Bankfusion?

Fra et økonomisk og organisatorisk aktionærperspektiv

(en tænkt situation)

Specialeafhandling

HD i Finansiel Rådgivning

Aalborg Universitet

Vejleder

Jesper Raalskov

Forfatter

Aalborg den 30. april 2014

Hans Peter Hansen

(Studienummer 20126552)

Indholdsfortegnelse

1 English summary ... 2

2 Indledning ... 3
2.1 Problembaggrund ... 3
2.2 Problemstilling ... 4
2.3 Problemformulering ... 4

3 Metode ... 5
3.1 Struktur ... 6
3.2 Teorier og modeller ... 6
3.3 Sammenligningsgrund ... 7
3.4 Beregning, datamateriale og talangivelse ... 7
3.5 Kildekritik ... 8
3.6 Afgrænsninger ... 9

4 Virksomhedspræsentation ... 10
4.1 Nørresundby Bank A/S ... 10
4.2 Nordjyske Bank A/S ... 11

5 Regnskabs-, risiko- og kapitalanalyse ... 14
5.1 Indtjeningsudvikling ... 14
5.2 Afkastkrav ... 19
5.3 Egenkapitalforrentning ... 22
5.4 Solvens og basiskapital ... 23
5.5 Risikovægtede poster ... 28
5.6 Likviditet ... 30
5.7 Indlån/funding ... 32
5.8 Udlån ... 37
5.9 Rentefølsomhed ... 43
5.10 Delkonklusion ... 44

6 Fusionsanalyse/-vurdering ... 45
6.1 Aktieombytning ... 45
6.2 Besparelser og synergieffekter ... 47
6.3 Fremtidig drift ... 54
6.4 Nøgletalsanalyse ... 54
6.5 Fusionsvurdering ... 57

7 Organisationsplanlægning ... 59
7.1 Interessentanalyse ... 59
7.2 Organisationsstruktur ... 62
7.3 Organisationskultur ... 64
7.4 Motivation og forandringsmodstand ... 70
7.5 Beslutningsproces ... 73

8 Konklusion ... 75

9 Perspektivering ... 77

10 Litteraturliste ... 78

11 Figur- og tabelfortegnelse ... 80

12 Bilagsfortegnelse ... 81

1 English summary

In recent times the number of bank mergers and acquisitions has increased rapidly in Denmark. The regulatory requirements for the financial sector makes it difficult for smaller banks to survive and as a result, multiple smaller units have merged into larger, and thus fewer, units in order to pursue efficiency, synergy and growth in the company. Due to this development/tendency the subject of this report is a hypothetical bank-merger between two small local banks in Northern Denmark and is based on published data.

The report examines whether a merger between 'Nørresundby Bank' and 'Nordjyske Bank' would be attractive to their shareholders. Furthermore it examines which organizational considerations the management should be aware of to protect the shareholders. The report will initially present an introduction of the two banks, respectively. The following part of the report is a pre-analysis that will identify the two banks' current situation and economic development and clarify the advantages, disadvantages, similarities and how they match. The pre-analysis consist of an account-, risk- and financial analysis of the two banks and additionally the current and future regulatory requirements are described. Subsequently, there will be an analysis of the merger, which includes performance optimization/synergies, budget estimations, examination of key figures, and a final assessment of the merger's value for the shareholders. Derived from this assessment there will be an analysis which purpose is to examine the organizational planning of mergers, in relation to secure the shareholders in the best possible way. It will thus include a stakeholder analysis, organizational structure, culture analysis, motivation, resistance to change and the decision-making process. Finally, a conclusion will be provided that assess whether a merger is attractive for the shareholders as well as which organizational considerations, the management should make.

2 Indledning

2.1 Problembaggrund

"price is what you pay – value is what you get"[1]. Et enkelt citat og umiddelbart indlysende, men alligevel krævede det en global finanskrise ikke set værre i næsten 80 år, før at den internationale finanssektor forstod essensen. De amerikanske pengeinstitutter havde i tiden før finanskrisen i flere år udstedt boliglån til en befolkningsgruppe, der ikke havde økonomi til at klare en rentestigning, der mere end fordoblede boligpriserne i USA. Boliglånene blev "pakket ind" som en obligation (CDO-obligationer[2]) og størstedelen blev stemplet med en "AAA-rating"[3] og videresolgt til finanssektoren og investorer. Da renten steg og de amerikanske boligejere ikke kunne betale, sprang den amerikanske boligboble, hvilket resulterede i tvangsaktioner og styrtdykkende boligpriser i USA. Den 15. september 2008 indgav en af verdens største banker Lehmann Brothers som følge heraf konkursbegæring, og dette regnes for at være datoen for, hvornår den globale finanskrise for alvor begyndte. Der kom uvished om, hvem der i finanssektoren havde "penge i klemme", hvilket skabte en mistillid institutterne imellem og frie likvider blev næsten umuligt at fremskaffe. Det globale aktiemarked styrtdykkede og en global recession begyndte.[4]

I Danmark havde der siden indførslen af de afdragsfrie lån i 2003 været stigende ejendomspriser og pengeinstitutternes eksponering i ejendomsbranchen steg signifikant. En stor del heraf var ejendomsinvestorer, der fik overbelånt både eksisterende og ny-opførte ejendomme. Den danske boligboble sprang næsten samtidig med, at finanskrisen begyndte og pengeinstitutter, der havde overbelånt ejendomme og samtidig ikke kunne skaffe likviditet, begyndte at gå konkurs, herunder blandt andre Roskilde Bank, EBH Bank og Amager Banken. Finanssektoren tabte flere milliarder, virksomheder gik konkurs, arbejdsløsheden steg og mange boligejere blev teknisk insolvente på grund af overbelåninger og flere måtte handles på tvangsauktion med store tab.[5]

---

[1] Citat af forretningsmanden og investoren Warren Buffet
[2] CDO = Collateralized Debt Obligation
[3] AAA-rating = Højeste kreditværdighed
[4] Egen tilvirkning pba. filmen "Inside Job" (2010)
[5] www.dr.dk (1)

2.2 Problemstilling

Finanskrisen har dels givet finanssektoren en lærestreg, men også befolkningen, medierne og regeringen. Indledningsvist greb regeringen ind med adskillige bankpakker, der skulle sikre kundernes indlån og pengeinstitutternes kapital m.v. Herudover er der blevet indført en række strengere krav til det at drive pengeinstituttet, hvilket Finanstilsynet fører tilsyn med. I perioden 2008-2013 er der i Danmark "forsvundet" i alt 62 pengeinstitutter på grund af konkurs, opkøb og fusioner.[6] De opkøbte og fusionerede pengeinstitutter har givetvis måtte konstatere, at de strengere krav gjorde det både sværere og dyrere at drive finansiel virksomhed.

Fra et aktionærsynspunkt har en fusion sine umiddelbare fordele i form af rationaliseringsbesparelser, synergieffekter og stærkere markedsposition m.v. De store pengeinstitutters fordele i form af billigere funding, stordriftsfordele m.v. gør det herudover vanskeligt for de mindre pengeinstitutter at drive en rentabel virksomhed, når kunderne kræver samme priser. I Nordjylland har der på det seneste været fusion mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland under navnet Jutlander Bank samt mellem Spar Nord og Sparbank. Dette lægger et øget pres på de øvrige pengeinstitutter især i Nordjylland, og stiller spørgsmålstegn ved, hvorvidt dette blandt konkurrenterne gør en fusion til en nødvendighed. To af disse konkurrenter er Nørresundby Bank og Nordjyske Bank, som ud fra deres geografiske placeringer, ensartede produkter, samme kundetyper m.v., objektivt set virker oplagte at fusionere. Spørgsmålet er, hvorvidt dette er en fordel for aktionærerne?

2.3 Problemformulering

På baggrund af den beskrevne problembaggrund og problemstilling, er der opstillet følgende problemformulering:

Vil det være fordelagtigt for aktionærerne i Nørresundby Bank og Nordjyske Bank at fusionere? I givet fald, hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre for at sikre aktionærerne bedst muligt?

[6] www.politiken.dk (1)

3 Metode

Indledningsvist bemærkes det, at specialeafhandlingen er udarbejdet på baggrund af offentligt tilgængeligt materiale. Der er suppleret med få oplysninger fra pengeinstitutterne, der ikke kan kategoriseres som fortrolige oplysninger.

Specialet indledes med en virksomhedsbeskrivelse af Nørresundby Bank og Nordjyske Bank, således der gives kendskab til størrelse, antal filialer, medarbejdere, produkter m.v. Ligeledes beskrives virksomhedernes aktionærforhold, således det klarlægges, hvordan ejerkredsen er sammensat m.v. Indholdet i virksomhedsbeskrivelsen anvendes løbende i specialets analyser og vurderinger.

I det efterfølgende kapitel er der foretaget en regnskabs-, risiko- og kapitalanalyse af Nørresundby Bank og Nordjyske Bank. Analyserne omhandler først indtjeningsudvikling i form af basisindtjening, omkostninger, nedskrivninger og suppleres efterfølgende af afkastkrav og egenkapitalforrentning. Hernæst analyseres solvens og basiskapital samt risikovægtede poster og likviditetsforholdene. Hertil beskrives ligeledes den nuværende og kommende lovgivning. Herudover indgår tillige en analyse af institutternes funding og udlånsaktiviteter, herunder gearingsgrad, indlån- og udlånsstruktur, kapitalomkostninger, rentemarginal- og følsomhed samt kunderisiko og brancheeksponering. Analysen har samlet set til formål at belyse institutternes økonomiske udvikling og nuværende situation. Herved kan det klarlægges, hvilke fordele/ulemper institutterne har hver især, samt hvilke ligheder de har og på hvilke områder de matcher. Kapitlet afsluttes som følge af størrelse med en delkonklusion, der supplerer den efterfølgende fusionsanalyse-/vurdering.

Fusionsanalysen-/vurderingen indledes kort med, hvorledes fusionen teknisk set kan foretages og i forlængelse heraf beregnes aktieombytningsforholdet ved fusionen. Hernæst foretages en analyse af de mulige rationaliseringsbesparelser og synergieffekter en fusion kan medføre, som efterfølgende danner grundlag for et toårigt driftsbudget for fusionsvirksomheden. Driftsbudgettet analyseres ved nøgletallene: egenkapitalforrentning, ICGR og medarbejder pr. balancemilliard. Kapitlet afrundes med en vurdering af, om en fusion er en fordel for aktionærerne i de to institutter.

Endeligt fortages en analyse af, hvilken organisationsplanlægning ledelsen bør foretage ved en fusion. Indledningsvist foretages en interessentanalyse, hvor fusionens vigtigste interessen-

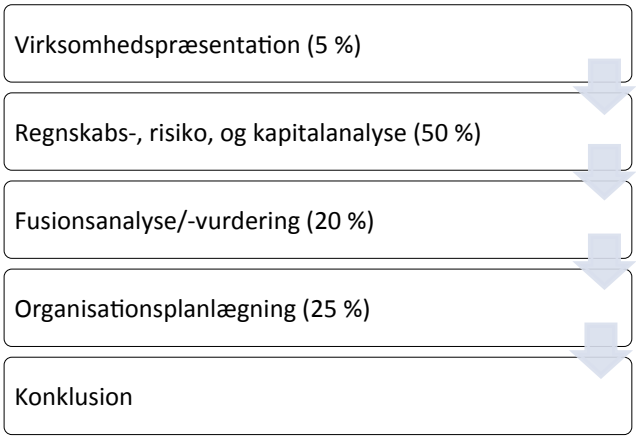
ter belyses. Efterfølgende vil der med udgangspunkt i de to institutters nuværende organisation blive udarbejdet et organisationsdiagram for det fusionerede pengeinstitut. De egentlige organisatoriske udfordringer i form af kulturforskelle, medarbejdermotivation og forandringsmodstand vil dernæst blive belyst og kommenteret i forhold til sikring af aktionærerne bedst muligt. Afsnittet afsluttes med en overordnet opsamling af, hvilken beslutningsproces ledelsen bør gennemgå ved en fusion.

Specialet afrundes med en konklusion, der besvarer problemformuleringen. Som sidste kapitel foretages der en perspektivering af den organisatoriske problemstilling.

3.1 Struktur

Figur 1 viser specialets struktur, hvor procentandelen er i forhold til vægtning (sideantal).

Figur 1: Metodestruktur



Kilde: Egen tilvirkning

3.2 Teorier og modeller

Der er som udgangspunkt anvendt litteratur fra fagene på HD(FR)-studiet. En væsentlig del af de anvendte teorier/modeller i de økonomiske analyser er fra faget "Styring af finansielle virksomheder" (6. semester), der tager udgangspunkt i bogen Commercial Banking (2005) af Benton E. Gup og James W. Kolari. Med mindre andet er angivet, er nøgletal, formler og teorien bag, fra det udlevede materiale på semesteret. Der er som følge heraf ikke kildeangivelse ved ligningerne/formlerne. Tillige anvendes de på semestret udleverede bekendtgørelser og love, herunder Lov om Finansiel Virksomhed (LOFV) og Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital (BOBK). Der er i enkelte tilfælde inddraget teori fra faget "Investeringsteori" (5. semester). Ved de organisatoriske overvejelser er der anvendt det udlevede materiale fra faget

”Ledelses- og Organisationsteori” (7. semester) samt fra bogen Organisationsteori (2010) af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, der har været en stor del af pensum på semesteret. Alle modeller og teorier forklares indledningsvist ved medtagelse og de modeller, der grafisk illustreres, er så vidt det har været muligt udarbejdet efter egen tilvirkning. Model- og teoriforklaringen er i en vis grad kortfattet som følge af det begrænsede sideantal (se afsnit 3.6).

3.3 Sammenligningsgrund

Sammenligningsgrundlaget har til formål at vise, hvorledes pengeinstitutterne performer i forhold til konkurrenterne. Finanstilsynets størrelsesgruppering af pengeinstitutter i Danmark opgøres efter den arbejdende kapital, som er summen af et instituts egenkapital, indlån, efterstillede kapitalindskud og udstedte obligationer.[7] Nørresundby Bank og Nordjyske Bank tilhører ”Gruppe 3”, hvilket omfatter pengeinstitutter, der har en arbejdende kapital på over kr. 250 millioner og under kr. 12 milliarder.[8] Der er et betydeligt antal pengeinstitutter i gruppe 3, hvilket vanskeliggør at finde/beregne et anvendeligt sammenligningsgrund, der ellers var at foretrække. Som følge heraf anvendes Spar Nord Bank og Lån & Spar Bank til at sammenligne performance. Lån & Spar Bank er medtaget qua, at de er et af de største pengeinstitutter i ”Gruppe 3”. Lån & Spar Banks udlånsandel til privatsektoren udgør i 2013 89,3 %[9], hvilket indikerer en lidt anden forretningsmodel og vil som følge heraf ikke blive medtaget i alle analyserne. Spar Nord Bank medtages af tre årsager, herunder deres eksponering i Nordjylland, deres ensartede produkter til de to banker samt deres placering i ”Gruppe 2”, hvor Nørresundby Bank og Nordjyske Bank vil placeres ved en fusion, da de jf. Bilag 1 får en arbejdende kapital på over kr. 12 milliarder. Bankerne vil tillige, hvor det er muligt og relevant, blive sammenlignet med landsgennemsnittet for danske pengeinstitutter, der dog kun er tilgængeligt ud fra halvårsrapporter. Til evaluering af enkelte nøgletal anvendes ydermere referencerenter, minimumskrav m.v.

3.4 Beregning, datamateriale og talangivelse

Der vil som udgangspunkt blive vist en formel for, hvorledes det pågældende nøgletal beregnes samt facittet for beregningerne. Ved beregninger, hvor formlen er af avanceret karakter, vil der blive illustreret et beregningseksempel på ét af facitterne. Alt anvendt datamateriale er

[7] www.finanstilsynet.dk (1)
[8] www.finanstilsynet.dk (2)
[9] Lån & Spar Banks årsrapport 2013, side 54

at finde via bilagene jf. bilagsfortegnelsen (kapital 12). Af bilagene fremgår alle data og beregningsresultatet. Analyseperioden omfatter årene 2010, 2011, 2012 og 2013. Dette vurderes passende og retvisende til vurdering af pengeinstitutternes seneste udvikling og nuværende økonomiske situation. Analyseperioden medfører således, at pengeinstitutternes udvikling ved finanskrisens begyndelse ikke belyses. Ved enkelte analyser er det vurderet tilstrækkeligt med tallene fra 2013, hvorfor der ikke vises flerårig udvikling herfor.

Alle beløb vil som udgangspunkt være i danske kroner (DKK), og benævnes som ”kr.” foran tallet. Det vil ligeledes være angivet, hvorvidt der er tale om beløb i kroner hele tusinder, i kroner tusinder (t.kr.) og/eller i kroner millioner/milliarder (mio./mia.). Såfremt der ikke er tale om danske kroner, vil det specifikt fremgå, herunder fx i euro (EUR).

3.5 Kildekritik

Det er indledningsvist kritisk, at der ikke er medtaget sammenligningsgrundlag for ”Gruppe 3” pengeinstitutterne, da dette ville have givet et mere retvisende billede af institutternes udvikling i forhold til konkurrenterne. Samtidig er det ikke uvæsentligt, at Lån & Spar Bank har en stor andel privatkunder og banken dermed opererer med andre risikoparametre og konjunkturpåvirkninger. Det er tillige af væsentlig karakter, at de anvendte gennemsnitstal for danske pengeinstitutter er ud fra halvårsrapporter, da disse blandt andet ikke er revideret. Der er på den baggrund ikke draget endelige konklusioner alene ud fra sammenligningsgrundlaget.

En væsentlig del af analyserne tager udgangspunkt i pengeinstitutternes årsrapport 2013. Der er her ligeledes medtaget udsagn fra bestyrelses- og ledelsespåtegningerne, der alt andet lige indeholder det, som virksomhederne vil offentliggøre. Det betyder således, at der kan være væsentlige forhold, der ikke skabes kendskab til.

Til beskrivelse af de kommende lovændringer tages der udgangspunkt i revisionsfirmaet Deloittes fortolkning. Fortolkningen er ikke udtømmende og der er således en mindre risiko for afvigelser. Der er ydermere inddraget en analyse foretaget af studerende fra MBA-studiet på Aalborg Universitet, der indeholder en række begrænsninger, hvorfor analysens konklusioner alt andet lige skal ses med et vis forbehold. De øvrige anvendte kilder er ved inddragelse kommenteret kritisk efter relevans. Der er som udgangspunkt kun medtaget ”troværdige” kilder, altså ikke udsagn fra interesseorganisationer osv.

3.6 Afgrænsninger

Specialafhandlingen er begrænset til at bestå af maksimalt 80 antal sider (uden bilag), hvorfor der er afgrænset fra en række forhold enten efter relevans for problemstillingen eller som direkte følge af sideantalsbegrænsningen. Alene en fusion mellem de to pengeinstitutter belyses, hvorfor der afgrænses fra, hvorvidt en alternativ fusionsparter for hver af virksomhederne er mere fordelagtig. Tillige afgrænses der fra aktionærernes eventuelle politiske, strategiske og øvrige interesser, hvilket således forudsætter, at de vil tilslutte sig en fusion, hvis den er økonomisk fordelagtig. Specialet er ydermere afgrænset fra de skattemæssige og juridiske forhold ved fusion for både aktionærerne og virksomhederne.

Den økonomiske udvikling før 2010 belyses som nævnt ikke, men udviklingen i årene frem til 2013 vil tillige være af et begrænset omfang, da det er institutternes nuværende situation, der er relevant for problemstillingen. Regnskabs-, risiko og kapitalanalysen er begrænset til udvalgte nøgletal og afdækker ikke alle forhold under disse analysetyper, herunder er blandt andet Tilsynsdiamanten og afkastningsgraden ikke medtaget. Både nuværende og kommende lovgivning medtages tillige i et mindre omfang og krav til SIFI-institutter belyses ikke. Ind- og udlån er afgrænset til to løbetider, herunder over og under ét år, hvorfor den egentlige likviditetsrisiko kun belyses overordnet.

I fusionsanalysen er den teoretiske del i forhold til fusion af begrænset karakter. Værdiansættelsen/prisfastsættelsen tager udgangspunkt i K/I, og der afgrænses fra øvrige principper samt nøgletallene P/E og EPS. Det forudsættes i specialet, at fusionen sker ved aktieombytning, hvorfor der afgrænses fra andre købsformer. Tillige afgrænses der fra fusionsbalancen, herunder værdiansættelse af eventuelt goodwill m.v. og den regnskabstekniske egenkapitalopgørelse ved en fusion. Det forudsættes, at fusionen vil ske med Finanstilsynets og konkurrencemyndighedernes godkendelse, hvorfor disse forhold ikke nævnes yderligere. Ydermere afgrænses der fra Nordjyske Banks afdeling i København og forhold vedrørende bankernes repræsentantskab.

Organisationsplanlægningen er afgrænset til enkelte modeller på grund af sideantalsbegrænsningen og indeholder således kun en lille del af relevante teorier/modeller. Til vurdering af de organisatoriske overvejelser, er der afgrænset til forhold vedrørende kultur, motivation, forandringsmodstand og et kortfattet afsnit omhandlende beslutningsprocesser. De organisatoriske anbefalinger er af overordnet karakter, da kendskabet til virksomheden internt er begrænset. Endeligt er der afgrænset fra Projektledelse.

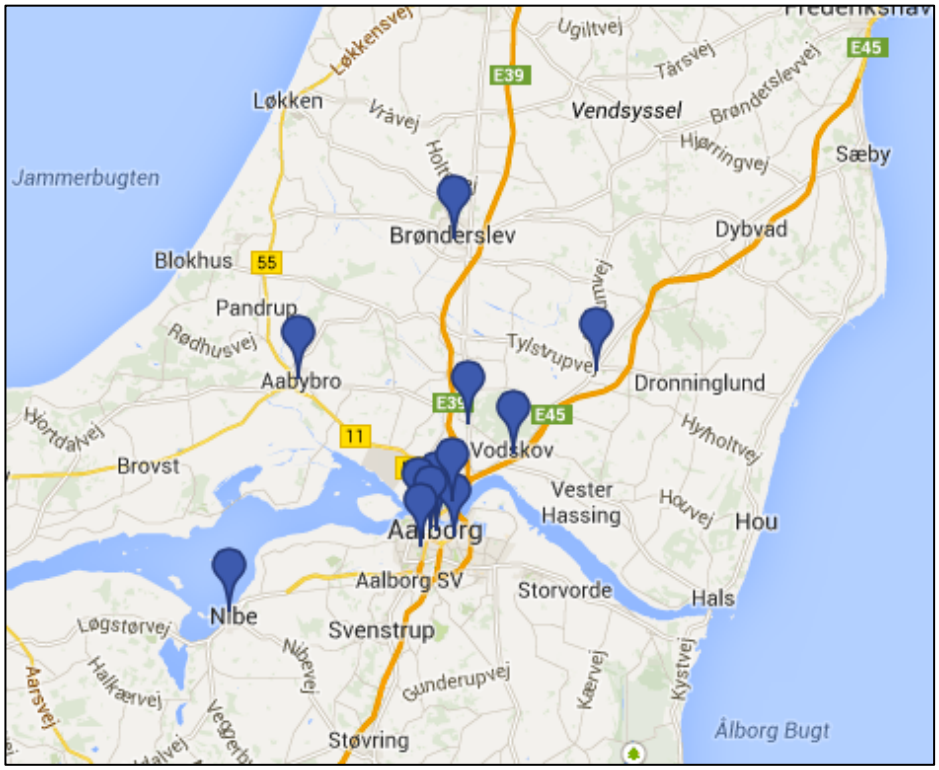
4 Virksomhedspræsentation

4.1 Nørresundby Bank A/S

Nørresundby Banks historie stammer helt tilbage fra år 1897, hvor flere borgere i Nørresundby tog initiativ til at etablere en ny bank under navnet "Aktieselskabet Banken for Nørresundby og Omegn". I 1975 ændrede banken navn til Nørresundby Bank.

Nørresundby Bank har i dag ca. 240 medarbejdere, der håndterer ca. 65.000 kunder via 13 afdelinger/filialer fordelt i Region Nordjylland.[10]

Figur 2: Nørresundby Banks filialer



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.nrsbank.dk og https://mapsengine.google.com

Nørresundby Bank kan via sine samarbejdspartnere inden for forsikring (Privatsikring), realkredit (Totalkredit) mfl. tilbyde stort set alle finansielle produkter til både privat- og erhvervskunder samt investeringskunder m.v.[11]

---

[10] www.nrsbank.dk (1), "Profil"
[11] Egen tilvirkning pba. www.nrsbank.dk

Bankens strategi indeholder kerneværdierne frie, nære og ordentligt, som kort sagt betyder, at de ønsker at drive bank på ”*en sober og ordentlig måde*” med fokus på lokalområdet og med respekt for kundernes ønsker.[12] Banken forsøger at udvikle sig via overskriften ”Den bedste udgave af Nørresundby Bank”, hvilket blandt andet betyder, at de løbende tilretter organisationen til udviklingen i lokalområdet, således de strategiske målsætninger understøttes. Hertil kan det også nævnes, at de i større grad anvender de sociale medier, herunder Facebook samt kampagner i form af vejledning/rådgivning til unge på uddannelsesinstitutioner. Ydermere har de implementeret et nyt rådgivningssystem til privatkundesegmentet, hvilket har medført mersalg og kundetilgang.[13]

Nørresundby bank ejes af ca. 23.000 aktionærer, hvoraf over 90 % består af Nørresundby Banks egne kunder.[14] Nørresundby Bank har én stor aktionær, herunder Spar Nord Bank A/S, der pr. 31. december 2013 ejer 50,2 % af aktierne.[15] Bankens vedtægter indeholder dog en stemmeretsbegrænsning, hvilket begrænser en aktionær, der ejer 7.000 stk. aktier eller derover til maksimalt at kunne opnå 11 stemmer på generalforsamlingen. Nørresundby Banks storaktionær Spar Nord Bank A/S har således på trods af sin store ejerandel på 2.309.200 stk. aktier ”kun” 11 stemmer på generalforsamlingen og har dermed lige så meget indflydelse som alle øvrige aktionærer, der har 7.000 stk. aktier eller flere.[16] Alle bankens aktionærer har dermed uagtet størrelse, forholdsvis ligelig indflydelse på generalforsamlingen.

4.2 Nordjyske Bank A/S

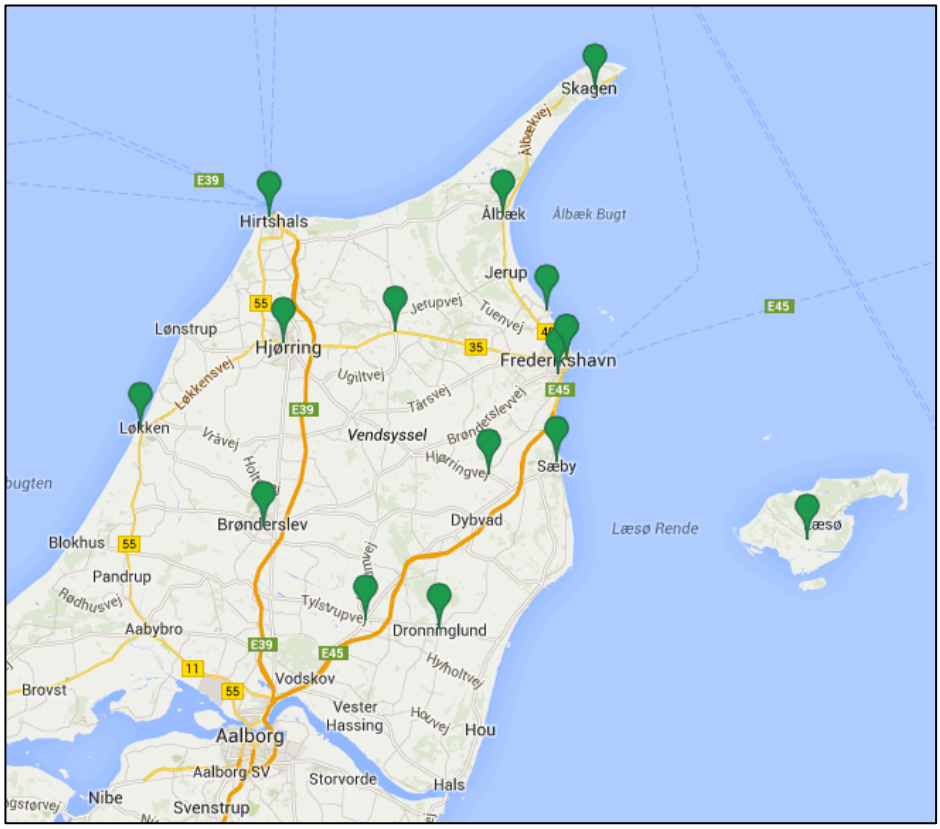
Nordjyske Bank blev etableret i år 2002 via en fusion mellem Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank. Egnsbank Nord blev etableret i år 1970, hvor flere lokale banker blev sammenlagt, heri blandt Frederikshavns Bank, der blev etableret i år 1891. Vendsyssel Bank har i sin historie haft flere navne, herunder først ”A/S Handels- og Landbrugsbanken i Hjørring”, da banken blev etableret i år 1929. I år 1977 skiftede de navn til ”Lokalbanken i Hjørring A/S” som de fastholdte frem til år 1999, hvor banken skiftede navn til Vendsyssel Bank A/S.[17]

---

[12] www.nrsbank.dk (1), ”Profil”
[13] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 20-21
[14] www.nrsbank.dk (1), ”Investor Relations”
[15] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 19
[16] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 18
[17] www.nordjyskebank.dk (1), ”Profil”

Nordjyske Bank har i dag ca. 271 medarbejdere,[18] der håndterer knap 60.000 kunder via 15 afdelinger/filialer i Region Nordjylland, som illustreret Figur 3. Herudover har banken én afdeling i København.[19]

Figur 3: Nordjyske Banks filialer i Nordjylland



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.nordjyskebank.dk og https://mapsengine.google.com

Nordjyske Bank tilbyder med samme samarbejdspartnere som Nørresundby Bank, ligeledes stort set alle finansielle produkter til de fleste kundetyper.[20] Herudover har de erhvervscentre inden for fiskeri m.v.

I bankens strategi er kerneværdierne tryghed, handlekraft og kompetence, der kort sagt betyder, at banken er "*lokalt forankrede med en lokal ledelse og lokale medarbejdere, der selv kan træffe beslutninger*".[21] Banken har interesse i at vokse i Nordjylland, men oplyser samtidig en interesse for at vokse/ekspandere i både København og Aarhus.[22]

---

[18] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 15
[19] www.nordjyskebank.dk (1)
[20] Egen tilvirkning pba. www.nordjyskebank.dk
[21] www.nordjyskebank.dk (1), "Profil"
[22] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 12

Nordjyske Bank ejes ligesom Nørresundby Bank af ca. 23.000 aktionærer, hvoraf størstedelen ligeledes er bankens egne kunder.[23] Bankens største aktionær ejer ca. 5 % af bankens aktiekapital. Bankens vedtægter indeholder dels krav om bankens samtykke, såfremt en aktionær opnår 10 % eller mere af bankens aktiekapital, men ydermere en stemmeretsbegrænsning på 1.000 antal stemmer på generalforsamlingen, hvor én stemme gives ved hver påbegyndt kr. 100 i aktiebesiddelse.[24] Alle bankens aktionærer har ligesom Nørresundby Bank forholdsvis ligelig indflydelse på generalforsamlingen.

Af interessante udmeldinger fra Nordjyske Bank, er følgende citat fra deres årsrapport 2013, hvor de i en vis grad giver udtryk for et fusions-/opkøbsønske:

"Banken forventer, at konsolideringen blandt danske pengeinstitutter vil fortsætte i de kommende år, og banken forventer fortsat at være offensiv og opsøgende i den forventede strukturtilpasning." [25]

[23] www.nordjyskebank.dk (1), "Investor Relations"
[24] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 25-26
[25] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 12

5 Regnskabs-, risiko- og kapitalanalyse

Regnskabs-, risiko- og kapitalanalysen omfatter analyse af både bankernes resultatopgørelse og balance samt de risici de har ved sine aktiviteter. Dette danner samlet set grundlag for, hvilken økonomisk situation de er i, samt i hvilken grad de økonomisk set passer sammen som et fusioneret pengeinstitut.

5.1 Indtjeningsudvikling

5.1.1 Kort om udviklingen i Nørresundby Bank

I Tabel 1 fremgår nogle udvalgte resultatposter for Nørresundby Bank.

Tabel 1: Udvalgte resultatposter for Nørresundby Bank (beløb i mio. kr.)

Nørresundby Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Basisindtægter	420	421	424	423
Personale- og administrationsomkostninger	251	259	257	246
Nedskrivninger (udlån)	89	66	88	59
Resultat før skat	77	60	98	121

Kilde: Egen tilvirkning pba. Nørresundby Banks årsrapport 2010-2013

Bankens basisindtægter (netto rente- og gebyrindtægter) er nogenlunde stabile gennem de seneste 4 år. Banken har senest oplevet et fald i netto renteindtægterne som følge af en faldende efterspørgsel efter udlån samt et faldende renteniveau. Gebyrindtægterne er dog steget som følge af en stigende investeringsinteresse fra kunderne.[26] Bankens omkostninger til personale og administration har siden 2011 været faldende og oplever især et fald fra 2012 til 2013. Dette skyldes, at flere af deres kunder anvender selvbetjening samt en reduktion i antallet af filialer (3 filialer) og medarbejdere (19 medarbejdere).[27] Nedskrivningerne på bankens udlån har svinget de seneste år, men falder væsentligt fra 2012 til 2013. Banken forklarer hertil, at der i regnskabsåret har været et faldende nedskrivningsbehov.[28] Bankens nedskrivninger analyseres nærmere i afsnit 5.1.4, hvor der ligeledes redegøres for teorien bag.

Bankens resultat før skat i 2013 er steget væsentligt, hvilket vurderes særdeles positivt. På trods af uændret basisindtægter, har banken formået at levere det bedste resultat siden 2007.

[26] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 13
[27] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 14-15
[28] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 15

2013-resultatet indeholder kursreguleringer for kr. 22,4 millioner mod kr. 31,6 millioner sidste år, hvorfor udviklingen fra 2012 til 2013 overordnet set er som følge af faldende nedskrivninger og reduceret personale- og administrationsomkostninger.

5.1.2 Kort om udviklingen i Nordjyske Bank

I Tabel 2 fremgår samme udvalgte resultatposter for Nordjyske Bank.

Tabel 2: Udvalgte resultatposter for Nordjyske Bank (beløb i mio. kr.)

Nordjyske Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Basisindtægter	463	473	484	482
Personale- og administrationsomkostninger	259	263	263	271
Nedskrivninger (udlån)	81	113	131	129
Resultat før skat	120	68	87	71

Kilde: Egen tilvirkning pba. Nordjyske Banks årsrapport 2010-2013

Basisindtægterne er steget siden 2010, men falder i mindre grad i 2013, hvilket af banken forklares med samme årsag som Nørresundby Bank.[29] Bankens omkostninger til personale og administration har siden 2010 været stigende fra kr. 259 millioner til kr. 271 millioner i 2013. Banken har siden efteråret 2013 været i færd med en organisationstilpasning, der dog først forventes at påvirke bankens omkostninger fuldt ud i 2014-2015.[30] Bankens nedskrivninger har været væsentligt stigende siden 2010, hvor de udgjorde kr. 81 millioner og frem til 2012, hvor de endte på kr. 131 millioner. Nedskrivningerne er faldet med kr. 2 millioner i 2013, men banken vurderer fortsat, at deres nedskrivninger er høje.[31]

Resultat før skat falder i 2013 med kr. 16 millioner, hvilket både skyldes faldende indtægter samt stigende personale- og administrationsomkostninger. Udviklingen i Nordjyske Bank er således ikke så positiv som Nørresundby Bank og de har fortsat store omkostninger som følge af nedskrivninger. Det er dog positivt, at de er i færd med en organisationstilpasning, da en reduktion af disse omkostninger vil få betydningen for det fremtidige resultat.

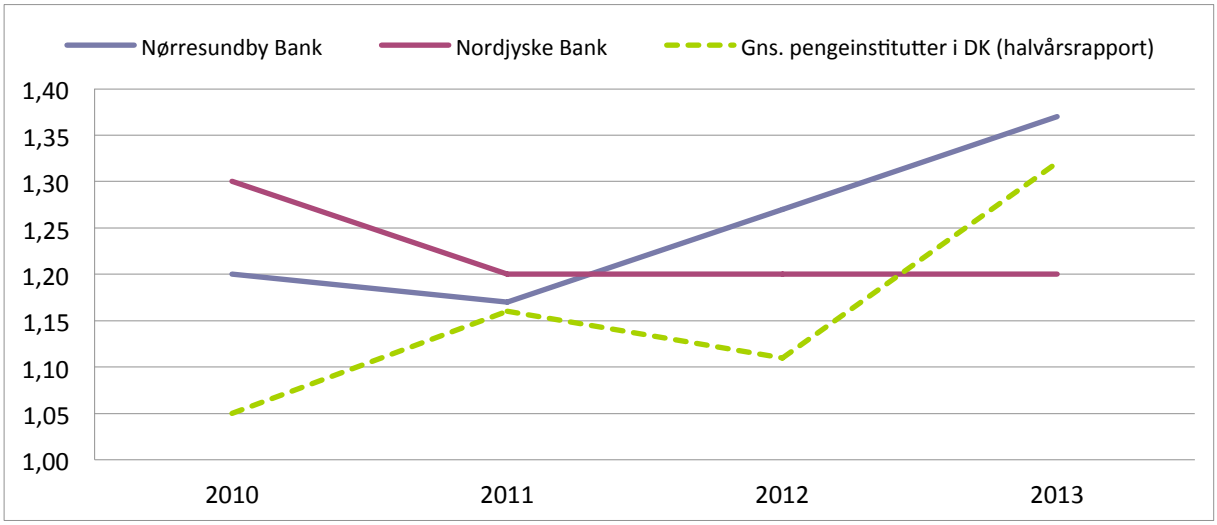
5.1.3 Indtjening pr. omkostningskrone

Som supplement til indtjeningsudvikling anvendes nøgletallet I/O (indtjening pr. omkostningskrone), der viser forholdet mellem virksomhedens indtægter og udgifter, herunder hvor

[29] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 4
[30] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 9 og 11
[31] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 4

omkostningseffektiv virksomheden er. Nøgletallet beregnes ved at dividere virksomhedens indtægter med dets udgifter. En I/O på over 1 betyder, at virksomhedens resultat før skat er positivt, hvor en I/O under 1 indikerer et negativt resultat.[32] I Figur 4 er I/O for Nørresundby Bank og Nordjyske Bank illustreret i forhold til et gennemsnit for danske pengeinstitutter. Nøgletallet er taget fra årsrapport 2013 og ikke selv beregnet (vedlagt som bilag).

Figur 4: Indtjening pr. omkostningskrone



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013 samt www.finanstilsynet.dk (3)

Nørresundby Bank har siden 2011 haft en positiv udvikling, hvilket betyder, at de løbende har reduceret sine omkostninger i forhold til indtægter. Dette indikerer således yderligere, at Nørresundby Banks nævnte omkostningsfokus har virket. Nordjyske Bank har til gengæld haft samme omkostningsniveau siden 2011 på trods af en tendens til en stigende indtjening pr. omkostningskrone i landsgennemsnittet. Dette indikerer umiddelbart, at Nordjyske Bank performer dårligere end gennemsnittet i forhold til sin omkostningstilpasning.

5.1.4 Nedskrivninger

Der er to former for nedskrivninger, herunder individuelle nedskrivninger og gruppevise nedskrivninger. Et pengeinstitut er forpligtet til at foretage nedskrivning på sine kunder, hvis forholdene kræver det. Finanstilsynet kan tillige kræve yderligere nedskrivninger, såfremt det vurderes, at instituttet ikke har nedskrevet tilstrækkeligt. De gruppevise nedskrivninger sker ud fra historiske data, hvilket vil sige, at kundegrupper, der tidligere har medført tab på grund

[32] Finansielle Forretninger og Rådgivning, side 27

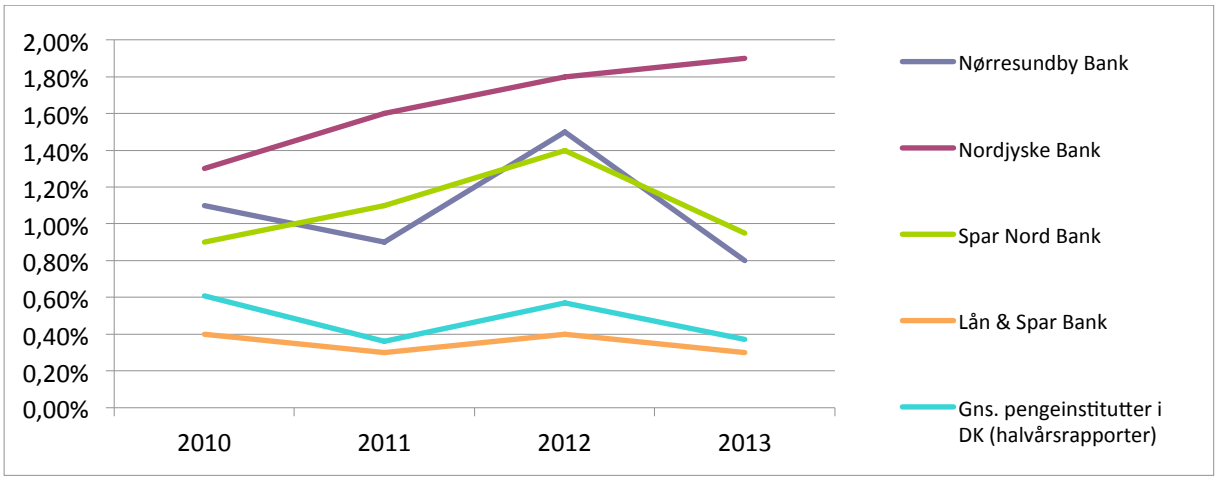
af fx udviklingen i arbejdsløsheden og tvangsauktioner, vil skulle nedskrives på, hvis der er negativ udviklingstendens. Ved individuelle nedskrivninger er det en vurdering ud fra den enkelte kunde i forhold til betalingsevne m.v. Der opereres med begrebet OIV (objektiv indikation på værdiforringelse) ved vurdering af om der skal nedskrives.[33] Til at analysere nedskrivningsomfanget, er det væsentligt at beregne nedskrivningsprocenten, der angiver, hvor meget instituttet i en given periode har nedskrevet af sit udlån.

Ligning 1: Nedskrivningsprocent

$$Nedskrivningsprocent = \frac{Nedskrivninger\ på\ udlån\ og\ tilgodehavender\ x\ 100}{Samlede\ udlån\ og\ garantier}$$

I Figur 5 illustreres udviklingen i nedskrivningsprocenten for Nørresundby Bank og Nordjyske Bank samt for det valgte sammenligningsgrundlag. Nøgletallet er ligeledes taget fra institutternes årsrapport 2013 og således ikke selv beregnet (vedlagt som bilag).

Figur 5: Nedskrivningsprocent



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2013 samt www.finanstilsynet.dk (3)

Nordjyske Bank ligger væsentligt over de øvrige med en nedskrivningsprocent i 2013 på 1,90 %. På trods af, at de øvrige pengeinstitutter samt gennemsnittet falder i 2013, så er Nordjyske Banks stigende og væsentligt over de andre. Banken begrunder selv nedskrivningerne med dels en stor nedskrivning på landbrugskunder på kr. 80 millioner, men samtidig på grund af den samfundsmæssige situation.[34] Nørresundby Banks nedskrivningsprocent er i 2013 til gengæld faldet væsentligt fra 1,5 % til 0,8 %. Banken udtaler i sin årsrapport 2013, at årets ned-

[33] Finansielle Forretninger og Rådgivning, side 11
[34] Nordjyske Bank årsrapport 2013, side 10

skrivningsprocent er *acceptabelt*.[35] Af de fire pengeinstitutter er det kun Lån & Spar Bank, der har en nedskrivningsprocent under gennemsnittet. Det bemærkes, at deres eksponering primært er privatkunder, hvor nedskrivningsbehovet som udgangspunkt ikke er sammenligneligt med fx ejendoms- og landbrugssektoren.

I relation til Nordjyske Banks "høje" nedskrivningsprocent skal det nævnes, at deres akkumulerede nedskrivningsprocent, som er bankens andel af hensættelse til tab på udlån og garantier i forhold til udlån, er på 8,2 %, hvor Nørresundby Banks er 4,8 %.[36] Gennemsnittet for alle pengeinstitutter i Danmark er ud fra halvårsrapporter 2013 på 3,84 %[37], hvorfor begge ligger over gennemsnittet. Forskellen mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank stiller derfor spørgsmålet om, hvorvidt Nørresundby Bank har nedskrevet tilstrækkeligt eller om deres kunder generelt bare er "bedre" betalere og kunder med mindre OIV. Ved Finanstilsynets seneste besøg hos Nørresundby Bank i august/september 2012 bemærkede de, at banken var væsentligt eksponeret i ejendomsmarkedet og pålagde banken at nedskrive med yderligere kr. 32,9 millioner.[38] Hvorvidt dette har "lært" banken at nedskrive korrekt eller deres nedskrivninger ikke er tilstrækkelige i 2013 som følge af, at Finanstilsynet ikke har været på besøg, er dog vanskeligt at konkludere. Det er således nødvendigt, at tage udgangspunkt i gennemsnittet for alle pengeinstitutter på trods af, at det er ud fra halvårsrapporter og heraf vurdere, at der er en faldende tendens til nedskrivninger på udlån. Nordjyske Bank performer ud fra den betragtning dårligere end gennemsnittet. Finanstilsynet var tillige på besøg hos Nordjyske Bank i maj/juni 2012, hvor de bemærkede bankens væsentlige eksponering i landbrug- og fiskerisektoren og vurderede også, at banken ikke havde nedskrevet tilstrækkeligt, herunder at der var behov for yderligere nedskrivninger på kr. 41 millioner.[39]

Nedskrivninger er "jokeren" i forhold til investering i en bankvirksomhed, da man ikke kan spå om, hvad fremtiden dels bringer samt hvorvidt virksomheden har nedskrevet tiltrækkeligt i forhold til sine kunders nuværende situation. Det efterlader således aktionærerne i både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank uvis om, hvorledes de i forhold til nedskrivningerne "vinder" eller "taber" ved en fusion. Ud fra de kendte faktorer, er der dog en indikation om, at Nordjyske Bank har de største udfordringer dels på grund af deres nuværende høje nedskriv-

[35] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 15
[36] Årsrapport 2013 for Nørresundby Bank (side 16) og Nordjyske Bank (side 43)
[37] www.finanstilsynet.dk (3)
[38] www.finanstilsynet.dk (4)
[39] www.nordjyskebank.dk (2)

ninger, men samtidig deres store eksponering i landbrugssektoren. Ud fra disse betragtninger, er det således aktionærerne i Nordjyske Bank, der "vinder" ved en fusion og modsat aktionærerne i Nørresundby Bank, der "taber" ved en fusion. Som afrunding til nedskrivningsafsnittet bemærkes det, at selvom nedskrivninger driftsføres og dermed har betydning for bankens årsresultat, så er der tale om en hensættelse. Instituttet har således ikke lidt et tab, før at det er realiseret. Hvis fx der er nedskrevet på bankens landbrugskunder og det på sigt viser sig, at alle landbrugskunder tilbagebetaler deres lån, så skal de tidligere nedskrivninger indtægtsføres og påvirker dermed resultatet positivt.

5.2 Afkastkrav

Afkastkravet til en virksomhed kan beregnes ud fra Capital Asset Pricing Model (CAPM). Der er en række forudsætninger for CAPM (investorerne har samme risikohorisont, fuldkommen konkurrence m.v.), som der ikke uddybes yderligere. I det følgende redegøres der for teorien samt beregnet afkastkrav til institutterne. CAPM beregnes som følger:[40]

Ligning 2: Capital Asset Pricing Model

$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$, hvor

$r_f = Risikofrie\ rente$
$\beta = Beta$
$r_m = Markedets\ afkastkrav$
$r_{m-}r_f = Risikopræmien$

5.2.1 Den risikofri rente

En risikofri rente findes som udgangspunkt kun i teorien, da der alt andet lige altid vil være en vis form for risiko forbundet med en investering. I praksis (i Danmark) anses den risikofrie rente for den effektive rente på en 10-årig dansk statsobligation (under forudsætning af, at benchmark ikke har en kortere horisont). I Tabel 3 er der beregnet et gennemsnit for hvert år for den effektive rente på en 10-årig dansk statsobligation, som vil blive anvendt til CAPM.

Tabel 3: Effektiv rente på en 10-årig dansk statsobligation

År	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Gennemsnitlig rente	2,89 %	2,69 %	1,36 %	1,74 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.statistikbanken.dk (1)

[40] Christensen & Petersen (2009), side 139-155

5.2.2 Risikoen målt ved beta (β)

En beta-værdi er et udtryk for den systematiske risiko et aktiv har i forhold til et valgt markedsporteføljeindeks (fx OMX C20-indeks). Den systematiske risiko defineres ved risiko som følge af inflation og økonomisk politik m.v., der påvirker stort set alle virksomheder, hvor usystematisk risiko er specifik for et enkelt aktiv. Den systematiske risiko kan som udgangspunkt ikke undgås, hvilket gør beta væsentlig, herunder om investeringen giver tilstrækkeligt afkast i forhold til risiko. En virksomheds beta-værdi kan være forskellig alt efter, hvilket indeks den er beregnet ud fra og hvor mange observationer (daglige, månedlige, årlige), der er medtaget. Der bør ved beregningen derfor være medtaget et betydeligt datagrundlag, således beregningen er repræsentativ. Det kan på trods af dette være vanskeligt at beregne en brugbar beta-værdi, såfremt den pågældende virksomheds aktie ikke handles så ofte, da dette vil betyde mindre påvirkninger på kursen (illikvid aktie). En beta-værdi vil derfor i nogle tilfælde ikke illustrere virksomhedens egentlige risiko i forhold til markedsporteføljeindekset. Følgende gør sig gældende ved vurdering af beta-værdien:[41]

$\beta > 1$: Mere risikofyldt end markedsporteføljen
$\beta = 1$: Ligeså risikofyldt som markedsporteføljen
$\beta < 1$: Mindre risikabelt end markedsporteføljen
$\beta = 0$: Risikofrit aktiv

Nørresundby Bank har jf. Proinvestor en beta-værdi på 0,45[42], hvor Nordjyske Bank har en beta-værdi på 0,46[43]. Det bemærkes, at de seneste opdateringer for bankerne på Proinvestor vedrører deres 3. kvartalsrapport for år 2012, hvilket kan tyde på, at beta-værdien for pengeinstitutterne ikke er opdateret. På trods af dette, virker det ikke som repræsentative beta-værdier, da begge er under halvt så risikofyldte som markedsporteføljen (sandsynligvis OMX C20-indekset), når landets største banker, herunder Danske Bank har en beta-værdi på 1,79[44] og Nordea har en beta-værdi på 1,4[45]. Det er som nævnt afgørende, hvilket indeks beta-værdien er beregnet ud fra og hvis det antages, at en beta-værdi skal beregnes ud fra et markedsporteføljeindeks, der indeholder de danske pengeinstitutter og beta-værdien skulle illustrere den egentlige risiko, ville Danske Bank og Nordea sandsynligvis ligge på 1 eller under. Mindre og mellemstore pengeinstitutter ville med stor sandsynlighed ligge over 1, herunder

[41] Egen tilvirkning pba. udleveret notat på 5. semester på HD-FR, Investeringsteori
[42] www.proinvestor.com (1)
[43] www.proinvestor.com (2)
[44] www.proinvestor.com (3)
[45] www.proinvestor.com (4)

især dem, der enten har en lav solvens, er under tilsyn hos Finanstilsynet samt dem, der har væsentlig eksponering i brancher, der er økonomisk udfordret (landbrugs- og ejendomssektoren mfl.). Nordjyske Bank har væsentlig eksponering i landbrugssektoren, mens Nørresundby Bank har i ejendomssektoren (se afsnit 5.8.1), men begge har en høj solvens (se afsnit 5.4.3). Taget disse forhold i betragtning forudsættes institutterne i det følgende at have en beta-værdi på 1,1. Det forudsættes endvidere, at de to institutter har samme beta-værdi i hele perioden.

5.2.3 Markedets afkastkrav

Markedets afkastkrav er en sum af risikopræmien og den risikofire rente, hvor risikopræmien er et udtryk for det merafkast en investor forventer at få i forhold til det risikofrie alternativ. Det er en vanskelig størrelse at beregne, hvorfor der forudsættes en risikopræmie på 4 %-point. Det vil sige, at hvis den risikofire rente er 3 %, så er markedets afkastkrav 7 %. Estimeringen er taget ud fra en analyse foretaget for perioden 1900-2009, hvor globale aktier i gennemsnit havde en risikopræmie på 3,7.[46] Globale aktier og aktier i danske pengeinstitutter kan næppe sammenlignes, men en risikopræmie på 4 %-point forudsættes at være retvisende. Havde risikopræmien været højere ville det betyde en større CAPM, da dette forøger afkastkravet til virksomheden og omvendt. Det bemærkes, at risikopræmien ikke nødvendigvis er ens, da den i en vis grad vil være påvirket af renteniveauet. Risikopræmien i dag, hvor renteniveauet er lavt, vil givetvis være lavere end den var for få år siden, hvor renteniveauet var højere. Et lavt renteniveau kan således få investorerne til at acceptere et mindre merafkast.

5.2.4 Beregning/estimering af CAPM

Som følge af ovenstående forudsætninger, antagelser og estimeringer, er de to pengeinstitutters CAPM følgende:

Ligning 3: CAPM for Nørresundby Bank og Nordjyske Bank pr. 31-12-2013

$$CAPM = 0{,}0174 + 1{,}1(0{,}0574 - 0{,}0174) = 6{,}14\ \%$$

Beregningen viser, at investorerne forventer et afkast på 6,14 % af den investerede kapital i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. CAPM vil blive anvendt dels til at vurdere institutternes egenkapitalforrentning samt som et led i beregningen af deres gennemsnitlige kapitalomkostninger (WACC).

[46] www.nationalbanken.dk (1)

5.3 Egenkapitalforrentning

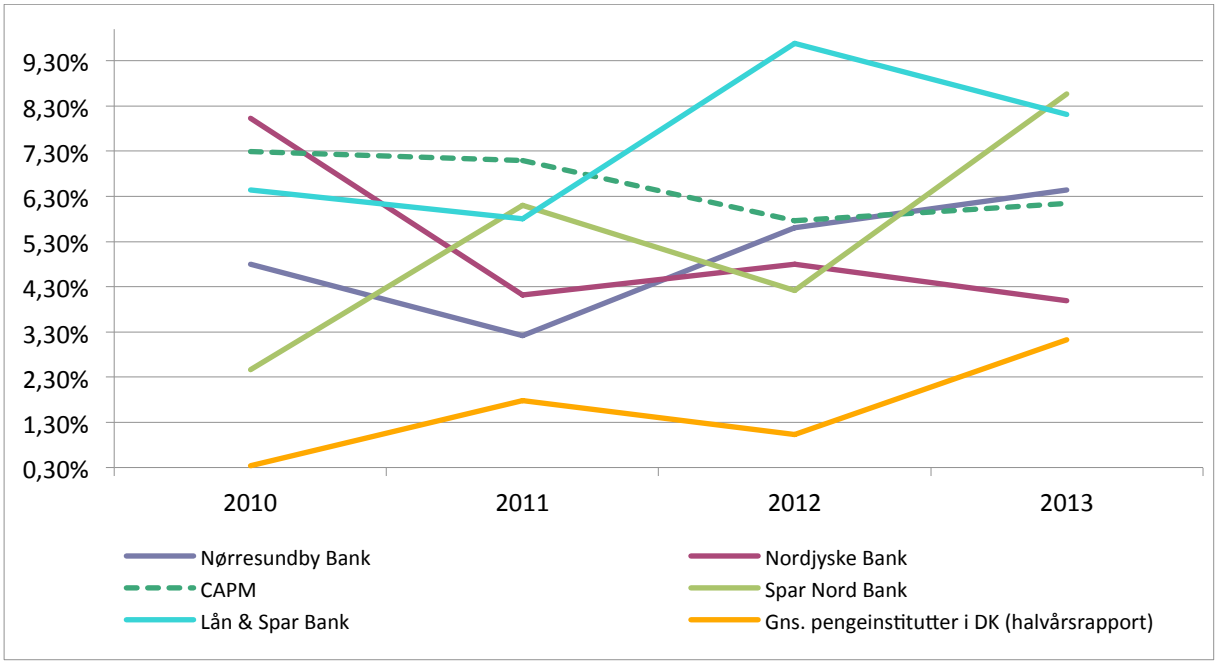
Egenkapitalforrentningen også kaldet ”Return on Equity”, er et væsentligt nøgletal at belyse ved vurdering af om en virksomhed er rentabel. Et resultat på fx kr. 10 millioner kan virke rentabelt, men hvis investorerne har investeret flere milliarder, er resultatet umiddelbart ikke tilfredsstillende. Egenkapitalforrentningen beregnes ud fra følgende formel:

Ligning 4: Return on Equity

$$ROE = \frac{Årets\ resultat\ efter\ skat\ x\ 100}{Gennemsnitlig\ egenkapital}$$

Den gennemsnitlige egenkapital beregnes som et gennemsnit af egenkapitalen primo og ultimo.[47] Ved vurdering af egenkapitalforrentningen er det interessant at sammenholde udviklingen i forhold til CAPM, da dette viser, hvorvidt virksomheden præsterer som forventet af investorerne. Hvis en alternativ investering giver et bedre afkast og har mindre risiko, vil det alt andet lige for investoren kunne svare sig at ”dreje nøglen” og investere i alternativet. Det er derfor væsentligt, hvorvidt det for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank kan svare sig at drive pengeinstitut.

Figur 6: Egenkapitalforrentning



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2013 samt www.finanstilsynet.dk (3)

[47] Finansielle Forretninger og Rådgivning, side 27

I Figur 6 illustreres egenkapitalforrentningen for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, det valgte sammenligningsgrundlag samt CAPM. Både Spar Nord Bank og Lån & Spar Bank ligger væsentligt over Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Nordjyske Bank har siden 2010 ikke været over CAPM, hvilket vil sige, at Nordjyske Bank ikke har leveret det afkast, som investorerne forventede (under forudsætninger af, at CAPM er retvisende). Nørresundby Bank ligger først i 2013 over CAPM, dog kun med 0,30 %-point, og var tæt på i 2012, hvilket må siges at være positivt for aktionærerne i Nørresundby Bank. Landsgennemsnittet har en lav forrentning, men der er en tendens til stigning. Alt i alt indikerer egenkapitalforrentningsanalysen, at aktionærerne i Nørresundby Bank "taber" ved en fusion, da Nordjyske Bank tre år i træk ikke har præsteret et resultat svarende til investorernes forventninger.

5.4 Solvens og basiskapital

5.4.1 Nuværende lovgivning

Jf. LOFV § 124, stk. 2 skal basiskapitalen i penge-/realkreditinstitutter mindst udgøre 8 % af de risikovægtede poster (solvenskravet) og minimum 5 mio. euro (minimumskapitalkravet). Basiskapitalen omfatter jf. LOFV § 128 følgende kapitaltyper:

Tabel 4: Kapitaltyper i basiskapitalen

Kernekapital (BOBK § 4)	**Hybrid kernekapital (BOBK § 13)**	**Supplerende kapital (BOBK § 27)**
- Består af indbetalt aktiekapital, overskud ved emission, reserver - Instituttets egentlige egenkapital - Kapital med størst risici for investorer og modsat den sikreste for kreditorerne - Kernekapitalen skal mindst udgøre halvdelen af basiskapitalen.	- Blanding mellem lånekapital og aktiekapital - Desto lettere kapitalen kan konverteres til aktiekapital desto mere kan der medregnes - Den del, der ikke kan medregnes, kan medregnes i den supplerende kapital - Den hybride kernekapital kan maksimalt udgøre halvdelen af kernekapitalen	- Består blandt andet af ansvarlig lånekapital - Kan maksimalt udgøre halvdelen af basiskapitalen jf. BOBK § 28 - Der fratrækkes blandt andet kapitalandele i andre kredit- eller finansieringsinstituttet - Krav til, hvor meget der må medregnes (gradvist reducering i forhold til løbetid)

Kilde: Egen tilvirkning pba. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Risikovægtene (se afsnit 5.5) er afgørende for, hvor meget banken skal have i basiskapital. Har banken fx udlånt kr. 1 million i bolig indenfor 80 % belåning, vil instituttet skulle have kr. 28.000 (1.000.000 x 35 % x 8 %) i basiskapital. Udlån med lavere vægte påvirker således kravet til instituttets basiskapital mindre end et udlån med højere vægtning. Solvensprocenten illustrerer kort sagt instituttets sikkerhedsbuffer til uforudsete fremtidige tab.

Ligning 5: Solvensprocent

$$Solvensprocent = \frac{Basiskapital}{Risikovægtede\ poster}$$

Et pengeinstitut skal ydermere jf. LOFV § 124, stk. 4 opgøre et individuelt solvensbehov. Det individuelle solvensbehov må ikke være mindre end minimumssolvenskravet og instituttets faktiske solvensprocent skal være større.

Ligning 6: Det individuelle solvensbehov

$$Individuelt\ solvensbehov = \frac{Tilstrækkelig\ basiskapital}{Risikovægtede\ poster}$$

Solvensbehovet viser det kapitalbehov det pågældende institut som minimum skal have i forhold til sine aktiviteter. Endvidere er "8+ metode" implementeret, hvor instituttet skal medregne yderligere kapital ved eksponeringer, hvor det pågældende institut har særlige risici.[48] Endeligt skal der bindes ekstra kapital, såfremt instituttet vækster sit udlån med mere end 10 % pr. år. Det er som udgangspunkt positivt, at et institut har en høj solvens, da instituttet dermed dels mere end opfylder kravene, men samtidig er robust til at kunne klare udsving i konjunkturerne. Dette signalerer over for omverdenen, at instituttet har lavere risiko for fx at krakke. Det er desværre ikke så simpelt, da en høj solvens er dyr for investorerne og instituttet alt andet lige har meget ej anvendt kapital. Investorerne kan således føle, at virksomheden ikke forvalter den investerede kapital tilstrækkeligt.

5.4.2 Kommende lovgivning (Basel III/CRD IV/CRR)

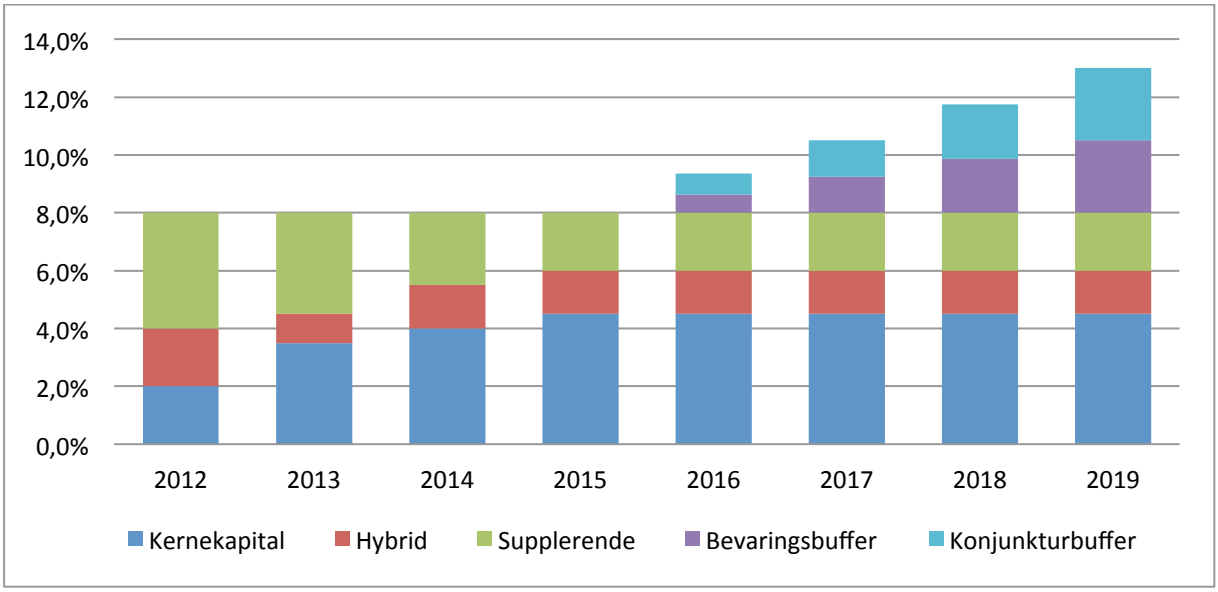
Basel-komiteen, som udvikler internationale minimumsstandarder til kapital i kreditinstitutter, har senest udarbejdet Basel III, der indeholder både krav til institutternes gearing, store engagementer og likviditet. EU har på den baggrund fastsat regler, der dels omfatter Basel-forslagene, men også en række øvrige krav til fx instituttets bestyrelse m.v. De nye EU-regler kendetegnes som CRD (Capital Requirement Directive) IV og CRR (Capital Requirement Regulation). Reglerne vil påvirke alle lande, der er med i EU og skal sikre en ensartede finanssektor med fokus på at styrke lovgivningen, tilsynet og ikke mindst risikostyringen. Reglerne forventes indfaset fra 2014 og frem til år 2019. Minimumskravet til solvens (8 %) er uændret, men der er dog ændringer til, hvilken kapital der kan medtages, (større kernekapital

[48] www.finanstilsynet.dk (5), side 19

og forbedring af den supplerende kapital). Den begrænsede medtagelse af kapital betyder ydermere strengere krav til, hvad der kan fradrages i opgørelsen af basiskapitalen. Kapitalandele i finansielle virksomheder bliver ligeledes påvirket, herunder vil fx Spar Nord Banks ejerandel i Nørresundby Bank påvirke Spar Nord Banks solvens negativt.[49]

I Figur 7 fremgår et overblik over de nye solvenskrav samt hvornår de forventes indfaset. Der indføres som illustreret i figuren kapitalbevaringsbuffer, der i år 2019 kræver, at hvis banken ikke har 2,5 %-point ekstra solvens i form af kernekapital, så pålægges de en række begrænsninger. Herudover indføres der konjunkturbuffere, som skal pålægges institutterne modsat af konjunkturerne, således risikoen for bobler m.v. mindskes. Ved fuld indfasning i år 2019 betyder dette faktisk, at bankerne skal have 9,5 % i egentlig kernekapital, hvilket alt andet lige vil få betydning for indtjeningsevnen qua, at mindre af den investerede kapital kan forrentes.

Figur 7: Nye krav til kapitalgrundlag og -struktur



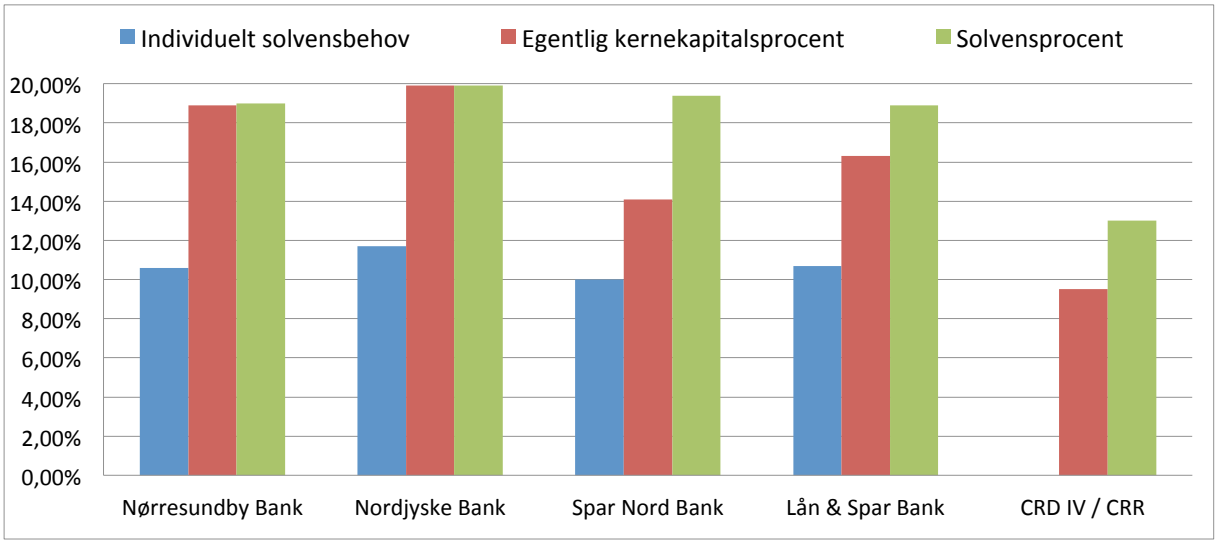
Kilde: Egen tilvirkning pba. undervisningsmateriale fra HD-FR, 6. semester, lektion 6, dias nr. 94

5.4.3 Solvens og basiskapital for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

I Figur 8 er pengeinstitutterne illustreret sammen med CRD IV/CRR inklusiv "bufferne", men uden øvrige krav til SIFI og andre "vigtige" institutter. Nøgletallene er taget fra institutternes årsrapport 2013 og ikke selv beregnet (vedlagt som bilag).

[49] www.deloitte.com (1)

Figur 8: Solvensprocent, kernekapitalsprocent og individuelt solvensbehov pr. 31-12-2013



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013 og Figur 7

Ens for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er, at deres egentlige kernekapitalsprocent næsten er lig med deres solvensprocent. Dette indikerer, at deres primære sikkerhedsbuffer består af egenkapital og de dermed næsten ikke har hybrid kernekapital og supplerende kapital. Nordjyske Bank har efterstillede kapital på i alt kr. 6,8 millioner og består primært af medarbejderobligationer, hvoraf kr. 2,2 millioner indgår i deres supplerende kapital. Årsagen til, at det hele ikke medtages er, at medarbejderobligationer kun er bundet i en periode, og dermed kun kan medtages i en vis grad jf. BOBK. Nordjyske Banks supplerende kapital består således "kun" af de kr. 2,2 millioner tillagt bankens opskrivningshenlæggelser på kr. 26,5 millioner. Nørresundby Banks supplerende kapital består "kun" af bankens opskrivningshenlæggelser på kr. 21,3 millioner. Begge institutter har ligeledes en væsentlig overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov og begge opfylder allerede nu de kommende solvenskrav, når de er fuldt indfaset i 2019. Dette er dog under forudsætning af, at kvaliteten af kapitalen institutterne har medregnet, forbliver uændret og ligeledes risikovægtene. De sammenlignede pengeinstitutter har begge en solvensprocent, der ligger over kernekapitalsprocenten, men opfylder ligeledes de kommende krav og har fornuftig overdækning i forhold til deres individuelle solvensbehov. Det er nødvendigvis ikke negativt, at deres solvensprocent ikke svarer til kernekapitalsprocenten, da den øvrige kapital fx ikke indgår i egenkapitalen og virksomheden dermed har en bedre egenkapitalforrentning. Egenkapital er alt andet lige den dyreste kapital, da det er investorernes *egen* kapital. Modsat er det positivt for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, at de kan klare sig "kun" med egenkapital.

Da Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en solvens, der næsten kun består af egentlig kernekapital, er der således ingen af bankernes aktionærer, der hverken ”vinder” eller ”taber” ved en fusion i forhold til solvens. Havde det ene pengeinstitut fx en vis mængde ansvarlig lånekapital, hvilket Nørresundby Bank faktisk havde i 2011 (kr. 50 millioner)[50], ville det andet instituts aktionærer skulle ”acceptere” at få denne kapital i det fusionerede pengeinstitut. Her havde Nørresundby Bank en solvensprocent, der var 1 %-point højere end kernekapitalsprocenten. Det er således umiddelbart positivt, at begge institutter i forhold til solvens minder meget om hinanden, da det fusionerede institut dermed vil have en solvens tæt på, hvad de to institutter har i dag. Alt i alt er der indikation af, at begge institutter er rustet til de kommende krav jf. CRD IV/CRR både fusioneret og hver for sig.

5.4.4 Store engagementer

Jf. LOFV § 145 må et enkeltstående engagement ikke være større end 25 % af instituttets basiskapital. En fusion vil således give Nørresundby Bank og Nordjyske Bank mulighed for at få kunder med større engagementer. Dette kan illustreres via følgende:

Tabel 5: Basiskapital og store engagementer pr. 31-12-2013

Virksomhed	Basiskapital	Enkeltstående engagement
Nørresundby Bank	kr. 1.363.546.000	kr. 340.886.500
Nordjyske Bank	kr. 1.249.000.000	kr. 312.250.000
Fusioneret	kr. 2.612.546.000	kr. 653.136.500

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

Som et fusioneret pengeinstitut vil de derfor kunne tiltrække et næsten dobbelt så stort enkeltstående engagement end de i dag kan hver for sig. Nordjyske Bank har på nuværende tidspunkt ikke ønske om at få enkeltengagementer, der er større end 10 % af basiskapitalen, da de vurderer en for stor kreditrisiko herved.[51] På trods af dette vurderes denne mulighed som en fordel for aktionærerne i begge institutter, da det øger forretningsmulighederne og en fusion alt andet lige givetvis vil medføre en ændret forretningsmodel.

[50] Nørresundby Banks årsrapport 2012, side 31 (note 21)
[51] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 15

5.5 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster følger af LOFV § 142, hvor begrebet defineres som et mål for den samlede risiko for tab, som instituttet har ved sine aktiviteter. Målet beregnes ud fra risikotyperne kreditrisiko, operationel risiko og markedsrisiko.[52] De risikovægtede poster indgår som vist i Ligning 5/Ligning 6 som i led i beregningen af solvensprocenten. Begge institutter opgør de risikovægtede poster efter "standardmetoden" (anvendes typisk af mindre pengeinstitutter).[53] De kommende lovkrav forventes ikke at påvirke de risikovægtede poster.[54]

5.5.1 Kreditrisiko

Kreditrisikoen er typisk den største ved bankdrift, da denne omfatter instituttets risiko for, at den udlånte kredit ikke bliver tilbagebetalt. Risikovægtene, som har betydning for, hvor stor en andel af udlånet instituttet skal have i basiskapital, afhænger blandt andet af kundetype, hvorvidt der er pant eller ej m.v. Følgende er eksempler herpå:[55]

- Stat/Kommune/Region vægter med 0 %
- Detailkunder under 1 mio. euro vægter med 75 %
- Udlån i bolig indenfor 80 % vægter med 35 %
- Dækkede obligationer vægter med 10 %

For at sikre, at der ikke påtages for stor kreditrisiko, følger instituttet en kreditpolitik. Nordjyske Bank har fx som nævnt i afsnit 5.4.4 en politik om, at de ikke vil have enkeltengagementer på over 10 % af basiskapitalen, hvor Nørresundby Banks blandt andet omfatter et ønske om at have en passende fordeling mellem privat- og erhvervskunder.[56]

5.5.2 Operationel risiko

Operationel risiko er instituttets risiko for tab ved fejl afledt af medarbejdere, systemer m.v. eller mangelfulde interne procedurer. Denne risiko omfatter også forretnings- og omdømmerisiko samt force majeure i form af krig, naturkatastrofer osv. En væsentlig del består af risikoen ved IT-området og begge institutter har til afdækning af disse risici, en række forretningsgange og interne kontrolprocedurer.[57]

---

[52] Undervisningsmateriale fra HD-FR, 6. semester, lektion 6, dias nr. 136-138
[53] Risikorapport 2013 for Nørresundby Bank (side 11) og Nordjyske Bank (side 12)
[54] www.deloitte.com (1)
[55] Undervisningsmateriale fra HD-FR, 6. semester, lektion 6, dias nr. 113
[56] Nørresundby Banks risikorapport 2013, side 4
[57] Risikorapport 2013 for Nørresundby Bank (side 9) og Nordjyske Bank (side 7)

5.5.3 Markedsrisiko

Markedsrisikoen er instituttets risiko ved ændring i kurser m.v., herunder valutakurser, obligationskurser, aktiepriser og renter samt øvrige finansielle instrumenter (futures, optioner og lignende derivater). Det er begge institutters politik at holde denne risiko på et lavt niveau, hvilket sikres via faste forretningsgange og rapportering til direktionen.[58]

5.5.4 Risikovægtede poster for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

I Figur 9 er institutternes opgørelse af risikovægtede poster efter standardmetoden illustreret.

Figur 9: Risikovægtede poster pr. 31-12-2013 (i kr. 1.000)

	Nrs. Bank	Nordj. Bank
Kreditrisiko		
Offentlige enheder	37	1
Institutter	108.238	89.587
Erhvervsvirksomheder m.v.	2.604.050	2.517.950
Detailkunder	2.304.151	2.045.253
Sikret ved pant i fast ejendom	235.759	304.343
Med restancer eller overtræk	334.620	4.294
Aktiver uden modparter	213.591	165.869
Gruppevise nedskrivninger	-23.565	-36.013
	5.776.881	**5.091.284**
Markedsrisiko		
Gældsinstrumenter	371.183	281.034
Aktier	142.044	5.414
Valutakursrisiko	53.401	0
	566.628	**286.448**
Operationel risiko	**825.034**	**912.751**
Risikovægtede poster i alt	**7.168.543**	**6.290.483**
Udlån i alt	*5.734.114*	*6.190.275*

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes risikorapport 2013

På trods af, at Nordjyske Banks udlån er større end Nørresundby Banks, så er Nørresundby Banks kreditrisiko størst. Dette indikerer, at Nørresundby Banks udlånsaktiviteter har højere vægte end Nordjyske Banks. Ydermere har Nørresundby Bank en dobbelt så stor markedsrisiko end Nordjyske Bank. Alt i alt indikerer dette, at Nørresundby Banks aktionærer vil "vinde" ved en fusion som følge af en reduceret risiko.

[58] Risikorapport 2013 for Nørresundby Bank (side 6-8) og Nordjyske Bank (side 6)

5.6 Likviditet

Et pengeinstitut skal jf. LOFV § 152 have forsvarlig likviditet, herunder minimum:

"15 % af gældforpligtelser ved anfordring eller med kortere varsel end én måned" og *"10 % af instituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fratrukket efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes i basiskapitalen"*.

Likviditeten må omfatte, kassebeholdning, anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter samt "let sælgelige" værdipapirer og kreditmidler (ubelånte). Herudover indgår der i Tilsyns-diamanten et pejlemærke om, at banken skal have en likviditetsoverdækning på over 50 %. Der forventes at blive implementeret nye likviditetsnøgletal med gradvis indfasning fra den 1. januar 2015 og frem til 2018, som skal erstatte de nævnte likviditetskrav. De forventes først at skulle testes i en observationsperiode, før at de bliver endeligt implementeret. Nøgletallene er Liquidity Coverage Ratio (LCR) og Net Stable Funding Requirement (NSFR).[59]

Ligning 7: Liquidity Coverage Ratio

$$LCR = \frac{Beholdning\ af\ højkvalitets\ likvide\ aktiver}{Netto\ cash\ outflow\ over\ de\ næste\ 30\ dage} \geq 100\ \%$$

Ligning 8: Net Stable Funding Requirement

$$NSFR = \frac{Stabil\ funding\ til\ rådighed}{Krævet\ funding} > 100\ \%$$

LCR skal illustrere, hvorvidt instituttet har tilstrækkelig beholdning af højkvalitets likvide aktiver til at håndtere et kortsigtet (30 dage) likviditetsbehov. De højkvalitets likvide aktiver forventes at bestå af kontanter, indestående i centralbanker og statsobligationer, hvor "Netto cash outflow de næste 30 dage" blandt andet består af en procentsats af indlån samt anden funding, der kan medtages alt efter sikkerheden. Kort sagt skal der være tale om aktiver, der "let" kan konverteres til likviditet for at imødegå de likviditetsproblemer, der for banken kan opstå ved en intensiv stressperiode på 30 dage. NSFR skal vise, hvorledes instituttet benytter sig af mellem- og langsigtet finansiering af deres aktiver, hvilket således stiller krav til institutternes funding. Dette skal blandt andet forhindre, at institutternes indlån er kortsigtet og udlånene er langsigtet og på den måde kan komme i likviditetsvanskeligheder. Der er fortsat

[59] www.deloitte.com (1)

uvished om, hvilken likviditet, der kan medtages som stabil funding, men udgangspunktet er finansiering, der er stabilt over en etårig periode.

Nordjyske Banks likviditet opgjort efter de gældende krav udgør ultimo 2013 kr. 2,6 milliarder, hvilket er en overdækning på kr. 1,8 milliarder, svarende til 215 %. Nordjyske Bank forventer, at deres overdækning reduceres med 16 %-point (i forhold til likviditeten pr. 31-12-2013) som følge af, at muligheden for at belåne sektoraktier bortfalder.[60] Dette vurderes ikke væsentligt, da banken fortsat vil have en overdækning på 199 %. Banken har i 2013 et indlånsoverskud på kr. 1,7 milliarder. Nørresundby Banks likviditet opgjort efter kravene udgør ultimo 2013 kr. 2,9 milliarder, hvilket er en overdækning på kr. 1,9 milliarder, svarende til 211,6 %. I overdækningen indgår der et lån uden statsgaranti på kr. 100 millioner, der udløber 1. kvartal 2014. De vurderer, at dette dels ikke vil påvirke likviditeten sønderligt eller medføre et fundingsbehov.[61] Bankens likviditet består primært af et indlånsoverskud på kr. 633 millioner samt bankens egenkapital.

Tabel 6: Likviditetsoverdækning

År	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nordjyske Bank	255,00 %	178,90 %	209,70 %	215,00 %
Nørresundby Bank	259,30 %	193,70 %	248,80 %	211,60 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

Likviditetsoverdækningen er taget fra årsrapport 2013 og således ikke selv beregnet (vedlagt som bilag). Nordjyske Bank har haft en stigende likviditetsoverdækning, hvilket blandt andet forklares ved deres stigende indlånsoverskud. Dette er positivt, hvis man isoleret set ser på likviditetsoverdækningen, men et indlånsoverskud skal også ses i forhold til pris, før det kan vurderes positivt. Hvis fx banken kunne finansiere sig billigere ved anden kapital og på den måde fremskaffe likviditet, vil dette umiddelbart være at foretrække. Nørresundby Banks overdækning er de seneste fire år svinget op og ned. I 2013 nedbringes overdækningen væsentligt, hvilket blandt andet kan forklares ved, at de har nedbragt indlånsoverskuddet. Begge institutter har fortsat en stor overdækning, og begge institutter vurderer sig rustet til de fremtidige krav, hvilket må antages at være positivt for begge virksomheder. Det havde dog været mere positivt, hvis det ene institut havde et indlånsunderskud og en fusion dermed ville skabe en bedre balance i udlån/indlån. Det er dog en generel tendens, at de danske pengeinstitutter

[60] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 20
[61] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 17

på nuværende tidspunkt har et indlånsoverskud, hvilket blandt andet er afledt af, at kunderne i en vis grad er tilbageholdende med at låne penge.[62] Indtjeningsmæssigt vil det som udgangspunkt foretrækkes, at indlånsoverskuddet reduceres ved en fusion.

5.7 Indlån/funding

I de følgende analyser behandles pengeinstitutternes passivside i balancen, herunder institutternes gearingsgrad, fundingstruktur og kapitalomkostningerne m.v. Ved analysering af fundingstrukturen, er Nordjyske Banks og Nørresundby Banks funding ligeledes summeret, således strukturen ved en fusion også illustreres.

5.7.1 Gearing i forhold til egenkapital og fremmedkapital

Et af de kommende krav jf. CRD IV/CCR omhandler institutternes gearing[63], hvorfor det er aktuelt at se på, hvorledes de har gearet sig i forhold til fremmedkapital og egenkapital. En Gearing på fx 10 betyder, at virksomheden har én krone egenkapital for hver ti kroner lånt. I Tabel 7 er gearingsgraden illustreret for pengeinstitutterne.

Tabel 7: Gearingsgrad i forhold til egenkapital og fremmedkapital

År	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nørresundby Bank	6,21	5,66	5,29	4,81
Nordjyske Bank	5,56	5,10	4,79	4,78
Lån & Spar Bank	12,16	11,72	12,12	12,50
Spar Nord Bank	13,12	12,78	11,07	9,03

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2013

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har begge en lav gearingsgrad i forhold til de to sammenlignede pengeinstitutter og har siden 2010 haft en faldende tendens. Dette illustrerer, at de har en stor egenkapital i forhold til fremmedkapital og kan således supplere til forklaringen på den "lave" egenkapitalforrentning. Det er yderst positivt for Nørresundby Bank, at de har samme gearingsgrad som Nordjyske Bank, når Nordjyske Bank samtidig har en betydeligt lavere egenkapitalforrentning. Dette indikerer, at Nørresundby Bank kan præstere et bedre afkast ud fra samme forhold mellem egenkapital og fremmedkapital end Nordjyske Bank. Isoleret set fra gearingsgraden er det positivt for begge institutters aktionærer, at de har næsten samme gearing, da denne dermed vil være næsten uændret ved en fusion.

[62] www.finanstilsynet.dk (3), side 8-9
[63] www.deloitte.com (1)

5.7.2 Kapitalomkostninger

Til at analysere de to pengeinstitutters kapitalomkostninger anvendes nøgletallet WACC. WACC, der står for Weighted Average Cost of Capital, viser en virksomheds gennemsnitlige kapitalomkostning og beregnes som illustreret i Ligning 9.

Ligning 9: Weighted Average Cost of Capital

$\boldsymbol{WACC = K_d(1-T)L + K_e(1-L)}$, hvor

$$K_d = \frac{Renteudgifter}{Rentebærende\ gæld} = Omkostninger\ ved\ rentebærende\ gæld$$

$$T = Selskabsskatteprocenten$$

$$L = \frac{Samlede\ balance - egenkapital}{Samlede\ balance} = Andelen\ af\ fremmedkapital$$

$$K_e = CAPM$$

Formlen kan deles op i to led, hvor det ene led viser prisen for fremmedkapital og det andet led viser prisen for egenkapital:

$$K_d(1-T)L = pris\ for\ fremmedkapital$$
$$K_e(1-L) = pris\ for\ egenkapital$$

WACC er interessant for virksomheden/investorerne, da den dels viser det nødvendige afkast til nye forretninger, men også virksomhedens kapitalomkostninger, der for et pengeinstitut alt andet lige har væsentlig betydning for indtjeningen. Som udgangspunkt vil det derfor være attraktivt med en så lav WACC som muligt. Det er dog ikke så simpelt, da et pengeinstitut som nævnt ligeledes skal have egenkapital som sikkerhedsbuffer. Der er derfor ikke et facit for størrelsen på WACC og variablerne, der indgår i WACC skal således analyseres, før det kan vurderes, hvorvidt virksomhedens WACC er positiv eller negativ. Hvis WACC falder, kan det være som følge af et mindsket afkastkrav, et fald i fremmedkapitalomkostningerne og/eller en reduceret egenkapital. Modsatte forhold vil ligeledes påvirke til en stigende WACC. En ændring i selskabsskatteprocenten, hvilket i Danmark sker i 2014 og løbende frem mod 2016, har ligeledes betydning for WACC.[64] En faldende selskabsskatteprocent vil få WACC til at stige, da dette påvirker, hvad banken netto betaler for sine renteomkostninger (effekten af skatteskjoldet). WACC for alle danske pengeinstitutter vil således blive påvirket

[64] www.kpmg.dk (1)

negativt fra 2014 og frem til 2016. Institutterne skal dog betale mindre i skat, hvilket alt andet lige er positivt for årets resultat.

I Ligning 10 illustreres det med udgangspunkt i Nørresundby Banks årsrapport for 2013 samt CAPM fra afsnit 5.2, hvorledes WACC beregnes. Beregningen er foretaget for alle pengeinstitutterne for perioden 2010-2013 og illustreres grafisk i Figur 10.

Ligning 10: WACC for Nørresundby Bank pr. 31-12-2013

$$K_d = \frac{60.783.000}{9.253.141.000 - (1.432.823.000 + 927.959.000)} = 0{,}0088$$

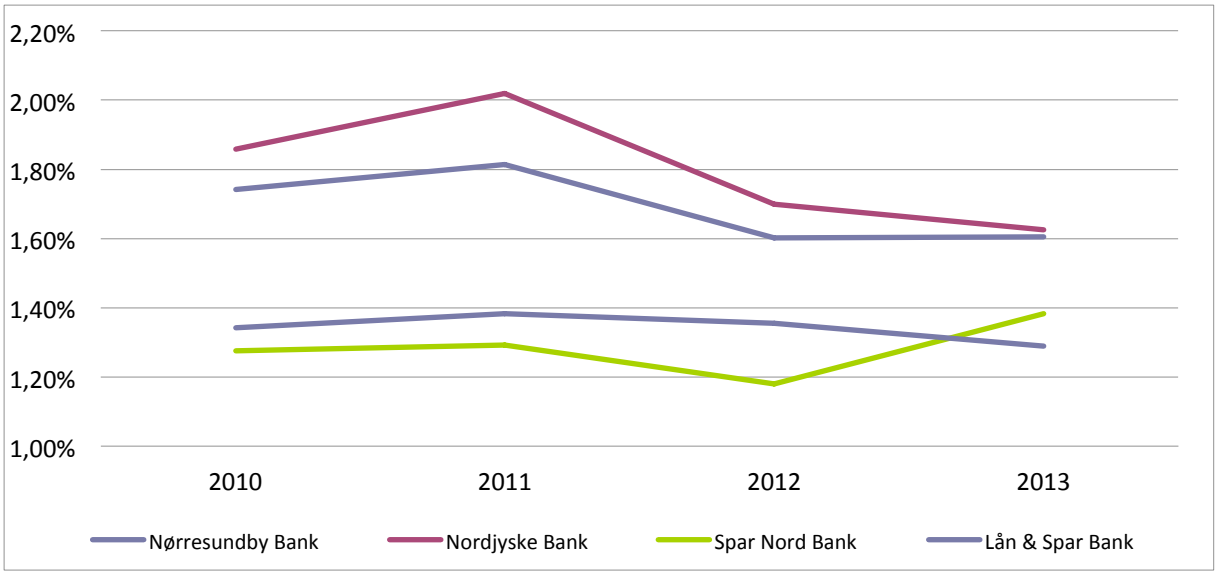
$$L = \frac{(9.253.141.000 - 927.959.000) - 1.432.823.000}{9.253.141.000 - 927.959.000} = 0{,}8279$$

$$K_d(1 - T)L = 0{,}0088(1 - 0{,}25)0{,}8279 = 0{,}0056$$

$$K_e(1 - L) = 0{,}0614(1 - 0{,}8279) = 0{,}0106$$

$$WACC = 0{,}0056 + 0{,}0106 = 0{,}0160 = \mathbf{1{,}60}\ \%$$

Figur 10: WACC



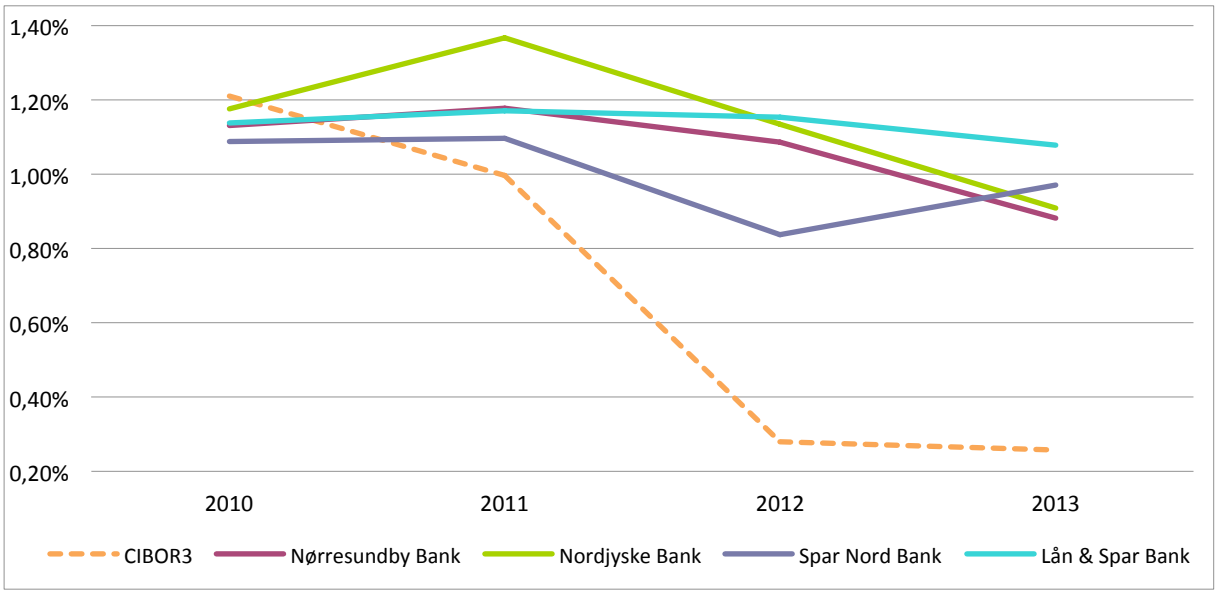
Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2013

K_e er som nævnt taget fra afsnit 5.2 og anvendt i alle beregningerne, hvilket vil sige, at der er samme afkastningskrav til alle pengeinstitutterne, herunder at beta-værdien for alle institutterne er 1,1. Dette er velvidende, at fx Spar Nord Banks beta-værdi givetvis burde være lavere end Nørresundby Banks og Nordjyske Banks. Den risikofrie rente er taget ud fra værdierne i

Tabel 3, hvor markedets afkastkrav udgør disse værdier tillagt en risikopræmie på 4 %-point. Dette er således samme værdier som indgår i Figur 6, hvor CAPM blev sammenholdt med egenkapitalforrentningen, der indgår i beregningen af WACC for alle institutterne.

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank følger nogenlunde hinanden og har i 2013 næsten samme WACC, hvilket vil sige, at de i gennemsnit betaler det samme for deres kapital. De ligger dog væsentlig over Spar Nord Bank og Lån & Spar Bank. Der anvendes som nævnt samme afkastkrav, hvorfor dette ikke har indflydelse på deres WACC. Havde Spar Nord Banks beta-værdi fx været lavere, ville deres WACC være mindre, da dette gør afkastkravet til virksomheden lavere som følge af en lavere forventet risiko og bankens gennemsnitlige omkostning til egenkapital dermed bliver "billigere". Via den analyserede gearingsgrad blev det belyst, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en væsentlig større egenkapital end Spar Nord Bank og Lån & Spar Bank, hvilket har betydning for WACC. Dette kan således være en af årsagerne til, at Nørresundby Bank og Nordjyske Bank har en større WACC end Spar Nord Bank og Lån & Spar Bank. For at kunne analysere WACC nærmere, er det nødvendigt at se isoleret på fremmedkapitalomkostninger (K_d) sammenholdt med en reference rente, herunder fx en CIBOR[65] rente. Dette vil vise, hvorvidt institutterne finansierer sig billigere eller dyrere end det generelle pengemarked. I Figur 11 er dette illustreret.

Figur 11: Fremmedkapitalomkostning (K_d) sammenholdt med CIBOR3



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2013 samt www.finansrådet.dk (1)

[65] CIBOR = Copenhagen Interbank Offered Rate

Der er anvendt CIBOR3-rentesatsen ultimo hvert år, hvilket er renten som udvalgte pengeinstitutter vil udlåne til hinanden på usikret basis for en 3 måneders periode.

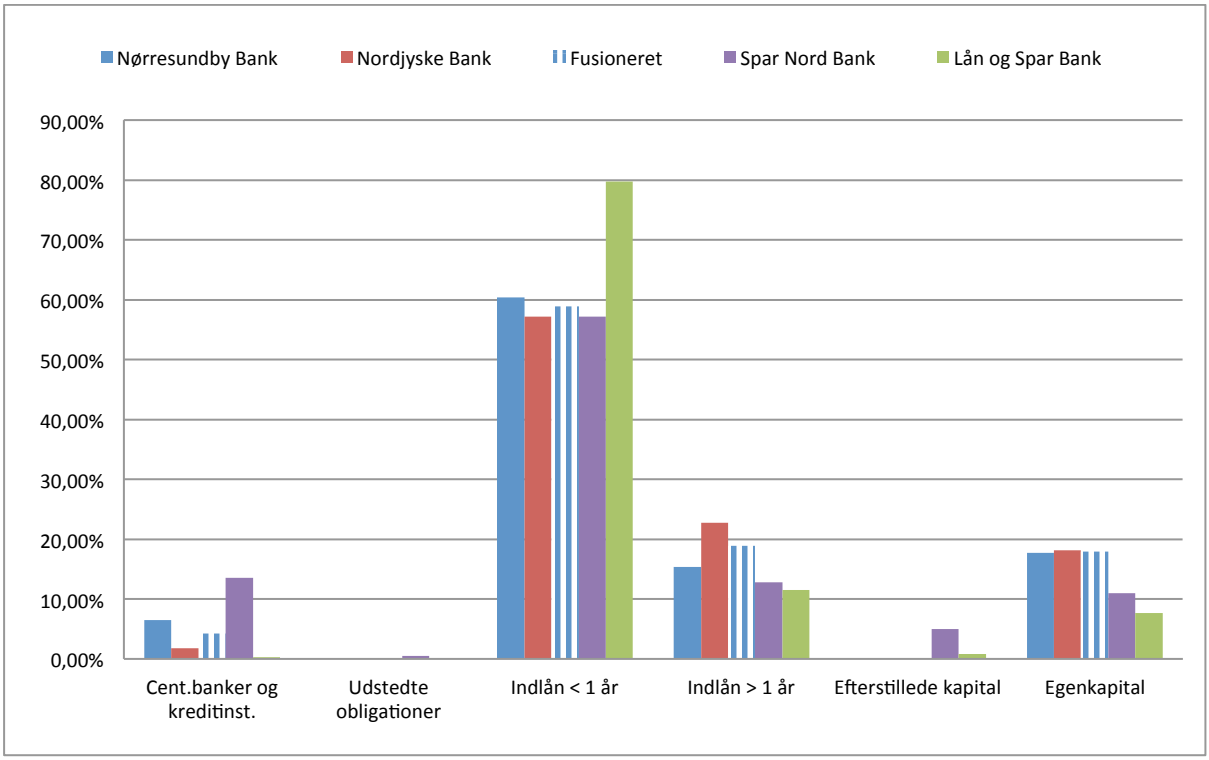
På trods af, at Nørresundby Bank og Nordjyske Bank har en højere WACC, så er deres gennemsnitlige omkostning til fremmedkapital lavere end de to sammenlignede pengeinstitutter, hvilket vurderes positivt. Ingen af pengeinstitutterne har siden 2011 ligget under CIBOR3-renten, hvorfor institutternes gennemsnitlige fremmedkapitalomkostning er dyrere end det generelle pengemarked. Seneste analyser viser dog, at ingen pengeinstitutter på nuværende tidspunkt kan finansiere sig billigere end det korte pengemarked på grund af det lave renteniveau.[66] I relation til aktionærerne er det positivt, at Nørresundby Bank og Nordjyske Bank følger hinanden og næsten har samme gennemsnitlige omkostninger til kapital. Deres "høje" WACC kan ud fra analyserne konkluderes at være på grund af størrelsen på deres egenkapital. Som nævnt tidligere, er egenkapitalen den dyreste kapital, hvilket derfor som udgangspunkt er negativt. Det vurderes dog positivt, at deres fremmedkapitalomkostninger er faldet siden 2011. Det skal naturligvis sammenholdes med, hvorledes instituttet finansierer sig i forhold til løbetid, da kapital med længere løbetid som udgangspunkt er dyrere og modsat.

5.7.3 Fundingstruktur

I Figur 12 illustreres det, at alle pengeinstitutterne har en væsentlig del af sin funding via indlån med løbetid kortere end ét år. I forhold til de sammenlignede institutter er det positivt for Nordjyske Bank, at de har stor andel funding via indlån med løbetid længere end ét år (mere sikker) og positivt for Nørresundby Bank, at de har funding via centralbanker og kreditinstitutter (billigere). I forhold til sikkerheden er det igen positivt for begge, at deres egenkapital er stor. Da alle pengeinstitutterne finansierer størstedelen via indlån under ét år er det negativt, at de har fremmedkapitalomkostninger, der gennemsnitligt ligger over pengemarkedsrenten (CIBOR3), da dette indikerer, at der er et "Interbank-marked", der ikke fungerer optimalt. Som nævnt er dette dog en udfordring alle pengeinstitutter i Danmark på nuværende tidspunkt har, hvorfor dette forhold ikke kan kategoriseres negativt specifikt for institutterne.[67] I relation til aktionærerne påvirkes procentandelen af indlånene ikke væsentligt, hvorfor dette hverken taler for eller imod en fusion.

[66] www.aau.dk (1), side 18
[67] www.aau.dk (1), side 18

Figur 12: Fundingstruktur pr. 31-12-2013 i forhold til type og løbetid



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

5.8 Udlån

I de følgende analyser behandles pengeinstitutternes aktivside i balancen, herunder institutternes kunder, rentemarginal, brancheeksponering og udlånsstruktur. I brancheeksponeringen og udlånsstrukturen er Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ligeledes summeret, således konsekvensen ved en fusion også belyses.

5.8.1 Institutternes kunder

Typen af kunder har ofte indflydelse på bankens indtjening og nedskrivningsbehovet. Alt efter sikkerhed og risikoen for at kunden ikke tilbagebetaler lånet, afgør eller bør afgøre, hvilken rente kunden skal betale. Når et pengeinstitut skal sammensætte/optimere sin kundeportefølje minder det meget om når en investor skal sammensætte/optimere sin investeringsportefølje. En ting er, at afkast og risiko skal afspejle hinanden, men det vil for en investor ikke være hensigtsmæssigt kun at investere i risikofyldte aktiver på baggrund af et forventet højt afkast. Porteføljen skal sammensættes, således der opnås "den efficiente rand", som er den optimale kombination af aktier og obligationer i en investeringsportefølje i forhold til en ønsket risiko. Den usystematiske risiko, som er risikoen ved et enkelte aktiv, skal elimineres ved

diversificering i investeringsporteføljen, således ændringer, der har betydning for én aktie, ikke påvirker hele porteføljen og medfører et stort tab, men til gængæld påvirker porteføljen i mindre grad og/eller påvirker øvrige aktier/obligationer i porteføljen positivt. Ved et pengeinstitut handler det om at diversificere sin kundeportefølje eller brancheeksponeringen om man vil, således banken samlet set ikke tager for stor risiko og får elimineret den usystematiske risiko. Mange af de hårdt ramte banker i finanskrisen har været banker med væsentlig eksponering i landbrugs- og ejendomssektoren, og dermed banker, der ikke havde elimineret den usystematiske risiko. Det er dog ikke så simpelt ligesom det heller ikke er simpelt at investere i aktier/obligationer. Der skal foretages research og grundig analyse før investeringen, hvilket ligeledes gør sig gældende, når en bank skal udlåne penge. En bank med en god spredning i udlånene, men kunder, som ikke kan tilbagebetale eller tager for høje risici, gør spredningen værdiløs. Det er her instituttets kreditpolitik er afgørende.

I en analyse foretaget af to MBA-studerende havde man netop fokus på, hvorledes bankernes kunder var gearet, altså hvor meget egenkapital kunderne havde kontra fremmedkapital.[68] Analysen viste en gennemsnitlig gearingsgrad på 3,08 for alle pengeinstitutters kunder, hvor Nordjyske Banks kunders gearing var på 4,2. Det vil således sige, at for hver kr. 1 egenkapital Nordjyske Banks kunder har, skylder kunden kr. 4,2 i fremmedkapital.[69] Datagrundlaget har været omfattende, men samtidigt begrænset, herunder er der blandt andet ”kun” medtaget kunder/virksomheder, der har en egenkapital på mellem kr. 1 million og kr. 40 millioner.[70] Tidligere krakkede banker var også medtaget, hvor en markant høj gearing hos deres kunder var det generelle billede.[71] Undersøgelsen er senest blevet udvidet af fire MBA-studerende til også at have gearing i forhold til geografi med. I undersøgelsen var netop Nordjyske Bank og Nørresundby Bank medtaget som eksempler på pengeinstitutter, der ”overholder” kirketårnsprincippet og på et der ikke gør. Kirketårnsprincippet defineres ved, at en virksomhed kun bør lave forretninger, hvor den lokale kompetence er – altså ikke længere væk end, det kan ”ses fra kirketårnet”. Nørresundby Bank var eksemplet på et pengeinstitut, der ”overholder” princippet i og med, at de påtager sig den største risiko/kundegearing i Aalborgområdet (gearing på 2,3 mod 1,45 – 1,97 i de øvrige områder), hvor der er ”godt udsyn fra kirketårnet”. Modsat var Nordjyske Bank medtaget som et eksempel på et pengeinstitut, der ikke gør. Nordjyske

[68] www.aau.dk (2)
[69] www.aau.dk (2), side 49
[70] www.aau.dk (2), side 44
[71] www.aau.dk (2), side 48

Bank påtager sig den laveste risiko i Frederikshavn (gearing på 2,72) og en større risiko i det øvrige Vendsyssel (gearing på 3,58). På trods af, at specialet er afgrænset for bankens afdeling i København, bemærkes det, at Nordjyske Banks risiko/kundegearing i København (gearing på 13,01) er næsten 5 gange større end i Frederikshavn.[72] Det indikerer således, at bankens eksponering i hovedstatsområdet ikke er uden risiko. Alt i alt medfører dette, at aktionærerne i Nørresundby Bank vil skulle acceptere en generelt højere kundegearing/-risiko ved at fusionere med Nordjyske Bank.

5.8.2 Rentemarginal

Som følge af den større kundegearing/risiko i Nordjyske Bank, er det relevant at undersøge, hvorvidt de også får en bedre betaling herfor, og afkast/risiko dermed hænger sammen. Dette undersøges ved at beregne institutternes rentemarginal.

Ligning 11: Rentemarginal

$$Rentemarginal = \frac{Renteindtægter - Renteudgifter}{Rentebærende\ aktiver}$$

Rentebærende aktiver består af de rentepåvirkede aktiver, herunder udlån og obligationer. I Tabel 8 er denne illustreret for pengeinstitutterne.[73]

Tabel 8: Rentemarginal

År	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nørresundby Bank	3,61 %	3,84 %	3,73 %	3,51 %
Nordjyske Bank	4,77 %	5,04 %	4,99 %	4,61 %
Spar Nord Bank	2,68 %	2,67 %	2,61 %	3,58 %
Lån & Spar Bank	3,74 %	3,91 %	3,88 %	3,39 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2011-2013

Nordjyske Bank har i hele perioden ligget væsentligt over de øvrige institutter og ender på trods af et fald i 2013 med en rentemarginal på 4,61 %. Dette vil sige, at de får netto renteindtægter på 4,61 % af de rentebærende aktiver, hvilket vurderes positivt. Det indikerer således, at Nordjyske Bank får afkast for den øgede risiko de tager hos sine kunder. Dette er isoleret set positivt for aktionærerne i Nørresundby Bank, da en fusion vil øge deres rentemarginal, men også positivt for Nordjyske Bank, da deres gennemsnitlige kundegearing/-risiko mind-

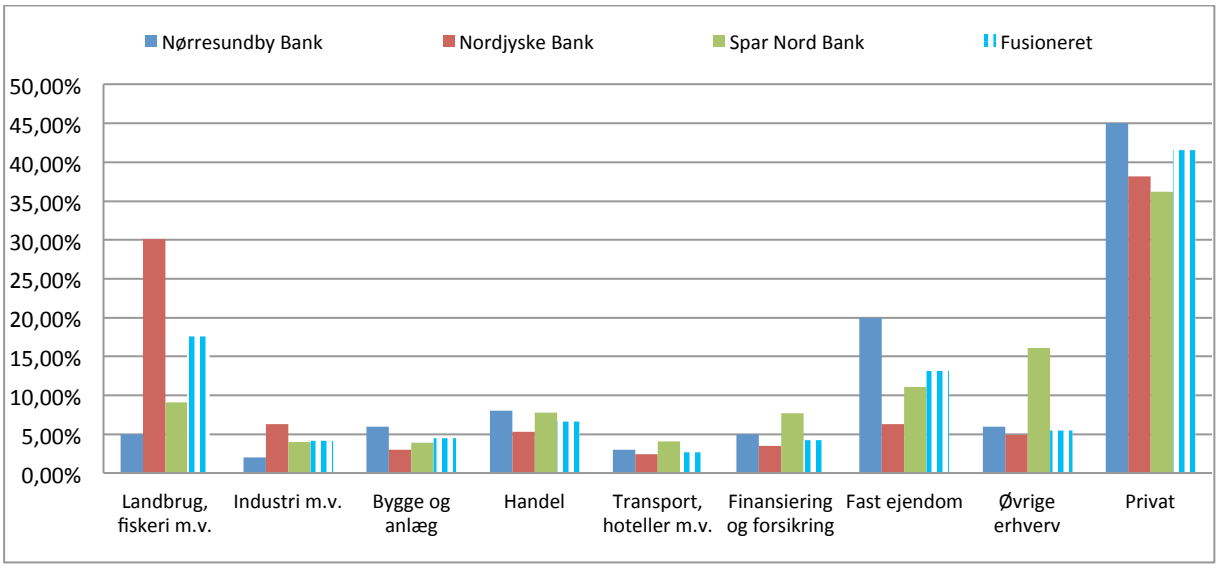
[72] www.aau.dk (3), side 49-52
[73] Finansielle Forretninger og Rådgivning, side 23

skes. I forhold til Nordjyske Banks større indlånsoverskud, er det tillige positivt, at deres rentemarginal er større end Nørresundby Banks. Taget den forholdsvis lave gearing hos Nørresundby Banks kunder i betragtning, vurderes deres rentemarginal at være fornuftig. Det bemærkes, at begge institutter kan have ikke-prisbevidste kunder, der på grund af loyalitet, manglende indsigt eller andet, betaler en højere rente.

5.8.3 Brancheeksponering

I Figur 13 er branchefordelingen illustreret. Lån & Spar Bank er ikke medtaget som følge af, at deres store privatkundeeksponering på 89 % ikke er et sigende sammenligningsgrund i denne sammenhæng.

Figur 13: Branchefordeling pr. 31-12-2013



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

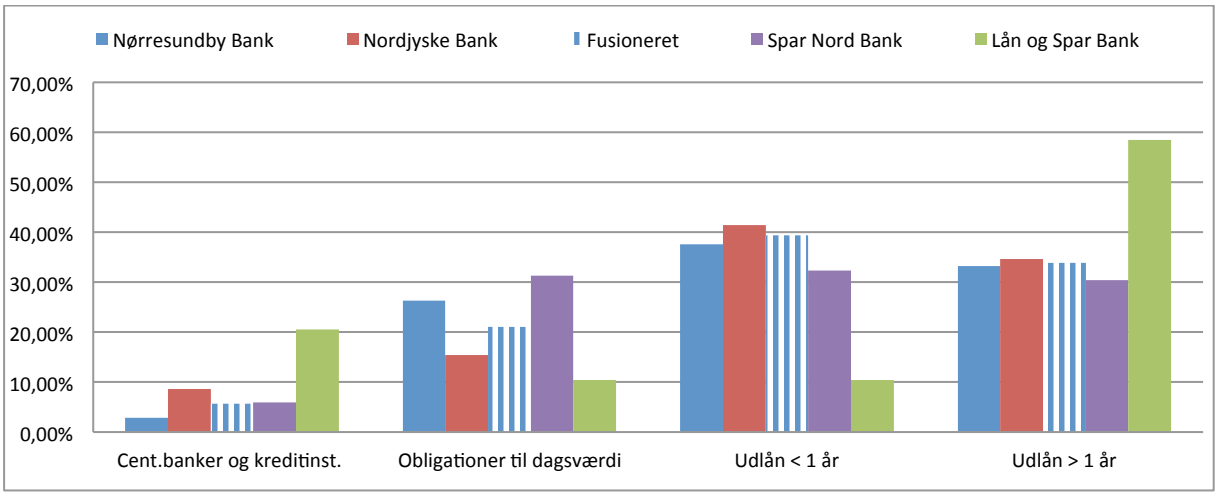
Nørresundby Bank har stor eksponering i ejendomsbranchen, hvor Nordjyske Bank har i landbrugs- og fiskerisektoren. Spar Nord har en fornuftig spredning i de fleste brancher, hvilket er at foretrække i forhold til diversificering af udlån. Det er naturligvis vanskeligere for et mindre pengeinstitut at udlåne ligeligt i alle brancher, da udlånene sker til lokalområdet, hvor Nordjyske Bank har landbruget/fiskeriet i Vendsyssel og Nørresundby Bank har ejendomskunderne i Aalborgområdet. En fusion mellem de to gør, at deres eksponering i landbrugs- og ejendomsbranchen procentvis bliver mindre i forhold til det samlede udlån. De vil dog være eksponeret mere end Spar Nord Bank både inden for landbrug og ejendomme, men i forhold til det samlede udlån vil landbrug/fiskeri falde fra 30,1 % til 17,59 % og udlån til ejendomme vil falde fra 20 % til 13,13 % og dermed ikke ligge så tæt på pejlemærket i tilsynsdiamanten

(under 25 %). Det er umiddelbart mest til fordel for Nordjyske Banks aktionærer, da deres væsentlige eksponering i landbrugssektoren vil blive reduceret i forhold til det samlede udlån. Det er samtidig positivt for Nørresundby Bank, at deres procentvise udlån til ejendomsbranchen reduceres, men en tredjedel af ejendomseksponeringen vedrører lån til almene ejendomme, der vurderes mindre risikofyldt end øvrige ejendomstyper.[74] Ved Finanstilsynets seneste besøg konstaterede de dog, at Nørresundby Banks risiko for tab på sine ejendomskunder er forstærket ved, at der i et "*vidt omfang*" ikke er krævet sikkerhed.[75] Dette hænger i øvrigt også sammen med Figur 9 (risikovægtede poster), hvor bankens risikovægt ved pant i fast ejendom var "lav" i forhold til den procentvise andel af udlån til ejendomskunder.

5.8.4 Udlånsstruktur

Ved analyse af fundingstrukturen i afsnit 5.7.3 blev det belyst, at pengeinstitutterne har en væsentlig del af sin funding i indlån med løbetid under ét år. Det er derfor relevant at se på, hvorledes instituttets udlånsstruktur er sammensat. I Figur 14 er denne illustreret i forhold til en procentandel af de fire medtagne udlånstyper.

Figur 14: Udlånsstruktur pr. 31-12-2013 i forhold til type og løbetid



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

Nørresundby Bank og Nordjyske Bank har en nogenlunde lige fordeling i forhold til andel af udlån med løbetid under 1 år og andel udlån med løbetid over 1 år, hvilket isoleret set ud fra udlånsstrukturen er positivt. Spar Nord Bank har lidt mindre, hvilket forklares ved deres andel

[74] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 31
[75] www.finanstilsynet.dk (4)

af obligationer. Lån & Spar Bank har en signifikant andel i udlån med løbetid over 1 år. Hvorvidt udlånsstrukturen er hensigtsmæssig skal ses i sammenhæng med fundingstrukturen, da dette viser lidt om instituttets likviditetsrisiko. Hvis fx et pengeinstitut kun finansierer sig kort, men udlåner langt, kan dette medføre udfordringer i form af likviditetsproblemer. Det giver dog en bedre indtjening at anvende denne "forretningsmodel", men bestemt også en nævneværdig risiko.

Procentandelen for indlån med løbetid under ét år ligger væsentligt over procentandelen for udlån med løbetid under ét år for alle pengeinstitutterne, men især Lån & Spar Bank har ud fra figurerne umiddelbart den største likviditetsrisiko. Bankernes andel af udlån i forhold til samlede aktiver (Loan Ratio) er i 2013 for Nørresundby Bank 61,97 % (t.kr. 5.734.114 / t.kr. 9.253.141) og for Nordjyske Bank 69,44 % (t.kr. 6.190.275 / t.kr. 8.915.058).[76] Da de ikke er ens, er det nødvendigt at se isoleret på indlån/udlån for at illustrere forskellen.

Tabel 9: Indlån og udlån med løbetid under ét år pr. 31-12-2013 (kr.)

Indlån/udlån	**Nørresundby Bank**	**Nordjyske Bank**	**Fusioneret**
Indlån < 1 år	4.897.629.000	4.254.376.000	9.152.005.000
Udlån < 1 år	2.926.210.000	3.024.775.000	5.950.985.000
"Manglende" udlån	**1.971.419.000**	**1.229.601.000**	**3.201.020.000**

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

Tabel 10: Indlån og udlån med løbetid over ét år pr. 31-12-2013 (kr.)

Indlån/udlån	**Nørresundby Bank**	**Nordjyske Bank**	**Fusioneret**
Indlån > 1 år	1.248.982.000	1.690.090.000	2.939.072.000
Udlån > 1 år	2.587.503.000	2.527.950.000	5.115.453.000
"Manglende" indlån	**1.338.521.000**	**837.860.000**	**2.176.381.000**

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

I tabellerne fremgår forskellen mellem Nordjyske Banks og Nørresundby Banks indlån/udlån med løbetid under ét år (Tabel 9) og over ét år (Tabel 10). Her er Nordjyske Bank "vinderen", da deres udlån/indlån isoleret set passer bedre sammen end Nørresundby Banks. Dette kan ligeledes supplere med en forklaring til, hvorfor Nordjyske Bank har lidt højere fremmedkapitalomkostninger.

[76] Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013

5.9 Rentefølsomhed

Til at beregne rentefølsomheden, herunder hvor udsat pengeinstitutterne er for renteændringer, kan følgende nøgletal anvendes:

Ligning 12: Interest sensitivity

$$Interest\ sensitivity = \frac{Rentefølsomme\ aktiver}{Rentefølsomme\ passiver}$$

De rentefølsomme aktiver består som nævnt af udlån og obligationer, hvor de rentefølsomme passiver består af gæld til kreditinstitutter m.v., indlån og anden gæld, udstedte obligationer samt efterstillede kapitalindskud. En rentefølsomhed over 1 betyder, at instituttet vil tjene på rentestigninger (modsat tabe på rentefald), mens en følsomhed på under 1 betyder, at instituttet vil tabe på rentestigninger (modsat tjene på rentefald). En følsomhed på 1 betyder, at instituttet er ufølsomt over for renteændringer, hvilket er at foretrække.[77] Rentefølsommen viser kort sagt noget om instituttets operationelle renterisiko.

Tabel 11: Interest sensitivity

År	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nørresundby Bank	1,12	1,13	1,15	1,17
Nordjyske Bank	1,15	1,15	1,19	1,20
Spar Nord Bank	1,10	1,03	1,00	1,06
Lån & Spar Bank	1,06	1,06	1,09	1,08

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2011-2013

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har i hele perioden ikke været under 1,12, og de ender i 2013 på henholdsvis 1,17 og 1,20. Det betyder, at deres rentefølsomme aktiver svarer til 117 % - 120 % af deres rentefølsomme passiver. De sammenlignede pengeinstitutter klarer sig noget bedre i forhold til rentefølsomhed, da de ligger tættere på 1. En fusion mellem Nørresundby Bank og Nordjyske Bank vil som følge af, at de ligger tæt på hinanden, ikke påvirke rentefølsomheden sønderligt og fortsat være "negativ". Rentemarkedet er på nuværende tidspunkt på et lavt niveau, hvilket set i lyset af deres nuværende rentefølsomhed er positivt i en vis grad, da institutterne vil profitere, hvis (når) renteniveauet stiger. Rentefølsomheden kan i øvrigt styres ved fx at lave SWAP-forretninger.

[77] Finansielle Forretninger og Rådgivning, side 24

5.10 Delkonklusion

Det kan af regnskab-, risiko- og kapitalanalysen konkluderes, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ud fra deres nuværende aktiviteter, hver især giver aktionærerne fordele og ulemper ved en fusion. Fordelene for Nordjyske Banks aktionærer ved en fusion er, at Nørresundby Bank har positiv udvikling i sin indtjening på grund af reducerede udgifter til personale/administration og nedskrivninger, hvilket i 2013 medfører en egenkapitalforrentning over aktionærernes afkastkrav. Analysen indikerer tillige, at banken har en kreditpolitik, der resulterer i en lav gearing hos deres kunder og samtidig en fornuftig rentemarginal. Af de negative forhold er deres spredning i udlånene, herunder er eksponeringen i ejendomsbranchen betydelig. Herudover vægtes deres udlån mere i basiskapitalen og dermed nedbringer solvensen. Fordelene for Nørresundby Banks aktionærer er primært, at Nordjyske Bank har en forholdsvis høj rentemarginal samt lavere vægtede poster i forhold til udlån. De negative forhold består dels af bankens store nedskrivninger på sine landbrugskunder, hvor banken tillige har en væsentlig eksponering. Herudover kæmper banken med et uændret forhold mellem indtægter og udgifter, hvilket tre år i træk har medført en egenkapitalforrentning under afkastkravet. Endeligt indikerer analysen, at Nordjyske Bank påtager sig større risiko hos sine kunder.

Af bankernes ligheder er deres "høje" solvens/basiskapital primært bestående af egenkapital, og at de pr. balancedagen overholder de kommende krav jf. CDR IV/CRR. Dette er ligeledes tilfældet ved likviditeten, hvor begge har en stor overdækning på grund af indlånsoverskud og egenkapital. Ydermere har institutterne gennemsnitligt næsten samme omkostning til kapital, der på grund af den betydelige egenkapital er stor og samtidig giver bankerne en lav gearingsgrad i balancen. Bankernes funding er ligeledes sammenlignelig, herunder en væsentlig funding via lån med løbetid under ét år, der sammenholdt med udlånsstrukturen giver dem en likviditetsrisiko qua, at udlånet med løbetid under ét år er lavere. Begge institutter har væsentlig rentefølsomhed, der betyder, at de på nuværende tidspunkt vil profitere ved rentestigninger og tabe ved rentefald.

Af forhold, der indikerer et godt match mellem pengeinstitutterne og dermed en fordel for begge aktionærgrupper er, at deres udlånsspredning på kunder forbedres ved en fusion og de dermed får en reduceret risiko. Herudover vil de kunne udvide forretningsområdet i forhold til størrelsen på enkeltstående engagementer.

6 Fusionsanalyse/-vurdering

Fusionen skal ske med udgangspunkt i, at aktionærerne for begge virksomheder stilles fair, da det ellers ikke er en fordel for begge aktionærgrupper. Indledningsvist skal der tages stilling til, hvorledes fusionen rent teknisk bør foretages, herunder om det ene pengeinstitut skal købe det andet eller om der skal oprettes et fusionsselskab. Ved oprettelse af et fusionsselskab er der en række yderligere problemstillinger, hvor der ved et "simpelt" køb "kun" skal fastsættes en pris for det ene pengeinstitut, som aktionærerne i begge virksomheder stiller sig tilfreds med. Der tages således udgangspunkt heri, da dette vurderes at være mest fordelagtigt for aktionærerne. Spørgsmålet er så, hvilket institut, der skal være det fortsættende. Der er som sådan ingen forskel på om det bliver Nordjyske Bank eller Nørresundby Bank. Det fusionerede pengeinstitut vil være eksponeret i hele Nordjylland, hvorfor Nørresundby Banks navn ikke vil være sigende. Ene og alene på den baggrund, anbefales det fortsættende pengeinstitut at være Nordjyske Bank.

6.1 Aktieombytning

Det antages, at Nordjyske Bank køber Nørresundby Bank med aktier, hvorfor der i Nordjyske Bank skal ske en aktieudvidelse, således banken har aktier at give til Nørresundby Banks aktionærer. Til at vurdere værdien af Nørresundby Bank og dermed ombytningsforholdet anvendes følgende nøgletal:

$$K/I\ (Kurs/Indre\ værdi) = \frac{Aktiekurs}{(Egenkapital/Antal\ aktier)} = pris\ pr.\ én\ egenkapital\ krone$$

Normalvis kan en virksomhed ikke handles efter K/I-ratioen, da den bogførte værdi ofte ikke svarer til realisationsværdien af virksomhedens aktiver. Dette er til gengæld ofte tilfældet ved bankvirksomheder, hvorfor værdiansættelsen tager udgangspunkt heri.[78] I Tabel 12 fremgår variablerne til beregningen samt K/I-ratioen. Der tages udgangspunkt i tal fra årsrapporterne 2013, men der er anvendt den senest opdateret aktiekurs. Jf. Proinvestor har aktiekursen for Nordjyske Bank næsten ikke ændret sig og er på 108,5[79] mod en aktiekurs i årsrapport 2013

[78] Christensen & Pedersen (2009), side 195
[79] www.proinvestor.com (2)

på 109[80]. Nørresundby Bank-aktien har til gengæld udviklet sig særdeles positivt, herunder er den jf. Proinvestor på 252[81], hvor den i årsrapport 2013 var på 206[82]. Dette indikerer umiddelbart, at der er positive forventninger til fremtiden for Nørresundby Bank, hvilket der ligeledes bør korrigeres for ved vurdering af prisen. Beregningen forudsætter, at pengeinstitutternes egenkapital ved datoen for den opdaterede aktiekurs, er den samme som pr. balancedagen.

Tabel 12: Beregning af K/I

Virksomhed	**Nørresundby Bank**	**Nordjyske Bank**
Egenkapital pr. 31-12-2013	1.432.823.000	1.349.354.000
Antal aktier pr. 31-12-2013	4.600.000	7.720.000
Aktiekurs pr. 18. april 2014	252	108,5
Markedsværdi (antal aktier x aktiekurs)	1.159.200.000	837.620.000
K/I	**0,83**	**0,63**

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013 samt www.proinvestor.dk (1 og 2)

I forhold til egenkapital betyder Nørresundby Banks K/I, at aktionærerne i Nørresundby Bank ”mister” kr. 273.623.000 (egenkapital – markedsværdi) ved at lade sig købe af Nordjyske Bank. En væsentlig faktor i Nørresundby Banks aktionærforhold er som nævnt i afsnit 4.1, Spar Nord Banks ejerandel på 50,2 %. På trods af deres stemmeretsbegrænsning og der i øvrigt er afgrænset fra aktionærernes interesser m.v., vil dette aktionærforhold alt andet lige danne grundlag for, hvilken pris Nørresundby Bank skal handles til. Ud fra delkonklusionen på regnskab-, risiko- og kapitalanalysen blev det ligeledes belyst, at Nørresundby Bank har de bedste ”kort på hånden” i form af bedre rentabilitet m.v. Det forventes derfor, at Spar Nord Bank og de øvrige aktionærer ikke vil handle til en underkurs, hvorfor et salg til en K/I på under 1 umiddelbart ikke er realistisk. Fusionen har til formål at gavne aktionærerne i begge virksomheder og at virksomhederne til sammen kan præstere endnu bedre via synergieffekter m.v. Der vil skulle tages kompromis fra begges sider og som følge af de nævnte forhold antages det, at aktionærerne i begge virksomheder accepterer en købspris svarende til Nørresundby Bank bogførte værdi af egenkapitalen (K/I = 1). Det betyder, at Nordjyske Bank betaler mere end markedsprisen for Nørresundby Bank.

Aktieudvidelsen beregnes ved at dividere den bestemte markedsværdi for Nørresundby Bank (egenkapitalen pr. 31-12-2013) med Nordjyske Banks seneste aktiekurs (108,5), hvilket giver

[80] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 43
[81] www.proinvestor.com (1)
[82] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 4

13.206.000 antal aktier i hele tusinder. Med en stk. størrelse på kr. 10 vil det således give Nordjyske Bank en samlet aktiekapital på kr. 209.260.000, svarende til 20.926.000 antal aktier. Ombytningsforholdet bliver således 2,87 (13.206.000 stk. / 4.600.000 stk.), hvilket vil sige, at aktionærerne i Nørresundby Bank får 2,87 stk. aktier i Nordjyske Bank for hver aktie de har i Nørresundby Bank. Teknisk set bliver aktiekursen for Nørresundby Bank således 311,5 (kr. 1.432.823.000 / 4.600.000 stk.), altså 59,5 kurs-point højere end den nuværende (311,5 – 252). Det forudsættes således at være det aktionærerne i Nørresundby Bank bliver kompenseret ved at have "de bedste kort på hånden". Nordjyske Banks vedtægter, herunder § 2, indeholder dog begrænsninger til aktieudvidelse m.v., hvorfor købet kræver godkendelse fra repræsentantskabet og alt andet lige en vedtægtsændring.[83]

6.2 Besparelser og synergieffekter

En fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank kan kategoriseres som en horisontal fusion, da deres produkter jf. kapitel 4 alt andet lige er ens. En af de væsentlige fordele ved en fusion er derfor de besparelser det fusionerede pengeinstitut kan få som følge af disse synergieffekter. De direkte besparelser er primært udgifter til personale og administration, hvilket blandt andet omfatter lokale-, personale-, administrations- og revisionsomkostninger samt lønning m.v. til bestyrelse, repræsentantskab og direktion. En fusion er tillige omkostningstung, da medarbejdere har fratrædelsesordninger, lokaler skal sælges/opsiges osv.

6.2.1 Filialnet/afdelinger

Nordjyske Bank er spredt i Vendsyssel uden at være repræsenteret i Aalborgområdet, hvor Nørresundby Bank til gengæld er stærkt repræsenteret. Det fusionerede pengeinstitut forudsættes kun at skulle have én afdeling i hver by, hvorfor der vil skulle lukkes en afdeling i Brønderslev og i Hjallerup, da institutterne her begge er repræsenteret jf. Figur 2 og Figur 3. Herudover skal det fusionerede pengeinstitut kun have ét hovedkontor, hvorfor der skal beskæres betydeligt i medarbejderstaben i det hovedsæde, der "nedlægges". Hovedsædet, der lukker, vil afledt af dette blive for stort og filialen vil givetvis skulle flyttes. Lukninger og flytninger er i praksis ikke så simpelt, da ejendommene enten skal sælges eller lejeaftalerne, typisk indeholdende et langt opsigelsesvarsel, skal opsiges. Den sidst nævnte er umiddelbart den mindst udfordrende, men begge institutter har aktiver i form af "Grunde og bygninger",

[83] www.nordjyskebank.dk (3), side 2-3

hvilket tyder på, at de ejer deres filialejendomme. Det fusionerede pengeinstitut vil som nævnt være eksponeret i Nordjylland og via Nørresundby Banks afdelinger være væsentligt eksponeret i Aalborgområdet. Det vurderes således mest hensigtsmæssigt, at det fusionerede pengeinstitut beholder Nørresundby Banks nuværende hovedkvarter (under forudsætning af, at lokalet er stort nok). Dette vil i øvrigt signalere, at Nordjyske Bank ikke "spiser" Nørresundby Bank ved en fusion, men at det er en ligelig sammenlægning.

Tabel 13: Udvalgte afdelinger for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Virksomhed	Adresse	By	Ejer	Erhverv, m²
Nørresundby Bank A/S	Algade 39	9700 Brønderslev	Nørresundby Bank A/S	414
Nordjyske Bank A/S	Algade 71	9700 Brønderslev	City Invest ApS	355
Nørresundby Bank A/S	Hjallerup Centret 5	9320 Hjallerup	Nørresundby Bank A/S	272
Nordjyske Bank A/S	Nørre Allé 1	9320 Hjallerup	Nordjyske Bank A/S	271
Nordjyske Bank A/S	Jernbanegade 4-8	9900 Frederikshavn	Nordjyske Bank A/S	3.132
Nordjyske Bank A/S	Parallelvej 10-12	9900 Frederikshavn	Nordjyske Bank A/S	895

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.ois.dk (se bilagsfortegnelse), www.nordjyskebank.dk og www.nrsbank.dk

Afdelingen i Brønderslev

Ejerforholdet for Nordjyske Banks afdeling i Brønderslev tyder på, at banken ikke ejer lokalet, hvorfor lejeaftalen kan opsiges og det fortsættende lokale dermed kan være Nørresundby Banks filial. Dette er naturligvis under forudsætning af, at Nørresundby Banks filial er indrettet med plads til flere medarbejdere. Med forbehold for eventuel uopsigelighed i en given periode forudsættes det, at Nordjyske Bank har et opsigelsesvarsel på 6 måneder og at banken giver en leje svarende til kr. 1.000 pr. m² om året. Banken vil således spare kr. 355.000 om året ved at lukke afdelingen. Herudover vil der være en besparelse estimeret til kr. 100.000 om året i form af el, vand, varme, renovation og øvrige driftsudgifter vedrørende ejendommen/lejemålet. Besparelserne vil træde i kraft efter 6-12 måneder.

Afdelingen i Hjallerup

Afdelingerne minder størrelsesmæssigt meget om hinanden og der som sådan ikke noget, der taler for eller imod, hvilken en af afdelingerne, der skal nedlægges. Da den tilbageværende ejendom anbefales solgt, bør det undersøges nærmere, hvilken en af ejendommene, der hurtigst kan sælges. Modsat er det vigtigt, at den nye afdeling får det lokale, der kan indrettes bedst i forhold til bankdrift. Uagtet, hvilken en det bliver, vil lokalet kunne udlejes til anden side og dermed give det fusionerede pengeinstitut en lejeindtægt. Tages der udgangspunkt i samme årlig leje pr. m², vil denne indtægt udgøre kr. 271.000 – kr. 272.000. Herudover vil der

ligeledes være besparelser på forbrug, da disse vil blive pålagt lejeren. Der vil alt andet lige være udgifter til ejendomsadministration m.v., som vil skulle fratrækkes lejeindtægterne. Det antages, at de sparede forbrugsudgifter udligner administrationsomkostningerne m.v., således lejeindtægten udgør kr. 272.000 pr. år. (forudsat at der er lejere, der vil leje det).

Hovedsædet i Frederikshavn

Nordjyske Banks nuværende hovedsæde er på ca. 3.132 kvadratmeter, og banken ejer selv ejendommen jf. Tabel 13. Ved nærmere undersøgelse kan det konstateres, at bankens øvrige lokale i Frederikshavn ligger tæt på hovedkontoret.[84] Det antages, at banken anvender alle kvadratmeterne selv. Jf. Bilag 11 har Nordjyske Bank 111 ansatte i Frederikshavn, hvoraf 82 af dem er på hovedkontoret. Det vurderes, at der skal beskæres væsentligt på medarbejderstaben i Frederikshavn (uddybes i afsnit 6.2.2), hvilket samlet set vil betyde, at de nuværende lokaler er for store. Afdelingen i Frederikshavn skal kun indeholde den nuværende privatafdeling, erhvervscenteret og fiskericenteret, herunder i alt 32 medarbejdere. Uden at kende lokalets indretning på adressen Parallelvej 10-12 (øvrig adresse i Frederikshavn) vurderes denne størrelse mere passende og antages at være tilstrækkelig til at skulle være det fusionerede pengeinstituts filial i Frederikshavn. Det er naturligvis under forsætning af, at lokalet kan indrettes til at have kassefunktion m.v. Lokalet vil alt andet lige skulle indrettes anerledes end den nuværende, hvilket tillige vil medføre omkostninger. Det fusionerede institut har dermed et stort lokale tilbage, der indtil det er solgt, skal udlejes ligesom afdelingen i Hjallerup. Med en årlig pris pr. kvadratmeter på kr. 1.000 giver dette en lejeindtægt på kr. 3.132.000 – dog tillagt nogle driftsudgifter og fratrukket administrationsomkostninger m.v. (forudsat at der er lejere, der vil leje det).

6.2.2 Personale

Nordjyske Bank har i 2013 haft udgifter til personale på kr. 163 millioner, hvoraf direktionens andel udgør kr. 4,6 millioner og bestyrelsens kr. 1,6 millioner.[85] Dette giver en gennemsnitlig bogført lønomkostning pr. medarbejder uden direktionen og bestyrelsen (i alt 269 medarbejdere) på ca. t.kr. 583 pr. år. Nørresundby Bank har i 2013 haft udgifter til personale uden direktion og bestyrelse på kr. 145,8 millioner.[86] Bankens gennemsnitlige lønomkostning uden direktion (i alt 238 medarbejdere) udgør således t.kr. 612. Nørresundby Banks årlige gennem-

[84] www.krak.dk
[85] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 45 og 46
[86] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 50

snitlige løn til medarbejdere er altså t.kr. 29 højere end Nordjyske Bank pr. medarbejder (under forudsætning af, at de anvender samme regnskabspraksis, og udgiftsposten dermed indeholder de samme udgifter). Da der vil blive afskediget medarbejdere i begge virksomheder tages der i det følgende udgangspunkt i gennemsnittet mellem de to, hvilket udgør t.kr. 597,5. Der er herudover *ej bogførte* medarbejderomkostninger, som er vanskelige at estimere. Det er blandt andet omkostninger til uddannelse, oplæring og undervisning i virksomhedens strategi, IT-system og diverse kurser m.v. Det er generelt en omkostning, der ikke er målbar, hvorfor det er nødvendigt at estimere denne besparelse. I dette tilfælde antages denne at være 50 % af den bogførte medarbejderomkostning. Den samlede gennemsnitlige medarbejderomkostning, og dermed antaget besparelse pr. medarbejder, udgør således t.kr. 897 pr. år.

Der skal beskæres betydeligt i antallet af medarbejdere i Frederikshavn. Herudover skal afdelingerne i Hjallerup og Brønderslev have reduceret antallet af medarbejdere. Øvrige filialer med privat- og/eller erhvervsafdeling, der ikke indeholder stabsmedarbejdere, vil som udgangspunkt ikke blive ændret ved. Arbejdspladserne i det fusionerede institut anbefales at skulle besiddes af de bedste medarbejdere, hvorfor afskedigelserne blandt stabsafdelingerne ikke nødvendigvis skal ske blandt medarbejderne i Frederikshavn. Medarbejderne vil dog skulle acceptere at flytte arbejdsplads til Nørresundby, hvor hovedkontoret for det fusionerede pengeinstitut vil være. Nogen af afskedigelserne kan ske via ”naturlig afgang” (pension m.v.), men størstedelen vil givetvis ske ved fyringer. Medarbejderne vil typisk have en anciennitet på 6 måneder og op efter, og opsigelsesvarslet er her forskelligt, herunder fra 4 til 6 måneders opsigelsesvarsel.[87] Afskedigelser vil således betyde personaleomkostninger til og med 6 måneder efter afskedigelserne er sket.

Jf. Bilag 12, hvor antallet af afskedigelser er estimeret, er det primært de ”dobbelt ansatte”, herunder især stabsafdelingerne, der bliver berørt af fusionen. Besparelserne ved stabsafdelingerne er estimeret ud fra, hvad det fusionerede pengeinstitut antages at skulle have for at kunne ”servicere” virksomhedens øvrige ansatte. Afdelingerne i Brønderslev og Hjallerup bliver reduceret med 1-2 kundemedarbejdere samt souschefen og afdelingsdirektøren, således der kun er én af disse i hver afdeling. Det vil ikke være hensigtsmæssigt at afskedige dygtige medarbejdere, hvorfor fx en kundemedarbejder, souschef eller afdelingsdirektør herfra, eventuelt kan tilbydes en anden stilling m.v., men der tages ikke yderligere stilling hertil. Der vil

[87] www.finansforbundet.dk (1)

ikke blive afskediget kunderådgivere, da det formodes, at de har en fuld kundeportefølje, der fortsat skal betjenes i det fusionerede pengeinstitut. Samlet set skal der afskediges 64 medarbejdere i forbindelse med fusionen, hvilket ud fra de tidligere estimerede medarbejderbesparelser, i alt vil medføre en besparelse på kr. 57,4 millioner (64 medarbejdere x t.kr. 897). Der vil som nævnt være personaleomkostninger i op til 6 måneder efter afskedigelsen. Det antages derfor, at omkostningerne udgør kr. 24 millioner, som svarer til et gennemsnitligt opsigelsesvarsel på 5 måneder ((t.kr. 57,4 / 12 mdr.) x 5 mdr.).

6.2.3 Direktion

Nørresundby Bank har i 2013 haft direktionsudgifter på kr. 6,4 millioner, mens Nordjyske Banks udgør kr. 4,6 millioner. Det anbefales, at instituttet får en direktion bestående af to, da en direktion på flere dels er omkostningstung, og fordi to medlemmer vurderes passende til virksomhedens størrelse. Det ideelle ville være, at direktionen sammensættes af en direktør fra Nordjyske Bank og en direktør for Nørresundby Bank, da dette både internt og eksternt vil signalere en fusion. Dette vil ligeledes skabe synergieffekter i direktionen, da deres kompetencer bliver samlet og de vil blive fagligt udfordret og kunne perspektivere anerledes m.v. Tillige forventes det, at aktionærerne vil have en direktion indeholdende en "mand de kender". Ved en objektiv vurdering af, hvem af direktørerne, der skal styre instituttet, er der primært kun alder at forholde sig til. Nordjyske Banks direktion består af bankdirektør Claus Andersen (47 år) og bankdirektør Mikael Jakobsen (55 år)[88], hvor Nørresundby Banks består af bankdirektør Andreas Rasmussen (67 år) og bankdirektør Finn Øst Andersson (62 år)[89]. Ene og alene på baggrund af alder og det forhold, at det instituttet bør have en direktør fra hver virksomhed, vurderes den nye direktion at skulle bestå af Claus Andersen fra Nordjyske Bank og Finn Øst Andersson fra Nørresundby Bank. Finn Øst Andersson har i 2013 en lønomkostning på kr. 2,8 millioner, hvor Claus Andersens er på kr. 2,3 millioner.[90] Lønforskellen skal muligvis korrigeres, således der er fast lønpolitik, men nuværende løn er udgangspunktet i beregningen.

Besparelsen består således af lønomkostningerne til de to øvrige direktører, hvis løn i 2013 udgjorde i alt kr. 5,9 millioner (Andreas Rasmussen kr. 3,6 millioner og Mikael Jakobsen kr. 2,3 millioner). Af Nørresundby Banks årsrapport 2013 fremgår det, at fratrædelsesvilkårene

[88] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 34
[89] www.nrsbank.dk (3) og Bilag 13
[90] Årsrapport 2013 for Nordjyske Banks (side 34) og Nørresundby Bank (side 56)

for direktionen følger almindelig praksis, men hvis fratrædelse sker ved en overtagelse af banken, skal direktionen have en "særlig fratrædelsesgodtgørelse", svarende til to års gage.[91] Der vil ved afskedigelse af direktør Andreas Rasmussen derfor dels være et opsigelsesvarsel (antages 6 måneder) samt en engangsudgift på to års løn, svarende til i alt ca. kr. 9 millioner. Afskedigelse af direktionen i Nordjyske Bank vil uanset årsag medføre en godtgørelse på op til to års løn samt løn i opsigelsesperioden, der er på 12 måneder.[92] Afskedigelse af bankdirektør Mikael Jakobsen medfører således omkostninger på i alt kr. 6,9 millioner.

6.2.4 Bestyrelse

Nørresundby Banks bestyrelse består af 6 medlemmer og har i 2013 medført udgifter på kr. 1,1 millioner. Nordjyske Banks består af 9 medlemmer og har i 2013 fået vederlag på i alt kr. 1,6 millioner. Det vurderes ikke hensigtsmæssigt, at bestyrelsen består af 15 medlemmer, hvorfor der vil skulle "afskediges" nogle af dem. Der vil ved bestyrelsessammensætningen skulle være fokus på de kommende krav (CRD IV/CRR), der stilles til en bestyrelse. Kompetencer bør vægtes og det skal tilsikres, at bestyrelsesmedlemmer ikke har siddet for længe, således forholdet til direktionen ikke er for godt og medlemmerne dermed ikke kan perspektivere sig yderligere end virksomheden. Antages det, at den nye bestyrelse skal bestå af et gennemsnit mellem de to, vil den udgøre ca. 8 medlemmer. Bestyrelsen skal således reduceres med 7 medlemmer. Dette opfylder i øvrigt Nordjyske Banks nuværende vedtægtsbestemmelser omhandlende antal bestyrelsesmedlemmer.[93] Den gennemsnitlige omkostning pr. bestyrelsesmedlem for begge virksomheder udgør ca. t.kr. 180, hvorfor der vil være tale om en årlig besparelse på kr. 1.260.000. Der vil givetvis være en engangsudgift til de opsagte bestyrelsesmedlemmer, som anslås til at udgøre det halve af besparelsen.

6.2.5 Øvrige administrationsomkostninger

Da de øvrige administrationsomkostninger ikke er specificeret i regnskabet, antages disse at omfatte udgifter til IT, telefoni, lokaler m.v. I 2013 har Nørresundby Bank udgifter hertil på 92,6 millioner[94], mens Nordjyske Bank har på kr. 107,3 millioner[95]. Revisionshonoraret, som nævnes i afsnit 6.2.6 er ligeledes indeholdt heri. I forhold til IT-omkostninger, som i øvrigt

[91] Nørresundby Bank årsrapport 2013, side 56
[92] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 46
[93] www.nordjyskebank.dk (3), side 10
[94] Nørresundby Banks årsrapport 2013, side 50
[95] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 45

forudsættes at udgøre en væsentlig del af de øvrige administrationsomkostninger, så anvender både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank Bankdata, hvilket vurderes positivt for omkostningsbesparelserne.[96] Det forudsættes, at Bankdata opkræver et grundbidrag samt et beløb pr. medarbejder ansat i virksomheden. En fusion vil således medføre besparelser i form af, at de sammen kun skal betale én licens, og at antallet af medarbejdere reduceres med 64 jf. Bilag 12. Der vil givetvis være et opsigelsesvarsl for licensen, men udgiften herfor er på grund af det manglende kendskab vanskelig at estimere. Der antages en årlig besparelse på kr. 30 millioner for IT-omkostninger, telefoni m.v. og øvrige administrationsomkostninger, der suppleres med de nævnte i afsnit 6.2.1 (filialnet/afdelinger) og afsnit 6.2.6 (revision). Omkostningerne antages at udgøre halvdelen af besparelsen som en engangsudgift (kr. 15 millioner).

6.2.6 Revision

I 2013 har Nordjyske Bank betalt revisionshonorar på t.kr. 1.242, hvor Nørresundby Bank har betalt t.kr. 770. Revisionen vil fremover kun skulle revidere ét bogholderi m.v., hvorfor det antages, at instituttet vil have omkostninger hertil på t.kr. 1.500 og dermed spare t.kr. 512.

6.2.7 Andre besparelser og synergieffekter

Da fusionen tager udgangspunkt i offentligt tilgængeligt materiale, vil der alt andet lige være yderligere besparelser, som kun kan klarlægges ved at kende virksomhederne internt. Modsat vil der også være omkostninger medført af en fusion, som ikke kan defineres. Objektivt set, er det svært at se forskellen på at være kunde i den ene eller den anden bank, og institutterne konkurrerer som følge heraf umiddelbart om den samme målgruppe. En fusion vil således på trods af den forskellige geografiske placering alt andet lige mindske konkurrencen i det Nordjyske marked og begge virksomheder får samtidig udvidet sit markedsområde. Herudover vil forretningsgange m.v. kunne optimeres som følge af, at der tilføres kompetencer fra hver virksomhed og disse til sammen kan kombinere sine erfaringer. Den ændrede størrelse kan givetvis også medføre en større magt overfor leverandører, da der er ”mere at handle med”. Endeligt kan fusionen betyde, at virksomheden kan skaffe billigere funding som følge af størrelse m.v. Dette vil som udgangspunkt kun være i dansk regi, da det fusionerede pengeinstitut fortsat vil være lille i udlandet i forhold til Danske Bank, Nordea mfl. Alt i alt er det øvrige besparelser og synergieffekter, der forinden fusionen er sket, ikke umiddelbart er målbare, men som alt andet lige vægter positivt.

---

[96] www.bankdata.dk

6.3 Fremtidig drift

Med udgangspunkt i de nævnte besparelser og omkostninger, er der i Bilag 14 opstillet et driftsbudget for det fusionerede pengeinstitut for de første to år efter fusionen. Der er ligeledes vist institutternes resultatopgørelse for 2013 samt en summering heraf. Der er ikke taget højde for inflation m.v. og selskabsskatteprocenten er på 25 % på trods af, at denne som nævnt ved beregning af WACC gradvist reduceres med virkning fra 2014. Dette er valgt for at vise et budget i forhold til institutternes nuværende situation. Derfor er posterne ”Netto rente- og gebyrindtægter”, ”Kursreguleringer”, ”Af- og nedskrivninger på aktiver”, ”Nedskrivninger på udlån”, ”Andre driftsudgifter” og ”Resultat af kapitalandele” ligeledes ikke ændret ved. Dette forudsætter dermed, at institutterne sammen præsterer ligesom hver for sig.

Der er angivet noter til posterne ”Andre driftsindtægter” og ”Personale og administration”, der indeholder de egentlige ændringer. Under ”Andre driftsindtægter” er der budgetteret med de i afsnit 6.2.1 nævnte lejeindtægter for de ejede lokaler, der skal udlejes. Der er budgetteret med, at disse først udlejes efter et halvt år. De helt store besparelser fremkommer under posten ”Personale og administration”. Der er som udgangspunkt budgetteret som angivet i afsnit 6.2, men tillagt omkostninger til flytning, indretning af lokaler, istandsættelse inden udlejning m.v., der alt i alt er estimeret til t.kr. 4.000. Der er ydermere i budgettet indsat en buffer i første budgetår på t.kr. 15.000 og i andet budgetår t.kr. 5.000. Dette er dels til uforudsete udgifter, men også til ændring af logo m.v. ved alle Nørresundby Banks filial osv. Budgettet tager udgangspunkt i, at medarbejderne afskediges fra ”dag 1” velvidende, at det i fusionsprocessen først skal besluttes, hvem der skal afskediges osv.

Fusionsbudgettet viser, at der allerede ved første budgetår vil være besparelser og det fusionerede pengeinstitut i forhold til omkostninger vil præstere bedre end institutterne hver for sig. Andet budgetår viser et markant bedre resultat, da alle engangsudgifter er resultatført i første budgetår. De yderligere synergieffekter vil givetvis først vise sig efter de to år, da det tager tid at få samlet medarbejdernes kompetencer, ensrettet forretningsgange osv.

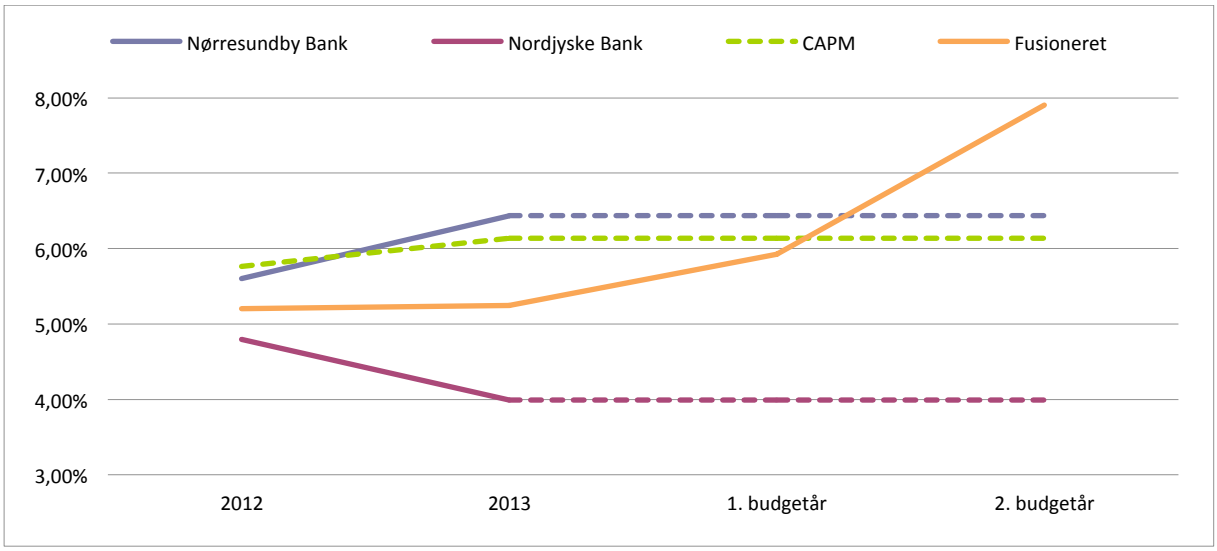
6.4 Nøgletalsanalyse

Ud fra det opstillede driftsbudget er det muligt at beregne nogle nøgletal, der kan vise, hvorledes det fusionerede pengeinstitut vil præstere. De udvalgte nøgletal berører egenkapitalforrentningen, virksomhedens vækstmuligheder samt antal medarbejdere i forhold balancemilliard. Disse nøgletal skal supplere vurderingen af om fusionen er en fordel for aktionærerne.

6.4.1 Egenkapitalforrentning efter fusion

I afsnit 5.3 blev pengeinstitutternes egenkapitalforrentning i forhold til et sammenlignings-grundlag og CAPM illustreret. Ved antagelse af, at det fusionerede pengeinstituts egenkapital udgør en summering af de to institutters nuværende egenkapital og at denne forbliver uændret frem til andet budgetår, kan der ud fra driftsbudgettet beregnes en egenkapitalforrentning for det fusionerede pengeinstitut. I Figur 15 er denne illustreret, hvor egenkapitalforrentningen for det fusionerede pengeinstitut i 2012 og 2013 er de to institutter summeret. I figuren vises ligeledes institutterne hver for sig og CAPM.

Figur 15: Egenkapitalforrentning efter fusion



Kilde: Egen tilvirkning pba. af Figur 6 og Bilag 14

Ud fra disse betragtninger og forudsætninger, vil det fusionerede pengeinstitut altså have en egenkapitalforrentning i andet budgetår på 7,90 %. Dette er for aktionærerne i begge virk-somheder over deres nuværende samt CAPM, hvilket taler for en fusion for begge parter.

6.4.2 ICGR

Nøgletallet ICGR, der står Internal Capital Generation Rate, viser et pengeinstituts evne til at skabe vækst uden at påvirke solvensen og dermed hvor meget instituttet kan øge sit udlån uden at skulle fremskaffe kapital.

Ligning 13: Internal Capital Generation Rate

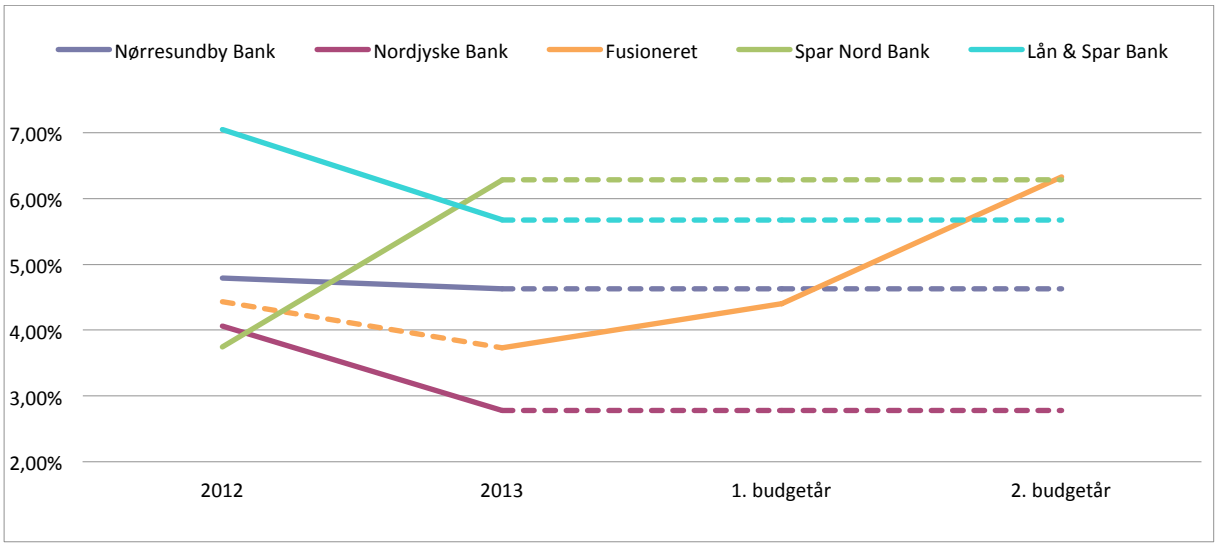
$$ICGR = \frac{1}{Egenkapital/Aktiver} \; X \; \frac{Resultat\ efter\ skat}{Aktiver} \; X \; \frac{Resultat\ efter\ skat - Udbytte}{Resultat\ efter\ skat}$$

Årsagen til, at solvensen ikke påvirkes er, at nøgletallet tager udgangspunkt i den løbende indtjening og at denne kan anvendes til at vækste. Hvis ikke den løbende indtjening anvendes til vækst, vil solvensen i pengeinstituttet alt andet lige stige, da banken får forøget sin egenkapital medmindre der naturligvis udbetales udbytte svarende til indtjeningen. En ICGR bør som minimum ligge på et niveau svarende til inflationen tillagt et års rentetilskrivning, således banken som minimum har "nulvækst".

I Figur 16 er ICGR illustreret ud fra driftsbudgettet, og ud fra at det fusionerede pengeinstituts balance og egenkapital består af en summering af Nordjyske Banks og Nørresundby Banks nuværende. Det er i øvrigt antaget, at der i første og andet budgetår udbetales udbytte svarende til 2013 for de to pengeinstitutter. Beregningen er for alle foretaget som følger (Nørresundby Banks ICGR for 2013 i kr. 1.000):

$$ICGR = \frac{1}{(1.432.823/9.352.389)} \; X \; \frac{89.319}{9.352.389} \; X \; \frac{89.319 - 23.000}{89.319} = \mathbf{4,63}\ \%$$

Figur 16: ICGR



Kilde: Egen tilvirkning pga. institutternes årsrapport 2013 og Bilag 14

Nørresundby Bank har haft en væsentlig bedre ICGR end Nordjyske Bank i perioden 2012-2013, men begge ligger en del under Spar Nord Bank og Lån & Spar Bank. I relation til aktionærerne i Nørresundby Bank vil de ved en fusion ud fra 2013-tallene, skulle acceptere en lavere ICGR. En fusion vil dog i forhold til ICGR gavne begge aktionærgrupper i andet budgetår, der er over alle de andre. ICGR'en betyder, at det fusionerede pengeinstitut i andet

budgetår kan vækste sit udlån med 6,32 % og fortsat beholde samme solvensprocent. Dette taler således også positivt for en fusion for aktionærerne i begge virksomheder.

6.4.3 Medarbejdere pr. balancemilliard

Større pengeinstitutter har blandt andet sine fordele i form af stordriftsfordele og analyser viser, at institutter, der har mange filialer med kundeekspeditioner, generelt har et højere personaleforbrug. I seneste analyse herom har de store pengeinstitutter markant mindre antal medarbejdere pr. balancemilliard, herunder blandt andre Nordea (6,11 medarbejdere), Danske Bank (5,83 medarbejdere) og Nykredit (3,53 medarbejdere).[97] Det er således relevant at undersøge, hvorledes institutterne fusioneret og hver for sig klarer sig i forhold til de øvrige.

Tabel 14: Medarbejdere pr. balancemilliard pr. 31-12-2013

Virksomhed	Balance (mia.)	Antal medarbejdere	Antal pr. balance-milliard
Nørresundby Bank	9,25	240	25,94
Nordjyske Bank	8,92	271	30,40
Fusioneret	**18,17**	**445**	**24,49**
Spar Nord Bank	74,60	1.495	20,04
Lån og Spar og Bank	12,55	375	29,88

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2013 og Bilag 12

Af de 4 pengeinstitutter er der ingen, der klarer sig godt i forhold til de største pengeinstitutter, hvilket begrunder analysens konklusion om, at de ”mindre” pengeinstitutter har større personaleforbrug pr. balancemilliard. Nordjyske Bank er dog den ”store taber” med 30,4 medarbejdere pr. bankens balancemilliard. Nørresundby Bank klarer sig faktisk moderat i forhold til de sammenlignede og er den bank, der ligger tættest på Spar Nord, som er væsentligt større. Fusioneret vil antallet af medarbejdere være under deres nuværende, men dog tæt på Nørresundby Bank. Det indikerer således en fordel for aktionærerne i begge virksomheder, men mest for Nordjyske Bank.

6.5 Fusionsvurdering

Formålet med en fusion er som udgangspunkt at øge indtjeningen, kvaliteten virksomheden leverer og eventuelt reducere virksomhedens risiko. Der skal ved en fusion dermed være synergieffekter i form af besparelser, optimering, konkurrenceforbedring og/eller virksomhe-

[97] www.aau.dk (1), side 43

dens risiko skal reduceres. Hvis ingen af disse er til stede efter en fusion, vil det således alt andet lige ikke kunne svare sig at fusionere. I forhold til besparelserne kan det af analyserne konkluderes, at fusionen vil reducere personale- og administrationsomkostningerne i form af mindre lønudgifter, IT-udgifter og lokaleomkostninger. Synergieffekterne vil herudover have sine effekter som følge af, at virksomhederne leverer de samme produkter og dermed sammen kan øge effektiviteten og blive stærkere. Ydermere er der mulighed for yderligere synergieffekter, når alle erfaringerne/kompetencerne fra hver virksomhed bliver kombineret. Dette kan i øvrigt medføre, at kvaliteten virksomheden leverer også forbedres. Tillige forbedres konkurrencen, da begge virksomheder på nuværende tidspunkt opererer på samme marked og der dermed alt andet lige vil blive mindre konkurrence. Jf. regnskab-, risiko, og kapitalanalysen blev der ud over en række ligheder og fordele/ulemper for hver aktionærgruppe, konkluderet en reduceret risiko ved fusion som følge af bedre spredning i udlånene. De nævnte forudsætninger for en fusionssucces er således tilstede. Det forstærkes samtidigt ved, at der ud fra et estimeret driftsbudget er indikation af, at fusionsvirksomheden allerede i andet budgetår, vil præstere væsentligt bedre end virksomhederne gør hver for sig. Dette er både i form af en større forrentning af den investerede kapital, bedre vækstmuligheder og et mindre antal medarbejdere i forhold til virksomhedens balance.

Alt i alt indikerer analyserne, at det vil være en fordel for aktionærerne i begge virksomheder at fusionere. I analyserne er der dels fordele, der vægter højere end ulemperne, men der er samtidig en række forudsætninger og antagelser, der kan være afgørende for, hvorvidt fusionen er en fordel for begge aktionærgrupper. En af de væsentlige forhold er bankernes udlånsaktiviteter, herunder det fremtidige nedskrivningsbehov. Hvis der fx i Nordjyske Bank konstateres en betydelig OIV på kunderne, så er fusionen umiddelbart ikke at foretrække for Nørresundby Banks aktionærer. Der vil som en naturlig del af fusionen derfor skulle foretages en due diligence af begge virksomheder, således der skabes fuld viden til aktionærerne og det af-/bekræftes, hvorvidt der er ”skelletter i skabene”. Analysernes konklusioner kan herved ligeledes blive af-/bekræftet og det kan sikres, at der ikke træffes beslutninger på et forkert grundlag. Af væsentlige forhold er ligeledes, hvordan ledelsen håndterer dagene efter fusionen. Omkostningsbesparelser er betydningsfulde, men hvis både kunder og medarbejdere forsvinder som følge af dårlig ledelsen, så er fusionen alt andet lige ikke at foretrække.

7 Organisationsplanlægning

De foretagne analyser og vurderinger har haft stor fokus på den økonomiske del, hvilket naturligvis også er en væsentligt faktor, når der skal analyseres i relation til aktionærerne. Men uagtet økonomiske fordele, har organisationsplanlægningen betydelig indflydelse på, hvorvidt en fusion efterfølgende bliver en succes eller en fiasko. Det er en vanskelig proces at gennemføre en vellykket fusion og hvis planlægningen ikke er velovervejet, er der stor sandsynlighed for, at de succeskriterier, der var beslutningsgrundlaget for fusionen, aldrig bliver opfyldt. I det følgende bliver fusionsudfordringerne i forhold til organisationsplanlægningen belyst og suppleret med løsningsanbefalinger, der sikrer aktionærer bedst muligt.

7.1 Interessentanalyse

Indledningsvist skal der foretages en analyse af fusionens interessenter, således det klarlægges, hvem ledelsen ved fusionen skal have størst fokus på. Interessentanalysen tager udgangspunkt i interessentmodellen, der indeholder en filosofi om, at ikke kun aktionærerne er vigtige, men at alle virksomhedens interessenter i forskelliggrad er vigtige. I det følgende vil de interessenter, der i ledelsens overvejelser bør være blandt de vigtigste, blive belyst.

Figur 17: Interessentmodellen

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2010), side 19

7.1.1 Kunder

De tidligere analyser, der indikerede øgede rentabilitet ved en fusion, var ud fra institutternes resultater hver for sig, og under forudsætning af, at de fusioneret i forhold til indtægter, ville præstere mindst ligeså godt. Dette kræver således, at det fusionerede pengeinstitut har de samme kunder. Nordjyske Banks kunder vil ikke i samme grad opleve ændringer, som kunderne i Nørresundby Bank qua at Nordjyske Bank navnet fortsætter. Der vil derfor indledningsvist skulle være størst fokus på Nørresundby Banks kunder, således de ikke flygter. Kunderne vil opleve alt fra nye dankort til et nyt hjemmeside design, og denne forandring skal ske uden at kunderne bliver utilfredse. Der kan endda være kunder i Nørresundby Bank, der ikke kender til Nordjyske Bank, da Nordjyske Bank ikke er repræsenteret i Aalborg-området. Der vil samtidig skulle være fokus på kunderne i filialen i Frederikshavn, da kunderne her er vant til en stor filial med mange medarbejdere, og deres relation var til bankens hovedsæde.

Der er risiko for, at der er kunder i begge virksomheder, hvor tanken om ”det lille lokale pengeinstitut” er deres årsag til at være kunde i banken. Der ligger således en opgave i at få kommunikeret, at der efter fusionen fortsat er tale om ”det lokale pengeinstitut”. Medarbejderne skal vænne sig til fusionen og alt hvad denne medfører, hvorfor der tillige er sandsynlighed for operationelle fejl, som vil blive set af kunderne. Hvis fx en kunde, der i forvejen er irriteret af navneændringen eller andet, ved en fejl får spæret sit dankort og efterfølgende ikke kan komme i telefonisk kontakt med sin rådgiver, kan dette være nok til, at kunden opsiger samarbejdet. Dette kan givetvis også være fejl, som er sket før fusionen, men som nu bliver tillagt stor vægt hos kunden qua den øgede opmærksomhed. Det er positivt, at der som udgangspunkt ikke afskediges rådgivere, da kunderne dermed hurtigt vil opleve, at det er de samme personer, der betjener dem. Operationelle fejl vil således kunne beklages i mildere form end hvis det havde været en medarbejder kunden aldrig før havde mødt/snakket med. En vis form for kundeafgang vil næppe kunne undgås, men antallet kan ved god service og kommunikation minimeres. Dette stiller krav til medarbejderne, da det er dem, der har kundekontakten, hvorfor der kræves en ekstraindsats, hvor de er ”oppe på mærkerne” over for kunderne hele tiden. Alt i alt er kunderne som følge af ovenstående en vigtig interessent.

7.1.2 Ejere/aktionærer

Ejerne/aktionærerne er som udgangspunkt altid en vigtig interessent, da de selvsagt ejer virksomheden. Mange af aktionærerne er bankernes kunder, hvorfor mange af de samme forhold som beskrevet i afsnit 7.1.1 gør sig gældende for ejerne/aktionærerne. Dette kan samtidig be-

tyde, at nogle af aktionærerne ikke alene fokuserer på afkastet, men også har et bånd til virksomhedens historie m.v. Ens for begge aktionærgrupper er, at de skal vænne sig til "nye" direktions- og bestyrelsesmedlemmer. Nørresundby Banks aktionærer vil ydermere skulle vende sig til det nye navn m.v. og især deres storaktionær Spar Nord Bank vil være forventningsfuld til det fusionerede institut. Det må forventes, at en stor del af aktionærerne vil lytte til Spar Nord Bank på grund af deres ejerandel og kendskab til bankdrift, hvorfor det er væsentligt, at de støtter fusionen. Tilgangen fra aktionærerne forventes dog at være positiv, da fusionen vil ske *efter* deres godkendelse.

7.1.3 Ansatte

Det er antaget, at der skal afskediges 64 medarbejder fra stabsfunktionerne og afdelingerne i Hjallerup og Brønderslev. Der vil blive ændret væsentligt ved medarbejderstaben i instituttets nye hovedkontor i Nørresundby og en del af stabsmedarbejderne vil få længere til arbejde. Herudover ændres filialen i Frederikshavn betydeligt og de tilbageværende medarbejder vil miste mange kollegaer og pludselig være en lille filial. De ansatte er virksomhedens ansigt ud af til og skal over for kunderne støtte fusionen, hvilket kræver, at de har en positiv indstilling hertil. Som følge af forandringerne vil der blandt medarbejdere opstå usikkerhed, utryghed og modstand m.v., som skal håndteres af ledelsen, således effektivitet ikke forringes og indtjeningen påvirkes. Alt i alt kategoriseres de ansatte som en meget vigtig interessent, som fra fusionens dag ét skal have fokus.

7.1.4 Øvrige interessenter

Ledelsen har et stort ansvar for, at fusionen bliver en succes, da det er deres ansvar, at der er fokus på stort set alle interessenter. Direktionen sammensættes af en direktør fra hver bank, hvorfor de ligeledes vil opleve en ny hverdag. Der er tillige risiko for, at der sker konflikter fra de afskedigede direktionsmedlemmer. Det er derfor en væsentlig interessent, men dog ikke så vigtig som medarbejderne, aktionærerne og kunderne. Fusionens øvrige interessenter er blandt andet leverandørerne Bankdata og Totalkredit, medierne, deres fundingskilder, konkurrenter og stat/kommuner. Bankdata vurderes ikke som en væsentlig interessent, da bankerne i forvejen har IT-systemet integreret og det må forventes, at leverandøren har erfaring med IT-konverteringer m.v. og dermed sikrer, at fusionen i forhold til IT sker uden store udfordringer. Ligeledes vurderes Totalkredit ikke som en væsentlig leverandør, da de i forvejen kender til både medarbejderne og bankernes kreditpolitik m.v. Medierne kan være skyld i dårlig omdømme, og det må forventes, at en fusion vil skabe betydelig omtale i de lokale medier, da der

tale om medarbejderfyringer og fusion mellem to velkendte virksomheder i lokalområdet. Det skal derfor tidligt i fusionen være planlagt, hvorledes der skal kommunikeres eksternt. Medierne kan påvirke alle interessenterne både positivt og negativt, herunder især nuværende og fremtidige kunder. Det er således ikke en uvæsentlig interessent ved fusionen, hvilket det heller ikke er før fusionen. Bankens fundingskilder er også en væsentlig interessent, men det forventes, at de vil se positivt på fusionen, da der ud fra de tidligere analyser er indikation af øget indtjening og reduceret risiko. Stat/kommune vurderes ikke som værende en væsentlig interessent ud over, at de skal godkende fusionen, som specialet er afgrænset fra. Endeligt vurderes konkurrenterne ikke at blive en stærkere interessent som følge af fusionen (uden at tage højde for Spar Nord Bank og deres aktieandel).

7.1.5 Opsamling

Alle fusionens interessenter er vigtige, men blandt de vigtigste er bankernes medarbejdere, aktionærer og kunder, da disse har indflydelse på, hvorvidt fusionen bliver en succes. Disse tre interessenter har ofte modstridende interessenter, hvorfor de som udgangspunkt altid skal holdes i ”skak”. Den vigtigste interessent vurderes at være medarbejderne, da de i fusionsprocessen har indflydelse på de to øvrige vigtige interessenter, og der fokuseres derfor i det følgende primært herpå. Interessentfokusset vil ofte løbende ændre sig alt efter virksomhedens situation. Ved fusionen er det som nævnt medarbejderne, der er vigtige, men om fx fem år, kan en af de andre interessenter være vigtigere.

7.2 Organisationsstruktur

Forinden fusionen sker, skal ledelsen have organiseret den nye virksomhed, herunder planlagt og tilrettelagt organisationsstrukturen. Denne del er væsentlig i ledelsens overvejelser, da det giver både aktionærer og medarbejdere en forståelse for hierarkiet og strukturen i virksomheden. Af Bilag 17 og Bilag 18 fremgår institutternes nuværende organisationsdiagram, hvor det kan konstateres at begge anvender organisationsformen ”Funktionsorganisationen”. En funktionsorganisation er hvor arbejdsopgaver og medarbejdere er grupperet fagligt, og hvor hver funktionsleder refererer direkte til direktionen, der som de eneste har overblik over virksomheden. Funktionerne i et pengeinstitut består typisk af HR, IT, Økonomi, Kredit, Finans, Marketing og selve filialnettet. Organisationsformen har sine væsentlige fordele i form af, at hver funktion har specialisering og stordriftsfordele, det er lettere at lede, styre og kontrollere virksomheden samt lettere at ensrette forretningsgange og følge/ændre strategien. Organisationsformen har sine ulemper i form af forskellighed mellem funktionerne, manglende ansvarsfor-

deling og risiko for flaskehalsproblemer på grund af manglende fleksibilitet.[98] Den alternative organisationsform er en ”Produktorganisation”, der kendetegnes ved, at hvert ”produkt” er opdelt i en afdeling med egen salgs-, økonomi-, og produktionsfunktioner m.v., og produktlederne refererer direkte til direktionen. Blandt fordelene er, at der sker samarbejde på tværs af faggrupper og at direktionen, der tillige har produktrentabilitetsgennemskuelighed, ikke overbelastes. Ulemperne kommer af, at der risiko for dobbeltarbejde, muligheden for stordriftsfordele og faglig specialisering mindskes og der er risiko for forskelligartede beslutninger, der ikke stemmer overens med virksomhedens strategi. Der findes tillige organisationsformen ”Matrix”, der har sine fordele ved udviklings- og projektopgaver m.v. Der er fordele og ulemper ved alle organisationsformerne, hvorfor den ideelle organisationsform ikke findes, når en virksomhed skal struktureres. Det handler således om at finde den organisationsform, der passer bedst til virksomheden, altså den hvor fordelene vægter mere end ulemperne.[99] Begge virksomheder anvender som nævnt den samme organisationsform, hvorfor det ikke vurderes hensigtsmæssigt at ændre på denne. Den komplekse omverden et pengeinstitut har, gør det i øvrigt nødvendigt at have specialiserede funktioner samlet, da regler, krav m.v. ændrer sig hele tiden. Hvis et pengeinstitut valgte en ”Produktorganisation” ville de skulle have specialiseringsfunktioner i hver afdeling, hvilket minimerer de nævnte stordriftsfordele ved at fusionere to pengeinstitutter.

Der ændres væsentligt i stabsafdelingerne, hvorfor det af ledelsen skal besluttes, hvem der skal være funktionslederne i det fusionerede pengeinstitut. I Bilag 20 er der opstillet et forslag til et organisationsdiagram med udgangspunkt i institutternes nuværende struktur. Afdelingerne HR, IT og Økonomi, er splittet op i hver sin afdeling, hvor Nørresundby Banks i sin eksisterende form har HR og IT i samme afdeling og Nordjyske Bank har Økonomi og IT i samme afdeling. Virksomheden bliver væsentlig større og det anbefales på den baggrund ledelsen, at disse skal opdeles, da afdelingerne ellers vil blive for store. Filialnettet anbefales opdelt i tre områder i Nordjylland, herunder Nord (Frederikshavn, Skagen mfl.), Midt (Brønderslev, Hjallerup, Dronninglund mfl.) og Syd (Aalborgområdet mfl.). Områdeopdelingen minder lidt om Nordjyske Banks nuværende, men dog korrigeret til også at indeholde Aalborgområdet og hele filialnettet er samtidig slået sammen til én funktion. Dette anbefales, da der skal være fleksibilitet mellem afdelingerne og for kunne at lede, styre og kontrollere filialerne på en

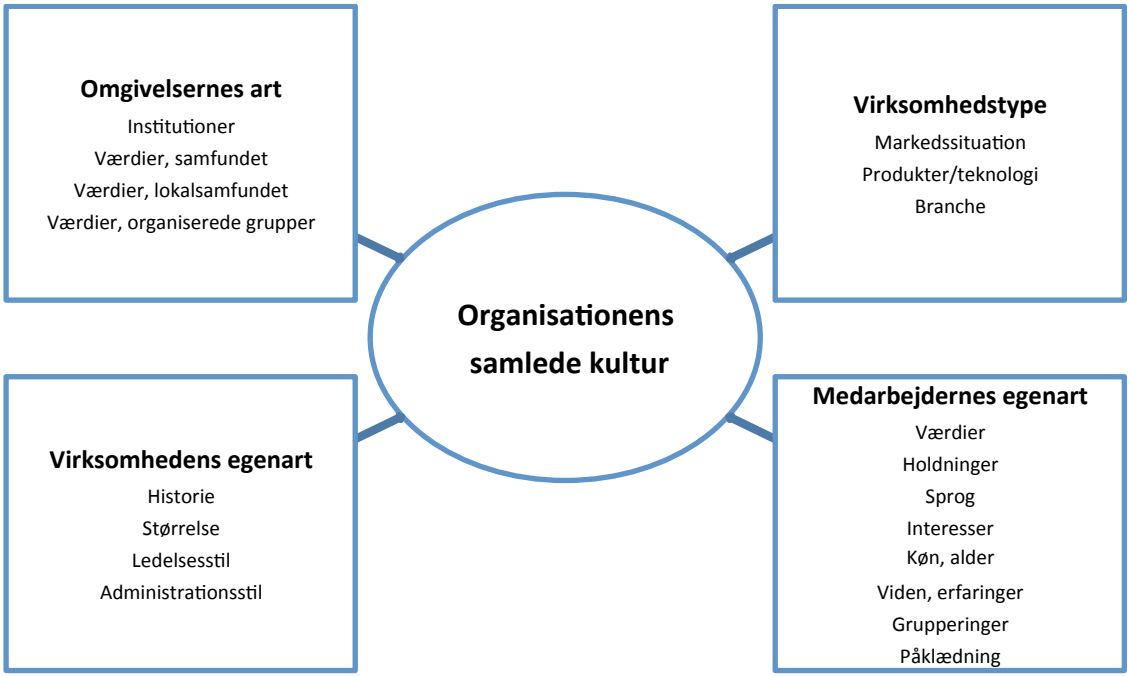
[98] Bakka & Fivelsdal (2010), side 57
[99] Bakka & Fivelsdal (2010), side 58

ensrettet måde. Områdeinddelingen er ny for Nørresundby Bank, da de i deres nuværende organisationsform har alle sine filialer under én funktion uden områdeinddeling. Det anbefales endeligt, at strukturen offentliggøres hurtigst muligt over for både interne og eksterne interessenter, således det signaleres, hvilken ny organisation, der er tale om. Det vil i den forbindelse være hensigtsmæssigt, at organisationsdiagrammet bliver en fast del af "Investor Relations" på hjemmesiden, hvilket det for begge pengeinstitutter ikke er i dag. Dette giver alt andet lige alle eksterne interessenter gennemsigtighed i virksomhedens organisationsstruktur.

7.3 Organisationskultur

Et område som ledelsen bør have med i sine overvejelser, er organisationskulturen og dennes påvirkning og indflydelse. En organisationskultur handler kort sagt om, hvilke normer og værdier, der er i organisationen og giver dermed virksomheden et særbræg. Organisationskulturen skal helst stemme overens med den overordnede strategi, da dette ellers kan være med til, at ledelsen ikke kan lede og styre virksomheden optimalt. Når kulturer blandes, vil der alt andet lige være forskelligartede kulturer. Kulturen påvirkes af interne såvel som eksterne faktorer og for at klarlægge de kulturpåvirkninger, der kan ske ved fusionen, anvendes påvirkningsfaktorer-modellen (Figur 18).

Figur 18: Organisationens samlede kultur, påvirkningsfaktorer



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2010), side 163

7.3.1 Virksomhedstype (ekstern)

Begge virksomheder er aktieselskaber og de koncentrerer sig om Nordjylland (nogenlunde samme markedssituation). De er i samme branche, har samme produkter og anvender samme teknologi, hvorfor virksomhedstypen næsten er identisk. Det vurderes således ikke at være disse eksterne faktorer, der vil påvirke kulturen væsentligt ved en fusion.

7.3.2 Omgivelsernes art (ekstern)

Omgivelserne består af både organisationer og individer, der som følge af ændreringer i samfundet bliver påvirket. Herudover har økonomi- og teknologiudviklingen samt fx lovgivningsændringer påvirkning på kulturen i virksomheden. Ved fx renteændringer, øgede solvenskrav eller øgede krav jf. fx hvidvaskloven, påvirkes virksomheden til at skulle ændre forretningsgange og sin adfærd over for kunderne, hvilket i en vis grad påvirker kulturen i virksomheden. Omgivelserne forventer ydermere, at et pengeinstitut likviditetsmæssigt er robust, hvilket tillige sætter krav til indretning, påklædningspolitik osv., da dette skal illustrere seriøsitet m.v.[100] Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er på mange måder objektivt set ens, hvorfor de eksterne faktorer fra virksomhedens omgivelser umiddelbart vil være ens. Der er tale om ”den lokale bank”, der har fokus på lokalområdet og at være tæt på kunderne, hvilket ligeledes vil være tilfældet i det fusionerede institut. Den finansielle sektors image er blevet skadet på grund af de bankkrak m.v. finanskrisen har medført. Dette er en udfordring pengeinstitutter ligeledes har hver for sig og det vurderes derfor ikke, at fusionen vil påvirke dette i en hverken positiv eller negativ retning. Situationen havde været en helt anden, hvis det fx var Danske Bank, der købte Nørresundby Bank, hvilket er generelt for alle påvirkningsfaktorerne.

7.3.3 Virksomhedens egenart (intern)

Virksomhedens historiske baggrund, størrelse og ledelsesstil er blandt virksomhedens interne faktorer, der påvirker kulturen. Begge virksomheder har som beskrevet i kapital 4 en lang historie, hvor Nørresundby Bank stammer fra år 1897 og Nordjyske Bank fra år 1891. Dette indikerer således, at der er tale om stærke kulturer, der har udviklet sig igennem mange år. Nordjyske Bank er vokset væsentligt ved fusioner, hvor Nørresundby Bank er vokset mest ved organisk vækst. Det er ”kun” ca. 12 år siden, at Nordjyske Bank kom til efter en fusion mellem to mindre banker (se afsnit 4.2). Det betyder, at Nordjyske Bank kan have flere subkulturer afledt af de forhenværende virksomheders kulturer. Disse forventes dog ikke at kon-

[100] Bakka & Fivelsdal (2010), side 164-165

flikte med Nordjyske Banks kernekultur, da det er 12 år siden. På trods af, at institutternes kerneværdier er forskellige, så er essensen i deres strategi næsten den samme, herunder at de vil være en troværdig lokalbank med fokus på kvalitet og kompetent rådgivning. Dette er således positivt, da dette indikerer værdier og normer, der minder om hinanden.

Det er væsentligt, hvilken ledelsesstil, der er praktiseret i virksomheden, herunder hvorvidt den fx er (har været) demokratisk eller autoritær. Der vil med stor sandsynlighed være forskel på kulturen alt efter om ledelsen har givet medarbejderne frihedsgrader eller ej. Ledelsesstilen i virksomhederne er ikke kendt, men antages ens qua deres sammenlignelige organisationsstrukturer og bankerne i øvrigt næsten er lige store i forhold til kunder og medarbejdere. En fusion medfører dog, at virksomheden bliver næsten dobbelt så stor, hvorfor ledelsen givetvis skal agere anderledes, da der bliver længere mellem ledelsen og medarbejderne. Afdelingsnettet samles til én funktion med én funktionsleder, der bliver refereret til af tre områdeledere, som har de enkelte filialdirektører under sig. Det kræver et tæt samarbejde mellem funktionslederen, områdelederne og filialdirektørerne, og at disse alle er enige om forholdene og dermed kan give en ensartet ledelse til alle medarbejderne. Det er ledelsens opgave, at de får oversat strategien til et forståeligt sprog, der signalerer, hvilke mål og værdier, de prioriterer og gør virksomheden speciel dels fusioneret, men også i forhold til konkurrenterne. Det er vigtigt, at alle ved, hvilken retning ledelsen har valgt. Virksomhedens egenart har således en ikke ubetydelig påvirkning på kulturen ved en fusion.

7.3.4 Medarbejdernes egenart (intern)

Disse omfatter blandt andet medarbejdernes værdier, sprog, køn/alder, erfaring, gruppering og påklædning. Gennemsnitsalderen i Nordjyske Bank er 47,9 år, hvor den gennemsnitlige anciennitet er 21,8 år. Andelen af køn fordeler sig til 53 % mænd og 47 % kvinder, og er således forholdsvis ligelig.[101] Det er umiddelbart en høj gennemsnitsalder, hvilket kan have været med til at påvirke kulturen, herunder i form af påklædning, sprog/jargon m.v. Nørresundby Bank har ikke offentliggjort oplysninger herom, hvorfor der ikke kan kommenteres nærmere herom. Da bankerne opererer i lokalområdet i Nordjylland vil medarbejderne ligeledes være fra lokalsamfundet og er derfor forholdsvis ens for alle medarbejderne. Der er dog forskel på fx dialekt i Frederikshavn og Aalborg, men samtidig på det sprog medarbejderne skal bruge over for henholdsvis en landbrugskunde fra Vendsyssel og en ejendomskunde fra Aalborg.

[101] Nordjyske Banks årsrapport 2013, side 11

Den mangeårige anciennitet (kun dokumenteret for Nordjyske Bank) gør ydermere, at medarbejderne med stor sandsynlighed har en stærk tilknytning til det pågældende pengeinstitut.

Medarbejderne får nye kollegaer som de i mange år har været i konkurrence med. En organisation består af individer og grupper, og det er alt andet lige helt grundlæggende, at disse kan "spille sammen", før at organisationen fungerer optimalt. Der er for ledelsen her forskel på påvirkningerne alt efter placering og afdeling. De væsentlige forskelle vurderes at opstå hos medarbejderne i det nye hovedkontor samt afdelingerne i Hjallerup og Brønderslev, da der her bliver blandet medarbejdere fra begge virksomheder. Hver af afdelingerne i henholdsvis Brønderslev og Hjallerup, har givetvis en subkultur, der afviger lidt fra kernekulturen. Det vil altså sige, at der teoretisk set bliver blandet fire kulturer. Mange af filialerne er geografisk placeret langt fra hovedsædet, hvorfor det i stor grad bliver op til ledelsen i den enkelte filial at sikre, at de af virksomheden fastsatte værdier og strategier bliver effektueret og fulgt. Dette stiller samtidig krav til ledelsen i Nørresundby Banks filialer, hvor medarbejdere ikke bliver blandet, men skal vænne sig til et nyt navn osv. Modsat vil de øvrige Nordjyske Bank filialer, hvor der hverken sker medarbejder- og navneændringer, have nemt ved at fortsætte som de plejer, da hverdagen umiddelbart virker ens. Her er der således tale om dels at påvirke kernekulturen, men også subkulturerne i de enkelte filialer. Alt i alt vil medarbejdernes egenart påvirke kulturen væsentligt ved en fusion.

7.3.5 Kulturelle overvejelser

Som udgangspunkt fortsætter det fusionerede pengeinstitut som Nordjyske Bank, men ledelsen skal have fastlagt en vision for, hvorledes de ønsker den fremtidige kultur. Dernæst skal de have klarlagt, hvilke strategiske mål, de ønsker med visionen, hvortil det er vigtigt, at de får afklaret, hvilke der dels er nødvendige, men også mulige.

Det vurderes ikke, at de eksterne påvirkningsfaktorer på kulturen er en decideret udfordring ved fusionen, da disse faktorer i høj grad er ens for det fusionerede pengeinstitut og virksomhederne hver for sig. Det er dog vigtigt, at der sker kommunikation til omgivelser, således deres påvirkning på virksomheden er positiv og dermed ikke påvirker virksomhedens kultur negativt og i konflikt med ledelsens vision. Dette kunne være ved, at der så hurtigt som muligt sker kommunikation til omverdenen i form af både pressemeddelelser, medieinterviews, kundearrangementer osv. Denne kommunikation skal være nøje planlagt, således informationer udmeldes i takt med, at de er besluttet og der fra ledelsen signaleres styrke, kompetence og parathed til de fremtidige udfordringer. Ydermere har den fastlagte politik for påklædning,

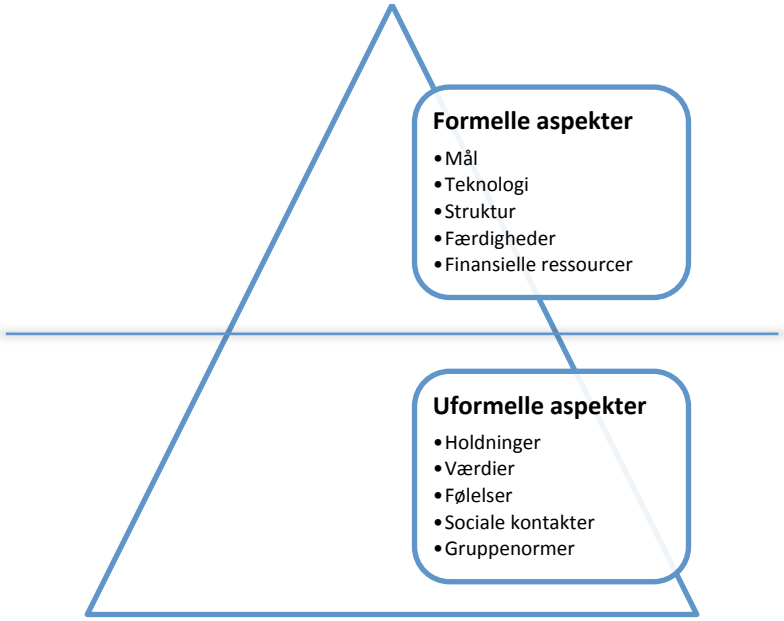
indretning osv. påvirkning på det signal virksomheden sender til omgivelserne, hvorfor dette tillige skal planlægges hurtigt og være i overensstemmelse med visionen.

De interne påvirkningsfaktorer kan have stor betydning på kulturen i det fusionerede institut. Som følge af, at virksomheden bliver næsten dobbelt så stor, stiller det store krav til ledelsen, og at de "viser vejen" for virksomhedens strategier og hvilken effekt, de ønsker heraf. Dette kan foretages ved komme på besøg i filialerne/afdelingerne og hilse på medarbejderne samt ved fx månedlige online videomøder (på grund af afstanden), hvor direktionen løbende informerer om status på opfyldelsen af de fastsatte mål samt hvor det forventes virksomheden er om 1-5 år. Hertil bør fx konkurrenter også inddrages og der skal være visioner, mål, pejlemærker m.v., der decideret fokuserer på, hvorfor virksomheden er unik. Tillige skal direktionen signalere, hvorledes den "korrekte" holdning og adfærd ønskes at være i virksomheden. Kommunikationen til medarbejderne vurderes at have væsentlig betydning, da der er indikation af kulturpåvirkninger i næsten hver afdeling og by. Det stiller således ud over direktionens synlighed og kommunikation også krav til filialdirektørerne og mellemlederne.

Ledelsen vurderes at have to tilgange til fusionen i forhold til kultur, herunder om der skal ske småforandringer eller en revolution. Revolutionen betyder, at ledelsen implementerer helt nye værdier, der decideret er i strid med de to institutters nuværende. Væsentlige ændringer i værdierne kan være ødelæggende for medarbejdernes faglige og personlige identitet, hvilket kan medføre medarbejderflugt, som alt andet lige er omkostningstungt for virksomheden (ansættelse af nye medarbejdere, oplæring, kundeflugt m.v.). Ved småforandringerne kan værdierne på sin vis afvige fra kerneværdierne, men ikke i en sådan grad, at de konflikter. Målet med småforandringerne er at udvide perspektivet for de nuværende værdier og herunder give flere muligheder for organisationen.[102] Da virksomhedens interne forhold konkret set ikke er kendt er det vanskeligt at vurdere, hvorvidt det er nødvendigt med revolutionære ændringer eller tilstrækkeligt med småforandringer. Da virksomhedens værdier på nuværende tidspunkt er meget sammenlignelige, virker "småforandringsmetoden" umiddelbart som den mest fordelagtige og "korrekte". Ledelsen skal altså tage stilling til, hvorvidt de strategiske mål efter fusionen gør "revolutionsmetoden" til en nødvendighed eller om de kan "nøjes" med småforandringer.

[102] Bakka & Fivelsdal (2010), side 147-148

Figur 19: Det organisatoriske isbjerg



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2010), side 139

Der hvor "isbjerget ligger over vandet" i Figur 19, er efter teorien, aspekterne som virksomheden kan ændre på forholdsvist hurtigt. Det er ligeledes for eksterne interessenter de synlige forhold og den identifikation de har af virksomheden (organisationsdiagram, navn, logo osv.). Dette er imidlertid en lille del af det, der egentligt foregår i virksomhedens hverdag. Forholdene "under vandet" er aspekterne "bag lærredet", som eksterne interessenter ikke kan se og viser egentligt "bagsiden af medaljen". Det er en stor del af virksomheden og samtidig de forhold, der for ledelsen er svære og tidskrævende at ændre ved. Via ledelsens fastsatte vision for kulturen ændres både mål, struktur osv., men medarbejdernes holdninger og følelser tager tid at påvirke og det er dette, der umiddelbart har den største indvirkning på kulturen. Det vurderes på den baggrund ikke, at fx en ændring af Nordjyske Bank navnet vil have væsentlig indflydelse på de interne forhold.

Det er vigtigt, at ledelsen påvirker de uformelle aspekter så tidligt som muligt, herunder allerede ved den første kommunikation afledt af fusionen. Herudover kan alt fra teambuilding og interviews til medarbejderseminarer og workshops anbefales, hvor den fastlagte vision er kernen i indholdet. Ledelsen skal i øvrigt overveje, hvilken ledelsesstil de vil føre og være bekendt med, at dette ligeledes påvirker kulturen. Skal der vises mere "Lederskab" end "Management" og skal det være en demokratisk ledelsesstil eller autoritær? Uanset hvad ledelsen gør ved fusionens start, vil de "uformelle aspekter" næppe kunne blive påvirket betydeligt på

kort sigt, hvorfor der er andre forhold, der er vigtigere på ”1. dagen”, herunder hvorledes de vil motivere medarbejderne samt håndtere forandringsmodstand.

7.4 Motivation og forandringsmodstand

Der skal afskediges medarbejdere, ændres forretningsgange, flyttes arbejdspladser osv., der i stor grad påvirker medarbejderne. Medarbejderne vil blive utrygge og generelt følelsesmæssigt berørt, hvilket ikke er sundt for en virksomhed og dermed aktionærerne. Medarbejdermotivationen er således i en stor grad afgørende for, om fusionen bliver en succes. Der er flere teorier om medarbejdermotivation, hvor en af dem er ”to-faktor teorien”. Forskning har dog vist, at ”to-faktor teorien” er problematisk, da fx flere af hygiejnefaktorerne ligeledes kan påvirke motivationen, herunder fx løn.[103] Det positive ved teorien er, at den giver en *enkel* indikation af, hvilke områder ledelsen bør fokusere på.

Figur 20: Herzbergs to-faktor teori

Hygiejnefaktorer Påvirker graden af utilfredshed, men kan ikke udløse motivation	**Motivationsfaktorer** Påvirker graden af tilfredshed og udløser motivation
- Firmapolitik og administration - Ledelse - Løn - Mellemmenneskelige relationer - Arbejdsforhold	- Præstation - Anerkendelse - Selve arbejdet - Ansvar - Avancement

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2010), side 201

Det er udgangspunktet, at der skal være styr på hygiejnefaktorer, før at der kan fokuseres på motivationsfaktorerne. Det vil således sige, at ledelsen ifølge teorien forholdsvist tidligt i fusionsprocessen skal have styr på arbejdsforhold, lønpolitik osv., hvilket bør ske via den nævnte ”visions-udmelding”. Disse forhold skal tillige være synlige for medarbejderne, hvilket dels kan ske via afdelingsmøder og medarbejderhåndbøger m.v. Der kan i denne proces allerede blive påvirket motivationsfaktorer ved, at medarbejderne bliver inddraget heri og dermed får ansvar og føler præstation. Nærværende forudsætter også en tidlig inddragelse af virksomhedens nye HR-afdeling, der skal have styr på personalepolitikkerne m.v.

Der vil indtil medarbejderafskedigelserne være stor utryghed blandt medarbejderne, da de vil frygte for fremtiden, hvilket alt andet lige er problematisk. Dette kan næppe undgås, da det vil

[103] Bakka & Fivelsdal (2010), side 201

kræve en periode at ”sætte holdet”, men det kan imidlertid mindskes ved, at der fra ledelsen sker afklaring og vished for medarbejderne, og at implementeringsplanen synliggøres. På den måde er det ”kun” en del af medarbejderne, der føler utryghed (stabsmedarbejdere og medarbejderne i Hjallerup og Brønderslev). Herefter er der den vanskelige proces, hvor virksomheden skal gennemgå en vis form for langvarig forvandling. Dette kan medføre, at medarbejdere bliver trætte, stresset og der er fx risiko for et øget sygefravær blandt medarbejderne. ”To-faktor teorien” oplyser herom, at medarbejderne kan motiveres ved, at de føler præstation og får anerkendelse herfor. De skal samtidig have overdraget ansvar, og føle at de gør en forskel for virksomheden. Den gennemsnitlige anciennitetsalder i Nordjyske Bank indikerer, at en stor del af medarbejderne har oplevet en fusion på ”egen krop”, hvilket er en ”kompetence” virksomheden bør anvende. Disse medarbejdere kan med fordel inddrages i processen, således der dels skabes viden til udfordringerne, men at disse medarbejdere samtidig føler præstation. Dette kan være ved at danne arbejdsgrupper bestående af et udvalg af disse medarbejdere, der i samråd med HR-afdelingen fastlægger handlingsplaner for motivationen.

Manglende motivation kan i høj grad være afledt af eller forstærket af den forandringsmodstand fusionen med stor sandsynlighed vil medføre. Mennesker er grundlæggende modstander af forandringer, og dette kan resultere i modvilje, dårlig stemning, manglende engagement og i værste fald, at medarbejdere forlader virksomheden. Forandringerne kan tillige påvirke kvaliteten som virksomheden leverer. Der er af ”Judson” udarbejdet en skala bestående af fire mulige slags adfærd i en organisationsændring, herunder:[104]

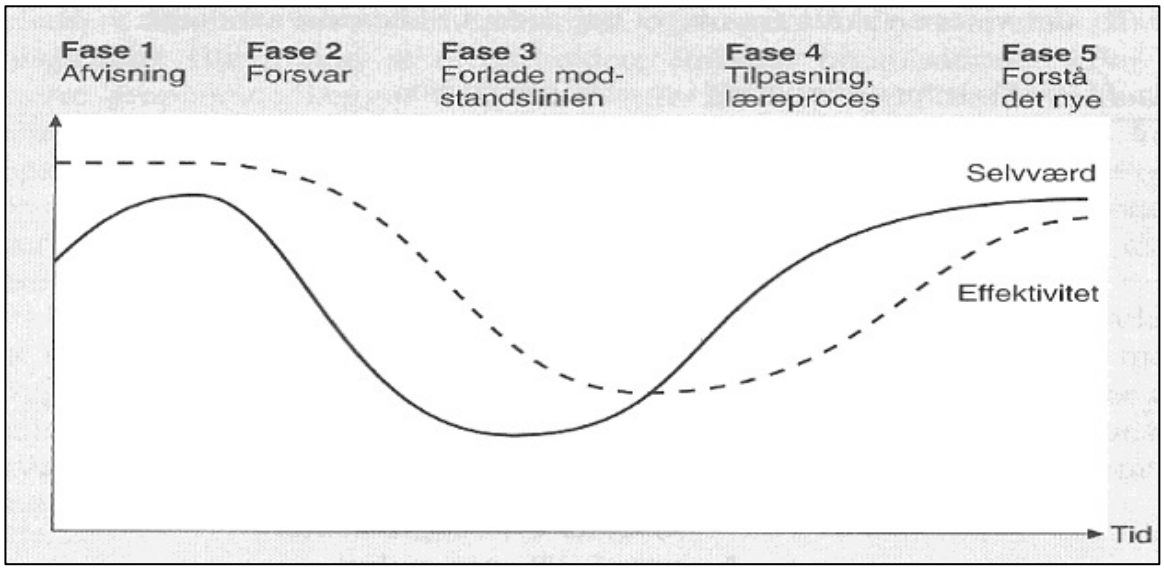
1. Accept (accepterer ændringerne og samarbejder under pres fra ledelsen)
2. Ligegyldighed (taber arbejdsinteressen m.v.)
3. Passiv modstand (umoden adfærd og manglende indlæring)
4. Aktiv modstand (protesterer/saboterer og gør så lidt som muligt)

De mulige adfærdstyper kan ved fusionen givetvis ikke undgås og langt fra størstedelen af medarbejderne vil være i ”accept-fasen”. Tilgangen hertil bør dog fra ledelsen ske på en konstruktiv måde. Det vil for virksomheden og dermed aktionærerne være katastrofalt, hvis dygtige medarbejdere skifter til andre jobs på grund af fusionen, hvorfor dette skal være et væsentligt fokusområde for ledelsen. Der kræves et massivt fokus ved implementering af forandringer, da modstanden her vil være størst. Afledt af forandringerne vil både selvværd og effektivitet ifølge modellen i Figur 21 falde. Det er således en proces, der ændrer sig og medar-

[104] Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2010), side 332

bejderne vil løbende blive vænnet til situationen og til sidst ikke opfatte det som en forandring, men som hverdag.

Figur 21: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Bakka & Fivelsdal (2010), side 333

Ledelsen skal være forberedt på en proces, hvor der indledningsvist kræves en stor indsats. Det kan med fordel blive informeret til medarbejderne og som tidligere nævnt skal det for medarbejderne være via et forståeligt sprog med signalværdi. Dette kan fx gøres ved, at processen kommunikeres efter metaforer, som medarbejderne kan relatere sig til. ”Nordjyske Bank skal på rejse” kan være et udgangspunkt, da dette vil signalere, at der også er en ”destination”, og fokus fra den ”lange flyvetur” kan minimeres. Tillige kan ”rejsen” have flere ”distinationer”, således alle forandringer ikke sker på én gang, men i faser, hvor en ny forandring implementeres efter den ”gamle” forandring har nået ”Fase 5”. Graden af forandringer vil herved blive reduceret og medarbejderne bliver i mindre omfang følelsesmæssigt belastet. Nogle af forandringerne vil endda kunne blive implementeret uden at medarbejderne bemærker det, før de betragter det som hverdag. Ledelsen bør ydermere ligge ”kortene på bordet”, og oplyse medarbejdere, at fusionen kun kan blive en succes, hvis medarbejderne er tilfredse, motiveret og dermed effektive og produktive. Dette kan fx være ved at tilmelde sig til kåringen om ”Danmarks Bedste Arbejdsplads” (Great Place To Work)[105]. På den måde signaleres ønske om en god arbejdsplads og det bliver samtidig et mål

[105] www.greatplacetowork.dk

og en strategi for virksomheden, hvilket som tidligere nævnt også har påvirkning på kulturen. En tilmelding forpligter ligeledes og det er nødvendigt med initiatvier, der dicideret fokuserer herpå. Ved at ledelsen fx ser en top 3 som et mål, illustrerer de samtidig forståelse for, at virksomheden ikke ”vinder” med det samme, men at der igen er tale om en ”rejse”.

Nogen af reaktionsmønsterne hos medarbejderne, som er årsag til modstanden er blandt andet, at de mister kontrollen, bliver overrasket, føler usikkerhed, får mere arbejde m.v.[106] Der vil afledt af dette med stor sandsynlig opstå ”snakken i krogene” ude i de enkelte filialer og afdelinger. Det er væsentligt, at denne snak ikke forstærker modstanden og der skal dermed tages hånd om modstanden så hurtigt som muligt. Det er her vigtigt, at dette drøftes med medarbejderne og der bliver lyttet til dem. Det kan være alt fra flere teammøder til kvartals/halvårlig afholdelse af MUS-samtaler. Nogle af samtalerne kan tillige være med eksterne konsulenter, således medarbejderne ikke er utrygge ved at skulle drøfte følelser med en kollega/leder. Ved forandringerne vil medarbejderne fokus nemt være på ”hullerne i osten” og det er for ledelsen her vigtigt, at medarbejdernes fokus drejes hen mod ”osten”. Usikkerheden, overraskelserne og dermed modstanden og motivationen kan således mindskes ved både information, kommunikation, inddragelse samt drøftelse m.v.

Afslutningsvis er det tillige væsentligt at bemærke, at medarbejderne i en periode vil blive belastet ekstraordinært og det arbejde de altid har udført, tager længere tid i opstartsperioden. Fx vil der blandt Nørresundby Banks medarbejdere opstå uvished om helt simple ting som ”hvilket brev skal jeg bruge her”. En teori om den modstand, der kan opstå som følge heraf, er ”bidrags-/belønningsmodellen”. Essencen i denne model er, at der skal være balance mellem det medarbejderne giver og den belønning de får herfor.[107] Det nødvendigvis ikke mere løn, der er afgørende, men derimod, at medarbejderne i en eller anden form bliver belønnet i en given periode, hvor de yder ekstraordinært. Alt lige fra ekstra feriedage til et gavekort på en restaurant med familien kan nævnes som alternative belønninger.

7.5 Beslutningsproces

Analyserne indikerer, at de væsentlige organisatoriske fusionsudfordringer primært består af interne forhold, herunder i form af kulturforskelle, medarbejdermotivation og forandrings-modstand. Ledelsen skal derfor foretage en nøje planlagt håndteringsstrategi herfor, således at

[106] Bakka & Fivelsdal (2010), side 333
[107] Bakka & Fivelsdal (2010), side 335

disse faktorer ikke resulterer i en fusionsfiasko. Herudover påvirker fusionen stort set alle virksomhedens interessenter, hvorfor der i overvejelserne skal tages hensyn hertil. Dette betyder således, at ledelsen ud over at organisere virksomheden, skal forberede sig på at træffe en række beslutninger samt bruge ressourcer på at få lavet handlingsplaner for en række forhold. Det kræver en velovervejet planlægning, herunder at ledelsen forinden fusionen får besvaret følgende spørgsmål i den givne rækkefølge:[108]

1. Hvad skal vi? (mål)
2. Hvordan gør vi? (Problemformulering)
3. Har vi andre muligheder? (Alternativer)
4. Hvilke risici har vi? (Konsekvens)
5. Sådan gør vi! (Beslutning)

Når beslutningen om fusion er truffet, skal ledelsen ligeledes have udarbejdet en implementeringsplan og efterfølgende foretage opfølgning på, at de fastsatte mål bliver opfyldt. Det virker umiddelbart som enkle spørgsmål, men i ledelsens besvarelse af disse, skal der være dybde, kompetence og viden, således spørgsmålene bliver besvaret "korrekt" i forhold til den fastsatte vision. Det kan tillige anbefales ledelsen, at de ved besvarelsen heraf inddrager eksterne konsulenter, således der skabes kompetent viden til problemstillingen.

Har ledelsen det nævnte for øje under hele fusionsprocessen, er der større sandsynlighed for, at fusionen bliver en succes og at de økonomiske nøgletal, der var beslutningsgrundlaget for fusionen, efterleves. Til sikring af, at alle fusionens succeskriterier opfyldes, anbefales det endeligt til ledelsen, at de ansætter en eller flere projektleder(e), der skal styre fusionen som et projekt. Fusionen er alt andet lige kompleks, har et væsentligt omfang, har flersidig interesse og der kræves tværfaglig og fælles organisatorisk indsats, hvilket gør projektledelse til en nødvendighed.

[108] Egen tilvirkning pba. materiale fra HD(FR), Ledelses- og Organisationsteori

8 Konklusion

Fordel at fusionere?

Det kan på baggrund af de foretagne analyser, vurderinger og forudsætninger konkluderes, at de økonomiske fordele vægter mere end ulemperne, hvorfor det for aktionærerne i Nørresundby Bank og Nordjyske Bank er en fordel at fusionere. Begrundelsen herfor følger af nedenstående uddybninger.

Regnskabs-, risiko- og kapitalanalysen indikerede flere fordele for aktionærerne i Nordjyske Bank, da Nørresundby Banks rentabilitet på nuværende tidspunkt er bedre end Nordjyske Banks. Tillige indikerede analyserne, at Nørresundby Bank har præsteret et resultat, der er højere end aktionærernes forventning, hvor Nordjyske Bank de seneste år har ligget under. Ifølge analyserne er fordelene for aktionærerne i Nørresundby Bank, Nordjyske Banks højere rentemarginal, hvor analyserne tillige indikerede, at dette var på bekostning af en højere risiko. Af væsentlige ulemper for begge aktionærgrupper, blev bankernes eksponering i henholdsvis landbrugs- og ejendomssektoren belyst, hvor de nuværende forhold indikerede størst udfordring hos Nordjyske Bank qua en højere nedskrivningsprocent. Analyserne illustrerede også en række virksomhedsligheder i form høj solvens- og kernekapitalsprocent, betydelig likviditetsoverdækning, sammenlignelig gennemsnitlig kapitalomkostning, ensartede funding-/udlånsstruktur samt en lav gearingsgrad i forhold til egenkapital og fremmedkapital. Ud fra analysen kunne det ydermere konkluderes, at en fusion ville reducere bankernes kreditrisiko ved en bedre branchespredning samt give mulighed for større enkeltstående engagementer.

Fusionsanalysen/-vurderingen tog udgangspunkt i et fusionskøb, hvor Nørresundby Bank blev købt af Nordjyske Bank og ligeså forudsat, at aktionærerne i begge virksomheder accepterede et salg til en kurs/indre værdi på 1. Den bedre rentabilitet i Nørresundby Bank blev således kompenseret ved, at Nordjyske Banks aktionærer accepterede en pris over markedsværdien. De efterfølgende estimeringer på mulige besparelser og synergieffekter indikerede positive fusionseffekter. Besparelserne omfattede; flytning af hovedkontor til Nørresundby Banks nuværende og kun bibeholde kunderelaterede medarbejder i Frederikshavn; lukning af "dobbeltafdelinger" i Hjallerup og Brønderslev; afskedigelse af 66 medarbejdere inklusiv 2 direktionsmedlemmer; reduktion af bestyrelsesmedlemmer; øvrige administrationsbesparelser afledt af reducerede omkostninger til revision, IT og lokaler. På baggrund af et anslået driftsbudget og nøgletalsanalyse heraf, viste de positive fusionseffekter sig af, at institutterne fusioneret

allerede i andet budgetår, ville præstere væsentlig bedre end virksomhederne hver for sig i forhold til forrentning, vækst og antal medarbejdere. Driftsbudgettet og nøgletalsanalysen sammenholdt med de på sigt mulige synergieffekter, har haft væsentlig indvirkning på den endelig konklusion. Der er i den forbindelse afslutningsvis gjort rede for betydningen af analysernes forudsætninger, herunder at bankernes fremtidige nedskrivningsbehov og uændret indtjening er en afgørende faktor for fordelagtigheden.

Organisatoriske overvejelser?

Det kan på baggrund af analyserne konkluderes, at ledelsens organisatoriske overvejelser har stor betydning for fusionen og dermed aktionærerne, hvorfor der skal føres en velovervejet organisationsplanlæg. Af nedenstående fremgår konklusionen på de organisatoriske ledelsesanbefalinger, der sikrer aktionærerne bedst muligt ved en fusion.

Indledningsvist blev det belyst, at fusionens vigtigste interessenter er kunderne, aktionærerne og især medarbejdere, hvilket ledelsen bør have med i sine overvejelser. Organisationsstrukturen blev anbefalet ændret, således organisationsformen udnyttes optimalt i forhold til specialisering, stordriftsfordele og virksomhedsstyring. Via en kulturpåvirkningsanalyse, blev det anbefalet ledelsen, at de hurtigst muligt kommunikerer til medier og kunder, samt at de er bevidste om, hvilken påklædning og indretning m.v. der vælges. Den ønskede fusionskultur bør kommunikeres og synliggøres til medarbejderne, og at der på grund af en mangeårig medarbejderanciennitet ligeledes bør planlægges medarbejderseminarer og ture, hvor medarbejderne bliver rystet sammen. Af væsentlige forhold ved de kulturelleovervejelser, blev der til ledelsen gjort opmærksom på, at graden af forandringer har stor betydning, hvorfor de, hvis muligt, skal forsøge at ændre kulturen ved ”småforandringer” kontra ”revolution”. Vigtigheden af ledelsesstil blev ydermere belyst, herunder at denne tillige har indflydelse på kulturen. Medarbejdermotivation og forandringsmodstand blev kategoriseret som vigtig, hvortil det dels blev anbefalet ledelsen at få klarlagt firmapolitik, arbejdsforhold og ikke mindst medarbejderafskedigelser hurtigst muligt. Efterfølgende bør de fusionserfarne medarbejdere fra Nordjyske Bank blive inddraget i samråd med den nye HR-afdeling. Ledelsen blev tillige anbefalet at kommunikere i et forståeligt sprog og at være ærlige i forhold til vigtigheden af medarbejdertilfredsheden, hvortil medarbejdersamtaler, tilfredskonkurrencer m.v. blev anbefalet. Ydermere bør ledelsen forsøge at skabe balance mellem det ekstra medarbejderne yder og det de får derfor. Det blev endeligt anbefalet ledelsen at være velovervejet i beslutningsprocessen, herunder eventuelt inddrage eksterne konsulenter.

9 Perspektivering

Jeg er ansat som afdelingsleder hos et af Danmarks største administrationsselskaber DEAS A/S (tidligere Dan-Ejendomme A/S)[109]. Dan-Ejendomme A/S opkøbte i 2011 Kuben Ejendomsadministration A/S, der var min daværende arbejdsplads. Via overgangen har jeg derfor på ”egen krop” oplevet de organisatoriske udfordringer en sammenlægning medfører. Efter opkøbet af Kuben Ejendomsadministration og den efterfølgende navneændring til DEAS, blev begrebet om ”DEAS-rejsen” internt implementeret, hvilket var en metafor for de forandringer både virksomheden og medarbejderne skulle igennem. Samtidig blev alt fra virksomhedens forretningsmodel til ledelsesstil ændret og DEAS tilmeldte sig ydermere kåringen om Danmarks Bedste Arbejdsplads, der i 2013 resulterede i en 10. plads.[110]

DEAS havde forinden købet af Kuben Ejendomsadministration ikke en afdeling i Aalborg, hvorfor jeg i mindre grad oplevede utrygheden, som stabsmedarbejderne i København gjorde. Til gengæld oplevede jeg betydningen af kulturforskelle, manglende motivation og forandringsmodstand. ”Jeg gør som jeg plejer” og ”det er dem fra Dan-Ejendomme” var blandt kontorets samtaleemne, og der var i stor grad utilfredshed med de forandringer medarbejderne skulle igennem. Alt fra at lære et nyt IT-system og flytte lokaler til at skulle se et nyt logo og sige ”Dan-Ejendomme” i telefonen var blandt forandringerne, der tillige resulterede i, at effektiviteten og motivationen blev påvirket særdeles negativt.

Via den på HD(FR) tillærte organisationsteori, kan jeg i et stort omfang konstatere, at DEAS har og har haft teorien med i sin organisationsplanlægning. Essensen af min perspektivering er, at der organisatorisk set er forskel på teori og praksis. I specialets konklusioner, anbefales der til ledelsen en række tiltag til sikring af aktionærerne, men det er ikke ensbetydende med, at problemerne løses. På trods af, at DEAS siden 2011 har iværksat og implementeret en række af de anbefalede tiltag, har DEAS fortsat organisatoriske udfordringer som følge af sammenlægningen, der konstant stiller store krav til ledelsen. Det er således ikke kun de organisatoriske overvejelser nu og her, der sikrer aktionærerne, men at der fra ledelsen i årerne efter også sker en overvejet organisationsplanlægning, hvortil der sker opfølgninger og løbende korrektioner.

---

[109] www.deas.dk
[110] www.greatplacetowork.dk (1)

10 Litteraturliste

10.1 Internet

Alle internetkilder var tilgængelige den 18. april 2014, kl. 14.00.

www.dr.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://www.dr.dk/skole/Samfundsfag/Oekonomi/Finanskrise/Finanskrise.htm

www.politiken.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/ECE2079382/laenge-ventet-rapport-her-er-aarsagerne-til-finanskrisen-i-danmark/

www.finanstilsynet.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/arbejdende-kapital.aspx

www.finanstilsynet.dk (2) – arkiveret på Cd-rom
http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx

www.finanstilsynet.dk (3) – arkiveret på Cd-rom
http://www.finanstilsynet.dk/~/media/Tal-og-fakta/2013/Markedsudvikling/BANK_2013_Q2_v2.ashx

www.finanstilsynet.dk (4) – arkiveret på Cd-rom
https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2012/VU-Noerresundby-Bank.aspx

www.finanstilsynet.dk (5) – arkiveret på Cd-rom
http://www.finanstilsynet.dk/~/media/Tal-og-fakta/2013/Markedsudvikling/MU-2012.ashx

www.nordjyskebank.dk (1)
http://alm.nordjyskebank.dk/2011OmNordjyskeBank

www.nordjyskebank.dk (2) – arkiveret på Cd-rom
http://alm.nordjyskebank.dk/media/Redegørelse_-_Nordjyske_Bank.pdf

www.nordjyskebank.dk (3) – arkiveret på Cd-rom
http://alm.nordjyskebank.dk/media/Vedtægter__11._marts_2014_med_generalforsamlin.pdf

www.nordjyskebank.dk (4)
http://alm.nordjyskebank.dk/2014-Copy-of-Find-medarbejder-.2104.aspx

www.nordjyskebank.dk (5)
http://alm.nordjyskebank.dk/Find-filial.1641.aspx

www.nrsbank.dk (1)
http://alm.nrsbank.dk/Om-Banken.2681.aspx

www.nrsbank.dk (2)
http://alm.nrsbank.dk/Medarbejderafdeling.2827.aspx

www.nrsbank.dk (3)
http://alm.nrsbank.dk/Direktion.2830.aspx

www.aau.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://vbn.aau.dk/files/75496376/Banker_i_Danmark_14042013.pdf

www.aau.dk (2) – arkiveret på Cd-rom
http://vbn.aau.dk/files/169595975/MBA_Afhandling_Vejling_Poulsen.pdf

www.aau.dk (3) – arkiveret på Cd-rom
http://vbn.aau.dk/files/195365962/omgangsanalyse_18032014.pdf

www.proinvestor.com (1) – arkiveret på Cd-rom
http://www.proinvestor.com/aktier/norresundby-bank/NRSU.CO

www.proinvestor.com (2) – arkiveret på Cd-rom
http://www.proinvestor.com/aktier/nordjyske-bank/NORDJB.CO

www.proinvestor.com (3) – arkiveret på Cd-rom
http://www.proinvestor.com/aktier/danske-bank/DANSKE.CO

www.proinvestor.com (4) – arkiveret på Cd-rom
http://www.proinvestor.com/aktier/nordea-bank/NDA%20DKK.CO

www.nationalbanken.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Risikopraemien_paa_aktier/$file/2003_kvo1_ris73.pdf

www.deloitte.com (1) – arkiveret på Cd-rom
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/nye%20kapitalkrav.pdf

www.kpmg.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://www.kpmg.com/dk/da/nyheder-og-indsigt/nyheder/audit/sider/nedsaettelse-af-selskabsskatteprocenten-effekt-for-aars-og-delaarsregnskaber-med-balancedag-efter-27-juni-2013.aspx

www.finansforbundet.dk (1) – arkiveret på Cd-rom
http://www.finansforbundet.dk/da/blivklogerepaa/Ansaettelsesvilkaar/ansaettelsensstartogslut/opsigelse/Sider/Opsigelsesvilkaar.aspx

www.finansrådet.dk (1)
http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/historiske-satser.aspx

www.statistikbanken.dk (1)
http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=MPK3&PLanguage=0&PXSId=0&wsid=cftree

www.greatplacetowork.dk (1)
http://www.greatplacetowork.dk/bedste-arbejdspladser/danmarks-bedste-arbejdspladser/danmarks-bedste-store-arbejdspladser-2013

10.2 Bøger

Aktieinvestering, Teori og praktisk anvendelse, 3. udgave (2009)
Af Michael Christensen & Frank Pedersen

Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, 5. udgave (2010)
Af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Commercial Banking, The Management of Risk, 3. udgave (2005)
Af Benton E. Gup & James W. Kolari

Finansielle Forretninger og Rådgivning, Bankvirksomhed og Risikostyring, 5. udgave
Særtryk fra kapital 1 i bogen – udleveret på HD(FR), 6. semester.

10.3 Love og bekendtgørelser

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed
https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=152629

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital
https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=143072&exp=1

10.4 Diverse

Mailkorrespondance med Nørresundby Bank og Nordjyske Bank vedrørende organisationsdiagram.

11 Figur- og tabelfortegnelse

Figurfortegnelse

Figur 1: Metodestruktur ... 6
Figur 2: Nørresundby Banks filialer ... 10
Figur 3: Nordjyske Banks filialer i Nordjylland ... 12
Figur 4: Indtjening pr. omkostningskrone ... 16
Figur 5: Nedskrivningsprocent ... 17
Figur 6: Egenkapitalforrentning ... 22
Figur 7: Nye krav til kapitalgrundlag og -struktur ... 25
Figur 8: Solvensprocent, kernekapitalsprocent og individuelt solvensbehov pr. 31-12-2013 ... 26
Figur 9: Risikovægtede poster pr. 31-12-2013 (i kr. 1.000) ... 29
Figur 10: WACC ... 34
Figur 11: Fremmedkapitalomkostning (K_d) sammenholdt med CIBOR3 ... 35
Figur 12: Fundingstruktur pr. 31-12-2013 i forhold til type og løbetid ... 37
Figur 13: Branchefordeling pr. 31-12-2013 ... 40
Figur 14: Udlånsstruktur pr. 31-12-2013 i forhold til type og løbetid ... 41
Figur 15: Egenkapitalforrentning efter fusion ... 55
Figur 16: ICGR ... 56
Figur 17: Interessentmodellen ... 59
Figur 18: Organisationens samlede kultur, påvirkningsfaktorer ... 64
Figur 19: Det organisatoriske isbjerg ... 69
Figur 20: Herzbergs to-faktor teori ... 70
Figur 21: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne ... 72

Tabelfortegnelse

Tabel 1: Udvalgte resultatposter for Nørresundby Bank (beløb i mio. kr.) ... 14
Tabel 2: Udvalgte resultatposter for Nordjyske Bank (beløb i mio. kr.) ... 15
Tabel 3: Effektiv rente på en 10-årig dansk statsobligation ... 19
Tabel 4: Kapitaltyper i basiskapitalen ... 23
Tabel 5: Basiskapital og store engagementer pr. 31-12-2013 ... 27
Tabel 6: Likviditetsoverdækning ... 31
Tabel 7: Gearingsgrad i forhold til egenkapital og fremmedkapital ... 32
Tabel 8: Rentemarginal ... 39
Tabel 9: Indlån og udlån med løbetid under ét år pr. 31-12-2013 (kr.) ... 42
Tabel 10: Indlån og udlån med løbetid over ét år pr. 31-12-2013 (kr.) ... 42
Tabel 11: Interest sensitivity ... 43
Tabel 12: Beregning af K/I ... 46
Tabel 13: Udvalgte afdelinger for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ... 48
Tabel 14: Medarbejdere pr. balancemilliard pr. 31-12-2013 ... 57

12 Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Beregning af arbejdende kapital ved fusion ... 82
Bilag 2: Beregning af CAPM ... 83
Bilag 3: Beregning af egenkapitalforrentning ... 84
Bilag 4: Beregning af gearingsgrad i forhold til egenkapital og fremmedkapital ... 85
Bilag 5: Beregning af WACC ... 86
Bilag 6: Fundingstruktur pr. 31-12-2013 ... 87
Bilag 7: Beregning af rentemarginal ... 88
Bilag 8: Brancheeksponeringsoversigt ... 89
Bilag 9: Udlånsstruktur pr. 31-12-2013 ... 90
Bilag 10: Beregning af rentefølsomhed ... 91
Bilag 11: Nordjyske Banks afdelinger og ansatte i Frederikshavn ... 92
Bilag 12: Medarbejderbesparelse ved fusion ... 93
Bilag 13: Mailkorrespondance med Nørresundby Bank ... 94
Bilag 14: Driftsbudget for det fusionerede pengeinstitut ... 95
Bilag 15: Beregning af egenkapitalforrentning ved fusion ... 96
Bilag 16: Beregning af ICGR ... 97
Bilag 17: Organisationsdiagram for Nørresundby Bank ... 98
Bilag 18: Organisationsdiagram for Nordjyske Bank ... 99
Bilag 19: Mailkorrespondance med Nordjyske Bank ... 100
Bilag 20: Organisationsdiagram for det fusionerede pengeinstitut ... 101
Bilag 21: Resultatopgørelse fra Nørresundby Banks årsrapport 2013 ... 102
Bilag 22: Aktiver fra Nørresundby Banks årsrapport 2013 ... 103
Bilag 23: Passiver fra Nørresundby Banks årsrapport 2013 ... 104
Bilag 24: Nøgletal fra Nørresundby Banks årsrapport 2013 ... 105
Bilag 25: Personale- og administrationsomkostninger fra Nørresundby Banks årsrapport 2013 ... 106
Bilag 26: Risikovægtede poster fra Nørresundby Banks risikorapport 2013 ... 107
Bilag 27: Resultatopgørelse fra Nordjyske Banks årsrapport 2013 ... 108
Bilag 28: Aktiver fra Nordjyske Banks årsrapport 2013 ... 109
Bilag 29: Passiver fra Nordjyske Banks årsrapport 2013 ... 110
Bilag 30: Nøgletal fra Nordjyske Banks årsrapport 2013 ... 111
Bilag 31: Personale- og administrationsomkostninger fra Nordjyske Banks årsrapport 2013 ... 112
Bilag 32: Risikovægtede poster fra Nordjyske Banks risikorapport 2013 ... 114
Bilag 33: Nøgletal fra Spar Nord Banks årsrapport 2013 ... 115
Bilag 34: Nøgletal fra Lån & Spar Banks årsrapport 2013 ... 116
Bilag 35: Uddrag fra www.finanstilsynet.dk (3) ... 117

Bilag arkiveret på Cd-rom ud over internetkilder:

- Nørresundby Banks årsrapport for 2010, 2011, 2012, 2013
- Nordjyske Banks årsrapport for 2010, 2011, 2012, 2013
- Lån & Spar Banks årsrapport for 2010, 2011, 2012, 2013
- Spar Nord Banks årsrapport for 2010, 2011, 2012, 2013
- Nørresundby Banks risikorapport 2013
- Nordjyske Banks risikorapport 2013
- BBR oplysning på adresserne i Tabel 13

Bilag 1: Beregning af arbejdende kapital ved fusion

Arbejdende kapital (kr.)	Nørresundby Bank	Nordjyske Bank	Fusioneret
Indlån	6.146.611.000	5.944.466.000	12.091.077.000
Egenkapital	1.432.823.000	1.349.354.000	2.782.177.000
Efterstillede kapital	0	5.804.000	5.804.000
Udstedte obligationer	6.142.000	899.000	7.041.000
I alt	**7.585.576.000**	**7.300.523.000**	**14.886.099.000**

Bilag 2: Beregning af CAPM

Beregning af CAPM	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Beta	1,10	1,10	1,10	1,10
Risikofri rente (%)	2,90	2,70	1,40	1,70
Risikopræmien (%)	4,00	4,00	4,00	4,00
Markedets afkastkrav (%)	6,90	6,70	5,40	5,70
CAPM	**7,29%**	**7,09%**	**5,76%**	**6,14%**

Bilag 3: Beregning af egenkapitalforrentning

Nørresundby Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Årets resultat efter skat	59.148.000	40.824.000	73.474.000	89.319.000
Egenkapital primo	1.208.478.000	1.254.829.000	1.281.640.000	1.342.551.000
Egenkapital ultimo	1.254.829.000	1.281.640.000	1.342.551.000	1.432.823.000
ROE	**4,80%**	**3,22%**	**5,60%**	**6,44%**

Nordjyske Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Årets resultat efter skat	92.918.000	50.487.000	61.073.000	52.945.000
Egenkapital primo	1.107.488.000	1.205.852.000	1.245.222.000	1.304.003.000
Egenkapital ultimo	1.205.852.000	1.245.222.000	1.304.003.000	1.349.354.000
ROE	**8,03%**	**4,12%**	**4,79%**	**3,99%**

Spar Nord Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Årets resultat efter skat	105.000.000	274.800.000	223.800.000	536.100.000
Egenkapital primo	4.143.000.000	4.374.400.000	4.627.300.000	5.975.300.000
Egenkapital ultimo	4.374.400.000	4.627.300.000	5.975.300.000	6.532.700.000
ROE	**2,47%**	**6,11%**	**4,22%**	**8,57%**

Lån & Spar Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Årets resultat efter skat	45.649.000	43.619.000	78.066.000	71.727.000
Egenkapital primo	685.200.000	730.945.000	773.824.000	837.750.000
Egenkapital ultimo	730.945.000	773.824.000	837.750.000	929.870.000
ROE	**6,45%**	**5,80%**	**9,69%**	**8,12%**

Bilag 4: Beregning af gearingsgrad i forhold til egenkapital og fremmedkapital

Nørresundby Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Puljeordninger ultimo	853.929.000	818.773.000	912.059.000	927.959.000
Egenkapital ultimo	1.254.829.000	1.281.640.000	1.342.551.000	1.432.823.000
Samlede balance ultimo	9.903.173.000	9.358.656.000	9.352.389.000	9.253.141.000
Gearingsgrad	**6,21**	**5,66**	**5,29**	**4,81**

Nordjyske Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Puljeordninger ultimo	736.679.000	777.844.000	871.202.000	1.110.220.000
Egenkapital ultimo	1.205.852.000	1.245.222.000	1.304.003.000	1.349.354.000
Samlede balance ultimo	8.646.426.000	8.373.579.000	8.420.047.000	8.915.058.000
Gearingsgrad	**5,56**	**5,10**	**4,79**	**4,78**

Spar Nord Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Puljeordninger ultimo	5.678.500.000	6.327.100.000	7.001.500.000	9.052.300.000
Egenkapital ultimo	4.374.400.000	4.627.300.000	5.975.300.000	6.532.700.000
Samlede balance ultimo	67.435.700.000	70.081.400.000	79.145.700.000	74.604.900.000
Gearingsgrad	**13,12**	**12,78**	**11,07**	**9,03**

Lån & Spar Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Puljeordninger ultimo	-	-	-	-
Egenkapital ultimo	730.945.000	773.824.000	837.750.000	929.870.000
Samlede balance ultimo	9.615.923.000	9.840.879.000	10.991.804.000	12.550.070.000
Gearingsgrad	**12,16**	**11,72**	**12,12**	**12,50**

Bilag 5: Beregning af WACC

Nørresundby Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Renteudgifter (kr.)	88.199.000	85.488.000	77.172.000	60.783.000
Balance ultimo (kr.)	9.903.173.000	9.358.656.000	9.352.389.000	9.253.141.000
Egenkapital ultimo (kr.)	1.254.829.000	1.281.640.000	1.342.551.000	1.432.823.000
Puljeordninger ultimo (kr.)	853.929.000	818.773.000	912.059.000	927.959.000
kd	0,0113	0,0118	0,0109	0,0088
L	0,8613	0,8499	0,8409	0,8279
Ke	0,0729	0,0709	0,0576	0,0614
Venstre side	0,0073	0,0075	0,0069	0,0055
Højre side	0,0101	0,0106	0,0092	0,0106
WACC	**1,74%**	**1,81%**	**1,60%**	**1,60%**

Nordjyske Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Renteudgifter (kr.)	78.838.000	86.820.000	70.843.000	58.645.000
Balance ultimo (kr.)	8.646.426.000	8.373.579.000	8.420.047.000	8.915.058.000
Egenkapital ultimo (kr.)	1.205.852.000	1.245.222.000	1.304.003.000	1.349.354.000
Puljeordninger ultimo (kr.)	736.679.000	777.844.000	871.202.000	1.110.220.000
kd	0,0118	0,0137	0,0113	0,0091
L	0,8475	0,8361	0,8273	0,8271
Ke	0,0729	0,0709	0,0576	0,0614
Venstre side	0,0075	0,0086	0,0070	0,0056
Højre side	0,0111	0,0116	0,0099	0,0106
WACC	**1,86%**	**2,02%**	**1,70%**	**1,63%**

Spar Nord Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Renteudgifter (kr.)	624.700.000	649.900.000	557.200.000	578.100.000
Balance ultimo (kr.)	67.435.700.000	70.081.400.000	79.145.700.000	74.604.900.000
Egenkapital ultimo (kr.)	4.374.400.000	4.627.300.000	5.975.300.000	6.532.700.000
Puljeordninger ultimo (kr.)	5.678.500.000	6.327.100.000	7.001.500.000	9.052.300.000
kd	0,0109	0,0110	0,0084	0,0097
L	0,9292	0,9274	0,9172	0,9003
Ke	0,0729	0,0729	0,0729	0,0729
Venstre side	0,0076	0,0076	0,0058	0,0066
Højre side	0,0052	0,0053	0,0060	0,0073
WACC	**1,28%**	**1,29%**	**1,18%**	**1,38%**

Lån & Spar Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Renteudgifter (kr.)	101.118.000	106.553.000	117.755.000	126.367.000
Balance ultimo (kr.)	9.615.923.000	9.840.879.000	10.991.804.000	12.550.070.000
Egenkapital ultimo (kr.)	730.945.000	773.824.000	837.750.000	929.870.000
Puljeordninger ultimo (kr.)	-	-	-	-
kd	0,0114	0,0117	0,0115	0,0108
L	0,9240	0,9214	0,9238	0,9259
Ke	0,0729	0,0729	0,0729	0,0729
Venstre side	0,0079	0,0081	0,0080	0,0075
Højre side	0,0055	0,0057	0,0056	0,0054
WACC	**1,34%**	**1,38%**	**1,35%**	**1,29%**

Bilag 6: Fundingstruktur pr. 31-12-2013

Funding (i kr. 1.000)	Nrs. Bank	Nordj. Bank	Fusioneret	Spar Nord	Lån og Spar
Cent.banker og kreditinst.	526.395	135.134	661.529	8.102.800	34.544
Udstedte obligationer	6.142	899	7.041	301.600	-
Indlån < 1 år	4.897.629	4.254.376	9.152.005	34.153.200	9.657.377
Indlån > 1 år	1.248.982	1.690.090	2.939.072	7.677.300	1.393.998
Efterstillede kapital	-	5.804	5.804	3.002.400	100.000
Egenkapital	1.432.823	1.349.354	2.782.177	6.532.700	929.870
Funding i alt	**8.111.971**	**7.435.657**	**15.547.628**	**59.770.000**	**12.115.789**

Funding (%)	Nrs. Bank	Nordj. Bank	Fusioneret	Spar Nord	Lån og Spar
Cent.banker og kreditinst.	6,49%	1,82%	4,25%	13,56%	0,29%
Udstedte obligationer	0,08%	0,01%	0,05%	0,50%	0,00%
Indlån < 1 år	60,38%	57,22%	58,86%	57,14%	79,71%
Indlån > 1 år	15,40%	22,73%	18,90%	12,84%	11,51%
Efterstillede kapital	0,00%	0,08%	0,04%	5,02%	0,83%
Egenkapital	17,66%	18,15%	17,89%	10,93%	7,67%
Funding i alt	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Bilag 7: Beregning af rentemarginal

Nørresundby Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nettorenteindtægter	305.936.000	306.031.000	294.556.000	273.606.000
Udlån ultimo	6.325.834.000	6.218.941.000	5.633.759.000	5.734.114.000
Obligationer ultimo	2.153.443.000	1.748.915.000	2.260.936.000	2.051.134.000
Rentemarginal	**3,61%**	**3,84%**	**3,73%**	**3,51%**

Nordjyske Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nettorenteindtægter	352.931.000	357.339.000	352.582.000	337.264.000
Udlån ultimo	6.673.306.000	6.419.627.000	6.023.237.000	6.190.275.000
Obligationer ultimo	732.873.000	664.927.000	1.042.242.000	1.125.686.000
Rentemarginal	**4,77%**	**5,04%**	**4,99%**	**4,61%**

Spar Nord Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nettorenteindtægter	1.438.100.000	1.471.500.000	1.547.700.000	2.019.800.000
Udlån ultimo	39.952.100.000	38.702.100.000	39.057.900.000	37.648.100.000
Obligationer ultimo	13.637.300.000	16.421.200.000	20.249.300.000	18.810.400.000
Rentemarginal	**2,68%**	**2,67%**	**2,61%**	**3,58%**

Lån & Spar Bank (kr.)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Nettorenteindtægter	344.045.000	367.892.000	411.263.000	409.515.000
Udlån ultimo	7.824.500.000	8.173.061.000	9.531.351.000	10.716.041.000
Obligationer ultimo	1.372.103.000	1.246.120.000	1.076.976.000	1.365.094.000
Rentemarginal	**3,74%**	**3,91%**	**3,88%**	**3,39%**

Bilag 8: Brancheeksponeringsoversigt

Brancheeksponering (%)	Nrs. Bank	Nordj. Bank	Spar Nord	Fusioneret
Landbrug, fiskeri m.v.	5,00%	30,10%	9,10%	17,59%
Industri m.v.	2,00%	6,30%	4,00%	4,16%
Bygge og anlæg	6,00%	3,00%	3,90%	4,49%
Handel	8,00%	5,30%	7,80%	6,65%
Transport, hoteller m.v.	3,00%	2,40%	4,10%	2,70%
Finansiering og forsikring	5,00%	3,50%	7,70%	4,25%
Fast ejendom	20,00%	6,30%	11,10%	13,13%
Øvrige erhverv	6,00%	4,90%	16,10%	5,45%
Privat	45,00%	38,20%	36,20%	41,59%
I alt	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Brancheeksponering (kr.)	Nrs. Bank	Nordj. Bank	Spar Nord	Fusioneret
Landbrug, fiskeri m.v.	275.685.650	1.671.453.000	3.425.977.100	1.947.138.650
Industri m.v.	110.274.260	349.839.000	1.505.924.000	460.113.260
Bygge og anlæg	330.822.780	166.590.000	1.468.275.900	497.412.780
Handel	441.097.040	294.309.000	2.936.551.800	735.406.040
Transport, hoteller m.v.	165.411.390	133.272.000	1.543.572.100	298.683.390
Finansiering og forsikring	275.685.650	194.355.000	2.898.903.700	470.040.650
Fast ejendom	1.102.742.600	349.839.000	4.178.939.100	1.452.581.600
Øvrige erhverv	330.822.780	272.097.000	6.061.344.100	602.919.780
Privat	2.481.170.850	2.121.246.000	13.628.612.200	4.602.416.850
I alt	**5.513.713.000**	**5.553.000.000**	**37.648.100.000**	**11.066.713.000**

Bilag 9: Udlånsstruktur pr. 31-12-2013

Udlån (i kr. 1.000)	Nrs. Bank	Nordj. Bank	Fusioneret	Spar Nord	Lån og Spar
Cent.banker og kreditinst.	220.401	628.872	849.273	3.538.900	2.466.060
Obligationer til dagsværdi	2.051.134	1.125.686	3.176.820	18.810.400	1.253.827
Udlån < 1 år	2.926.210	3.024.775	5.950.985	19.435.500	1.253.827
Udlån > 1 år	2.587.503	2.527.950	5.115.453	18.212.600	6.995.254
Udlån i alt	**7.785.248**	**7.307.283**	**15.092.531**	**59.997.400**	**11.968.968**

Udlån (%)	Nrs. Bank	Nordj. Bank	Fusioneret	Spar Nord	Lån og Spar
Cent.banker og kreditinst.	2,83%	8,61%	5,63%	5,90%	20,60%
Obligationer til dagsværdi	26,35%	15,40%	21,05%	31,35%	10,48%
Udlån < 1 år	37,59%	41,39%	39,43%	32,39%	10,48%
Udlån > 1 år	33,24%	34,59%	33,89%	30,36%	58,44%
Udlån i alt	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Bilag 10: Beregning af rentefølsomhed

Nørresundby Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Udlån (kr.)	6.325.834.000	6.218.941.000	5.633.759.000	5.734.114.000
Obligationer, aktiver (kr.)	2.153.443.000	1.748.915.000	2.260.936.000	2.051.134.000
Gæld til kreditinstitutter (kr.)	1.552.265.000	995.681.000	543.612.000	526.395.000
Indlån og anden gæld (kr.)	5.886.967.000	5.988.515.000	6.334.204.000	6.146.611.000
Obligationer, passiver (kr.)	6.142.000	6.142.000	6.142.000	6.142.000
Kapitalindskud (kr.)	100.000.000	50.000.000	-	-
Rentefølsomme aktiver (kr.)	8.479.277.000	7.967.856.000	7.894.695.000	7.785.248.000
Rentefølsomme passiver (kr.)	7.545.374.000	7.040.338.000	6.883.958.000	6.679.148.000
Interest sensitivity	**1,12**	**1,13**	**1,15**	**1,17**

Nordjyske Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Udlån (kr.)	6.673.306.000	6.419.627.000	6.023.237.000	6.190.275.000
Obligationer, aktiver (kr.)	732.873.000	664.927.000	1.042.242.000	1.125.686.000
Gæld til kreditinstitutter (kr.)	797.046.000	630.085.000	118.244.000	135.134.000
Indlån og anden gæld (kr.)	5.458.725.000	5.423.687.000	5.810.988.000	5.944.466.000
Obligationer, passiver (kr.)	1.062.000	1.347.000	1.347.000	899.000
Kapitalindskud (kr.)	210.514.000	124.159.000	6.845.000	5.804.000
Rentefølsomme aktiver (kr.)	7.406.179.000	7.084.554.000	7.065.479.000	7.315.961.000
Rentefølsomme passiver (kr.)	6.467.347.000	6.179.278.000	5.937.424.000	6.086.303.000
Interest sensitivity	**1,15**	**1,15**	**1,19**	**1,20**

Spar Nord Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Udlån (kr.)	39.952.100.000	38.702.100.000	39.057.900.000	37.648.100.000
Obligationer, aktiver (kr.)	13.637.300.000	16.421.200.000	20.249.300.000	18.810.400.000
Gæld til kreditinstitutter (kr.)	7.314.000.000	12.090.900.000	8.710.800.000	8.102.800.000
Indlån og anden gæld (kr.)	31.203.700.000	31.087.600.000	41.921.700.000	41.830.500.000
Obligationer, passiver (kr.)	7.806.200.000	8.021.300.000	6.093.300.000	301.600.000
Kapitalindskud (kr.)	2.477.000.000	2.316.800.000	2.561.500.000	3.002.400.000
Rentefølsomme aktiver (kr.)	53.589.400.000	55.123.300.000	59.307.200.000	56.458.500.000
Rentefølsomme passiver (kr.)	48.800.900.000	53.516.600.000	59.287.300.000	53.237.300.000
Interest sensitivity	**1,10**	**1,03**	**1,00**	**1,06**

Lån & Spar Bank	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Udlån (kr.)	7.824.500.000	8.173.061.000	9.531.351.000	10.716.041.000
Obligationer, aktiver (kr.)	1.372.103.000	1.246.120.000	1.076.976.000	1.365.094.000
Gæld til kreditinstitutter (kr.)	501.713.000	505.887.000	27.728.000	34.544.000
Indlån og anden gæld (kr.)	8.112.916.000	8.291.164.000	9.699.003.000	11.051.375.000
Obligationer, passiver (kr.)	-	-	-	-
Kapitalindskud (kr.)	75.000.000	75.000.000	-	100.000.000
Rentefølsomme aktiver (kr.)	9.196.603.000	9.419.181.000	10.608.327.000	12.081.135.000
Rentefølsomme passiver (kr.)	8.689.629.000	8.872.051.000	9.726.731.000	11.185.919.000
Interest sensitivity	**1,06**	**1,06**	**1,09**	**1,08**

Bilag 11: Nordjyske Banks afdelinger og ansatte i Frederikshavn

Afdeling	**Adresse**	**Antal ansatte**
Privat	Jernbanegade 4-8	19
Erhvervscenter	Jernbanegade 4-8	8
Fiskericentret	Jernbanegade 4-8	5
Centralomstilling	Jernbanegade 4-8	3
Direktion	Jernbanegade 4-8	2
Direktionssekretariatet	Jernbanegade 4-8	2
Finanscentret	Parallelvej 10-12	19
Forretningssupport	Jernbanegade 4-8	12
HR	Jernbanegade 4-8	2
Intern revision	Jernbanegade 4-8	2
Kreditkontoret	Parallelvej 10-12	10
Projektledelse	Jernbanegade 4-8	1
Salg og Marketing	Jernbanegade 4-8	5
Økonomi og EDP	Jernbanegade 4-8	21
I alt		**111**

Oplysningerne er fundet via egen tilvirkning pba. www.nordjyskebank.dk (4).

Bilag 12: Medarbejderbesparelse ved fusion

Afdeling	Nørresundby Bank	Nordjyske Bank	Besparelse	Fusioneret
Direktionssekretariatet	2	2	2	2
Finans og forretningssupport	27	31	23	35
Intern revision	2	2	2	2
Kredit	7	10	7	10
Salg og Marketing	8	5	8	5
Økonomi, IT, Omstilling	14	24	13	25
HR	7	2	3	6
Hjallerup filial	7	7	3	11
Brønderslev filial	7	9	3	13
Øvrige afdelinger	157	177	0	334
I alt	**238**	**269**	**64**	**443**

Bilag 13: Mailkorrespondance med Nørresundby Bank

Fra:
Sendt: 10. april 2014 17:30
Til: Hans Peter Hansen
Emne:

Hej Hans Peter.

1) Vedhæftet følger koncerndiagram - jeg håber du kan læse den :-)
2) Andreas Rasmussen er 67 år og Finn Øst Andersson er 62 år.

Jeg kunne da godt tænke mig at læse din hovedopgave, når den engang er færdig.

Venlig hilsen

NØRRESUNDBY BANK

Note: Der er fjernet oplysninger i mailen, der ikke er relevant for specialet.

Bilag 14: Driftsbudget for det fusionerede pengeinstitut (i kr. 1.000)

	Årsrapport 2013			Budget fusioneret	
Resultatopgørelse	**Nrs. Bank**	**Nordj. Bank**	**Samlet**	**År 1**	**År 2**
Netto rente- og gebyrindtægter	423.014	472.164	895.178	895.178	895.178
Kursreguleringer	22.418	18.602	41.020	41.020	41.020
Andre driftsindtægter (1)	3.336	4.987	8.323	10.025	11.727
Personale og administration (2)	246.458	270.565	517.023	495.935	426.269
Af- og nedskrivninger på aktiver	6.446	6.477	12.923	12.923	12.923
Andre driftsudgifter	15.305	16.821	32.126	32.126	32.126
Nedskrivninger på udlån	59.633	129.306	188.939	188.939	188.939
Resultat af kapitalandele	0	1.787	1.787	1.787	1.787
Resultat før skat	120.926	70.797	191.723	214.513	285.881
Skat	31.607	17.852	49.459	53.628	71.470
Årets resultat	**89.319**	**52.945**	**142.264**	**160.885**	**214.411**
Note 1					
Andre driftsindtægter jf. årsrapport	*3.336*	*4.987*	*8.323*	*8.323*	*8.323*
Lejeindtægt m.v., Hjallerup	*0*	*0*	*0*	*136*	*272*
Lejeindtægt m.v., Frederikshavn	*0*	*0*	*0*	*1.566*	*3.132*
I alt	***3.336***	***4.987***	***8.323***	***10.025***	***11.727***
Note 2					
Personaleudgifter	*145.822*	*156.937*	*302.759*	*245.359*	*245.359*
Løn m.v. til direktionen	*6.359*	*4.668*	*11.027*	*4.900*	*4.900*
Revisionshonorar	*770*	*1.242*	*2.012*	*1.500*	*1.500*
Repræsentantskab	*550*	*0*	*550*	*550*	*550*
Bestyrelseshonorar	*1.126*	*1.645*	*2.771*	*1.511*	*1.511*
Øvrige administrationsomk.	*91.831*	*106.073*	*197.904*	*182.904*	*167.904*
Besparelse, Brønderslev afdeling	*0*	*0*	*0*	*-455*	*-455*
Afskedigelse, medarbejdere	*0*	*0*	*0*	*24.000*	*0*
Afskedigelse, Andreas Rasmussen	*0*	*0*	*0*	*9.000*	*0*
Afskedigelse, Mikael Jakobsen	*0*	*0*	*0*	*6.900*	*0*
Afskedigelse, bestyrelse	*0*	*0*	*0*	*630*	*0*
Leje pga. opsigelsesvarsel	*0*	*0*	*0*	*136*	*0*
Flytning, indretning m.v.	*0*	*0*	*0*	*4.000*	*0*
Buffer	*0*	*0*	*0*	*15.000*	*5.000*
I alt	***246.458***	***270.565***	***517.023***	***495.935***	***426.269***

Bilag 15: Beregning af egenkapitalforrentning ved fusion

Periode	**2012**	**2013**	**1. budgetår**	**2. budgetår**
Resultat efter skat (kr. 1.000)	134.547	142.264	160.885	214.411
Egenkapital primo (kr. 1.000)	2.526.862	2.646.554	2.646.554	2.646.554
Egenkapital ultimo (kr. 1.000)	2.646.554	2.782.177	2.782.177	2.782.177
Egenkapitalforrentning	**5,20%**	**5,24%**	**5,93%**	**7,90%**

Bilag 16: Beregning af ICGR

Nørresundby Bank	**2012**	**2013**
Resultat efter skat (kr.) (I)	73.474.000	89.319.000
Udbytte (kr.) (U)	9.200.000	23.000.000
Aktiver (kr.)	9.352.389.000	9.253.141.000
Egenkapital (kr.)	1.342.551.000	1.432.823.000
I - U / I	0,8748	0,7425
1/(egenkapital/aktlver)	6,9661	6,4580
I / Aktiver	0,0079	0,0097
ICGR	**4,79%**	**4,63%**

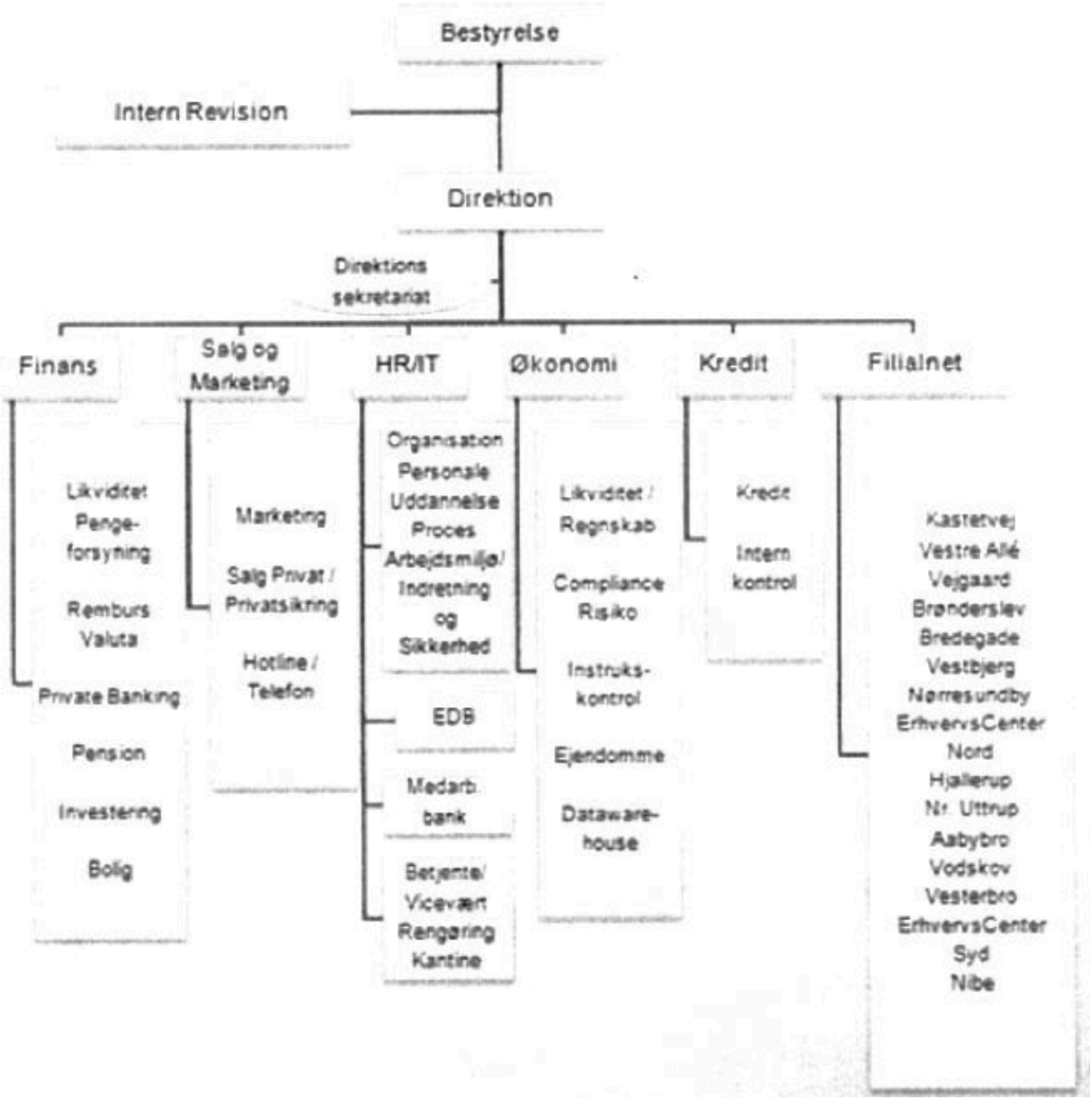
Nordjyske Bank	**2012**	**2013**
Resultat efter skat (kr.) (I)	61.073.000	52.945.000
Udbytte (kr.) (U)	8.040.000	15.440.000
Aktiver (kr.)	8.420.047.000	8.915.058.000
Egenkapital (kr.)	1.304.003.000	1.349.354.000
I - U / I	0,8684	0,7084
1/(egenkapital/aktlver)	6,4571	6,6069
I / Aktiver	0,0073	0,0059
ICGR	**4,07%**	**2,78%**

Spar Nord Bank	**2012**	**2013**
Resultat efter skat (kr.) (I)	223.800.000	536.100.000
Udbytte (kr.) (U)	-	125.500.000
Aktiver (kr.)	79.145.700.000	74.604.900.000
Egenkapital (kr.)	5.975.300.000	6.532.700.000
I - U / I	1,0000	0,7659
1/(egenkapital/aktlver)	13,2455	11,4202
I / Aktiver	0,0028	0,0072
ICGR	**3,75%**	**6,29%**

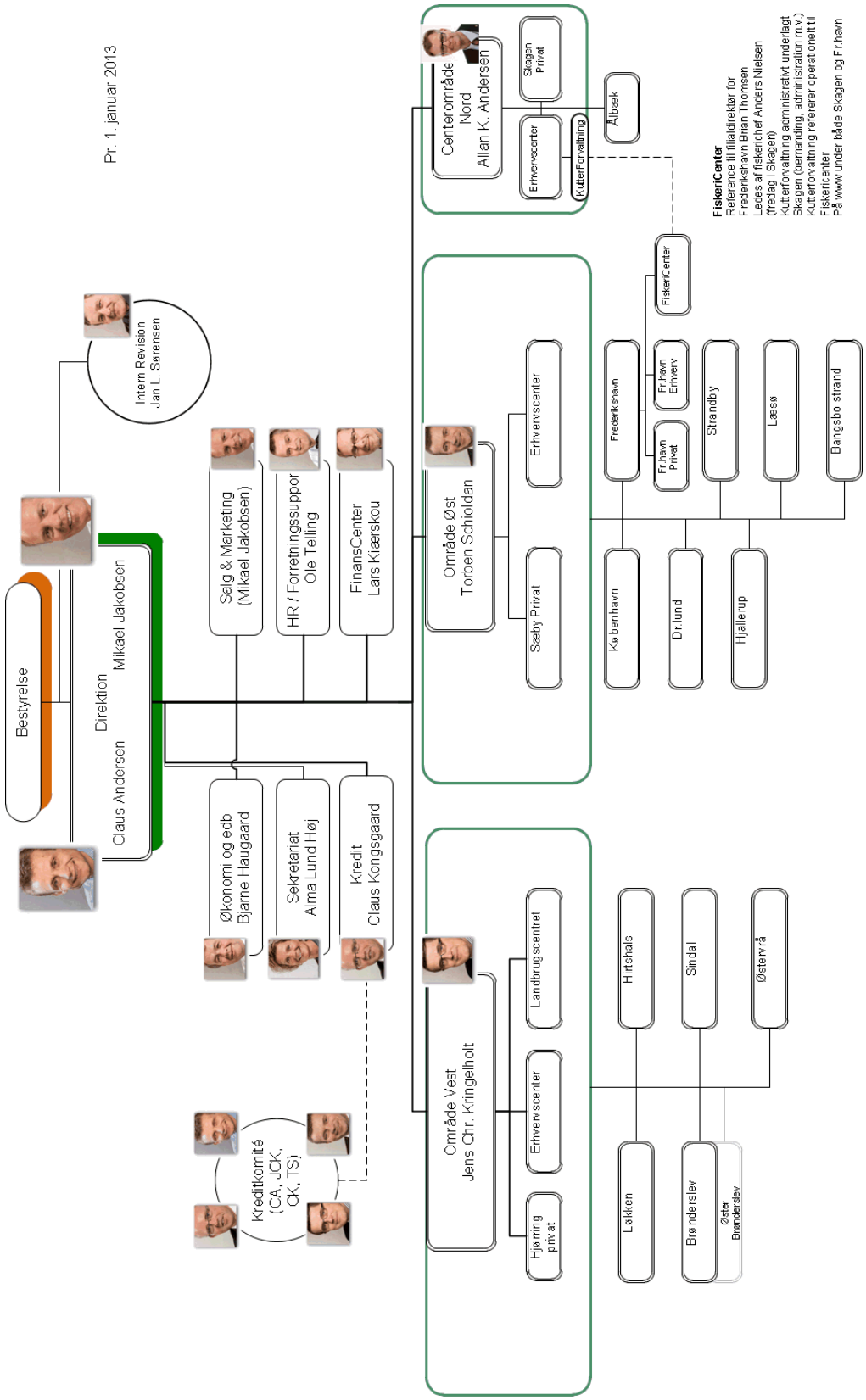
Lån & Spar Bank	**2012**	**2013**
Resultat efter skat (kr.) (I)	78.066.000	71.727.000
Udbytte (kr.) (U)	18.970.000	18.970.000
Aktiver (kr.)	10.991.804.000	12.550.070.000
Egenkapital (kr.)	837.750.000	929.870.000
I - U / I	0,7570	0,7355
1/(egenkapital/aktlver)	13,1206	13,4966
I / Aktiver	0,0071	0,0057
ICGR	**7,05%**	**5,67%**

Fusioneret	**2012**	**2013**	**1. budgetår**	**2. budget år**
Resultat efter skat (kr.) (I)	134.547.000	142.264.000	160.885.000	214.411.000
Udbytte (kr.) (U)	17.240.000	38.440.000	38.440.000	38.440.000
Aktiver (kr.)	17.772.436.000	18.168.199.000	18.168.199.000	18.168.199.000
Egenkapital (kr.)	2.646.554.000	2.782.177.000	2.782.177.000	2.782.177.000
I - U / I	0,8719	0,7298	0,7611	0,8207
1/(egenkapital/aktlver)	6,7153	6,5302	6,5302	6,5302
I / Aktiver	0,0076	0,0078	0,0089	0,0118
ICGR	**4,43%**	**3,73%**	**4,40%**	**6,32%**

Bilag 17: Organisationsdiagram for Nørresundby Bank



Bilag 18: Organisationsdiagram for Nordjyske Bank



Bilag 19: Mailkorrespondance med Nordjyske Bank

Til: Hans Peter Hansen
Organisationsdiagram Nordjyske Bank

Hej Hans Peter

Hermed diagram som ønsket. Hvis muligt vil jeg gerne se dit afsluttende projekt.

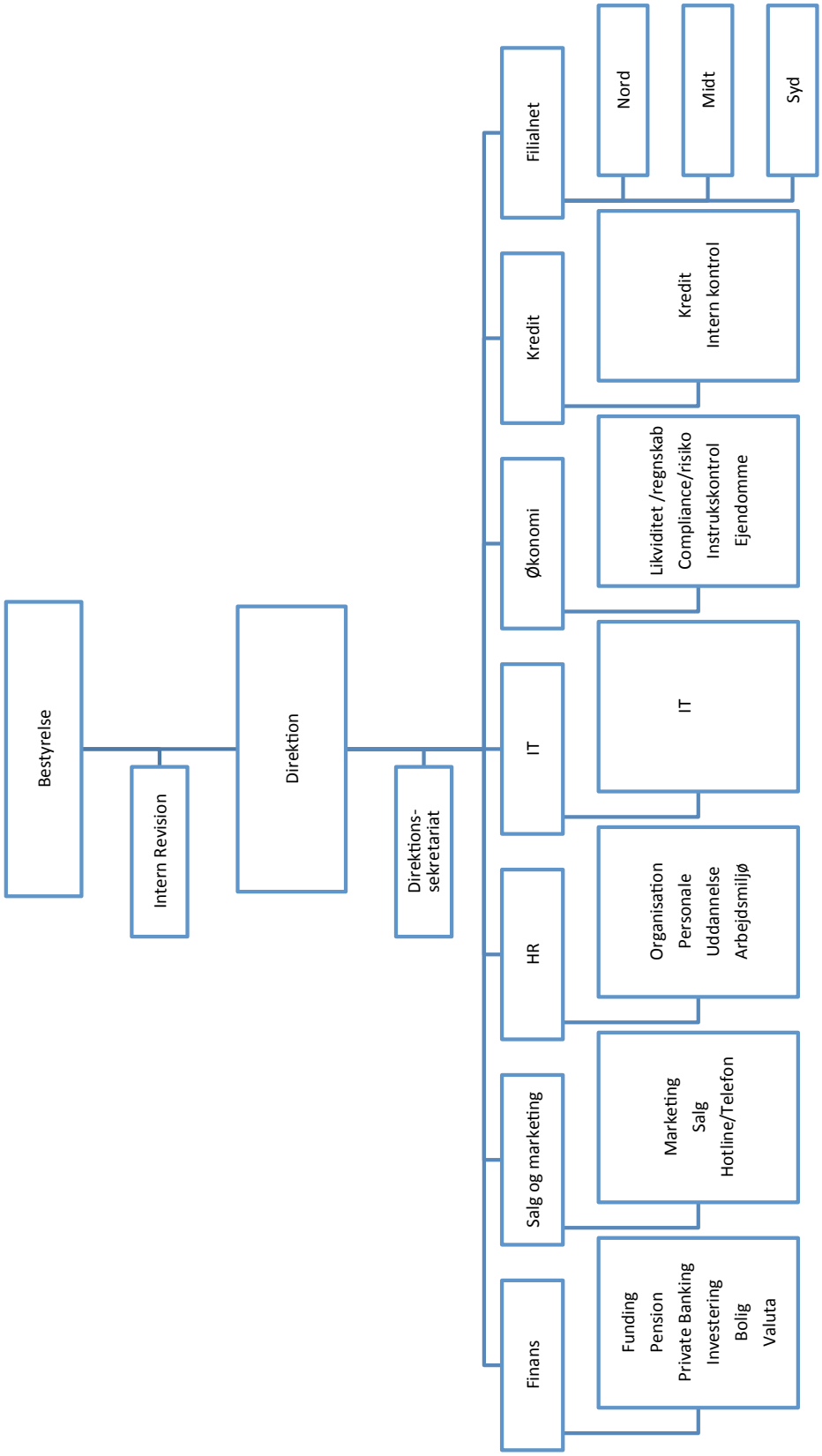
Postbilag.gif (81 KB)

Venlig hilsen

Nordjyske Bank

Note: Der er fjernet oplysninger i mailen, der ikke er relevant for specialet.

Bilag 20: Organisationsdiagram for det fusionerede pengeinstitut



Bilag 21: Resultatopgørelse fra Nørresundby Banks årsrapport 2013

Resultatopgørelse

Note		2013 (1.000 kr.)	2012 (1.000 kr.)
2	Renteindtægter	334.389	371.728
3	Renteudgifter	60.783	77.172
	Netto renteindtægter	273.606	294.556
	Udbytte af aktier m.v.	9.668	2.148
4	Gebyrer og provisionsindtægter	155.257	140.469
	Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	15.517	12.978
	Netto rente- og gebyrindtægter	423.014	424.195
5	Kursreguleringer	22.418	31.637
	Andre driftsindtægter	3.336	3.826
6	Udgifter til personale og administration	246.458	256.555
7	Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	6.446	5.753
	Andre driftsudgifter	15.305	11.237
26	Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	59.633	88.193
	Resultat før skat	120.926	97.920
8	Skat	31.607	24.446
	Årets resultat	89.319	73.474

Bilag 22: Aktiver fra Nørresundby Banks årsrapport 2013

Note		31.12.2013 (1.000 kr.)	31.12.2012 (1.000 kr.)
	AKTIVER		
	Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	84.774	128.845
9	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	135.627	236.033
10	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.513.713	5.268.881
11	Obligationer til dagsværdi	2.051.134	2.260.936
12	Aktier m.v.	265.672	263.472
13	Aktiver tilknyttet puljeordninger	927.959	912.059
14	Immaterielle aktiver	1.864	578
15	Grunde og bygninger i alt	179.450	191.173
	heraf:		
	Investeringsejendomme	49.200	52.654
	Domicilejendomme	130.250	138.519
16	Øvrige materielle aktiver	3.488	5.748
21	Udskudte skatteaktiver	1.752	572
	Andre aktiver	80.994	76.844
	Periodeafgrænsningsposter	6.714	7.248
	Aktiver i alt	9.253.141	9.352.389

Bilag 23: Passiver fra Nørresundby Banks årsrapport 2013

Note		31.12.2013 (1.000 kr.)	31.12.2012 (1.000 kr.)
	PASSIVER		
	Gæld		
17	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	526.395	543.612
18	Indlån og anden gæld	6.146.611	6.334.204
	Indlån i puljeordninger	934.976	933.369
19	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142	6.142
	Aktuelle skatteforpligtelser	1.752	10.059
	Andre passiver	180.636	160.814
	Periodeafgrænsningsposter	1.652	1.438
	Gæld i alt	7.798.164	7.989.638
	Hensatte forpligtelser		
20	Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	7.883	7.412
	Hensættelser til tab på garantier	2.690	4.595
	Andre hensatte forpligtelser	11.581	8.193
	Hensatte forpligtelser i alt	22.154	20.200
	Egenkapital		
22	Aktiekapital	46.000	46.000
	Opskrivningshenlæggelser	21.396	20.910
	Overført overskud	1.342.427	1.266.441
	Foreslået udbytte	23.000	9.200
	Egenkapital i alt	1.432.823	1.342.551
	Passiver i alt	9.253.141	9.352.389

Bilag 24: Nøgletal fra Nørresundby Banks årsrapport 2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Resultatposter i sammendrag (1.000 kr.)					
Netto rente- og gebyrindtægter	423.014	424.195	421.431	419.490	418.950
Kursreguleringer	22.418	31.637	-15.185	25.185	49.000
Andre driftsindtægter	3.336	3.826	5.369	5.526	3.037
Udgifter til personale og administration	246.458	256.555	258.494	251.325	242.832
Af- og nedskrivninger på immat. og mat. aktiver	6.446	5.753	11.629	9.163	18.202
Andre driftsudgifter *)	15.305	11.237	15.084	24.616	28.744
Nedskrivninger på udlån m.v. **)	59.633	88.193	66.386	88.567	138.694
Resultat af andele i tilknyttede virksomheder	0	0	0	0	97
Resultat før skat	120.926	97.920	60.022	76.530	42.612
Skat	31.607	24.446	19.198	17.382	12.159
Årets resultat	89.319	73.474	40.824	59.148	30.453
*) Heraf Indskydergarantifonden vedr. konkursramte pengeinstitutter/Provision Bankpakke I	15.282	11.237	15.084	24.616	28.744
**) Heraf nedskrivninger vedr. Bankpakke I m.v.	0	0	183	16.762	18.713
Hovedtal fra balancen (1.000 kr.)					
Udlån	5.513.713	5.268.881	5.748.379	6.109.495	5.935.854
Indlån excl. puljeordninger	6.146.611	6.334.204	5.988.515	5.886.967	6.173.385
Indlån i puljeordninger	934.976	933.369	835.518	861.638	742.387
Efterstillede kapitalindskud	0	0	50.000	100.000	100.000
Aktiekapital	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000
Egenkapital	1.432.823	1.342.551	1.281.640	1.254.829	1.208.478
Balance	9.253.141	9.352.389	9.358.656	9.903.173	10.051.309
Eventualforpligtelser m.v.	1.331.079	1.262.885	1.193.827	1.461.215	1.856.256
Udvalgte nøgletal					
Basisindtjening pr. omkostningskrone ***)	1,59	1,56	1,50	1,49	1,46
Indtjening pr. omkostningskrone	1,37	1,27	1,17	1,20	1,10
Egenkapitalforrentning før skat	8,7	7,5	4,7	6,2	3,6
Solvensprocent	19,0	17,7	17,7	16,8	16,8
Kernekapitalprocent	18,9	17,6	16,7	15,3	15,2
Overdækning i pct. af lovkrav om likviditet	212	249	194	259	269
Børskurs	206	151	148	182	183
Indre værdi pr. aktie	318	301	287	280	267
Børskurs / indre værdi pr. aktie	0,65	0,50	0,52	0,65	0,68
Antal medarbejdere - gennemsnit	249	260	271	279	284

Bilag 25: Personale- og administrationsomkostninger fra Nørresundby Banks årsrapport 2013

Note		2013 (1.000 kr.)	2012 (1.000 kr.)
6	**Udgifter til personale og administration:**		
	Lønninger og vederlag til bestyrelse, direktion og repræsentantskab:		
	Direktion (2 medlemmer)	6.359	6.328
	Bestyrelse (6 medlemmer)	1.126	1.106
	Repræsentantskab (25 medlemmer)	550	550
	I alt	8.035	7.984
	Personaleudgifter:		
	Lønninger	117.223	119.982
	Pensioner	12.996	13.273
	Udgifter til social sikring	1.428	1.501
	Afgifter på grundlag af lønsum	14.175	14.063
	I alt	145.822	148.819

For vederlag til bestyrelse, direktion og øvrige ansatte med indflydelse på risikoprofilen, henvises til note 24 (nærtstående parter).

	Øvrige administrationsudgifter:		
	Øvrige administrationsudgifter	92.601	99.752
	I alt udgifter til personale og administration	246.458	256.555

Antal beskæftigede:
Det gennemsnitlige antal beskæftigede omregnet til heltidsbeskæftigede udgør 249 heltidsbeskæftigede (260 heltidsbeskæftigede i 2012).

	Revisionshonorar:		
	Honorar for lovpligtig revision af årsregnskab	537	526
	Honorar for andre erklæringer med sikkerhed	160	140
	Honorar for skatterådgivning	73	51
	I alt revisionshonorar	770	717

Bilag 26: Risikovægtede poster fra Nørresundby Banks risikorapport 2013

(i 1.000 kr.)	Risikovægtede eksponeringer	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Off. enheder	37	3
Institutter	108.238	8.659
Erhvervsvirksomheder mv.	2.604.050	208.324
Detailkunder	2.304.151	184.332
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom	235.759	18.861
Eksponeringer, hvorpå der er restancer eller overtræk	334.620	26.769
Andre poster, herunder aktiver uden modparter	213.591	17.087
Risikovægtede eksponeringer i alt	5.800.446	464.035
Gruppevise nedskrivninger	-23.565	-1.885
Risikovægtede eksponeringer efter gruppevise nedskrivninger	5.776.881	462.150

Bankens solvenskrav til markedsrisiko:

(i 1.000 kr.)	Risikovægtede poster	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Gældsinstrumenter	371.183	29.695
Aktier	142.044	11.363
Valutakursrisiko	53.401	4.272
Risikovægtede poster med markedsrisiko i alt	566.628	45.330

Banken anvender basisindikatormetoden til at opgøre solvenskravet til den operationelle risiko. Solvenskravet til den operationelle risiko er pr. 31.12.2013:

(i 1.000 kr.)	Risikovægtede poster	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Operationel risiko	825.034	66.003

De samlede vægtede aktiver kan således opgørelse som følgende:

(i 1.000 kr.)	Risikovægtede poster	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Risikovægtede eksponeringer efter gruppevise nedskrivninger	5.776.881	462.150
Risikovægtede poster med markedsrisiko	566.628	45.330
Operationel risiko	825.034	66.003
Vægtede poster i alt	7.168.543	573.483

Bilag 27: Resultatopgørelse fra Nordjyske Banks årsrapport 2013

Resultatopgørelse

Beløb i 1.000 kroner	note	2013	2012
Renteindtægter	3	395.909	423.425
Renteudgifter	4	58.645	70.843
Netto renteindtægter		**337.264**	**352.582**
Udbytte af aktier m.v.		5.446	6.454
Gebyrer og provisionsindtægter	5	133.356	116.277
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		3.902	3.257
Netto rente- og gebyrindtægter		**472.164**	**472.056**
Kursreguleringer	6	18.602	22.597
Andre driftsindtægter		4.987	6.122
Udgifter til personale og administration	7	270.565	262.507
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		6.477	9.084
Andre driftsudgifter		16.821	11.905
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender m.v.		129.306	130.690
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder		- 1.787	42
Resultat før skat		**70.797**	**86.631**
Skat	8	17.852	25.558
Årets resultat		**52.945**	**61.073**

Bilag 28: Aktiver fra Nordjyske Banks årsrapport 2013

Balance, den 31. december

Aktiver Beløb i 1.000 kroner	note	**2013**	**2012**
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		361.280	131.928
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	10	276.270	334.423
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11+12	5.552.725	5.556.886
Obligationer til dagsværdi	13	1.125.686	1.042.242
Aktier m.v.	14	252.181	226.758
Kapitalandele i associerede virksomheder		60	699
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		11.312	12.431
Aktiver tilknyttet puljeordninger	15	1.110.220	871.202
Immaterielle aktiver	16	11.884	13.784
Grunde og bygninger i alt		135.366	139.552
- Investeringsejendomme	17	35.520	38.645
- Domicilejendomme	17	99.846	100.907
Øvrige materielle aktiver	18	4.749	5.315
Udskudte skatteaktiver	8	3.800	3.800
Aktiver i midlertidig besiddelse		4.743	2.842
Andre aktiver		59.202	72.315
Periodeafgrænsningsposter		5.580	5.870
Aktiver i alt		**8.915.058**	**8.420.047**

Bilag 29: Passiver fra Nordjyske Banks årsrapport 2013

Balance, den 31. december

Passiver Beløb i 1.000 kroner	note	**2013**	**2012**
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	22	135.134	118.244
Indlån og anden gæld i alt		7.296.683	6.846.811
- indlån og anden gæld	23	5.944.466	5.810.988
- indlån i puljeordninger		1.352.217	1.035.823
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	24	899	1.347
Aktuelle skatteforpligtelser		3.372	13.940
Andre passiver		114.246	116.522
Periodeafgrænsningsposter		2	5
Gæld i alt		**7.550.336**	**7.096.869**
Hensatte forpligtelser			
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	25	3.641	4.637
Hensættelser til tab på garantier		1.899	1.660
Andre hensatte forpligtelser		4.024	6.033
Hensatte forpligtelser i alt		**9.564**	**12.330**
Efterstillede kapitalindskud			
Efterstillede kapitalindskud	26	**5.804**	**6.845**
Egenkapital			
Aktiekapital	27	77.200	80.400
Opskrivningshenlæggelser		26.535	25.581
Andre reserver			
- lovpligtige reserver		3.067	4.185
Overført overskud		1.227.112	1.185.797
Foreslået udbytte		15.440	8.040
Egenkapital i alt		**1.349.354**	**1.304.003**
Passiver i alt		**8.915.058**	**8.420.047**

Bilag 30: Nøgletal fra Nordjyske Banks årsrapport 2013

1. Fem års udvalgte hovedtal (beløb i mio. kr.)	2013	2012	2011	2010	2009
Solvens					
Solvensprocent	19,9	19,3	18,8	17,4	16,6
Kernekapitalprocent	19,9	19,2	18,7	17,4	16,4
Indtjening					
Egenkapitalforrentning før skat	5,3	6,8	5,5	10,4	6,5
Egenkapitalforrentning efter skat	4,0	4,8	4,1	8,0	5,8
Indtjening pr. omkostningskrone	1,2	1,2	1,2	1,3	1,2
Omkostninger i pct. af basisindtjening	57,6	56,3	58,9	57,4	58,5
Markedsrisici					
Renterisiko i procent af kernekapital	- 0,5	- 0,8	- 1,0	- 0,4	0,1
Valutaposition i procent af kernekapital	0,8	0,9	1,4	1,2	3,2
Valutarisiko i procent af kernekapital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kreditrisici					
Udlån i forhold til egenkapital	4,1	4,3	4,6	5,0	5,5
Årets udlånsvækst i procent	- 0,1	- 3,4	- 4,0	- 0,9	6,2
Summen af store engagementer i procent af basis-kapital	11,6	23,3	37,1	33,0	13,2 *)
Årets nedskrivningsprocent	1,9	1,8	1,6	1,3	1,3
Akkumuleret nedskrivningsprocent	8,2	7,5	5,8	4,1	3,6
Ejendomseksponering før nedskrivninger	6,7	6,4	5,9	5,1	7,2
Likviditetsrisici					
Udlån incl. nedskrivninger i forhold til indlån	83,9	88,9	97,1	98,3	98,2
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet i procent	215,0	209,7	178,9	255,0	157,2
Stabil funding-ratio	0,64	0,68	0,76	0,79	0,80
Nordjyske Bank - aktien					
kr. pr. aktie á 10 kr.					
Årets resultat pr. aktie	6,7	7,6	6,3	11,6	7,8
Indre værdi pr. aktie	175,2	169,1	162,6	156,7	144,7
Børskurs	109,0	83,0	66,0	117,0	115,0
Udbytte pr. aktie	2,0	1,0	1,0	1,0	0,0
Børskurs/årets resultat pr. aktie	16,20	10,93	10,51	10,12	14,75
Børskurs/indre værdi pr. aktie	0,62	0,49	0,41	0,75	0,79

Bilag 31: Personale- og administrationsomkostninger fra Nordjyske Banks årsrapport 2013

7. Udgifter til personale og administration Beløb i 1.000 kr.	**2013**		**2012**	
Personaleudgifter:				
Lønninger	130.447		128.899	
Pension	15.678		14.554	
Udgifter til social sikring m.v.	17.125	163.250	16.476	159.929
Øvrige administrationsomkostninger		107.315		102.578
Udgifter til personale og administration i alt		270.565		262.507
Bestyrelseshonorarer:		1.645		1.378
Antal personer	9		9	
Direktionens vederlæggelse *)				
Fast løn m.v.		4.256		4.019
Løn m.v. i fratrædelsesperioden		0		0
Fratrædelsesgodtgørelse		0		0
Pension		412		372
Direktionens vederlæggelse i alt		4.668		4.391
*) Opgjort inkl. værdi af fri bil m.v.				
Antal personer	2		2	

7. Udgifter til personale og administration, fortsat Beløb i 1.000 kr.	2013	2012
Vederlag til medarbejdere, hvis aktiviteter har væsentlig indflydelse på bankens risikoprofil		
Fast løn m.v.	5.630	5.729
Pension	559	539
Vederlag i alt	6.189	6.268
Antal personer	5	5
Incitamentsprogrammer:		
Der er ikke fastsat incitamentsprogrammer for medlemmer af bankens ledelse. Der udbetales således ikke variabel løn.		
Direktionens fratrædelse:		
Bankens direktører kan fratræde med et varsel på 6 måneder fra direktionen og 12 måneder fra banken. Ved fratrædelse foranlediget af banken skal der ydes en godtgørelse på op til 24 måneders løn ud over opsigelsesperioden.		
Antal beskæftigede:		
Det gennemsnitlige antal beskæftigede i regnskabsåret, omregnet til heltidsbeskæftigede	264	270
Revisionshonorar for:		
Lovpligtig revision af årsregnskab	760	518
Lovpligtig revision af forrige års regnskab	324	145
Erklæringsopgaver med sikkerhed	30	44
Honorar for skatterådgvning	30	38
Andre ydelser	98	8
I alt	1.242	753

Bilag 32: Risikovægtede poster fra Nordjyske Banks risikorapport 2013

Pr. 31.12.2013 beløb i 1.000 kr.		
Opgørelse af risikovægtede poster med kreditrisiko	Risikovægtede poster	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Eksponeringer mod offentlige enheder	1	0
Eksponeringer mod institutter	89.587	7.167
Eksponeringer mod erhvervsvirksomheder m.v.	2.517.950	201.436
Eksponeringer mod detailkunder	2.045.253	163.620
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom	304.343	24.347
Eksponeringer hvorpå der er restancer eller overtræk	4.294	343
Eksponeringer i andre poster, herunder aktiver uden modparter	165.869	13.270
Vægtede poster med kreditrisiko i alt	5.127.297	410.183
Opgørelse af de risikovægtede poster med markedsrisiko		
Gældsinstrumenter	281.034	22.483
Aktier	5.414	433
Valutakursrisici	0	0
Vægtede poster med markedsrisiko i alt	286.448	22.916
Opgørelse af de risikovægtede poster med operationel risiko		
Banken anvender basisindikatormetoden ved opgørelse af solvenskravet til den operationelle risiko.		
Vægtede poster med operationel risiko i alt	912.751	73.020
Fradrag for gruppevise nedskrivninger efter standardmetoden		
Gruppevise nedskrivninger i alt	36.013	2.881
Risikovægtede poster i alt	6.290.483	503.238

Bilag 33: Nøgletal fra Spar Nord Banks årsrapport 2013

HOVEDTAL Mio. kr.		2013	2012	2011	2010	2009
RESULTATOPGØRELSE						
Netto rente- og gebyrindtægter		2.776,0	2.120,3	1.958,6	1.949,6	2.039,5
Kursreguleringer		193,4	230,9	115,5	236,9	301,3
Udgifter til personale og administration		1.608,5	1.493,4	1.380,7	1.402,6	1.403,5
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.		705,2	599,0	402,9	452,9	575,4
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder		77,6	86,7	44,9	40,5	17,1
Årets resultat		536,1	223,8	274,8	105,0	117,5
BALANCE						
Udlån		37.648	39.058	38.702	39.952	38.315
Egenkapital		6.533	5.975	4.627	4.374	4.143
Aktiver i alt		74.605	79.146	70.081	67.436	64.529
NØGLETAL						
Solvens						
Solvensprocent		19,4	15,5	14,0	13,4	14,2
Kernekapitalprocent		17,4	15,1	13,3	13,2	13,2
Indtjening						
Egenkapitalforrentning før skat	pct.	10,7	5,5	7,7	3,1	3,5
Egenkapitalforrentning efter skat	pct.	8,6	4,2	6,1	2,5	2,9
Indtjening pr. omkostningskrone		1,24	1,11	1,16	1,06	1,08
Markedsrisiko						
Renterisiko	pct.	-0,3	-1,1	-0,5	0,1	-0,3
Valutaposition	pct.	3,7	1,4	6,9	2,9	2,9
Valutarisiko	pct.	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0
Kreditrisiko						
Udlån i forhold til indlån	pct.	74,0	79,8	103,4	108,3	106,4
Udlån plus nedskrivninger herpå i forhold til indlån	pct.	77,1	82,5	106,5	111,1	109,1
Udlån i forhold til egenkapital		5,8	6,5	8,4	9,1	9,2
Årets udlånsvækst	pct.	-7,9	0,9	-3,1	4,3	-15,6
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	pct.	230,7	211,5	163,9	109,1	157,0
Summen af store engagementer *)	pct.	26,2	16,5	0,0	0,0	10,9
Årets nedskrivningsprocent		1,5	1,4	1,1	1,2	1,5
Årets nedskrivningsprocent af fortsættende aktiviteter		1,6	1,4	1,1	1,2	1,5

Bilag 34: Nøgletal fra Lån & Spar Banks årsrapport 2013

NOTE (1.000 KR.)

52 **Hoved- og nøgletal 2009-2013**

Nøgletal er opstillet i overensstemmelse med regnskabsbekendtgørelsens krav herom.

	2013	2012	2011	2010	2009
Netto rente- og gebyrindtægter	595.305	570.720	509.166	459.003	425.189
Kursreguleringer	6.073	20.387	6.872	12.016	16.613
Udgifter til personale og administration	444.555	430.414	402.902	378.198	351.778
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	29.559	36.301	29.566	34.829	51.716
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	2.183	1.916	1.317	2.251	296
Årets resultat	71.727	78.066	43.619	45.649	32.580
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	8.249.081	7.876.091	7.282.535	6.666.752	6.473.507
Egenkapital i alt	929.870	837.750	773.824	730.945	685.219
Aktiver i alt	12.550.070	10.991.804	9.840.879	9.615.923	9.668.880
Finanstilsynets nøgletalsmodel					
Solvensprocent	18,9	16,2	17,8	18,3	18,0
Kernekapitalprocent	16,3	15,5	15,3	15,6	15,1
Egenkapitalforrentning før skat (%)	11,0	12,8	7,8	8,7	6,5
Egenkapitalforrentning efter skat (%)	8,1	9,7	5,8	6,4	4,7
Indtjening pr. omkostningskrone	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1
Renterisiko (%)	1,9	1,3	2,0	2,8	3,6
Valutaposition (%)	7,1	5,5	7,9	7,2	7,5
Valutarisiko (%)	0,1	0,0	0,1	0,3	0,1
Udlån i forhold til indlån (%)	75,8	82,5	89,1	83,2	79,8
Udlån i forhold til egenkapital	8,9	9,4	9,4	9,1	9,4
Årets udlånsvækst (%)	4,7	8,2	9,2	3,0	2,5
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet (%)	202,4	141,6	122,2	186,5	196,1
Summen af store engagementer (%)	17,4	50,9	34,2	78,3	82,8
Årets nedskrivningsprocent	0,3	0,4	0,3	0,4	0,6
Årets resultat pr. aktie (kr.)	27,3	30,4	17,2	18,3	13,0
Indre værdi pr. aktie (kr.)	344,4	327,0	300,6	292,0	275,9
Udbytte pr. aktie (kr.)	7,0	7,0	5,0	5,0	0,0
Børskurs/årets resultat pr. aktie	10,8	9,0	15,7	15,0	21,9
Børskurs/indre værdi pr. aktie	0,9	0,8	0,9	0,9	1,0

Bilag 35: Uddrag fra www.finanstilsynet.dk (3)

Tabel 4: Pengeinstitutternes nøgletal 1. halvår 2009-2013, beregnet som vægtet gennemsnit

Institutniveau	2009	2010	2011	2012	2013
Solvensprocent	16,45	17,61	19,97	19,86	22,89
Kernekapitalprocent	12,94	14,30	16,85	17,38	20,50
Halvårets egenkapitalforrentning før skat	-2,52	0,95	2,51	1,57	3,88
Halvårets egenkapitalforrentning efter skat	-2,93	0,34	1,78	1,03	3,13
Indtjening pr. omkostningskrone	0,90	1,05	1,16	1,11	1,32
Renterisiko	1,56	0,48	0,49	0,27	0,51
Udlån plus nedskrivninger herpå i forhold til indlån	133,42	133,15	117,84	119,81	108,06
Overdækning i forholdtil lovkrav om likviditet	135,07	163,69	143,78	148,74	194,15
Summen af store engagementer	57,37	35,79	27,16	20,07	8,42
Akkumuleret nedskrivningsprocent	2,52	3,71	3,14	3,78	3,84
Halvårets nedskrivningsprocent	1,05	0,61	0,36	0,57	0,37
Halvårets udlånsvækst	-5,64	3,96	-1,76	6,42	-3,28
Udlån i forhold til egenkapital	8,27	8,32	7,03	6,93	6,28
Koncernniveau	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Solvensprocent	14,74	15,62	17,55	17,23	19,97
Kernekapitalprocent	11,41	12,52	14,61	14,99	17,89
Halvårets egenkapitalforrentning før skat	-1,97	0,86	2,95	1,71	4,34
Halvårets egenkapitalforrentning efter skat	-2,66	0,05	1,99	0,98	3,24
Indtjening pr. omkostningskrone	0,94	1,04	1,16	1,10	1,31
Renterisiko	1,76	0,52	0,64	0,25	0,65
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	106,14	144,05	114,41	118,77	156,07
Summen af store engagementer	63,90	42,45	20,82	18,04	6,04
Akkumuleret nedskrivningsprocent	1,94	2,88	2,36	2,72	2,68
Halvårets nedskrivningsprocent	0,84	0,49	0,32	0,41	0,27
Halvårets udlånsvækst	-3,00	3,62	-2,46	3,91	-2,20
Udlån i forhold til egenkapital	14,73	14,55	12,34	12,25	11,29