

Specialeafhandling, HDFR Aalborg Universitet 2013

En tænkt situation:

”Alliance i Nordjylland – en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank”



Af Kristian Hedermann Nielsen, studienr. 20111649

Mail: krinie11@student.aau.dk

Indholdsfortegnelse

BILAGSOVERSIGT	3
TABEL- OG FIGUROVERSIGT.....	4
1. ENGLISH SUMMARY	5
2. INDLEDNING.....	7
3. PROBLEMFORMULERING.....	8
4. METODE.....	8
5. AFGRÆNSNING.....	10
6. PRÆSENTATION AF PENGEINSTITUTTER	12
6.1 NORDJYSKE BANK.....	12
6.2 NØRRESUNDBY BANK	13
6.3 VALG AF PENGEINSTITUTTER	15
7. LOVGIVNINGSKRAV	18
7.1 SOLVENSKRAV	18
7.2 KAPITALKRAV.....	19
7.3 RISIKOVÆGTEDE POSTER	20
7.4 TILSYNSDIAMANTEN.....	24
7.5 DELKONKLUSION	27
8. REGNSKABSANALYSE.....	29
8.1 PRÆSENTATION AF REGNSKABER FOR 2012	29
8.2 WACC – WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL.....	29
8.3 ICGR – INTERNAL CAPITAL GENERATION RATIO.....	34
8.4 ROE – EGENKAPITALFORRENTNINGEN.....	36
8.5 ROA – AFKASTNINGSGRADEN	38
8.6 I/O – IND TJENING PR. OMKOSTNINGSKRONE	38
8.7 LOAN RATIO	39
8.8 GAP ANALYSE	40
8.9 DELKONKLUSION	44
9. PROJEKT- OG ORGANISATIONSMÆSSIGE OVERVEJELSER.....	46
9.1 PROJEKTGRUPPE- OG STYRING	48
9.2 SMART MODELLEN.....	51
9.3 5x5 MODELLEN	55
9.4 KULTUREN I PENGEINSTITUTTET	57
9.5 DELKONKLUSION	61
10. DEN FUSIONEREDE BANK.....	62
10.1 DRIFTOPTIMERING	62
10.2 NØGLETAL	64
10.3 DELKONKLUSION.....	66
11. KONKLUSION	68
12. LITTERATURLISTE.....	70
13. BILAG.....	72

Bilagsoversigt

- 1. Uddrag af årsrapport 2012 Nordjyske Bank s. 72
- 2. Uddrag af årsrapport 2012 Nørresundby Bank s. 75
- 3. Artikel: ”Nørresundby fyrer og lukker tre filialer” s. 78
- 4. Artikel: ”Regnskab: Overskud i Nørresundby giver udbytte” s. 79
- 5. Organisationsdiagram Nordjyske Bank s. 80
- 6. Organisationsdiagram Nørresundby Bank s. 81
- 7. Mellemregninger til regnskabsanalysen s. 82

Tabel- og Figuroversigt

Tabel

• Tabel 1: Solvensprocent	s. 19
• Tabel 2: Basiskapital	s. 20
• Tabel 3: Risikovægte af udlånseksponeringer	s. 21
• Tabel 4: Nordjyske- og Nørresundby Banks tilsynsdiamant 2012	s. 26
• Tabel 5: WACC for årene 2011-2012	s. 32
• Tabel 6: Gennemsnitlig Cibor 3 rente	s. 33
• Tabel 7: ICGR for 2011-2012	s. 35
• Tabel 8: ROE for 2011-2012	s. 37
• Tabel 9: ROA for 2011-2012	s. 38
• Tabel 10: I/O for 2011-2012	s. 39
• Tabel 11: Loan Ratio for 2011-2012	s. 40
• Tabel 12: GAP nøgletal	s. 43
• Tabel 13: Udvalgte nøgletal for den fusionerede bank	s. 64

Figur

• Figur 1: Filialfordeling i Nordjylland	s. 15
• Figur 2: Tilsynsdiamanten	s. 24
• Figur 3: Renteudviklingen fra 1998-2013	s. 41
• Figur 4: Mintzbergs organisationsformer	s. 47
• Figur 5: Tidsforhold i projektstyring	s. 49
• Figur 6: Projektplan	s. 53
• Figur 7: 5x5 modellen	s. 56
• Figur 8: Organisationens samlede kultur	s. 59

1. English summary

The financial markets throughout the international scene, have experienced tough times and will continue to do so in the future.

Banks and other financial companies must therefore ask themselves: can we succeed alone or do we need to find a partner to merge with?

This report investigates whether a merger between Nørresundby- and Nordjyske Bank, is a benefit for the shareholders in the two banks. Furthermore the report investigates which concerns regarding the managing- and organizational setup that are required.

The report is divided into five overall chapters, which is a presentation of the two banks, theory regarding laws of banking, financial analysis, managing- and organizational concerns and finally the merger bank. Each section will have its own sub-conclusion but the report will have one conclusion at the end.

During the presentation of the two banks I will present them to give the reader an impression of which kind of banks the report is dealing with. In this chapter I will not comment on any financial information, this is reserved for the financial analysis. I will also explain why I have chosen these two banks. Graphically I will present a map where all satellites of the two banks are shown.

Hereafter I will account for the present law and rules regarding banking in Denmark. This chapter will contain which is existing law at the moment and how the banks live up to this.

In the financial analysis I will compare the banks year-reports for 2011-2012 and comment on the development in the result. To give an interesting comparison, I will calculate the banks WACC (Weighted average cost of capital), ICGR (Internal Capital Generation Ratio), ROE (Return Of Equity), ROA (Return On Assets) and I/O (Earning pr. Share). This result will give me a useable picture of the banks state which I can use to find out whether or not it will be recommendable for the shareholders to go into a merger between Nordjyske- and Nørresundby Bank.

Managing- and organizational concerns is a chapter where I will explain which challenges lie ahead for a merging bank. I will describe the culture in each bank and pinpoint which elements might be of concern for the CEOs. Using theory and models I will account for possible solutions and options that make a merger more smooth for the organization.

Following this chapter, will be a section where the merging bank is described and accounted for. I will calculate this new banks financial key figures and thereby establishes which pros and cons a merger will result in.

This report should sum up the theory and models that I have read and learned during my education HD 2 Financial Counseling 2011-2013 at the University of Aalborg.

2. Indledning

I en artikel i fagforeningsbladet Finans fra 2010 stod der beskrevet hvorledes en typisk arbejdsdag i en bankdirektørs liv forløb for 60 år siden: mødte kl. 9.30 hvorefter morgenmaden blev indtaget mens dagens avis blev gennemgået, dette efterfulgt af en gåtur med hunden inden frokosten blev indtaget i byen i 1 ½ time med forretningsforbindelser. Arbejdsdagen sluttede kl. 15 – ikke senere, da han som direktør ikke skulle slide sig selv op før tid.

Denne beskrivelse tegner et billede af en tid hvor bankdirektører mere agerede som frontfigurer uden videre krav til resultater, måltal mv. Titlen blev der tjent til gennem lang tid og når den var opnået kunne man læne sig tilbage og nyde de sidste år på arbejdsmarkedet. Men i denne tid var samfundets holdning til banker og bankdrift en anden, dengang var ens tilhørsforhold til den lokale bank ligeså selvfølgelig som at banken tog rente for udlån samt gebyrer for serviceydelser.

Tiderne har ændret sig.

Til det værre eller til det bedre skal jeg lade være usagt, men kan konstatere, at vi nu lever i en tid hvor bankernes gøren og laden er til konstant diskussion både privat og i det offentlige forum. Finanssektoren er presset på indtjeningen og må kæmpe for tilfredsstillende resultater, dette medfører et pres på netop bankdirektører og direktioner rundt i landet. Konsekvensen er stigende måleparametre, alt skal så at sige kunne måles for at retfærdiggøre at det har sin berettigelse. Kan det betale sig for os at have en kassefunktion i denne afdeling målt ud fra kasseekspeditioner? Hvor meget vækster vi på billån og hvis ikke, hvilke tiltag og handlingsplaner skal vi så have implementeret? For blot at nævne nogle af dagligdagens spørgsmål i pengeinstitutterne.

I en tid hvor det kan være svært, at tjene penge for sig selv, vælger flere og flere pengeinstitutter at slå sig sammen med et eller flere andre pengeinstitutter. Disse fusioner bliver mere og mere almindelige og langt de fleste minder mere om deciderede opkøb af den ene part, end en direkte fusion på lige vilkår.

Fusionen kan være redningen for pengeinstitutterne i det lange løb, da antallet af spillere på det danske finansielle marked er rekordhøjt i forhold til vores nabolande. Vi har et højt antal af forskellige pengeinstitutter set i forhold til antal indbyggere. For at kunne efterkomme krav

fra det moderne samfund i form af skærpede lovkrav og stigende brugerkrav fra erhvervs- og privatkunder, bør man i bestyrelses- og direktionslokaler rundt i landet tænke på forretningen forud for følelserne hvis man vil bibeholde sit pengeinstitut i fremtiden. Med stigende lovkrav tænkes der på øget regulering og kontrol fra eksempelvis Finanstilsynet og med stigende krav fra kunderne tænkes der på øget samfundsmæssig interesse for bankforretningen, rentesatser og fordele/ulemper ved ens bankengagement.

Det er derfor sværere nu, at drive bank end for 8-10 år siden og en bankfusion kan være løsningen på, at to eller flere pengeinstitutter sammen kan overleve i fremtiden.

I det følgende vil jeg opsætte en tænkt situation på en fusion mellem to pengeinstitutter der, set på økonomisk- og fysisk størrelse, er oplagte kandidater til sammenlægning.

3. Problemformulering

Vil det være fordelagtigt for aktionærene i Nørresundby- og Nordjyske Bank at fusionere? I givet fald, hvilke projekt- og organisationsmæssige overvejelser bør ledelserne gøre sig for at sikre aktionærene mest muligt?

4. Metode

I besvarelsen af ovenstående problemformulering vil jeg komme ind på følgende overordnede emner:

- Præsentation af de to banker
- Lovgivningskrav
- Regnskabsanalyse
- Projekt- og organisationsmæssige overvejelser
- Den fusionerede bank

Denne opdeling er valgt ud fra et ønske om, at skabe overblik i opgaveløsningen samt gøre det lettere for læseren at danne sig et indtryk af de forskellige dele af opgaven.

Opgaven vil tage udgangspunkt i bankernes to seneste årsregnskaber, dvs. regnskaber for årene 2011 og 2012, samt de tilhørende risikorapporter.

I præsentationen af de to banker, vil jeg overordnet set, give læseren et indblik i den enkelte banks basisoplysninger, såsom geografi, historie, vision/mission, ledelse mv. Der vil her ikke fremgå nøgletal, da de vil være forbeholdt regnskabsanalysen. Efter præsentationen vil mine årsager til valg af netop disse pengeinstitutter blive forelagt og gennemgået.

Under afsnittet lovgivningskrav vil reglerne for bankdrift blive gennemgået. Afsnittet er koncentreret om reglerne for kapitalforhold og risikostyring.

I regnskabsanalysen vil jeg på baggrund af seneste årsregnskaber, beregne nøgletal såsom WACC, ICGR, ROE, ROA, I/O og GAP, for derigennem at anskueliggøre om en fusion rent økonomisk er en fordel for bankernes aktionærer.

De to bankers nøgletal vil blive sammenlignet, analyseret og diskuteret i forhold til ovenstående problemformulering.

Dernæst vil jeg i afsnittet om projekt- og organisationsmæssige overvejelser, gennemgå og diskutere de værktøjer man som virksomhed kan benytte sig af og drage fordel af, ved en fusion med lignende virksomhed. I dette afsnit vil modeller som 5x5 modellen og Mintzbergs Organisationsformer blive gennemgået.

Endeligt vil den fusionerede bank blive beskrevet og gennemgået, udfra opdaterede nøgletal og organisationsændringer.

Der vil løbende i de enkelte afsnit være delkonklusioner, der opsummerer det vigtigste fra hvert afsnit, mens der som afslutning på opgaven vil være én samlet konklusion ud fra de behandlede områder i afsnittene samt problemformuleringen. På denne måde afrundes hvert enkelt afsnit og de vigtigste pointer samles i én konklusion.

Løbende gennem opgavebesvarelsen vil jeg understøtte teorier og argumenter med tabeller og figurer der forholder sig til de enkelte emner. Umiddelbart efter indholdsfortegnelsen er der indsat en bilags-, tabel- og figuroversigt for at fastholde overblikket over de medtagne tabeller og figurer.

5. Afgrænsning

Analysen af Nordjyske- og Nørresundby Bank vil kun tage udgangspunkt i de seneste årsregnskaber, det vil sige for årene 2011-2012. Derved afgrænser jeg mig fra, at medtage økonomiske nøgletalsoplysninger fra tidligere regnskabsår og opgaven afgrænses derfor fra at tage en videre analyse af eksempelvis bevæggrundene til sammensætningen af udlånsporteføljer.

Årsagen til dette er, at jeg ikke mener det tjener et videre brugbart formål med for mange historiske data i denne opgave, der hovedsagligt har til formål at klargøre om en fusion vil være fordelagtigt, altså en mere fremadrettet orientering. Derudover har årsregnskaberne i årene umiddelbart efter Finanskrisens indtrædelse i 2008, været unormale i den forstand, at bankdriften har været ramt ekstraordinært hårdt disse år over en bred kam men i de seneste par år er billedet vendt og driften synes mere normal, hvorfor det giver mest mening at sammenligne disse regnskabsår.

Fordelingen af bankernes udlån vil ikke blive gennemgået på grund af pladsmangel og det vurderes endvidere, at sammensætningen ikke har afgørende betydning for besvarelsen af problemformuleringen.

Ved en fusion vil der være en del engangsomkostninger i forbindelse med sammenlægning af to pengeinstitutter, men disse omkostninger vil jeg ikke forholde mig yderligere til, andet end fastslå at de findes. Jeg afgrænser mig derfor fra, at beregne størrelserne på disse. Dog vil jeg komme med et estimat på besparelser i forbindelse med rationalisering, driftsoptimering og lignende.

I forhold til anvendelsen af 5x5 modellen, vil det kun være de relevante elementer af modellen der vil blive benyttet i opgaven, her afgrænses der fra at lave en gennemgående analyse af modellen i forhold til en fusion mellem disse banker. Afsnittets omfang tillader ikke en udførlig og detaljeret gennemgang af hele modellen. Herved fravælges medtagelsen af en interessentanalyse for fusionen men det vurderes ikke at være så relevant som de andre medtagne figurer og vurderinger.

Under afsnittet Projekt- og organisationsmæssige overvejelser, nævnes en projektplan i forbindelse med fusioneringen af bankerne, og her afgrænses der fra at udarbejde en udførlig og detaljeret projektplan, da den vil blive meget omfattende. I stedet beskrives projektplanen overordnet og anføres hvorfor den er relevant i denne opgave.

Herudover antages det, at samtlige aktionærer vil tilslutte sig en fusion, såfremt analysen og behandlingen af dataene viser at det vil være en fordel, jf. problemformuleringen.

Den information jeg har tilegnet mig i forbindelse med udarbejdelsen af denne opgave, stammer hovedsagligt fra relevante fagbøger, love & bekendtgørelser, årsregnskaber fra pengeinstitutter samt internettet.

6. Præsentation af pengeinstitutter

6.1 Nordjyske Bank

Nordjyske Bank er en mindre bank geografisk placeret med 17 filialer i den nordlige del af Vendsyssel, samt én filial i København. Bankens tilblivelse i forhold til nuværende form, stammer fra 2002 hvor bankerne Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank fusionerede til den nuværende Nordjyske Bank. De to fusionerende banker var begge resultatet af endnu mindre banker der havde fusioneret, så Nordjyske Bank som vi kender den i dag er resultatet af sammensmeltningen af flere mindre banker.

Filialernes placering er givet ud fra de oprindelige placeringer og er fortrinsvist afgrænset til den nordlige del af Nordjylland, jf. Figur 1 nedenfor.

Med filialplacering i umiddelbar nærhed af hinanden er Nordjyske Bank et pengeinstitut der sætter lokalmiljøet højt, da banken er tilgængelig stort set hvorend du bor i Vendsyssel. Banken fører de gængse finansielle produkter til både privat- og erhvervskunder, i samarbejde med eksempelvis Totalkredit, DLRkredit, Letpension, Privatsikring osv.

Pt. har banken 53.000 privatkunder, 4.000 erhvervskunder samt 23.000 aktionærer og i forhold til medarbejderne, har banken siden 2008 haft et såkaldt intelligent ansættelsesstop, der betyder at banken har overvejet alle nyansættelser ved naturlig afgang. Udviklingen for banken har, som så mange andre, betydet at man har set sig nødsaget til at reducere i antallet af filialer og siden 2008 har banken reduceret sine filialer med 9 stk. og antal medarbejdere med 34 personer. Ultimo 2012 har Nordjyske Bank 277 medarbejdere.

Banken har et sæt strategiske værdier, den arbejder ud fra og de lyder: Tryghed, Handlekraft, Competence. Disse signalerer ifølge banken selv¹ at man er lokalt forankret og engageret samtidig med, at man har mulighederne for og kompetencerne til at træffe beslutninger med det samme lokalt i afdelingen frem for centralt styrede beslutninger.

Bankens mission er:

"Nordjyske Bank er nordjydernes eget pengeinstitut - til at regne med."

¹ Jf. Nordjyske Banks hjemmeside: <http://alm.nordjyskebank.dk/Det-står-vi-for.1849.aspx>

Bankens vision er:

”Det sikre valg”

Nordjyske Banks ledelse består af en direktion, bestående af bankdirektør Claus Andersen og bankdirektør Mikael Jakobsen, en bestyrelse på 9 personer, hvoraf 3 er medarbejdervalgte, et revisionsudvalg på 3 personer samt endelig et repræsentantskab på 51 personer med forskellige baggrunde.

Under den øverste ledelse findes de enkelte filialchefer/direktører, finanschef, HR-chef, kreditchef og økonomichef.

6.2 Nørresundby Bank

Historien bag Nørresundby Bank starter i 1897, hvor banken opstår i den daværende form på baggrund af et initiativ fra borgerne i Nørresundby. I starten hed den blot Aktieselskabet Banken for Nørresundby & Omegn og slog dørene op for første gang i juni måned 1898.

Banken i dens nuværende form og navn har eksisteret siden 1975 og banken har sit hovedsæde placeret centralt på Nørresundby Torv. Bankens logo eller symbol om man vil, hedder Triskelen og er egentlig et vikingesymbol der repræsenterer den uendelige treenighed: styrke, mod og udholdenhed.

Banken opererer med et idegrundlag hvorudfra man har et ønske om, at tilbyde finansielle ydelser til såvel eksisterende som potentielle kunder, i kraft af at være et lokalt selvstændigt pengeinstitut. Deres virke ser de som værende med til, at bidrage til væksten og fremme den økonomiske udvikling i Region Nordjylland. Men derudover skal indtjeningen i banken være af en karakter der gør det fordelagtigt, at være både kunde, aktionær og medarbejder i banken.

Banken har som sådan ikke en defineret vision og mission man arbejder ud fra, dette er i stedet afløst af dels idegrundlaget beskrevet ovenfor og dels nogle fastsatte kerneværdier man arbejder ud fra.

Disse kerneværdier er frie, nære og ordentlige.

Ordene frie og nære er ifølge banken ord der symbolisere og kendetegner banken igennem hele organisationen og som både ansatte og kunder kan forholde sig til og samtidig efterspørger. Ordentlige skal forstås således, at Nørresundby Banks ansatte yder ordentlig kunderådgivning, i forhold til at tilbyde og rådgive om de produkter som kunderne har brug for.

Man har i banken defineret sit markedsområde som værende Region Nordjylland, men den geografiske placering af filialer fortæller et lidt andet sprog. Bankens 16 filialer er hovedsagligt placeret i eller omkring Aalborg og Nørresundby mens der er et par yderligt placerede filialer i Nibe, Aabybro, Brønderslev og Hjørring, så i praksis er det geografiske område, rent filial placeringsmæssigt, indsnævret til Aalborg og omegn.

Nørresundby Bank er at betegne som et aktieselskab men ejerskabet er lidt unormalt i forhold til den normale sammensætning i andre banker. Det forholder sig nemlig således, at aktiemajoriteten ejes af konkurrenten Spar Nord, der ligeledes som Nørresundby Bank driver bankdrift i Danmark med fokus på Region Nordjylland. Udadtil er det dog ikke noget man udtaler sig negativt om i Nørresundby Bank, men umiddelbart tror jeg hellere man ville være selvejet eller ejet af kunder i form af aktionærer, således man kunne tilgodese disse med eksempelvis udbetaling af udbytte, frem for at se konkurrenten få fordel af dette.

Direktionen i Nørresundby Bank består af de to bankdirektører: Andreas Rasmussen og Finn Øst Andersson, en bestyrelse bestående af 6 medlemmer (heraf 2 medarbejdervalgte) samt et repræsentantskab bestående af 25 medlemmer med forskellig baggrund. Antal medarbejdere er opgjort til 260 personer.

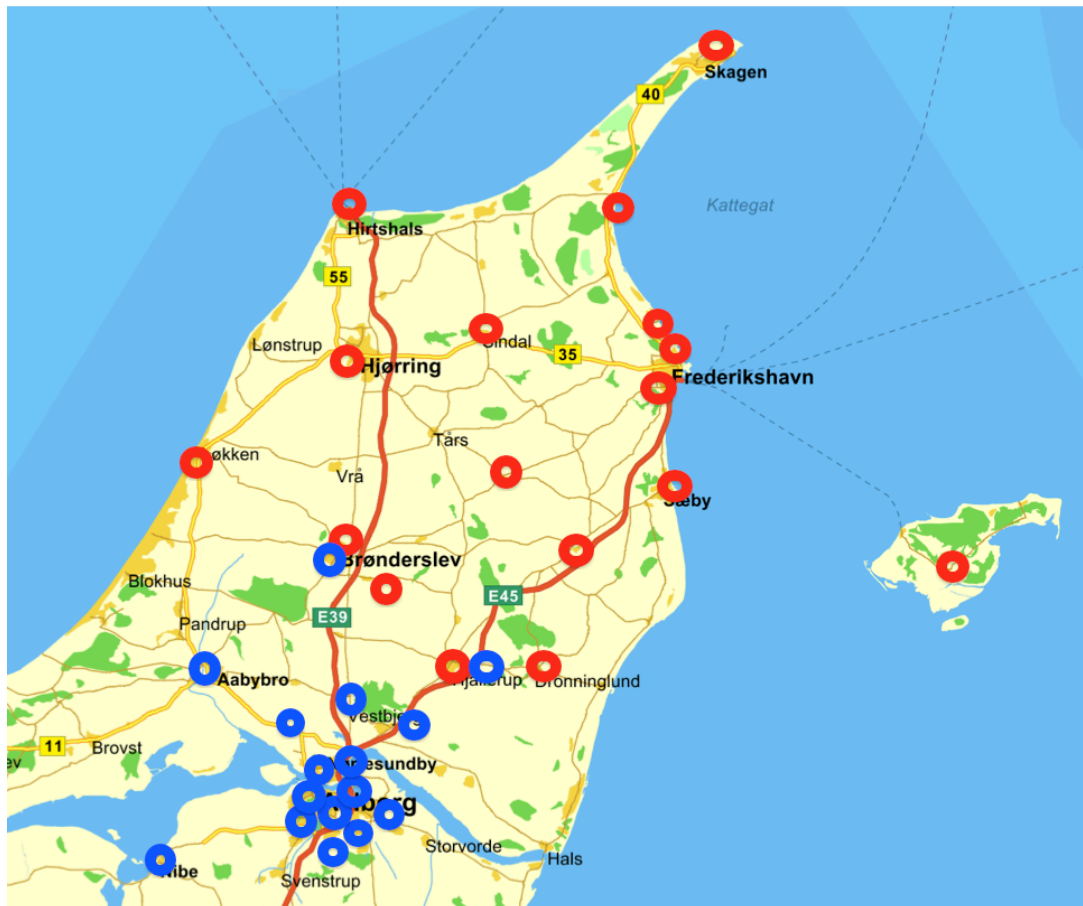
I nedenstående figur fremgår de to bankers nuværende placering af filialer i Nordjylland. Som tidligere nævnt ovenfor er Nørresundby Banks filialer hovedsagligt placeret i- og omkring Aalborg mens Nordjyske Banks filialer er mere spredte i den nordlige del af Vendsyssel. I forbindelse med en eventuel fusion, de to banker imellem, vil man derfor kunne opnå en næsten fuldstændig geografisk placering i Vendsyssel.

Spørgsmålet er så blot, om et større og mere komplekst filialnet er på ønskesedlen for banker i det nuværende økonomiske marked. Jeg mener det er tvivlsomt, da tendensen er, at flere og

flere pengeinstitutter skærer ned på antallet af filialer, samler aktiviteterne i større centrale filialer, der skal og kan servicere flere kunder. Men for begge bankers vedkommende gælder det, at ved en fusion vil man opnå større markedsandele i områder man ikke tidligere har været engageret i.

Figur 1: Filialfordeling i Nordjylland

Rød cirkel = Nordjyske Bank filialer, Blå cirkel = Nørresundby Bank filial



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.krak.dk, www.nordjyskebank.dk og www.nrsbank.dk.

6.3 Valg af pengeinstitutter

Ved fusioner mellem to pengeinstitutter gøres der oftest meget for, at forklare omverdenen, aktionærerne, ansatte samt pressen, at der er tale om en ligeværdig fusion mellem to pengeinstitutter der ønsker at udnytte stordriftsfordelene. Men reelt er der som regel tale om et opkøb af den ene part og ligevægtsforholdet er derfor ikke altid i balance.

Men grunden til, at disse pengeinstitutter er interessant, er efter min mening fordi der netop er ligevægt i forholdet mellem dem. Ser man på deres umiddelbare udvidelsesområder geografisk set i Nordjylland vil de supplere hinanden godt, jf. figur 1 ovenfor.

Man kan groft sagt sige, at den eneste mulighed for Nordjyske Bank er at kigge sydpå, mens Nørresundby Bank har flere muligheder for at rykke sig på sit markedsområde. At kigge mod nord for Nørresundby Banks vedkommende er et oplagt valg, der harmonerer med bankens filosofi i forhold til, at man sætter der jordnære og frie i højsæde. Denne mentalitet findes måske i højere grad i Vendsyssel end i Østjylland. Dette beror jeg på, at vendelboer, i min optik, er anset for at være tålmodige, loyale og selvstændige.

Nordjyske Banks placering er hovedsagligt i større byer i Vendsyssel men de mangler måske placering i Nordjyllands største by, Aalborg, hvor mulighederne for udlånsvækst sandsynligvis er større end i eks. Hals, Vrå og Aabybro hvor de pt. ikke har filialer.

Personligt har jeg ikke et indgående kendskab til nogle af bankerne, men udefra set, syner begge banker som værende velkonsoliderede og veldrevne, men begge med formålet at være og forblive lokale i det nordjyske. Jeg mener derfor, at valget af Nørresundby Bank og Nordjyske Bank er interessant set i forhold til en fusion. Begge banker er produkter af mindre pengeinstitutter der er smeltet sammen over årene, men i deres nuværende form har de hver især dannet sig deres egen identitet og image i forhold til dem selv samt i forhold til omverdenen.

Men tiden hvor mindre banker både kan forblive lokale og loyale mod nærområdet og samtidig være en profitabel forretning for aktionærerne, er måske forbi og ovre. Dette ses på antallet af pengeinstitutter der nedlægger mindre filialer i oplandet, fordi der ikke er ekspeditioner til at bibeholde dem. Pengeinstitutterne tvinges derfor hen hvor forretningerne ligger og det er i de større byer.

Umiddelbart virker det derfor som et godt match, hvor der ligger potentielle fordele for begge banker i forhold til at optimere forretningen, men udfra det rent geografiske vil det i det følgende anskueliggøres hvorvidt en fusion også i praksis vil være en fordel for parterne med hensyn til økonomien for aktionærerne.

Derudover har jeg endvidere bemærket, at de to bankers direktioner er forskellige i forhold til alder og placering i deres finansielle karriere. I Nordjyske Bank består direktionen af forholdsvis yngre kræfter sammenlignet med Nørresundby Bank, hvor direktionen består af erfarne direktører der potentielt kan se muligheder i, at overlade roret til yngre kræfter. I forhold til de organisatoriske overvejelser ved en eventuel fusion er dette et interessant element, da de derfor vil være mere modtagelig og interesseret i en fusion sammenlignet med hvis de var i starten af deres karriere.

7. Lovgivningskrav

7.1 Solvenskrav

Banker er underlagt krav om en minimumsgrænse for solvensen, hvilket betyder at bankerne som minimum skal præsentere overskud af aktiver fratrukket passiver. Solvensprocenten angives i procent. Solvens udtrykker hvor stor andelen af basiskapital er, set i forhold til risikovægtede poster i banken.

Mere specifikt fremgår denne minimumsgrænse for solvens i Lov om Finansiell Virksomhed (FIL). Af denne lovs § 124 fremgår af stk. 2, at basiskapitalen som minimum skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster og minimum 5 mio. euro. På trods af reguleringen i § 124 skal den enkelte bank dog selv beregne og angive dens eget individuelle solvensbehov hvilket fremgår i lovens § 124, stk. 4. Et individuelt solvensbehov kan aldrig opgøres som værende lavere end lovbestemt. Bankerne er derved underlagt, at skulle tage aktivt stilling til deres egen solvenssituation og Finanstilsynet kan, efter FIL § 125, stk. 5 faktisk fastsætte et højere individuelt solvenskrav end 8%, såfremt de finder dette nødvendigt. Dette kunne eksempelvis være tilfældet i forbindelse med besøg hos pengeinstitutter med likviditetsproblemer. De vil i så fald få et påbud om, at bringe situationen i orden, dvs. fremvise en acceptabel solvensprocent ved at finde yderligere ansvarlig kapital. I modsat fald kan banken erklæres konkurs.

I Finanstilsynets ”Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter” er der beskrivelse af hvordan ledelserne i pengeinstitutterne skal beregne det individuelle solvensbehov. Der skal i beregningen tages hensyn til de risici, som banken har i øjeblikket, men også hensyn til de risici som banken måtte få på et senere tidspunkt. Derved indgår et fortolkningsspørgsmål i forhold til de fremtidige risici men ledelserne (direktion og bestyrelse) skal altså vurdere disse risici realistisk og ansvarligt. Regnskabet vil i denne forbindelse blive udsat for stress-tests og konsekvenserne heraf kan efterfølgende vurderes og fortolkes.

Baggrunden for minimumsgrænsen på 8% er, at beskytte indskyderne i pengeinstitutterne, imod tab såfremt pengeinstituttet ikke kan opretholde solvensen. Hvis Finanstilsynet fastsætter en højere solvensprocent end 8%, er det et udtryk for at risikoen for eventuelle tab i

det pågældende pengeinstitut er højere. I så fald bør pengeinstituttet have tilstrækkeligt basiskapital for at fortsætte sit virke.

Solvensprocenten beregnes som:

$$\text{Solvens} = \text{Basiskapital} \times 100 / \text{Risikovægtede poster}$$

Tabel 1: Solvensprocent

Solvens	Nordjyske Bank		Nørresundby Bank	
	2011	2012	2011	2012
Beregnet	18,8%	19,3%	17,7%	17,7%
Individuelt	9,9%	11,9%	9,4%	10,8%

Kilde: Egen påvirkning pba. Årsregnskaber 2012 og 2011 for Nordjyske- og Nørresundby Bank.

Af ovenstående tabel fremgår det, at begge banker har en pæn solvensoverdækning i forhold til deres individuelle solvensbehov og de står derfor godt i forhold til at kunne øge deres udlån.

7.2 Kapitalkrav

Der stilles også krav til hvorledes pengeinstitutterne skal opgøre deres basiskapital og dette fremgår i FIL § 128 som:

$$\text{Basiskapital} = \text{Kernekapital} + \text{Supplerende kapital m. fradrag}$$

Førhen var reglerne for opgørelsen af basiskapitalen, reguleret efter FIL §§ 129-139, men de er nu afløst af FIL § 128, stk. 2, der giver Finanstilsynet bemyndigelse til at fastsætte reglerne.

Reglerne for, hvordan Finanstilsynet, skal fastsætte reglerne for basiskapitalen findes i bekendtgørelsen for opgørelse af basiskapital.

Nedenfor, i tabel 2, er vist hvorledes basiskapitalen kan opgøres.

Tabel 2: Basiskapital

Kernekapital	+	Indbetalt aktiekapital
	+	Overskud ved emission
	+	Reserver
	+	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		

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

7.3 Risikovægtede poster

I beregningen af solvensen ovenfor fremgår, hvorledes basiskapitalen indgår og derudover indgår de risikovægtede poster ligeledes i beregningen af solvensen. Risikovægtede poster, eller blot vægtede poster, dækker over pengeinstitutternes risici. De er et mål for den samlede risiko for tab på pengeinstituttets aktiviteter og fremgår af FIL § 142.

Finanstilsynet kan efter FIL § 143, fastsætte regler for selve opørelsen af de risikovægtede poster og dette har tilsynet udarbejdet i Bekendtgørelse om kapitaldækning. Ud af de risikovægtede poster er den mest fremtrædende kreditrisikoen men derudover udgøres de vægtede poster også af markedsrisici, operationelle risici samt øvrige forhold.

Kreditrisiko

Kreditrisikoen vedrører de risici pengeinstitutterne har på deres udlån. Når kreditrisikoen skal opgøres, kan pengeinstitutterne vælge enten at opgøre risikoen efter standardmetoden for kreditrisiko eller IRB-metoden, hvilket står for Interne RatingBaserede metode. Standardmetoden fremgår af bilag 3 til Kapitaldækningsbekendtgørelsen og IRB-metoden

fremgår af bilag 8 til Kapitaldækningsbekendtgørelsen. Ifølge årsregnskaberne for 2012, benytter både Nordjyske- og Nørresundby Bank standardmetoden til opgørelse af kreditrisiko og derfor vil denne metode blive beskrevet yderligere.

I bilag 3 til Kapitaldækningsbekendtgørelsen er standardmetoden beskrevet og hvorledes de enkelte udlån skal vægtes. Forskellige eksponeringer med forskelligt udlån vægtes ud fra risikomomentet i udlånet.

Tabel 3: Risikovægte af udlånseksponeringer

Eksponering mod	Risikovægt
ECB eller centralbank i EU	0 %
Kommune eller den danske stat	0 %
Institutter inden for EU	10 %
Øvrige institutter	20 – 150 % (afhængigt af hjemlandets kreditkvalitetstrin)
Erhvervsvirksomheder	20 – 150 % (afhængigt af kreditkvalitetstrin) Foreligger der ikke kreditvurdering fra et godkendt ratingbureau, vægtes i stedet med den største vægt af 100 % og vægten for den pågældende centralregering (dvs. alm. danske virksomheder: 100 %)
Detailkunder (forbrugere og erhvervsvirksomheder med samlet udlån til koncernen < 1 mio. euro) = Blancolån, billån, boliglån o. 80 %	75 %
Engagementer med pant i ejendomme som følger: Helårsbeboelse inden for 80 % af værdien Fritidshuse inden for 60 % af værdien Erhvervsejendomme inden for 50 % af værdien	35 %
Engagement i overtræk > 90 dage	150 %
Engagementer med pant i danske realkreditobligationer	10 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 3 til Kapitaldækningsbekendtgørelsen.

Af ovenstående tabel 3 fremgår hvorledes forskellige eksponeringer vægtes og det forstås således, at hvert af pengeinstituttets udlån kategoriseres og herefter ganges udlånet med dens risikovægt. Ud fra tabellen ses således, at udlån til kunder i overtræk over 90 dage vil vægte meget i forhold til udlån til bolig med pant indenfor 80% af værdien. For erhverskundernes

vedkommende beror vægtningen på hvilket kreditkvalitetstrin den pågældende erhverskunde har.

De risikovægtede poster kan derfor godt udgøre mindre end det samlede udlån, men kan i høj grad også udgøre mere end det samlede udlån, afhængig af risikovægtningen.

Markedsrisiko

Pengeinstitutter har som regel kapital stående som de skal have placeret i markedet og markedsrisikoen dækker over den rente- og kursrisiko som banken har på sin beholdning af aktier, obligationer og valuta.

Kurserne skifter konstant men bankerne skal opgøre deres risici herpå efter bilag 12 til Kapitaldækningsbekendtgørelsen ud fra standardmetoderne for markedsrisiko. Her er der ligeledes mulighed for at anvende en alternativ model kalder VaR-modellen. Både Nordjyske- og Nørresundby Bank opgør dog deres markedsrisiko efter standardmetoden.

Markedsrisikoen reguleres og kontrolleres dagligt i pengeinstitutterne i deres respektive finansafdelinger der løbende vurderer behovet for at ændre i bankens porteføljer for at minimere risikoen. Ofte består store dele af bankernes aktiebeholdning af aktier i selskaber de har indgået samarbejdsaftaler med, eksempelvis udgør Nørresundby Banks aktiebeholdning ultimo 2012 en kursværdi på 263,5 mio. DKK og heraf er 187,8 mio. DKK i aktier i strategiske samarbejdspartnere².

Operationelle risici

I driften af banker kan der forekomme fejl og uforudsete hændelser der ikke umiddelbart kan indregnes fra bankens side og operationelle risici dækker over de fejl som medarbejderne utilsigtet kan komme til at forårsage. Men det dækker også over systemfejl i IT-systemer, mangelsfulde procedurer eller udefrakommende klager og retssager.

I opgørelsen af operationelle risici er der tre tilgængelige metoder: standardindikatormetoden, basisindikatormetoden eller AMA-modellen. For at benytte AMA-metoden kræves der en tilladelse fra Finanstilsynet. Også her benytter begge banker standardindikatormetoden til opgørelse af risiciene.

Standardindikatormetoden medfører, at kapitalkravet til operationelle risici opgøres til 15% af den gennemsnitlige basisindtjening for de seneste tre år.

² jf. Nørresundby Banks risikorapport 2012, s. 6.

Basisindtjening udgør her summen af følgende poster:

- + Renteindtægter
- Renteudgifter
- + Udbytte af aktier mv.
- + Gebyrer og provisionsindtægter
- Afgivne gebyrer og provisionsudgifter
- +/- Kursreguleringer
- + Øvrige driftsindtægter

Likviditet

Selvom pengeinstitutter lever af at låne penge ud, skal de stadig have en vis mængde likviditet til rådighed, størrelsen på likviditeten er defineret i FIL § 152, hvor det fremgår at pengeinstitutter skal have en forsvarlig likviditet.

Med forsvarligt forstås, at likviditeten skal udgøre:

- 15 % af de gældsforpligtigelser, som det påhviler pengeinstituttet at betale inden for en måned.
- 10 % af de samlede gælds- og garantiforpligtigelser fraregnet efterstillede garantiindskud.

Her gælder, at kravet om forsvarlig likviditet gælder for så vidt angår det største af ovenstående tal.

Efter § 152, stk. 2 kan pengeinstituttet medregne følgende til likviditeten:

- Fuldt ud sikre og likvide anfordringer og tilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber.
- Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.
- Kassebeholdning.

7.4 Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er et produkt af Finanstilsynets ønske om, på en mere overskuelig måde, at skabe et overblik over det enkelte pengeinstituts risikoeksponering og den er justeret til i løbet af de senere år. Ønsket er skabt i forbindelse med finanskrisen hvor man så en tendens hos de pengeinstitutter der fik problemer og det er på baggrund heraf at tilsynsdiamanten er opstået. Tendenserne pegede på, at eksempelvis høj grad af eksponering mod ejendomsmarkedet, høj udlånsvækst og samtidig lav likviditet ville få et pengeinstitut i problemer og derved medføre tab for indskyderne og i sidste ende er det hensyntagen til disse at reguleringerne er tiltænkt. Tilsynsdiamanten består af fem forskellige pejlemærker, der hver især har en fastlagt grænseværdi som pengeinstituttet skal holde sig indenfor.

Finanstilsynet har hidtil udelukkende drøftet pengeinstituttets værdier i forbindelse med kontrolbesøg, men fra udgangen af 2012 er værdierne blevet indrapporteret og overvåget systematisk så Finanstilsynet til enhver tid har overblik over det enkelte pengeinstituts placering indenfor tilsynsdiamanten. Såfremt et pengeinstitut ikke overholder de angivne værdier, kan det blive tvunget til offentliggørelse af dele af risikoinformationerne.

Alene offentlig udstilling, sammenholdt med det faktum at tilsynsdiamanten er letlæselig for den almindelige kunde, er et incitament til at holde sig indenfor pejlemærkerne. Negativ presseomtale vil alt andet lige kunne gøre situationen værre for et presset pengeinstitut.

Figur 2: Tilsynsdiamanten

Den justerede *tilsynsdiamant* ser ud som følger:

Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter

Σ Store engagementer < 125 pct.

Udlånsvækst < 20 pct.

Funding-ratio < 1

Ejendomseksponering < 25 pct.

Likviditetsoverdækning > 50 pct.

Kilde: www.finanstilsynet.dk

Store engagementer

Tidligere, før finanskrisen, har nogle pengeinstitutter haft en forkærlighed for store engagementer og umiddelbart er det også tillokkende med færre kunder men med mere udlån. Koncentreres udlånet på få meget store engagementer, bliver man som pengeinstitut dog meget sårbar såfremt engagementet misligholdes.

I Lov om Finansiell Virksomhed (LFV) § 145 er store engagementer reguleret, således at ét engagement ikke må overstige 25% af basiskapitalen. Man regner engagement som værende før fradrag for henholdsvis særlige og modtagne sikkerheder, garantier mv. og udgør mellem 10 – 25% af basiskapitalen³. Grænsen på pejlemærket i tilsynsdiamanten er sat til 125%, hvilket udtrykker at summen af et pengeinstituts store engagementer skal være under 125% af basiskapitalen.

Pengeinstitutterne kan dog udelade engagementer der, for dem må betegnes som store engagementer, men som udgør mindre end 3 mio. DKK.

Såfremt det pågældende engagement er en anden finansiell virksomhed er der dog andre regler, men de vil ikke blive gennemgået yderligere.

Udlånsvækst

Den årlige vækst i udlån fra et år til det næste, er sat til maksimalt, at måtte udgøre 20%. Som tidligere nævnt har man tidligere set massive udlånsvækster men det har samtidig medført, at pengeinstituttet er blevet sårbart da udlånet er blevet forholdsmeæssigt højt i forhold til hvad pengeinstituttet kan klare.

De senere år har dette pejlemærke dog ikke givet anledning til bekymring, da flere banker kæmper med faldende udlånsvækst, eksempelvis ses det nedenfor i tabel 4, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank i 2012 har negativ udlånsvækst på henholdsvis – 3% og – 8%.

Funding-ratio

Funding-ratioen står for en stabil funding, som beregnes således:

Funding = udlån / (arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid på u. 1 år)

³ Jf. LFV § 145, stk. 4.

Den arbejdende kapital er her et udtryk for indlån, udstedte obligationer, efterstillet kapitalindskud og egenkapitalen.

Grænseværdien er sat til 1 af Finanstilsynet, så pengeinstitutternes ratio skal altså ligge under 1 for at opfylde kravet. Formålet med pejlemærket er, at få pengeinstitutterne til at benytte en mere langsigtet funding, fremfor en kortsigtet.

Ejendomseksponering

Dette er et pejlemærke der har været en del i medierne i forbindelse med finanskrisen, fordi ejendomsspekulanter er gået konkurs hvilket har medført store tab i pengeinstitutterne. I eksponeringen medregnes udlån til fast ejendom og gennemførelse af byggeprojekter og procentsatsen findes ved at sætte dette udlån i forhold til det samlede udlån i pengeinstituttet.

Denne andel må maksimalt udgøre 25% og banker som Amagerbanken og EBH Bank har netop haft store problemer på dette område, fordi de som bank har været højt eksponeret mod ejendomsfinansiering. I sammenligningen mellem Nordjyske- og Nørresundby Bank er det kun Nørresundby Bank der har en eksponering der giver grund til bekymring men dette er beskrevet nedefor under tabel 4.

Likviditetsoverdækning

Udover kravet til pengeinstitutternes likviditet beskrevet ovenfor er der endvidere et pejlemærke for overdækning i forhold til lovkravet. Det vil sige, at likviditetsoverdækningen svarer til den likviditet, der ligger udover kravet i FIL § 152.

Værdien er sat til at skulle udgøre mindst 50%.

Tabel 4: Nordjyske- og Nørresundby Banks tilsynsdiamant 2012

Tilsynsdiamanten 2012		
	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank
Sum af store engagementer < 125%	23%	32%
Udlånsvækst < 20%	-3%	-8%
Ejendomseksponering < 25%	6%	20%
Likviditetsoverdækning > 50%	210%	249%
Stabil funding ratio < 1,0	0,68	0,61

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaberne 2012 for Nordjyske- og Nørresundby Bank

I tabel 4 ovenfor ses de to bankers placering i tilsynsdiamanten på baggrund af 2012 regnskaberne. Her er det værd, at bemærke hvor tydelig forskel der egentlig er på de to banker. Nørresundby Bank adskiller sig fra Nordjyske Bank på flere punkter, bla. ses at summen af store engagementer er markant højere i Nørresundby Bank der på den baggrund er mere sårbar i forhold til nedskrivninger på enkeltstående kunder, men samlet set er værdierne ikke alarmerende for nogle af bankernes vedkommende. På den anden side er Nørresundby Banks ejendomseksponering værd at se nærmere på, for umiddelbart ser det lidt skævt ud set i forhold til bankens størrelse og normale forretningsområder. Men svaret skal findes i, at 1/3 af ejendomseksponeringer er mod almennyttige boliger der ikke har samme grad af risiko som ved eksempelvis ejendomsspekulation, da der opereres med en anden finansieringsmodel ved almennyttigt boligbyggeri.

På de andre parametre ligger de to banker forholdsvist ens og de opfylder til fulde Finanstilsynets pejlemærker.

7.5 Delkonklusion

Lovgivningsmæssigt stilles der høje krav til bankernes forretningsudførelse og drift. Der er opsatte krav i forhold til opretholdelse af solvens på 8% men her opfylder både Nordjyske- og Nørresundby Bank kravene til fulde. Derudover reguleres hvor meget eller hvor lidt de forskellige udlån tæller med i udlånseksponeringen, således at pengeinstitutterne belønnes for det mere sikre udlån men må affinde sig med større vægtning ved mere risikable udlånsformer.

Overordnet set, er der mange love, regler og bekendtgørelser der regulerer bankdriften i Danmark og etableringen af tilsynsdiamanten, fra Finanstilsynets side, har på en måde skabt et mere enkelt og overskueligt billede af den pågældende banks aktuelle økonomiske status. Det er i hvert fald en metode hvorved den almindelige kunde kan forholde sig til bankens overordnede situation og derved bedre forstå om en investering i netop denne bank er en god eller dårlig ide. Gennemsigtheden er blevet bedre med tilsynsdiamanten og da den er letlæselig for den almindelige kunde, er det også et parametre hvor bankerne helst ikke vil falde igennem. Det er ikke uden grund, at tilsynsdiamanten nævnes på nogle af de første sider

i ledelsesberetningerne i årsregnskaberne⁴, man vil gerne signalere udadtil at her er der styr på det og man overholder til fulde de opsatte krav.

Både Nordjyske- og Nørresundby Bank kan fremvise tilfredsstillende tal i tilsynsdiamanten, om end deres faldende udlånsvækst vil være et irritationsmoment for direktionerne, samtidig har Nørresundby Bank en forholdsvis høj eksponering mod ejendomsmarkedet men dog i form af alment boligbyggeri.

⁴ jf. Årsregnskabet 2012 s. 27 Nørresundby Bank og Årsregnskab 2012 s. 22 Nordjyske Bank.

8. Regnskabsanalyse

8.1 Præsentation af regnskaber for 2012

Begge banker kan fremvise solide regnskaber for året 2012, stort set identiske målt på overskud, med Nørresundby Bank lidt højere med et overskud før skat på 97 mio. DKK og Nordjyske Bank et overskud på 87 mio. DKK. i øvrigt det klart bedste resultat for Nørresundby Bank, set over de seneste 5 år.⁵ De sorte tal har medført et pænt udbytte til aktionærene, der således modtager 20% af overskuddet i Nørresundby Bank som udbytte.⁶

I det følgende kapitel vil jeg beregne og gennemgå udvalgte nøgletal og lave sammenligning mellem bankerne for at se på punkter hvor den ene bank preformer bedre end den anden.

8.2 WACC – Weighted average cost of capital

WACC står for Weighted Average Cost of Capital og på dansk kan det bedst oversættes til at være et udtryk for den vejede gennemsnitlige omkostning for fremskaffelse af kapital. Man kan med andre ord også udtrykke det således, at WACC er den pris, som banken betaler for fremskaffelse af kapital. Det dækker både over omkostninger til kapital der er finansieret af virksomhedens egenkapital og omkostninger til finansiering af fremmedkapitalen. Fremmedkapitalen er også et andet udtryk for bankens gæld til andre.

Ved omkostninger forbundet med egenkapitalen, forstås udbytte samt kursstigninger til aktionærene og omkostningerne i forhold til fremmedkapitalen der dækker over renteudgifter til kreditorerne, hvilket også inkluderer bankens indlånskunder.

Da WACC kan beregnes ud fra bankernes nøgletal og samtidig er et godt pejlemærke i forhold til at sammenligne banker og pengeinstitutter på tværs af hinanden, er det et vigtigt parametre i en regnskabsanalyse og specielt når jeg ser på om en fusion vil være at foretrække for aktionærene. Det kan være diffust, som aktionær, at forholde sig til et årsresultat i en sammenligning med andre banker, da en profitabel forretning nødvendigvis ikke kan og skal gøres op i størrelsen på overskuddet. WACC hjælper til et mere nuanceret sammenligningsgrundlag og vil blive brugt således i denne regnskabsanalyse.

⁵ Jf. Nørresundby Banks regnskab 2012 side 4.

⁶ Jf. vedlagte bilag 4, artikel fra Finanswatch.

Formlen for beregning af WACC er defineret således:

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

k_w = WACC

k_d = Prisen på rentebærende passiver

T = Skattesats (25 %)

L = Rentebærende passiver i forhold til aktiver

k_e = Prisen på egenkapital

Formlen kan deles op i to overordnede led. Første led i formelen (venstre side) $K_d (1-T) L$ beregner omkostningen for bankens fremmedkapital efter skattefradrag for renteudgifter. For at finde prisen på fremmedkapital skal K_d først findes. K_d beregnes ved at sætte renteudgifter i forhold til gæld.

Under gælden skal medtages følgende poster:

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Efterstillede kapitalindskud

Når K_d er beregnet ganges K_d med $(1-T)$ for at få fradragsværdien af renteudgifterne indregnet. Herefter ganges der med de rentebærende passiver i forhold til aktiver (L). Ved at gange med L vejer man fremmedkapitalens andel op imod de samlede aktiver, hvorefter man får den forholdsmæssige omkostning på fremmedkapitalen.

Andet led i formelen (højre side) $K_e (1-L)$ er beregning af prisen på egenkapitalen. Her skal K_e først beregnes, hvilket gøres ud fra følgende formel:

$$k_e = r_f + b(k_m - r_f)$$

r_f = den risikofrie rente.

b = aktiens risiko i forhold til markedets (beta).

k_m = det forventede markedsafkast på aktiemarkedet.

K_e vil i dette projekt blive fastsat til 8 %, da det er det forventede afkast på aktiemarkedet.

Når K_e er udregnet ganges tallet med $(1-L)$ for på samme måde at veje prisen på egenkapital i forhold til de samlede aktiver og derved finde dennes forholdsmæssige omkostning af de samlede passiver. Når de to led læges sammen vil man få den gennemsnitlige pris på pengeinstituttets samlede passiver.

Med dette tal har pengeinstituttet mulighed for, at fastslå prisen på sin kapital og udvikling heri. WACC er med andre ord et udtryk for udviklingen i pengeinstituttets udgifter til fremskaffelse af den kapital, der eksempelvis lånes ud til kunder. Tallet er vigtigt idet det har direkte betydning og effekt på bankens resultat og egenkapitalsforrentning. Deraf fremgår, at jo lavere WACC er, jo mere optimalt er udgangspunktet for et godt resultat.

Egenkapitalen vil altid være dyrere end fremmedkapitalen da investor vil have et større afkast for at have påtaget sig en risiko ved aktieplaceringen, det vil sige placering af midler som efterstillet kapital. Set ud fra et rent omkostningsmæssigt synspunkt vil det derfor være attraktivt, at funde sig med en lille andel af egenkapital. WACC vil med andre ord, alt andet lige falde, såfremt L bliver større. Derudover bør udlån altid prissættes ud fra den dyreste del af et pengeinstituttets funding, da det nye udlån teoretisk set vil kræve, at der fremskaffes ny kapital. Det må forventes, at yderligere kapital er dyrere end den eksisterende kapital for i modsat fald vil der blot ske en omlægning af passiverne.

WACC kan også variere ud fra, hvor stor en andel udlån, der er finansieret med indlån, i forhold til fundingen i pengemarkedet. I praksis vil dette betyde, at de pengeinstitutter, som finansierer sig via indlån, har en lavere WACC end dem, som funder sig via pengemarkedet. Men denne forskel er nødvendigvis ikke en fordel, da det vil gøre det dyrere at benytte renten på indlån som et konkret konkurrenceparametre.

Størrelsen på WACC-tallet bør være mindre end eller lig med pengemarkedsrenten, for i modsat fald ville pengeinstituttet med fordel kunne sælge alle sine aktiver, afvikle sin gæld og herefter placere egenkapitalen til markedsrenten og derved opnå en højere forrentning, for derved opnår man en højere forrentning til en lavere risiko.

I beregningen af WACC forudsættes parametrene risikofri rente = 4%, beta = 1 og det forventede markedsafkast på aktiemarkedet = 8%. Det kan diskuteres om størrelserne er aktuelle i det nuværende marked, hvor specielt den risikofrie rente nok er misvisende i forhold til det aktuelle niveau. Men der tages samme udgangspunkt i beregningerne, hvorfor der ikke korrigeres for en eventuelt lavere risikofri rente. Beta = 1 er et udtryk for et forholdsvis risikofrit pengeinstitut.

De to bankers beregnede WACC for årsregnskaberne 2011-2012 er beregnet til følgende:

Tabel 5: WACC for årene 2011-2012

	Nordjyske Bank		Nørresundby Bank	
	2011	2012	2011	2012
WACC	1,96%	1,86%	1,94%	1,95%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 for Nordjyske- og Nørresundby Bank.

Som det ses, af ovenstående tabel, er begge bankers WACC værdier forholdsvis ens, både med hensyn til størrelse samt udvikling. Nordjyske Bank formår dog, at mindske WACC sammenlignet med forrige år. Årsagen til dette skal eksempelvis findes i udviklingen af

bankens ind- og udlån i 2012, hvor bankens samlede udlån faldt med 198 mio. DKK mens det samlede indlån samtidig steg med ikke mindre end 494 mio. DKK⁷.

Mellem de to banker er der ikke den store forskel men værdier for WACC må holdes op imod pengemarkedsrenten for at finde ud af om niveauet er for højt. I nedenstående tabel er indsat årsgennemsnittet for cibor 3 renten for de aktuelle år. Cibor er et udtryk for hvor meget et givent pengeinstitut er villig til, at udlåne DKK for i en periode fra en uge op til 12 måneder, i dette tilfælde er Cibor 3 et udtryk for renten over en 3 måneders periode. I tabellen ses det, at for så vidt angår år 2011 kan det accepteres, at begge bankers WACC ligger over markedsrenteniveauet da det er en forholdsvis beskeden forskel. Bankerne skal dog være opmærksom på, at når de netop finansierer sig dyrere end markedsrenten, vil de skulle ”tjene” forskellen ind gennem højere rentesatser på udlån til kunderne for at kompensere for forskellen. Det er i sig selv ikke en umulig opgave men i det nuværende marked, hvor kunderne er usikre på fremtiden og måske på deres jobsikkerhed, hvilket resulterer i opsparing i stedet for optagelse af lån, vil det være svært at sikre udlån med en høj rentemarginal.

Tabel 6: Gennemsnitlig Cibor 3 rente

Cibor 3	2011	2012
Gns. Pr. år	1,38%	0,62%

Kilde: Egen tilvirkning pba. data fra www.nationalbanken.dk/dndk/statistik

Men ser man på tallet for 2012 er forskellen markant større og vil give anledning til bekymring. Nu er Nørresundby Bank eller Nordjyske Bank langt fra de eneste pengeinstitutter med en anseelig forskel ned til Cibor 3 renten men det sætter dem alligevel under pres i forhold til at de bliver nødt til at vækste på udlånet og samtidig få en forholdsvis høj rente herfor.

⁷ jf. Nordjyske Banks regnskab 2012, s. 7

8.3 ICGR – Internal Capital Generation Ratio

Den primære målsætning for ethvert pengeinstitut er, alt andet lige, at tjene penge til ejerne, samt at sikre yderligere fremtidig indtjening. Et af de bedste midler til at nå dette er vækst. Men set, i forhold til andre virksomheder og selskaber, er solvens ekstremt vigtig for pengeinstitutter, da den som udgangspunkt ikke må være mindre end 8 % der som tidligere nævnt er reguleret i lov om finansiel virksomhed. Det er derfor essentielt for pengeinstitutter, at sikre sig, at den årlige vækst ikke resultere i solvensproblemer.

Egenkapitalen er her vigtig, at den tilhører banken, og derved en sikker måde til at opretholde solvensen på, da den sammenlignet med eksempelvis ansvarlig lånekapital, ikke er tidsbegrænset.

ICGR udtrykker hvor meget egenkapital et pengeinstitut kan generere, forbeholdt at det bibeholder samme soliditet og uden risikoreduktion og hvor forholdet mellem egenkapital og balancen er uændret.

Konkret er tallet derfor en brugbar måleenhed, når der tales vækst og udlånsmuligheder, når der samtidig skal tages højde for solvensens udvikling. ICGR viser konkret, hvor meget bankens balance kan stige med samme gennemsnitlige vægtning, uden at solvensen ændres.

ICGR beregnes således:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\frac{\text{Egenkapitalen}}{\text{Total aktiver}}} * \frac{\text{Årets Resultat}}{\text{Totale aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

De 3 led i formlen betyder henholdsvis:

1. Led: Capital Ratio er et udtryk for soliditeten i banken.
2. Led: ROA viser hvor meget afkastet er på de samlede aktiver.
3. Led: Earnings Retention Ratio (ERR) vil korrigere for udbetalt udbytte.

Da man skal tage højde for solvensens udvikling i forbindelse med udlånsvækst, kan ICGR være med til at fastsætte rammerne for udlånsvæksten, da tallet tager højde for egenkapitalens vækst, som sættes op mod samlede aktiver. Aktiverne, og herunder altså udlån, kan teoretisk set vokse med procentsatsen for ICGR – dog forudsættes det som nævnt ovenfor, at den gennemsnitlige risikovægtning forbliver uændret. Set i forhold til den samlede formel for ICGR findes udlånsvæksten i øget ROA, ERR eller fald i Capital Ratio.

Målet for pengeinstitutterne er, at opnå en så høj ICGR procentsats som muligt. Men man skal dog være opmærksom på, ved en større generering eller omsætning af aktiverne medfølger en øget risiko for at det kan gå den anden vej

Hvis ikke banken udnytter potentialet til vækst, kan det i stedet bruges til at forbedre solvensen. I tilfælde af at resultatet af ICGR beregningen er negativ, vil pengeinstituttet være nødsaget til at mindske balancen, såfremt man ønsker at fastholde solvensen. Dog kan der optages ny kapital såfremt der foreligger mulighed herfor i markedet.

ICGR bør som udgangspunkt være af en størrelse således, at den kan indeholde årlig rentetilskrivning samt inflationen. Opnår man ikke dette, vil pengeinstituttet opleve, at der tæres på egenkapitalen.

Tabel 7: ICGR for 2011-2012

	Nordjyske Bank		Nørresundby Bank	
	2011	2012	2011	2012
ICGR	3,41%	4,07%	2,46%	4,76%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 for Nordjyske- og Nørresundby Bank.

Hvis vi sammenligner med den årlige rentetilskrivning samt årlig inflation vil vi i årene 2011-2012 få følgende tal:

Inflation 2011 = 2,8% og 2012 = 2,4%⁸.

Rentetilskrivning⁹ Nordjyske Bank: 2011 = 4,27% og 2012 = 4,19%

Rentetilskrivning Nørresundby Bank: 2011 = 3,27% og 2012 = 3,15%

Det gælder for begge bankers vedkommende, at de ikke vil kunne indeholde ICGR værdierne for både 2011 og 2012 i rentetilskrivningen + inflationen. Det positive element i beregningerne er dog, at bankerne formår at øge ICGR fra 2011 til 2012 og derved er der håb for, at de vil kunne få vendt tendensen og opnå et højere ICGR niveau i årene fremadrettet. Der ligger dog stadig et stort arbejde, da forventningerne til inflationen stadig er forholdsvis konservativ så bankerne må optimere på udlånet i stedet men da udlånsvæksten er vigende, skaber det nogle centrale udfordringer for bankerne.

8.4 ROE – Egenkapitalforrentningen

ROE, return on equity eller egenkapitalforrentningen som den oversat til dansk hedder, der udtrykker hvor meget egenkapitalen forrentes og dette er i særlig grad interessant for aktionærerne da dette er et parametre til at vurdere indtjeningen til netop aktionærerne.

I praksis vil en ROE værdi på 10% betyde, at banken har formået en forrentning på 10% af den investerede kapital (egenkapital). Et sådan afkast skal, for aktionærernes vedkommende, sammenlignes med alternative investeringer af samme karakter for, at vurdere om forrentningen er tilfredsstillende. I modsat fald vil en investering i den pågældende bank være uinteressant for investor og aktiekursen vil alt andet lige falde.

ROE beregnes ud fra følgende formel:

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

⁸ Jf. <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/prisindeks/forbrugerprisindeks-og-aarlig-inflation.aspx>

⁹ Rentetilskrivning = renteindtægt/balance

Tabel 8: ROE for 2011-2012

ROE	2011	2012
Nordjyske Bank	4,05%	4,68%
Nørresundby Bank	3,19%	5,44%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012, Nordjyske- og Nørresundby Bank

Der kan ske påvirkning af ROE ud fra flere faktorer, heriblandt ROA, der beskrives nedenfor, samt flere andre faktorer der tæller følgende:

- Gennemsnitlige lånerente.
- Finansiell gearing (forholdet mellem egenkapital og gæld)
- Den effektive skatteprocent.

Dog vil en meget ROE muligvis være resultatet af, at banken har påtaget sig ekstraordinær risiko, eksempelvis resultatet af en finansiell gearing hvor egenkapitalen reduceres væsentligt men hvor man samtidig præsentere et pænt årsresultat. Denne risiko er så at sige på aktionærernes vegne, så der skal være balance mellem de ovenstående faktorer.

I ovenstående tabel ses det, at begge banker formår at skabe højere ROE i 2012 sammenlignet med 2011. Den største stigning ses hos Nørresundby Bank og forklaringen herpå kan være deres mindre gode 2011 regnskab hvor de kun formåede at skabe et positivt resultat på godt 40 mio. DKK. Dette har de fået ændret til 2012 hvor årsresultat lød på knap det dobbelte, godt 70 mio. DKK og da egenkapitalen i samme periode kun er steget med ca. 60 mio. DKK, formår de at skabe en markant højere ROE. Dette er bestemt positivt set med aktionærernes øjne og sammenholdt med, at også Nordjyske Bank formår at skabe stigende ROE, er begge banker et bedre kort rent investeringsmæssigt end tidligere, da de formår at forrente egenkapitalen mere tilfredsstillende.

Værdierne ligger dog tæt og det er ikke muligt udelukkende ud fra ROE at konkludere om en fusion vil være vejen af gå, set med aktionærernes øjne, men isoleret set formår Nørresundby Bank at skabe en højere ROE og samtidig også den største stigning i sammenligningsperioden, så set ud fra ROE vil en fusion være en fordel for aktionærerne i Nordjyske Bank.

8.5 ROA – Afkastningsgraden

Afkastningsgraden eller return on assets, udtrykker bankernes evne til, at generere overskud sat i forhold til den samlede balance. Det tilstræbes her, at opnå så høj en ROA som muligt.

Den udtrykkes ved følgende formel:

$$\text{ROA} = \text{Årets resultat} / \text{Aktiver} * 100$$

Nedenfor er beregnet værdier for begge banker, for de seneste to år.

Tabel 9: ROA for 2011-2012

ROA	2011	2012
Nordjyske Bank	0,60%	0,73%
Nørresundby Bank	0,44%	0,78%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 for Nordjyske- og Nørresundby Bank

Her er der fremgang, at spore for bankerne der formår at forøge deres afkast i forhold til balancen. Nørresundby Bank kan endda præstere tæt på en fordobling af ROA sammenlignet med 2011 og dette resultat skal ses på baggrund af at banken har stort set samme omfang af aktiver som sidste år, men man formår at generere et væsentligt bedre årsresultat hvilket kommer til udtryk i ROA.

8.6 I/O – Indtjening pr. omkostningskrone

I/O nøgletallet er et godt redskab til at se nærmere på hvor gode bankerne er til omkostningsstyring.

I/O beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{I/O} = \text{Indtægter} / \text{Omkostninger}$$

Tabel 10: I/O for 2011-2012

I/O	2011	2012
Nordjyske Bank	1,2	1,2
Nørresundby Bank	1,17	1,27

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 Nordjyske- og Nørresundby Bank

Af ovenstående tabel ses det, at selvom begge banker har reduceret deres udgifter og omkostninger fra 2011 til 2012, så har det ikke medført en højere indtjening pr. omkostningskrone, dog bemærkes der en lille stigning for Nørresundby Banks vedkommende. Men overordnet set er det en udfordring for bankerne, at de ikke formår at tjene nok penge ud fra deres omkostninger. Lige præcis her vil en fusion kunne optimere en samlet banks indtjening, idet stordriftsfordele, synergier samt besparelse ved sammenlægning af hovedsæde og stabsfunktioner vil kunne reducere omkostningerne yderligere samtidig med, at indtjeningsgrundlaget som minimum vil være det samme.

8.7 Loan Ratio

Loan ratio er forholdet mellem udlånet sat op imod de samlede aktiver og det må tilstræbes at aktiverne forrentes størst muligt. Udlånet er netop den primære indtægtskilde i bankdriften og derfor skal andelen af udlån af de samlede aktiver helst være så høj som muligt. Der kan selvfølgelig være andre indtægtsformer der opprioriteres i enkelte banker, her tænkes især på investeringsbanker der ikke har udlån som primære indtægtskilde.

Både Nordjyske- og Nørresundby Bank har dog almindelig bankdrift som primære formål, hvorfor Loan Ratio er interessant i denne regnskabsanalyse.

Loan ratioen findes, som nævnt ovenfor ud fra følgende formel:

$$\text{Loan Ratio} = \text{Udlån} / \text{Samlede aktiver} * 100$$

Tabel 11: Loan Ratio for 2011-2012

Loan Ratio	2011	2012
Nordjyske Bank	68,70%	66%
Nørresundby Bank	61,40%	56,30%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 Nordjyske- og Nørresundby Bank.

Af ovenstående tabel ses, at faldende udlånsvækst rammer begge banker på loan ratio og specielt for Nørresundby Bank er der grund til overvejelser i forhold til at få rettet op på det faldende udlån. Udlånet udgør stadig langt hovedparten af aktiverne men andelen af værdipapirer i form af obligationer, aktier og puljeordninger udgør tilsammen knap 37%¹⁰ og tilsammen udgør Nordjyske Banks tilsvarende andel kun ca. 25%¹¹.

Min vurdering er derfor, at Nørresundby Bank har en væsentlig udfordring i forhold til deres loan ratio, der kan forklares ud fra faldende udlån. Aktionærerne i Nørresundby Bank vil derfor i højere grad end Nordjyske Banks aktionærer, være bedre stillet set i forhold til deres investering, ved en fusion mellem de to banker, da Nordjyske Bank er bedre til at bibeholde en forholdsvis høj udlånsandel af de samlede aktiver.

8.8 GAP analyse

En GAP analyse er en metode til, at vise om et pengeinstitut vil profitere på rentestigninger eller ej. Man kan også sige, at den viser hvor mange rentefølsomme passiver det enkelte pengeinstitut har og derved hvor rentefølsomt det er ved renteændringer. Som udgangspunkt vil bankernes primære indtægtskilde være renteindtægter fra udlån, derfor er det meget vigtigt for banken at vide hvordan renteændringer vil påvirke indtjeningen, da der kan ske store fald i netop indtjeningen hvis ikke man har været opmærksom på dette i den løbende sammensætning af aktiverne. Man kan argumentere for, at pengeinstitutet selv kan sætte den udlånsrente den vil overfor kunderne og derigennem øge indtjeningen, men fundingrenten som bankerne funder sig med, bestemmes af det frie marked. Presses fundingrenten op af det frie marked, skal man være sikker på, at udlånsrenten ligger over, idet det modsatte vil eliminere eksistensgrundlaget for den videre bankdrift. Renteændringer starter som regel i

¹⁰ Jf. Årsregnskab 2012 Nørresundby Bank, s. 30.

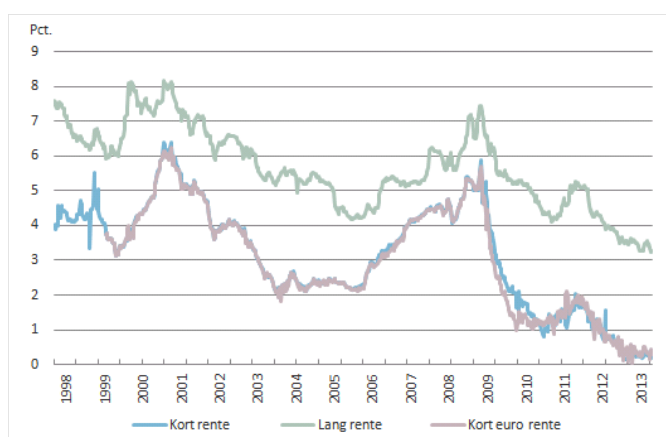
¹¹ Jf. Årsregnskab 2012 Nordjyske Bank, s. 35.

USA og herefter følger den europæiske centralbank og til sidst de største nationale pengeinstitutter, i Danmark banker såsom Danske Bank, Nordea og Jyske Bank. Endelig slår ændringerne igennem i de mindre banker, såsom Nordjyske- og Nørresundby Bank men som nævnt ovenfor står det dem frit for om de vil ”hoppe” med på ændringerne, men i modsat fald vil de miste konkurrenceevne hvis vi taler om rentefald og mistet indtjening hvis vi taler om rentestigninger, så for langt hovedparten af gangene vil de mindre pengeinstitutter følge med.

Fra et ledelsesmæssigt synspunkt er det vigtigt, at forholde sig til hvordan banken skal forholde sig overfor rentefølsomheden og så at sige hvordan bankens strategi på dette område skal være.

Typisk bør mindre pengeinstitutter være mindre rentefølsomme da de typisk har et mere spinkelt grundlag af agere på sammenholdt med store banker. Det vil sige, at GAP (DKK) bør være så tæt på 0 som muligt, fordi renteændringer ikke vil have en mærkbar effekt. Udover denne umiddelbare fordel, vil en defensiv strategi til rentefølsomheden endvidere resultere i, at banken ikke får pålagt et tillæg af finanstilsynet til det individuelle solvensbehov, hvilket vil være resultatet i modsat fald. Vælger man dog at være aggressiv i forhold til rentefølsomheden er det vigtigt, at man har fagligheden og kompetencerne i banken til at kunne gøre det, da det kræver konstant overvågning samt kvalificeret vurdering af det fremtidige renteniveau.

Figur 3: Renteudviklingen fra 1998-2013



Kilde: <http://www.realkreditraadet.dk/Statistikker/Obligationsrente.aspx>

Pengemarkedsrenterne er dog historisk lave og derfor kan det (næsten) kun gå én vej med renten, nemlig opad og det vil være det logiske standpunkt når man skal forholde sig til den fremtidige udvikling, så dette taler for at det vil være en fordel for bankerne at have en overvægt af rentefølsomme aktiver.

Nedenfor er redegjort for hvilke aktiver og passiver der er rentefølsomme, samt hvilke der ikke regnes for rentefølsomme:

(RSA) Rentefølsomme aktiver:

- Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker
- Obligationer opgjort til dagskurs
- Udlån og tilgodehavender opgjort til kostpris

(RSL) Rentefølsomme passiver:

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

Ikke rentefølsomme:

- Kassebeholdning
- Kapitalandele
- Aktier
- Aktiver tilknytte puljeordninger
- Periodeafgrænsningsposter
- Andre passiver

Udfra ovenstående fordeling vil man så kunne finde:

GAP (DKK)	= RSA – RSL
Rentefølsomheden	= RSA / RSL
Relative Gap	= GAP (DKK) / Balancen

Tabel 12: GAP nøgletal

(tkr.)	Nordjyske Bank		Nørresundby Bank	
	2011	2012	2011	2012
GAP(DKK)	931.096	996.127	864.763	881.892
ISR	1,15	1,17	1,12	1,13
Relative Gap	11,12%	11,83%	9,24%	9,43%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 Nordjyske- og Nørresundby Bank

Når GAP(DKK) er positiv, betyder det at der er en overvægt af rentefølsomme aktiver og som nævnt ovenfor vil dette skabe en øget renteindtægt ved en rentestigning. Her er begge banker meget ens, så ud fra tallene tolker jeg det som om at de begge har samme forventning til renteudviklingen fremadrettet og forsøger at holde en forholdsvis aggressiv strategi til rentefølsomme aktiver.

Rentefølsomheden viser i hvor høj grad der vil blive reageret på renteændringer og her ligger Nordjyske Bank en spids over Nørresundby Bank, hvilket betyder at renteændringer vil slå hårdere igennem for Nordjyske Banks vedkommende. I den her situation vil det netop være en fordel, da markedets forventning er stigende renteniveau¹².

Det er ikke interessant at sammenligne GAP(DKK) direkte mellem de to banker, da det kun viser forskellen i rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver, men det er dog brugbart når det sættes i forhold til balancen, Relative Gap.

Af tabellen ses det, at Nordjyske Bank ligger markant højere end Nørresundby Bank i analyseperioden og dette hænger sammen med den højere GAP(DKK) og rentefølsomheden for jo højere relative Gap, jo større ændring af renteindtægterne ved renteændringer.

Ud fra denne GAP analyse, er det min vurdering, at Nordjyske Bank ligger bedst i forhold til den fremtidige renteudvikling. De ligger med en højere rentefølsomhed og højere relative Gap end Nørresundby Bank, derved vil de øge indtjeningen ved en rentestigning, som jeg vurderer som værende det mest logiske der vil ske i forhold til renten.

¹² Jf. <http://www.nordea.dk/privat/lån/bolig/nordeas+renteforventninger/1131402.html> og [http://danskeanalyse.danskebank.dk/link/NyRenteprognose171212/\\$file/NyRenteprognose_171212.pdf](http://danskeanalyse.danskebank.dk/link/NyRenteprognose171212/$file/NyRenteprognose_171212.pdf)

Måske vil der opleves en stagnerende rentekurve, men på sigt vil rente stige og ud fra denne betragtning vil en fusion tilgodese Nørresundby Banks aktionærer mest, set ud fra Gap analysen.

8.9 Delkonklusion

Nordjyske- og Nørresundby bank ligger meget tæt på hinanden ud fra de beregnede WACC værdier, så i forholdet mellem dem er der ikke den store forskel og derfor ikke et decideret parametre at slå på ift. en fusion. Men set i forhold til markedsrenten er begge banker et stykke efter, dette skal dog ses i lyset af at markedsrenten er ekstremt lav i øjeblikket så det er svært i det nuværende marked at finansiere sig på niveau med markedsrenten.

Ser jeg på ICGR værdierne følges de ligeledes nogenlunde ad, men det er værd at bemærke, at Nørresundby Bank har formået at øge ICGR væsentligt i 2012 sammenlignet med 2011, dette har Nordjyske Bank ikke formået i samme grad og Nørresundby Bank vil derfor kunne vækste sin balance mere end Nordjyske Bank ved samtidig at bibeholde nuværende udlånmix og uden at nedbringe solvensen.

For så vidt angår ROE, ROA og I/O ligger Nørresundby Bank også her en anelse foran Nordjyske Bank, om end det ikke er markante forskelle, er der dog tendenser til, at Nørresundby Bank har forbedret sine nøgletal væsentligt fra 2011 til 2012 sammenlignet med Nordjyske Bank. Her har tendensen være svagt stigende mens Nørresundby Banks strategi om at tilpasse og nedbringe udgifter og omkostninger har resulteret i et bedre resultat på flere nøgletalsparametre.

Dog har de en udfordring på nøgletallet Loan ratio der er faldende men det kan forklares ud fra det faldende udlån, som tidligere nævnt ser jeg dette som en vigtig udfordring for begge banker fremadrettet. Men det er svært at vækste på udlån hvis ikke efterspørgslen er til det. Så er man nødsaget til, at markedsføre sig yderligere med øgede omkostninger til følge. Derudover kommer konkurrenceelementet i spil i forholdet til konkurrenter indenfor samme geografiske område, for jo lavere man går på rentesatsen i kampen om de nye kunder, jo mindre bliver ens rentemarginal og derved indtjening samt bundlinje.

I Gap analysen fandt jeg, at Nordjyske Bank er placeret bedre i forhold til fremtidige rentestigninger da banken har et højere relative Gap end Nørresundby Bank. Nordjyske Bank vil, i tilfælde af rentestigninger, kunne øge sin indtjening mere end Nørresundby Bank, alene

ud fra nuværende placering i aktiver. Med andre ord kan man sige, at de er bedre rustet til de rentestigninger der er almen enighed om vil komme.

Så på nogle nøgletal klarer Nørresundby Bank sig bedre end Nordjyske Bank og omvendt. Derfor er der ikke et entydigt svar på om det vil være en fordel for aktionærerne af fusionere, da det på enkelte parametre vil være ja og på andre et nej.

Men samlet set ligger bankerne tæt på hinanden og min vurdering er, at fordelene ved at fusionere, i form af sammenlægning af stabsfunktioner og stordriftsbesparelser vil gøre det til et strategisk attraktivt valg for begge bankers aktionærer, hvorfor min konklusion ud fra regnskabsanalysen er, at en fusion vil være anbefalelsesværdig for begge bankers aktionærer.

9. Projekt- og Organisationsmæssige overvejelser

Da jeg har fastslået, at der er en fordel for aktionærerne i at indgå en fusion mellem Nordjyske- og Nørresundby Bank vil jeg i det følgende se på hvilke projekt- og organisatoriske overvejelser de to bankers bestyrelser og ledelser bør overveje i den forbindelse.

Hovedformålet i en fusion vil være, at få to banker til at arbejde under ét navn og én organisation fremadrettet. Men hvor det umiddelbart syner som to meget identiske pengeinstitutter udefra, er det ikke ensbetydende med, at det er tilfældet i praksis. En virksomheds image, kultur og egenart er dannet og tilpasset over flere årtier og derfor kan implementering af radikale ændringer i virksomheden struktur være vanskelig og i sidste ende skadelig for produktiviteten. Man er derfor nødt til, at gøre sig nogle grundige overvejelser og tænke konsekvenserne igennem inden man ændrer på noget. Man kan sammenligne det med sin egen døgnrytme og måden man gør tingene på privat. En ændring her, vil nødvendigvis også afstedkomme tilvænningstid og vil sikkert også blive mødt med en form for modstand af en selv. Som mennesker er vi vanedyr og vil nødig ændre på vores vaner med mindre vi er motiverede for det, derfor ligger der en vigtig udfordring for ledelserne i de to banker i forbindelse med en fusion, i at få motiveret medarbejderne til at ville bryde vaner og omstille sig, på trods af at det sandsynligvis betyder afskedigelse af kollegaer.

Organisationens opbygning

Når to banker skal fusionere er det oplagt, at se på hvordan den enkelte bank har valgt at organisere sig, da der måske skal ændres på denne opbygning i den fusionerede bank. Nedenfor ses en figur over mulige organisationsformer ifølge Henry Mintzberg¹³ og ud fra de to bankers nuværende opbygning, vil min vurdering være, at de hører under betegnelsen fagbureaukratiet, da de begge er topstyrede med fordeling af afdelinger ud fra funktioner¹⁴.

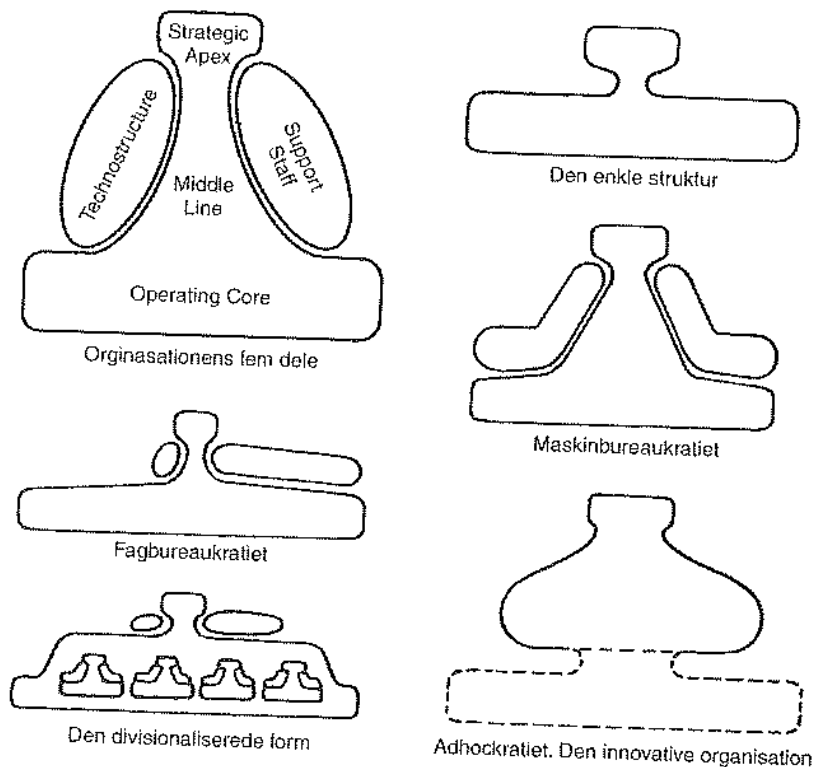
Det er kendetegnet ved, at de enkelte afdelinger er fraskåret hinanden og rapporterer opad i systemet. Fordelene ved denne opbygning er, at man skaber afdelinger med høj grad af ekspertise, mens ulempen er at afdelingerne ikke er i stand til at være mobile i forhold til

¹³ Canadisk adfærdsforsker indenfor ledelse og organisation, f. 1939.

¹⁴ Nordjyske- og Nørresundby Banks nuværende organisationsdiagrammer er vedlagt som henholdsvis bilag 5 og bilag 6.

andre afdelinger, der tager ordre fra oven og er derfor ikke så fleksible overfor de andre afdelinger.

Figur 4: Mintzbergs organisationsformer



Kilde: Bakka & Fivesdal. Organisationsteori. 5. udg. 2010, s. 90

I den fusionerede bank ser jeg ikke det store behov for at ændre denne struktur, da begge banker er vandt til opbygningen og dette er den mest logiske måde at organisere sig på som bank. Det vil dog betyde, at flere afdelinger i hver af bankerne sammenlægges og derved spares der både IT-omkostninger samt personale, da én samlet stabsafdeling i flere tilfælde vil kunne administrere det samme arbejde uanset bankens størrelse. Her tænkes på IT, HR og Marketingsafdelingerne der alt andet lige ikke behøves, at være dobbelt størrelse. På direktionsgangen vil man også se en reduktion idet i alt fire direktører, efter min mening, vil være to for mange. Men som tidligere nævnt ovenfor, ser jeg direktionen i Nørresundby Bank som værende moden til nedtrapning hvorfor det kunne blive den nuværende direktion i Nordjyske Bank der ville fortsætte. I praksis vil man i forbindelse med en sådan udfasning, sandsynligvis ansætte de afgående direktører i en form for konsulentstilling indtil fusion er fuldt ud implementeret. På denne måde bliver det mere spiseligt for de afgående direktører,

der sammen med en anseelig fratrædelsesordning vil kunne gå på pension uden økonomiske problemer.

9.1 Projektgruppe- og styring

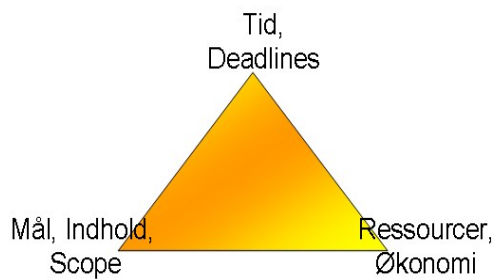
I hverdagen taler man ofte om, at man har gang i nogle projekter eller man har tanker om projekter der skal udføres. Men hvordan forholder man sig til projekter og hvad definere dem?

Et projekt kan defineres som værende en unik engangsopgave hvor aktiviteter i projektet vil føre til et konkret slutresultat i form af produktmål og nyttemål, ud fra et givent start- og sluttidspunkt.

Som eksempel kan nævnes jernbanebroen over Limfjorden hvor produktmålet er en funktionsdygtig jernbanebro over Limfjorden og nyttemålet er forbedret togtrafik til og fra Vendsyssel. Organisationen bag er DSB samt underleverandører hertil.

Projektet her vil være fusionen mellem Nordjyske- og Nørresundby Bank, hvor produktmålet er én samlet fysisk bank under samme navn og nyttemålet vil være forbedrede, ensartede og efterspurgte produkter til kunderne samt forbedret indtjening for aktionærerne. Organisationen bag vil være den fusionerede bank.

Til at administrere og styre projekter af denne karakter, vil man nedsætte en projektgruppe der har til opgave at definere projektets formål og karakter, samt gennemføre det i praksis. En projektgruppe vil typisk bestå af projektejerens mens der vil være en overordnet projektleder. Herunder vil der være forskellige projektmedlemmer afhængig af projektets størrelse samt medlemmernes faglige og menneskelige kvalifikationer. Projektmedlemmerne vil være opdelt i forskellige projektgrupper i selve projektet. I hver gruppe vil der endvidere være en gruppeleder der referere til en beslutningsgruppe der igen referere til projektlederen og til sidst til projektejerens. Beslutningsgruppen er derfor ikke den endegyldige beslutningstager men et slags filter hvor de væsentligste og vigtigste overvejelser og anbefalede beslutninger præsenteres for projektlederen og projektejerens. I mange tilfælde vil man også benytte eksterne konsulenter i projektgrupperne eller som projektleder, såfremt man ikke besidder de nødvendige kompetencer i virksomheden.

Figur 5: Tidsforhold i projektstyring

Kilde: <http://projektledelse.mannaz.com/trekant-dramaet-igen-igen>.

Ovenstående figur 5 benyttes til at visualisere, hvordan der i projektstyringen skal være sammenhæng og balance mellem faktorerne tid, indhold og ressourcer. Såfremt man forøger indholdet af projektet vil det uundgåeligt gøre det sværere at fuldføre projektet indenfor den oprindeligt budgetterede tid og økonomi. Så hvis projektet vokser på et eller flere parametre vil man skulle tilpasse de øvrige ligeså. Figuren er brugbar i forhold til at kunne afstemme tiden og ressourcerne med projektejereren når man har fået accept af mål og indhold af projektet. Såfremt der er høje krav til indholdet fra projektejereren, må denne på den anden side også acceptere, at der dels afsættes nok tid eller dels at der afsættes tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre projektet af en sådan standard der er ønsket. Projektlederen skal altså være konstant bevidst om denne sammenhæng, der illustreres i figuren, gennem hele projektet og være klar til at tilpasse løbende. Det er her også vigtigt, at projektlederen har en god løbende dialog med projektejereren og at der er sket en forventningsafstemning inden projektstart. På den anden side bør projektlederen også have en eller anden form for buffer i forhold til eksempelvis ressourcerne som han/hun kan arbejde indenfor. Typisk vil indhold være defineret på forhånd og i mange tilfælde også tid, mens ressourcerne er der hvor der lettest kan afviges i forhold til udgangspunktet, selvfølgelig under forudsætning af, at der er tilgængelige ressourcer til en tilpasning.

Der oprettes en kontrakt på projektet, hvor indhold mv. er nedskrevet og herefter findes de forskellige medlemmer til projektgruppen. Deres deltagelse og engagement i projektgruppen nedfældes også i kontrakter, så omfanget af deres arbejde i projektet er veldefineret overfor dem selv men også overfor deres sædvanlige daglige ledere der må undvære deres medarbejdere i perioden hvor projektet kører. I udvælgelsen af medlemmer til gruppen vil

min anbefaling være, at dette sker i samråd med de daglige ledere for de pågældende medlemmer samt i samråd med beslutningsgruppen. Med denne fremgangsmåde sikre man, at medlemmernes faglighed og kvaliteter er kendt på forhånd. Det er her vigtigt, for projektets bedste, at de forskellige projektgrupper sammensættes så alle vigtige opgave bliver besat af kompetente medarbejdere. Projektlederen skal også være opmærksom på styrke og svagheder i de enkelte grupper men i særdeleshed også i forhold til egne evner, således at der kan kompenseres for dette. Medarbejderne kan ligeledes tages med på råd, for at høre hvem der har lyst til at deltage, således at de får en større ejerskabsfølelse overfor projektet.

Gruppen skal arbejde efter samme formål og derfor skal samarbejdet mellem gruppemedlemmerne også defineres. Dette kan gøres ved opstilling af et regelsæt for hvorledes arbejdet skal udføres og hvad der er gruppens mål. Her er det især vigtigt, at forholde sig til hvilke typer mennesker der er i gruppen, for nogle er meget visuelt orienteret og arbejder bedst hvis regler og mål er visuelt tilgængeligt mens andre ikke vil have regler nedfældet skriftligt i punktform. Flere af projektgrupperne vil være afhængig af hinandens arbejde og derfor skal samarbejdet grupperne imellem også koordineres. Da mennesker er forskellige og reagerer på forskellig vis i forhold til regler, normer og arbejdsopgaver vil der hurtigt kunne opstå uoverensstemmelser og eventuel lav moral til følge, så gruppens kultur er vigtig i denne sammenhæng, dvs. alle møder til tiden og der er enighed omkring hvordan de forskellige arbejdsopgaver skal løses.

Man kan her tale om forskellige typer af rum: arbejdsrum, tidsrum og mentalt rum, der refererer til hvilken periode man arbejder i; hvor arbejder man fysisk set? (arbejdsrum), hvilken tidsperiode arbejdes der indenfor? (tidsrum) og hvordan er koncentrationen hos medlemmerne? (mentale rum). Det er muligt, at opnå fuld koncentration men dette kræver optimale forhold for så vidt angår arbejds- og tidsrum. Man bør derfor fra starten melde ud til deltagerne i projektet, hvilket tidsrum de arbejder i. Derudover skal arbejdsrummet også meldes ud, det vil sige hvor arbejdet foregår og hvilket arbejde der foregår hvor. De enkelte grupper kan enten have deres eget rum hvor de kan udføre arbejdet i fred og ro eller have ét stort arbejdsrum sammen med de andre grupper og på den måde løbende sparre med hinanden og eventuelt undgå fejl i opløbet som i sidste ende vil spare ressourcer og ikke mindst tid. Store arbejdsrum kan dog virke forstyrrende for nogle og en løsning med separate arbejdsrum til grupperne og løbende sparringsmøder i samlet flok, vil være min vurdering af den optimale

sammensætning af arbejdsrum for det mest optimale resultat. Løbende kommunikation mellem grupperne og internt i grupperne er dog grundlæggende essentielt for, at projektet kan gennemføres med succes.

9.2 SMART modellen

Når et projekt skal defineres kan det være svært at vide hvor man skal begynde og slutte. Hvis man blot kaster sig ud i det fra starten, vil man sandsynligvis glemme enkelte elementer der vil have stor betydning i det senere forløb.

Derfor findes der forskellige modeller der er brugbare i forhold til, at få defineret og opridset et projekt. Én af disse er SMART modellen der benyttes til at definere projekter og projektopgaver.

Den opstilles på følgende måde:

Specifikt

Målbart

Aceptabelt

Realistisk

Tidsbestemt

Hvis jeg benytter SMART modellen til projektet med fusionen mellem Nordjyske- og Nørresundby Bank, kan modellen udfyldes med følgende:

Specifikt:

Målet skal være specifikt for projektgruppen og her vil det specifikke mål være én samlet bank – den fusionerede bank. Det kunne være at samle de to nuværende banker i én samlet bank, placeret i Nørresundby i Nørresundby Banks nuværende hovedsæde, med det formål at optimere indtjeningen for aktionærene og involverede parter er defineret som projektgruppen.

Målbart:

Fusionen vil kunne måles ud fra hvor meget det må koste og hvor mange mennesker der skal være involveret i projektet, men det er også nødvendigt at vide hvornår de enkelte delmål er opnået.

Man skal kunne måle fremskridt løbende gennem processen for, at kunne vide om man gør fremskridt eller ej. I en fusion vil det fysisk komme til udtryk i sammenlægninger af filialer og afdelinger samt ændring af bankens fremtoning udadtil, eks. nyt logo, hvorved projektgruppen kan se at der sker noget i forhold til planen. Såfremt et mål ikke er målbart, vil det være svært for projektgruppen at holde sig på sporet og arbejde målrettet gennem forløbet. En anden fordel ved målbare projekter er, at deltagerne vil opleve succes når delmål opnås, hvilket styrker arbejdsmoralen og det mentale rum.

Til styringen og måling af et projekts fremskridt kan benyttes en projektplan der er beskrevet nedenfor i det efterfølgende afsnit.

Acceptabelt:

Projektet med fusionen af de to banker skal være accepteret for at kunne gennemføres med succes. Med andre ord skal der foreligge accept fra direktioner, bestyrelser og medarbejdere for at det vil kunne lykkes. I praksis vil beslutningen tages af direktionerne og bestyrelserne i fællesskab, så reelt kan beslutningen tages udenom medarbejderne og sker sandsynligvis også i praksis. Men i forhold til medarbejderne er det vigtigt, at de også har accepteret fusionen.

Realistisk:

Projektet skal være realistisk for en urealistisk fusion vil være kortsigtet som projekt, det vil sige man skal stille sig spørgsmålene: er det det værd? Er det på det rigtige tidspunkt? Er det i tråd med vores vision/mission? I forhold til Nørresundby Bank, der som tidligere nævnt er delvist ejet af konkurrenten Spar Nord Bank i kraft af deres aktiepost, vil en fusion måske i det hele taget være urealistisk såfremt Spar Nord satte alle sejl ind for at bremse fusionen for at undgå en større konkurrent i sit primære forretningsområde. Det vurderes dog, at ved en fusion vil man fra Spar Nord Banks side beholde aktieposten i den fusionerede bank og derved medindflydelsen.

Tidsbestemt:

Fusionsprojektet skal være nøje tidsbestemt, således at projektgruppen har klare linjer for hvornår de skal have den fusionerede bank på plads. Ud fra tidsbestemmelserne vil de ligeledes vide hvad de kan gøre i dag, i morgen og om 4 uger, ud fra en detaljeret tidsplan. Men det er også vigtigt i forhold til information overfor medarbejdere, aktionærer og pressen, så alle med interesse i banken føler sig informeret omkring tidshorisonten for projektet.

Projektplan

I forbindelse med fusionsprojektet vil jeg anbefale oprettelsen af en projektplan, der visuelt anskueliggør projektets faser og hvem der gør hvad og hvornår. Nedenfor er vist hvordan en mulig projektplan kunne se ud for dette fusionsprojekt men det er her vigtigt at understrege, at en konkret projektplan sandsynligvis vil være mere detaljeorienteret.

Projektplanen er bygget op af en koordinations- og styringsplan hvor de enkelte dele af projektet fremgår i numerisk opstilling.

Figur 6: Projektplan

Koordinations- og styringsplan			Projekt																		Afhængig af	Koordiner med	Bemærkninger	
Indsatsområder, aktivitet, milepæl			Plan		Tidsplan (uge)												Deltagere							
Nr.	Betegnelse	Tid	Start	Slut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IT	M	K	BG				PL
Kostkortsystem (milepæl)			Timer																					
1	Kick-off.	45	03.01	05.01													U	U	U		F			
2	Workshop i grupperne	100	10.01	19.01													U	U	U	V				
3	Uddeligerede opgaver	150	24.01	18.02													U	U	U	B	F, G			
4	Fælles statusmøde	45	23.02	23.02													I	I	U	V,B	F		BG	Milepæl
5	Opgaver efter statusmøde	100	28.02	12.03																				
6	Fuld Information interessenter	45	14.03	25.03														U			K			
7	Anbefalinger fremlægges	45	28.03	29.03													I	I	I	G	L			Milepæl
8	ERFA efter projekt - afslutning	30	31.03	31.03																V, U	F		BG	

Symboler:

Leder = F
 Lederer = L
 Udfører = U
 Rådgiver = R
 Kontrollerer = K
 Vurderer = V
 Godkender = G
 Beslutter = B
 Informeres = I

Deltagere:

IT IT gruppen
 BG Beslutningsgruppen
 HR HR Gruppen
 PL Projektleder
 K Kundeåndtering

Kilde: Egen tilvirkning pba. Mikkelsen & Riis, Grundbog i projektledelse, 10. Udg. 2011, s. 400-407.

På planen fremgår endvidere hvor mange timer der er afsat til de enkelte opgaver samt et start- og sluttidspunkt. Dette udvides med ugetidsplanen, der på en overskuelig måde illustrerer hvornår projektets opgaver skal tage form. Opstillingen af faserne i projektet gør det lettere for projektgrupperne, at danne sig et overblik over samarbejdet på tværs af grupperne og det medfører en mere harmonisk arbejdsgang og sammenhæng mellem opgaverne. Endeligt fremgår de pågældende ressourcer, i form af deltagere, hvor opgaver af forskellig art og karakter er uddelegeret til den rette gruppe.

Projektlederen skal være opsøgende i både kommunikation og kvalitetskontrol gennem hele processen for, at have overblik over om projektgrupperne er kommet i tidspres eller der sker overskridelse af afsatte ressourcer. Lederen skal gøre dette ved, at engagere sig i gruppernes arbejde og se på hvilke løsninger de er kommet frem til og herefter overveje om nogle af ressourcerne skal benyttes anderledes, herunder omrokering til andre grupper eller få flere grupper til at hjælpe hinanden for at nå tidsplanen.

Milepæle er vigtige punkter i projektets faser, der er indlagt i processen for at kunne afslutte mindre dele af projektet løbende. Milepæle er mindre delmål på vej til det endelige mål og det hjælper til at bibeholde fokus på opgaven, specielt hvis det som her ved en fusion er et meget stort og uhåndgribeligt mål. Det kan være svært, at overskue hele projektet på én gang hvorfor det er vigtigt, at dele projektet op i mindre dele der skaber et overblik over alle de forskellige elementer i fusionen. Delmålene er vigtige for projektets forløb, da de repræsenterer vigtige løsninger der skal afsluttes før næste skridt kan tages. De vil med andre ord være afgørende for det videre forløb og derfor skal man også tillægge dem megen betydning.

I det konkrete projekt vil milepælene være første fælles statusmøde hvor alle opgaver er fordelt og alle ved hvad, hvornår og hvorfor i forhold til deres opgaver. Derefter vil selve anbefalingerne til et setup af den endelige fusion være en vigtig milepæl for projektet.

Set fra et økonomisk og administrativt synspunkt er det vigtigt, at man har kompetente mennesker i projektgruppen og specielt som projektleder, således at arbejdet i grupperne og op til det endelig produkt, udføres korrekt og mest hensigtsmæssigt første gang, så ressourcerne holdes på et acceptabelt niveau og man undgår at skulle lave noget om på et senere tidspunkt.

Fra mit synspunkt bør begge direktioner være særlig opmærksom på udvælgelsen af projektgruppen i forbindelse med fusionen. Det er ekstremt vigtigt, at det er de rigtige folk der udvælges til projektet og spørgsmålet er om det, med målet for øje, vil være bedst med en projektgruppe næsten udelukkende bestående af eksterne konsulenter. Fordelen ved dette er, at man undgår at følelser kommer til at spille ind i beslutningsprocessen, for man kunne godt tro at nuværende medarbejdere vil være mere tilbøjelige til at arbejde efter hvad de mener er det bedste og måske i retning af at bevare mest muligt af deres ”gamle” bank i den nye fusionerede bank. Eksterne konsulenter bliver betalt for et konkret arbejde, nemlig at komme med den bedst mulige løsning ud fra kriterier såsom økonomi, medarbejderfastholdelse, driftsoptimering osv. De vil derfor kunne se tingene fra et neutralt perspektiv og komme med nøgterne løsningsforslag. En anden klar fordel er også, at eksterne konsulenter har erfaring med tidligere og lignende projekter, hvorfor der kan spares mange mandskabstimer og penge ved brug af disse. Selvfølgelig koster de mere end at bruge eksisterende medarbejdere til opgaven, men det er penge godt givet ud, for at få det ønskede resultat.

I forhold til ressourcer så tror jeg, at man i forbindelse med en fusion vil være lettere overbærende med hensyn til kostprisen på det samlede projekt. Når først beslutningen er taget, tror jeg i højere grad man tænker i produktet end på det økonomiske. Dette gør sig dog kun gældende for selve projektets gennemførelse isoleret set, for det er klart at selve fusionen skal give mening i forhold til besparelse og driftsoptimering samt øget indtjening. Men min pointe er, at prisen for fusionen er underordnet set i forhold til den fremtidige gevinst.

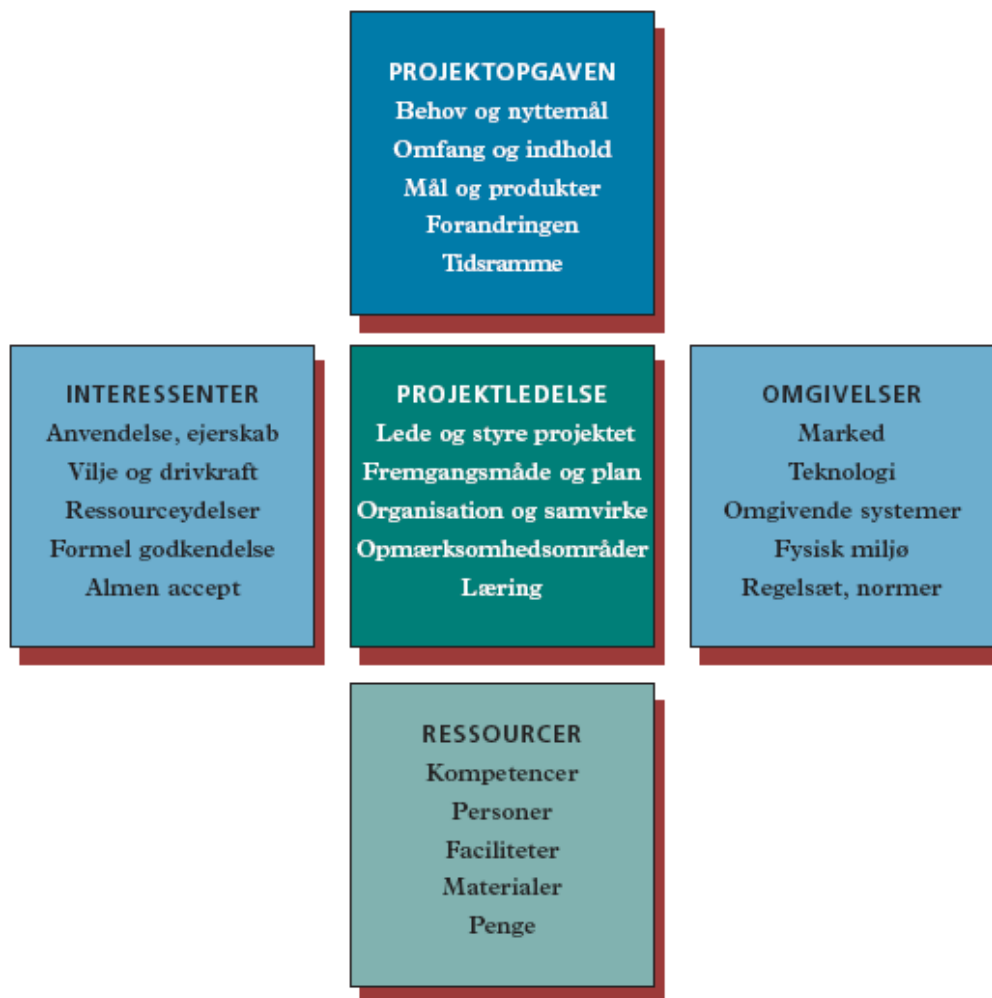
9.3 5x5 modellen

Ovenfor er gennemgået nogle værktøjer som projektlederen kan benytte i sit arbejde med projektet. Men overordnet set kan projektet arbejdet opsummeres udfra en enkelt figur, kaldet 5x5 modellen.

Den illustrerer projektledelsen i midten af projektet og med omkringliggende elementer i form af projektopgaven, omgivelser, ressourcer og interesser. Figuren skal forstås således, at de enkelte elementer kan alene eller sammen påvirke ind imod projektledelsen og omvendt. Hvis man f.eks. skal planlægge brug af ressourcer, arbejdsindsat og økonomi vil der ske en påvirkning og feedback fra elementet ressourcer til projektledelsen. I den generelle styring og ledelse af projektet vil projektledelsen dog påvirke hvert element fra midten og ud.

Figur 7: 5x5 modellen

Projektets grundelementer – 5x5 modellen



Kilde: Mikkelsen & Riis, Grundbog i projektledelse, 10 udg. 2011

Projektopgaven:

Det er her, at selve formen til projektet bliver lagt og baggrunde for hvorfor projektet skal implementeres. Her vil det være oplagt, at benytte modellen SMART, der er gennemgået ovenfor, til gennemarbejdelse af projektets mål, indhold mv.

Omgivelser:

Dette dækker over det omkringliggende for banken og vigtigst her vil være regelsættet, det vil sige lovgivningen på området. Man skal være opmærksom på, at de ændringer man vil foretage rent praktisk kan lade sig gøre i forhold til gældende lovgivning.

Ressourcer:

Her vil håndgribelige elementer såsom antal medarbejdere benyttet, beløb til projektet og fysiske rammer være at finde. En udførlig projektplan i forlængelse af figur 6 ovenfor vil være fordelagtigt at udarbejde her for på den måde at skabe et visuelt overblik for både projektgruppen og for projektledelsen.

Interessenter:

Dette er et interessant element for projektledelsen da det er her den vil opnå den formelle accept af projektet. Interessenter dækker over de personer eller organisationer der har interesse i banken og i denne tænkte situation med fusionen mellem Nordjyske- og Nørresundby Bank vil der være interessenter i form af kunder, ejere/aktionærer, medarbejdere, ledelse, medier, stat/kommune, leverandører og långivere. Disse interessenter kan have en positivt og negativ indflydelse på tilblivelsen af projektet og derfor er det vigtigt for projektledelse at vide, om der kunne være en uvilje mod projektet hos én eller flere af interessenterne. Dette gøres ved, at udarbejde en interessentanalyse¹⁵ hvor hver enkelt interessent vurderes ud fra muligheden for negativ/positiv påvirkning. Resultatet af analysen kan så vise om der er behov for en yderligere forarbejdning eller lobbyarbejde i forhold til at vende modstand til accept.

9.4 Kulturen i pengeinstituttet

Alle virksomheder har deres egen kultur, på den ene eller anden måde og ofte er den defineret ud fra historik eller ejerskabet. Kulturen i en virksomhed defineres ud fra mange forskellige faktorer der er svære at opstille og forklare. Kulturen lader sig ikke måle og veje, og den bedste måde at opleve en virksomheds kultur er ved at opholde sig og arbejde i virksomheden.

¹⁵ Ikke medtaget her ud fra et pladmæssigt synspunkt, se evt. kapitel 5. Afgrænsning.

Kulturen opstår gennem den ledelse som driver virksomheden, gennem den måde tingene gøres på i virksomheden og gennem den måde de ansatte agerer overfor hinanden og udadtil. Dette er blot nogle få eksempler på hvad der skaber kulturen i en virksomhed.

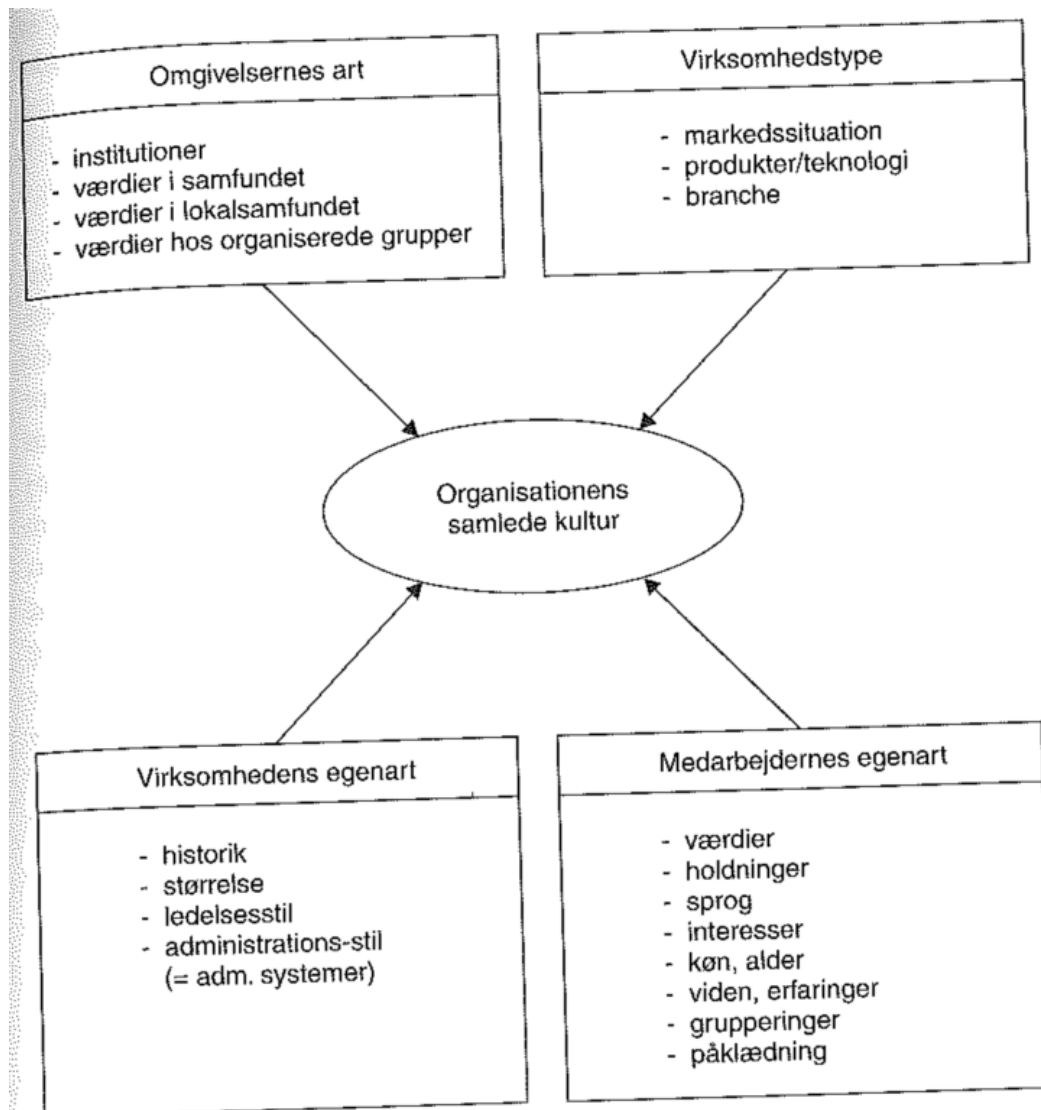
Virksomhedens- eller organisationens samlede kultur er illustreret nedenfor i figur 8, hvor de enkelte elementer er opstillet og deres bidrag og påvirkning til den samlede kultur.

Den samlede kultur påvirkes hovedsagligt af fire faktorer: omgivelsernes art, virksomhedstype, virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart.

Omgivelsernes art vil for både Nordjyske- og Nørresundby Bank dreje sig om lokalsamfundet og den faktor de spiller her. I de områder hvor bankerne er placeret, vil der være en stærk påvirkning fra omgivelserne, da store dele af lokalsamfundet er afhængig af den pågældende bank. Dette så man f.eks. da EBH Bank gik konkurs, hvor flere kunder talte om, at lokalsamfundet var gået i stå og i chok.

Virksomhedstypen spiller ind i forhold til bankernes markedsandel i banksektoren, er man f.eks. markedsførende vil dette kunne ses i kulturen da ledelse og ansatte vil betragte sig som værende de bedste på markedet og opføre sig derefter.

Medarbejdernes egenart har også stor betydning for virksomhedens samlede kultur og dette ses blandt andet i form af holdninger, værdier, faglighed og opførsel. Medarbejderne skaber typisk de fordomme eller forestillinger man har om en bestemt virksomhed, men er samtidig også de personer som kan ændre disse forestillinger. Hvis man f.eks. tror, at ansatte i Danske Bank er kedelige og dybt seriøse er det måske banken udadtil fremstår sådan, men de ansatte kan ændre på dette i kraft af deres opførsel mod kunder, medier og samarbejdspartnere.

Figur 8: Organisationens samlede kultur

Kilde: Bakka & Fivelsdal 5 udg. 2010, Organisationsteori, s. 163.

Hvis en virksomhed har en stærkt defineret kultur vil der sandsynligvis være en høj grad af loyalitet overfor virksomheden fra medarbejdernes side. Derfor vil det være naturligt, at én af de første reaktioner fra medarbejderne vil være modstand overfor fusionen. Dette skyldes som regel, at man er uvidende om hvordan hverdagen kommer til at blive i den nye bank, men kender den nuværende dagligdag, den nuværende kultur men er usikker på fremtiden i den nye bank.

Men modstand er ikke den eneste reaktion, ledelsen kan blive mødt med. Medarbejderne kan reagere på flere forskellige måder, der enten vil have en positiv eller negativ indflydelse på samarbejdet i den fusionerede bank.

En reaktion kan generelt jf. Judson opdeles i¹⁶:

- Accept
 - Entusiastisk samarbejde og støtte
 - Samarbejde og støtte
 - Samarbejde under pres fra ledelsen
 - Accept
- Ligeegyldighed
 - Passiv resignation
 - Apati
 - Gør kun hvad man får besked på
- Passiv modstand
 - Umoden adfærd
 - Manglende indlæring
- Aktiv modstand
 - Protester
 - Arbejder efter reglement
 - Gør så lidt som muligt
 - Sætter tempoet ned
 - Personlig tilbagetrækning
 - Begår "fejl"
 - Bevidst sabotage.

Det er her klart, at målet for ledelsen i den nye bank er, at samtlige medarbejdere befinder sig i den øverste kategori, selvom det i praksis vil være svært, da der vil være enkelte som måske ikke kan forlige sig med tanken om at skulle arbejde for en tidligere konkurrent.

¹⁶ Jf. s.332 Organisationsteori – Bakka & Fivelsdal, 5 udg. 2010.

En medarbejder, som selv har indflydelse på ændringen af sin hverdag og arbejdssituation, vil ikke i samme grad føle sig tvunget ud i usikkerhed. Medarbejderen vil derfor ofte ligge højere på skalaen i accept. Der kommer desuden ikke samme følelse af mistet selvværd.

Derfor kunne en løsning til at afhjælpe en eventuel modstand være, at engagere medarbejderne i form af teambuilding, orienterings- og diskussionsmøder, således at de føler en medbestemmelse overfor ændringen.

9.5 Delkonklusion

I forhold til ovenstående figurer, samt de behandlede emner, vil der være nogle enkelte områder, som den nye ledelse i den fusionerede bank skal have fokus på, det drejer sig om:

- Oprettelse af projektgruppe med tilhørende udvalgt kompetent projektleder.
- Hurtig konstituering af ny ledelse/direktion.
- Etablering af fælles organisation og vision for den fusionerede bank, hvilket kommunikeres ud hurtigst muligt.
- Udarbejdelse af detaljeret og konkret projektplan, til brug igennem fusionen.
- Kulturforskelle skal identificeres og tages til efterretning for at nå én samlet kultur for banken.
- Opmærksomhed på kommunikationen fra topledelsen til mellemlederen og videre til alle ansatte. En korrekt, direkte og hurtigt kommunikation vil kunne afhjælpe mange tvivlsspørgsmål i opløbet og forbedre motivationen og forståelse for den fusionerede bank.
- Udarbejdelse af cost/benefit-plan hvor fusionens forventede omkostninger og besparelser fremgår, således at man har noget konkret at sammenligne med løbende.
- Opfølgning og evaluering.

10. Den fusionerede bank

I det følgende afsnit antager jeg, at en fusion vil finde sted og vurderer den fusionerede bank ud fra forskellige kriterier. Blandt andet vil jeg se på hvilke områder der kan opnås en besparelse eller optimering i den nye bank og herefter sammenholde de enkelte bankers nøgletal med den fusionerede banks nøgletal for derigennem at se om nøgletallene forbedre sig i forbindelse med en fusion.

I forhold til et navn vil jeg ikke beslutte et nyt navn til den fusionerede bank men det ligger lige for at bibeholde navnet "Nordjyske Bank" da dette, på bedste vis, dækker over bankens identitet og målområde. Såfremt dette besluttet vil Nordjyske Bank fortsætte ud fra deres banklicens og Nørresundby Banks vil blive slettet.

10.1 Driftoptimering

Ordet driftsoptimering har ikke tidligere været misbrugt når man talte om bankdrift og bankforretning, men de senere år har ordet fået en nærmest obligatorisk plads hos direktioner og bestyrelser i landets pengeinstitutter. Finanskrisen og den deraf følgende lavkonjunktur har resulteret i pressede indtjeningsmuligheder for pengeinstitutterne og derfor fokuseres der i højere grad på omkostningsminimering eller driftsoptimering om man vil, i stedet for øget indtjening.

To er ikke altid bedre end én, men i forhold til driftsoptimering kan det være en bedre og mere holdbar løsning, for som tidligere nævnt vil en fusion eliminere behovet for to HR-, IT- og Marketingsafdelinger, samt direktioner. Derfor vil det være på personaleudgifterne såsom løn og fællesudgifter¹⁷ at man vil kunne opnå den største og på sin vis nemmeste besparelse. Det vil dog her være dyrt, at afskedige for mange medarbejdere i forhold til det reelle behov, da de tilbageværende i en periode kan løbe stærkere men rammer et punkt hvorefter effektiviteten daler, samtidig med at sygedage og eventuelt opsigelser stiger, så man skal være sikker på antal medarbejdere man har brug for fremadrettet.

Rent fysisk vil jeg også anbefale, at man foretager sig nogle justeringer og ud fra figur 1 ovenfor i kapitel 6, ses det at de eneste steder hvor der er to filialer i samme by er i

¹⁷ Fællesudgifter dækker her over de øvrige omkostninger til personale som IT-udgifter, materiale, forsikringer mv.

Brønderslev og Hjørring. Her vil det være oplagt at nedlægge én filial i hver by, således at man kun er repræsenteret med en filial i begge byer. I forhold til figur 1 så har Nørresundby Bank allerede planer om nedlægning af filialer i Vadum, Lindholm og Grønlands Torv i Aalborg¹⁸ her i foråret 2013, hvilket medfører nedlæggelse af 12 fuldtidsstillinger.

Derudover kommer sammenlægning af hovedsæde hvor jeg vurderer, at rent placerings- og imagemæssigt, vil det være en fordel at fortsætte med hovedsæde i Nørresundby i Nørresundby Banks nuværende hovedsæde. Med disse justeringer vurderer jeg, at man vil kunne spare et anseeligt beløb på omkostningssiden.

I forhold til sammenlægning af stabsfunktioner, HR, IT mv. vil der som sagt kunne reduceres et forholdsvist højt antal medarbejdere. Præcist hvor mange der skal/kan reduceres i den enkelte afdeling vil jeg ikke komme nærmere ind på, men jeg vurderer at det ikke er urealistisk, at den fusionerede bank vil kunne spare 10% på udgifter til personale. Hertil kommer endvidere de sparede driftsomkostninger ved et lavere antal filialer, men en besparelse på 10% på personaleudgifter vil, efter min vurdering, være realistisk. I afsnittet nedenfor er denne besparelse indregnet i nøgletallene.

Der vil uundgåeligt være nogle store engangsomkostninger ved en fusion, i form af omstrukturering af IT systemer, markedsføring af ny bank og logo, udskiftning af materiale med gamle logoer og lignende. Begge banker benytter IT systemer fra Bankdata¹⁹ hvorfor en fusion vil forløbe en del lettere i forhold til det IT-tekniske end hvis bankerne havde haft forskellige udbydere. Jeg vælger dog, at se bort fra disse engangsudgifter, da de vil have betydning det første regnskabsår og herefter vil besparelsen forhåbentlig generere et forbedret årsresultat.

Ovenstående er konkrete og målbare besparelser, men i forbindelse med fusionen vil der også være nogle mindre målbare følgevirkninger.

Den fusionerede banks operationelle risiko vil falde da antallet af medarbejdere vil stige markant og man derfor ikke længere vil være så afhængig af enkelte vigtige medarbejdere. Derudover vil en fordel være, at banken vil få en størrelse der vil gøre det attraktivt for

¹⁸ jf. artiklen ”Nørresundby fyrer og lukker tre filialer”, vedlagt som bilag 3.

¹⁹ IT udbyder til finansielle virksomheder, www.bankdata.dk

kvalificerede medarbejdere fra hele landet at søge job i banken, netop fordi mulighederne øges i takt med at størrelsen forøges.

På pengemarkedet vil den fusionerede bank også kunne se en forskel, da en større og mere pengestærkt bank alt andet lige vil kunne opnå en bedre finansiering på sin funding i markedet, samt en højere provision hos samarbejdspartnere i form af investeringsforeninger, Letpension, NETS mv.

10.2 Nøgletal

Ud fra ovenstående betragtninger har jeg i dette afsnit beregnet den fusionerede banks resultatopgørelse samt nøgletal.

Den eneste konkrete besparelse der er medregnet er besparelsen på 10% på personaleudgifter, men flere besparelser vil kunne medregnes såsom salg af overskydende filialer mv. men dette er svært at beregne og vil i sidste ende kun bidrage positivt til bundlinjen hvorfor de ikke er medregnet her.

Tabel 13: Udvalgte nøgletal for den fusionerede bank

Nøgletal for den fusionerede bank			
Resultatopgørelse (tkr.)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Den fusionerede bank
Renteindtægter	423.425	371.728	795.153
Renteudgifter	70.843	77.172	148.015
Nettorenteindtægter	352.582	294.556	647.138
Udbytte af aktier	6.454	2.148	8.602
Gebyrer og provisionsindtægter	116.277	140.469	256.746
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.257	12.978	16.235
Netto rente- og gebyrindtægter	472.056	424.195	896.251
Kursreguleringer	23.291	31.637	54.928
Andre driftsindtægter	6.122	3.826	9.948
Udgifter til personale og	262.507	256.988	467.546 ²⁰

²⁰ Besparelsen på 10% af personaleudgifterne er fratrasket i de samlede udgifter for den fusionerede bank til personale og administration.

administration			
Af- og nedskrivninger på imm. Aktiver	9.084	5.753	14.837
Andre driftsudgifter	12.599	11.237	23.836
Nedskrivninger på udlån og tilgode.	130.690	88.193	218.883
Resultat af kapitalandele	42		42
Resultat før skat	86.631	97.487	236.067
WACC	1,86%	1,95%	2,01%
ICGR	4,07%	4,76%	6,04%
ROE	4,68%	5,44%	6,69%
ROA	0,73%	0,78%	1,00%
I/O	1,2	1,27	1,36
Loan ratio	66%	56%	61%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber 2012 Nordjyske- og Nørresundby Bank

Af tabel 12 fremgår det, at en fusion vil have en særdeles positiv virkning på nøgletallene for én samlet bank.

WACC er dog stadig i den høje ende og det betyder, at den fusionerede bank ikke får aflønnet aktionærene på bedst muligt måde. Jeg ser det som værende vigtigt, at man i den fusionerede bank har fokus på nedbringelse af WACC, ved eksempelvis en udlånsvækst. Dette ses dog ud fra regnskaberne de seneste par år²¹ at være vanskeligt, men jeg mener klart at det skal være et ligeså vigtigt fokuspunkt som driftsoptimering. Her er min overbevisning, at det for direktioner i bankerne nogle gange synes lettere og hurtigere at afskedige medarbejdere og nedlægge filialer end at øge indsatsen for øget udlån i form af forøget markedsføring eller udvikling af nye interessante produkter. At nedbringe udgifterne giver dig en bedre bundlinje, men hvis du som pengeinstitut ikke samtidig formår at vækste på dit primære

²¹ Jf. udlånsvæksten i årsregnskaberne 2011-2012 Nordjyske- og Nørresundby Bank

forretningsområde, at låne penge ud, så vil du blive endnu mere presset på indtjeningen i fremtiden.

Men som en stor eller i hvert fald større bank, vil man sandsynligvis også kunne tiltrække nogle større kunder og ud fra pejlemærkerne i tilsynsdiamanten er der plads til at udvide på summen af store engagementer, så der ligger et vækstpotentiale for den fusionerede bank.

Stigningen i ICGR vidner endvidere også om, at den fusionerede bank har kapaciteten til at vækste på udlånet og bibeholde den samme solvens, så længe udlånmikset ikke ændres. Så forudsætningerne for en øget indtjening ligger der i forvejen, det bliver således blot et spørgsmål om at gribe muligheden og realisere den.

10.3 Delkonklusion

Nu har jeg i det ovenstående vist, hvorledes en fusion vil være en fordel for aktionærerne i Nordjyske- og Nørresundby Bank, da en fusioneret bank vil have bedre indtjeningsmuligheder samt en bedre bundlinje på baggrund af driftsoptimering ved én samlet bank.

Men jeg kan have mine tvivl, om en fusion mellem netop disse to pengeinstitutter er realistisk i praksis. På papiret, så at sige, er det en fordel og derfor virker beslutningen ligetil, men jeg tror at begge banker har så stærk en personlig identitet, at det vil være endda meget svært for dem at skulle give delvis afkald på denne for at skabe en ny identitet med en anden bank. Min teori er, at i det nuværende finansielle marked i Danmark er pengeinstitutter mere tilbøjelige til at slanke egen drift for at beholde sin selvstændighed end at søge samarbejdspartnere for at skabe en bedre forretning. Så længe det går godt nok, for at bruge nordjysk term, vil man på direktionsgangen kæmpe for at klare forretningen selv og bibeholde det ordinære, som man har gjort hidtil i stedet for, at tage udfordringen op og skabe noget ekstraordinært.

Jeg tror denne modvilje bunder i en frygt for det ukendte ved en fusion, praktisk talt ved man jo ikke hvordan det skal gå og ikke mindst hvordan omverdenen vil reagere for er det i grunden en snært af janteloven der viser sig rundt omkring i direktionerne. Man vil ikke stikke hovedet for langt frem i det nuværende turbulente marked og risikere at falde til jorden med et brag. Det er sådan set også i orden, for der hviler nu engang et stort ansvar på bankdirektører men fornuften bør sejre i forhold til, at kunne se ideen og fordelene ved at

fusionere Nordjyske- og Nørresundby Bank. Man kunne også tænke sig, at man føler et samfundsmæssigt ansvar for de ansatte og ikke vil risikere yderligere nedskæringer og fyringer men det er ikke bankens primære formål – det er at skabe indtjening til aktionærerne og skabe en attraktiv virksomhed for både ansatte og kunder, hvilket man ligeledes vil kunne gøre i en fusioneret bank.

11. Konklusion

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er to veldrevne og velkonsoliderede banker i Nordjylland. Begge kan fremvise pæne årsregnskaber for de seneste år og spørgsmålet i denne opgave har været om det vil kunne betale sig, set med aktionærernes øjne, at fusionere de to banker.

Rent geografisk vil en fusion være oplagt for de to banker, da deres markedsområder grænser op til hinandens og kun er repræsenteret i samme byer to steder i Vendsyssel.

Gennem kapitel 7, Lovgivningskrav har jeg vist, at begge banker et velpolstrede og godt rustet til fremtiden samt rustet til konkurrence med andre banker. Deres årsregnskaber viser fremgang og begge har endda udbetalt udbytte til sine aktionærer. De har begge massiv likviditetsoverdækning og grundlaget for øget udlån er bestemt til stede, men alligevel har begge banker en udfordring med negativ udlånsvækst.

Ud fra regnskabsanalysen har jeg fundet, at Nordjyske- og Nørresundby bank ligger meget tæt på hinanden ud fra de beregnede WACC værdier, men set i forhold til markedsrenten er begge banker et stykke efter. Ift. ICGR værdierne følges de ligeledes nogenlunde ad, men det er værd at bemærke, at Nørresundby Bank har formået at øge ICGR væsentligt i 2012 sammenlignet med 2011, dette har Nordjyske Bank ikke formået i samme grad og Nørresundby Bank vil derfor kunne vækste sin balance mere end Nordjyske Bank ved samtidig at bibeholde nuværende udlånsmix og uden at nedbringe solvensen.

For så vidt angår ROE, ROA og I/O ligger Nørresundby Bank også her en anelse foran Nordjyske Bank, om end det ikke er markante forskelle, er der dog tendenser til, at Nørresundby Bank har forbedret sine nøgletal væsentligt fra 2011 til 2012 sammenlignet med Nordjyske Bank. Her har tendensen være svagt stigende mens Nørresundby Banks strategi om at tilpasse og nedbringe udgifter og omkostninger har resulteret i et bedre resultat på flere nøgletalsparametre.

Dog har de en udfordring på nøgletallet Loan ratio der er faldende men det kan forklares ud fra det faldende udlån, som tidligere nævnt ser jeg dette som en vigtig udfordring for begge banker fremadrettet. I Gap analysen fandt jeg, at Nordjyske Bank er placeret bedre i forhold

til fremtidige rentestigninger da banken har et højere relative Gap end Nørresundby Bank. Nordjyske Bank vil, i tilfælde af rentestigninger, kunne øge sin indtjening mere end Nørresundby Bank, alene ud fra nuværende placering i aktiver. Med andre ord kan man sige, at de er bedre rustet til de rentestigninger der er almen enighed om vil komme.

I beregningerne for den fusionerede banks nøgletal fremgår det dog med al tydelighed, at en fusion mellem Nordjysk Bank og Nørresundby Bank vil være en fordel for aktionærerne, ud fra den estimerede besparelse på omkostningerne, da nøgletallene forbedres på alle parametre og indtjeningen øges markant.

Gennem en fusion mellem de to banker, skal ledelserne være opmærksom på, at få nedsat en kompetent projektgruppe med en erfaren projektleder. Det kan her anbefales, at benytte eksterne konsulenter med erfaring fra lignende opgaver. En fusion vil, fra nogle sider, blive mødt med modstand og modvilje, men dette kan afværges ved at opretholde en løbende kommunikation med alle interessenter samt indvolvere medarbejderne i processen med fusionen som et projekt, eksempelvis ved at spørge dem til råds samt indlemme dem i projektgruppen.

Projektgruppen skal ligeledes være opmærksom på, hvorledes de to bankers kulturer kan forenes og hvordan den fusionerede bank skal markedsføre- og identificere sig fremadrettet.

Selvom begge banker udefra set er veldrevne, ser jeg udfordringer for dem på lang sigt, hvor deres størrelse og markedsområde vil blive udfordret af større landsdækkende pengeinstitutter og min vurdering er, at indtjeningen vil kunne optimeres, til aktionærernes fordel, ved at fusionere de to banker.

12. Litteraturliste

Faglitteratur

- Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd Edition, Benton E. Gup & James W. Kolari.
- Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, 5. udg. 2010, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal.
- Grundbog i projektledelse, 10. udg. 2011, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis.

Bekendtgørelser og vejledninger

- Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed, nr. 342 af 08.04.2011.
- Bekendtgørelse om kapitaldækning, nr. 1125 af 23.09.2010.
- Bekendtgørelse om ledelse og styring af danske pengeinstitutter m.fl., nr. 1125 af 23.09.2010.
- Bekendtgørelse om store engagementer, nr. 1058 af 17. November 2011.
- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, nr. 915 af 12.09.2012.
- Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter.

Årsregnskaber

- Årsregnskab 2011 og 2012 for Nordjyske Bank
- Årsregnskab 2011 og 2012 for Nørresundby Bank

Internethjemmesider

- www.nordjyskebank.dk
- www.nørresundbybank.dk
- www.nationalbanken.dk
- www.retsinformation.dk
- www.finansraadet.dk
- www.danskebank.dk
- www.finanstilsynet.dk
- www.euroinvestor.dk

- www.business.dk
- www.finanswatch.dk
- www.dst.dk
- www.nordea.dk
- www.bankdata.dk
- www.realkreditraadet.dk

Artikler

- ”Nørresundby fyrer og lukker tre filialer”, fra Finanswatch d. 29.01.2013
- ”Regnskab: Overskud i Nørresundby giver udbytte”, fra Finanswatch d. 12.02.2013

13. Bilag

Bilag 1. Uddrag årsrapport 2012 Nordjyske Bank

Resultatopgørelse

Resultatopgørelse

Beløb i 1.000 kroner	note	2012	2011
Renteindtægter	3	423.425	444.159
Renteudgifter	4	70.843	86.820
Netto renteindtægter		352.582	357.339
Udbytte af aktier m.v.		6.454	1.464
Gebyrer og provisionsindtægter	5	116.277	105.320
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		3.257	2.935
Netto rente- og gebyrindtægter		472.056	461.188
Kursreguleringer	6	23.291	5.151
Andre driftsindtægter		6.122	5.718
Udgifter til personale og administration	7	262.507	262.701
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		9.084	11.004
Andre driftsudgifter		12.599	17.085
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender m.v.		130.690	112.694
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder		42	- 992
Resultat før skat		86.631	67.581
Skat	8	25.558	17.094
Årets resultat		61.073	50.487

Anden totalindkomst

Beløb i 1.000 kroner	2012	2011
Stigninger i domicilejendommens omvurderede værdi	4.894	1.914
Tilbageførsler af sådanne stigninger	3.833	1.545
Ændring, netto	1.061	369

Stigninger i og tilbageførsler af domicilejendommens omvurderede værdi har ingen skattemæssig effekt.

Balance

Balance, den 31. december

Aktiver			
Beløb i 1.000 kroner	note	2012	2011
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		131.928	81.394
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	10	334.423	582.893
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	11+12	0	10.100
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11+12	5.556.886	5.745.240
Obligationer til dagsværdi	13	1.042.242	664.927
Aktier m.v.	14	226.758	221.226
Kapitalandele i associerede virksomheder		699	699
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		12.431	12.389
Aktiver tilknyttet puljeordninger	15	871.202	777.844
Immaterielle aktiver	16	13.784	15.684
Grunde og bygninger i alt	17	139.552	146.250
- Investeringsejendomme		38.645	40.183
- Domicilejendomme		100.907	106.067
Øvrige materielle aktiver	18	5.315	6.480
Aktuelle skatteaktiver		0	3.698
Udskudte skatteaktiver	8	3.800	0
Aktiver i midlertidig besiddelse		2.842	12.530
Andre aktiver		72.315	86.441
Periodeafgrænsningsposter		5.870	5.784
Aktiver i alt		8.420.047	8.373.579

Balance

Balance, den 31. december

Passiver			
Beløb i 1.000 kroner	note	2012	2011
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	22	118.244	630.085
Indlån og anden gæld i alt		6.846.811	6.352.708
- indlån og anden gæld	23	5.810.988	5.423.687
- indlån i puljeordninger		1.035.823	929.021
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	24	1.347	1.347
Aktuelle skatteforpligtelser		13.940	0
Andre passiver		116.522	124.159
Periodeafgrænsningsposter		5	9
Gæld i alt		7.096.869	7.108.308
Hensatte forpligtelser			
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	25	4.637	5.499
Hensættelser til udskudt skat	8	0	2.100
Hensættelser til tab på garantier		1.660	1.845
Andre hensatte forpligtelser		6.033	3.760
Hensatte forpligtelser i alt		12.330	13.204
Efterstillede kapitalindskud			
Efterstillede kapitalindskud	26	6.845	6.845
Egenkapital			
Aktiekapital	27	80.400	80.400
Opskrivningshenlæggelser		25.581	24.520
Andre reserver			
- lovpligtige reserver		4.185	4.143
Overført overskud		1.185.797	1.128.119
Foreslået udbytte		8.040	8.040
Egenkapital i alt		1.304.003	1.245.222
Passiver i alt		8.420.047	8.373.579

Bilag 2. Uddrag årsrapport 2012 Nørresundby Bank

Resultatopgørelse

Note	2012 (1.000 kr.)	2011 (1.000 kr.)
2 Renteindtægter	371.728	391.519
3 Renteudgifter	77.172	85.488
Netto renteindtægter	294.556	306.031
Udbytte af aktier m.v.	2.148	1.765
4 Gebyrer og provisionsindtægter	140.469	125.996
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	12.978	12.361
Netto rente- og gebyrindtægter	424.195	421.431
5 Kursreguleringer	31.637	-15.185
Andre driftsindtægter	3.826	5.369
6 Udgifter til personale og administration	256.988	258.494
7 Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	5.753	11.629
Andre driftsudgifter	11.237	15.084
26 Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	88.193	66.386
Resultat før skat	97.487	60.022
8 Skat	24.446	19.196
Årets resultat	73.041	40.824
Totalindkomstopgørelse:		
Årets resultat	73.041	40.824
Værdiregulering domicilejendomme	-2.839	-564
Skat vedrørende værdiregulering domicilejendomme	71	14
Anden totalindkomst efter skat	-2.768	-550
Årets totalindkomst	70.273	40.274

Forslag til resultatdisponering

Årets resultat	73.041	40.824
Foreslået udbytte	9.200	9.200
Henlagt til egenkapital	63.841	31.624
I alt anvendes	73.041	40.824

Balance

Note	31.12.2012 (1.000 kr.)	31.12.2011 (1.000 kr.)
AKTIVER		
Kassebeholdning og anfordringsligodeh. hos centralbanker	128.845	62.755
9 Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	236.033	407.807
10 Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.268.881	5.748.379
11 Obligationer til dagsværdi	2.260.936	1.748.915
12 Aktier m.v.	263.472	233.746
13 Aktiver tilknyttet puljeordninger	912.059	818.773
14 Immaterielle aktiver	578	1.155
15 Grunde og bygninger i alt	191.173	202.115
heraf:		
Investeringsjendomme	52.654	60.560
Domicilejendomme	138.519	141.555
16 Øvrige materielle aktiver	5.748	8.564
Aktuelle skatteaktiver	0	2.661
20 Udsudte skatteaktiver	572	0
Aktiver i midlertidig besiddelse	0	21.794
Andre aktiver	76.844	94.397
Periodeafgrænsningsposter	7.246	7.595
Aktiver i alt	<u>9.352.389</u>	<u>9.358.656</u>

Balance

Note	31.12.2012 (1.000 kr.)	31.12.2011 (1.000 kr.)
PASSIVER		
Gæld		
17 Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	543.612	995.681
18 Indlån og anden gæld	6.334.204	5.988.515
Indlån i puljeordninger	933.369	835.518
19 Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142	6.142
Aktuelle skatforpligtelser	10.059	0
Andre passiver	160.814	173.455
Periodeafgrænsningsposter	1.438	1.716
Gæld i alt	<u>7.989.638</u>	<u>8.001.027</u>
Hensatte forpligtelser		
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	7.412	7.677
20 Hensættelser til udskudt skat	0	9.034
Hensættelser til tab på garantier	4.595	3.801
Andre hensatte forpligtelser	8.193	5.477
Hensatte forpligtelser i alt	<u>20.200</u>	<u>25.989</u>
Efterstillede kapitalindskud		
21 Efterstillede kapitalindskud	<u>0</u>	<u>50.000</u>
Egenkapital		
22 Aktiekapital	46.000	46.000
Opskrivningshenlæggelser	20.910	23.678
Overført overskud	1.266.441	1.202.762
Foreslået udbytte	9.200	9.200
Egenkapital i alt	<u>1.342.551</u>	<u>1.281.640</u>
Passiver i alt	<u>9.352.389</u>	<u>9.358.656</u>
23 Eventualforpligtelser m.v.	<u>1.262.885</u>	<u>1.193.827</u>

Bilag 3. "Nørresundby fyrer og lukker tre filialer"

Nørresundby fyrer og lukker tre filialer

Af CHRISTIAN SEHESTED

Offentliggjort 29.01.13 kl. 14:05

Nørresundby Bank nedlægger tre filialer og 12 fuldtidsstillinger. Banken forventer ingen påvirkning af resultatet for 2012.

Nørresundby Banks filialer i henholdsvis Lindholm, Vadum og på Grønlands Torv i Aalborg lukker i foråret. Som direkte konsekvens heraf nedlægges 12 fuldtidsstillinger.

Grebene sker for at skabe en effektiv omkostningsstruktur, og fordi kunderne i højere grad klarer deres forretninger over netbanken, skriver banken i en meddelelse til fondsbørsen.

"Som følge af en markant stigning i kundernes brug af bankens selvbetjeningssystemer er det besluttet, at banken i foråret 2013 nedlægger tre afdelinger, henholdsvis Lindholm, Vadum og på Grønlands Torv. Som konsekvens heraf nedlægges samtidig det, der svarer til 12 fuldtidsstillinger. Ovennævnte tiltag gennemføres for at skabe en effektiv omkostningsstruktur uden at begrænse bankens vækstmuligheder," skriver banken til fondsbørsen.

Hverken lukningen af de tre filialer i og omkring Aalborg eller fyringerne rammer dog resultatforventningerne for 2012, der fortsat lander på 140 til 160 mio. kr. før skat og nedskrivninger, lyder det fra banken. En positiv effekt på regnskabet skal man dog først forvente i 2014, lyder det videre.

Banken havde ved udgangen af tredje kvartal 16 filialer og 261 medarbejdere.

Opdateret

Bilag 4. ”Regnskab: Overskud i Nørresundby giver udbytte”

Regnskab: Overskud i Nørresundby giver udbytte

Af HEIDI BIRGITTE NIELSEN Offentliggjort 12.02.13 kl. 10:49

Nørresundby Bank har skabt et overskud på 97,5 mio. kr. i 2012. 20 pct af overskuddet udloddes nu som udbytte.

Der er sorte tal på bundlinjen og tilfredshed hos ledelsen i Nørresundby Bank.

Banken er kommet ud af 2012 med et overskud på 97,5 mio. kr. før skat, hvilket svarer til en egenkapitalforrentning på 7,4 pct. Det er det bedste resultat siden 2007.

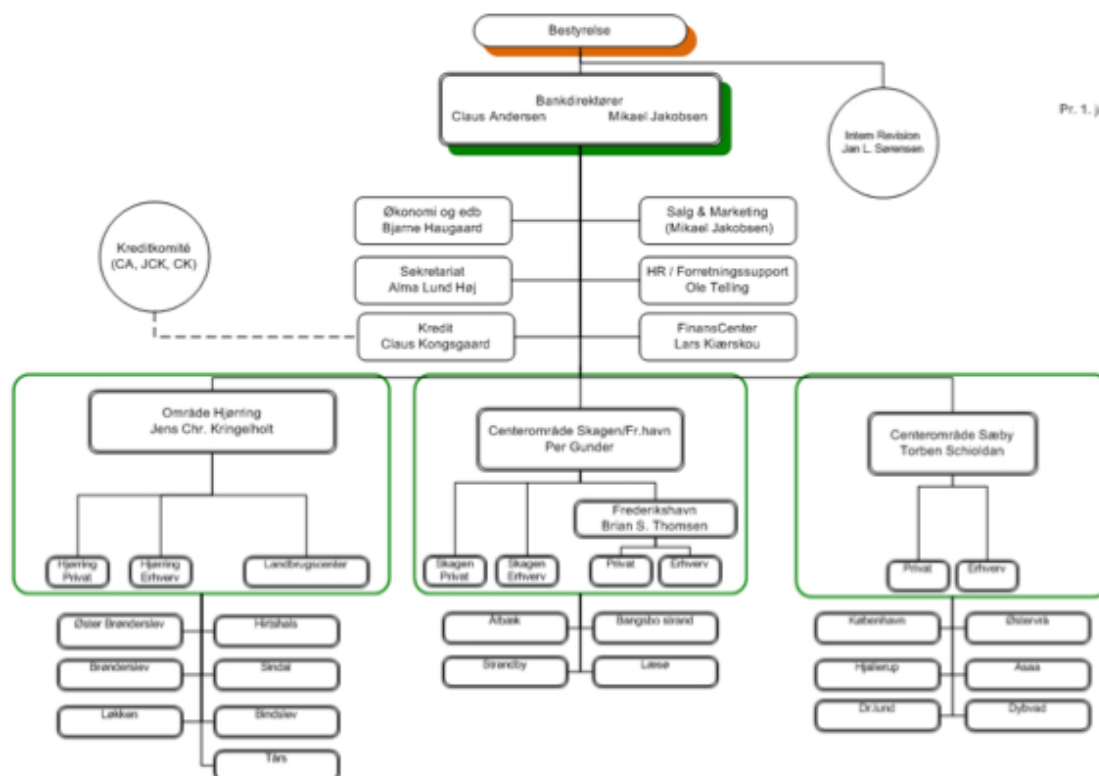
Derfor har ledelsen nu besluttet at udlodde 20 pct. af overskuddet som udbytte.

Det gode resultat kommer på trods af en markant nedgang i udlånet fra 5,7 mia. kr. til 5,3 mia. kr. og ens tigning i nedskrivningerne fra 66,4 mio. kr. til 88,2 mio. kr. Det er dog primært en tabt retssag, som har kostet banken 15 mio. kr. der er skyld i de øgede nedskrivninger. Banken skriver at tilsynets skrappe krav til nedskrivninger, kun har påvirket denne konto minimalt.

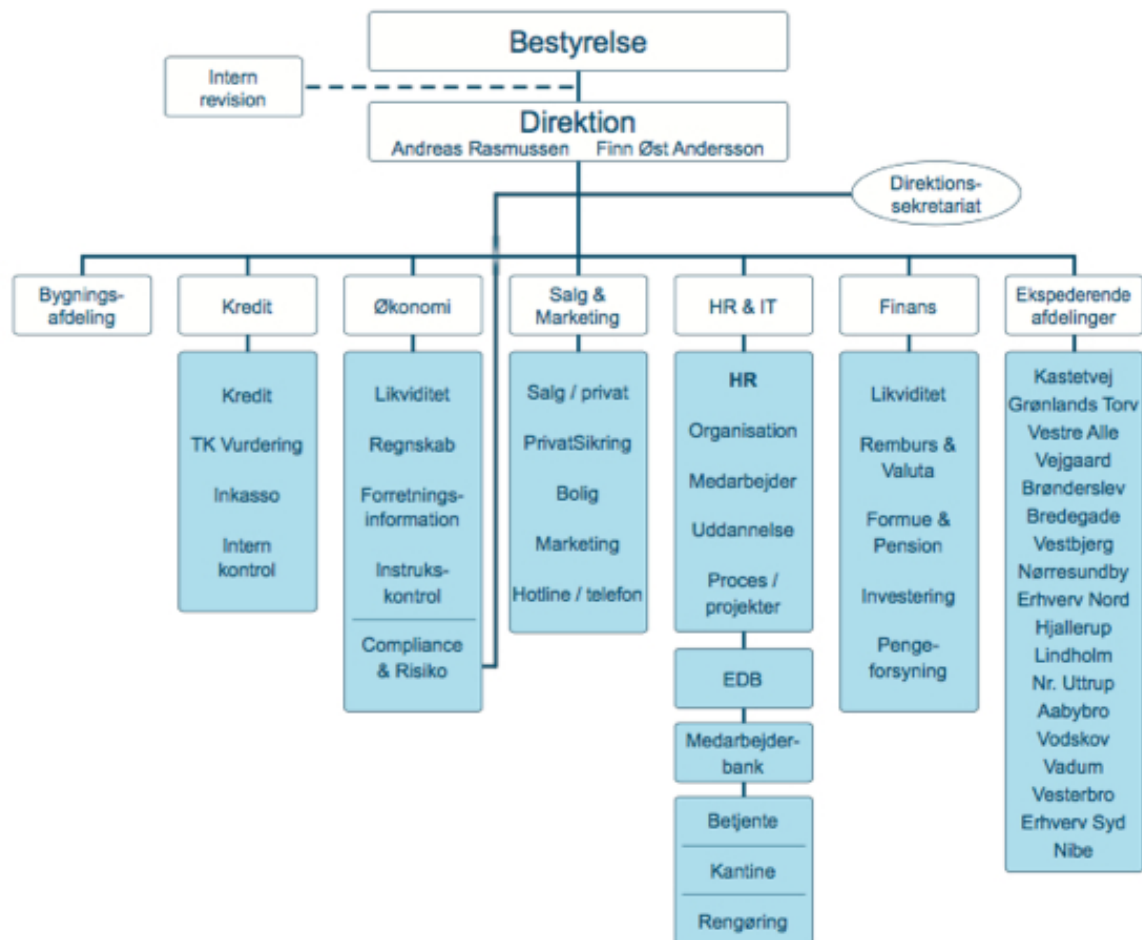
Ser man på indtjeningen kommer den største del af merindtjeningen i 2012 fra kursreguleringer, hvor der i 2012 var et plus på 31,6 mio. kr. mod et minus på 15,2 mio. kr. i 2011.

Rente- og gebyrindtægter ligger på 424,2 mio. kr. mod 421,4 mio. kr. året før. Deler man det op, viser det sig at renteindtægterne er faldet med 11,5 mio. kr., mens gebyrindtægterne er steget med 13,9 mio. kr.

Bilag 5. Organisationsdiagram for Nordjyske Bank



Bilag 6. Organisationsdiagram for Nørresundby Bank



Bilag 7. Mellemregninger til regnskabsanalysen

Gapanalysen:

		2011	2012
RSA	Nordjyske	6993060	6933551
	Nørresundby	7905101	7765850
RSL	Nordjyske	6061964	5937424
	Nørresundby	7040338	6883958
GAP	Nordjyske	931096	996127
	Nørresundby	864763	881892
ISR	Nordjyske	1,153596425	1,167770905
	Nørresundby	1,122829756	1,128108277
Relativ Gap	Nordjyske	0,111194508	0,118304209
	Nørresundby	0,092402477	0,094295907
Balance	Nordjyske	8373579	8420047
	Nørresundby	9358656	9352389

Beregningseksempel WACC og ICGR for den fusionerede bank:

dage	365
Indkomst e skat	177050
Udbytte	17240
Renteudgifter	148.015
Balance	17772436
Egenkapital	2646554
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	1783261
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	4
forventet rente%	8
kd	0,010941433
L	0,834478389
Ke	0,08
Venstre side	0,006847792
Højre side	0,013241729
WACC	2,01%
ICGR	6,04%

$$kd = (\text{Renteudgifter} * \text{Korrigeret dage}) / (\text{Balance} - \text{Egenkapital} - \text{Pulje} + \text{Garantkapital})$$

$$L = (\text{Balance} - \text{Egenkapital} +/- \text{Pulje}) / (\text{Balance} - \text{Pulje} - \text{Garantkapital})$$

$$Ke = (\text{Risikofri rente} / 100) + \text{Beta} * ((\text{Forventet rente} / 100) - (\text{Risikofri rente} / 100))$$

$$\text{Venstre side af WACC-formlen} = kd * (1 - (\text{Skattesats} / 100)) * L$$

$$\text{Højre side af WACC-formlen} = Ke * (1 - L)$$

	Nordjyske Bank		Nørresundby Bank	
	2011	2012	2011	2012
Tal er i 1.000 kr.				
SKAT	25%	25%	25%	25%
$rf + \beta(k_m - rf)$	8%	8%	8%	8%
Risikofrie rente	4%	4%	4%	4%
Beta	1	1	1	1
Kd				
Aktiver	8.373.579	8.420.047	9.358.656	9.352.389
Passiver	8.373.579	8.420.047	9.358.656	9.352.389
Renteudgifter	86.820	70.843	85.488	77.172
Egenkapital	1.245.222	1.304.003	1.281.640	1.342.551
Årets resultat	50.487	61.073	40.824	73.041
Udbytte	8.040	8.040	9.200	9200
WACC (k_w)	1,96%	1,86%	1,94%	1,95%
ICGR	3,41%	4,07%	2,47%	4,76%