

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1978

OVERSIKT OVER  
DEN NORSKE CREDITBANK'S  
ORGANISASJON  
OG VIRKSOMHET

*Adm. direktør*

JOHAN MELANDER



---

*Norges Handelshøyskole*

*Satt med 10 pkt. Garamond skrift  
Trykt på 120 g matt Kremfarget Spezial  
Omslaget 185 g grå satinert kartong  
A. Garnæs Boktrykkeri A.s  
Bergen*

*Trykt ved midler fra  
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*

OVERSIKT OVER  
DEN NORSKE CREDITBANK'S  
ORGANISASJON  
OG VIRKSOMHET

*Adm. direktør*  
JOHAN MELANDER

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 26. september 1978

# **OVERSIKT OVER DEN NORSKE CREDITBANK'S ORGANISASJON OG VIRKSOMHET**

## *I. Innledning*

Jeg takker Norges Handelshøyskole for at den har gitt meg denne anledning til å gi en kort oversikt over DnC's organisasjon og virksomhet.

Oversikten vil konsentreres om de viktigste trekk i utviklingen i de siste 20 år, altså tiden etter bankens 100-års jubileum, som ble feiret høsten 1957.

Vi står ved et skille i forretningsbankenes organisasjon i Norge etter den lov om demokratisering av forretningsbankene som ble vedtatt av Stortinget med knapt flertall i fjor sommer, og som trådte i kraft den 1. januar i år. Først etter utgangen av 1980 vil vi vite om demokratiseringsloven ikke bare vil representere en omorganisering av bankens styrende organer (representantskap og styre), men eventuelt også vil føre frem til en ren sosialisering av bankene ved at staten blir eier av aksjene i bankene. Som kjent går demokratiseringsloven ut på at aksjonærene innen utgangen av 1980 vil kunne forlange sine aksjer innløst av staten, som følge av at deres styringsrett er blitt redusert. Etter den ordning som gjaldt til utgangen av 1977 hadde aksjonærenes representanter flertall i bankenes representantskap og dermed avgjørende innflytelse på valget av styre og toppadministrasjonen. Etter den nye ordning, som nu er vedtatt for DnC, har Stortinget utpekt 24 av et representantskap på 45,

mens aksjonærene på generalforsamlingen har valgt 12 representanter og de ansatte 9. De Stortingsoppnevnte 24 avspeiler den politiske sammensetning av nasjonalforsamlingen, idet 11 av de oppnevnte har tilknytning til Arbeiderpartiet, én til SV og de andre 12 er fordelt på representanter med tilknytning til Høyre, Kristelig Folkeparti og Senterpartiet.

Jeg kommer senere tilbake til enkelte av de problemer som utspringer av demokratiserings-ordningen.

## II. Kort historikk

DnC ble etablert i 1857 og avsluttet i 1977 sitt 120. forretningsår. Banken ble stiftet av forretningsmenn i datidens Christiania, og det var allerede fra starten lagt opp til at den skulle kunne bli en landsomfattende forretningsbank. Dette ligger også i navnet. Ca. 10 år tidligere var Christiania Bank og Kreditkasse blitt stiftet i Christiania, og 2 år før DnC også Bergens Privatbank i Bergen. Alle tre banker ble dannet for å skape en viss uavhengighet av de bankier-firmaer i Hamburg og London som på den tid i det vesentlige finansierte Norge's utenrikshandel, og forøvrig også deler av næringslivet ellers.

Alle våre tre eldste forretningsbanker har kommet igjennom de vanskelige perioder man opplevet etter første verdenskrig, og de er i dag — som i de aller første år — landets 3 ledende forretningsbanker.

DnC har i de siste 20 år utviklet seg noe raskere enn de to andre. Ved utgangen av 1977 var DnC's forvaltningskapital ca. 13.7 milliarder kroner, Bergen Bank's ca. 11.2 milliarder og Kreditkassen's ca. 10.5 milliarder. DnC's egenkapital var ca. 850 millioner kroner, mens Bergen Bank's var ca. 660 millioner og Kreditkassen's ca. 470 millioner. Overskuddet i 1977 etter skatter og avskrivninger var for DnC ca. 85 millioner, Bergen Bank ca. 32 millioner og for Kreditkassen ca. 44 millioner. Det må kunne sies at DnC er en slags «primus inter pares», eller den første blant like, av forretningsbankene i Norge.

### III. DnC en privateiet aksjebank

DnC har helt fra stiftelsen vært et aksjeselskap eiet av private aksjonærer. Banken er således ikke noen offentlig institusjon, men som alle forretningsbanker adskiller den seg fra vanlige aksjeselskaper som driver handel, industri, skipsfart, oljevirk-somhet eller annen næringsvirksomhet. Forretningsbankene — og også sparebankene — kan ta imot innskudd fra almenheten og kan yde lån. De skaper således kreditt, og dermed penger. Bankene er derfor undergitt konsesjonsplikt og deres virksomhet skjer i samsvar med detaljerte lovregler som begrenser deres virksomhet. Lovgivningen, som håndheves av Bankinspeksjonen, Norges Bank og Finansdepartementet setter i realiteten klart avgrensede rammer for bankenes virksomhet.

DnC er, som andre norske forretningsbanker i dag, et aksje-selskap som driver en form for forretningsvirksomhet, nemlig bankvirksomhet. Banken er en bedrift som må ledes slik at den går med overskudd. Aksjonærene må kunne forvente et rimelig utbytte på sine aksjer. Banken må dessuten legge opp reserver for å kunne møte tap, og den må øke egenkapitalen med fonds-opplegg. Bankloven krever at bankene skal ha en viss egenkapital i prosent av forpliktelsene, og da forvaltningskapitalen erfarings-messig øker hvert år, må egenkapitalen også økes. I hele etter-krigstiden har DnC — og de andre forretningsbanker — vært nødt til å øke egenkapitalen ved forhøyelser av aksjekapitalen fra tid til annen. Men det er grenser for hva man kan vente at aksjonærene vil foreta av nytegninger. Derfor må en stor del av egenkapital-veksten skje ved avsetninger fra overskudd. Slike fondsopplegg kommer således i tillegg til avsetninger til reserver, utbytte til aksjonærene og skatter til det offentlige.

Aksjeselskapsformen er den internasjonalt vanlige for forret-ningsbanker og det er også det vanlige at bankene er eiet av private aksjonærer. Også etter demokratiseringen av de norske forretningsbanker er det av vesentlig betydning å kunne opp-rettholde forretningsbankene som aksjeselskaper i privat eie. Hvis aksjonærene krever å få sine aksjer innløst av staten, hva

de har krav på innen utgangen av 1980, vil dette i praksis lede til at staten blir hovedaksjonær eller kanskje ene-aksjonær i forretningsbankene. De vil *da — men først da* — være blitt nasjonalisert, noe vel de færreste ønsker. Skal aksjonærene kunne overbevises om at det vil være riktig å bli sittende med sine aksjer, er det klart at bankene også i fremtiden må drives slik at aksjonærene har tillit til dem. Dette krever bl.a. brukbare overskudd og et rimelig utbytte til aksjonærene. *DnC's nuværende ledelse anser det som sin hovedoppgave i de kommende 3 år å lede banken slik at den kommer til å fortsette som en privat-eiet forretningsbank.* Men demokratiseringen av bankene krever naturligvis at man må tilpasse seg den nye organisasjonsordning og søke å oppnå at den virker etter sin hensikt, slik at vi kan opprettholde et desentralisert banvesen i Norge.

#### IV. *DnC er en forretningsbank*

Som forretningsbank er bankens primære oppgave å betjene næringslivet. Bankenes oppgave er å yde lån til bedrifter, direkte fra banken selv, eller indirekte gjennom formidling av lån fra utlandet eller fra det innenlandske kapitalmarked. Lånene er først og fremst kortsiktige driftskreditter, men en stor del er også mellomlange og langsiktige lån til finansiering av investeringer i anlegg eller annen realkapital. Banken tar imot innskudd både i kroner og valuta, omsetter valuta, foretar overførseler til inn- og utland og den yder i det hele tatt alle de tjenester på det bankmessige og finansielle område som norske forretningsbanker kan foreta.

I denne forbindelse nevner jeg at de skandinaviske forretningsbanker utfører alle slags banktjenester for næringslivet. Det samme gjør de tyske, sveitsiske, hollandske og belgiske banker. I USA og Storbritannia er det en spesialisering, idet det skilles mellom de egentlige forretningsbanker og investeringsbankene (i USA: commercial banks/investment banks og i Storbritannia: clearingbanks/merchant banks). De amerikanske investeringsbanker og de britiske merchantbanks har enerett

til å stå for plassering av langsiktige obligasjonslån og aksjer for kundene, og ellers f.eks. arbeide med spørsmål vedrørende sammenslutning av bedrifter og annen rådgivende virksomhet. Denne sontring er lovfestet i USA og tradisjonell i Storbritannia, men utviklingen i den senere tid har ført til at grensene etterhvert er blitt flytende. I Norge og i de fleste vesteuropeiske land har som sagt forretningsbankene i generasjoner utført altomfattende tjenester på det finansielle område til næringslivet.

Forretningsbankene er de eneste finansinstitusjoner som betjener næringslivet på alle disse områder. Men forretningsbankene har også en stor kundekrets blant publikum. DnC har store innskudd fra publikum og yder også betydelige lån til fordel for publikum, spesielt til finansiering av boliger, men også til alle andre formål som publikum ønsker finansiert. På dette kundeområdet konkurrerer forretningsbankene og sparebankene.

Forretnings- og sparebankene yder imidlertid også meget betydelige lån til den tredje kategori av banker, nemlig statsbankene. Dette skjer i form av at forretnings- og sparebankene — etter pålegg av myndighetene — kjøper statsobligasjoner som igjen finansierer statens utlån til statsbankene, slik at disse kan foreta sine utlån til finansiering av de formål de skal dekke. De viktigste av statsbankene er Husbanken, Landbruksbanken, Fiskarbanken m.fl. Distriktenes utbyggingsfond og industrifondet har også oppgaver som ligger nær opp til statsbankenes.

Statsbank-sektoren har i de senere år ekspandert betydelig sterkere enn sparebankene og forretningsbankene. Dette skyldes myndighetenes direktiver. Jeg henviser til det diagram som viser hvorfra kreditt-tilførselen til de norske låntagere nu kommer. Som man ser utgjør tilførselen av kapital fra utlandet ca. 22 %, og av de gjenværende 68 % kommer bare 8 % fra forretningsbankene, 7,5 % fra sparebankene, og ca. 28 % fra statsbankene, mens de resterende ca. 34,5 % kommer fra kredittforeninger, forsikringsselskaper, finansselskaper og fra kapitalmarkedet. Men det er vesentlig å merke seg at den norske tilgang på kreditt skriver seg fra innskuddene i forretningsbankene og sparebankene og fra premiene som betales til forsikringsselskapene,



særlig livsforsikrings-selskapene. Denne tilgang på sparekapital fra publikum, næringslivet og andre institusjoner, finansierer både bankenes og livsforsikrings-selskapenes direkte utlån, *men også utlånene fra statsbankene, kredittforeningene, finansselskapene m.v.* Dette skjer som nevnt ved at forretnings- og sparebankene og livsforsikrings-selskapene dels overtar obligasjoner etter pålegg av staten og således refinansierer statens utlån til statsbankene, dels ved at kreditt-institusjonene frivillig kjøper obligasjoner som emitteres av kommuner, kraftverk, industri-selskaper m.v.

I denne forbindelse kan nevnes at forretningsbankene selv har etablert særlige finans-institusjoner som yder mellomlange utlån til næringslivet, finansiert ved utstedte obligasjoner som i hovedsak igjen er kjøpt av bankene og livsforsikrings-selskapene. Jeg nevner spesielt Skipshypotekbanken, Låneinstituttet for skipsbyggeriene og Eksportfinans. Det siste eies av alle forretningsbanker i fellesskap, mens de andre forannevnte stort sett er etablert av DnC og noen få andre forretningsbanker.

### V. Kapitalforvaltningen

En forretningsbanks virksomhet kan deles i to hovedoppgaver: Kapitalforvaltningen og betalingsformidlingen. I tillegg utfører forretningsbankene imidlertid en rekke mere spesielle bank-tjenester som jeg kommer tilbake til. Kapitalforvaltningen består i å ta imot innskudd fra bankene og almenheten og plassere disse midler hovedsakelig i tre kategorier av aktiva, nemlig i direkte utlån, i obligasjoner og aksjer, og i likvider, dvs. kassebeholdning/statskasseveksler/innskudd i innenlandske og utenlandske banker og i Norges Bank.

Jeg henviser til diagrammet som skjematisk viser sammen-setningen av DnC's balanse.

En viktig oppgave for bankens ledelse er å sørge for en rimelig likevekt mellom innskudd på den ene siden og utlån og andre plasseringer på den annen side.

En absolutt forutsetning for bankvirksomhet er at banken har

almenhetens tillit. Dette krever at banken er *likvid* og at den er *solid*.

Likviditet forutsetter at banken har tilstrekkelig likvide aktiva til å kunne møte påregnelig pågang fra innskytere. Riktignok kan bankene i påkomne tilfelle låne i Norges Bank hvis det er press på likviditeten. Men Norges Bank og myndighetene forøvrig, vil komme til å gripe inn i ledelsen av den bank som fører en likviditets-politikk som nasjonalbanken anser uforsvarlig. Bankens innskytere kan i våre dager — i motsetning til i tidligere tider — ikke risikere å tape sine penger hvis en bank bli illikvid eller kommer i vanskeligheter ellers. Men bankens ledelse vil i så fall, som nevnt, bli stillet under administrasjon av Norges Bank, og den vil således tape sin uavhengighet.

For å bedømme en banks likviditet er det vanlig å se på forholdet mellom dens innskudd fra almenheten og dens direkte utlån. Disse bør være lavere enn innskuddene. Ved utgangen av 1977 utgjorde således DnC's innskudd fra almenheten i kroner og valuta ca. 10.7 milliarder kroner, mens de samlede direkte utlån i kroner og valuta utgjorde ca. 8.5 milliarder kroner. Vi hadde således her en «støtpute» på ca. 2.2 milliarder kroner. Men ved bedømmelse av likviditeten vil man også se på forholdet mellom innskudd/innlån fra innen- og utenlandske banker og Norges Bank på den ene siden, og kassebeholdning/tilgodehavender i norske og utenlandske banker og statsveksler på den annen side. Ved utgangen av 1977 var denne kategori passiva for DnC's vedkommende ca. 1.3 milliarder kroner, mens den tilsvarende kategori aktiva utgjorde ca. 750 millioner kroner. Her hadde man således en «manko» på ca. 550 millioner kroner. Obligasjons- og aksjebeholdningen på tilsammen 3,7 milliarder kroner ble således finansiert ved det netto likvide overskudd (2.2 milliarder minus 550 millioner kroner = ca. 1.650 millioner kroner) og ved egenkapitalen. Dessuten hadde banken ca. 475 millioner kroner i andre aktiva (bl.a. eienommer) og ca. 750 millioner i andre passiva.

Den idéelle likviditets-posisjon for en forretningsbank er, etter min mening, at de likvide aktiva og passiva balanserer, og

at innskuddene fra almenheten og egenkapitalen m.v. kan dekke både utlånene og obligasjons-beholdningen, samt andre diverse aktiva. Ut fra denne idéelle vurdering burde DnC hatt ca. 500 millioner kroner mere i likvide aktiva enn vi hadde ved utgangen av 1977.

Hertil er imidlertid å bemerke at likviditeten i bankene ikke bare bestemmes av disse selv, men i høy grad av myndighetenes politikk. Myndighetene kan føre en så stram likviditets-politikk at de tvinger bankene til å låne i Norges Bank, til dels til høye renter. Dette har våre myndigheter gjort i fjor og de fortsetter i år med en enda strammere likviditets-politikk. Hensikten med dette er å begrense stigningen i bankenes utlån sterkt. Samtidig opprettholder de pålegget til bankene om å kjøpe obligasjoner til å finansiere Staten og statsbankene. Under slike omstendigheter vil likviditeten i bankene bli holdt ekstraordinært lavt. Vi må antagelig regne med at denne stramme likviditets-situasjonen vil vare i adskillig tid fremover. Vi har da ikke annet å gjøre enn å innrette oss etter dette og å føre en meget stram utlåns-politikk.

#### VI. *Særlig om kreditt-virksomheten*

Bevilgninger av kreditt er forretningsbankenes viktigste og vanskeligste oppgave. Og det er deres viktigste banktjeneste overfor næringslivet.

Det er konkurranse om kundene bankene imellom, både mellom norske banker innbyrdes og mellom norske og utenlandske. I de senere år er konkurransen med utenlandske banker blitt skjerpet, særlig overfor de større kunder.

Under disse forhold vil enhver bank derfor søke å strekke seg så langt som mulig overfor en kunde. På den annen side må risikoen vurderes nøye. Dessuten må den samlede kreditt-virksomhet holdes innenfor de rammer som settes opp i bankens kredittbudsjett.

DnC har gjennom de senere år utbygget sin ekspertise på feltene skipsfart/skipsverft, industri, handel og oljevirksomhet. Vårt mål er at banken skal kunne vurdere kundenes virksomhet

og prosjekter minst like godt som kundene selv. Banken har dessuten den fordel som ligger i at vi får en betydelig og detaljert kunnskap om hele bransjer, fordi vi har så mange kunder innen de enkelte forretningsområder. I tillegg til at bankens administrasjon er blitt utbygget har bankens hovedstyre — og de lokale styrer — vært sammensatt slik at banken på denne måte er tilført erfaring og innsikt på de viktigste forretningsområder.

DnC's samlede utlån utgjorde ved årsskiftet ca. 8.5 milliarder kroner, hvorav utlånet til næringslivet utgjorde ca. 5 milliarder. I tillegg tilførte banken i fjor fra utlandet, dels fra egne og assosierte banker, og dels fra de internasjonale kapitalmarkeder, ca. 2 milliarder kroner til næringslivet, med eller uten DnC's garanti.

Det er klart at utlånsvirksomhet innebærer betydelig risiko. I de senere år har særlig rederi-næringen og verftsindustrien vært utsatt. Men også deler av industrien ellers er i vanskeligheter. DnC har hittil hatt små tap på utlånene. I gjennomsnitt har tapene på utlånene i etterkrigstiden ikke utgjort mere i gjennomsnitt enn 1  $\frac{0}{100}$  av utlånene pr. år. I de siste årene har tapene vært litt større, men hittil ikke over 2—3  $\frac{0}{100}$  pr. år av utlånsmassen. Tapene har hittil vært lavere enn det banken har kunnet sette til side til dekning av mulige tap på utlån. De såkalte en bloc fond, som er skjulte reserver til dekning av mulige tap på utlån, er nu så høye som skattereglene tillater, nemlig ca. 300 millioner kroner. Dette kommer i tillegg til bankens bokførte egenkapital på ca. 850 millioner kroner.

### VII. *Særlig om innskudds-virksomheten*

Innskuddene fra almenheten og næringslivet er bankens rygggrad.

Innskuddene er den viktigste basis for bankens virksomhet. De utgjorde ved siste årsskifte ca. 10.7 milliarder kroner.

Innskuddene i DnC faller i forskjellige kategorier. Innskuddene fra næringslivet er dels ikke forrentede folioinnskudd som kan disponeres med sjekk eller giro når som helst. Dessuten har næringslivet betydelige innskudd i valuta. Den viktigste gruppe av innskudd fra næringslivet utgjøres nu av innskudd

på særlige vilkår dvs. innskudd til renter som varierer med pengemarkedet.

Innskuddene fra publikum er dels folio-innskudd, lønnskonti og innskudd på oppsigelse til varierende renter.

Også kommuner og institusjoner har betydelige innskudd i DnC i forskjellige former.

DnC har i den senere tid særlig tatt sikte på å tilby høyere forrentede innskudd til publikum. Vår nye plasseringskonto på 10 % er forsåvidt et eksempel.

En viktig del av hovedkontorets, Oslo-filialenes og de utenbys avdelingers virksomhet er konsentrert om å søke og øke tilgangen på innskudd til banken.

Utenom innskuddene fra kundene i kroner og valuta, til sammen som nevnt, ca. 10.7 milliarder ved årsskiftet, hadde banken ved siste årsskifte også innskudd fra norske og utenlandske banker på ca. 1 milliard kroner. Dessuten hadde banken på dette tidspunkt lånt ca. 350 millioner kroner i Norges Bank på bakgrunn av den strenge likviditetssituasjonen som myndighetene opprettholdt.

### VIII. *Betalingsformidlingen*

Innskuddene overføres stadig fra en konto til en annen. Overføringer skjer både til og fra konti i innenlandske banker og til og fra konti i utenlandske banker. Betalinger i de moderne samfunn skjer ved forskjellige former for trekk på bankkonti, dels ved sjekker, giro og andre former for overføringer. Et moderne samfunn ville ikke kunne eksistere uten denne form for betalingsformidling. Bare gjennom DnC går det en betalingsstrøm i kroner og valuta på 2.500 milliarder kroner i året, eller *ca. 10 milliarder kroner pr. arbeidsdag*.

Den moderne betalingsformidling kan bare skje ved bruk av stadig mer teknisk avansert utstyr. Bankene i Norge er tilsluttet Bankenes Betalingsentral (BBS). Ved bruk av elektroniske data-anlegg har man øket effektiviteten i betalingsformidlingen, spesielt for bankgiro. DnC har også sammen med Bergen Bank

og Kreditkassen etablert et felles elektronisk datasystem som opererer gjennom en felles organisasjon kalt IDA. Utviklingen er bare i sin begynnelse. Også på det internasjonale område er det i løpet av de siste år utviklet et elektronisk og telekommunikasjonsmessig system som kalles SWIFT. Gjennom dette vil banker i store deler av verden hurtig og effektivt kunne overføre penger ved bruk av satelitter og andre former for telekommunikasjon. Nøkkelen til den tekniske utvikling synes å ligge i utviklingen av elektroniske datasystemer og avansert telekommunikasjon.

Det er sannsynlig at disse tekniske hjelpemidler vil føre til en fundamental endring i den tekniske side av bankvirksomheten, nasjonalt og internasjonalt. Mange venter at utviklingen i den neste generasjon også vil innebære revolusjonerende virkninger for hele den private og offentlige kontor- og tjeneste-sektor.

Den tekniske utvikling vil stille store krav til bankenes ledelse i årene som kommer. Det er vanskelig å forutsi hvor hurtig utviklingen vil gå, men man må i alle fall regne med meget vesentlige endringer på det tekniske område. Dette vil selvsagt også influere på de ansatte og kundenes situasjon.

Her vil man stå overfor tilpasninger og utfordringer.

På det mere jordnære område er man her i Norge opptatt av å søke å bedre bankgiro- og postgiro-systemet. En offentlig komité arbeider med saken, og det er å håpe at man kommer frem til et integrert system som vil gjøre det mulig å overføre penger fra en bankkonto eller en postkonto til en hvilken som helst annen bank- eller postkonto i landet hurtig og effektivt. I denne forbindelse arbeider komitéen også med å finne frem til et gebyrsystem som vil belaste brukerne av disse banktjenester stort sett i samsvar med omkostningene. Nu dekkes en stor del av disse omkostninger av nettorenten mellom utlåns- og innskuddsrenter, hvilket prinsipielt er uheldig. Gebyr på bruk av sjekker vurderes også i denne forbindelse.

Betalingsformidlingen omfatter en rekke tjenester som det vil føre for langt å gå inn på her. Bankkontoen er basis for disse banktjenester. Flertallet av de ansatte i bankene arbeider med de

forskjellige sider av betalingsformidlingen, og vårt innenlandske filial- og avdelingsnett er særlig utbygget for å kunne utføre alle tjenester på dette område.

### IX. *Særlig om utenlandsvirksomheten*

Bankens virksomhet på utlandet har ekspandert meget sterkt i de siste 20 år. Ved 100-års jubileet var bankens utenlandsvirksomhet i det vesentlige konsentrert om overføring av penger til og fra utlandet (betalingsformidling), valuta-omsetning og en del spesielle tjenester som f.eks. åpning av remburser. Banken hadde arbeidskonti i utenlandske banker verden over, likeså hadde en god del utenlandske banker arbeidskonti i DnC. Disse arbeidskonti holdes hovedsakelig for å lette betalingsformidlingen med utlandet.

Utover i 50-årene og 60-årene begynte banken å engasjere seg sterkere i å skaffe seg lånekapital fra utlandet til de større kunder, særlig innen industri og skipsfart. Denne virksomhet har øket betydelig i de senere år og i 1977 tilførte banken lån i utenlandsk valuta til sine kunder for over 2 milliarder kroner.

Etterhvert fant vi det ønskelig at DnC burde være direkte representert i land som særlig var interessante sett fra et internasjonalt kapitalmarkeds synspunkt. Vi fant det derfor riktig å prøve og etablere banker på forskjellige steder i Europa. Selv om DnC er stor etter norske forhold, er den en beskjeden institusjon internasjonalt sett. Vi fant det derfor riktig å samarbeide med banker i de nordiske land, og sammen med Svenska Handelsbanken, Stockholm, Københavns Handelsbank, København og Kansallis-Osake-Pankki, Helsinki, har banken etablert en bank i Sveits (Nordfinanz-Bank Zürich), én i London (Nordic Bank Limited) likesom de fire nordiske banker har 40 % i Manufacturers Hanover Banque Nordique i Paris, der den amerikanske storbank Manufacturers Hanover Trust Co. har 60 %. DnC har også 25 % i en skipshypotekbank i Amsterdam. De andre partnere er her Skandinaviska Enskilda Banken, Stockholm, og Hambros Bank og Midland Bank, London, som

alle har 25 % hver. Endelig har DnC for et par år siden opprettet en heleiet bank i Luxembourg, DnC (Luxembourg) S.A.

DnC's andel i forvaltningskapitalen i hel- eller del-eiede banker i utlandet utgjorde ved utgangen av 1977 ca. 4.2 milliarder kroner. DnC-konsernets samlede forvaltningskapital utgjorde således ved siste årsskifte i realiteten ca. 18 milliarder kroner.

I tillegg til disse hel- og del-eiede banker har banken representantkontorer i Brasil, Singapore og i Dubai for betjening av Gulf-områdene. Nylig har vi også etablert et kontor i Egypt og nylig et i Tokio, det siste sammen med våre nordiske partnerbanker. Representantkontorene er som man vil se lagt til Latin-Amerika, Mellom-Østen og det sør-østre området i Asia, samt Japan. Dette er gjort fordi man finner at det særlig er i disse hovedområder at Norges næringsliv burde ha ekspansjonsmuligheter, naturligvis i tillegg til hovedområdene, Vest-Europa og Nord-Amerika. Det er DnC's oppgave å betjene sine kunder og selv skaffe seg best mulig innsikt i forholdene i disse deler av verden.

Vi overveier også etablering i andre deler av verden, både innen den industrialiserte verden og innen den såkalte tredje verden, men dette kan jeg ikke komme nærmere inn på nu.

## *X. Forholdet mellom DnC's hovedkontor og DnC's lokale avdelingskontorer*

### *a) Den historiske utvikling*

Den historiske utvikling fra 1950 og fremover fremgår av fire vedlegg som viser kontornettet i 1950, 1960, 1970 og 1978. Det første kontor utenfor Oslo ble etablert allerede i 1903, og var Arendal. Man kan spørre seg, hvorfor nettopp Arendal? Årsaken ligger pussig nok helt tilbake ved stiftelsen av Den norske Creditbank, da en meget betydelig del av aksjekapitalen ble tegnet av folk fra Arendal. Derfor ble det bestemt meget



tidlig at det skulle opprettes en filial i Arendal. Så kom det imidlertid vanskeligere tider, og det var først nærmere 50 år etter stiftelsen at kontoret ble etablert.

Først i 1930-årene begynte banken å få noen flere filialer, og som vi ser av vedlegget for 1950, var det særlig nedover fra vestsiden av Oslo-fjorden og Sørlandet at banken først fikk et fotfeste. Dessuten var det skjedd tre fusjoner med lokale banker i Hedmark.

Vedlegget for 1960 viser at her var Tvedestrand og Lyngdal kommet til på Sørlandet. Rogaland var blitt representert ved kontorer både i Stavanger og Sandnes, dessuten var det etablert kontorer på Kongsberg, Sandvika, Ski og på Jessheim.

1960-årene var en livlig ekspansjonsperiode, og 12 nye kontorer ble etablert. Vedlegget for 1970 viser at vi her har fått inn Odda og Husnes på Vestlandet, Sandefjord og Horten i Vestfold, Skien i Telemark, Røyken, Askim, Vestby og Moss rundt Oslo-fjorden, og endelig Strømmen og Hamar. Vi ser at Den norske Creditbank stadig var en rent sør-norsk bank, og hadde en desidert hovedtyngde på Østlandet.

Vedlegget for 1978 viser at vi i 1970-årene utvidet posisjonen på Vestlandet ved å få kontorer i Bergen og Haugesund, og at vi endelig kom til Nord-Norge gjennom fusjonen med Finnmarkens Privatbank som hadde kontorer i Hammerfest, Alta, Lakselv og Kirkenes. Dessuten fikk vi i denne siste perioden kontorer i Kristiansand og Halden.

Foruten de kontorer som her er avmerket på kartet finnes det endel mindre filialkontorer under de enkelte kontorer, som ikke er tegnet inn.

Etter vedleggene 3—6 ligger det et diagram (vedlegg 7) som viser veksten i bankens samlede forvaltningskapital fra 1950 til 1978. Her ser vi at bankens forvaltningskapital ved utgangen av 1950 var 1 milliard kroner, mens den i dag er 14. Altså en 14-dobling i denne tidsperioden. På kurven har vi samtidig angitt når de forskjellige kontorene utenfor Oslo kom til. Alle de som er skrevet på oversiden av kurven er våre egne etableringer, det vil si at vi har startet helt fra bunnen, mens de som er

angitt på undersiden av kurven er fusjoner med lokale banker. Alt i alt er her 13 nyetableringer og 10 fusjoner.

b) *Hvorfor fusjoner og filialdrift i bankvirksomheten?*

Det kan her være grunn til å reflektere litt over de fundamentale årsaker til at det oppstår filialdrift i bankvirksomheten. Det er jo som bekjent ikke noe spesielt for Den norske Creditbank at den har filialer. Det samme gjelder for alle de større og de mellomstore banker i Norge. Slik er det også i andre land. I våre naboland i Skandinavia har storbankene et langt større antall filialer enn vi. I Sverige har den største banken ca. 500 filialer, i Finland ca. 400, og i Danmark ca. 300. På dette felt ligger vi altså noe tilbake, og dette har en god del med de offentlige myndigheters forvaltningspraksis i Norge å gjøre.

Det er flere grunner til at det oppstår filialdrift i bankvirksomheten. Først og fremst kan man nevne *lovgivningen*. Bankene er regulert av en ganske detaljert og inngående lovgivning som setter bestemte regler for hvorledes man kan arbeide både i den ene og i den annen retning. Bankene må ha de samme slags styrende organer og følge nokså fastlagte prinsipper. Dette gjør at de som bedrifter betraktet får en ganske lik organisatorisk struktur.

Hertil kommer så at de alle sammen arbeider i et felles marked. Særlig innenfor betalingsformidlingen er det jo en selvfølge at betalingen vandrer fra bank til bank, derfor er det utviklet *standardiserte* rutiner. Vi har en felles sjekkblankett. Vi har standardiserte bankgiroblanketter og en rekke andre former for blanketter. Det er etablert et felles regelverk om hvorledes ordinære og ekstraordinære tilfelle skal behandles innenfor bankvesenet. Tildels har vi også felles tariffer for gebyrer og provisjoner, men her finnes det også felter med fri konkurranse.

Hele dette samvirket på betalingsformidlingens område innebærer at bankene får en nokså lik arbeidsstruktur på dette meget viktige område, som krever over halvparten av arbeidskraften.

Den viktigste årsak finner vi vel imidlertid allikevel på

*utlånsiden.* Blant de mange regler som gjelder for bankvirksomheten er det også en regel som setter grense for hvor stort utlån man kan yde til en enkelt kunde. I banklovens § 23 heter det som hovedregel at en forretningsbank ikke må gi en kunde høyere samlet kreditt enn til et beløp som svarer til halvdelen av bankens aksjekapital med tillegg av opplagt reservefond og andre fond og avsetninger som hører til bankens formue, og som fremgår av årsregnskapet.

Man kan gå høyere med statsgaranti, og grensen gjelder ikke for rembursansvar og rene vareveksler. Grensen gjelder heller ikke for kreditter som er sikret ved pant i bankinnskudd, stats- eller statsgaranterte obligasjoner, eller enkelte andre verdier innenfor visse fastsatte grenser.

Selv om man ikke hadde hatt en slik paragraf er det klart at en liten bank ville kunne låne ut mindre enn en større, men denne paragrafen er streng og føles som en begrensende faktor, forsåvidt også for oss selv i Den norske Creditbank. Som et eksempel kan man da peke på at Haugesunds Forretningsbank før fusjonen med Den norske Creditbank i 1973 hadde en egenkapital på ca. 9.5 mill. kroner, og derfor ikke kunne låne ut mer enn ca. 5 mill. kroner til en enkelt kunde uten de angitte sikkerheter. Den norske Creditbank hadde samtidig en egenkapital på 411 mill. kroner og hadde en tilsvarende utlånskapasitet til enkeltkunde på 205 mill. kroner. Ved at banken i Haugesund ble en avdeling av Den norske Creditbank øket altså dens evne til å yde enkeltkreditter meget betydelig.

Før en slik fusjon kommer istand har det gjerne eksistert et mangeårig samarbeide mellom de to parter. Distriktsbankene henvender seg til de større bankene når de har kunder som vokser og får kredittbehov utover det som den lokale bank kan dekke. De spør da en av de større bankene om den er villig til å gå sammen med dem om å yde kreditt til dette firma, og det er vi som regel villig til. Man følger da visse regler om deling av kreditter, innskudd osv.

Det er nok særlig den siste hovedgrunn, altså utlånskapasiteten, som har vært årsaken til at de aller fleste fusjoner er

kommet istand, etter at den lokale bank har henvendt seg til Den norske Creditbank med et forslag om fusjon. Av og til er fusjonene gått greit igjennom, andre ganger har de være meget tidkrevende, og en og annen gang har de ikke kommet istand. Det klassiske tilfellet er her Kristiansand, hvor Kristiansand og Opland Privatbank ønsket å fusjonere med Den norske Creditbank, men hvor myndighetene etter mange års vurderinger, inklusive behandling av en Stortingsmelding om bankstrukturen, sa nei, men ga oss konsesjon til å begynne fra grunnen av med nytt kontor.

Et lite tilleggsmoment kan det nok også ofte ha vært at både lønns- og pensjonsbetingelser har vært bedre i DnC enn i de mindre bankene. Jeg kan nevne at man i Finmarkens Privatbank ikke hadde noen alminnelig pensjonsordning for funksjonærene. Da de kom over i Den norske Creditbank ble de samtidig medlemmer av en av landets aller beste pensjonsordninger. Dette er selvfølgelig også noe som bidrar til at fusjoner blir forholdsvis lett akseptert.

### c) *Hovedkontoret — distriktene — noen tallstørrelser*

Jeg skal så gå videre og se på den faktiske utvikling i noen av de viktigste tallstørrelsene. Det vil særlig si innskudd og utlån. Vi kan her holde oss til et par diagrammer som sto gjengitt i vår siste årsberetning, og som er vedlegg 8 til dette foredrag. Det øverste diagram på siden viser innskuddsutviklingen, og vi ser at innskuddene i Oslo stadig ligger høyere enn innskuddene ved avdelingskontorene. Det nederste diagram viser utlånene, og her ser vi hvorledes veksten har vært langt sterkere i avdelingskontorene enn i Oslo. Midt i 1970 lå utlånene likt på ca. 1.5 milliarder kroner. Samtidig var innskuddene ved avdelingskontorene vel 1 milliard, og i Oslo vel 2 milliarder. Ved utgangen av 1977 lå utlånene i Oslo på ca. 3 milliarder, og i distriktene på nærmere 5.5 milliarder og det var altså skjedd en ganske betydelig forskyvning.

Det har alltid vært litt vanskelig for folk å forstå hvorledes

dette kan gå til. Man har jo nemlig ikke inntrykk av at Oslo egentlig er et sulteforet område. Forklaringen ligger for en stor del i Den norske Creditbanks kontakt med utlandet. Mange av de store bedriftene, som har sine hovedkontorer i Oslo, er i stand til å reise kreditter i utlandet, ihvertfall hvis de får Den norske Creditbank's garanti. Det skjer en stadig netto-tilførsel av kapital utenfra, og denne kommer formodentlig i nokså stor grad Oslo til gode. Derved settes banken på den annen side i stand til å tilføre kapital til distriktene slik som det her fremgår.

Man legger også merke til at utlånene ved avdelingskontorene var høyere enn innskuddene. Innskuddene lå på ca. 4.5 milliarder, og utlånene opp imot 5.5, altså 1 milliard i differanse. Denne differansen dekkes rent teknisk ved at kontorene har en konto i hovedkontoret som de kan trekke penger fra. Vi kaller det en mellomregningskonto. Det hender jo at enkelte kontorer også har et overskudd av innskuddsmidler, og at de derfor har en positiv mellomregningskonto i hovedkontoret, men det er unntakstilfelle. Denne mellomregningskonto skal jeg komme tilbake til om et øyeblikk. Den spiller en nokså viktig rolle i vår styring av kontorene.

Når distriktskontorene er øket så sterkt i utlån som vi her ser, skyldes det vel først og fremst en noe mer liberal utlånspolitikk, en noe rommeligere utlånsbudsjettering for disse kontorer enn for hovedkontoret. Årsaken er som jeg allerede har nevnt at banken har en kapasitet for dette gjennom sitt sterke engasjement i utlandet, og sin kredittverdighet der. Når vi etablerer nye kontorer eller fusjonerer med lokale banker, sier det seg også selv at lokalbefolkningen venter seg at dette skal innebære en ekstra kapitaltilførsel. En god del år etter en slik ny etablering er vi derfor nærmest nødt til å gi en sterkere utlånsvekst enn den som svarer til f.eks. Nasjonalbudsjettets gjennomsnitt for årets utlånsvekst.

#### d) *Kontorenes lønnsomhet*

For at man skal forstå vårt forhold til distriktskontorene og forstå hvorledes vi styrer dem, er det nødvendig også å si noen

få ord om kontorenes lønnsomhet. Vedlegg 9 dreier seg om dette. Den viser kontorenes overskudd og kontorene er samtidig rangert etter størrelse. Vi ser dem fordelt fra de minste, Vestby og Kopervik, som har vel 30 mill. kroner i forvaltningskapital, til den største, Sandefjord, som ligger på ca. 400 mill. kroner. Aksen oppover viser også millioner kroner, og her er det kontorenes overskudd og avsetning til en bloc fond som fremgår.

På diagrammet står det økning i driftsfond + en bloc fond, og jeg skal si noen ord om hva det ligger i disse betegnelser. Driftsfondet er kontorenes egenkapital. Rent formelt har selvfølgelig ikke hver enkelt avdeling noen egenkapital. For tre-fire år siden foretok vi allikevel rent bokholdermessig en fordeling slik at alle kontorer utenfor Oslo fikk sin proporsjonale andel av bankens egenkapital.

En bloc fondet er kontorenes andel av bankens samlede en bloc fond. Bankene har som kjent adgang til å skrive av et visst beløp av driftsresultatet hvert år for å dekke tap på utlån. Også disse avsetningene får kontorene sin andel av.

Denne andelen som de har av bankens egenkapital og en bloc fond har en spesiell driftsøkonomisk betydning for dem. Jeg var tidligere inne på at de fleste kontorer låner ut mer til sin kundekrets enn de har i lokale innskudd. Hele denne differansen dekkes ved at de i realiteten trekker pengene ut fra hovedkontoret, og for dette må de selvfølgelig belastes med en viss rente som blir en utgift for dem. *Imidlertid slipper de å betale noen slik rente så lenge differansen ikke er større enn deres eget driftsfond og en bloc fond.* Utover dette setter vi hvert år opp en avtale om en såkalt *normal mellomregningskonto*, hvor de får fastsatt en rente som ligger noe i overkant av gjennomsnittlig innskuddsrente. Hvis de i tillegg til dette får behov for å trekke enda mer fra hovedkontoret, enten fordi de har lånt ut for meget eller fordi de ikke har klart å få inn den planlagte innskuddsvekst, så må de trekke enda mer fra hovedkontoret, og i dette tilfelle må de betale en ekstra renteutgift; eller omvendt, hvis de klarer seg med mindre enn det planlagte får de en ekstra rentegodtgjørelse for det. Systemet har vist seg å være effektivt

fra et styringssynspunkt. Effekten ligger først og fremst i at det stimulerer kontorenes egen interesse for å skaffe rimelige innskudd, og å være forsiktig med omkostningene.

Diagrammet viser at det er en betydelig forskjell på kontorenes driftsresultater. Selvfølgelig har de større kontorene gjennomgående større overskudd enn de mindre, men samtidig ser vi at kontorer av samme størrelse kan ha svært ulike driftsresultater. Noen ligger i overkant av det vi bør kreve, men andre ligger i underkant. Det kan være mange forhold som forklarer dette. Marked og konkurranse-situasjon er svært forskjellig. Forretnings-mulighetene varierer sterkt fra sted til sted, og dermed også inntekts-mulighetene. Det er stor forskjell på et kontor som ligger i et område hvor det er utenlands-virksomhet og valutainntekter, og et som ligger i et mer stillestående område med problemer i næringslivet. Rent generelt kan man si at forskjellen i meget liten grad ligger i noen ulikhet når det gjelder prispolitikk eller rentepolitikk. En av de viktigste årsaker til at et kontor kan få et svakt resultat er at det har et for stort gap mellom utlån og innskudd. Ut fra det jeg nettopp har forklart om hvorledes kontorene må betale for seg i hovedkontoret, er det klart at det øker lønnsomheten for dem hvis de kan øke sin selvfinansieringsgrad i det lokale marked.

Rent generelt er vi innstilt på at det nødvendigvis må være betraktelige forskjeller i kontorenes lønnsomhet, og vi håndhever ingen spesiell grense for hvilket overskudd et individuelt kontor bør ha.

e) *En målsetning: «Lokal kontakt — lokal avgjørelse»*

En av bankens målsetninger har fått øket aktualitet gjennom de senere års politiske utvikling. Den består i at vi går inn for desentralisering av beslutningsmyndighet. Det ligger i tiden at man ønsker lokalt selvstyre og lokal avgjørelse, og dette er et ønske som i og for seg harmonerer godt også med rent forretningsmessige hensyn. De aller fleste lånekunder setter pris på å få sine ansøkninger avgjort raskt og greit på det lokale plan. Selv-

følgelig kan det være en og annen som gjerne ser at hans sak blir vurdert i Oslo, og det er alltid en mulighet for det. Hovedregelen er imidlertid at den som har den lokale kontakt også skal ta avgjørelsen, så langt dette er forenelig med våre regler forøvrig. Resultatet av dette prinsipp har vært at det i alle år har vært delegert utlånsmyndighet til lokalkontorene, og i de senere år har denne delegeringen skutt sterk fart.

Da kontorene utenfor Oslo ble større i samlet utlånsvolum enn Oslo, og da de samtidig fikk sterkt utvidede fullmakter til å bevilge lån, sier det seg selv at vi måtte finne en metode til å kontrollere selve utlånsveksten. Dette skjedde ved at vi utviklet vårt budsjettssystem også på utlånssiden til stadig større perfektionisme. Vi begynte forholdsvis enkelt i begynnelsen av 70-årene, og har i dag et budsjettopplegg for utlånsvirksomheten som er ganske detaljert. Når det gjelder distriktskontorene er imidlertid budsjettene i det alt vesentlige å oppfatte som totale rammer. Kontorene kan selv fordele utlånene til de forskjellige næringer og på de forskjellige utlånsformer slik som de finner det naturlig ut fra sin lokale markedssituasjon.

Det er klart at innenfor en storbank som DnC skapes det visse tradisjoner og visse generelle holdninger. Et stort antall lokale lånesaker behandles tross alt stadig i hovedkontoret. Kontorene ser hvorledes de blir avgjort og derigjennom skapes det en praksis som gjennomsyrrer hele banken. Men innenfor denne praksis har altså kontorene plikt og adgang til selvstendig vurdering.

## XI. *Personalet*

Den utvikling jeg har skissert for DnC har selvsagt ikke gjort seg selv. Det arbeides utvilsomt meget godt i banken på de aller fleste plan, og vi har ambisjoner om stadig å forbedre våre kunnskaper og vår ekspertise og vår evne til å betjene våre kunder, hva enten disse tilhører næringslivet, publikum i sin alminnelighet eller kommuner og andre offentlige institusjoner.



Bankens forhold til de ansatte har i årenes løp skaffet disse betydelige goder.

I tillegg til lønningene i banken har funksjonærene i DnC en meget god pensjonsordning som i sin helhet finansieres av banken. Banken yder også betydelige lån til de ansatte til kjøp av bolig, og de trygdeordninger (sykdom, ulykke m.v.) som banken har innført for de ansatte er meget omfattende.

I årenes løp er det ansattes tillitsmenn bragt inn i organer som er etablert i banken, dels til vurdering av ansettelse og dels for drøftelser av en rekke saker av direkte interesse for de ansatte. Det viktigste organ er her Samarbeidsutvalget, som har like mange representanter fra funksjonærenes organisasjon som fra ledelsen, og som drøfter og til dels avgjør en rekke saker av betydning for virksomheten i banken. Etter vedtagelsen av den nye miljøvernloven i fjor er det også etablert et miljøvernråd i banken som skal behandle de forskjellige sider av de saker som hører inn under det meget omfattende begrep miljøvern. Dette tar ikke bare sikte på de rent fysiske forhold under hvilke man arbeider, så som lys, luft, areal, temperatur m.v., men det søker også å fremme en mest mulig meningsfylt virksomhet for den enkelte. Det er utbygget et stort apparat for gjennomføring av undervisning og opplæring på en rekke felter.

Ved innføringen av den nye ordning har de ansatte fått sine representanter både i representantskapet og i styret og deres deltagelse i ledelsen av banken vil gi utfordringer både til de ansattes representanter og til bankens ledelse. Hvis vi ikke kan løse disse samarbeidsproblemer, vil det skape frustrasjon og vanskeligheter for alle. Hvis vi lykkes, vil vi ikke bare kunne utvikle banken bedre, vi vil også skape mere tilfredshet blant medarbeiderne, og vi vil kunne medvirke til å kunne utvikle et demokrati i praksis som vil være et element i utviklingen av vår alminnelige norske demokratiske livsform.

## XII. *Styringsmidler*

Det viktigste styringsmiddel er budsjettet. Dette gir rammen for hvorledes bankens innskudd og utlån og dens likviditet antas

å utvikle seg i de kommende år. Balansebudsjettet inkluderer således også kredittbudsjettet for hele banken og fordelingen på hovedkontoret og de utenbys avdelinger. Balansebudsjettet er preget både av nasjonalbudsjettet og myndighetenes kredittpolitikk, men også forventningene til bankens tilgang på innskuddsmidler.

Budsjettet er også et driftsbudsjett som anslår utgifter og inntekter. Rente-inntektene og utgiftene spiller en vesentlig rolle. Også prognoser over lønnsutviklingen og i det hele tatt alle utgifter og inntekter i forbindelse med bankens virksomhet bringes inn i driftsbudsjettet. Dette settes opp med et overskudd som ansees tilfredsstillende, alle hensyn tatt i betraktning.

Etter den nye ordning skal som kjent representantskapet fastsette bankens budsjett. Styret vil etter administrasjonens forarbeide legge frem forslag til budsjettet for 1979 på siste møte i år.

Det er imidlertid ikke nok å sette opp et budsjett. Budsjettene må følges opp i alle detaljer. Dette er en viktig oppgave og store deler av bankens ledelse er kontinuerlig engasjert i denne oppgave. Men også langt nedover i rekkene av bankens medarbeidere vil budsjett-arbeidet prege virksomheten. Det kreves betydelig påpasselighet, men også fleksibilitet. Forholdene kan forandre seg i årets løp, og man må være forberedt på avvikelser fra budsjettet. Prognosene avviker rett som det er fra den faktiske utvikling. Likviditeten i samfunnet er særlig viktig, og denne strammes og lempes ofte som følge av myndighetenes politikk. Denne påvirkes igjen ofte av internasjonale forhold.

### XIII. *Bankens målsetting*

Bankens styre og administrasjon har i årenes løp utviklet prinsipper for bankens virksomhet, noe som forøvrig i stor utstrekning vil følge av den redegjørelse jeg hittil har gitt. Vi har imidlertid også arbeidet med å utforme prinsippene skriftlig. I juli 1973 utformet styret en fremstilling av bankens arbeidsmetoder og retningslinjene for dens virksomhet. På det tids-

punkt dette skrift ble utformet foregikk det en livlig politisk debatt om forretningsbankenes stilling og styringsformer. Dette var som det vil erindres den innledende diskusjon til Stortingsdebatten og den senere komité som utredet spørsmål vedrørende demokratiseringen av forretningsbankene.

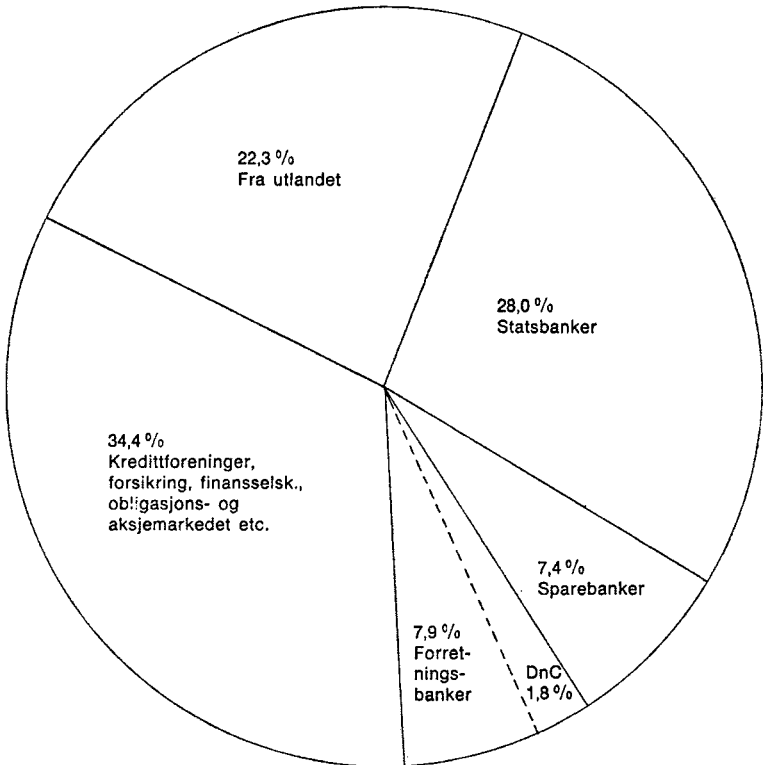
I DnC's årsberetning for 1974 var det nevnte skrift ytterligere utformet og presisert. I styrets beretning for 1976 ble det spesielt gitt en utforming av retningslinjene for vår lånevirk-somhet. Og i vår beretning for 1977 skisserte styret hvorledes det vil lede banken under den nye ordning som nu er satt i verk. I korte trekk gir disse skriftlig utformede retningslinjer uttrykk for bankens arbeidsprogram, utviklingen i distriktene, forbindelsen med utlandet, innskudds- og utlåns-virk-somheten på bredt grunnlag, bedriftsutlånene, samfunns-orienteringen, målene for bankens lønnsomhet, delegasjon av avgjørelses-myndighet og personalpolitikken.

Representantskapet skal etter den nye ordning utforme retningslinjene for bankens virksomhet. Styret vil selvsagt utarbeide forslag til disse retningslinjene og de vil neppe komme til å avvike meget fra de prinsipper banken hittil har vært drevet etter.

#### XIV. *Avslutning*

Denne redegjørelse gir en skjematisk oversikt over de viktigste trekk i bankens organisasjon og virksomhet. Det er en rekke sider og spørsmål jeg har vært nødt til å la ligge ved denne anledning. Jeg vil konkludere med å uttale håpet om at det vil bli mulig å løse DnC gjennom i den kommende ca. 3-års overgangsperiode på en slik måte at aksjonærene fortsatt vil ha tillit til banken og beholde sine aksjer. Banken vil da — i demokratisert form — kunne fortsette sin virksomhet i kommende generasjoner til glede for sine kunder, sine aksjonærer og ansatte, og til nytte for det norske samfunn i sin alminnelighet.

## HVOR KREDITTEN KOMMER FRA



Kreditttilførselen i 1978 fordelt på sektorer  
(Kilde: Revidert nasjonalbudsjett 1978)

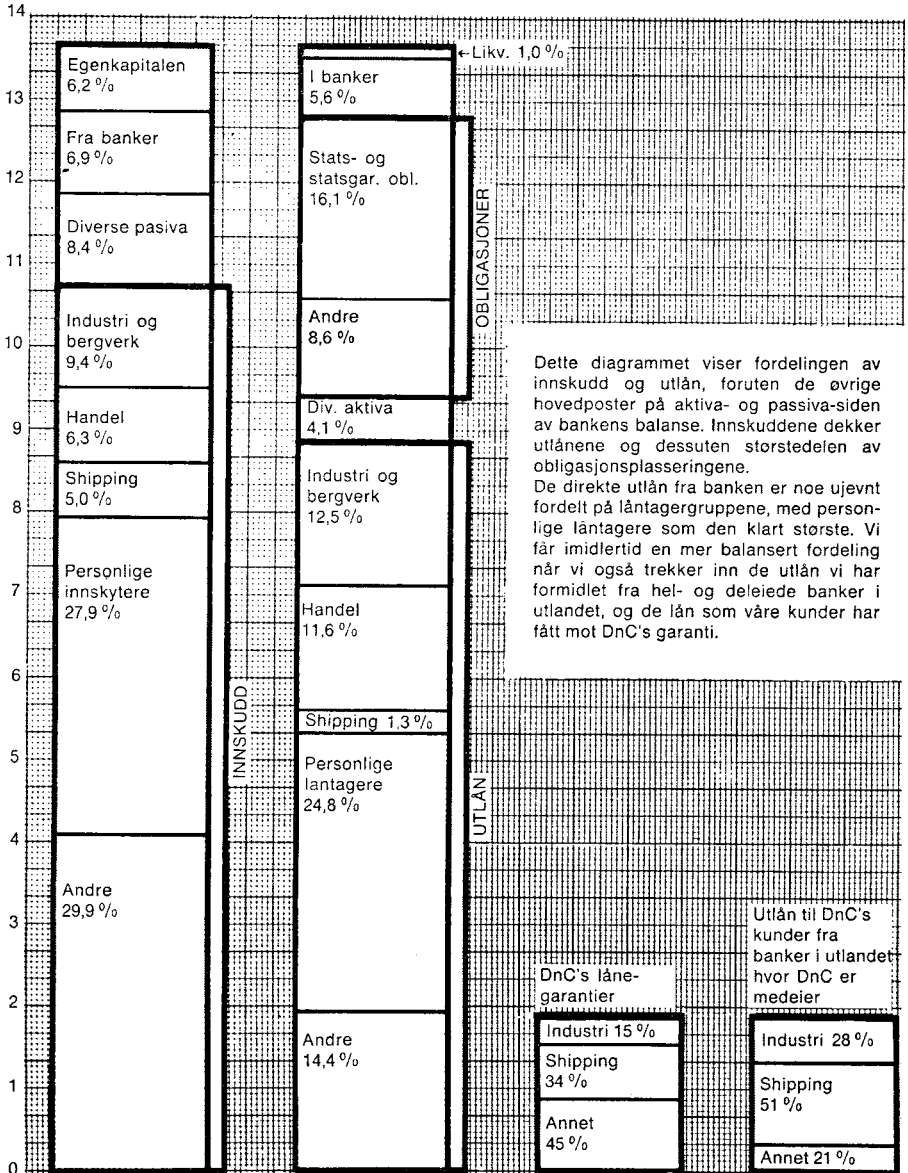
I nasjonalbudsjettene blir det hvert år vist hvorledes økningen i kredittgivningen blir fordelt mellom de forskjellige institusjoner. Sirkelen viser fordelingen i 1978 slik den ble angitt i det reviderte nasjonalbudsjett.

Forretningsbankene er kommet ned i en andel på 8 %.

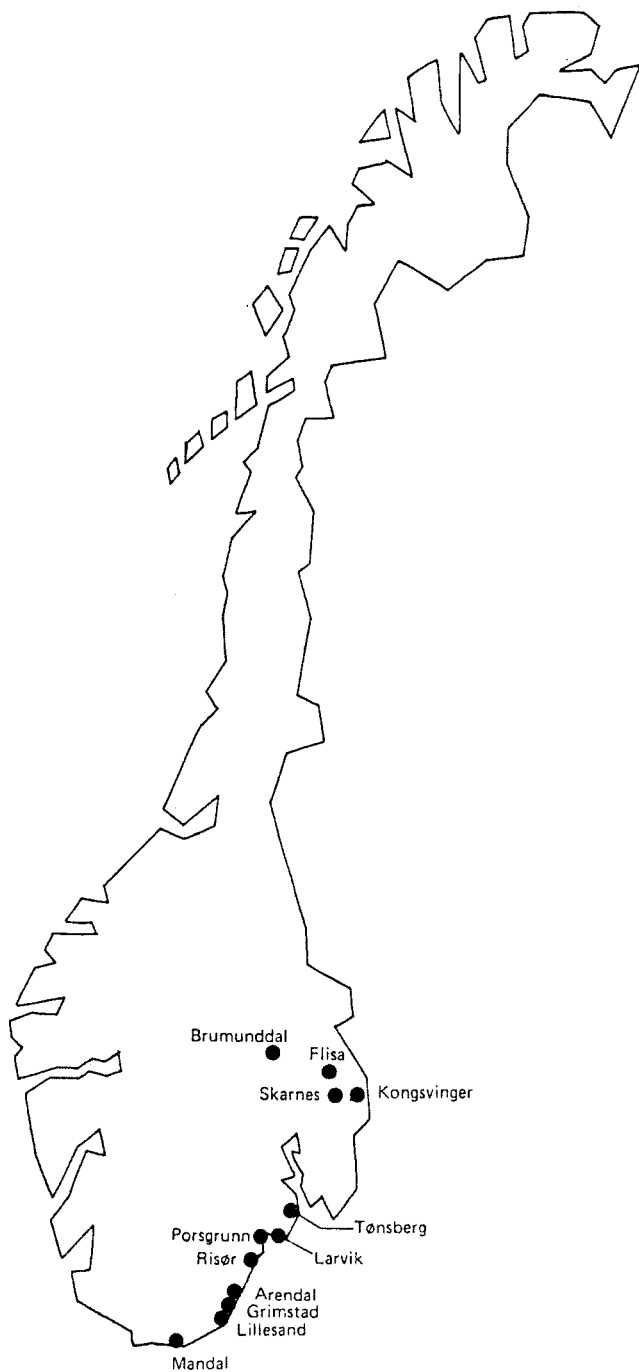
Det kommer dels av at statsbankenes utlån er blitt så store, dels at utenlandske banker har en svært stor andel: det gjelder Nordsjøfinansieringen og dekingen av underskuddet på betalingsbalansen.

**FORDELING AV DnC's AKTIVA OG PASSIVA  
[31.12. 1977]**

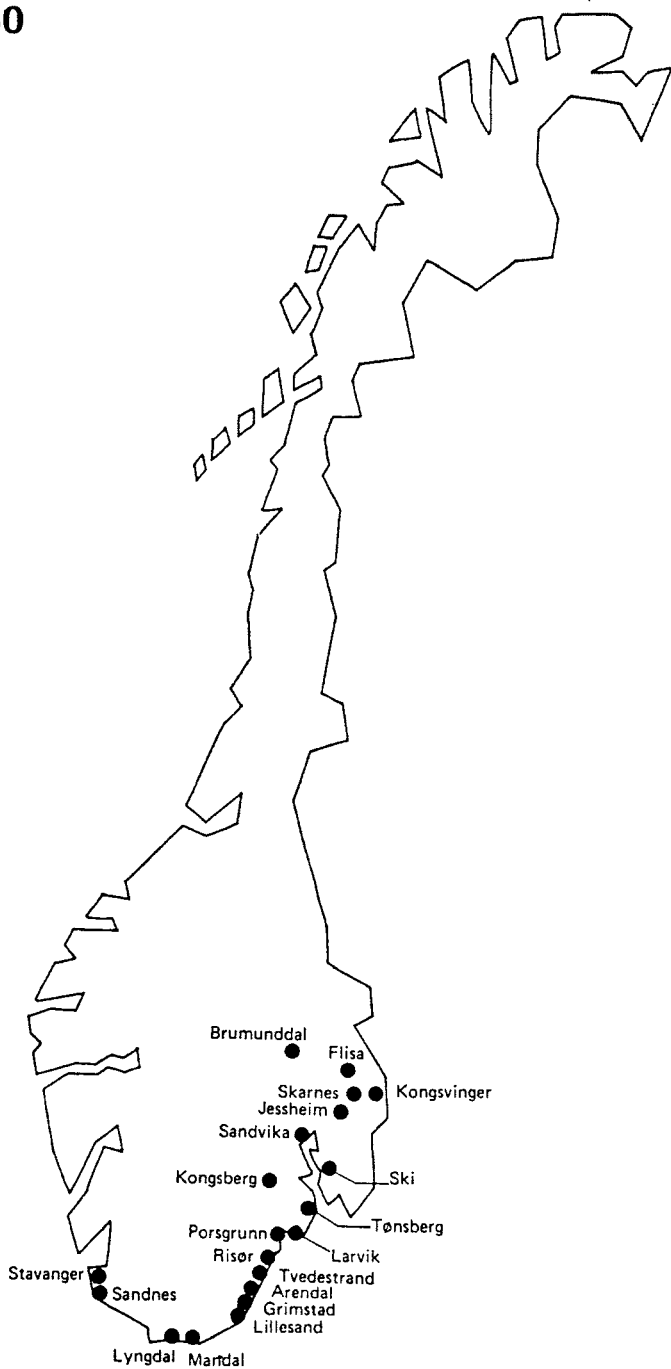
Mldr.  
kr.



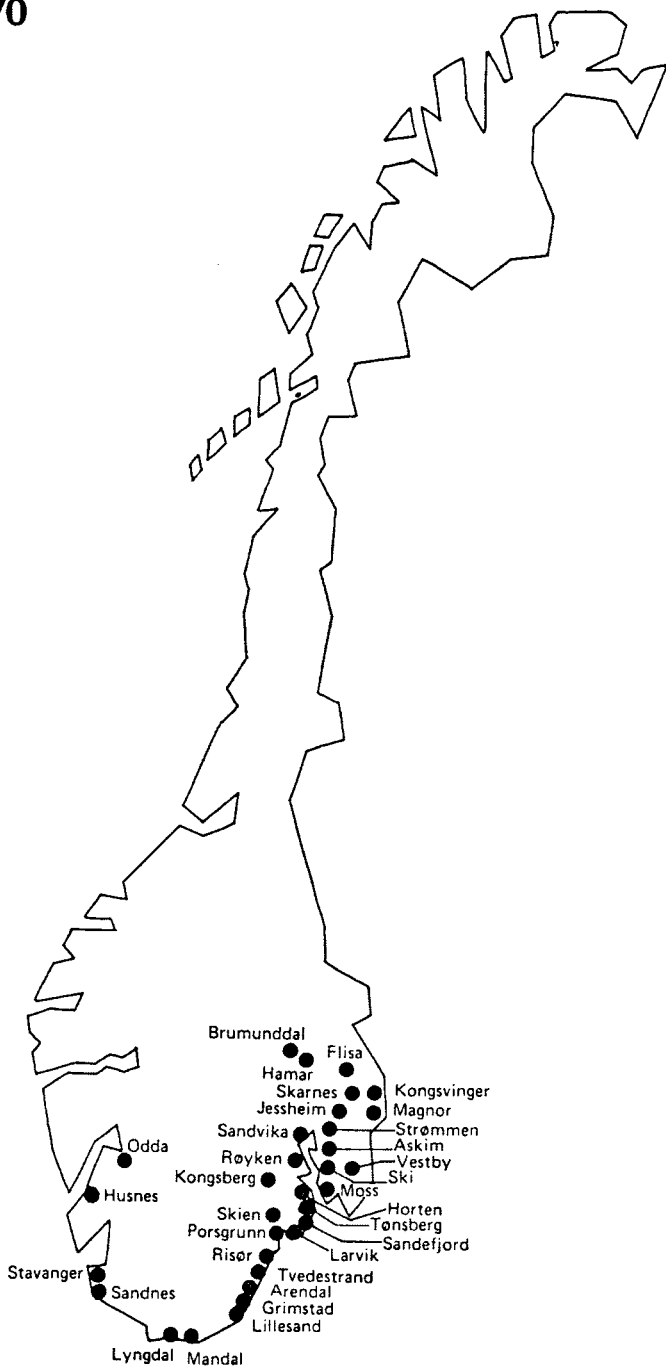
DnC - 1950



DnC - 1960



DnC - 1970





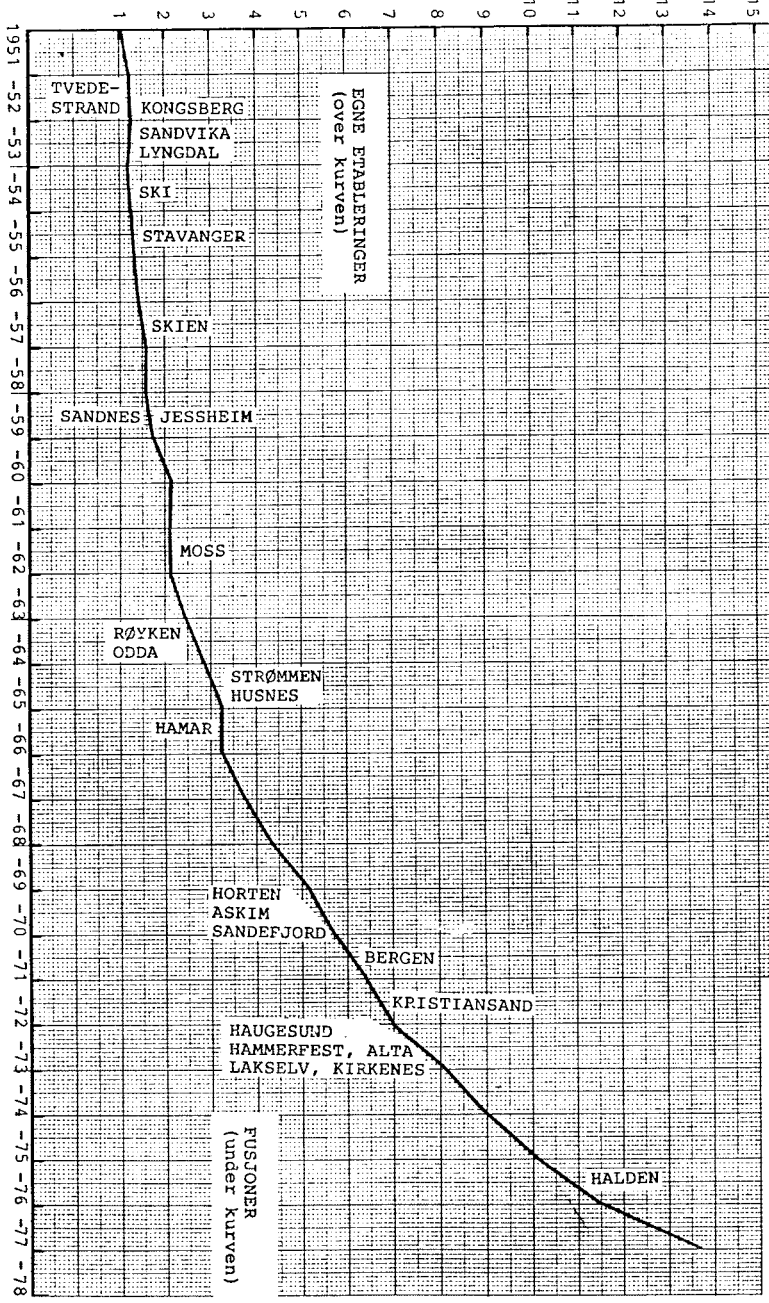
DnC - 1978



M.D.R.  
K.R.

DNC - FORVALTNINGSKAPITALEN

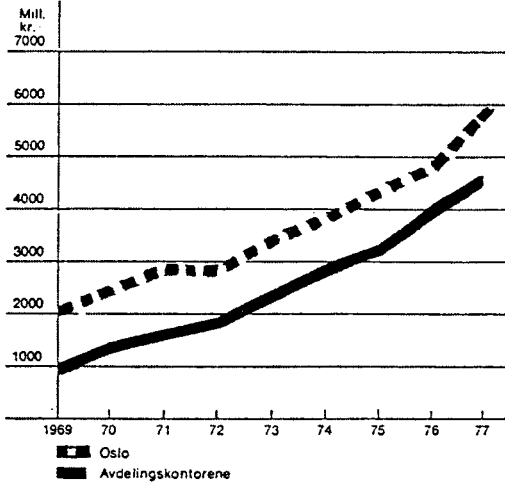
VEDLEGG 7



EGNE ETABLERINGER  
(over kurven)

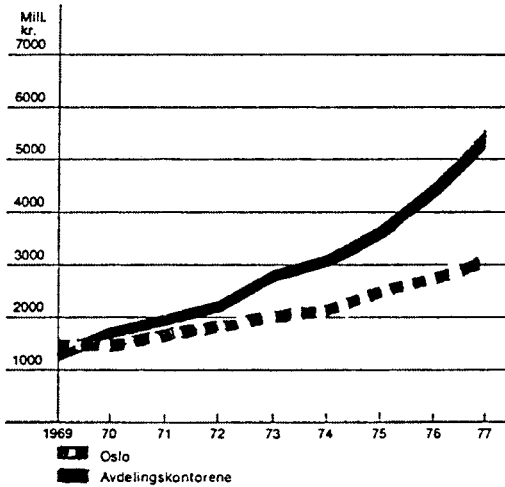
FUSJONER  
(under kurven)

## INNSKUDD – DnC

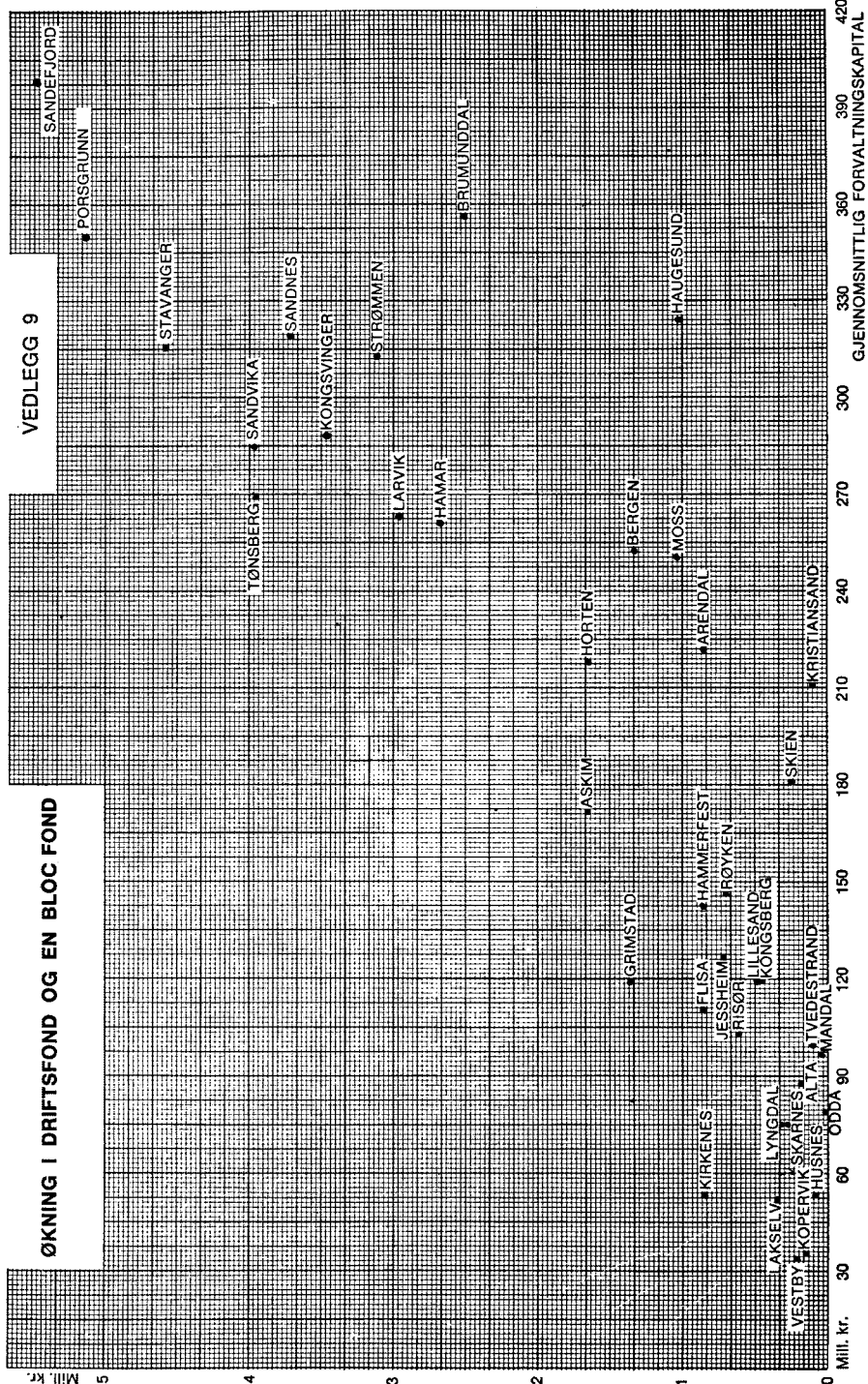


Innskuddsveksten har vært betydelig de senere år, særlig ved avdelingskontorene.

## UTLÅN – DnC



Også utlånene har øket sterkt ved avdelingskontorene.



ØKNING I DRIFTSFOND OG EN BLOC FOND

VEDLEGG 9

Mill. kr. 5  
4  
3  
2  
1  
0

30 60 90 120 150 180 210 240 270 300 330 360 390 420

GJENNOMSNITTLIG FORVALTNINGSKAPITAL

Statsråd

## KRISTOFER LEHMKUHL

(1855—1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt «Høyskolens far».

### Tidligere KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk  
med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkühl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O. T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O. R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevillje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet — oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Jobs. Mageli*: A/S Moelven Brug — Karakteristika og synspunkter.