kreditrisiko

Kreditrisiko er et udtryk for, at banken lider et tab som følge af, at en udlånskunde eller en anden modpart misligholder sine forpligtigelser overfor banken. Kreditrisiko udgør typisk det væsentligste område ved opgørelse af solvensbehovet. Det er der nu ikke noget unaturligt i, da netop udlån til kunder udgør et stort forrentningsområde for en bank. Reglerne for opgørelse af kapitalkravet til kreditrisiko fremgår af BKD, kapitel 4.

Der er tre forskellige metoder til opgørelse af kapitalkravet til kreditrisikoen²:

- Standardmetoden
- Den grundlæggende, interne ratingbaserede metode
- Den avancerede, interne ratingbaserede metode.

Når standardmetoden anvendes, skal bankens eksponeringer opdeles i bestemte kategorier³. Endvidere tager standardmetoden udgangspunkt i forud definerede faste risikovægte på de forskellige aktiver.

Nedenstående skema viser et uddrag af forskellige kategorier og vægtninger⁴:

Låntype og risikovægt				
				vægt
Erhverv				
	Blanco til ikke ratede virksomheder			100%
	Til ratede virksomheder			20-150%
	Med sikkerhed i ejendom:			
	Kontor og forretningsejendomme			
			Indenfor 50% af vurdering	50%
			Ellers	100%
	Landbrug			
			Indenfor 50 % af vurdering	50%
			Ellers	100%
Privat				
	Blanco			75%
	Med sikkerhed i ejendom:			
	Helårsbolig			
			Indenfor 80% af vurdering	35%
			Ellers	75%
	Fritidsbolig			
		Indenfor 60% af vurdering	35%	
		Ellers	75%	

Der er således stor forskel på hvor meget eksponeringer til forskellige kategorier belaster solvensen. Sikkerheden for lånet spiller også en stor rolle. Det må derfor være et mål for

² Tillæg til Dansk Bankvæsen 5. udgave. af Cato Baldvinsson m.fl., side 32.

³ BKD § 9

⁴ Bilag 3 i BKD

banken altid at opnå så meget sikkerhed som mulig. Hvis eksempelvis banken låner ud til en privat uden sikkerhed, belaster det solvensen med 75 % af det udlånte beløb, hvorimod et udlån med pant i fast ejendom indenfor 80 % af vurderingen kun belaster solvensen med 35 % af det udlånte beløb.

Den grundlæggende og den avancerede interne rating baserede metode bygger på bankernes egne risikostyringssystemer til vurdering af kreditkvaliteten af porteføljer af lån og kreditter. Banken kan kun benytte disse metoder med tilladelse fra finanstilsynet.

Standardmetoden er den mest simple metode at anvende, og den er også anvendt af langt de fleste banker. Metoden anses dog for at give et højere kapitalkrav i forhold til de to andre, da den er baseret på en gennemsnitsbetragtning. De to interne rating baserede metode er således hovedsagligt anvendt af de store banker. Det kan skyldes et omkostningshensyn, da det kræver nogle forholdsvis avancerede datasystemer. Til gengæld giver metoderne en mere præcis nedvægtning af de enkelte engagementer, hvilket kan medføre lavere kapitalkrav.

Operationel risiko

Banken skal også afsætte kapital til den operationelle risiko. Den operationelle risiko defineres som risiko for tab som følge af uhensigtsmæssigheder eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, inklusive retlige risici, jf. BKD § 53, stk. 2.

Der kan således være tale om tab, der f.eks. opstår som følge af rådgivningsfejl, bedrageri, IT-nedbrud mv.

Reglerne for opgørelse af den operationelle risiko fremgår af BKD, kapitel 7.

Der er tre metoder til opgørelse af den operationelle risiko⁵:

- Basisindikatormetoden
- Standardindikatormetoden
- Den avancerede metode.

Basisindikatormetoden tager udgangspunkt i en indikator, der defineres, som et treårigt gennemsnit af summen af nettorenteindtægter og ikke-renterelaterede nettoindtægter.

⁵ Tillæg til Dansk Bankvæsen 5. udgave. af Cato Baldvinsson m.fl., side 41.

Kapitalkravet udgør 15 pct. af basisindikatoren. Metoden er den mest enkle at benytte, og anvendes derfor også af hovedparten af bankerne.

Standardindikatormetoden tager udgangspunkt i samme indikator som ved basisindikatormetoden, men kapitalkravet beregnes ud fra forskellige forretningsområder. Hvert område har hver deres vægt, f.eks. udgør kapitalkravet til forretningsområdet detailbank 12 pct. af indikatoren, hvorimod kapitalkravet til forretningsområdet handel og service udgør 18 pct. af indikatoren. Det samlede kapitalkrav ifølge standardmetoden er således summen af kapitalkravet til de forskellige forretningsområder.

Under den avancerede metode må banken benytte bankens egne systemer til opgørelse af risikoen. Det kræver dog at banken opfylder kravene i BKD, (bilag 19) samt finanstilsynets godkendelse⁶. Denne metode må formodes kun at blive brugt af de rigtig store banker, da det kræver nogle avancerede risikostyringssystemer.

Markedsrisiko

Bankens markedsrisiko, er risikoen for, at markedsværdien af bankens aktiver og passiver ændrer sig som følge af ændringer i markedsforholdene. Markedsrisici opdeles i forskellige områder og tager bl.a. højde for renterisiko, aktierisiko, valutarisiko og råvarerisiko.

Poster med markedsrisiko, er poster i handelsbeholdningen samt positioner med råvarerisiko og valutarisiko uden for handelsbeholdningen⁷.

Til opgørelse af markedsrisikoen kan anvendes to metoder⁸:

- Standardmetoden
- Interne modeller ”Value at Risk”

Opgørelse af markedsrisikoen via standardmetoden skal ske efter regler i BKD §§ 35-39. Her opsplittes de enkelte produkter i forskellige risikotyper. Risikovægtningen fremgår af bilag 12, 13 og 14 i BKD. De fleste banker anvender standardmetoden til opgørelse af markedsrisikoen, men der er også mulighed for at anvende de interne modeller, de såkaldte

⁶ BKD § 57

⁷ BKD § 34, stk. 2

⁸ Tillæg til Dansk Bankvæsen 5. udgave. af Cato Baldvinsson m.fl. side 35.

VaR-modeller. Reglerne herfor findes i BKD §§ 40-41. Anvendelse af egne VaR-modeller kræver tilladelse fra Finanstilsynet⁹.

Likviditet

Likviditet er en vigtig faktor indenfor den finansielle sektor. For at drive en bank er der derfor nogle likviditetskrav, som skal overholdes. I LFV § 152 fremgår det at en bank skal have en ansvarlig likviditet, hvilket betyder, at likviditeten mindst skal udgøre:

- 1. 15 pct. af de gældsforpligtigelser, som det uanset mulige udbetalingsforhold påhviler banken at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og*
- 2. 10 pct. af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtigelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapital*

Til likviditeten kan medregnes følgende, jf. LFV § 152 stk. 2:

- 1. Kassebeholdning*
- 2. Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber.*
- 3. Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.*

Kravene skal være med til at sikre at en bank ikke kommer i den situation, at den ikke har den nødvendige likviditet til at opfylde sine betalingsforpligtigelser, eks. udbetale kundernes anfordringstilgodehavender.

Hvis banken ikke opfylder likviditetskravene, og bliver forholdene ikke bragt i orden senest 8 dage efter, at banken ikke opfylder kravene, skal banken omgående indberette dette til finanstilsynet, som herefter fastsætter en frist for opfyldelse af kravene, jf. FIL § 152, stk. 3.

Opstår der en likviditetskrise i en bank kan det hurtigt have en selvforstærkende effekt, da tilliden til banken højst sandsynlig vil forsvinde. Det kan medføre en endnu større likviditetsmangel, da kunderne formentlig vil hæve deres indestående for at sikre deres eget indskud.

⁹ BKD § 40

Tilsynsdiamant

Som tidligere skrevet er det finanstilsynets opgave at føre tilsyn med bankerne og sikre at de driver en sund virksomhed. Finanstilsynet har derfor indført ”Tilsynsdiamanten” som hjælpeværktøj til dette løbende opsyn. Tilsynsdiamanten blev indført i slutningen af juni 2010¹⁰. Den opstiller nogle grænseværdier indenfor områder, hvor finanstilsynet mener der er forhøjet risiko ved bankdrift. Målepunkterne stammer fra en række fællestræk, som karakteriserer de banker, der kom i problemer under krisen. Det er eksempelvis høj udlånsvækst på bekostning af kreditkvalitet. Grænseværdierne er fastsat, så de på den ene side skal modvirke overdreven risikopåtagning, og på den anden side skal gøre det muligt for sunde pengeinstitutter at drive profitabel bankvirksomhed og yde den nødvendige kredit til virksomheder og husholdninger¹¹.

Nedenfor er vist de 5 målepunkter og tilhørende grænseværdier¹²:

Målepunkt	Grænseværdi
Summen af store engagementer	under 125 % af basiskapitalen
Udlånsvækst	mindre end 20 % om året
Ejendomseksponering	mindre end 25 % af de samlede udlån
Stabil funding*	mindre end 1
Likviditetsoverdækning	større end 50 %

$$* \text{ Stabil funding} = \frac{\text{Udlån}}{(\text{Indlån} + \text{Obligationer over 1 års løbetid} + \text{Efterstillede kapitalindskud} + \text{Egenkapital})}$$

Nogle af områderne kan dog være svære for bankerne at ændre på kort sigt. Der er derfor lavet en indfasningsperiode frem til ultimo 2012, hvorefter Finanstilsynet iværksætter en systematisk overvågning af pejlemærkerne¹³. Såfremt en bank overskrider en af grænserne vil finanstilsynet indføre en skærpet overvågning af banken og evt. give banken en

¹⁰ www.finanstilsynet.dk

¹¹ www.finanstilsynet.dk

¹² Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning.”Bankvirksomhed og risikostyring”(januar 2012).

¹³ www.finanstilsynet.dk

risikooplysning, som skal offentliggøres¹⁴. Det kan tolkes som et svaghestegn og medføre konsekvenser for banken, f.eks. faldende aktiekurser.

Det skal dog nævnes, at blot for at banken opfylder værdierne i tilsynsdiamanten, er det ikke en garanti for, at banken er sund og veldrevet. Der kan f.eks. være store eksponeringer mod andre brancher, såsom landbrug. Det tager tilsynsdiamanten ikke højde for.

Præsentation af Nordjyske Bank¹⁵

Nordjyske Bank i den nuværende form er en forholdsvis ung bank. Banken blev en realitet ved en fusion den 13. marts 2002 hvor Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank fusionerede sig og blev til Vendsyssels største og mest lokale bank.

Egnsbank Nord stammer tilbage fra 1970, hvor en sammenlægning af de lokale banker i henholdsvis Frederikshavn, Sæby og Frederikshavn blev gennemført. Den ældste af disse banker Frederikshavns Bank blev oprettet helt tilbage i 1891¹⁶.

Vendsyssel Bank blev etableret i 1929 under navnet A/S Handels- og Landbrugsbanken i Hjørring. Navnet blev i 1977 ændret til Lokalbanken i Hjørring A/S. I 1999 skiftede banken så navn til Vendsyssel Bank A/S.

Nordjyske Bank har således rødder, som går mere end 100 år tilbage i tiden med Vendsyssel og Nordjylland som deres primære markedsområde.

Siden 2002 har Nordjyske Bank udvidet forretningen med overtagelse af Øster Brønderslev Sparekasse. Endvidere købte de en del af Løkken Sparekasse, da sparekassen måtte lukke tilbage i 2009.

Nordjyske Bank beskæftiger i dag 284 medarbejder¹⁷ fordelt ud på 22 filialer, heraf en beliggende i København. Hovedsædet er placeret i Frederikshavn.

¹⁴ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~media/Nyhedscenter/2010/Tilsynsdiamanten.ashx>

¹⁵ www.nordjyskebank.dk

¹⁶ <http://alm.nordjyskebank.dk/Historien.64.aspx>

¹⁷ Nordjyske Bank Årsrapport 2011

Nordjyske Banks filialer¹⁸:



Ledelsen i Nordjyske Bank består af en direktion bestående af 2 bankdirektører, bestyrelsen med 9 medlemmer og repræsentantskabet bestående af 52 medlemmer.

Banken har ca. 57.000 kunder som hovedsagligt er fra lokalområdet. Mere end 90 procent af aktiekapitalen på 80,4 mio. kr. ejes af private aktionærer, der altovervejende også er kunder i banken. Der er ingen storaktionærer, dvs. ingen aktionær ejer 5 pct. eller mere af aktiekapitalen.

Balancen i banken er på 8.373 mio. kr., og egenkapitalen udgør ved udgangen af 2011 1.245 mio. kr. Der er udlån for 5.755 mio. kr. fordelt med 60 pct. til erhverv og 40 pct. til private.

Nordjyske Bank ønsker at fremstå som et lokalt og stærk pengeinstitut. Samtidig ønsker de også at være en bank med holdning. De arbejder ud fra følgende værdier¹⁹:

- Tryghed
- Handlekraft
- Kompetence

Der er tale om strategiske værdier, som har betydning for den måde, de driver bank på.

Formålet med værdierne er at signalere, at de er lokalt forankrede med lokal ledelse og lokale medarbejdere, der selv kan træffe beslutninger.

¹⁸ <http://alm.nordjyskebank.dk/>

¹⁹ <http://alm.nordjyskebank.dk/page66.aspx>

Som det fremgår af årsrapporten 2011, er målet uændret, nemlig at sikre at kunderne og aktionærerne kan bevare fordelene ved at have deres egen lokale bank.

Det fremgår dog også, at banken er opmærksom på, at konsolideringen blandt danske pengeinstitutter vil øges i de kommende år. Banken nævner i den forbindelse, at de fortsat er interesseret i at vokse i Nordjylland, men også andre områder kan have interesse.

Kapitalforhold

Nordjyske Bank havde ved udgangen af 2011 en egenkapital på 1.245 mio. kr. Egenkapitalen består af overført overskud på 1.128 mio. kr., aktiekapitalen på 80,4 mio. kr. og opskrivningshenlæggelser på godt 24 mio. kr.

Nordjyske Bank har ikke optaget lån i form af hybrid kernekapital. Bankens benyttede altså ikke lånemuligheden i Bankpakke II, som gav mulighed for at optage et statsgaranteret lån som hybrid kernekapital. Ved udgangen af 2011 udgjorde kernekapitalen efter fradrag 1.169 mio. kr. og basiskapitalen efter fradrag udgjorde 1.176 mio. kr.

Udvikling i Nordjyske Banks kapital ²⁰	2011	2010	2009	2008	2007
Kernekapital efter fradrag	1169734	1100598	1063480	1020676	1017100
Hybrid kernekapital	0	0	0	0	0
Supplerende kapital	30103	30815	30559	25351	20526
Basiskapital efter fradrag	1176190	1100598	1048639	863691	674744

Som det ses, har Nordjyske Bank haft en positiv udvikling i bankens basiskapital som har været stødt stigende i perioden fra 2007 til 2011. Stigningen var dog kraftigst fra 2007-2008 og 2008-2009. Det skyldes hovedsagligt et fald i bankens fradrag i henhold til de gamle regler i LFV § 139. Årsagen kan forklares med, at banken nedbragte deres andel af investeringsbeviser væsentligt. Investeringsbeviserne udgjorde tkr. 239.064 i 2007, men derimod kun tkr. 3.175 i 2009. Stigningen i kernekapitalen stammer hovedsagligt fra overført overskud og altså en større egenkapital. Nordjyske Bank har i alle fem år leveret et positivt resultat.

²⁰ Nordjyske Bank – Årsrapport 2007-2011

Solvens

Som nævnt tidligere skal bankerne mindst have en solvens på 8 %. Nedenfor er vist udviklingen i Nordjyske Banks solvens.

Solvens for Nordjyske Bank ²¹			
	2011	2010	2009
Basiskapital	1176190	1100598	1048639
Risikovægtede poster	6270722	6326999	6332901
Solvens	18,8 %	17,4 %	16,6 %
Individuelt solvensbehov	9,9 %	9,7 %	6,6 %

Nordjyske Bank har haft en positiv udvikling i deres solvens gennem de seneste 3 år. Solvensprocenten er steget med 2,2 % siden 2009 til et niveau på 18,8 % i 2011. Udviklingen skyldes et fald i de risikovægtede poster, som bl.a. kan forklares med, at bankens udlån er faldet med ca. 296 mio. kr. gennem perioden. Endvidere er basiskapitalen steget, hvilket påvirker solvensen positivt. Forøgelsen af basiskapitalen skyldes som tidligere skrevet, at Nordjyske Bank i alle årene har haft et positivt resultat.

Samtidig med den positive udvikling i solvensen er det individuelle solvenskrav til banken også steget. I 2009 var solvenskravet helt nede på 6,6 %, hvilket betød kravet blev oprundet til lovens mindstekrav. I 2010 skete der dog en forholdsvis stor stigning på 3,1 %, så det individuelle solvenskrav udgjorde 9,7 %. Stigningen kommer hovedsagligt fra bankens kreditrisici. Solvensopgørelsen til kreditrisici udgjorde 5,28 % i 2009 men steg til 9,3 % i 2010.

Nordjyske Bank har trods stigningen i det individuelle krav stadig en overdækning i solvensen på 8,9 % i 2011. Det må dermed siges, at banken har en god stødpude til eventuelle tab. Banken har selv sat et solvensmål på minimum 16 %²². Det mål har de levet op til i hele perioden 2009-2011.

Likviditet

Som tidligere skrevet stilles der nogle krav til bankens likviditet. Nordjyske Bank har den klare holdning, at deres likviditetsrisiko skal være ansvarlig²³. Likviditeten følges derfor nøje

²¹ Nordjyske Bank – Årsrapport 2009-2011

²² Nordjyske Bank – Risikoreport 31.12.2011

²³ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

og rapporteres løbende både til bestyrelsen og direktionen. Neden for er vist udviklingen i likviditeten i Nordjyske Bank.

Likviditetsoverdækning ²⁴			
	2011	2010	2009
Nordjyske Bank	179 %	255 %	157 %

Banken har gennem de seneste 3 år haft en overdækning i forhold til lovens krav.

Overdækningen var på 157 % i 2009, men steg til 255 % i 2010. Det store spring fra 2009 til 2010 skyldes, at banken benyttede sig af muligheden for at udstede obligationer for 1 mia. kr. med garanti fra staten. Disse obligationer er dog blevet indfriet med halvdelen i april 2011 og den anden halvdel i december 2011²⁵. Indfrielsen af obligationerne har reduceret overdækningen i likviditeten til 179 % i 2011. Det må stadig siges at være på et fornuftigt niveau.

Banken har et lån som forfalder i april måned 2012, og det er planen at lånet skal indfries med egne midler. Det vil yderligere reducere likviditetsoverdækningen med 59 % til 120 %.

Det ses dog ikke som et problem, da banken har et beredskab i form af bekræftede lines, som ikke er udnyttet²⁶.

Kreditrisiko

Når der tales om risiko i en bank, er kreditrisiko klart det område som betyder mest for banken. Det er meget naturligt da hovedforretningen går på at låne penge ud til kunderne. Det gælder selvfølgelig også for Nordjyske Bank, som påtager sig kreditrisici ud fra en kreditpolitik med følgende mål²⁷:

- at der skal være et velafbalanceret forhold mellem påtagne risici, og det af banken opnåede afkast
- at bankens tab skal være på et acceptabelt niveau i forhold til sammenlignelige pengeinstitutter
- at bankens tab skal kunne rummes inden for bankens resultater

²⁴ Nordjyske Bank – Årsrapport 2007-2011

²⁵ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

²⁶ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

²⁷ Nordjyske Bank – Risikoreport 31.12.2011

Nordjyske Bank tilstræber via deres kreditpolitik, at deres risikoprofil på kreditområdet skal være passende forsigtig. Nogle af de ting som banken ligger vægt på, er bl.a. lokalkendskab, og at banken altid går efter at få højest opnåelige sikkerhed for deres engagementer. Der er også stor fokus på, at banken ikke ønsker enkeltengagementer, der er så store, at det kan true bankes eksistens i tilfælde af at engagementet bliver nødlidende. Summen af store engagementer ligger da også på et fornuftigt niveau på 37,1 % i 2011²⁸.

Kreditrisiciene i banken styres helt overordnet af en kreditkomité, som består af et medlem af direktionen, områdedirektøren og kreditchefen. Komiteens opgave består i at sikre, at kreditpolitikken efterleves i hele organisationen.

For at hjælpe styringen af kreditrisikoen foretages der en kreditrating af bankens kunder, hvilket vil sige at kunderne bliver opdelt efter bonitet (evnen og viljen til at overholde påtagne forpligtigelser). Kreditratingen opdeles i 13 ratingklasser. På privatområdet tager ratingen udgangspunkt i kundens formue, indtægt og rådighedsbeløb. På erhvervsområdet er det kundens regnskabsdata, swot-analyser samt en bedømmelse af kundens aktuelle forhold som anvendes.

Bankens risikovægtede poster udgjorde i alt tkr. 6.270.722 pr. udgangen af 2011, hvoraf vægtede poster med kreditrisiko udgjorde tkr. 5.365.613²⁹. Det er et fald i forhold til 2010, hvor de risikovægtede poster med kreditrisiko udgjorde tkr. 5.460.630. Faldet skyldes hovedsagligt et fald i risikoen på eksponeringerne mod erhvervsvirksomheder.

Banken anvender standardmetoden for opgørelse af kreditrisikoen³⁰.

Nedenfor er angivet, hvordan Nordjyske Banks udlån og garantier er fordelt på sektor og brancher³¹:

²⁸ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

²⁹ Nordjyske Bank – Risikoreport 31.12.2011

³⁰ Nordjyske Bank - Risikoreporter 31.12.2011

³¹ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

Sektor og brancher	I procent
Offentlige myndigheder	0,1
Landbrug	18,6
Planteavl i udlandet	3,6
Pelsdyravl	1,1
Fiskeri	4,4
Industri og råstofudvinding	6,4
Energiforsyning	0,2
Bygge og anlæg	3,4
Handel	5,9
Transport, hoteller og restauranter	2,9
Information og kommunikation	0,3
Finansiering og forskning	2,3
Fast Ejendom	6
Øvrige erhverv	5,4
Erhverv i alt	60,5
Private	39,4
I alt	100

Som det ses er 60,5 % er Nordjyske Banks udlån og garantier eksponeret mod erhverv og de resterende 39,4 % mod private. Det er vigtigt for banken at sikre, at der er en god spredning af deres udlån. Det er med til at mindske kreditrisikoen. Der er ingen tvivl om, at det største erhverv for Nordjyske Bank er landbruget, som udgør 18,6 %. Banken betragter det som helt naturligt, da det er et meget stort erhverv i markedsområdet. Grundet de svære tider i landbruget må det dog anses som et væsentligt risikoområde for Nordjyske Bank.

Et vigtigt område at kigge på når der tales om kreditrisiko, er bankens nedskrivninger, da de har en direkte indvirkning på bankens resultat. Nedenfor er vist udviklingen i Nordjyske Bank nedskrivninger:

Nordjyske Bank ³²	2011	2010	2009	2008	2007
Nedskrivningsprocent	1,6	1,3	1,3	0,6	-0,2
Beløb i mio. kroner	112	81	86	31	-13
Nedskrivningsprocent gennemsnit gruppe 3 ³³	0,65 ³⁴	2,14	2,91	1,45	-0,01

Som det ses har nedskrivningerne været stigende gennem en fem års periode, dog var der en lille stigning fra 2009 til 2010. Hovedårsagen til denne udvikling må formodes at skyldes finanskrisen, hvilket har medført faldende boligpriser, stigende arbejdsløshed mv. Disse ting rammer selvfølgelig også bankens kunder. Det kan føre til manglende betalingsevne og dermed et tabsgivende engagement for banken.

³² Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

³³ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_BANK_2010.ashx (samit år 2008)

³⁴ Halvårstal fra 2011 – kilde: http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2011/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_PI_1H2011_NY.ashx

Banken giver da også selv en generel forværring af den europæiske og danske økonomi skylden for udviklingen³⁵. Nedskrivningerne til landbruget har dog været på samme niveau som i 2010. Det kan selvfølgelig ses som positivt, men det betyder samtidig, at stigningen i nedskrivningerne er sket på andre områder. Hvis krisen i landbruget for alvor tager til, kan det derfor blive svært for banken at vende udviklingen i nedskrivningerne.

Holdes Nordjyske Banks nedskrivningsprocent op mod udviklingen i gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter, ser det dog ikke så galt ud. Det har været generelt i sektoren med højere nedskrivninger, og Nordjyske Bank har ligget et godt stykke under gennemsnittet.

Nordjyske Bank har da også leveret et positivt resultat alle årene, så de lever stadig op til, at nedskrivningerne skal kunne rummes af årets resultat. Det er dog vigtigt, at der er fokus på at få vendt udviklingen med stigende nedskrivninger.

Markedsrisiko

Det er Nordjyske Bank holdning, at markedsrisikoen skal holdes på et lavt niveau. Bankens ledelse har fastsat nogle grænser indenfor områderne renterisiko, valutarisiko og aktierisiko, som ikke må overskrides. Styringen af markedsrisiciene udføres af bankens finanscenter, og de enkelte risikoområder overvåges kontinuerligt af bankens økonomiafdeling. Der sker også løbende rapportering til bankens ledelse.

Bankens indlåns- og udlånsforretninger er hovedsagligt indgået på variabel basis.

Valutapositionerne forsøges i høj grad at afdækkes af modsvarende forretninger, så banken kun i ringe grad vil blive påvirket af ændringer i valutakurserne.

Nordjyske Bank anvender standardmetoden til opgørelse af deres markedsrisiko, og de risikovægtede poster med markedsrisiko udgjorde tkr. 156.613 ved udgangen af 2011³⁶. Det udgør 1,4 % af det individuelle solvensbehov.

Under regnskabsanalysen vil der blive udarbejdet en Gab analyse, som viser bankens rentefølsomhed.

³⁵ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

³⁶ Nordjyske Bank – Risikoreport 31.12.2011

Operationel risiko

Det væsentligste område med hensyn til operationel risiko er for Nordjyske Bank deres IT-forsyning. Den er outsourcet til Bankdata, som banken er medejer af. Der foretages løbende en vurdering af IT-sikkerheden. Hvis der opstår tab som følge heraf, rapporteres det direkte til ledelsen.

Forretningsgange og procedurer tilrettes og forbedres løbende, såfremt der opstår hændelser, der kan henføres til operationel risiko. Banken forsøger således at være på forkant for at reducere tabsgivende fejl.

Nordjyske Bank anvender basisindikatormetoden til opgørelse af den operationelle risiko, og de vægtede poster udgjorde tkr. 793.389 pr. 31.12.2011³⁷. Det er en stigning i forhold til 2010. Her udgjorde de risikovægtede poster med operationel risiko tkr. 706.282.

Tilsynsdiamant

Nedenfor er angivet, hvordan Nordjyske Bank lever op til kravene i tilsynsdiamanten. De nedenstående grænseværdier er gældende fra 31.12.2012.

Tilsynsdiamant pr. 31.12.2011 ³⁸		
Pejlemærker	Grænseværdi	Nordjyske Bank
Summe af store engagementer	< 125 % af Basiskapitalen	37 %
Udlånsvækst pr. år	< 20 %	-4 %
Ejendomseksponering	< 25 % af udlån og garantier	6 %
Stabil funding-ratio	< 1,0	0,76
Likviditetsmæssig overdækning	> 50 %	179 %

Som det ses, lever Nordjyske Bank allerede nu op til de fremtidige krav. De ligger forholdsvis langt fra grænseværdierne på alle 5 områder. Som tidligere skrevet har banken en god likviditetsoverdækning og har samtidig stor fokus på, at summen af store engagementer skal ligge på et lavt niveau. Med hensyn til udlånsvækst ligger banken langt fra pejlemærket. I stedet for udlånsvækst har banken tværtimod oplevet et fald i deres udlån på 4 %. Det er ikke en optimal udvikling for banken, da en stigning i udlån kan være med til at give en højere indtjening. Den finansielle krise må formodes at have en del af skylden, så problemet er nok

³⁷ Nordjyske Bank – Risikorapport 31.12.2011

³⁸ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

ikke så alarmerende. Udlånet for alle pengeinstitutter faldt i 2011 med 8 % ifølge Danmarks Nationalbank³⁹.

Nordjyske Bank har som følge af bankens forretningsmodel bevidst ønsket, at ejendomseksponeringen skal ligge på et lavt niveau. Eksponeringen er således kun på 6 % og altså ikke i nærheden af pejlemærket på 25 %. Banken har således ikke i samme grad som andre banker været ramt af krisen på ejendomsmarkedet.

Funding-ratio ligger på 0,76 og altså også godt under pejlemærket på 1. Funding-ratio består af egenkapitalen og indlån mv. holdt op i mod udlånet.

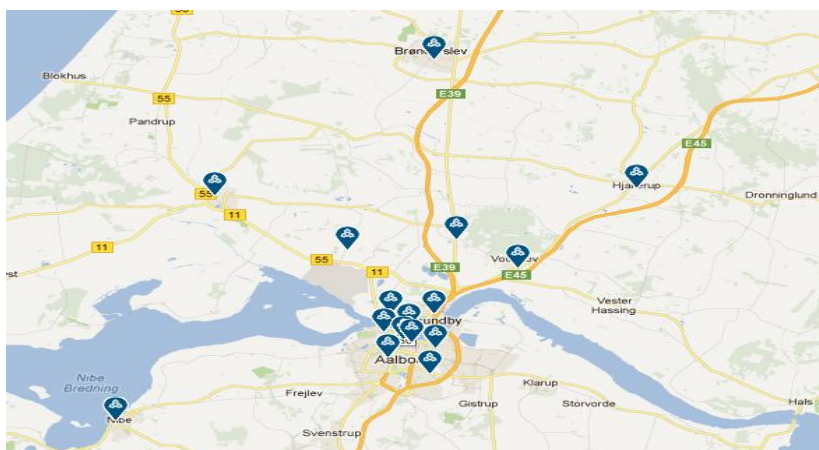
Præsentation af Nørresundby Bank⁴⁰

Nørresundby Banks historie går helt tilbage til 1897. Den 29. december 1897 tog flere af Nørresundbys borgere initiativ til at etablere en ny bank. Banken åbnede den 3. juni 1898 under navnet Banken for Nørresundby og Omegn, og banken eksisterer stadig den dag i dag. Det officielle navn er i dag Nørresundby Bank og har været det siden 1975.

Det primære markedsområde er defineret som Region Nordjylland.

Nørresundby Bank beskæftiger i dag ca. 270⁴¹ medarbejdere fordelt på 16 afdelinger. Hovedsædet er beliggende på Torvet i Nørresundby.

Nørresundby Banks filialer⁴²:



³⁹ Nordjyske Bank – Årsrapport 2011

⁴⁰ www.nrsbank.dk

⁴¹ Nørresundby Bank Årsregnskabsmeddelelse 2011

⁴² <http://alm.nrsbank.dk/kontakt1>

Ledelsen i Nørresundby Bank består af en direktion bestående af to bankdirektører, bestyrelsen med 6 medlemmer og repræsentantskabet med p.t. 25 medlemmer.

Banken har i dag ca. 60.000 kunder. Aktiekapitalen i Nørresundby Bank andrager 46 mio. kr. fordelt på knap 22.000 aktionærer. Langt de fleste aktionærer bor i bankens markedsområde. Banken har Spar Nord Bank A/S som storaktionær, hvis ejerandel udgør 50,2 %. Der er dog i Nørresundby Banks vedtægter en stemmeretsbegrænsning, der gør at Spar Nord Bank A/S kun har 11 stemmer.

Balancen i Nørresundby Bank er på 9.358 mio. kr., og egenkapitalen udgør ved udgangen af 2011 1.281 mio. kr. Der er indlån for 5.988 mio. kr. excl. puljeordninger, og det samlede udlån er på 5.748 mio. kr. fordelt på 58 % på erhverv og 42 % til private.

Bankens idegrundlag er følgende⁴³:

”Nørresundby Bank ønsker som selvstændigt lokalt pengeinstitut at tilbyde finansielle ydelser til såvel eksisterende som potentielle kunder og derved bidrage til fremme af den økonomiske udvikling i Region Nordjylland.

Bankens indtjening og etik skal gøre det attraktivt at være aktionær, kunde og medarbejder.”

Herudover arbejder de ud fra følgende værdier⁴⁴:

- Frie
- Nære
- Ordentlige

Værdierne udtrykker en respekt for, at man vil træffe sine egne beslutninger. Kunderne skal føle sig frie og uafhængige og ikke have følelsen af, de bliver puttet i en kasse. Samtidig ønsker banken at være synlige og aktive i lokalområdet. Kunderne skal samtidig føle den nære tilknytning til rådgiverne, og føle at de bliver genkendt.

Kapitalforhold

Nørresundby Bank havde ved udgangen af 2011 en egenkapital på 1.281 mio. kr.

Egenkapitalen består af overført overskud som udgør 1.175 mio. kr., aktiekapitalen på 46 mio. kr. og opskrivningshenlæggelser på 23 mio. kr.

⁴³ www.nrsbank.dk

⁴⁴ www.nrsbank.dk

Nørresundby Bank har ikke optaget lån i form af hybrid kernekapital og benyttede sig således heller ikke af bankepakke II⁴⁵. Kernekapitalen udgjorde således efter fradrag 1.239 mio. kr. ved udgangen af 2011. I starten af 2011 havde banken ansvarlig lånekapital for 100 mio. kr. Banken valgte dog at indfri halvdelen af det i november 2011, så den ansvarlige lånekapital pr. udgangen af 2011 kun udgjorde 50 mio. kr. Basiskapitalen udgør således 1.311 mio. kr. ultimo 2011.

Udvikling i Nørresundby Banks kapital ⁴⁶					
	2011	2010	2009	2008	2007
Kernekapital efter fradrag	1239366	1130769	1094796	1101430	1069483
Hybrid kernekapital	0	0	0	0	0
Supplerende kapital	73678	124228	127968	126992	128564
Basiskapital efter fradrag	1311741	1166098	1139360	1180485	1141653

Som det ses har Nørresundby Bank været i stand til at forøge deres basiskapital set over en femårig periode. Der er sket en stigning fra tkr. 1.141.653 i 2007 til tkr. 1.311.741 i 2011. Der var dog et fald i basiskapitalen fra 2008 til 2009, hvilket skyldes et fald i kernekapitalen. Faldet skyldes bl.a. at fradraget i henhold til FIL § 131, stk. 2, nr. 2 vedrørende kapitalandele var ca. 36 mio. kr. større. Reglerne vedr. dette fradrag blev ændret i 2011, og har medført en stor stigning i kernekapitalen efter fradrag. Grunden til det er at puljemidler, der er placeret i kapitalandele, ikke længere skal fradrages. Derfor er basiskapitalen også steget i 2011, selvom der er indfriet ansvarlig kapital for 50 mio. kr. Den generelle stigning i basiskapitalen stammer ligesom ved Nordjyske Bank en stigning i egenkapitalen på grund af positive resultater. Egenkapitalen er steget med ca. 80 mio. kr. siden 2007.

⁴⁵ Nørresundby Bank – Årsrapport 2009

⁴⁶ Nørresundby Bank – Årsrapport 2007-2011

Solvens

Nedenfor er vist udviklingen i Nørresundby Banks udvikling gennem de seneste 3 år.

Solvens for Nørresundby Bank ⁴⁷			
	2011	2010	2009
Basiskapital	1311741	1166098	1139360
Risikovægtede poster	7415216	7776933	7513413
Solvens	17,7 %	15,0 %	15,2 %
Individuelt solvensbehov	9,4 %	7,9 %	6,4 %

Nørresundby Bank har intet problem med at opfylde lovens mindstekrav til solvensen. Siden 2009 har der været en stigning i solvensen fra 15,2 % til 17,7 %. Det skal dog bemærkes, at de nye regler vedrørende puljemidler har ændret sammenligningsgrundlaget. I regnskabet for 2011 er solvensen for både 2009 og 2010 rettet til 16,8 %. Den reelle stigning har derfor været mindre, end ovennævnte giver udtryk for. Stigningen skyldes bl.a. at basiskapitalen er vokset, hvilket som tidligere skrevet stammer fra bankens resultater. De risikovægtede poster steg fra 2009 til 2010 med ca. 263 mio. kr., hvilket medførte et lille fald i solvensen i forhold til de gamle regler. En stor årsag til dette var, at bankens udlån i samme periode steg med ca. 174 mio. kr. Det modsatte gør sig gældende fra 2010 til 2011, hvor de risikovægtede poster faldt med ca. 361 mio. kr. svarende til stort set det samme, som udlånet faldt. Det har medført en stigning i solvensen.

Hvis vi kigger på det individuelle solvensbehov er der sket en stigning gennem de seneste år. Både i 2009 og 2010 var det individuelle behov opgjort til under lovens mindstekrav. Begge år har det individuelle solvenskrav altså været 8 %. I 2011 er solvensbehovet dog steget til 9,4 %, hvilket hovedsagligt stammer fra en stigning i kreditrisikoen fra 6,00 % i 2010 til 7,72 % i 2011 samt en mindre stigning i markedsrisikoen på 0,39 %. Selvom der ligesom ved Nordjyske Bank er sket en stigning i solvensbehovet, har Nørresundby Bank også en fornuftig overdækning. Overdækningen er i 2011 på 8,3 %.

Nørresundby Bank har dog selv sat et individuelt solvensmål på 12 %⁴⁸, hvilket de heller ikke har problemer med at opfylde.

⁴⁷ Nørresundby Bank – Risikorapport 2009-2011

⁴⁸ Nørresundby Bank – Risikorapport 31.12.2011

Likviditet

Nørresundby bank har et internt mål om at banken skal have en overdækning på minimum 50 % af likviditetskravet. Styringen og overvågning af bankens likviditetsforhold varetages af finans- og økonomiafdelingen. Der rapporteres dagligt til direktionen angående overskudslikviditeten samt udviklingen i udlån og indlån.

Nedenfor er vist udviklingen i likviditet de seneste 3 år.

Likviditetsoverdækning ⁴⁹			
	2011	2010	2009
Nørresundby Bank	194%	259%	269%

Som det fremgår af ovennævnte er der ingen problemer med at leve op til lovens krav til likviditet. Der har i alle 3 år været en stor likviditetsoverdækning og også væsentlig højere end det interne mål på 50 % overdækning. Overdækningen har dog været faldende gennem perioden. Faldet i overdækningen fra 2010 til 2011 stammer fra udfasningen af belåningsmulighederne i Nationalbanken samt et fald i obligationsbeholdningen. Faldet i obligationsbeholdningen har været med til at finansiere indfrielse af funding på 300 mio. kr.

Banken har funding som udløber i 2012, og indfrielse af dette vil få likviditetsoverdækningen til at falde til 142 %. Trods nedgangen i overdækningen må det siges, at bankens likviditetssituation ser fornuftig ud.

Kreditrisiko

Ligesom ved Nordjyske Bank er kreditrisiko Nørresundby Banks største risikoområde. Banken ønsker dog ikke at benytte risikovillighed som en konkurrencemeter. De risici, banken løber, skal være i overensstemmelse med de forretningsmæssige principper, banken drives efter. Endvidere tilstræbes det, at der er en passende fordeling mellem private- og erhvervskunder. Kreditrisiko styres med udgangspunkt i bankens kreditpolitik, og den daglige styring sker via de enkelte rådgivere og afdelingschefer. Såfremt et engagement når en vis størrelse videregives til kreditkontoret, direktionen og i sidste ende bestyrelsen. Banken har i 2011 udnævnt en risikoansvarlig, hvis opgave består i at overvåge bankens risici samt forholde sig til eventuelle nye risikoområder.

⁴⁹ Nørresundby Bank – Årsrapport 2009-2011

De risikovægtede poster med kreditrisiko udgjorde tkr. 5.975.275 ved udgangen af 2011. Det er et fald i forhold til 2010, hvor de udgjorde tkr. 6.290.844. Faldet kommer hovedsagligt fra et fald i risikoen på eksponeringer, hvorpå der er restancer eller overtræk.

Nørresundby Bank anvender standardmetoden ved opgørelse af kreditrisikoen⁵⁰.

Nedenfor er angivet, hvordan Nørresundby Banks udlån og garantier er fordelt på sektor og brancher⁵¹:

Sektor og brancher	I procent
Offentlige myndigheder	0
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	4
Industri og råstofindvinding	3
Energiforsyning	1
Bygge og anlæg	4
Handel	10
Transport, hoteller og restauranter	2
Information og kommunikation	1
Finansiering og forskning	5
Fast ejendom	21
Øvrige erhverv	7
Erhverv i alt	58
Private	42
I alt	100

Som det ses er 42 % af Nørresundby Banks udlån og garantier rettet mod private og 58 % mod erhverv.

Hvis vi kigger på erhvervsudlånet, er Nørresundby Banks største eksponering rettet mod fast ejendom. Udlånet til fast ejendom udgør 21 %⁵². Det skal dog bemærkes, at udlån til den almennyttige boligsektor heraf udgør 7 %. Ejendomsmarkedet har været hårdt ramt under finanskrisen, og området må betragtes som et af de største risikoområder for banken. Modsat Nordjyske Bank er Nørresundby Bank kun i et begrænset omfang eksponeret mod landbruget. Eksponeringen udgør kun 4 %, og det er inklusiv jagt, skovbrug og fiskeri.

Nørresundby Bank har gennem de seneste år haft stor fokus på at nedbringe den kreditmæssige koncentration. Det har resulteret i at summen af store engagementer faldet fra 94,6 % til 32,4 % gennem de seneste 5 år⁵³. Det har betydet en større spredning og dermed mindre kreditrisiko.

⁵⁰ Nørresundby Bank – Risikorapport 31.12.2011

⁵¹ Nørresundby Bank – Årsrapport 2011

⁵² Nørresundby Bank – Årsrapport 2011

⁵³ Nørresundby Bank – Årsrapport 2011

Nedenfor ses udviklingen i nedskrivningerne:

Nørresundby Bank ⁵⁴					
	2011	2010	2009	2008	2007
Nedskrivningsprocent	0,9	1,1	1,7	0,9	-0,1
Beløb i mio.	66	89	139	81	-5
Nedskrivningsprocent gennemsnit gruppe 3 ⁵⁵	0,65 ⁵⁶	2,14	2,91	1,45	-0,01

Som det ses har krisen også medført, at Nørresundby Bank har oplevet en stigning i deres nedskrivninger, som steg fra 2007 til 2008 med 86 mio. kr. I år 2009 fortsatte stigningen, men i de seneste to år er udviklingen vendt, og banken har oplevet et fald i nedskrivningerne. Fra 2010 til 2011 faldt nedskrivningerne fra 89 mio. til 66 mio. svarende til et fald på ca. 25 %.

Det er svært helt nøjagtigt at sige, hvad årsagen til faldet i nedskrivningerne er, men en mulig forklaring kan være, at ejendomssektoren har været igennem de største udfordringer og tab. Ejendomspriserne er så småt ved at have stabiliseret sig. Hvis ejendomssektoren er i bedring, vil bankens store eksponering mod dette segment også være mindre sårbar.

Banken betragter da også selv deres udlånsportefølje som værende solid og forventer en fortsat positiv udvikling i nedskrivningerne.

Bankens nedskrivningsprocent ligger et godt stykke under gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, så det kunne godt tyde på, at banken har rimelig styr på deres kreditrisiko.

Nedskrivningerne i 2011 stammer hovedsagligt fra deres bredt funderede portefølje på erhvervsudlån⁵⁷.

Markedsrisiko

Nørresundby Bank ønsker at deres markedsrisiko skal ligge på et lavt niveau. Målsætningen er, at der skal være et fornuftigt forhold mellem risiko og afkast. Det er økonomiafdelingen som løbende overvåger og rapportere til bankens ledelse. Banken anvender finansielle

⁵⁴ Nørresundby Bank – Årsrapport 2011

⁵⁵ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_BANK_2010.ashx (samit år 2008)

⁵⁶ Halvårstal fra 2011 – kilde: http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2011/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_PI_1H2011_NY.ashx

⁵⁷ Nørresundby Bank – Årsrapport 2011

instrumenter til styring og afdækning af markedsrisiciene i det omfang, den finder det nødvendigt. Denne opgave håndteres af bankens finansafdeling.

Nørresundby Bank anvender standardmetoden til opgørelse af deres markedsrisiko⁵⁸, og de risikovægtede poster med markedsrisiko udgjorde tkr. 627.475. Et fald på tkr. 94.717 i forhold til 2010, hvilket skyldes et kraftigt fald i de risikovægtede poster på gældsinstrumenterne samt et lille fald på valutakursrisikoen. De risikovægtede poster med aktier er dog steget med ca. 22 mio. kr.

Under regnskabsanalysen vil jeg udarbejde en Gab analyse, som viser bankens rentefølsomhed.

Operationel risiko

Nørresundby Bank styrer deres operationelle risici gennem omfattende forretningsgange og kontrolforanstaltninger på tværs af hele organisationen. Bankens IT-systemer udgør ligesom ved Nordjyske Bank et af de væsentligste områder for operationel risiko. Nørresundby Bank er også medejer af Bankdata og benytter dem som IT-leverandør. Der bliver løbende holdt øje med IT-sikkerheden. Banken har ligeledes udarbejdet nogle IT-beredskabsplaner og fastsat nogle krav til systemerne, herunder tilgængelighed og stabilitet. Krav som både gælder for Bankdata, men også bankens egen edb-afdeling.

Nørresundby Bank anvender basisindikatormetoden til opgørelsen af den operationelle risiko⁵⁹. De risikovægtede poster med operationel risiko androg tkr. 832.901 pr. 31.12.2011, hvilket er en på stigning på godt 47 mio. kr. i forhold til 2010.

⁵⁸ Nørresundby Bank – Risikorapport 31.12.2011

⁵⁹ Nørresundby Bank – Risikorapport 31.12.2011

Tilsynsdiamanten

Nedenfor er angivet hvordan, Nørresundby Bank lever op til kravene i Tilsynsdiamanten. De nedenstående grænseværdier er gældende fra 31.12.2012.

Tilsynsdiamant pr. 31.12.2011 ⁶⁰		
Pejlemærker	Grænseværdi	Nørresundby Bank
Summe af store engagementer	< 125 % af Basiskapitalen	32 %
Udlånsvækst pr. år	< 20 %	-6 %
Ejendomseksponering	< 25 % af udlån og garantier	21 %
Stabil funding-ratio	< 1,0	0,70
Likviditetsmæssig overdækning	> 50 %	194 %

Nørresundby Banks værdier ligger alle på den rigtige side af de opstillede grænseværdier. Dog ligger ejendomseksponeringen på 21 %, hvilket er ganske tæt på grænseværdien på 25 %. Derfor bør banken have fokus på, at de ikke skaber vækst indenfor netop dette område. Som beskrevet tidligere har banken fornuftig overdækning på likviditeten, og de store engagementer er nedbragt til 32 %. Banken har ikke formået at skabe vækst i deres udlån trods et ønske herom. Udlånet faldt således med 6 % i 2011, et fald der passer meget godt med den generelle trend i markedet. Bankens funding-ratio ligger på 0,70 og har et pænt stykke op til grænseværdien på 1,0. Det skyldes bl.a., at banken har indlånsoverskud samt en robust egenkapital.

Udover en lidt høj ejendomseksponering giver grænseværdierne i Tilsynsdiamanten altså ikke anledning til de store bekymringer for Nørresundby Bank.

Delkonklusion

Efter at have lavet en præsentation af begge banker kan det konkluderes, at de ligner hinanden på mange områder. Der er tale om to banker med traditioner, der går langt tilbage i tiden. De gør begge meget ud af at være en lokal bank, hvilket deres værdier bærer præg af.

Aktionærerne består da også hovedsagligt af lokalbefolkningen. Størrelsesmæssigt er der ligeledes mange ligheder. Antallet af medarbejdere og filialer er stort set de samme.

Balancerne har nogenlunde samme størrelse, og egenkapitalen i de to banker er stort set

⁶⁰ Nørresundby Bank – Årsrapport 2011

identiske. Begge banker tilhører gruppe 3 i ”Pengeinstitutternes størrelsesgruppering”⁶¹, altså med en arbejdende kapital på over 250 mio. kr. Begge banker må dog anses for at være blandt ”de store” i denne gruppe.

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har gode kapitalforhold, og de fandt det heller ikke nødvendigt at optage statsgaranteret lån via Bankpakke II. Begge bankers basiskapital består hovedsagligt af egenkapital. Nordjyske Bank har en lidt højere solvens end Nørresundby Bank, men har tilsvarende et lidt højere individuelt solvensbehov. Det er dog intet problem for bankerne at opfylde lovkravene til solvensen. Det samme gør sig gældende for likviditeten. Her er det dog Nørresundby Bank, som har den største likviditetsoverdækning.

Generelt har begge banker stor fokus på deres risikostyring. Der sker løbende opfølgninger både indenfor kredit, markedsrisiko og operationel risiko. Det væsentligste område er kreditrisikoen. Bankerne har stort set den samme fordeling af deres udlån mellem privat og erhverv. De adskiller sig dog lidt fra hinanden med hensyn til sektoreksponering indenfor erhvervsudlån. Nordjyske Banks klart største område er landbruget, og ved Nørresundby Bank er det ejendomseksponering, som udgør den største del.

Nedskrivningerne i bankerne har udviklet sig forskelligt. Nordjyske Bank har oplevet en stigning i nedskrivningerne gennem de seneste år, hvorimod Nørresundby Bank synes at have ”toppet” og ser nu faldende nedskrivninger. Begge bankerne ligger noget bedre på nedskrivningsprocenten end gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter.

Jeg mener, begge banker fremtræder som værende sunde, og de opfylder også alle grænseværdier i Tilsynsdiamanten.

Regnskabsanalyse

I dette afsnit vil jeg kort gennemgå de nye regnskaber for både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank for at vise deres nuværende resultater. Herefter vil jeg analysere hvordan Nordjyske Bank og Nørresundby Bank klarer sig på forskellige nøgletal. Der er her tale om

⁶¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

WACC, ICGR, ROE, ROA og I/O. Herudover vil jeg lave en Gab analyse for at vise, hvor rentefølsomme bankerne er.

Nordjyske Banks regnskab 2011

Nordjyske Bank præsenterede sit regnskab for 2011 den 14. februar 2012⁶². Regnskabet for 2011 viser et resultat før skat på knap 68 mio. kr. Resultatet er en tilbagegang fra 2010, hvor resultatet var på 120 mio. kr. før skat. Bankens basisindtægter er faldet en smule fra 501 mio. kr. til 476 mio. kr. Faldet skyldes hovedsagligt et væsentligt lavere afkast af sektoraktier end i 2010, hvor der var en ekstraordinær stor opskrivning af værdien af sektoraktierne. Ser man bort fra dette, har der faktisk været en lille stigning i basisindtægterne, og niveauet er også et godt stykke over basisindtjeningen i 2009.

Der har været en lille stigning i nettorenteindtægterne på små 5 mio. kr. i forhold til året før. Det samme gælder for gebyrer og provisionsindtægter, som er steget med 2 mio. kr., hvilket bl.a. skyldes en øget indtægt på formuepleje. Driftsudgifterne er steget med 9 mio. kr. svarende til 3 pct. og skyldes en bl.a. en stigning i løn- og IT-omkostninger.

Nedskrivninger på egne udlån har i 2011 udviklet sig negativt og er steget med 31 mio. kr. i forhold til 2010. Der har dog ikke været nedskrivninger vedrørende Det Private Beredskab, som var tilfældet i de foregående år, og betalingerne til indskydergarantifonden er faldet med 6 mio. kr.

Bankens udvikling i forretningsomfanget har været præget af den økonomiske krise. Hvis der ses bort fra de udstedte statsgaranterede obligationer i 2010, er balancen blevet reduceret med 272 mio. kr. i 2011. Det kan bl.a. henføres til manglende investeringslyst og kunders afdrag på gæld. På trods af det har banken formået at holde indlån og udlån på nogenlunde samme niveau som 2010. Indlånet er kun faldet med 3 %, og udlånet er som tidligere skrevet faldet med 4 %.

Resultatet på de 68 mio. kr. før skat betragter banken som værende tilfredsstillende trods tilbagegangen. Det skyldes, at der har været svære vilkår for bankdrift i 2011. Der hersker stadig en økonomisk afmatning og stor konkurrence pengeinstitutterne imellem. Bankens forventninger til 2012 er, at den økonomiske afmatning forsætter. En hård konkurrence på indlån og en begrænset efterspørgsel på udlån betyder, at banken ikke forventer en særlig stor

⁶² Se resultatopgørelsen og balancen for Nordjyske Bank gennem de seneste 3 år i bilag 1.

vækst i forretningsområdet med kunderne. Basisindtjeningen forventes dog på samme niveau som 2011. En væsentlig usikkerhedsfaktor vil dog fortsat være nedskrivningerne.

Nørresundby Banks regnskab 2011

Nørresundby Bank præsenterede deres regnskab for 2011 den 7. februar 2012⁶³. Regnskabet viser et resultat før skat på 60 mio. kr. Det er en tilbagegang fra niveauet i 2010 på 76 mio. kr. Rente og gebyrindtægterne er steget en smule, hvilket hovedsagligt stammer fra gebyrindtægterne, som er steget med 1,8 mio. kr.

En af de store grunde til faldet i resultatet er kursreguleringerne. Der er i 2011 realiseret et kurstab på godt 15 mio. kr., hvilket er en væsentlig forringelse i forhold til 2010, hvor der var en gevinst på godt 25 mio. kr. Årsagen til dette fald må formodes at skyldes de meget nervøse værdipapirmarkeder, som bl.a. er udløst statsgældskrisen i Sydeuropa.

Der har i 2011 været en stigning i driftsudgifterne på 9,6 mio. kr. svarende til en stigning på 3,7 %. Stigningen stammer hovedsagligt fra renovering af domicilejendomme, men der har også været en stigning i udgifterne til IT og markedsføring.

Regnskabet viser en positiv udvikling i nedskrivningerne. Nedskrivningerne er faldet med godt 16 mio. kr. i forhold til 2010.

Balancen i Nørresundby Bank er ligesom i Nordjyske Bank skrumpet lidt ind. Det samme er udlånet med et fald på ca. 350 mio.kr. svarende til 5,9 %. Det må siges at være utilfredsstillende. I forbindelse med halvårsregnskabet var målet, at udlånet skulle vokse med 1 mia. kr.⁶⁴ Banken har dog måtte sande, at specielt erhvervsudlånet er faldet, samtidig med at tilbageløb af bankens eksisterende lån har været større end ventet. I den hårde konkurrence om indlånskroner har banken dog formået at få en lille stigning i indlånet.

Forventninger til 2012 går på, at krisen vil forsætte, og det private forbrug stadig ikke vil komme i gang. Efterspørgslen efter lån og kreditter forventes at være på samme niveau som 2011. Banken forventer at rentemarginalen skal hæves en smule til dækning af øgede kapitalkrav og fundingomkostninger. Der forventes et uændret behov til nedskrivninger, og banken budgetterer da også med et resultat på linje med 2011.

⁶³ Se resultatopgørelsen og balancen for Nørresundby Bank gennem de seneste 3 år i bilag 2.

⁶⁴ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3001421.ece>

WACC

WACC er en forkortelse af Weighted Average Cost of Capital eller oversat til dansk ”Vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger”. WACC siger altså noget om den gennemsnitlige pris på at fremskaffe fremmedkapital. Det er typisk indlån, lån hos andre banker, udstedelse af obligationer samt omkostningen til at aflønne egenkapitalen efter skat.

WACC fremkommer ved følgende formel⁶⁵:

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

hvor

k_w = WACC

k_d = Renteudgifter / passiver – egenkapitalen.

T = Skattesats. (25%)

L = Passiver – egenkapital / samlede aktiver.

$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$

- r_f = risikofri rente, dvs. den rente man kan få for sine penge uden at løbe risiko. Normalt sættes den på niveauet for en gennemsnitlig 10-årig statsobligation. Her forudsættes 4 %.
- β = Systematisk risiko. Beta måler samvariationen med aktiemarkedet. For at kunne sammenligne WACC sættes beta til 1.
- k_m = Det forventede afkast på aktiemarkedet. En tommelfingerregel siger, at det er det dobbelte i forhold til den risikofrie rente. Invester forventer altså dobbelt afkast for at løbe risiko. Her forudsættes 8 %.

WACC formelen kan opdeles i to led:

$k_d(1 - T)L$ = Prisen på fremmedkapitalen efter skat.

$k_e(1 - L)$ = Prisen på egenkapitalen eller omkostninger hertil.

⁶⁵ Commercial Banking “The Management of Risk” 3rd Edition af Benton E. Gup m.fl., side 268.

Det første led i WACC er et udtryk for fremmedkapital aflønning, altså hvad fremmedkapital koster, og det andet led er et udtryk for egenkapital aflønning, altså hvad egenkapitalen koster banken.

Nøgletallet kan altså bruges til at følge udviklingen i den pris, som banken betaler for deres kapital. Det må således være et mål at have så lav en WACC som muligt. Det er med til at styrke bankens konkurrenceevne pga. en lavere prissætning eller alternativt et større overskud fra driften. En lav WACC giver altså det bedste udgangspunkt for et godt resultat.

Når udviklingen i WACC skal analyseres, holdes den typisk op mod udviklingen i pengemarkedsrenten. På den måde kan det ses, om bankens finansiering er steget eller faldet i takt med renten på pengemarkedet. Som referencerente bruges typisk Cibor 3.

WACC bør altid ligge under pengemarkedsrenten. Hvis ikke det er tilfældet, så kan banken lige så godt sælge alle aktiver og betale deres passiver og selv placere sine midler til pengemarkedsrenten. Det er risikofrit og bedre end at påtage sig omkostninger ved at drive bank.

Nedenfor er angivet udviklingen i WACC for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank:

WACC ⁶⁶					
	2011	2010	2009	2008	2007
Nordjyske Bank	2,17 %	1,75 %	2,30 %	3,42 %	3,08 %
Nørresundby Bank	1,95 %	1,84 %	2,46 %	3,45 %	2,90 %
Gennemsnitlig Cibor 3 ⁶⁷	1,38 %	1,25 %	2,48 %	5,28 %	4,44 %

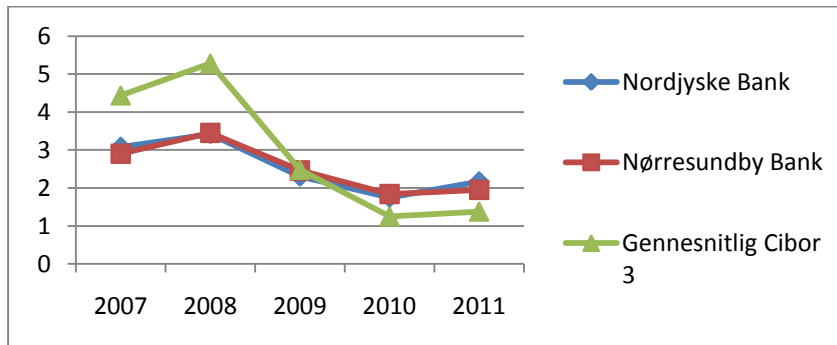
Som det ses har begge banker haft en positiv udvikling i deres WACC. Nordjyske Banks WACC er faldet fra et niveau på 3,08 % i 2007 til 2,7 % i 2011. Nørresundby Banks WACC er i samme periode fra 2,90 % til 1,95 %. Det svinger lidt gennem perioden 2007-2011, hvilken af bankerne der har haft den højeste kapitalomkostning. I år 2009 og 2010 har Nordjyske Bank finansieret sig billigere end Nørresundby Bank, men det har ændret sig i 2011. En af årsagerne til det kan være, at Nørresundby Bank både har indfriet funding for 300 mio. kr. og supplerende kapital for 50 mio. kr. i 2011. Det har reduceret renteudgifterne.

⁶⁶ Se udregninger i bilag 3.

⁶⁷ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1440>

Det er selvfølgelig positivt, at bankernes udgifter til fremskaffelse af kapital er faldet, men for at kunne vurdere om det er godt eller skidt, holdes udviklingen op mod udviklingen i Cibor 3. Nedenfor er vist en grafisk udvikling i WACC sammenholdt med Cibor 3.

WACC i %:

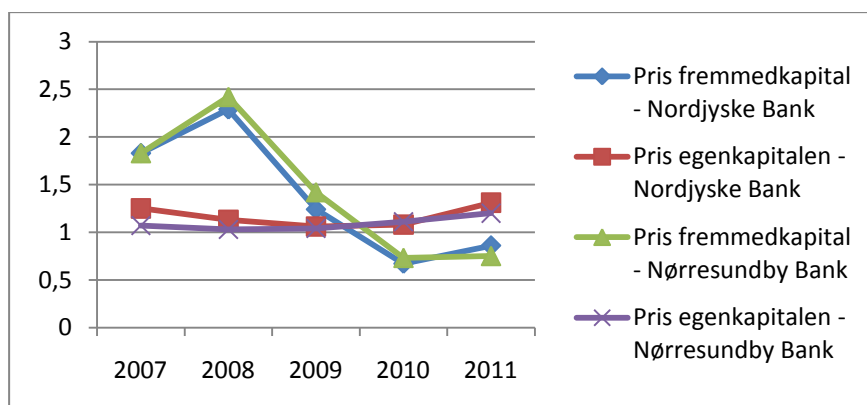


Som det ses, har der været en forholdsvis drastisk udvikling i Cibor 3. Fra 2007 til 2008 var der en stigning på 84 basispoint, hvorimod der fra 2008 til 2009 skete et drastisk fald på hele 280 basispoint. Nordjyske Banks WACC og Nørresundby Banks WACC oplevede dog ikke et tilsvarende fald. Spændet mellem WACC og Cibor 3 blev således væsentligt indsnævret i disse år, og i 2009 endte de på nogenlunde samme niveau. I de seneste 2 år har både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank haft en WACC, som ligger over Cibor 3. Som tidligere skrevet er det ikke en optimal situation for en bank, når den finansierer sig dyrere end Cibor 3. Der bør derfor være fokus på at få vendt udviklingen. Det er imidlertid ikke et alvorligt problem lige nu, da renten er historisk lav, og aflønningen af egenkapitalen stadig forventes at være 8 %, hvilket mange banker i øvrigt ikke op til⁶⁸. Da både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har leveret positive resultater, må deres forretningsmodel gøre, at de er i stand til at tjene penge på andre områder.

Nedenfor er der lavet en grafisk opdeling af WACC for at vise udviklingen i henholdsvis prisen på fremmedkapitalen og prisen på egenkapitalen.

⁶⁸ Se senere under egenkapitalforrentning.

Pris i %⁶⁹:



Som det ses, har der været store udsving i prisen på fremmedkapitalen i både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Udviklingen har samme tendens som udviklingen i Cibor 3.

Forklaringen på det er bl.a., at både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank i høj grad finansierer deres udlån med indlån. Hvis Cibor 3 renten stiger, vil det også medføre en yderligere renteudgift på indlånet. Det modsatte vil være tilfældet ved et fald i Cibor 3.

Herudover var der i starten af krisen, altså i 2007 og 2008, også en stor opmærksomhed på at skaffe indlån, hvilket pressede indlånsrenterne i vejret. Det skyldes hovedsageligt, at mange små og mellemstore banker havde svært ved at finansiere deres udlånsvækst på de tilfrosne kapitalmarkeder. Grundet det store indlån vil begge banker altså blive forholdsvis hårdt ramt på omkostningerne i tilfælde af en ”indlånskrig”.

Udviklingen i prisen på egenkapitalen har ligget på et mere stabilt niveau i perioden 2007-2011. Det skyldes hovedsageligt, at hverken Nordjyske Bank eller Nørresundby Bank har lavet en kapitaludvidelse. Såfremt det var tilfældet havde det medført en stigning i prisen.

Nørresundby Bank har generelt ligget lidt lavere på prisen på egenkapitalen end Nordjyske Bank, dog undtaget af 2010. Forskellen i 2011 udgør 0,11 %.

Det er samtidig interessant at se, at udgiften til fremmedkapitalen klart har udgjort den største del af WACC i årene 2007-2009 for begge banker. Den lave rente har dog medført så kraftigt et fald i prisen på fremmedkapitalen, at prisen på egenkapitalen nu udgøre den største del. Det var tilfældet både i 2010 og 2011.

⁶⁹ Se udregningen i bilag 3.

ICGR

ICGR er en forkortelse af Internal Capital Generation Rate. Nøgletallet viser bankens evne til at vokse på balancens aktivside og samtidig beholde den samme solvensprocent, f.eks. ved øget udlån. Det er dog en forudsætning, at banken fastholder den samme udlånsfordeling eller udlånsmix, som den har i dag.

ICGR fremkommer ved følgende formel⁷⁰:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Capital ratio}} * \text{return on assets} * \text{Earnings retention ratio}$$

hvor

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{Egenkapitalen}}{\text{Aktiver}}$$

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{aktiver}}$$

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

ICGR kan således opdeles i 3 led. Det første led udtrykker, hvor mange gange egenkapitalen er brugt i forhold til aktiverne. Med andre ord den finansielle gearing.

Andet led udtrykker afkastningsgraden, også kaldet ROA. Den viser det samlede afkast på den totale investerede kapital, altså hvor god banken er til at forrente den kapital, som banken har fået stillet til rådighed.

Det sidste led udtrykker hvor meget af årets overskud, der overføres til egenkapitalen, og hvor meget, der udbetales i udbytte til aktionærerne.

Nøgletallet kan bl.a. bruges til belyse, hvordan banken performer i forhold til sine konkurrenter, men også om banken lever op til eventuelle krav fra aktionærernes side. Det kan også give ledelsen en indikation om hvilken retning banken skal bevæge sig i – konsolidere eller skabe vækst.

Målet må være at have en så høj ICGR som muligt. Hvis ikke banken udnytter potentialet til vækst, vil den således kunne forbedre solvensen.

⁷⁰ Commercial Banking "The Management of Risk" 3rd Edition af Benton E. Gup m.fl., side 365

ICGR bør som minimum være så stor, at den kan indeholde et års rentetilskrivning samt inflation.

Nedenfor er vist udviklingen i ICGR for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank:

ICGR ⁷¹					
	2011	2010	2009	2008	2007
Nordjyske Bank	3,41 %	7,04 %	5,66 %	5,38 %	11,49 %
Nørresundby Bank	2,47 %	3,98 %	2,52 %	2,05 %	10,73 %

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har siden 2007 haft en positiv ICGR. Det skyldes, at begge banker har været i stand til at skabe overskud gennem hele perioden. Nordjyske Bank har dog skabt de bedste resultater og ligger da også generelt med en højere ICGR end Nørresundby Bank. Tendensen er dog den samme for begge banker. Krisen medførte et stort fald ICGR fra 2007 til 2008. Her faldt Nordjyske Banks resultat med 97 mio. kr. og Nørresundby Banks resultat faldt med 120 mio. kr. I de efterfølgende år var der dog en positiv udvikling i ICGR. I forbindelse med bankpakke 1 blev det vedtaget, at de deltagende banker ikke måtte betale udbytte til deres aktionærer. Hverken Nordjyske Bank eller Nørresundby Bank udbetalte således udbytte i 2008 og 2009, hvilket var med til at forbedre ICGR i disse år. I 2011 har begge banker igen oplevet et fald i ICGR, og den udgør 3,41 % for Nordjyske Bank og 2,47 % for Nørresundby Bank. Trods den relativt lave ICGR har begge banker valgt at udbetale udbytte.

Det betyder således, at Nordjyske Bank kan øge deres udlån med 3,41 %, og Nørresundby Bank kan udvide deres udlån med 2,47 %, uden at det har betydning for solvensen.

Nedenfor er udregnet den mulige udvidelse:

- Nordjyske Bank: $ICGR * \text{balancesum} (0,0341 * 8.373.579) = 285.539$
- Nørresundby Bank: $ICGR * \text{balancesum} (0,0247 * 9.358.656) = 231.158$

Nordjyske Bank kan således udvide deres balance med godt 285 mio. kr., mens Nørresundby Bank kan udvide med godt 231 mio. kr. Det er som tidligere skrevet forudsat, at det sker til samme vægtningsmix. Problemet for begge banker er, at det i det nuværende marked er svært at skabe den ønskede vækst. Nørresundby Bank havde et mål om vækst på 1 mia. som

⁷¹ Se beregning i bilag 4.

tidligere skrevet. Det har de dog ikke kunne leve op til. Såfremt det havde lykkedes for dem, ville de have været nødt til at ”bruge” af solvensen.

Egenkapitalens forrentning efter skat (ROE)

Et vigtigt nøgletal for banken og dens aktionærer er nøgletallet ROE. Den viser, hvor stor en forrentning banken har formået at få ud af den investerede kapital, altså egenkapitalen. Jo højere forrentning egenkapitalen giver, jo bedre er banken til at få kapitalen til at arbejde.

Målet for banken må være at have fokus på at optimere afkastet mest muligt til glæde for aktionærerne. Det kan være med til at holde på nuværende aktionærer, men også eventuelt tiltrække nye.

Egenkapitalens forrentning beregnes på følgende måde:

$$ROE = \frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

Nedenfor er angivet udviklingen i ROE for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank:

ROE ⁷²					
	2011	2010	2009	2008	2007
Nordjyske Bank	4,05 %	7,71 %	5,66 %	5,38 %	13,43 %
Nørresundby Bank	3,19 %	4,71 %	2,52 %	2,05 %	12,29 %
Gennemsnit for alle pengeinstitutter ⁷³	1,82 % ⁷⁴	2,03 %	-6,53 %	-2,63 %	14,14 %

Som det ses har Nordjyske Bank forrentet deres egenkapital med 4,05 % i 2011. Det er den laveste forrentning siden 2007. Dog har Nordjyske Bank stadig skabt en bedre forrentning af egenkapitalen end Nørresundby Bank, som har ligget med en lavere forrentning i alle 5 år. De store nedskrivninger der har været i kølevandet på krisen har gjort, at bankerne ikke har kunnet skabe den samme indtjening. Det kan selvfølgelig diskuteres om en forrentning på henholdsvis 4,05 % og 3,19 % er tilfredsstillende for bankernes aktionærer. Forrentningen skal holdes op mod alternative investeringer, og der skal tages højde for den risiko, der er

⁷² Se udregning i bilag 5.

⁷³ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_BANK_2010.ashx

⁷⁴ Halvårstal fra 2011, kilde : http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2011/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_PI_1H2011_NY.ashx

forbundet med at investere i henholdsvis Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Set over tid vil forrentningen nok være i den lave ende, så hvis udviklingen fortsætter, bør Nordjyske Bank og Nørresundby Bank holde fokus på at få omkostningerne ned.

Holdes bankernes egenkapitalforrentning derimod op mod gennemsnittet i alle pengeinstitutterne, klarer de sig ganske godt. Siden krisen startede i 2007 har både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ligget væsentligt over gennemsnittet, hvilket selvfølgelig må være tilfredsstillende. Udviklingen i gennemsnittet af forrentningen af egenkapitalen viser tydeligt de svære vilkår, der har været ved bankdrift de seneste år.

Afkastningsgraden (ROA)

ROA viser bankens evne til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver. Den fortæller altså hvilket afkast den totale investerede kapital giver. Jo større tallet er, jo bedre.

Afkastningsgraden beregnes på følgende måde:

$$ROA = \frac{\text{Årets resultat} \cdot 100}{\text{Aktiver}}$$

Nedenfor er angivet udviklingen i ROA for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank:

ROA ⁷⁵					
	2011	2010	2009	2008	2007
Nordjyske Bank	0,60 %	0,96 %	0,70 %	0,70 %	1,84 %
Nørresundby bank	0,44 %	0,60 %	0,30 %	0,25 %	1,50 %

Samme tendens gør sig gældende for ROA som ved ROE. Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ligger på det laveste niveau siden 2007. Dog har der været stigninger i årene 2008-2010. Nordjyske Bank ligger dog generelt med en lidt højere afkastgrad end Nørresundby Bank.

Indtjening pr. omkostningskrone (I/O)

Et område, som har en stor betydning for resultatet for en bank, er hvor store omkostninger banken har i forbindelse med deres drift. Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone

⁷⁵ se udregning i bilag 5.

udtrykker bankens evne til at yde deres finansielle ydelser med så lave omkostninger som muligt.

I/O skal helst være over 1. Hvis en bank har en I/O på eksempelvis 0,75, betyder det, at for hver krone banken bruger, tjener de kun 0,75 øre. Målet må derfor være at have en så høj I/O som muligt.

Nedenfor er vist udviklingen i I/O for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank:

Udvikling i I/O ⁷⁶			
	2011	2010	2009
Nordjyske Bank	1,17	1,31	1,18
Nørresundby Bank	1,17	1,20	1,10
Gennemsnit - gruppe 3 ⁷⁷	1,12 ⁷⁸	0,79	0,59

Som det ses, har både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank gennem de seneste 3 år haft en I/O, der ligger over 1. De har altså begge præsteret at have en indtjening for hver omkostningskrone, de anvender. Nordjyske Bank har ligget på et lidt bedre niveau end Nørresundby Bank i 2009-2010. Det forspring er dog blevet indhentet, og i 2011, har begge banker har en I/O på 1,17.

Det er positivt, at begge banker har en I/O der er over 1, men om det er et tilfredsstillende niveau, ses bedst i forhold til gennemsnittet i gruppe 3 pengeinstitutter. Det ses tydeligt, at det generelle niveau gennem de seneste år har ligget på et noget lavere niveau end i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Det må derfor siges, at begge banker har været gode til at tilpasse deres omkostninger i forhold til deres indtægter. De har dog begge oplevet et fald fra 2010 til 2011, og den udvikling skal helst vendes igen. Årsagen til det store fald for Nordjyske Bank er hovedsagligt stigningen i nedskrivningerne samt et fald i kursreguleringerne. For Nørresundby Bank skyldes det hovedsagligt et fald i kursreguleringerne. Begge banker har dog også haft en lille stigning i udgiften til personale og administration.

⁷⁶ Se udregning i bilag 6.

⁷⁷ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_BANK_2010.ashx

⁷⁸ tal fra 1. halvår 2011. kilde: http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2011/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_PI_1H2011_NY.ashx

Gab analyse

En Gab analyse kan bruges til at vise, hvor rentefølsom banken er. Analysen giver et billede af, hvordan en renteændring vil påvirke bankes netto renteindtjening. Til analysen anvendes de rentefølsomme aktiver (RSA) og de rentefølsomme passiver (RSL).

Som eksempler på rentefølsomme aktiver kan nævnes:

- Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker
- Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi
- Obligationer til dagsværdi

Som eksempler på rentefølsomme passiver kan nævnes:

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Udstedte obligationer

Når der udarbejdes en Gab analyse, udregnes der 3 forskellige nøgletal⁷⁹:

- **Kronegab** - udgør forskellen på de rentefølsomme aktiver og de rentefølsomme passiver, altså $RSA - RSL$.
- **Det relative gab** - udtrykker kronegab som en procentdel af de samlede aktiver, altså $\text{kronegab} / \text{aktiver}$.
- **Rentefølsomhed** - Udgør de rentefølsomme aktiver i forhold til de rentefølsomme passiver, altså RSA / RSL .

Hvis banken har flere rentefølsomme aktiver end rentefølsomme passiver, siges den at være aktiv følsom, det vil sige banken har et positivt kronegab samt et positivt relative gab og en rentefølsomhed, som ligger over 1. Det modsatte vil være tilfældet, hvis banken har flere rentefølsomme passiver end rentefølsomme aktiver. Banken vil så være passiv følsom.

⁷⁹ Commercial Banking "The Management of Risk" 3rd Edition af Benton E. Gup m.fl., side 122.

Nedenfor er vist indflydelsen på netto renteindtægterne ved en rentestigning⁸⁰:

GAB	Renteændring	Ændring i netto renteindtægter
RSA>RSL	Stigende	Stiger
RSA>RSL	Faldende	Falder
RSA<RSL	Stigende	Falder
RSA<RSL	Faldende	Stiger
RSA=RSL	Stigende	Uændret
RSA=RSL	Faldende	Uændret

Som det ses, vil et positivt Gab for banken medføre en stigning i netto renteindtægterne ved en stigende rente. Det skyldes, at de rentebærende aktiver vil skabe en større fortjeneste end udgiften til de rentebærende passiver. Hvis renten derimod falder, så vil det modsatte gælde, og bankens resultat vil blive negativt påvirket.

Hvis banken til gengæld har et negativt Gab vil netto renteindtægterne blive påvirket positivt ved et rentefald og negativt ved en rentestigning.

Målet for banken må dog være at have så lille en renterisiko som mulig, det vil sige have en rentefølsomhed, som ligger tæt på 1.

Alle 3 nøgletal er udregnet i nedenstående skema, hvor alle indlån og udlån er medregnet. Alternativt kan de deles op efter løbetid, da rentefølsomheden ofte er forskellig fra lån/indlån med kort og lang løbetid.

Nordjyske Bank ⁸¹					
	2011	2010	2009	2008	2007
Kronegab (RSA-RSL)	12175	115917	184711	86876	-256391
Relativ gab (kronegab/aktiver)	0,15 %	1,20 %	2,06 %	1,08 %	-3,39 %
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,002	1,014	1,024	1,013	0,960

Nørresundby Bank ⁸²					
	2011	2010	2009	2008	2007
Kronegab (RSA-RSL)	29245	12736	89489	145300	-24373
Relativ gab (kronegab/aktiver)	0,31 %	0,13 %	0,89 %	1,48 %	-0,25 %
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,004	1,002	1,010	1,017	0,997

⁸⁰ Commercial Banking "The Management of Risk" 3rd Edition af Benton E. Gup m.fl., side 124 – TABLE 5-2

⁸¹ Se udregning i bilag 7

⁸² Se udregning i bilag 7

Som det ses lever både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank meget godt op til deres politikker på markedsrisiciene med hensyn til renterisiko. Kronegabets er forholdsvis tæt på at være neutral i begge banker. Det relative gab ligger på et meget lavt niveau, og rentefølsomheden ligger tæt på 1. Det må derfor siges, at både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en meget lav renterisiko. De ligger begge med en positiv rentefølsomhed, så hvis renterne stiger vil det medføre et bedre resultat. Grundet den lave rentefølsomhed, vil det dog ikke have den store betydning.

Delkonklusion

Helt overordnet mener jeg ikke, der er tvivl om, at der er tale om to banker, der har klaret sig fornuftigt gennem krisen. Nordjyske Banks regnskab viste et overskud i 2011 på ca. 68 mio. kr. Det er et lidt bedre resultat end Nørresundby Bank, som kom ud af 2011 med ca. 60 mio. kr. i overskud. Selvom det er en tilbagegang for begge banker, må det siges at være ganske tilfredsstillende i et marked, hvor mange pengeinstitutter er kommet ud med underskud. Forretningsomfanget er faldet i 2011 for begge banker, men det må anses for meget naturligt grundet de svære forhold, der har været på markederne. Begge banker har da også en forventning om, at det vil fortsætte i 2012. Resultaterne i 2012 forventes derfor at ligge på niveau med 2011.

Begge banker har i årene 2007-2009 haft en WACC, som lå under Cibor 3. Det har dog ændret sig i de seneste 2 år. Her er deres WACC over Cibor 3. Det er ikke optimalt på sigt, men udviklingen skyldes bl.a. et drastisk fald i Cibor 3. Det er hovedsagligt fremmedkapitalen, som har givet store udsving i bankernes WACC. Det skyldes, at begge banker i høj grad har fundet sig via indlån. Fremmedkapitalen vil derfor i høj grad følge udviklingen i Cibor 3. Prisen på egenkapitalen har været mere stabil i begge banker, og den er nu større end prisen på fremmedkapitalen. Fra at have haltet efter Nordjyske Bank gennem de seneste år, har Nørresundby Bank i 2011 den billigste WACC.

Udviklingen i bankernes ICGR har været negativ, hvilket hovedsagligt skyldes et fald i deres resultater. De har dog begge formået at have en positiv ICGR gennem de seneste 5 år. Det giver mulighed for, at bankerne kan vokse på balancens aktivside, uden det påvirker solvensprocenten. Nordjyske Bank har den største ICGR og har derfor lidt bedre vækstmuligheder end Nørresundby Bank.

Nordjyske Bank skaber også bedre resultater end Nørresundby Bank, hvis vi kigger på forretningen af egenkapitalen. Forrentningen ligger dog på et væsentlig lavere niveau end i 2007. Det er ikke positivt for bankernes aktionærer, men sammenlignes bankernes forrentning af egenkapitalen med gennemsnittet for alle pengeinstitutter, ligger de et godt stykke over gennemsnittet.

Også på afkastningsgraden klarer Nordjyske Bank sig bedre end Nørresundby Bank. De formår altså at få mere ud af deres investerede kapital.

På omkostningssiden klarer begge banker sig bedre end gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter, hvilket klart kommer til udtryk via bankernes indtjening pr. omkostningskrone. De ligger både i 2009 og 2010 på et væsentlig lavere niveau end gennemsnittet. I 2011 ligger Nordjyske Bank og Nørresundby Bank på fuldstændig samme niveau.

Efter at have lavet en Gab analyse, kan det konkluderes, at begge bankers renterisiko ligger på et meget lavt niveau. Det stemmer meget godt overens med deres mål i forbindelse med markedsrisiciene.

Alt i alt må det konkluderes, at både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank trods en tilbagegang i flere nøgletal stadig leverer nogle fine resultater. Det ses, når de sammenlignes med gennemsnittet.

Fusionen mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Der er nu blevet lavet en præsentation og analyse af hver af bankerne. I det efterfølgende vil jeg lave en fusion af bankerne. Fusionen vil tage udgangspunkt i, at det er Nordjyske Bank, som er den fortsættende bank. Der er tale om to næsten lige store banker, som ligner hinanden på rigtig mange områder, så det kunne egentlig ligeså godt have været Nørresundby Bank. Hvis man kigger på bankens fremtidige markedsområde, mener jeg dog navnet Nordjyske Bank i højere grad vil afspejle markedsområdet. Endvidere har Nordjyske Bank også en større geografisk spredning af deres filialer.

I stedet for en egentlig fusion, hvor der bliver oprettet en ny banklicens mv., vil den fremtidige fusionsbank altså køre videre på Nordjyske Banks eksisterende banklicens. Man kan derfor godt sige, at der rent teknisk er tale om, at Nordjyske Bank overtager Nørresundby

Bank. Der kan være en del følelser indblandet ved et sådan valg, men da fusionen ses fra aktionærernes side, vil det være den mest optimale løsning at køre videre på en eksisterende banklicens. Det vil være den billigste løsning og dermed give det bedste grundlag for mere indtjening.

Synergieffekter og besparelser ved fusionen

En vigtig faktor, for at fusionen skal blive en økonomiske succes for aktionærerne, er at der kan opnås nogle synergieffekter og besparelser. Lavere omkostninger i forbindelse med driften vil være med til at skabe et bedre resultat.

Et af de mest oplagte områder, hvor der kan ske besparelser, er på personale- og administrationsomkostningerne. Når to banker bliver til en, vil det betyde, at der vil være funktioner som vil overlappe hinanden. Det vil i høj grad være tilfældet ved stabsfunktionerne, da begge banker eksempelvis har en kreditafdeling, HR afdeling, økonomiafdeling mv. Herudover vil der være udgifter til 2 direktioner, 2 bestyrelser mv., hvor der også kan hentes nogle besparelser. Der vil eventuelt også kunne skabes besparelse ved lukning af nogle filialer.

Nedenfor vil jeg komme med mit bud på hvor store besparelser fusionen kan føre med sig.

Besparelse af medarbejdere

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har samlet deres stabsfunktioner i deres hovedafdelinger i henholdsvis Frederikshavn og Nørresundby. En fusion skulle gerne være med til at trimme hele organisationen og dermed medføre en medarbejderreduktion. Det kan dog godt være svært at anslå hvor mange medarbejdere, der kan undværes. For at komme med et bud på det, tager jeg udgangspunkt i balancesum pr. medarbejder.

Nordjyske Bank havde pr. 31.12.2011 en balancesum på tkr. 8.373.579 og 284 medarbejdere. Det giver en balancesum pr. medarbejder på tkr. 29.484. Nørresundby Bank havde pr. 31.12.2011 en balancesum på tkr. 9.358.656 og 270 medarbejdere. Det giver en balancesum pr. medarbejder på tkr. 34.661. Som det ses, har Nørresundby Bank en højere balancesum pr. medarbejder end Nordjyske Bank. Ud fra det er Nørresundby Bank altså mere effektiv.

Efter fusionen vil der sammenlagt være 554 medarbejder og balancesummen vil udgøre tkr. 17.732.235. Hvis jeg antager, at medarbejderne skal være ligeså effektive som i Nørresundby Bank, vil den fremtidige medarbejderstab være på 512. Det fremkommer ved at tage balancesummen på tkr. 17.732.235 og dele det med tkr. 34.661. Der opnås derved en reduktion af 42 medarbejdere.

For at finde besparelsen, tager jeg udgangspunkt i, hvor meget en medarbejder gennemsnitlig har kostet Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. I 2011 havde Nordjyske Bank personaleudgifter for tkr. 161.944 og Nørresundby Bank tkr. 149.877, i alt tkr. 311.821. Den samlede udgift delt med det samlede antal medarbejder på 554 giver en gennemsnitsløn på tkr. 562.853. Besparelsen på medarbejderne bliver altså kr. 23.639.826.

Besparelse af bestyrelse, direktion og repræsentantskab

Efter fusionen vil der kun blive brug for en bestyrelse. Jeg går ud fra, at når fusionen er en realitet, vil bestyrelsen i Nørresundby Bank blive ”fyret”. Det kan selvfølgelig godt være, at der vil være nogle af dem, som skal fortsætte, men så bliver det på bekostning af nogle i den nuværende bestyrelse i Nordjyske Bank. Direktionen består af 2 direktører i hver af bankerne, og det vil her være oplagt at spare to direktører væk. Der vil også fremover kun være brug for et repræsentantskab. Jeg tager udgangspunkt i, at det er Nørresundby Banks bestyrelse, direktion og repræsentantskab der nedlægges. Besparelse bliver således kr. 7.844.000,-⁸³.

Besparelse på administrationsomkostninger

Der vil ved fusionen blive et overlap af filialer i to byer, da både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en filial i henholdsvis Hjallerup og Brønderslev. Det vil være oplagt, at lukke en af filialerne i hver by. Endvidere vil der kunne ske sammenlægning af de to hovedkontorer. Nørresundby Banks hovedkontor skal derfor nedlægges, og der skal ske en centralisering i Nordjyske Banks hovedsæde i Frederikshavn. Det forudsættes dog, at hovedkontoret i Frederikshavn udbygges, så den kan rumme de ekstra medarbejdere. Disse sammenlægninger vil give nogle lavere administrationsomkostninger.

⁸³ Nørresundby Bank – Regnskab 2011

Udover besparelser ved sammenlægningerne af filialerne vil der også kunne opnås stordriftsfordele ved andre administrationsomkostninger. Her tænkes på omkostninger i forbindelse med IT, telefon, markedsføring mv.

Hvor stor besparelse, der kan opnås på administrationsomkostningerne, kan være vanskeligt at anslå. Jeg har valgt at se det i forhold til antal medarbejdere, altså hvor hver medarbejder repræsenterer en del af administrationsomkostningerne. Fusionen giver en medarbejderreduktion på 42 ud af 554 medarbejdere, hvilket er en besparelse på 7,6 %. Medarbejderne repræsenterer altså 7,6 % af de samlede administrationsomkostninger, som pr. 31.12.2011 udgjorde tkr. 201.530. Besparelsen bliver således kr. 15.316.280.

De samlede besparelser i forbindelse med fusionen bliver kr. 46.800.106.

Engangsudgifter og indtægter

I forbindelse med fusionen og sammenlægningen vil der opstå nogle engangsomkostninger. Det kan bl.a. være i forbindelse med fratrædelsesgodtgørelser til de fyrede medarbejdere, konvertering af deres IT-systemer, tilpasninger af lokaler, flytninger af medarbejdere, udskiftning af facadeskilte osv. Jeg vil ikke medregne disse omkostninger, da jeg har valgt at fokusere på de varige besparelser ved fusionen.

Endvidere kan der opstå nogle engangsindtægter. Da banken ejer de bygninger, hvor deres filialer ligger, vil en lukning formentlig medføre et salg af bygningerne. Salget vil sandsynligvis medføre en indtægt, men den vil kun være der i det år hvor salget sker. Derfor ser jeg bort fra en eventuel indtægt fra bygningerne.

Ny resultatopgørelse og balance

Jeg vil i det efterfølgende udarbejde en resultatopgørelse og balance for den nye Nordjyske Bank efter fusionen. Der bliver tale om en anslået resultatopgørelse og balance, som kun er reguleret med besparelserne der tidligere er nævnt. Jeg forudsætter derfor, at alle andre forhold forbliver på det samme niveau, som de var i 2011. Her tænkes bl.a. på renteudgifter, renteindtægter, nedskrivninger mv. Det passer meget godt til bankernes egne forventninger

om, at resultatet i 2012 bliver på samme niveau som 2011⁸⁴. I den virkelige verden er det selvfølgelig ikke sandsynligt, da nogle poster helt givet vil ændre sig.

Resultatopgørelse for den nye Nordjyske Bank:

Resultatopgørelse (beløb i 1.000 kroner)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Ny Nordjyske
Renteindtægter	444.159	391.519	835.678
Renteudgifter	86.820	85.488	172.308
Netto renteindtægter	357.339	306.031	663.370
Udbytte af aktier mv.	1.464	1.765	3.229
Gebyrer og provisionsindtægter	105.320	125.996	231.316
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	2.935	12.361	15.296
Netto rente- og gebyrindtægter	461.188	421.431	882.619
Kursreguleringer	5.151	-15.185	-10.034
Andre driftsindtægter	5.718	5.369	11.087
Udgifter til personale og administration	262.701	258.494	474.395
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	11.004	11.629	22.633
Andre driftsudgifter	17.085	15.084	32.169
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv	112.694	66.386	179.080
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-992	-	-992
Resultat før skat	67.581	60.022	174.403
Skat	17.094	19.198	43.600
Årets resultat	50.487	40.824	130.803

Resultatopgørelsen for den nye Nordjyske Bank viser et resultat efter skat på godt 130 mio. kr. Skatten er svær at anslå, men jeg har i den nye resultatopgørelse regnet med en selskabsskat på 25 %. Resultatet er altså en klar fremgang i forhold til resultaterne hver for sig. Her havde Nordjyske Bank et resultat på godt 50 mio. kr. og Nørresundby Bank et resultat på godt 40 mio. kr.

Den nye bank vil få en ny samlet balance på tkr. 17.863.038⁸⁵. Det er dog begrænset, hvor meget den nye balance bliver påvirket ud over en ren sammenlægning. Da jeg har set bort fra et eventuelt salg af ejendommene, og fastholder de andre forhold på samme niveau som i 2011, vil det kun være det nye resultatet, som vil påvirke den nye balance. Det sker på passivside via det overførte overskud, som forøges med tkr. 130.803. Overskuddet har jeg valgt at placere i kassebeholdningen under aktivside.

Med den nye balance vil den nye Nordjyske Bank efter fusionen tilhøre gruppe 2 i stedet for gruppe 3 i pengeinstitutternes størrelsesgruppering⁸⁶. En arbejdende kapital på næsten 18 mia. kr. vil gøre den nye Nordjyske Bank til Danmarks 11. største pengeinstitut set ud fra

⁸⁴ Årsrapport 2011 for både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

⁸⁵ Se bilag 8.

⁸⁶ www.finanstilsynet.dk

balancen⁸⁷. Det kan åbne muligheder for flere forretninger, da banken vil have mulighed for at modtage større engagementer.

Nøgletal for den nye Nordjyske Bank

Med udgangspunkt i den nye resultatopgørelse og balance vil jeg efterfølgende udregne nye nøgletal for den nye Nordjyske Bank. Jeg vil her tage udgangspunkt i solvensprocenten, WACC, ICGR, ROE/ROA og I/O. Disse nøgletal vil blive holdt op imod Nordjyske Banks og Nørresundby Banks gamle nøgletal, for at se om tallene har forbedret sig.

	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Ny Nordjyske ⁸⁸
Nøgletal:			
Solvens	18,80 %	17,70 %	19,13 %
WACC	2,17 %	1,95 %	2,10 %
ICGR	3,41 %	2,47 %	4,27 %
ROE	4,05 %	3,19 %	4,92 %
ROA	0,60 %	0,44 %	0,73 %
I/O	1,17 %	1,17 %	1,25 %

Den nye solvensprocent udgør 19,13 % og ligger derfor over både Nordjyske Banks og Nørresundby Banks tidligere solvens. De risikovægtede poster er i beregningen holdt på samme niveau, så det er det positive resultat og dermed en forøgelse i basiskapitalen, som er skyld i forhøjelsen af solvensprocenten. Det er en positivt for aktionærerne, da banken fremover er mere robust imod tab. Der er heller ingen problemer med at opfylde lovkravet i den nye bank.

Den nye WACC ligger på 2,10 %, hvilket er et fald i forhold til Nordjyske Bank tidligere WACC. Det er positivt set fra Nordjyske Banks aktionærer, da det giver et bedre grundlag for at skabe en højere indtjening. Til gengæld stiger Nørresundby Banks, hvilket ikke er så godt for bankens aktionærer. Den nye WACC ligger samtidig over niveauet på Cibor 3, som i 2011 var på 1,38 %. Det betyder i teorien, at den nye bank stadig påtager sig omkostninger ved at drive bank. Det er som tidligere skrevet ikke så alarmerende, da rente er ekstraordinær lav. Grundet størrelsen af den nye bank kan det eventuelt også give adgang til en billigere funding.

⁸⁷ www.finanstilsynet.dk

⁸⁸ Se udregninger i bilag 9.

Den nye ICGR er steget i forhold til niveauet i de to gamle banker. Det er positivt for aktionærerne, da det giver en bedre mulighed for at skabe vækst. Niveauet på 4,27 % må i disse tider ses som acceptabelt. De fremtidige stordriftsfordele må også forventes at forbedre ICGR yderligere.

Et vigtigt område for aktionærer er nøgletallet ROE, da det som tidligere skrevet viser egenkapitalens forrentning. Efter fusionen er forrentningen blevet forbedret med næsten 1 % i forhold til Nordjyske Bank og næsten 2 % i forhold til Nørresundby Bank. Aktionærerne kan kun være tilfredse med denne udvikling, og fusionen kan derfor være med til at give håb om endnu højere forrentning i fremtiden.

Afkastningsgraden er grundet det bedre resultat også steget. Den nye bank er altså bedre til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver.

Den optimering af driften, der har været i forbindelse med fusionen ses også i nøgletallet I/O. Besparelserne har forøget indtjeningen i forhold til omkostningerne. Det er en meget positiv udvikling, og det er også et område, der vil være stor fokus på i sektoren i de kommende år. Indtjeningen i pengeinstitutterne har været under pres, så for at skabe bedre resultater, er det omkostningerne der skal nedbringes.

Delkonklusion

I forbindelse med fusionen fortsætter den nye bank under navnet Nordjyske Bank. Det er bl.a. på grund af, at navnet passer bedst til den nye banks markedsområde. Nordjyske Bank dækker på nuværende tidspunkt også et største geografisk område. Den nye bank vil køre videre på Nordjyske Banks eksisterende banklicens, hvilket vil være den billigste løsning til gavn for aktionærerne.

Fusionen vil føre nogle synergieffekter med sig og dermed også nogle besparelser. Den nye bank vil have nogle funktioner, som overlapper hinanden, såsom en kreditafdeling, HR-afdeling mv. Ved hjælp af udregning af balancesum pr. medarbejder, vil der kunne opnås en medarbejderreduktion på 42 medarbejdere, svarende til en besparelse på godt 23,5 mio. kr. Herudover kan bestyrelsen, direktionen og repræsentantskabet i Nørresundby Bank nedlægges. Dette medfører en besparelse på godt 7,8 mio. kr. Besparelsen på administrationsomkostninger bliver godt 15 mio. kr. Besparelsen er udregnet således, at hver

”sparede” medarbejde udgør en procentdel af administrationsomkostningerne. Besparelsen på administrationsomkostninger vil bl.a. komme fra lukning af filialer og stordriftsfordele.

Den samlede besparelse i forbindelse med fusionen bliver 46,8 mio. kr. Ud fra denne besparelse, er der udarbejdet en ny resultatopgørelse og balance. Den nye resultatopgørelse viser et overskud i den nye bank på godt 130 mio. kr.

Den nye banks nøgletal viser, at fusionen har haft en positiv virkning på stort set alle nøgletal i forhold til Nordjyske Banks og Nørresundby Banks individuelle nøgletal. Den nye bank vil således fremstå mere robust og have bedre muligheder for at skabe vækst. Størrelsen af den nye bank gør, at de kan overtage større engagementer, som kan åbne nye forretningsområder. Herudover vil den nye bank skabe en større forrentning af egenkapitalen, hvilket vil være positivt for begge bankers aktionærer.

Set ud fra de økonomiske nøgletal vil en fusion være attraktiv både for aktionærerne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

Organisatoriske og projektmæssige udfordringer ved fusionen

Ud over at kigge på de økonomiske aspekter og konsekvenser ved en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er der også nogle organisatoriske og projektmæssige aspekter, som er vigtige at have fokus på. I det efterfølgende vil jeg belyse de ting, jeg finder vigtigst.

Organisationen

Når to banker fusionerer, betyder det, at to forskellige organisationer skal blive til en organisation. Opbygningen af en ny organisation er vigtig, da den gør det synligt for medarbejderne, hvem de refererer til, samt hvilke afdelinger der er osv.

Der findes overordnet 3 forskellige organisationstyper⁸⁹:

- Funktionsorganisation
- Produktorganisation
- Matrixorganisation

⁸⁹ Organisationsteori 5. udgave, Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivelsdal, side 57-59.

Den organisationstype, der finder størst anvendelse i de danske pengeinstitutter, er funktionsorganisationen. Det er også tilfældet i både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank⁹⁰. Jeg vil derfor kun koncentrere mig om denne organisationstype.

Funktionsorganisationen grupperer arbejdsopgaver og ansatte efter faglige kriterier. Der dannes klart adskilte afdelingerne, hvor forskellige ekspertiser samles. Det kunne eksempelvis være indenfor kredit, økonomi, salg og marketing mv. En af fordelene er, at ekspertisen bliver koncentreret i de enkelte afdelinger, hvilket giver medarbejderne gode muligheder for at videreudvikle sig samt opnå en sparring med sine kollegaer. Organisationsformen giver også den øverste ledelse et rigtig godt overblik over hele organisationen. Til gengæld kan der opstå store forskelle mellem afdelingerne. De forskellige faggrupper kan skille sig ud og distancerer sig fra hinanden, hvilket kan føre til konflikter.

Hvis vi kigger på Nordjyske Banks nuværende organisationsdiagram, ses det også tydeligt, at der er tale om en funktionsorganisation. Øverst er bestyrelsen, som har direktionen lige under sig. Herunder er der oprettet 6 stabsfunktioner til økonomi og edb, sekretariat, kredit, salg og marketing, HR/forretningssupport og et finanscenter. Bankens filialer er opdelt i 3 områder med hver deres områdechef. Disse chefer referer direkte op til direktionen.

Nørresundby Bank har ligeledes en funktionsopdelt organisation. Der er lavet en opdeling i 7 afdelinger, nemlig bygningsafdeling, kredit, økonomi, salg & marketing, HR & IT, finans og ekspederende afdelinger. Alle afdelingschefer refererer direkte til direktionen, som igen refererer til bestyrelsen.

Organisationerne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ligner hinanden på rigtig mange områder. Derfor vil der efter fusionen ikke nødvendigvis skulle laves de store opdelinger af afdelingerne. Mit bud på en ny organisation vil flytte kreditafdelingen, økonomiafdelingen, salg & marketing og finansafdelingen i Nørresundby Bank direkte over i de tilsvarende stabsfunktioner i Nordjyske Bank. HR afdelingen skal også flyttes til HR afdelingen, men grundet størrelsen af den nye bank, vil jeg oprette en ny selvstændig IT- afdeling. Jeg går ud fra, at bygningsafdelingen i Nørresundby Bank, har at gøre med administration og investering i ejendomme. Den opgave mener jeg kan flyttes til den nye økonomiafdeling, så bygningsafdelingen lukkes helt ned. Den ekspederende afdeling i Nørresundby Bank skal splittes op i 3 områder med hver deres områdechef. Hvert område skal således have ca. 6

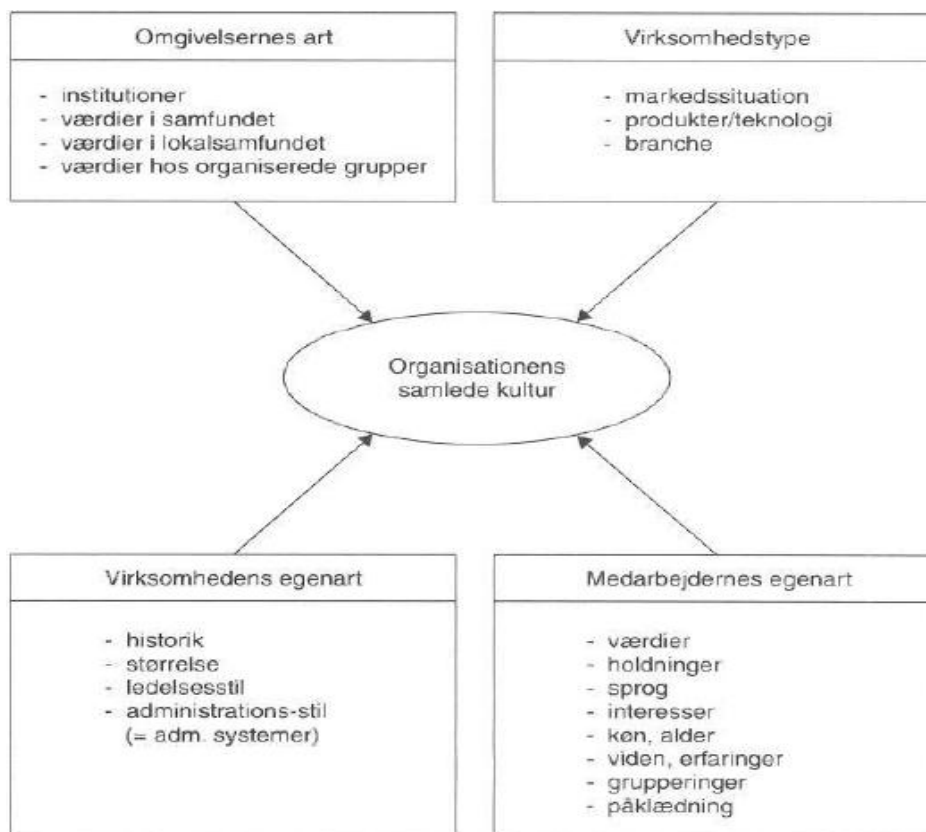
⁹⁰ Se organisationsdiagrammerne i bilag 10. Kilde: Udleveret ved henvendelse til bankerne.

afdelinger under sig. På den måde vil der være 6 filialområder i den nye bank, som hver har stort set lige mange filialer under sig.

Selve implementeringen vil være en stor udfordring, da der vil være mange interne rutiner og kulturer, der mødes.

Kulturen

Et vigtigt område at have fokus på i forbindelse med fusionen er kulturen. Hver af bankerne har deres egen kultur, som egentlig er det, der kendetegner virksomheden. En stærk virksomhedskultur tager mange år at opbygge, og den kan være svært at ændre. Der er rigtig mange faktorer, som er med til at skabe og påvirke en virksomhedskultur. Udviklingen af kulturen sker i et samspil mellem nogle interne og eksterne faktorer, som gensidigt påvirker hinanden. Nedenstående figur viser hovedtyperne af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur⁹¹.



Der kan være meget forskellige kulturer i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, og det kan næsten ikke undgås at medføre nogle konfrontationer i forbindelse med fusionen. Der er dog i

⁹¹ Organisationsteori – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, fig. 6-1, side 163.

dette tilfælde tale om to banker, som begge har markedsområde i det Nordjyske. Forskellen vil derfor nok ikke komme så tydeligt til udtryk, som hvis eksempelvis der skete en fusion mellem en bank i Nordjylland og en bank på Sjælland. Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank betragter sig selv som meget lokale banker og lægger meget vægt på det nære. De gør begge meget for at støtte lokale aktiviteter og i det hele taget være synlige. Udadtil mener jeg derfor de ligner hinanden.

Det er sandsynligvis mest på de interne forhold, der kan være forskelle på de to banker. De har begge traditioner, som går mange år tilbage. Der vil derfor være rutiner, arbejdsgange, holdninger mv., som er dybt forankret i ledelsens og medarbejdernes bevidsthed. Det er ting, som er meget svære at ændre på, og det kan tage mange år at få opbygget en ny samlet kultur. Det er svært at sige, hvor godt Nordjyske Banks og Nørresundby Banks kulturer passer sammen. Det kræver en dybdegående analyse, hvor man har haft adgang til virksomhederne for at klarlægge kulturerne. Ud fra det eksterne materiale, vurderer jeg dog, de ligner hinanden på så mange områder, at det ikke bliver et stort problem.

Interessentanalyse

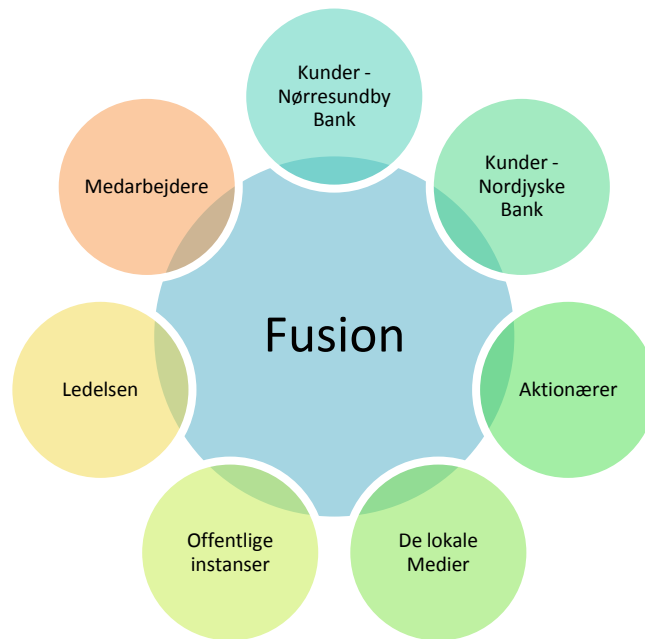
En fusion vil påvirke rigtig mange mennesker både i egen organisation, men også i bankernes omverden. Det er derfor vigtigt, at ledelsen i både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank gør sig nogle overvejelser om, hvilke interessenter, der vil være i forbindelse med en fusion, samt hvordan disse kan forventes at reagere på fusionen⁹². På den måde kan ledelsen eventuelt komme modstand mod fusionen i forkøbet.

Der kan være stor forskel i, hvor meget hver enkel interessent bliver påvirket, og hvor vigtige de er for den fremtidige organisation. Jeg vil i det efterfølgende belyse hvilke eksterne og interne interessenter, jeg vurderer som de vigtigste i forbindelse med en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Det vil ske med udgangspunkt i en interessentanalyse⁹³.

⁹² Definition af interessenter, se også senere under 5 x 5 modellen.

⁹³ Organisationsteori – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, fig. 1-1, side 19.

Interessentanalyse i forbindelse med fusionen:



Eksterne interessenter:

Kunderne i Nørresundby Bank

En vigtig interessent i forbindelse med fusionen er kunderne i Nørresundby Bank. En af grundene til fusionen er at skabe nogle synergieffekter og dermed forøge indtjeningen. Kunderne er bankens primære indtægtskilde. Det er derfor vigtigt, at kunderne i Nørresundby Bank flytter med over i Nordjyske Bank efter fusionen. Der er ingen tvivl om, at mange kunder vil føle sig utrygge i forbindelse med fusionen og fremtiden. En del vil ændre sig, i forhold til det de er vant til. Nørresundby Bank er traditionsrig, og mange af deres kunder må formodes at være tro mod banken. Det kan ændre sig, når de fremover skal være kunde i en bank med et andet navn. De skal have nyt dankort, produktudbuddet vil ændre sig og deres lokale afdeling skal eventuelt lukkes. Det kan sågar være, at de bliver tvunget til at få en anden bankrådgiver. Der vil være stor forskel på hvordan kunderne vil tage dette. Nogle vil ikke se det som det store problem, hvorimod andre vil yde stor modstand. Det kan godt frygtes, at hovedparten af kunderne vil have en negativ indstilling i starten. Det er derfor vigtigt, at ledelsen har stor fokus på en god kommunikation og dialog med de tidligere kunder i Nørresundby Bank. Der skal gøres rigtigt meget ud af at få dem til at føle sig velkomne. Det skulle gerne føre til, at så mange kunder som muligt fortsætter som kunder i Nordjyske Bank. En vis kundeafgang må dog forventes.

Kunderne i Nordjyske Bank

Nordjyske Bank er den fortsættende bank ved fusionen. Derfor vil de fleste kunder i Nordjyske Bank nok ikke opleve de store ændringer i forhold til tidligere. I de byer hvor der er overlap af filialer og der sker en lukning, vil Nordjyske Bank stadig være repræsenteret. Kunderne kan selvfølgelig opleve, at der kommer nye ansigter til. Der vil samtidig blive tilført banken en ny kultur, som på en eller anden vis vil komme til udtryk.

Det må ikke forventes, at det er denne interessant, som vil komme med den største modstand mod fusionen. Flere af kunderne kan sågar se det som en nødvendig og positiv udvikling for banken. Det kan være med til at sikre, at Nordjylland beholder en lokalforankret bank til fordel for hele området. Synergieffekterne skulle gerne give billigere priser på sigt.

Aktionærerne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Aktionærer er vigtige i forbindelse med en fusion. De er ejere af bankerne, og det er dem, som skal godkende fusionen. For at aktionærerne vil støtte en fusion, skal de føle, at de får noget ud af det. Det vigtigt at gøre synergieffekterne ved en fusion klart for dem, så de på sigt kan se frem til et højere afkast af deres investering. Det er en væsentlig faktor, at aktionærerne i begge banker hovedsagligt består af lokalbefolkningen, som i høj grad også er kunder. Det er derfor ikke nødvendigvis kun afkastet, som har betydning for aktionærerne. Fastholdelse af lokale filialer, kultur og historie mv. spiller således også ind. Det kan give stor modstand, da begge banker har stolte traditioner, som går meget langt tilbage i tiden. Herudover har Nørresundby Bank en storaktionær i Spar Nord Bank A/S. Det er vigtigt at få dem med som positiv aktør, da de vil have en stor autoritet overfor de andre aktionærer i Nørresundby Bank.

Ledelsen har en stor opgave i hurtigt at få kommunikeret de fremtidige planer ud til aktionærerne. Desuden skal bankernes aktionærer føle sig hørt. For at få begge bankers aktionærer med på fusionen, kræver det at der indgås et kompromis, som parterne føler er fornuftigt for dem.

De lokale medier

Medierne har en utrolig stor magt i samfundet i dag. Forholdet til og kommunikationen med de lokale medier i forbindelse med fusionen har derfor stor betydning. Hvis først der opstår en negativ holdning gennem medierne, kan det være meget svært at styre udviklingen. Da der er

tale om to lokale banker, er der ingen tvivl om, at der vil blive en massiv lokal mediedækning af en eventuel fusion. Der vil hurtigt blive spekuleret i, hvorfor fusionen sker og om der eventuelt ligger nogle skjulte motiver bag. Ledelsen skal derfor være meget påpasselig i deres måde at kommunikere med pressen. Det er vigtigt, at ledelsen udtrykker sig klart og på de rigtige tidspunkter. Kommunikationen vil typisk ske via envejskommunikation. Det kan give anledning til misforståelser og misfortolkninger. Hvis f.eks. ledelse benytter ordet ”overtagelse” i forbindelse med fusionen, kan det have en negativ klang i mange modtageres ører, da det kan signalere, at den ene bank er stærkere end den anden.

Håndteringen af pressen bør derfor alt andet lige have en høj prioritering i forbindelsen med fusionen.

Offentlige instanser

Der er forskellige offentlige instanser som interessenter. Fusionen skal godkendes af økonomi- og erhvervsministeren, da der er tale om sammenlægning af to finansielle virksomheder, jf. LVF § 204, stk. 1. Herudover kontrolleres fusionen også af finanstilsynet, som skal sikre, at den nye bank overholder alle regler til solvens mv. Det er svært at forestille sig, at der skulle være problemer med at få tilladelse til fusionen. Der er tale om to kapitalstærke og veldrevne banker.

Interne interessenter:

Ledelsen

En stor spiller i forbindelse med fusionen er ledelsen. Den daglige ledelse består af 2 direktører i både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. De er ansat af deres bestyrelser til at skabe de bedst mulige resultater for deres bank. Når to banker bliver til en, betyder det, at ledelsesgangen skal slankes. Fremover bliver der således 2 direktører i overskud. De skal fratræde eller træde ned ad ned af karrierestige. Det kan give nogle interne stridigheder. Det er derfor vigtigt, at bestyrelserne hurtigt får sammensat den nye direktion, så uenigheder kan mindskes. Da der er tale om en fusion mellem to lige store banker, kunne det tænkes, at den fremtidige direktion kom til at bestå af en direktør fra Nordjyske Bank og en fra den tidligere Nørresundby Bank. Ledelsen bør gennem hele forløbet udstråle en positiv holdning til fusionen, da det kan have en smittende effekt på de øvrige medarbejdere.

Medarbejderne

Medarbejderne er meget vigtige at have fokus på i forbindelse med en fusion. Det er i høj grad dem, som tegner virksomheden udadtil, da det er dem som er i den daglige kontakt med kunderne. De skal samtidig afsætte bankens produkter, hvilket er med til at sikre den fremtidige indtjening. Medarbejdernes trivsel og motivation er derfor vigtig.

Jeg vurderer, at både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en stor loyalitet blandt deres medarbejdere. Der må være en vis stolthed i at arbejde i ”den lokale bank”. En fusion vil muligvis godt kunne ændre lidt på den fornemmelse.

Fusionsplanerne vil utvivlsomt føre til en stor usikkerhed blandt medarbejderne. Mange vil frygte de kommende ændringer. Skal der ske fyringer, bliver der lukket filialer, eller sker der en ændring af mine arbejdsopgaver? Det er blot nogle af de spørgsmål, som kan opstå fra medarbejderne. Medarbejdernes interesse vil sandsynligvis være at have en stor sikkerhed i jobbet og sikre sig, at det er et rart sted at være. I forbindelse med fusionen kan der derfor opleves meget modstand mod forandringer.

Grundene til modstand kan bl.a. være følgende⁹⁴:

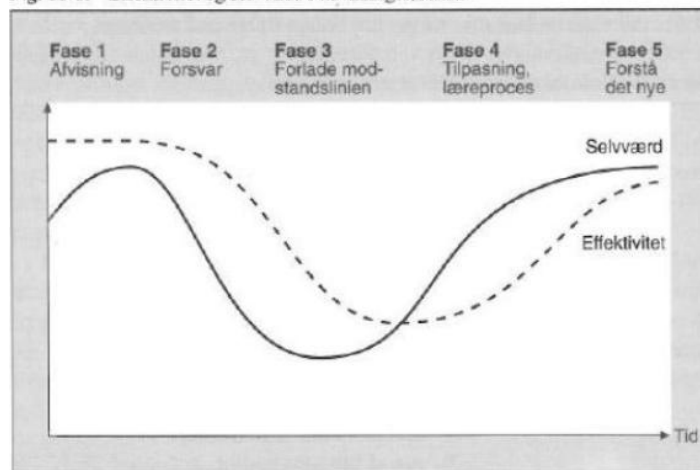
- Man mister kontrol og indflydelse
- Man bliver hele tiden overrasket
- Stor usikkerhed
- Man bliver forvirret
- Man taber ansigt
- Man bliver usikker på sin kompetence

Modstanden kan ofte føre til en forringelse af arbejdsklimaet, hvilket går ud over medarbejdernes effektivitet. Organisationsændringen vil derfor i mange tilfælde medføre et effektivitetstab i en kortere eller længere periode. Nedenfor er vist en illustration af en medarbejders effektivitet og selvværd i forbindelse med en fusion⁹⁵.

⁹⁴ Organisationsteori – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, ”Kanter om gode grunde til modstand” side 333.

⁹⁵ Organisationsteori – Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, fig. 11-8, side 333

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



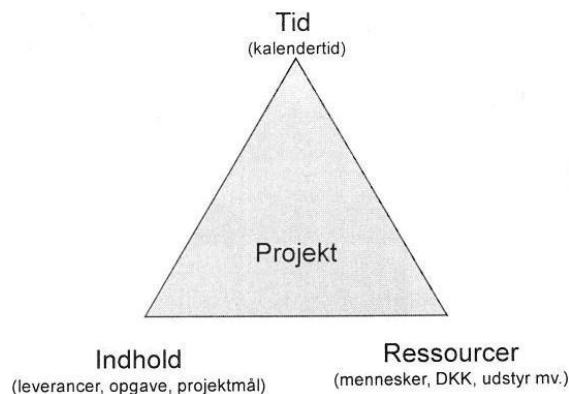
Som det ses, vil medarbejderne i første fase være afvisende overfor ændringen. Hvorfor skal vi nu fusionere? Herefter vil medarbejderne gå i en forsvarsposition mod nuværende situation. Vi klarer jo os fint som selvstændig bank! I fase 3 forlader medarbejderne modstandslinien og begynder at acceptere og tilpasse sig den nye situation. Til sidst vil medarbejderne opnå den samme effektivitet som inden fusionen.

Modstand mod fusionen kan næppe helt undgås. Opgaven må derfor være at møde modstanden på en konstruktiv måde. Ledelsen kan med fordel inddrage medarbejderne i videst muligt omgang. Det kan give et medansvar og vende modstand til støtte. Det er samtidig vigtigt, at ledelsen giver sig tid til at lytte til medarbejdernes synspunkter. Information og bevæggrunde for fusionen skal kommunikeres ud til medarbejderne, herunder hvilke ændringer, der kan forventes at komme. På den måde har medarbejderne noget at forholde sig til. Hvis ikke medarbejderne hurtigt bliver inddraget, kan der opstå uro i hele organisationen. Det kan være, at flere medarbejdere har brug et kompetenceløft. Her kan ledelsen tilbyde uddannelse samt give moralsk støtte og opmuntring til at afprøve det nye.

Implementering af fusionsprojekt

En fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank må siges at være en kompleks opgave. Der er rigtig mange mennesker, som skal involveres på tværs af begge organisationer. Endvidere kan der være store forskelle på organisationerne, herunder forretningsgange, kultur mv. Implementeringen er samtidig en engangsopgave, som vil være begrænset i tid. Jeg vurderer derfor, det kan være hensigtsmæssigt at lave implementeringen af fusionen som et projekt.

I forbindelse med projektet er det vigtigt, at der allerede fra start bliver skabt en fælles forståelse for projektet, herunder hvilke rammer projektet har. Bestyrelserne bør derfor definere projektets aftalegrundlag. Det kan ske ud fra nedenstående model⁹⁶.



Aftalegrundlaget skal være med til at sikre, at der er balance mellem tid, indhold og ressourcer. Såfremt rammerne for et af områderne ikke bliver overholdt, må der skabes balance i forhold til de andre områder.

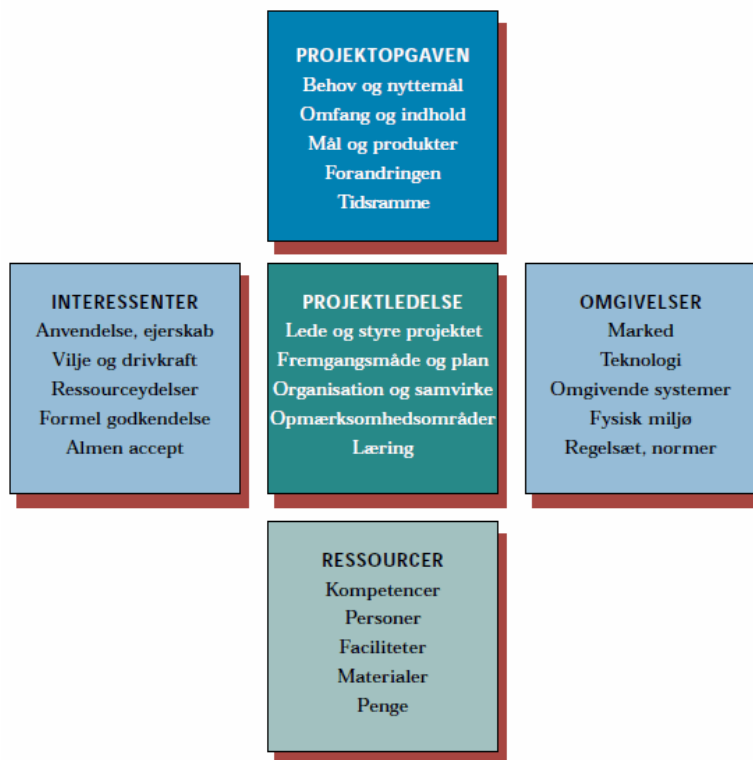
I forbindelse med et projekt er der flere projektværktøjer, som kan anvendes. I min analyse af projektet vil jeg tage udgangspunkt i 5 x 5 modellen.

5 x 5 modellen⁹⁷

Modellen betragtes som ”grundbogen” indenfor projektledelse. Modellen identificerer fem elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af. Det er forskelligt fra projekt til projekt, hvilke af områderne der skal tages mest hensyn til. Projekt opgaven fastlægger udgangspunktet for projektet, herunder hvad der ønskes opnået. Interessenterne skaber det beslutningsmæssige fundament for projektet. Omgivelserne giver betingelser og vigtige sammenhænge. Ressourcer giver et overblik over, hvilke ressourcer projektet har stillet til rådighed. Projektledelse er at tilrettelægge projektet, herunder hvordan det gennemføres, hvordan det skal styres mv.

⁹⁶ Kilde: Undervisningsmateriale udarbejdet af Christian Mørck Sørensen.

⁹⁷ Grundbog i projektledelse – Hans Mikkelsen og Jens Ole Riis, side 34.



Jeg vil i det efterfølgende bruge modellen til at beskrive de elementer, som jeg mener har størst relevans i forbindelse med dette projekt.

Projektopgaven

Under projektopgaven beskrives udgangspunktet for hele projektet og det forventede mål. Desuden klarlægges bevæggrundene for projektet. Projektopgaven tager altså hul på problematikkerne, som dette medfører. Det er vigtigt, at der opstilles nogle helt klare mål for projektet. Ubetydelige mål er en af de hyppigste årsager til fiaskoprojekter. For at undgå det sker, kan der med fordel opstilles nogle SMART mål⁹⁸ for projektet. Det betyder at målet, skal være specifikt, målbart, accepteret, realistisk og tidsfastsat. Nedenfor er opstillet SMART mål for dette projekt.

Specifikt: Målet er at lave en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank til fordel for aktionærerne.

⁹⁸ Kilde: Undervisningsmateriale udarbejdet af Christian Mørck Sørensen.

- Målbart: Banken skal opnå nogle stordriftsfordele, så der sker en nedbringelse af bankens omkostninger. Det kan f.eks. være, at bankens administrationsomkostninger skal falde med mindst 5 %.
- Accepteret: For at opnå det bedste resultat er det vigtigt, at målene bliver accepteret. Målene skal derfor kommunikerer ud i hele organisationen. De involverede bør få mulighed for at komme med deres ideer og holdninger til, hvordan den nye organisation kan struktureres. Det kan bl.a. være, hvordan de ser, der kan skabes synergieffekter. Involvering vil være med til at sikre accept.
- Realistisk: Grundet den økonomiske analyse samt det forhold at bankerne ligner hinanden på rigtig mange områder, bør det være realistisk at gennemføre fusionen succesfuldt.
- Tidsfastsat: Implementeringen i forbindelse med fusionen skal være gennemført indenfor 1 år, senest 1. maj 2013.

Omgivelser

Projektets omgivelser er med til at belyse, hvilke betingelser og sammenhænge projektet indgår i. Der er her typisk tale om forhold vedrørende markedet, teknologi, omgivende systemer, fysisk miljø og regelsæt. Det er vigtigt, at projektlederen⁹⁹ forholder sig til, om det er sandsynligt, at der sker ændringer i omgivelserne, som har konsekvenser for projektet. I givet fald bør der udarbejdes en handlingsplan, som beskriver, hvordan disse ændringer skal håndteres. Der kan være tale om forhold, som projektlederen ikke selv har indflydelse på, og derfor må tilpasse sig, samt forhold som kan påvirkes til at passe til projektet.

En af de ting, som ikke direkte kan påvirkes, er markedets reaktion på fusionen. Der kan være konkurrenter, som ser fusionen som en konkurrencemæssig trussel, og derved vil udnytte muligheden til at "stjæle" kunder med en storstilet kampagne. Samtidig vil mediernes holdning have stor betydning. En negativ omtale kan hurtigt skabe uro, som kræver en reaktion og tilpasning.

⁹⁹ Se beskrivelse af projektleder under afsnittet projektorganisation.

Det kunne ligeledes tænkes, at der kommer ny lovgivning i løbet af projektet. Krisen har medført hyppige ændringer i lovgivningen med ekstra regler og bankpakker mv., som bankerne skal forholde sig til. Eventuelle nye regler vil også påvirke den nye organisation.

Det er vigtigt at projektet gøres fleksibelt, så de ændringer, der helt sikkert vil komme i løbet af projektet, nemt kan implementeres i projektet.

Interessenter

Interessenterne er grupper eller personer som har indflydelse på eller interesse i projektet uden nødvendigvis direkte at deltage i det. Ethvert projekt har interessenter, som ønsker projektet gennemført, og som derfor er villige til at bidrage hertil. Til gengæld vil der også være interessenter, som ikke finder projektet vigtigt eller ikke synes om det. De kan eventuelt direkte modarbejde det. Nedenfor er angivet fem roller, som interessenter kan varetage¹⁰⁰:

- **Anvendelse og ejerskab:** at sikre accept og brug af projektets produkter.
- **Vilje og drivkraft:** at legitimere projektet, at bane vejen og at prioritere det i forhold til andre opgaver.
- **Ressourceydelse:** at levere viden, kunnen og arbejdsindsats samt finansiering.
- **Formel godkendelse:** at give tilladelse til projektaktiviteter og løsninger.
- **Almen accept:** at forholde sig til projektets og produkternes afledte virkninger på lokalt plan og i videre perspektiv.

Overblikket over projektets interessenter er derfor vigtig. Der skal tages stilling til hvilke interessenter, der skal handles overfor. Der vil være nogle, der har større betydning end andre. Samtidig skal der løbende tjekkes op på interessentanalysen, da der i løbet af projektet kan komme nye til. Jeg har tidligere i opgaven lavet en interessentanalyse med de interessenter, som jeg vurderer vigtigst for dette projekt.

Ressourcer

Det er vigtigt at fusionsprojektet får tilført tilstrækkelige ressourcer, så implementeringen kan ske på bedst mulig måde. Dette projekt kræver efter min vurdering rigtig mange ressourcer. Der er tale om en stor organisatorisk udfordring, men samtidig vigtig udvidelse af

¹⁰⁰ Grundbog i projektledelse – Hans Mikkelsen og Jens Ole Riis, side 35.

forretningen. Der bør derfor være tilslutning i begge organisationer til at tilføre projektet de nødvendige ressourcer.

Det skal selvfølgelig både være i form af penge men i høj grad også i form af kvalificerede medarbejdere med tilstrækkelig viden og kunnen. Det kan desuden blive nødvendigt at indhente eksterne konsulenter f.eks. til udfordringen med at sammenkøre IT systemerne. Systemerne skal rettes til, og der skal eventuelt udvikles nye systemer. Herudover skal der ske uddannelse af medarbejdere, som skal sættes ind i nye produkter og forretningsgange. En anden betydelig post må formodes at blive markedsføring. Fusionen skal markedsføres i medierne, men filialer skal også tilrettes med nye logoer mv. Disse områder er blot eksempler på dette projekts ressourceforbrug. Der vil være mange andre områder, som også kræver finansiering.

Fremskaffelsen og udnyttelse af ressourcerne er en væsentlig opgave i forbindelse med projektarbejde. Området bør derfor have stor fokus.

Projektledelse

Projektledelse er den overordnede betegnelse for projektets styring. Idet et projekt har mange forskellige interessenter og deltagere, som ikke nødvendigvis er vant til at samarbejde, kræver det en nøje planlægning. Projektledelse består af følgende fem elementer¹⁰¹:

- Lede og styre projektet
- Fremgangsmåde og plan
- Organisering og samvirke
- Opmærksomhedsområder
- Læring

For at projektarbejdet skal forløbe effektivt og godt, er det nødvendigt med en entydig placering af ledelsesansvaret. Det er både i forhold til selve implementeringen, men også i forhold til projektgruppen.

¹⁰¹ Grundbog i projektledelse – Hans Mikkelsen og Jens Ole Riis, side 36.

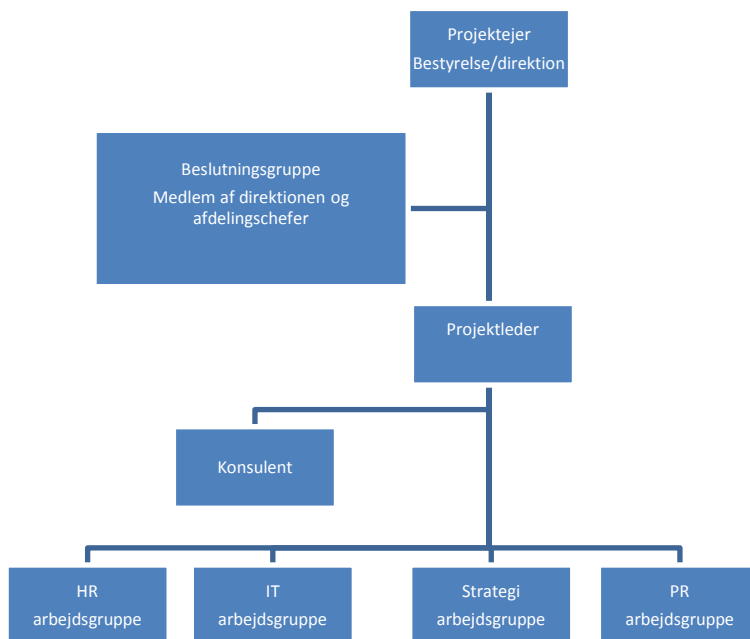
Projektorganisation

I forbindelse med gennemførelse af implementeringen bør der oprettes en projektorganisation. Formålet med det er at sikre grundlaget for en aktiv og målrettet projektledelsesadfærd. Projektorganisationen er med til at placere ansvaret og ledelsesopgaven samt fastlægge hvilke, deltagere projektet har. Endvidere giver det et godt overblik over arbejdsfordelingen i projektet.

For at projektorganisationen bliver en succes er det vigtigt, at organisationen består af folk med rette indsigt, samarbejdsevne, autoritet og beslutningskompetence. Endvidere skal organisationen være med til at sikre interessentinvolvering. Det kan være med til at sikre at basisorganisationen respekterer beslutninger truffet i projektorganisationen.

Jeg vil i det efterfølgende beskrive, hvordan jeg mener projektorganisationen skal se ud i forbindelse med implementeringsprojektet.

Projektorganisation:



Projektejer

Projektejerne vil være repræsentanter fra direktionen og bestyrelserne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Den overordnede beslutning angående fusionen ligger dog i aktionærernes hænder, men når fusionen er vedtaget, vil de ikke have indflydelse på

projektets forløb. Projektejerne har derfor hovedansvaret for, at fusionen bliver gennemført på en tilfredsstillende måde.

Beslutningsgruppen

Beslutningsgruppen bør sammensættes således, at den kan beslutte kompetent og relevant omkring projektet i stort set alle situationer. Opgaverne består bl.a. af følgende:

- at sikre en fælles prioritering af projektet i forhold til andre opgaver
- at sikre tilstrækkelig loyalitet omkring projektet og produktet
- at være forum for løsning af interessekonflikter omkring projektet

Der er tale om et stort og vigtigt projekt. Derfor er det vigtigt, at beslutningsgruppen består af ”højststående” folk fra basisorganisationen. Det er med til at signalere vigtigheden overfor alle medarbejdere.

Beslutningsgruppen i dette projekt skal bestå af en repræsentant fra direktionen, IT-chefen, økonomichefen, HR chefen, marketingschefen, kreditchefen. Endvidere skal gruppen tilføjes en jurist.

Jeg har valgt at inddrage IT chefen, da der er tale om, at bankernes IT systemer skal sammenkøres. Økonomichefen skal være med til at sikre, at implementeringen sker på en økonomisk forsvarlig måde. Overtagelsen har en stor påvirkning på medarbejdere i begge basisorganisationer. Derfor er HR-chefen også repræsenteret. Desuden vil der skulle træffes en masse beslutninger vedrørende en markedsføringsstrategi i forbindelse med fusionen, hvilket marketingschefen kan være med til at legalisere. Juristen skal sikre lovgrundlaget, altså være med til at holde styr på at fusionen sker efter reglerne.

Projektlederen

Der skal udpeges en projektleder. Der kunne med fordel hentes en ekstern projektleder, som tidligere har arbejdet med tilsvarende projekter. Vedkommende vil således have en viden om, hvilke fokusområder der er vigtige. Projektlederens opgave bliver at sælge visionen i projektet, styre kommunikationen mellem de forskellige involverede parter, være resultatorienteret og levere et beslutningsgrundlag til beslutningsgruppen. Rollen er med andre ord at være tovholder i projektet, herunder tage højde for ændringer og nye krav samt

tilpasse det i aftalegrundlagets trekant. Hvis ikke der er balance, skal den nye situation kommunikeres til beslutningsgruppen. Det er vigtigt, som projektleder at få lavet kontrakter på de ressourcer, man får stillet til rådighed. På den måde sikres at ressourcerne er til rådighed, selvom opgaven ligger et stykke ude i fremtiden.

Til styring af projektet skal projektlederen udarbejde en projektplan, som er et af projektlederens vigtigste styringsværktøjer. Planen giver et overblik over, hvad der skal laves, hvornår det laves, og hvem der laver det. Planen vil også indeholde milepæle, så projektlederen kan følge fremskridtet i projektet, og dermed sikre, at budgettet holdes.

Ekstern konsulent

Projektorganisationen kan få brug for nogle eksterne konsulenter. Det kunne f.eks. være en medarbejder fra Bankdata, som kan hjælpe med IT implementeringen. Det kan blive meget dyrt for banken, hvis der går noget galt, og medarbejderne ikke kan bruge systemerne.

Projektlederen bør dog tilsigte at bruge så mange interne ressourcer som muligt, da det typisk vil være den billigste løsning. De eksterne konsulenter bør derfor kun indhentes til de opgaver, hvor banken ikke råder over den fornødne kompetence.

Arbejdsgrupper

Jeg har valgt at oprettet 4 arbejdsgrupper i projektorganisationen. HR, IT, Strategi, og PR er de områder, jeg vurderer vigtigst i forbindelse med fusionen. Det kan i løbet af projektet blive nødvendigt at oprette flere arbejdsgrupper. Nedenfor er beskrevet nogle af de områder de forskellige grupper skal arbejde med.

HR arbejdsgruppen

Denne arbejdsgruppe skal arbejde med personalespørgsmål, herunder uddannelse af medarbejderne, håndtering af fyringer og omplaceringer samt eventuelt udarbejde nye lønaftaler. Gruppen skal også undersøge, om medarbejdere kan bruges som kulturbærere mellem de to organisationer.

IT arbejdsgruppen

Gruppen skal undersøge forhold omkring sammenkørsel og implementering af de to IT systemer, herunder en eventuel overgangsordning. De skal forholde sig til sikkerhed i systemerne og hvordan implementering sker til mindst mulig gene for medarbejderne.

Strategi arbejdsgruppen

Gruppen skal arbejde med de strategiske spørgsmål i forbindelse med fusionen. Hvilke filialer skal bevares, og hvilke skal lukkes? Produktudbuddet og forretningsgangene skal rettes til. Endvidere skal de være involveret i opbygningen af den nye organisation. Der skal udarbejdes nye værdier for banken mv.

PR arbejdsgruppen

Gruppen skal stå for alt markedsføring i forbindelse med fusionen. Hvordan skal det håndteres i pressen? Hvordan skal markedsføringen ske og i hvilke medier? Der skal ligeledes ske en intern markedsføring henvendt mod medarbejdere. Gruppen skal stå for udfærdigelsen af nye skilte mv. i forbindelse med omdannelsen af Nørresundby Banks afdelinger.

Delkonklusion

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har opbygget deres organisation som en funktionsorganisation. Dette betyder, at der er klare opdelte afdelinger, hvor de forskellige ekspertiser samles. Bankernes organisationsprogrammer ligner hinanden ganske meget i forhold til opbygningen af afdelinger. Ved en sammenlægning af organisationerne vil flere afdelinger lægges direkte sammen. Opbygningen af den nye organisation vil derfor ikke formodes at blive et stort problem i forbindelse med fusion. Der kan imidlertid være store forskelle i kulturen i hver bank, og den måde de gør tingene på. Det er derfor rigtig vigtigt, at have fokus på at skabe en ny fælles kultur i den nye bank. Det kan være en langvarig proces, men da der er tale om to Nordjyske banker, vurderer jeg, at kulturerne til en hvis grad må ligne hinanden.

Fusionen vil involvere mange interessenter, som på hver sin måde vil påvirke fusionen. Her kan der med fordel oprettes en interessentanalyse. Den giver et overblik over de vigtigste interessenter, som ved denne fusion er aktionærer, kunder, medarbejdere, medierne, ledelsen

og de offentlige instanser. Når de er fundet, er det nemmere at lave en plan over, hvordan de skal håndteres i forbindelse med fusionen.

En fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, er en stor og kompleks opgave. Derfor bør implementeringen etableres som et projekt. Allerede fra start bør bestyrelserne definere projektets aftalegrundlag, så alle involverede parter kender rammerne. For at give et helhedsbillede af projektet, er det en god ide, at tage udgangspunkt i 5 x 5 modellen. Der skal opstilles SMART mål for projektet. Endvidere skal der oprettes en projektorganisation, som skal være med til at placere ansvaret og ledelsesopgaven. Det er vigtigt, at projektorganisationen indeholder de nødvendige kompetencer og autoritet til at gennemføre projektet. Der skal udpeges en projektleder, som skal fungere som tovholder i projektet. Grundet projektets store omfang, er det vigtigt, at der løbende sker opfølgning, så det sikres, at der sker fremdrift, og budgettet holdes.

Hovedkonklusion

Præsentationen af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har vist, at de ligner hinanden på rigtig mange områder. Der er tale om to lokale banker med traditioner som går langt tilbage i tiden. De har nogenlunde samme størrelse målt både på balancen, antal medarbejdere og antal filialer. Endvidere har begge banker deres markedsområde i Nordjylland, dog med begrænset overlap af filialer.

En gennemgang af bankernes kapitalforhold viser, at der er tale om banker med ordnede forhold. Begge banker har en høj solvens- og likviditetsoverdækning. Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har meget fokus på deres risikostyring, og de har også generelt en lav nedskrivningsprocent. Det største risikoområde i Nordjyske Bank er landbruget, hvorimod det i Nørresundby Bank er deres ejendomseksponering.

I regnskabsanalysen ses det, at Nordjyske Bank generelt klarer sig en anelse bedre end Nørresundby Bank. Siden finanskrisens start har begge banker oplevet et fald i deres økonomiske nøgletal. Holdes nøgletallene op imod gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter, klarer de sig dog begge bedre end gennemsnittet. Trods de svære tider har både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank således klaret sig fornuftigt gennem krisen.

I fusionen, har jeg valgt, at Nordjyske Bank er den fortsættende bank. Ved sammenlægningen har jeg fundet besparelser i en medarbejder- og ledelsesreduktion samt på administrationsomkostninger på 46,8 mio.kr. Det giver i den nye resultatopgørelse et overskud på godt 130 mio.kr. Optimeringen af resultatet har medført en positiv virkning på stort set alle nøgletallene for den nye bank. Den nye bank vil således fremstå mere robust, have bedre vækstmulighed og samtidig give en bedre forrentning af bankens egenkapital.

Organisatorisk er begge banker opbygget som en funktionsorganisation, hvilket fremmer sammenlægningen af de forskellige afdelinger. Denne sammenlægning kan resultere i nogle kulturforskelle, som dog er hjulpet af, at bankerne er beliggende i samme landsdel. Det er vigtigt, at der udarbejdes en interessentanalyse, som giver et overblik over de interne og eksterne interessenter. Herudfra udarbejdes handlingsplaner for de enkelte interessenter med henblik på at være på forkant med deres reaktioner og påvirkninger. Det er mest hensigtsmæssigt, at implementeringen af fusionen gennemføres som et projekt. For at skabe et overblik over projektet, anbefales det, at der tages udgangspunkt i 5 x 5 modellen. Det er vigtigt, at der opstilles nogle klare og tydelige mål for projektet. Endvidere skal der oprettes en projektorganisation med de nødvendige kompetencer og autoritet. Der skal udpeges en projektleder, som skal være tovholder i projektet. Det er vigtigt, at der sker løbende opfølgning på projektet. På den måde sikres, at der sker fremdrift og at budgettet holdes.

Slutteligt kan det siges, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ligner hinanden på rigtig mange områder. En fusion vil medføre, at begge banker udvider deres markedsområde og størrelse, hvilket betyder, at den nye bank fremover bliver en gruppe 2 bank. Det kan føre til nye forretninger. Samtidig forbedres de økonomiske nøgletal. Dette sammenlagt kan jeg konkludere, at det vil være en fordel for aktionærerne, at bankerne fusionerer.

Jeg har analyseret de organisatoriske og projektmæssige overvejelser, hvor jeg har fremsat mine anbefalinger på, hvilke fokusområder der er vigtigst, samt hvordan selve implementeringen bør ske. Det er min konklusion, at disse overvejelser ikke vil være en hindring for fusionen.

Litteraturliste

Bøger:

Commercial Banking, The Management of Risk, Benton E. Gup, James W. Kolari, 3rd Edition.

Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, 5. Udgave.

Grundbog i projektledelse, Hans Mikkelsen, Jens Ove Riis

Dansk Bankvæsen 5. udgave, Cato Baldvinsson m.fl. (+tillæg)

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

Love og bekendtgørelser:

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed, udgivet 13. august 2011

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, udgivet den 30. juni 2011

Bekendtgørelse om kapitaldækning, udgivet den 30. december 2011

Internetsider:

www.finanstilsynet.dk

www.nordjyskebank.dk

www.nrsbank.dk

www.finanswatch.dk

www.nationalbanken.dk

Andet:

Nordjyske Bank – Årsrapport 2007-2011

Nordjyske Bank – Risikorapport 2007-2011

Nørresundby Bank – Årsrapport 2007-2011

Nørresundby Bank – Risikorapport 2007-2011

Organisationsdiagrammer – udleveret ved henvendelse til bankerne

Bilag:**Bilag 1: Resultatopgørelse og balance for Nordjyske Bank**

Resultatopgørelse (beløb i 1.000 kroner)			
	2011	2010	2009
Renteindtægter	444.159	431.769	478.154
Renteudgifter	86.820	78.838	138.102
Netto renteindtægter	357.339	352.931	340.052
Udbytte af aktier mv.	1.464	1.755	5.698
Gebyrer og provisionsindtægter	105.320	103.811	94.385
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	2.935	3.818	3.709
Netto rente- og gebyrindtægter	461.188	454.679	436.426
Kursreguleringer	5.151	44.699	14.250
Andre driftsindtægter	5.718	5.078	5.485
Udgifter til personale og administration	262.701	258.561	253.032
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	11.004	7.836	6.928
Andre driftsudgifter	17.085	21.492	24.965
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv	112.694	96.711	101.059
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-992	565	-32
Resultat før skat	67.581	120.421	70.145
Skat	17.094	27.503	7.442
Årets resultat	50.487	92.918	62.703

Balance - Aktiver (beløb i 1.000 kr.)			
	2011	2010	2009
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	81.394	79.099	56.741
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	582.893	597.444	1.417.626
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	10.100	10.115	10.446
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.745.240	5.986.648	6.041.044
Obligationer til dagsværdi	664.927	1.732.873	410.051
Aktier mv.	221.226	215.575	164.642
Kapitalandele i associerede virksomheder	699	1.000	1.000
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	12.389	13.381	12.816
Aktiver tilknyttet puljeordninger	777.844	736.679	596.303
Immaterielle aktiver	15.684	17.584	12.000
Grunde og bygninger i alt	146.250	146.803	145.730
Investerings ejendomme	40.183	39.609	39.823
Domicilejendomme	106.067	107.194	105.907
Øvrige materielle aktiver	6.480	6.909	57.907
Aktuelle skatteaktiver	3.698	3.878	6.910
Udskudte skatteaktiver	-	-	8.400
Aktiver i midlertidig besiddelse	12.530	962	838
Andre aktiver	86.441	91.438	65.608
Periodeafgrænsningsposter	5.784	6.038	5.806
Aktiver i alt	8.373.579	9.646.426	8.961.713

Balance - Passiver (beløb i 1.000,-)			
	2011	2010	2009
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	630.085	797.046	1.261.892
Indlån og anden gæld	5.423.687	5.458.725	5.598.951
Indlån i puljeordninger	929.021	947.400	825.315
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.347	1.001.062	1.347
Andre passiver	124.159	210.514	130.160
Periodeafgrænsningsposter	9	9	17
Gæld i alt	7.108.308	8.414.756	7.817.682
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser	5.499	11.444	9.622
Hensættelser til udskudt skat	2.100	1.600	-
Hensættelser til tab på garantier	1.845	3.795	19.970
Andre hensatte forpligtigelser	3.760	2.049	-
Hensatte forpligtigelser i alt	13.204	18.888	29.592
Efterstillede kapitalindskud	6.845	6.930	6.951
Egenkapital:			
Aktiekapital	80.400	80.400	80.400
Opskrivningshenlæggelser	24.520	24.151	23.608
Lovpligtige reserver	4.143	5.135	4.570
Overført overskud	1.128.119	1.088.126	998.910
Foreslået udbytte	8.040	8.040	-
Egenkapital i alt	1.245.222	1.205.852	1.107.488
Passiver i alt	8.373.579	9.646.426	8.961.713

Bilag 2: Resultatopgørelse og balance for Nørresundby Bank

Resultatopgørelse (beløb i 1.000 kroner)			
	2011	2010	2009
Renteindtægter	391.519	394.135	498.270
Renteudgifter	85.488	88.199	177.482
Netto renteindtægter	306.031	305.936	320.788
Udbytte af aktier mv.	1.765	1.724	4.405
Gebyrer og provisionsindtægter	125.996	122.894	102.889
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	12.361	11.064	9.132
Netto rente- og gebyrindtægter	421.431	419.490	418.950
Kursreguleringer	-15.185	25.185	49.000
Andre driftsindtægter	5.369	5.526	3.037
Udgifter til personale og administration	258.494	251.325	242.832
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	11.629	9.163	18.202
Andre driftsudgifter	15.084	24.616	28.744
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv	66.386	88.567	138.694
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-	-	97
Resultat før skat	60.022	76.530	42.612
Skat	19.198	17.382	12.159
Årets resultat	40.824	59.148	30.453

Balance - Aktiver (beløb i 1.000 kr.)			
	2011	2010	2009
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	62.755	59.529	57.643
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	407.807	156.810	939.117
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	-	-	-
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.748.379	6.109.495	5.935.854
Obligationer til dagsværdi	1.748.915	2.153.443	1.859.364
Aktier mv.	233.746	246.569	196.805
Kapitalandele i associerede virksomheder	-	-	-
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	-	9.357
Aktiver tilknyttet puljeordninger	818.773	853.929	728.471
Immaterielle aktiver	1.155	1.733	2.310
Grunde og bygninger i alt	202.115	201.025	203.519
Investerings ejendomme	60.560	60.600	55.049
Domicilejendomme	141.555	140.425	148.470
Øvrige materielle aktiver	8.564	9.081	10.510
Aktuelle skatteaktiver	2.661	4.876	22.753
Udskudte skatteaktiver	-	-	-
Aktiver i midlertidig besiddelse	21.794	21.794	2.840
Andre aktiver	94.397	77.453	73.700
Periodeafgrænsningsposter	7.595	7.436	9.066
Aktiver i alt	9.358.656	9.903.173	10.051.309

Balance - Passiver (beløb i 1.000,-)			
	2011	2010	2009
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	995.681	1.552.265	1.622.930
Indlån og anden gæld	5.988.515	5.886.967	6.173.385
Indlån i puljeordninger	835.518	861.638	742.387
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142	6.142	6.142
Andre passiver	173.455	216.399	148.282
Periodeafgrænsningsposter	1.716	1.347	1.076
Gæld i alt	8.001.027	8.524.758	8.694.202
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser	7.677	8.520	8.126
Hensættelser til udskudt skat	9.034	7.167	11.381
Hensættelser til tab på garantier	3.801	1.849	26.082
Andre hensatte forpligtigelser	5.477	6.050	3.040
Hensatte forpligtigelser i alt	25.989	23.586	48.629
Efterstillede kapitalindskud	50.000	100.000	100.000
Egenkapital:			
Aktiekapital	46.000	46.000	46.000
Opskrivningshenlæggelser	23.678	24.228	27.968
Lovpligtige reserver	-	-	3.137
Overført overskud	1.202.762	1.175.401	1.131.373
Foreslået udbytte	9.200	9.200	-
Egenkapital i alt	1.281.640	1.254.829	1.208.478
Passiver i alt	9.358.656	9.903.173	10.051.309

Bilag 3: WACC for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

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

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

Beregning af WACC - Nordjyske Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
Renteudgifter	86820	78838	138102	225723	162420
Passiver	8373579	9646426	8961713	8049803	7565474
Egenkapital	1245222	1205852	1107488	1047525	1036560
Pulje (aktivsiden)	777844	736679	596303	659480	926526
Kd	0,0137	0,0102	0,019	0,0356	0,029
T	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
L	0,8361	0,8647	0,8676	0,8583	0,8439
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
WACC	2,17	1,75	2,3	3,42	3,08
Det koster fremmedkapitalen	0,86	0,67	1,24	2,29	1,83
Det koster egenkapitalen	1,31	1,08	1,06	1,13	1,25
Gennemsnitlig Cibor 3	1,38	1,25	2,48	5,28	4,44

Beregning af WACC - Nørresundby Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
Renteudgifter	85488	88199	177482	296633	213687
Passiver	9358656	9903173	10051309	9823438	9612798
Egenkapital	1281640	1254829	1208478	1177392	1174936
Pulje (aktivsiden)	818773	853929	728471	631699	847297
Kd	0,0118	0,0113	0,0219	0,037	0,0282
T	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
L	0,8499	0,8613	0,8704	0,8719	0,866
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
WACC	1,95	1,84	2,46	3,45	2,9
Det koster fremmedkapitalen	0,75	0,73	1,42	2,42	1,83
Det koster egenkapitalen	1,2	1,11	1,04	1,03	1,07
Gennemsnitlig Cibor 3	1,38	1,25	2,48	5,28	4,44

Bilag 4: ICGR for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Capital ratio}} * \text{return on assets} * \text{Earnings retention ratio}$$

hvor

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{Egenkapitalen}}{\text{Aktiver}}$$

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{aktiver}}$$

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

ICGR - Nordjyske Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
Egenkapital	1245222	1205852	1107488	1047525	1036560
Aktiver	8373579	9646426	8961713	8049803	7565474
Årets resultat	50487	92918	62703	56310	139222
Udbytte	8040	8040	0	0	20100
1/Capital ratio	6,72	8	8,09	7,68	0,86
ROA	0,006029	0,009632	0,006997	0,006995	0,018402
ERR	0,84	0,91	1	1	0,86
ICGR	3,41	7,04	5,66	5,38	11,49

ICGR - Nørresundby Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
Egenkapital	1281640	1254829	1208478	1177392	1174936
Aktiver	9358656	9903173	10051309	9823438	9612798
Årets resultat	40824	59148	30453	24156	144419
Udbytte	9200	9200	0	0	18400
1/Capital ratio	7,3	7,89	8,32	8,34	8,18
ROA	0,004362	0,005973	0,00303	0,002459	0,015024
ERR	0,77	0,84	1	1	0,87
ICGR	2,47	3,98	2,52	2,05	10,73

Bilag 5: ROE/ROA for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

$$\text{ROE} = \frac{\text{\AA}rets\ resultat * 100}{\text{Egenkapital}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{\AA}rets\ resultat * 100}{\text{Aktiver}}$$

Nordjyske Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
Årets resultat	50487	92918	62703	56310	139222
Egenkapital	1245222	1205852	1107488	1047525	1036560
ROE	4,05	7,71	5,66	5,38	13,43
Aktiver	8373579	9646426	8961713	8049803	7565474
ROA	0,6	0,96	0,7	0,7	1,84

Nørresundby Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
Årets resultat	40824	59148	30453	24156	144419
Egenkapital	1281640	1254829	1208478	1177392	1174936
ROE	3,19	4,71	2,52	2,05	12,29
Aktiver	9358656	9903173	10051309	9823438	9612798
ROA	0,44	0,6	0,3	0,25	1,5

Bilag 6: I/O for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Nordjyske Bank			
	2011	2010	2009
Nettorente og gebyrindtægter	461.188	451805	436426
Kursreguleringer	5151	44699	14250
Andre driftsindtægter	5718	5078	5485
I alt	472.057	501.582	456.161
Udgifter til personale og administration	262701	255687	253032
Af- og nedskriv. På immateriale og mat. Aktiver	11.004	7836	6928
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv.	112.694	96711	101059
Andre driftsudgifter	17.085	21492	24965
I alt	403484	381726	385984
I/O	1,169952	1,313984	1,181813

Nørresundby Bank			
	2011	2010	2009
Nettorente og gebyrindtægter	421.431	419490	418950
Kursreguleringer	-15185	25185	49000
Andre driftsindtægter	5369	5526	3037
I alt	411.615	450.201	470.987
Udgifter til personale og administration	258.494	251325	242832
Af- og nedskriv. På immateriale og mat. Aktiver	11.629	9163	18202
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv.	66.386	88567	138694
Andre driftsudgifter	15.084	24616	28744
I alt	351.593	373.671	428.472
I/O	1,170714	1,204806	1,099225

Bilag 7: Gab analyse for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Nordjyske Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
RSA					
Tilgodehavender hos Kreditins og centralbanker	582893	597444	1417626	805452	733841
Udlån og andre tilgodehavender	5755340	5996763	6051490	5700716	5082089
Obligationer til dagsværdi	664927	1732873	410051	387957	344598
I alt	7003160	8327080	7879167	6894125	6160528
RSL					
Gæld til kreditins og centralbanker	630085	797046	1261892	1768403	1866127
Indlån og anden gæld	5423687	5458725	5598951	4246123	3521444
Indlån i puljeordninger	929021	947400	825315	788571	1028268
Udstedte obligationer	1347	1001062	1347	50	13
Efterstillede kapitalindskud	6845	6930	6951	4102	1067
I alt	6990985	8211163	7694456	6807249	6416919
Kronegab (RSA-RSL)	12175	115917	184711	86876	-256391
Aktiver	8373579	9646426	8961713	8049803	7565474
Relativ gab (kronegab/aktiver)	0,145398	1,201657	2,061113	1,079231	-3,38896
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,001742	1,014117	1,024006	1,012762	0,960045

Nørresundby Bank					
	2011	2010	2009	2008	2007
RSA					
Tilgodehavender hos Kreditins og centralbanker	407807	156810	939117	386952	605308
Udlån og andre tilgodehavender	5748379	6109495	5935854	7088786	6493834
Obligationer til dagsværdi	1748915	2153443	1859362	1096583	1151563
I alt	7905101	8419748	8734333	8572321	8250705
RSL					
Gæld til kreditins og centralbanker	995681	1552265	1622930	1868418	2198864
Indlån og anden gæld	5988515	5886967	6173385	5793985	5087360
Indlån i puljeordninger	835518	861638	742387	661390	888854
Udstedte obligationer	6142	6142	6142	3228	0
Efterstillede kapitalindskud	50000	100000	100000	100000	100000
I alt	7875856	8407012	8644844	8427021	8275078
Kronegab (RSA-RSL)	29245	12736	89489	145300	-24373
Aktiver	9358656	9903173	10051309	9823438	9612798
Relativ gab (kronegab/aktiver)	0,312491	0,128605	0,890322	1,479116	-0,25355
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,003713	1,001515	1,010352	1,017242	0,997055

Bilag 8: Ny resultatopgørelse og balance efter fusion

Resultatopgørelse (beløb i 1.000 kroner)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Ny Nordjyske
Renteindtægter	444.159	391.519	835.678
Renteudgifter	86.820	85.488	172.308
Netto renteindtægter	357.339	306.031	663.370
Udbytte af aktier mv.	1.464	1.765	3.229
Gebyrer og provisionsindtægter	105.320	125.996	231.316
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	2.935	12.361	15.296
Netto rente- og gebyrindtægter	461.188	421.431	882.619
Kursreguleringer	5.151	-15.185	-10.034
Andre driftsindtægter	5.718	5.369	11.087
Udgifter til personale og administration	262.701	258.494	474.395
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	11.004	11.629	22.633
Andre driftsudgifter	17.085	15.084	32.169
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv	112.694	66.386	179.080
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-992	-	-992
Resultat før skat	67.581	60.022	174.403
Skat	17.094	19.198	43.600
Årets resultat	50.487	40.824	130.803

Balance - Aktiver (beløb i 1.000 kr.)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Ny Nordjyske
	2011	2011	
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	81.394	62.755	274.952
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	582.893	407.807	990.700
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	10.100	-	10.100
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.745.240	5.748.379	11.493.619
Obligationer til dagsværdi	664.927	1.748.915	2.413.842
Aktier mv.	221.226	233.746	454.972
Kapitalandele i associerede virksomheder	699	-	699
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	12.389	-	12.389
Aktiver tilknyttet puljeordninger	777.844	818.773	1.596.617
Immaterielle aktiver	15.684	1.155	16.839
Grunde og bygninger i alt	146.250	202.115	348.365
Investeringsejendomme	40.183	60.560	100.743
Domicilejendomme	106.067	141.555	247.622
Øvrige materielle aktiver	6.480	8.564	15.044
Aktuelle skatteaktiver	3.698	2.661	6.359
Udskudte skatteaktiver	-	-	-
Aktiver i midlertidig besiddelse	12.530	21.794	34.324
Andre aktiver	86.441	94.397	180.838
Periodeafgrænsningsposter	5.784	7.595	13.379
Aktiver i alt	8.373.579	9.358.656	17.863.038

Balance - Passiver (beløb i 1.000,-)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Ny Nordjyske
		2011	
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	630.085	995.681	1.625.766
Indlån og anden gæld	5.423.687	5.988.515	11.412.202
Indlån i puljeordninger	929.021	835.518	1.764.539
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.347	6.142	7.489
Andre passiver	124.159	173.455	297.614
Periodeafgrænsningsposter	9	1.716	1.725
Gæld i alt	7.108.308	8.001.027	15.109.335
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser	5.499	7.677	13.176
Hensættelser til udskudt skat	2.100	9.034	11.134
Hensættelser til tab på garantier	1.845	3.801	5.646
Andre hensatte forpligtigelser	3.760	5.477	9.237
Hensatte forpligtigelser i alt	13.204	25.989	39.193
Efterstillede kapitalindskud	6.845	50.000	56.845
Egenkapital:			
Aktiekapital	80.400	46.000	126.400
Opskrivningshenslæggelser	24.520	23.678	48.198
Lovpligtige reserver	4.143	-	4.143
Overført overskud	1.128.119	1.202.762	2.461.684
Foreslået udbytte	8.040	9.200	17.240
Egenkapital i alt	1.245.222	1.281.640	2.657.665
Passiver i alt	8.373.579	9.358.656	17.863.038

Bilag 9: Nøgletal efter fusion

WACC - efter fusion	
	2011
Renteudgifter	172308
Passiver	17863038
Egenkapital	2657665
Pulje (aktivsiden)	1596617
Kd	0,1266
T	0,25
L	0,8366
Ke	0,08
WACC	2,1

ICGR - efter fusion	
	2011
Egenkapital	2657665
Aktiver	17863038
Årets resultat	130803
Udbytte	17240
1/Capital ratio	6,72
ROA	0,007323
ERR	0,868
ICGR	4,27

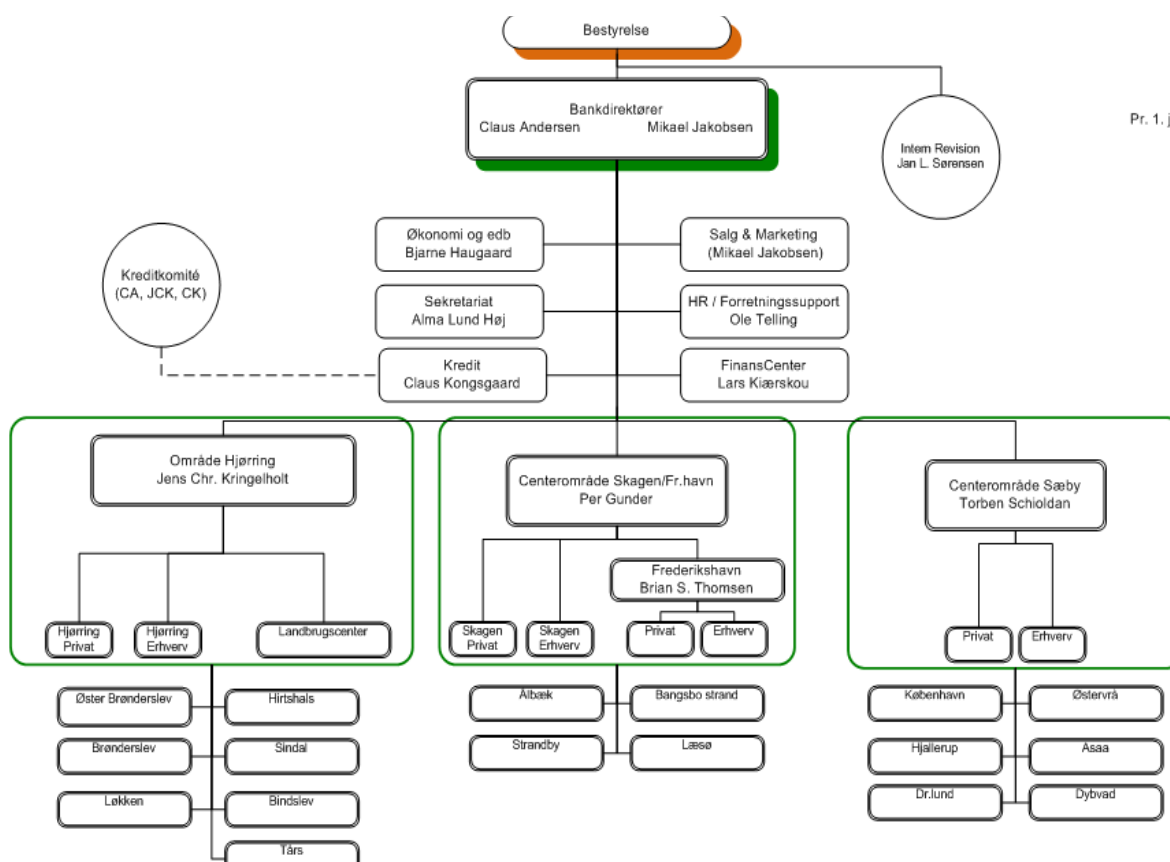
ROE/ROA efter fusion	
Årets resultat	130803
Egenkapital	2657665
ROE	4,92
Aktiver	17863038
ROA	0,73

Solvens - efter fusion	
Basiskapital	2618734
Risikovægtede poster	13685938
Solvens	19,13

I/O - efter fusion	
	2011
Nettorente og gebyrindtægter	882.619
Kursreguleringer	-10034
Andre driftsindtægter	11087
I alt	883.672
Udgifter til personale og administration	474395
Af- og nedskriv. På immateriale og mat. Aktiver	22.633
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv.	179.080
Andre driftsudgifter	32.169
I alt	708277
I/O	1,247636165

Bilag 10: Organisationsdiagram for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

Nordjyske Bank



Nørresundby Bank

