

BANKFUSION MELLEM NORDFYNS BANK OG TOTALBANKEN

Et økonomisk og organisatorisk
aktionærsynspunkt

En tænkt situation



Specialeafhandling / HD Finansiell Rådgivning / Aalborg Universitet / Aalborg den 30. april 2015
Forfattere: Charlotte Køfer Kristensen (Studienr. 20137899) / Jeppe Ringberg (Studienr. 20137525)
Vejleder: Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

1 English Summary	2
2 Indledning.....	3
2.1 Problembaggrund.....	3
2.2 Problemstilling.....	4
2.3 Problemformulering.....	4
3 Metode.....	4
4. Gennemgang af Pengeinstitutterne.....	9
5. Analyse af regnskab, risiko og kapital	14
5.1 Indtjeningsudvikling.....	14
5.4 Risikovægtede poster.....	30
5.5 Likviditet	33
6. Udlån	46
6.1 Kreditpolitik.....	46
6.2 Brancheeksponering	47
6.3 Rentemarginal.....	48
6.4 Udlånsstruktur	49
6.5 Delkonklusion om pengeinstitutterne	51
7 Fyns markeds – og konkurrence situation.....	53
7.1 Faktorer som ikke kan påvirkes.....	54
7.6 Delkonklusion.....	60
8 Nordfyns Bank & Totalbanken – En samlet enhed.....	61
9 Besparelser og synergieffekter	64
10 Driften fremadrettet.....	74
10.3 En vurdering af fusionen	77
10.4 Organisationsplanlægning	79
10.5 Organisationsstruktur.....	79
10.11 Delkonklusion.....	84
11. Analyse af Organisationens kultur	84
11.7 Delkonklusion/Beslutningsprocessen.....	92
12 Konklusion	94
13 Perspektivering.....	96
14 Litteraturliste	97
15 Figur-, tabel og ligningsfortegnelse	102
16 Bilagsfortegnelse	104

1 English Summary

Seven years after the financial crisis started in the USA, 20 % of the Danish banks still run with a deficit. This has resulted in many smaller banks merging into larger units. On the island of Fyn where the bank market is highly competitive, 2 mergers have recently taken place between smaller local banks. That currently leaves 2 local banks in the market. One of them is Totalbanken, who has been challenged by high write-downs, and is therefore at risk. On the other hand there is Nordfyns Bank, who has declared that they managed better on their own; but is that also what is best for the shareholders? Or will they have a higher capital return as well as a better structure if they merge with Totalbanken? These are some of the questions this report will discuss.

To start with the report presents an introduction of the two banks, they will be referred to throughout the report. The next chapter is an analysis of the bank's accounts and ratios. In the report it will be assessed whether a merger between the banks is a benefit for the shareholders from an economic point of view. Subsequently the competitive market situation on Fyn will be described and analysed. Additionally the synergies that comes with a merger between the banks is described: the results of dismissal of employees, aggregation of offices and board members, and of course economies of scale. Furthermore the report will set out a two year operating budget for the merged bank.

Whether the merger is an advantage for the shareholders will be described throughout the report, but how the management implement the new changes in the organization are as important. It could be seen in the return for the shareholders. These challenging changes are described as well as a proposal of how management should act.

Finally, the conclusion will set out whether a merger between Nordfyns Bank and Totalbanken is attractive for the shareholders, and what organizational considerations the management should make.

2 Indledning

2.1 Problembaggrund

Finanskrisen startede i USA i 2008, hvor en af verdens største banker Lehmann Brothers indgav konkursbegæring. Det gjorde de fordi den amerikanske regering "lod" dem krakke ved ikke at yde dem økonomisk bistand. Regeringen ønskede at sætte et eksempel, som fik katastrofale følger verden over. De vismænd, bankdirektører og ministre som i 2008 sad ved roret i bankerne og forsikringsselskaberne, samt regeringen blev efterfølgende fjernet fra deres magtfulde poster, hvor de i en årrække havde tjent betydelige summer på at føre en lempelig kreditpolitik. Nu syv år efter er USA på vej mod et opsving, men en undersøgelse viser, at det er de samme vismænd, bankdirektører og ministre som forårsaget krisen i 2008, som fortsat sidder på magtfulde poster i USA¹. Hvis det forholder sig sådan i USA, forholder det sig sandsynligvis også sådan i resten af verden, så selvom nye finansielle krav og direktiver skal forhindre, at pengeinstitutter påtager sig for store risici, er det de omtalte magtfulde leders opgave at styre og fastholde en kreditpolitik, så der ikke opstår en ny finanskrisen. Det bliver en udfordring!

Syv år efter finanskrisen var på sit højeste, kører 20 % af de danske pengeinstitutter stadig med underskud², det ses bl.a. i form af fortsatte bankfusioner. Det er primært de små og mellemstore pengeinstitutter, som er kommet svækket ud af krisen, og som fortsat har det svært. En ny undersøgelse viser, at de små lokale pengeinstitutter, som koncentrerer sig til det lokale marked fortsat klare sig fint, mens det går rigtig godt for de store pengeinstitutter, det efterlader en gruppe af mellemstore banker, som er for store til at være små og for små til at være store. Såfremt denne mellemgruppe af pengeinstitutter skal klare sig i årene fremover, er spørgsmålet om der skal ske flere fusioner.

De nye CRD IV/CRR krav er også indført i danske pengeinstitutter, og giver flere udfordringer samt begrænsninger i form af udlån. Samtidig er konkurrencen på det finansielle marked benhård i form af faldende renter og øget konkurrence på bidragssatserne. Det gør det svært for bankerne at vækste på egen hånd, hvorfor det vurderes at flere pengeinstitutter fremadrettet vil fusionere. Ikke kun som følge af manglende solvens, men også for at skabe vækst og stordriftsfordele for dermed være bedre rustet til fremtidens udfordringer samt skabe bedre indtjening til aktionærerne.

¹ Dokumentarfilm: An Inside Job

² www.buisness.dk (1)

2.2 Problemstilling

Finanskrisen har kostet dyrt for såvel den finansielle som den private sektor. Mange banker har ganske enkelt ført en for lempelig pengepolitik, det har medført overvægt af svage engagementer, som har kostet pengeinstitutterne dyre nedskriver. For nogle så dyre, at de er krakket. Det har resulteret i strengere krav til pengeinstitutterne solvensbehov. Krav som reguleres gennem de nye CRD IV/CRR regler, som er under indfasning og forventes fuldt indfaset i 2019. Nogle pengeinstitutter kæmper med at få styr på solvensen, og har for at imødekomme de nye krav fra Finansstyrelsen valgt at fusionere. Det samme gør sig gældende på det fynske marked, hvor Vestfyns Bank og Svendborg Sparekasse er fusioneret til Fynske Bank. Ligesom Sparekassen Fåborg er fusioneret med Sparekassen Sjælland. Det er 2 fusioner af mellemstore ”gruppe 3” pengeinstitutter³. Det efterlader to mellemstore spillere på det fynske marked – Nordfyns Bank og Totalbanken. Nordfyns Bank har ikke siden 2008 haft røde tal efter ekstraordinære nedskrivninger, mens Totalbanken har lidt med underskud på resultatopgørelsen flere år i træk for i 2013 at vende ”skuden” til igen at have overskud⁴. Nordfyns Bank har udtalt, at de ikke ønsker at fusionere, mens Totalbanken holder døren åben for en mulig fusion. Uanset pengeinstitutternes interne interesser, er spørgsmålet om det vil være fordelagtigt for aktionærene i de to pengeinstitutter at fusionere, for at forbedre deres markedsposition og imødekomme det stigende krav til bedre solvensdækning?

2.3 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemstilling opstilles følgende problemformulering:

Vil det være hensigtsmæssigt for aktionærene i Nordfyns Bank og Totalbanken at fusionere? I givet fald, hvordan vil en fusion påvirke Nordfyns Bank og Totalbankens konkurrenceevne på det fynske marked, og hvilke overvejelser bør ledelsen gøre for at sikre aktionærene mest muligt?

3 Metode

Til denne specialeafhandling er der primært brugt offentligt tilgængeligt materiale, og hvor det er nødvendigt, er der suppleret med interne oplysninger fra pengeinstitutterne, som dog ikke kan kategoriseres som fortrolige.

Indledningsvis beskrives pengeinstitutterne Nordfyns Bank og Totalbanken med pengeinstitutternes historie, størrelse, vision/værdier, produkter, filialnet m.m. Da begge

³ www.finanstilsynet.dk (1)

⁴ Bilag 1 og 2

pengeinstitutter er aktieselskaber, vil det være naturligt ligeledes, at beskrive hvorledes ejerkredsen er sammensat m.m.

For at give et overblik over hvordan de to pengeinstitutter har ageret over tid vedlægges som bilag tabeller og en tidslinje for hvert pengeinstitut, som viser den historiske udvikling og hvordan pengeinstitutterne har udviklet sig i forhold til hinanden.

Næste kapitel, der også er hovedvægten af specialeafhandlingen, indeholder en analyse af Nordfyns Bank og Totalbankens regnskabs-, risiko- og kapitalforhold, som har til formål at analysere pengeinstitutternes økonomiske udvikling. Som det første analyseres pengeinstitutternes udvikling på indtjeningen herunder basisindtjening, omkostninger, nedskrivninger og brancheeksponering. Dette suppleres med en analyse af afkast og egenkapitalforrentning for pengeinstitutterne. Ydermere vil solvens, risikovægtede poster, basiskapital og likviditetsforhold blive beskrevet og analyseret i forhold til de nye CRD IV krav. Desuden er det vigtigt at analysere, hvorledes pengeinstitutternes fundingstruktur ser ud, således de kan servicere udlånsaktiviteterne herunder strukturen på ind- og udlån, rentemarginal, kunderisiko, gearingsgraden og ikke mindst de kapitalomkostninger, der knyttes til aktiviteterne. De analyserede økonomiske forhold for pengeinstitutterne stilles op imod hinanden til at sammenligne og vurdere fordele og ulemper.

Efterfølgende kapitel indledes med en markedsanalyse, som har til formål at analysere konkurrencen på det fynske marked. Analysen skal give et indblik i hvordan konkurrencen er på det fynske marked, hvilke behov der er for pengeinstitutterne, og hvordan de tidligere fusioner har indvirket på konkurrencen. Til belysning af markedsforholdene foretages en PEST-analyse. Til vurdering af markedets behov fremover sammenlignes befolkningsudviklingen med BNP og inflationen. Kapitlet afsluttes med en delkonklusion, som på baggrund af markedsanalysen vurderer, om det vil være fordelagtigt for aktionærene at lade de to pengeinstitutter fusionere.

Det sidste kapitel indeholder en analyse af ledelsens organisatoriske overvejelser og hvilken form for planlægning, som ledelsen i de to pengeinstitutter rent organisationsmæssigt bør foretage i en fusion. Indledningsvist vil der blive udarbejdet et organisationsdiagram for fusionsinstituttet. I analysen beskrives de udfordringer som fusionsinstituttet rent organisatorisk vil stå overfor efter en fusion i form af forandringsmodstand, kulturforskelle (Scheins kulturanalyse), motivation og ledelsesformer. Ydermere vil analysen omhandle beslutningsprocesser, og der vil blive udarbejdet en interessentanalyse til belysning af de to

pengeinstitutters interesser nu og fremover. I delkonklusionen til afsnittet vises et eks. på en planlægningsproces, som ledelsen kan have med i sine organisatoriske overvejelser.

Hvert kapitel afrundes af en delkonklusion, som danner grundlag for den endelige konklusion, der tillige besvarer problemstillingen.

3.1 Afgrænsning

Specialeafhandlingen er som tidligere beskrevet begrænset til at omfatte offentligt tilgængeligt materiale vedrørende de inddragede banker. Ligesom specialeafhandlingen maksimalt må bestå af 95 sider, hvorfor kun de områder som vedrører en fusion, og som skal indgå for at besvare problemformuleringen er medtaget.

Der er i problemstillingen lagt vægt på at udføre besvarelsen ud fra et aktionærsynspunkt, hvor afhandlingen koncentrerer sig om hvorvidt en fusion er økonomisk fordelagtig for aktionærerne – ved at lade kapitalen tale. Det indebærer, at der afgrænses for de enkelte aktionærers personlige og følelsesmæssige interesser.

Der vil i afhandlingen ikke blive redegjort for skattemæssige og juridiske forhold ved fusionen, som måtte vedrører aktionærerne eller pengeinstitutterne, der er således afgrænset fra juridisk metode. Ligesom der afgrænses fra de juridiske forhold, som gør sig gældende ved en fusion i form af godkendelser fra Finanstilsynet og Konkurrencestyrelsen.

Der tages udgangspunkt i årsrapporterne samt risikorapporterne for 2014 og 5 år bagud. Den økonomiske udvikling før 2009 belyses derfor ikke. Der er kun medtaget et udsnit af nøgletal, som findes relevante i Regnskabs-, risiko og kapitalanalysen i forhold til en fusion af Totalbanken og Nordfyns Bank. I kapitalanalysen berøres CRD IV/CRR kravene i forhold til bankernes solvensbehov nu og fremover, men kun relevante forhold medtages, hvorfor der ikke redegøres for samtlige af de nye krav – herunder tilsynsdiamanten, som kun medtages i mindre omfang. De nye skattemæssige regler er medtaget under udregning af WACC samt ved opstilling af fremtidig regnskab for fusionsinstituttet. Der tages ikke højde for en forhøjet lønsumsafgift fremover.

Markedsanalysen er afgrænset til at omhandle pengeinstitutter på det fynske marked. Der vil dog blive inddraget relevante bestemmelser, som er gældende for hele landet.

Fusionsanalysen tager udgangspunkt i, at fusionen sker ved aktieombytning, der afgrænses derfor for andre købsformer. Der tages udgangspunkt i Kurs Indre værdi K/I, som er oplyst i

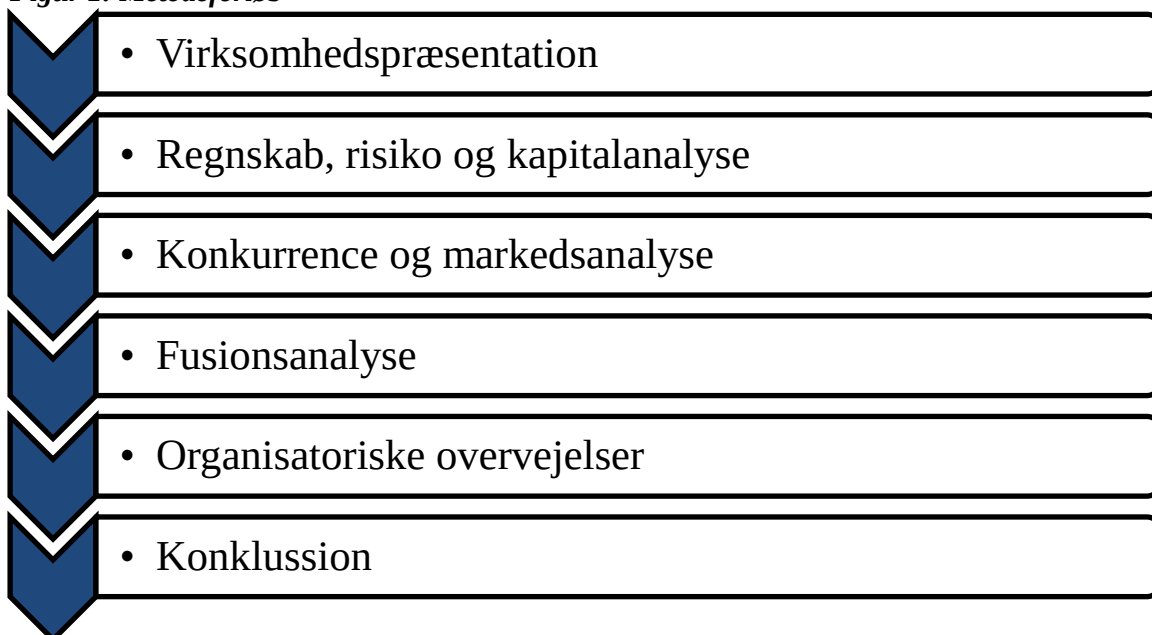
årsrapporterne for begge pengeinstitutter og er sammenlignelige ved aktiernes værdiansættelse. Der afgrænses derfor for øvrige metoder til værdiansættelse af aktierne.

Kapitlet Organisatoriske overvejelser er afgrænset til at indeholde teorien omkring organisationsdiagram, forandringsmodstand, ledelse, kultur, motivation og i begrænset omfang planlægnings/beslutningsprocessen. Der er endvidere afgrænset fra projektledelse.

3.2 Forløb

Nedenfor i figur 1 vises afhandlingens forløb som i alt udgør 97 sider.

Figur 1: Metodeforløb



Kilde: Egen tilvirkning

3.3 Sammenligningsgrundlag

Det er vigtigt at have relevante sammenligningsgrundlag, for at kunne underbygge pengeinstitutternes performance i forhold til marked og konkurrenterne. Både Nordfyns Bank og Totalbanken er kategoriseret som ”gruppe 3” pengeinstitutter jf. Finanstilsynet⁵. Gruppe 3 pengeinstitutter har en arbejdende kapital på over kr. 500 millioner og under kr. 12 milliarder. Den arbejdende kapital udgør summen af pengeinstituttets egenkapital, indlån, efterstillede kapital og udstedte obligationer⁶. Da Nordfyns Bank og Totalbanken både før og efter fusionen vil være beliggende i ”gruppe 3” benyttes til sammenligningsgrundlag Fynske Bank, som er et nyt fusioneret pengeinstitut mellem Vestfyns Bank og sparekassen Sjælland. Fynske Bank er specielt interessant og aktuel, da det er en nylig fusion, men samtidig også et

⁵ www.finanstilsynet.dk (2)

⁶ www.finanstilsynet.dk (3)

pengeinstitut, som bedst sammenlignes med driftsbudgettet for den kommende fusionsbank mellem Nordfyns Bank og Totalbanken – og det også selvom der kun kan sammenlignes med 2013 og 2014 qua pengeinstitutts korte eksistens. Det andet pengeinstitut som er valgt som sammenligningsgrundlag er Lån & Spar Bank, som er beliggende i ”gruppe 2”, men i 2014 lå i ”gruppe 3”, hvorfor de først i 2015 er rykket op. Lån & Spar Bank er valgt for at give et sammenligningsgrundlag med et pengeinstitut, som er i udvikling, ligesom Nordfyns Bank og Totalbanken også gerne skulle være det efter en fusion.

Endvidere benyttes referencerenter i form af den gennemsnitslige rente på en 10 årige statsobligation samt gennemsnitslige nøgletal for banksektoren generelt som sammenligningsgrundlag. Ligesom der henvises til Danmarks statistik.

3.4 Talmateriale

Som omtalt er analyseperioden afgrænset til at omfatte 2014, 2013, 2012, 2011 og 2010. Der vil således blive analyseret på 5 regnskabsår, hvilket anses for at være tilstrækkeligt til at vise den økonomiske udvikling. Det medfører også at årene omkring finanskrisens start ikke er medtaget og ikke vil blive analyseret. Da det er den aktuelle situation, der tages udgangspunkt i vil nogle af nøgletallene kun blive sammenlignet med de seneste år og således ikke med alle 5 regnskabsår.

Ved udregning af nøgletal vil der i afhandlingen blive vist et eksempel, ligesom der vil blive redegjort for formelen. Ved formelen vil der være en henvisning til et bilag, hvor samtlige nøgletal vil være udregnet fuldt ud.

Antal medarbejdere er taget på baggrund af pengeinstitutternes hjemmesider pr. 20. april 2015 og ikke årsrapporterne. Der er således ikke taget højde for forholdet mellem deltids og fuldtidsansatte, højt- og lavt lønnet, men foretaget en analyse ud fra et gennemsnitslig grundlag. Der kan forekomme afvigelser, såfremt der efterfølgende har været afskedigelser/opsigelser eller ny ansættelser.

Alle danske beløb i afhandlingen vil blive benævnt med danske kroner som **kr.** bagved tallet. Følgende skala benyttes til angivelse af beløbets størrelse:

Kroner hele tusinder	t.kr.
Kroner hele millioner	mio.kr.
Kroner hele milliarder	mia.kr.
Euro hele millioner	mio. eur.

Kilde: Egen tilvirkning

Til vurdering af lokalestørrelser er arealet hentet fra BBR-ejermeddelelser fra Ejendomsdatabasen OIS, hvor arealerne flere steder ikke er opgivet direkte på ”filiallokalet”. Der har været forsøgt etableret kontakt til Nordfyns Bank, men uden respons. Areal er således vurderet efter bedste evne og på baggrund af tilgængeligt materiale.

3.5 Kildekritik

At den ene af sammenligningsbankerne er den ny fusionerede Fynske Bank, gør sammenligningsgrundlaget kritisk, da der kun findes to regnskabsår og der således ikke kan analyseres på den løbende udvikling. At pengeinstituttet er et fusioneret pengeinstitut i et aktuelt marked gør dog sammenligningsgrundlaget spændende.

Da der i afhandlingen kun er medtaget offentligt tilgængeligt materiale via internettet og årsrapporterne, betyder det, at der kan være informationer, som tegner et misvisende billede af de faktiske forhold.

Andre relevante kilder, som er medtaget i afhandlingen er kritisk kommenteret undervejs.

4. Gennemgang af Pengeinstitutterne

4.1 Nordfyns Bank

Nordfyns Bank er et pengeinstitut, der har sin rødder i Bogense, og blev i året 1897 stiftet under navnet Bogense Bank af en række håndværkere og forretningsmænd fra byen, hvor der blev fastsat en aktiekapital svarende til 50 t.kr.

Pengeinstituttet har løbende overlevet samfundets udvikling i konjunkturerne, og er b.la. tilbage i 1936 fusioneret med det daværende Nordfyns Handels – og Landbobank. Til denne afhandling er der ikke perspektiveret, og lagt yderligere vægt på denne fusion, idet det ikke findes relevant for en fusion med Totalbanken. Dette begrundes med, at der er sket en stor udvikling på det finansielle område

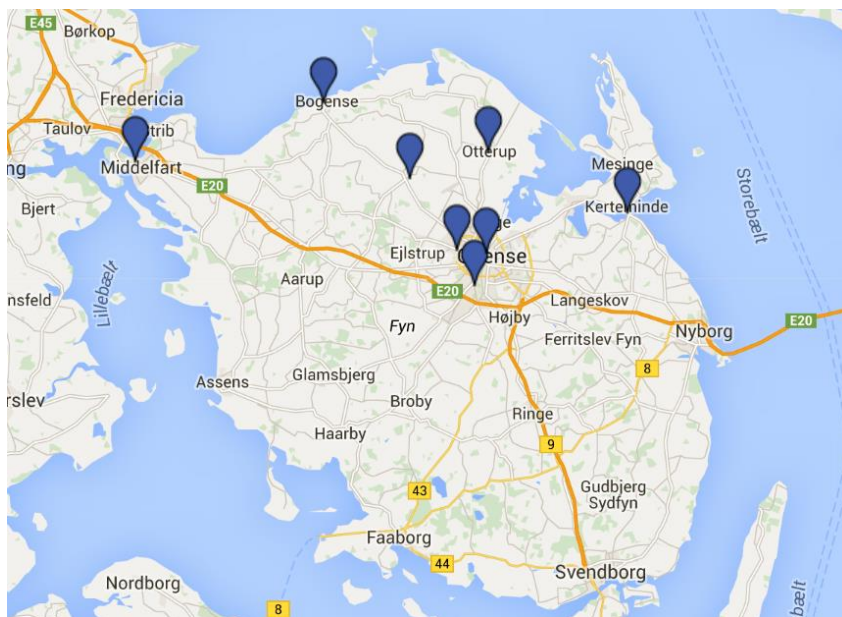
I 1985 ændrede Bogense Bank navn til det, som i dag hedder Nordfyns Bank. Nordfyns Bank er en koncern, der er delt op i forretningsområderne pengeinstitutforretninger og leasing.

Pengeinstitutdriften omfatter driften i Nordfyns Bank, og derudover driver koncernen også leasingvirksomhed i form af et 100 % ejet leasingselskab Nordfyns Finans A/S.

Koncernen omfatter desuden en ejerandel på 20 % i Nordfyns Erhvervsselskab A/S i en associeret virksomhed. I koncernen er der 100 medarbejdere.

Nordfyns Bank har ikke oplyst hvor mange kunder den servicerer, men har i stedet lavet indeksering af sin kundetilgang, der også viser en flot stigning til indeks 280 ift. året 2009. Begrundelsen herfor skal ifølge adm. direktør Holger Bruun blandt andet findes i Fiona Banks konkurs i august 2009, der for de fleste lokale pengeinstitutter på Fyn betød en kundetilgang⁷. Nordfyns Bank håndterer sine pengeinstitutkunder gennem 8 filialer fordelt på Fyn.

Figur 2: Nordfyns Banks filialer



Kilde: Egen tilvirkning pba. <http://www.nordfynsbank.dk/> og <https://www.google.com/mymaps>

Nordfyns Bank har en række samarbejdspartnere i form af Totalkredit, DLR, Privatsikring, Letpension mv., der hjælper med afdækning af kundernes behov med formidling af f.eks. realkreditbelåning samt skades- og livsforsikring. Generelt kan man sige, at Nordfyns Bank tilbyder alle finansielle produkter til både private -, erhverv og investeringskunder via sine samarbejdspartnere⁸.

Nordfyns Bank ønsker, at være det naturlige valg af finansiell samarbejdspartner i lokalsamfundet på Fyn som de har været siden dørene blev åbnet til banken i 1897. Til opnåelse af dette ønsker Nordfyns Bank engagement og synlighed, hvorved de bliver mere nærværende, og med kunden i centrum, hvilket ifølge banken illustreres ved korte beslutningsveje, hurtig og faglig rådgivning. Det førømtalte stemmer godt overens med Nordfyns Banks vision, som hedder: "VI GØR EN FORSKEL", hvor det ifølge Nordfyns Bank handler om, at gøre en forskel for kunden med denne i centrum. Desuden omtaler

⁷ www.finanswatch.dk (1)

⁸ www.nordfynsbank.dk (1)

Nordfyns Bank sig selv som en horisontal organisation med overskud vilje og energi. Ordet ”VI” skal menes som fællesskabet i Nordfyns Bank, hvilket også afspejles i deres værdier, som b.la. Indeholder⁹: Vi deler et fælles ansvar, Vi har gensidig tillid, Vi har konstruktiv kommunikation, Vi har åben og ærlig kommunikation og Vi er loyale overfor trufne beslutninger.

Det kan desuden nævnes, at Nordfyns Bank er aktive via sociale medier såsom Facebook og LinkedIn, hvor de forsøgte at skabe kontakt til deres kunder med b.la. nyheder i banken og konkurrencer¹⁰.

Nordfyns Bank aktiekapital udgør pr. 31.12.2014, 330.000 aktier á 100 kr., som primært ejes af mindre aktionærer, idet de tegner sig for en ejerandel på 89,9 % af aktiekapitalen. Nordfyns Bank har én stor aktionær i form af Lundstrøm Holding ApS og 100 % ejet datterselskab Lundstrøm Detail ApS i Odense, der tegner sig for de resterende 10,1 % af aktiekapitalen¹¹. I Nordfyns Bank figurerer der i vedtægterne en stemmeretsbegrænsning, idet det begrænser en aktionær til maksimalt at have 20 stemmer på generalforsamlingen på egne vegne. Antallet af stemmer op til de 20 afhænger af, hvor mange aktier man er i besiddelse af. Lundstrøm Holding ApS og Lundstrøm Detail har altså på trods af en ejerandel på 3.333 stk. á 100 kr. svarende til 333.300.000 kr. ”kun” 20 stemmer, og derved lige så mange stemmer, og indflydelse som alle andre, som ejer for et aktiebeløb svarende til 28.000 kr.¹².

Nordfyns Bank udlodder udbytte i 2015 svarende til 15. kr. pr. aktie - i alt 5 mio. kr.

4.2 Totalbanken

Totalbanken blev stiftet i 1911 og har dermed haft 100 års jubilæum. Stiftelsen blev foretaget af et ”firkløver” bestående af lokale forretningsmænd og håndværkere i baglokalet til en snedkerforretning. Det lykkedes firkløveret at få hentet aktionærer fra lokalsamfundet og dermed tegnet 161 aktier á 250 kr. og med supplerende aktiekapital fra Handelsbanken i Odense på 9.750 kr. blev Banken for Aarup og omegn stiftet med en samlede aktiekapital på 50 t.kr..

I 1987 skiftede pengeinstituttet navn til Totalbanken. Det skete i forbindelse med flytning til nyt stort hovedsæde i Aarup. I dag beskæftiger pengeinstituttet 59 ansatte fordelt på 5 privatfilialer samt et erhvervscenter og et leasingselskab.

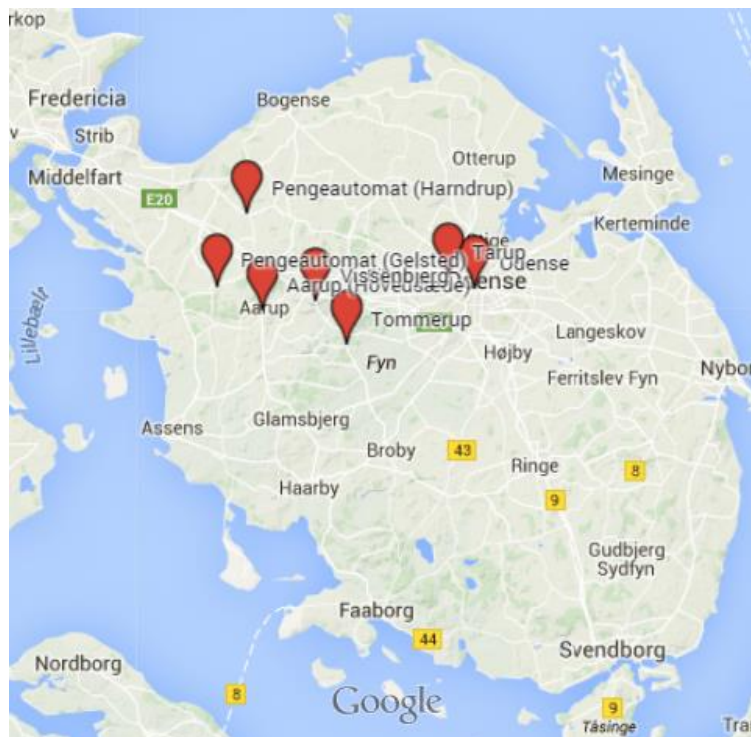
⁹ www.nordfynsbank.dk (2)

¹⁰ www.facebook.com & www.linkedin.com

¹¹ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 8

¹² Nordfyns Banks vedtægter s. 8

Figur 3: Totalbankens filialer



Kilde: Egen tilvirkning pba. <http://www.totalbanken.dk/> og <https://www.google.com/mymaps>

Mange af de medarbejdere som var ansat i årene efter stiftelsen fortsatte med at arbejde i banken til de gik på pension. Flere af medarbejderne har således været i banken i over 40 år. Det viser loyalitet over for banken, men også at det er et godt sted at være.

Totalbanken servicerer private husstande samt små og mellemstore virksomheder, hvoraf flertallet har hjemsted på Fyn¹³.

Forretningerne omfatter driften i pengeinstituttet Totalbanken samt Dansk Erhvervsfinansiering, som er en leasingvirksomhed i form af et 100 % ejet datterselskab, der blev opkøbt 1. juli 2013. Dansk Erhvervsfinansiering tilbyder primært leasing af almindelige og gængse varevogne af anerkendte mærker til små og mellemstore virksomheder. Det primære markedsområde for leasingvirksomheden er region syd, som ved udgangen af 2014 beskæftigede 5 medarbejdere¹⁴.

Totalbanken har i en årrække haft røde tal på bundlinjen, hvert underskudsår har været som følge af pålagte ekstraordinære nedskrivninger af Finanstilsynet, hvoraf det kan konkluderes, at Totalbanken ikke har en tilstrækkelig stram kreditpolitik.

¹³ www.totalbanken.dk (1)

¹⁴ Totalbankens årsrapport 2014 s. 10

Totalbanken har indgået en entreprisekontrakt med selskabet Familiebolig ApS om opførelse af yderligere 14 udlejningsboliger. Det skal sikre videresalg af pengeinstituttets overtagne pant i fortaget. Selskabet Familiebolig ApS, er delvist ejet af Totalbankens bestyrelsesformand.

Totalbanken samarbejder på realkreditsiden med Totalkredit og DLR-kredit mfl., og på forsikringssiden med Privatsikring og PFA. I gennem sine samarbejdspartnere kan Totalbanken tilbyde stort set alle finansielle produkter til sine kunder. Endvidere benytter pengeinstituttet IT-systemer fra Bankernes EDB Central (BEC)¹⁵.

Pengeinstituttet har en lokalforankring i lokalsamfundet, hvor der lægges vægt på den korte afstand mellem rådgiver og kunde. Pengeinstituttets ledelse finder, at for at opnå de bedste resultater skal medarbejdernes involveres i Bankens beslutninger, da medarbejdernes opbakning er nødvendig for at nå målet. Der er således ikke langt fra idé til handling, ligesom bureaukratisk arbejde er indskrænket til minimum set i forhold til store banker. Endvidere ønsker banken at være innovative, og har siden 2001 holdt ungdomsaktionærmøder med blandt andet underholdning af stand up komikeren Lars Hjortshøj. Banken støtter lokalsamfundet.

Aktiekapitalen i banken består af 2.800.000 aktier på hver 20 kr., hvilket giver en samlet aktiekapital på 56 mio. kr. I 2014 faldt kursen med 7,9 kurspoint (19 %) til en ultimo kurs på 32,9 %¹⁶.

Seneste kapitaludvidelse december 2012 på 55 mio. kr. – med fuld tegning.

Totalbanken har 5.858 aktionærer, der tilsammen ejer 54,1 mio. kr. eller 96,5% af aktiekapitalen. 2 aktionærer ejer mere end 5 % af aktiekapitalen. Hver aktie giver 1 stemme på generalforsamlingen. Endvidere gælder der ingen indskrænkninger i aktiernes omsættelighed og ingen aktier har særlige rettigheder¹⁷.

Bestyrelsessammensætning består af flere bestyrelsesmedlemmer, deriblandt formanden som har interesser i andre selskaber af finansiell karakter i form af store ejendomsbesiddelser. Hvilket kan give interessekonflikter¹⁸.

Der udbetales ikke udbytte i 2014, da bestyrelsen ønsker at konsolidere egenkapitalen¹⁹.

¹⁵ Totalbankens rapport om Risikostyring 2014 s. 2

¹⁶ Totalbankens årsrapport 2014 s. 18

¹⁷ Totalbankens årsrapport 2014 s. 18

¹⁸ Egen vurdering jf. Totalbankens årsrapport 2014 s. 17

I en artikel den 6. marts 2014 spurgte journalist Mathias B. Fremmen fra Finans Watch i et interview Direktør for Totalbanken Ivan Sløk, om Totalbanken med sorte tal på bundlinjen overvejer at finde en fusionspartner. Hertil svarede Ivan Sløk:

"Vi har ikke brugt tid på det i bestyrelsen på det sidste, for nu er markedet vel udtømt. Faaborg er gået sammen med Sparekassen Sjælland, og Vestfyns og Svendborg har lagt sig sammen, mens Nordfyns Bank har sagt offentligt, at man ikke vil fusionere med nogen. Men jeg tror ikke, vi har ændret holdning, og vi vil gerne i dialog, hvis vi kan bidrage til noget slagkraftigt. Men nu bruger vi tid på at få vores eget institut op i gear."

5. Analyse af regnskab, risiko og kapital

Dette afsnit omfatter en analyse af pengeinstitutternes regnskab, risiko og kapital ud fra offentliggjorte resultatopgørelser, balancer og de risici, der er forbundet med deres aktiviteter. En samling af disse informationer, vil danne et godt grundlag for deres økonomiske situation og formåen fremadrettet. Analysen er lavet for hvert pengeinstitut sammenholdt med et evt. fusioneret pengeinstitut.

5.1 Indtjeningsudvikling

5.1 1 Nordfyns Bank

Nedenfor i tabel 1 er der udvalgte poster fra resultatopgørelsen i Nordfyns Bank.

Tabel 1: Udvalgte poster fra resultatopgørelsen for Nordfyns Bank

Nordfyns Bank (kr. 1000)	2010	2011	2012	2013	2014
Netto –rente og gebyrindtægter	100.004	115.625	135.828	138.139	143.348
Personale- og administrationsomkostninger	83.689	84.731	87.786	89.495	99.289
Nedskrivninger (udlån)	12.209	14.216	20.015	26.101	22.698
Resultat før skat	2.989	9.574	29.389	22.583	27.499

Kilde: Egen tilvirkning pba. Nordfyns Banks årsrapport 2010 – 2014

Som det fremgår af ovenstående tabel er pengeinstituttets basisindtægter i form af netto rente – og gebyrindtægter steget næsten gennem hele perioden. I seneste regnskabsår er der en stigning på 5.209 t.kr. i perioden svarende til 3,63 %. Omkostningerne til personale og administration er øget, hvilket er i overensstemmelse med bankens forventninger²⁰, idet der for regnskabsåret 2013 også var øget personale og administrationsomkostninger. Dette kan henføres til ansættelse af flere medarbejdere, samt tilknytning af flere ressourcer til åbning af

¹⁹ Totalbankens årsrapport 2014 s. 18

²⁰ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 7

en filial i Dalum²¹. Generelt er der dog tilfredshed med Nordfyns Banks fremgang på netto rente- og gebyrindtægter, som der afspejles i pengeinstituttets høje aktivitetsniveau samt tilgang af nye kunder. Det kan heller ikke udelukkes, at den generelle efterspørgsel efter udlån er begrænset i samfundet, hvilket påvirker pengeinstituttets renteindtægter negativt. Til det positive er dog, at pengeinstituttets renteudgifter tilsvarende er reduceret grundet lavere udgift til indlån og kapital²².

Nedskrivninger på pengeinstituttets udlån har været svingende i perioden, men er væsentligt faldet fra 2013 til 2014, og er nu under niveauet fra 2012. Indeholdt heri er en ekstraordinær nedskrivning på 1,6 mio. kr.²³ med direkte henvisning til Finanstilsynets julebrev fra december 2014, hvor pengeinstitutterne fik anvisninger om korrekt anvendelse af regnskabsbekendtgørelsens nedskrivningsregler²⁴.

Det samlede nedskrivningsbehov er 1 %, og en forbedring med 0,4 %-point fra 2013. Nedskrivningsbehovet af koncernens samlede udlån og garantier er i overkanten af, hvad pengeinstituttet finder tilfredsstillende når der tages udgangspunkt i koncernens udlånssammensætning, og hvor der også tages højde for den aktuelle lavkonjunktur i samfundet²⁵.

Nedskrivninger i Nordfyns Bank vil blive analyseret nærmere i afsnittet 5.1.4, hvor teorien omkring nedskrivninger også vil blive behandlet.

Pengeinstituttets resultat før skat er steget i forhold til året før, men dog ikke på niveau med 2012, som har været det højeste resultat i perioden. På trods af faldende netto rente –og gebyrindtægter samt stigende omkostninger er det lykkedes, at lave et forbedret resultat før skat, som primært kan henføres til lave nedskrivninger.

I resultatet for 2014 er der indregnet en positiv kursregulering på 9,9 mio. kr., som er forbedret med 5 mio. kr. set i forhold til 2013. I tallet for 2014 er der realiseret en kursgevinst på 1,2 mio. kr. i forbindelse med salg af aktier i NETS, og korrigeres der herfor vil kursregulering udgøre positivt 3,8 mio. kr. til samlet 8,7 mio. kr. Overordnet set har pengeinstituttet forbedret resultatet før skat selvom elementer af resultatopgørelsen har haft en

²¹ Nordfyns Banks årsrapport 2013 s. 6

²² Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 7

²³ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 7

²⁴ www.finanstilsynet.dk (4)

²⁵ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 7

negativ udvikling. Dette opvejes dog af det positive i forbindelse med de faldende nedskrivninger.

5.1.2 Totalbanken

I tabel 2 fremgår samme resultatposter for Totalbanken.

Tabel 2: Udvalgte poster fra resultatopgørelsen for Totalbanken

Totalbanken (kr. 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014
Netto rente-og gebyrindtægter	134.050	123.850	106.850	105.300	111.100
Basisindtægt v/ korrektion for opskrivning af hybrid kernekapital			37.100		36.000
Personale- og administrationsomkostninger	78.900	83.600	71.000	66.400	67.100
Nedskrivninger (udlån, tilgodehavender mv.)	44.700	155.700	99.900	34.000	36.100
Resultat før skat	12.700	-115.300	-57.800	6.200	10.700

Kilde: Egen tilvirkning pba. Totalbankens årsrapport 2010 – 2014

Basisindtægterne i Totalbanken er for første gang i perioden steget i forhold til året før. Dette er også gældende selvom der korrigeres for en indtægtsførelse af hybrid kernekapital (4,6 mio. kr.), der blev udgiftsført i 2012, som blev optaget i forbindelse med Bankpakke II i 2009, og hvor det var forventet, at den hybride kernekapital på 4,6 mio. kr., vil blive indfriet i foråret 2015²⁶. Det er for Totalbanken lykkedes, at indfri lånet hos staten allerede i 2014, hvorfor det giver en rentebesparelse på basiskapitalen²⁷. Banken forklarer i seneste årsrapport, at de anser en stigning på 6 % svarende til 2,1 mio.kr. for tilfredsstillende, når der korrigeres for indtægtsførelsen af den hybride kernekapital²⁸.

Samlet set stiger udgifterne til personale og administration med 0,7 mio.kr. svarende til 1 %, hvor det er lønninger og personaleudgifter der trækker det op, mens øvrige administrationsudgifter falder med 0,7 mio. kr. svarende til 2 %. Pengeinstituttet oplyser desuden, at det gennemsnitlige antal medarbejdere er reduceret med én i forhold til samme periode i 2013. Stigningen generelt kan forklares med, at både vederlag til bestyrelse, direktion, ansatte med væsentlig indflydelse på pengeinstituttets risikoprofil samt øvrige personaleudgifter er steget²⁹.

²⁶ Totalbankens årsrapport 2012 s. 6

²⁷ www.finanswatch.dk (2)

²⁸ Totalbankens årsrapport 2014 s. 5

²⁹ Totalbankens årsrapport 2014 s. 29

Nedskrivningerne er ifølge pengeinstituttet på en fortsat højt niveau, og er også steget med 2,1 mio. kr. svarende til 6,18 % i forhold til 2013. Ifølge pengeinstituttet forklares det med, at pengeinstituttet i 2014 har nedskrevet ekstraordinært to gange på baggrund af Finanstilsynets inspektion i april/maj, og på baggrund af Finanstilsynets nye retningslinjer om ”Tidligere hændelser”, som der blev publiceret i december 2014³⁰. Niveauet for nedskrivninger er dog fortsat under niveauet i 2010, og væsentligt forberedt i forhold til årene 2011 og 2012. De høje nedskrivninger i 2012 kan henhøres til Finanstilsynets nye bekendtgørelse om nedskrivninger³¹ og i 2011 skyldes det endnu engang, at Finanstilsynet var på inspektion, hvor de fandt et øget nedskrivningsbehov på 63,7 mio.kr. og som samlet set udgjorde 155,7 mio. kr.³².

Det er derfor værd at bemærke, at hver gang Finanstilsynet har været på besøg eller lavet nye bekendtgørelser, så stiger nedskrivningsbehovet i pengeinstituttet. Dette til trods for, at Totalbanken ifølge årsrapporten 2011 angiver, at man nedskriver på et tidligere tidspunkt, og i øvrigt værdiansætter sikkerheder lavere end tidligere. Det kan derfor diskuteres om Totalbanken ikke følger udmeldingerne fra 2011, har mindre sikre udlån og tilgodehavender end øvrige, eller blot ikke har de samme kreditmæssige kvaliteter?

Resultatet før skat er dog det bedste resultat siden 2010, og er forbedret med 4,5 mio.kr. svarende til 73 % i forhold til 2013. Det som bidrager positivt til resultatet er stigningen i basisindtjeningen, som dog delvis modsvares af de øgede nedskrivninger.

Udviklingen i Totalbankens samlet resultat er positivt, men dog ikke så positivt som i Nordfyns Bank. Her tæller kreditkvaliteten i udlån og tilgodehavender som den afgørende forskel. Nordfyns Bank har fået Finanstilsynets ord for, at deres nedskrivningsbehov er tilstrækkeligt, mens det for Totalbanken har vist sig et øget nedskrivningsbehov når Finanstilsynet har været på besøg. Det er dog positivt, at Totalbanken har fokus på de øgede nedskrivninger, idet de fortsat er på et højt niveau³³.

5.1.3 I/O – Indtjening pr. omkostningskrone

Et nøgletal, der også er med til, at beskrive udviklingen i indtjeningen er I/O – eller hvor meget indtjeningen udgør pr. omkostningskrone. Dette viser dermed forholdet mellem pengeinstitutternes forhold mellem indtægter og udgifter, og dermed hvor

³⁰ Totalbankens årsrapport 2014 s. 6

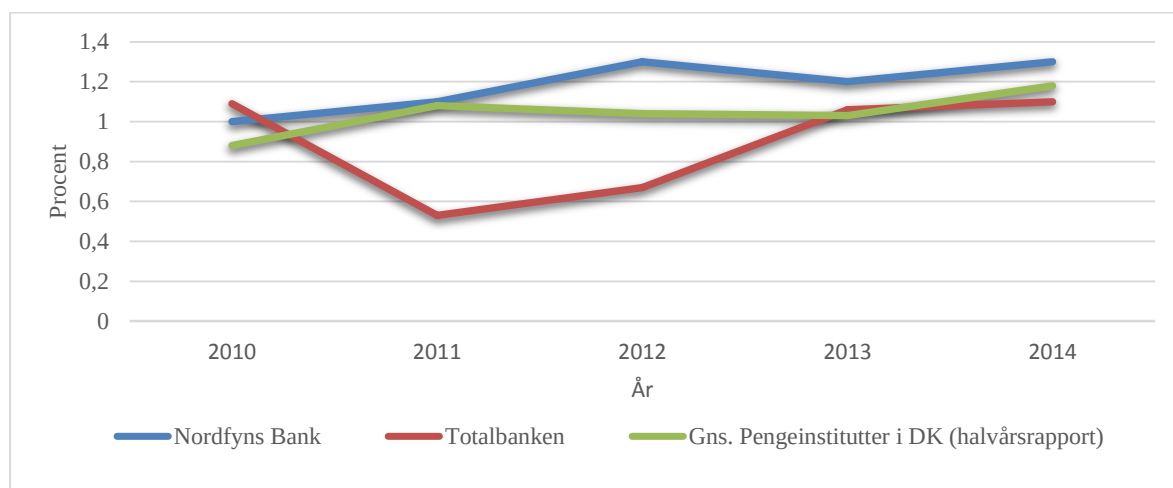
³¹ Totalbankens årsrapport 2012 s. 6

³² Totalbankens årsrapport 2011 s. 6

³³ Totalbankens årsrapport 2013 s. 5

omkostningseffektiv driften er. Nøgletallet tager udgangspunkt i, at dividere indtægterne med udgifterne. Et $I/O > 1$ bevirker, at virksomhedens resultat før skat er positivt, og modsat er $I/O < 1$ et resultat, som indikerer et negativt resultat³⁴. I figur 4 nedenfor er I/O nøgletallet beregnet for hhv. Nordfyns Bank og Totalbanken, og til sammenligning er gennemsnittet for danske pengeinstitutter medtaget. For at give et mere retvisende billede i forhold til gennemsnittet af de øvrige pengeinstitutters I/O , tages der udelukkende udgangspunkt i I/O for pengeinstituttelen.

Figur 4: Indtjening pr. omkostningskrone



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapporter 2010-2014 og www.finanstilsynet.dk (6)

Nordfyns Bank har igen fået en positiv udvikling, og ligger over niveauet for 2010, hvilket har betydet, at de er blevet mere omkostningseffektive generelt, men også set i forholdt til udviklingen fra 2012 til 2013, hvilket ifølge regnskabet for 2013 forklares med, at Nordfyns Bank fik flere medarbejdere og samtidig åbnede en filial i Dalum. Dette indikerer umiddelbart, at de investeringer som blev foretaget i 2013 har virket siden udviklingen er vendt. Nordfyns Bank ligger samtidig over landsgennemsnitter i hele perioden, og indikerer dermed, at Nordfyns Bank har en bedre performance end gennemsnittet når der tages udgangspunkt i tilpasning af sine omkostninger.

Totalbanken performer ikke så effektivt som Nordfyns Bank, og er for 2014 også dårligere end gennemsnittet i landet. I 2010 havde Totalbanken en bedre I/O end både Nordfyns Bank og landsgennemsnittet, men det ses også tydeligt, at de store nedskrivninger og negative resultat i 2011 har medført, at de kom langt efter Nordfyns Bank. Til det positive hører dog, at

³⁴ Bog: Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat s. 27

Totalbanken har fået vendt udviklingen siden 2011, og noteret sig for en positiv I/O i 2012 og 2013.

5.1.4 Nedskrivninger

Når et pengeinstitut foretager en nedskrivning er der to nedskrivningsformer i form af individuelle nedskrivninger og gruppevise nedskrivninger. Pengeinstitutterne er samtidig forpligtet til, at foretage en nedskrivning på en kunde, hvis der konstateres OIV (Objektiv indikation for værdiforringelse)³⁵. Ydermere kan Finanstilsynet kræve nedskrivninger, hvis det vurderes, at der enten ikke er nedskrevet nok eller slet ikke nedskrevet.

De gruppevise nedskrivninger bliver fremlagt ud fra historiske data (eks. udvikling i tvangsauktioner, arbejdsløshed mv.), eller et på forhånd kendskab til negative udsigter for fremtiden som det senest er set med Finanstilsynets henvendelse til pengeinstitutterne i finanstilsynets julebrev, hvor der blev opfordret til, at pengeinstitutterne i langt tidligere grad fik foretaget nødvendige nedskrivninger, hvilket også ramte Totalbanken, idet de som tidligere nævnt måtte nedskrive yderligere på eks. landbrugskunderne³⁶. Når et nedskrivningsbehov skal beregnes er det vigtigt, at nedskrivningsprocenten bliver beregnet, da den viser hvor meget pengeinstitutterne har nedskrevet på sit udlån i en given periode.

Ligning 1: Nedskrivningsprocent

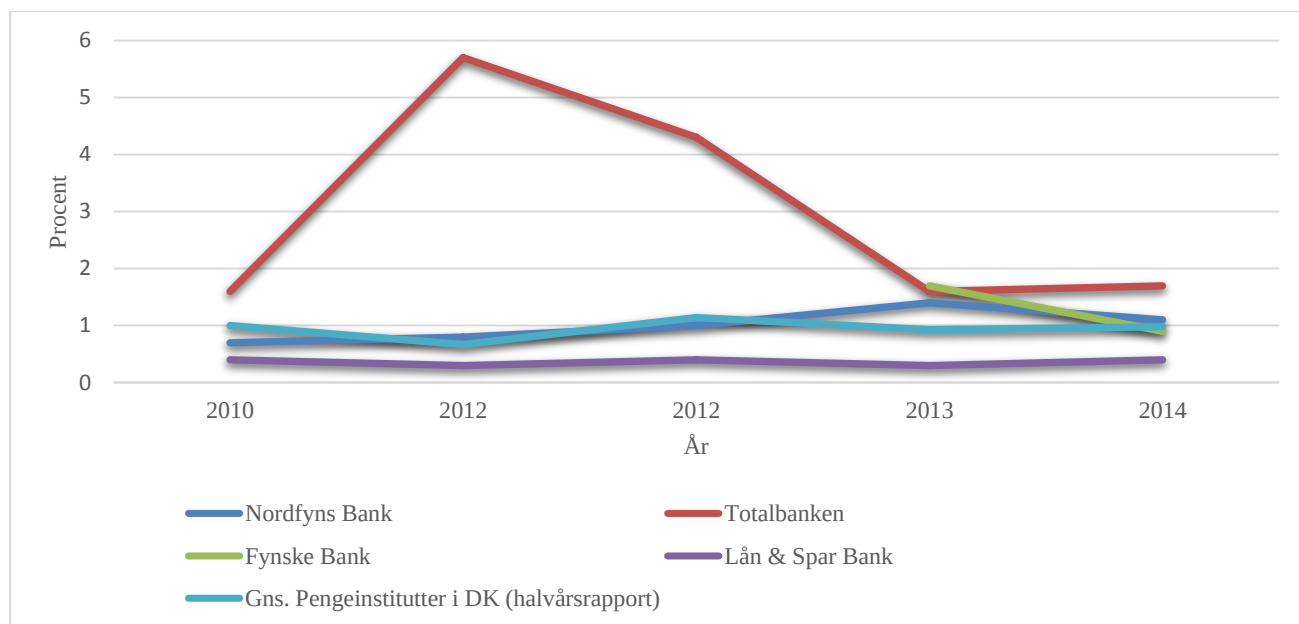
$$\text{Nedskrivningsprocent} = \frac{\text{Nedskrivninger på udlån, garantier og tilgodehavender} \times 100}{\text{Samlet udlån og garantier og garantier}}$$

Nedskrivningsprocenten er illustreret nedenfor i figur 5 for hhv. Nordfyns Bank, Totalbanken samt Fynske Bank og Lån & Spar Bank som sammenligningsgrundlag.

³⁵ Bog: Finansielle Forretninger og Rådgivning - Privat s. 11

³⁶ Totalbankens årsrapport 2014 s. 6

Figur 5: Nedskrivningsprocent



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2014 og www.finanstilsynet.dk (3) og bilag 4

I 2014 ligger Nordfyns Bank på lidt over 1 % i nedskrivninger, og er marginalt højere end i Fynske Bank og for pengeinstitutterne landsgennemsnittet. Nordfyns Bank niveau er faldende i forhold til 2013, og har generelt ligget op samme niveau i forhold til landgennemsnittet, hvor den største marginal var i 2013. Totalbanken skiller sig ud i forhold til de øvrige, idet de har haft et højere nedskrivningsniveau. Kun i året 2013 var niveauet for nedskrivning på højde med Fynske Banks nedskrivningsprocent. Man kan derfor konkludere, at Totalbanken med deres låneportefølje må generere et højere I/O end de øvrige institutter, så længe deres kreditkvalitet ikke er tilstrækkelig. Totalbanken beretter også selv, at de er i gang med en proces, hvor store og svage engagementer skal nedbringes, og at den proces følges nøje³⁷. I takt med dette sker, vil nedskrivningsbehovet blive reduceret. Derved kan Totalbanken i fremtiden undgå ekstraordinære nedskrivninger hver gang Finanstilsynet kommer på inspektion.

Lån & Spar Bank har en nedskrivningsprocent, som ligger under de øvrige i hele perioden, hvilket kan hænge sammen med, at pengeinstituttet primært opererer med private kunder, hvor størrelsen af engagementet generelt er lavere end for en erhvervskunde, hvilket også vil have en nedadgående effekt på nedskrivningsbehovet. Samtidig er det primært liberale erhverv såsom tandlæger, advokater, dyrlæger, revisorer mv. som Lån og Spar Bank henvender sig til,

³⁷ Totalbankens årsrapport 2014 s. 6

der typisk ikke påfører pengeinstitutter de store nedskrivninger³⁸. Det er derfor ikke som udgangspunkt sammenligneligt med landbrugs – og ejendomssektoren.

Tages der udgangspunkt i Totalbankens (i forhold til de andre) ”høje” nedskrivningsprocent bemærkes det, at den akkumulerende nedskrivningsprocent, der er bankens andel af hensættelse til tab på udlån og garantier i porteføljen for året 2014 udgør 8,5 % hvor Nordfyns Banks er på 4,4%³⁹. Til sammenligning er landsgennemsnittet for pengeinstitutternes halvårsrapport på 2013 på 3,84%⁴⁰. Så begge institutter ligger over gennemsnittet, men billedet kan være anderledes, idet landsgennemsnittets data er op til 1,5 år gammelt.

Forskellen mellem Nordfyns Bank og Totalbanken kan give anledning til spørgsmål om hvorvidt Nordfyns Bank har nedskrevet tilstrækkeligt, eller om deres kunder ”bare” er af bedre kvalitet med større antal ”bedre” betalere med mindre OIV. Noget kunne tyde på, at debitorerne i Nordfyns Bank er af bedre kreditkvalitet, idet Finanstilsynet ikke fandt et yderligere nedskrivningsbehov hos dem, mens det modsatte gjorde sig gældende for Totalbanken, samt at det af Finanstilsynets vurderede nedskrivningsbehov blev forøget to gange i 2014⁴¹. Totalbanken melder dog om bedre tider, idet risikoen er langt mindre end tidligere, hvorved nedskrivningerne gerne skulle udvikle sig i nedadgående retning⁴². Fremtiden vil så vise, om Totalbanken har ”lært” noget af historien, og de kommende regnskaber og tilsynsbesøg vil vise om der endnu engang findes et yderligere nedskrivningsbehov. Sammenligningen med landsgennemsnittet kan give et billede af situationen, men disse tal kan også være misvisende, da de er over et år gamle. Ydermere er det ikke til, at vide, hvordan samfundet vil udvikle sig med de geopolitiske og samfundsøkonomiske udsigter i form af generel afmatning i økonomien samtidig med væbnede konflikter i b.la. Østeuropa, Mellemøsten og Afrika.

Med andre ord er behovet for nedskrivninger i forhold til en finansiel virksomhed altid en ”Dark Horse” eller ”Joker”, fordi det er svært at spå om, hvad fremtiden bringer, og samtidig hvorvidt pengeinstituttet har nedskrevet tilstrækkeligt - i forhold til kunderne - i den givne situation. Alt dette gør, at aktionærerne i Nordfyns Bank og Totalbanken ikke ved, om det har en positiv eller negativ effekt på nedskrivningerne i fremtiden ved en fusion. Set ud fra de kendte faktorer kan det dog indikere, at det er Totalbanken som har de største udfordringer

³⁸ Lån & Spar Banks årsrapport 2014 s. 6

³⁹ Totalbankens årsrapport 2014 s. 7; Nordfyns Banks årsrapport s. 28

⁴⁰ www.finanstilsynet.dk (5)

⁴¹ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 6; Totalbankens årsrapport 2014 s. 6

⁴² www.finanswatch.dk (3)

grundet deres høje aktuelle nedskrivningsprocent, og samtidig en høj eksponering til b.la. landbrugs – og ejendomssektoren. Ud fra disse faktorer ses det umiddelbart som Totalbankens aktionærer, der vil ”vinde” ved en fusion, og modsat vil det være Nordfyns Banks aktionærer, som vil ”tabe” ved en fusion.

Slutteligt kan de nævnes, at nedskrivningerne indgår som en del af driften, og dermed vil have betydning for årets resultat, med samtidig er der kun tale om en hensættelse. Pengeinstituttet har således ikke tabt pengene før, at nedskrivningen er realiseret eller endeligt afskrevet. I så fald alle kunder der er nedskrevet på tilbagebetaler deres lån, skal tidligere nedskrivninger indtægtsføres, og vil dermed påvirke resultatet positivt.

5.2 Egenkapitalforrentning

Egenkapitalforrentning der også kalde ”Return on Equity - ROE”, er et essentielt nøgletal til, at illustrere om virksomheden er rentabel. Et positivt driftsresultat kan umiddelbart virke tilfredsstillende, men hvis der er investeret langt mere end hvad resultatet bliver, så kan driftsresultatet umiddelbart ses som ikke tilfredsstillende. Beregning af egenkapitalens forrentning gøres efter følgende formel:

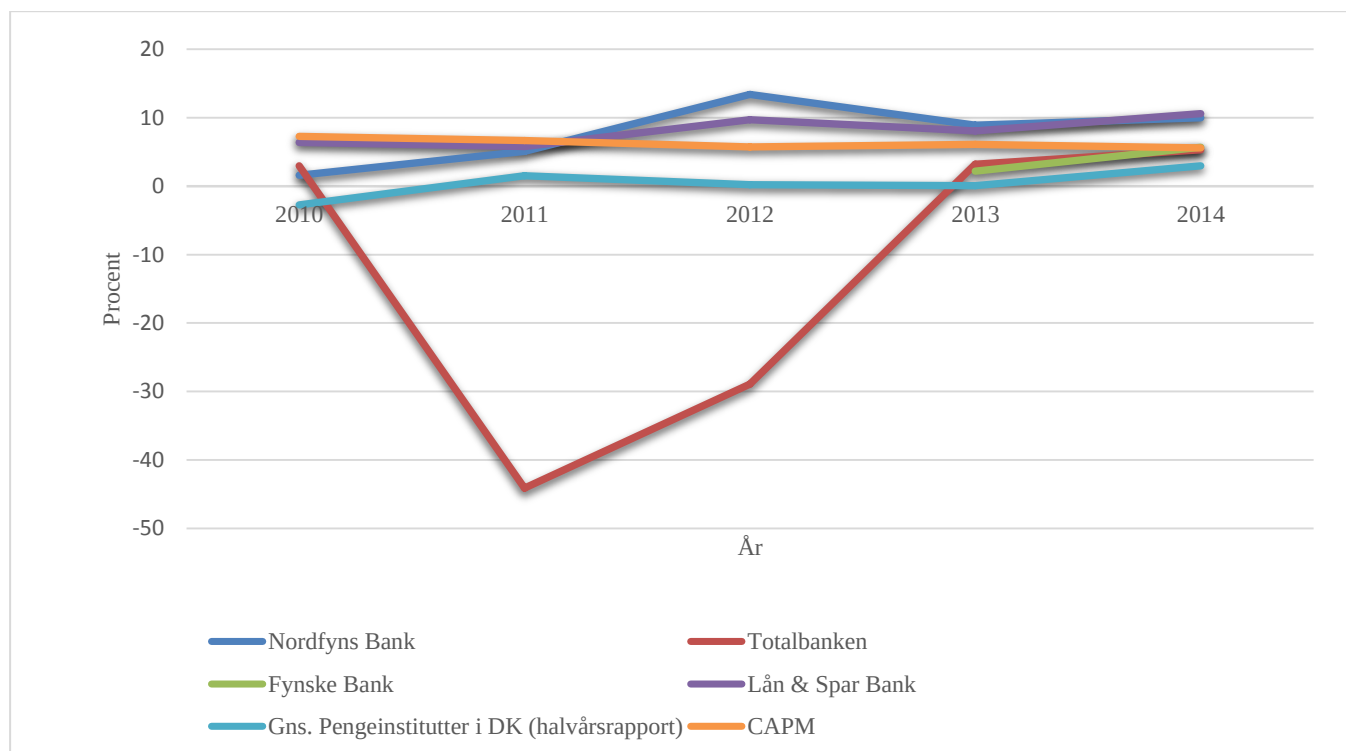
Ligning 2: Return on Equity

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

Den gennemsnitlige egenkapital beregnes som et gennemsnit af egenkapitalen primo og ultimo året⁴³. Når egenkapitalforrentningen skal vurderes, er det interessant, at sammenligne udviklingen med CAPM, idet det viser om virksomheden præsterer som investorerne forventer. For Nordfyns Bank og Totalbanken er det derfor vigtigt hele tiden, at vurdere hvorvidt det kan betale sig, at drive pengeinstituttet. CAPM er taget fra afsnit 5.6.6, hvor teorien bag CAPM også er gennemgået.

⁴³ Bog: Finansielle Forretninger og rådgivning – Privat s. 27

Figur 6: Egenkapitalforrentning



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2010-2014 og www.finanstilsynet.dk (3)- bilag 5

Figur 6 viser egenkapitalforrentningen for Nordfyns Bank, Totalbanken, pengeinstitutterne til sammenligning og CAPM. Både Nordfyns Bank og Totalbanken ligger over landsgennemsnittet i 2014. Nordfyns Bank ligger i toppen på niveau med Lån & Spar Bank, hvilket er positivt for aktionærene i Nordfyns Bank imens Totalbanken er på niveau med Fynske Bank og CAPM, og man kan derfor sige, at Nordfyns Bank leverer et afkast, der er bedre end det forventede samtidig med, at Totalbanken leverer et afkast nogenlunde som forventet. Nordfyns Bank med undtagelse af 2010 & 2011 over landsgennemsnittet og Totalbanken hvilket indikerer, at aktionærene i Nordfyns Bank vil "tabe" ved en fusion, idet Totalbanken "kun" ligger på niveau med landsgennemsnittet og CAPM, og dermed kun lige lever op til investorerne forventer i 2014 og under niveau i 2013.

5.3 Kapitalforhold

5.3.1 Solvens og basiskapital

Basiskapitalen skal ifølge Lov om Finansiell Virksomhed (LOFV) § 124, stk. 2 følge et krav om, at basiskapitalen skal udgøre minimum 8 % af penge- og realkreditinstituttets risikovægtede poster, der også i nogen sammenhænge kaldes et solvenskrav. Hertil skal

samme pengeinstitut have minimum 5 mio., euro som udgør kapitalkravet. Jf. LOFV § 128 omfatter basiskapitalen følgende typer af kapital:

Tabel 3: Basiskapitalens kapitaltyper

Kernekapital (BOBK § 4)	Hybrid kernekapital (BOBK § 13)	Supplerende kapital (BOBK § 27)
Indbetalt aktiekapital, overskud ved emission, reserver, overført over- eller underskud.	Jo mere af den hybride kapital, som kan konverteres til aktiekapital, jo mere kan medregnes	Blandt andet ansvarligt lånekapital
Kreditinstituttets egentlige egenkapital	Både lånekapital og aktiekapital	Der fratrækkes i kapitalandele i andre kredit- og/eller finansieringsinstitutter
Største kapitalrisiko for investor og sikreste for kreditor	Den øvrige del medregnes til den supplerende kapital	Gradvis nedtrapning af andel, der kan medregnes (løbetiden)
50 % af basiskapital skal være kernekapital	Maksimalt udgøre halvdelen af kernekapitalen	Maksimalt udgør halvdelen af basiskapitalen (BOBK § 28)

Kilde: Egen tilvirkning pba. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Som tidligere nævnt opgøres basiskapitalen med udgangspunkt i kreditinstituttets risikovægtede poster (se mere herom i afsnit 5.4). Disse er således afgørende for, hvor meget basiskapitalen skal udgøre. Et eksempel herpå kunne være, at for hver gang banken eksempelvis har lånt 1 mio. kr. til en bolig, og samtidig inden for 80 % belåning, så skal kreditinstituttet have kr. 28.000 i basiskapital (1.000.000 kr. * 35 % * 8 %). Vægtningen af den risikovægtede post, har således betydning for, hvor meget basiskapitalen skal udgøre. Jo højere vægtningen er, jo mere påvirker det kravet til basiskapitalen. Begrebet solvensbehov er således den ”stødpude” som pengeinstitutterne skal ”polstre” sig med mod fremtidige tab.

Ligning 3: Solvensprocent

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

Jf. LOFV § 124, stk. 4 skal pengeinstituttet ydermere opgøre et individuelt solvensbehov, og som samtidig ikke må være mindre end det individuelle solvensbehov, der minimum kræves af pengeinstituttet. Pengeinstituttets faktiske solvensprocent skal altid være højere end kravet og behovet.

Ligning 4: Individuelt solvensbehov

$$\text{Det individuelle solvensbehov} = \frac{\text{Tilstrækkelig basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Det individuelle solvensbehov er det behov, som kreditinstituttet skal have i basiskapital med udgangspunkt i udlånsaktiviteterne. Finanstilsynets har implementeret en metode, der kaldes ”8+ metoden” gældende fra 2013, hvor det samtidig er angivet, at et pengeinstitut kan kræves et tillæg til basiskapitalen, hvis det pågældende pengeinstitut har en eksponering med en særlig risici⁴⁴. Ydermere kræves der også yderligere kapital, hvis udlånet stiger med mere end 10 % pr. år, hvilket ikke er aktuelt for Nordfyns Bank og Totalbanken, idet de for 2014 havde et udlånsfald⁴⁵. En høj solvensprocent er således et positivt tegn for det finansielle institut, idet det kan være med til, at modstå lavkonjunkturer og tab, og som derved kan signalere robusthed. En ulempe er dog, at en høj andel af basiskapital betragtes som en ”dyr” form for kapital set med investors øjne, idet denne kan føle, at kapitalen ikke bliver forvaltet tilstrækkeligt.

5.3.2 Ny lovgivning om kapital

Til regulering af internationale harmoniseringer og standarder samt styrkelse af det finansielle system, herunder tilsyn, har man nedsat en kommission under Den Internationale Betalingsbank (Bank og International Settlements – BIS) kaldet Basel Komiteen. Komiteen er nedsat i 1974, og har flere gange reguleret reglerne for medlemslandene i EU. Senest er der nedsat en række krav i kølvandet af finanskrisen, som indeholder større og strengere krav til kreditinstitutterne store engagementer, institutternes gearing og likviditet.

På baggrund af komiteens arbejde har EU fastsat en række regler til implementering i medlemslandene som en løbende proces i perioden 2014-2019. Disse nye regler kaldes Basel III, og indeholder nye direktiver og reguleringer kaldet CRR og CRD IV (Capital Requirements Regulation and Directive). Alle medlemslandene i EU skal implementere reglerne på nationalt plan, hvorved harmoniseringen sker med fokus på styrkelse af det finansielle system herunder blandt andet den fremtidige risikostyring. Med de nye regler er der ikke ændret på minimumskravet til solvens, der bibeholdes på 8 %. Der hvor man laver ændringerne, er hvilken kapital, der kan medregnes, der er et større krav om kernekapital og forbedret supplerende kapital. Da kvaliteten af kapitalen skal være mere sikker, vil det give strengere krav til pengeinstitutterne.

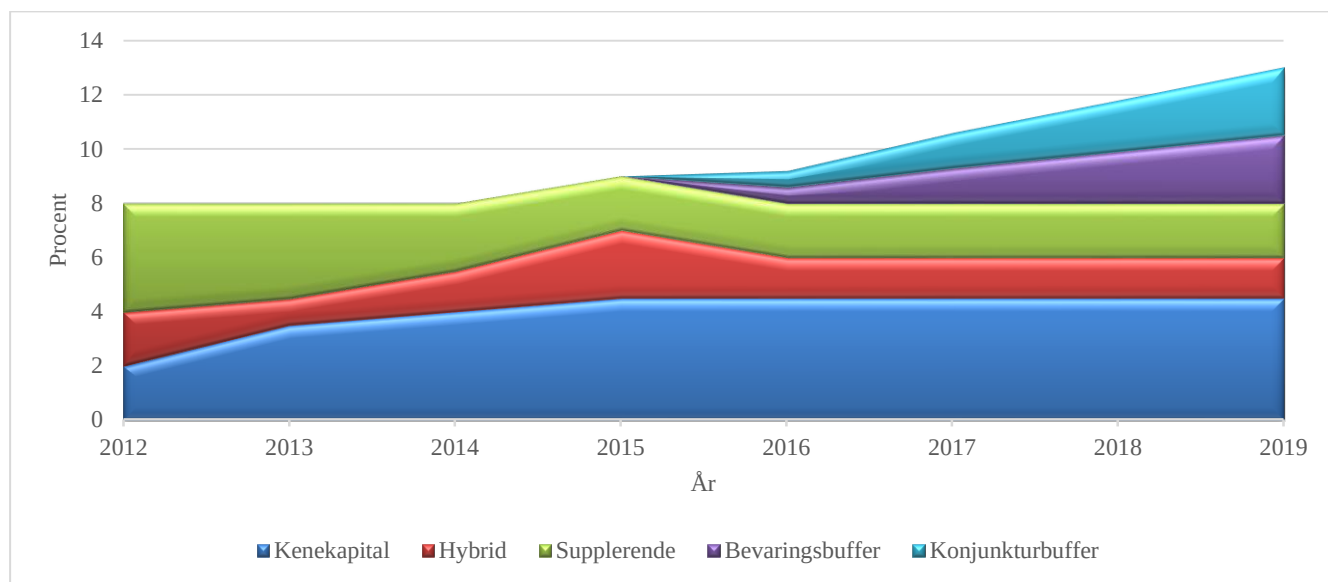
⁴⁴ www.finanstilsynet.dk (6)

⁴⁵ Totalbankens årsrapport 2014 s. 64; Nordfyns Banks årsrapport s. 61

Jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen § 31, kan der ske et fradrag i kapitalen, hvis pengeinstituttet har ejerskab i andre finansielle institutter. Det vil blive medregnet med en negativ effekt i opgørelsen af basiskapitalen, som vil have en negativ indvirkning på solvensen. Det kan derfor have en negativ effekt for Totalbanken, og dermed deres aktionærer, at deres største udlånseksponering sker i erhverv rettet mod ”Finansiering og Forsikring”⁴⁶, som netop kan medføre et fradrag i opgørelsen, der beregnes ud fra hvor stor en ejerandel man har i det andet finansielle institut

Neden for i figur 7 er der lavet et diagram med et overblik over de nye solvenskrav og hvornår de forventes implementeret. Som diagrammet viser, vil der fra 2016 blive indført to ekstra kapitalbuffer, der kaldes ”bevaringsbuffer” og ”konjunkturbuffer”. Bevaringsbufferen kræver en ekstra kapital på op til 0,625 % i 2016 til 2,5 % i overdækning på solvensen i form af kernekapital, i 2019 pålægges endvidere en række begrænsninger for kreditinstituttet. Derudover indføres en konjunkturbuffer, der skal sikre, at kreditinstitutter i højkonjunktur får reserveret flere midler til tider med lavkonjunktur. Så i fremtiden skal kreditinstitutterne opbygge mere egentlig kernekapital, hvilket får en negativ effekt på indtjeningsevnen, da en mindre del af den investerede kapital kan forrentes.

Figur 7: Kapitalkravenes grundlag og struktur



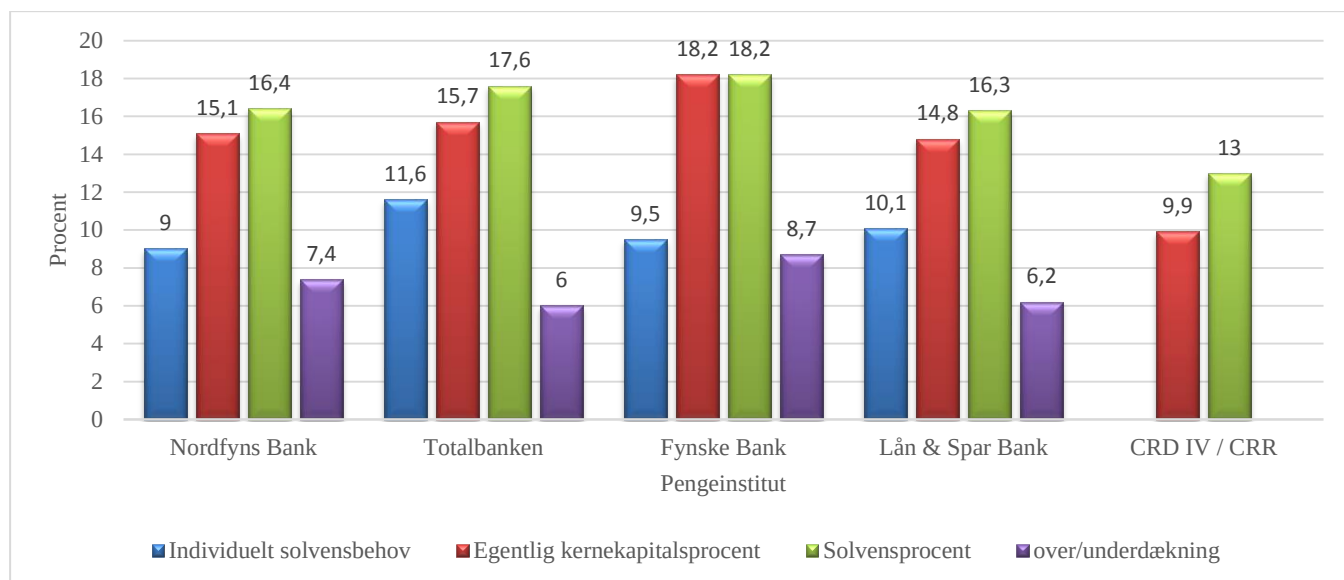
Kilde: Egen tilvirkning pba. Finansiell Risikostyring, s. 323, figur 12.6

⁴⁶ Nordfyns Bank årsrapport 2014 s. 47

5.3.3 Kapitalforhold for Nordfyns Bank og Totalbanken

Nedenfor i figur 8 er pengeinstitutternes kapitalforhold illustreret og sammenlignet med de nye kapitalkrav iht. CRD IV/CRR inklusiv ”buffere”, men uden hensyntagen til kapitalkrav tilhørende SIFI-institutter⁴⁷.

Figur 8: Solvensprocent, kernekapitalsprocent og individuelt solvensbehov pr. 31.12.2014



Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2014 og figur 7

Generelt kan man sige, at både Nordfyns Bank og Totalbanken samt sammenligningsbankerne har en solvensprocent, der ligger med en overdækning på minimum 5 %. Samtidig ses det, at begge pengeinstitutter på nuværende tidspunkt opfylder de kommende CRD IV/CRR lovkrav, når de er fuldt indfaset i 2019 under forudsætning af uændret størrelse af de risikovægtede poster og kvaliteten af kapitalens sammensætning.

Ens er også, at en meget stor andel af pengeinstitutternes samlede kapital består af egentlig kernekapital. Dette illustrerer, at sikkerhedsbufferen primært består af egenkapital. Den største margin ses hos Totalbanken, idet differencen fra den egentlige kernekapital til selve solvensprocenten udgør 1,9 %-point. Det skal dog nævnes, at det nødvendigvis ikke er negativt, at solvensprocenten ikke svarer til kernekapitalprocenten, da differencen ikke indgår i egenkapitalen, hvilket bidrager til en højere egenkapitalforrentning.

Ud over den egentlige kernekapital består pengeinstitutternes kapital af hybrid kapital (93 mio. kr.) og supplerende kapital. Totalbanken har i 2014 haft en justering af deres kapitalforhold. Blandt andet er det lykkedes dem, at førtidsindfri to optaget lån (97 mio. kr.)

⁴⁷ www.finanstilsynet.dk (7)

som supplerende kapital under Bankpakke II i 2009, hvilket i 2014 har betydet en rentebesparelse på 4,6 mio. kr., der samtidig kan indtægtsføres, og dermed bidrager positivt til driften i 2014. Ydermere er det også lykkedes Totalbanken, at indfri to lån (50 mio. kr.) optaget som supplerende kapital. For Totalbanken var disse lån vigtige at indfri, idet de ikke kunne medregnes i kapitalopgørelsen fra regnskabsåret 2014. Dele af lånene er indfriet ved hjælp af optagelse af et nyt lån optaget som supplerende kapital (37 mio. kr.), der har en kvalitet som gør, at kapitalen kan medregnes i den samlede kapitalopgørelse. Samlet set betyder Totalbankens omlægning af kapital, at Totalbanken årligt opnår en rentebesparelse på 2,7 mio. kr.⁴⁸.

For Nordfyns Bank er differencen på 1,6 %-point mellem deres egentlige kernekapital og solvensprocenten. Nordfyns Bank har ligeledes lavet en justering af deres kapitalgrundlag i 2014, som i et vist omfang også var nødvendigt, idet Nordfyns Bank havde et lån (50 mio. kr.) optaget som ansvarligt lån, der ikke kunne medregnes i opgørelsen af basiskapitalen. Ydermere har Nordfyns Bank ligeledes indfriet et statsligt hybridlån (28 mio. kr.). Lånene er indfriet via udstedelse af ny ansvarligt lånekapital (40 mio. kr.) til en kreds af professionelle investorer⁴⁹. Nordfyns Bank oplyser, at det hele tiden var meningen at indfri statslig hybridlån, da det vil give en rentebesparelse, og begrænset mulighed for indfrielse før tid i fremtiden. pengeinstituttet oplyser endvidere, at lånene kunne have været indfriet uden optagelse af nye lån, men det ville have begrænset muligheden for yderligere vækst grundet mindre økonomisk råderum.

Sammenlignes Nordfyns Bank og Totalbanken med Fynske Bank og Lån & Spar Bank ses det, at Totalbanken har ca. samme overdækning som Lån & Spar Bank i %-point, men lavere end hos Nordfyns Bank og Fynske Bank. Udgangspunktet er forskelligt, da Totalbankens solvensbehov næsten 2 %-point højere end Lån & Spar Bank. Derfor må Totalbanken også ud og anskaffe mere kapital end Lån & Spar Bank og de øvrige- set i forhold til det individuelle behov. Derved opretholdes minimumskravene til overdækningen.

Totalbanken har en nuværende overdækning på 6 %, hvilket er 1 %-point over egne minimumskrav svarende til 110 mio. kr.. Generelt set er Totalbanken mere afhængig af, at store erhvervsengagementer bliver nedskrevet, yderligere sikkerheder for engagementerne bliver etableret, og de ydre faktorer for den finansielle sektor også bliver gunstige. Dette ses netop for det individuelle solvensbehov, som er det højeste i sammenligningen, men også for

⁴⁸ Totalbankens årsrapport 2014 s. 40; www.finanswatch.dk (4)

⁴⁹ www.finanswatch.dk (5)

overdækningen, der er den laveste i sammenligningen. Totalbanken har afgørende de største udfordringer med hensyn til deres kapitalforhold, og derfor vil det også være deres aktionærer, der vil have den største gevinst ved en evt. fusion. Gevinsten ved fusionen vil dog stadigvæk være begrænset af, at størstedelen af kapitalen består af egentlig kernekapital. Dog skal aktionærerne i Nordfyns Bank acceptere, at der ovetages ansvarlig lån fra Totalbanken, der tillægges pengeinstituttets egne ansvarlige lån eller omvendt.

Det er således positivt for Nordfyns Bank og Totalbanken, at der er nogenlunde ens sammensætning af deres opbygning af basiskapital, og man kunne forestille sig, at et evt. fusioneret pengeinstituts mellem Nordfyns Bank og Totalbanken, vil have en solvensprocent som er midt i mellem, og dermed tæt på de nuværende. Begge vil desuden både hver for sig og fusioneret kunne klare de kommende kapitalkrav.

5.3.4 Koncentrationsrisiko

Tidligere har der i lov om finansiel virksomhed været en paragraf (§145), der omhandlede størrelsen af enkeltstående engagementer i et finansielt institut. Af denne lov fremgik det, at et enkeltstående engagement ikke måtte overstige 25 % af instituttets basiskapital. Denne paragraf er fjernet, og i stedet inkluderet i en bekendtgørelse om opgørelse af risikoeksponeringer, kapitalgrundlag og solvensbehov. Af samme bekendtgørelse fremgår det ligeledes, at pengeinstituttet skal være opmærksom på andre krav i lovgivningen kan have indvirkning på vurderingen af kapitalbehovet⁵⁰. Dette kunne eksempelvis være en henvisning til, at jf. CRR forordning artikel 392, defineres én stor koncentrationsrisiko som en koncentration, der udgør 10 % eller mere af det justerede kapitalgrundlag. Af samme forordning artikel 395-403 er der et krav om, at én enkelt stor krediteksponering ikke må overstige 25 % af kapitalgrundlaget⁵¹. Dette skal ses i sammenhæng med Finanstilsynets pejlemærke herom i tilsynsdiamanten, hvori der er udstedt en vejledning om, at summen af store koncentrationsrisici ikke må overstige 125 % af det justerede kapitalgrundlag⁵². Nordfyns Bank har ikke haft én stor koncentrationsrisiko overhovedet i 2013 & 2014, hvorfor deres samlede andel naturligvis er 0,00 %. Fordelingen mellem Nordfyns Bank udlån til privat og erhverv er hhv. 45 % til erhverv og 55 % til privat.

For Totalbankens vedkommende ser det helt anderledes ud, idet de som tidligere nævnt har en proces kørende, hvor de aktivt forsøger, at nedbringe større engagementer, hvilket kan

⁵⁰ Bekendtgørelse om opgørelse af risikoeksponeringer, kapitalgrundlag og solvensbehov bilag 1 pkt. 46

⁵¹ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 47

⁵² www.finanstilsynet.dk (8)

forbedre deres koncentrationsrisiko⁵³. Processen ser også ud til, at fungere, hvilket ses af nøgletallene i årsrapporten 2014, hvor det fremgår, at ”summen af store eksponeringer” udgør 70,2 %, der er reduceret med 1,2 %-point i forhold til 2013, og hele 69,5 %-point siden 2011, hvor den udgjorde 139,7 % i forhold til kapitalgrundlaget⁵⁴, og samtidig er deres fordeling mellem privat og erhverv lige modsat med 45 % til privat og 55 % til erhverv.

Nedenfor er illustreret de muligheder som Nordfyns Bank og Totalbanken har for, at kunne servicere et enkeltstående engagement i forhold til deres basiskapital.

Tabel 4: Koncentrationsrisiko i forhold til basiskapital

Virksomhed	Basiskapital (kr.)	Enkeltstående koncentrationsrisiko (Kr.)
Nordfyns Bank	311.918.000	77.979.500
Totalbanken	311.000.000	77.750.000
Fusioneret	622.918.000	155.729.500

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2014

Som det fremgår af ovenstående tabel, vil de - som et fusioneret institut kunne håndtere en næsten dobbelt så stor enkeltstående kunde end de kan hver for sig. Det fremgår af Nordfyns Banks årsrapport, at de ønsker en afbalanceret forhold mellem udlån og indlån samt kontinuerligt forhold mellem privat og erhverv⁵⁵. Hertil lægges, at Totalbanken arbejder med en nedbringelse af deres sum af store engagementer.

Hvis pengeinstitutterne fusionerer, vil det samlede pengeinstitut lovgivningsmæssigt forsvarligt kunne håndtere større engagementer. Hvilket muligvis kan gøre, at Totalbanken kan revurdere deres eksisterende proces om, at reducere andelen af større eksponeringer, og samtidig kan koncentrere sig om udlån, forretningsmuligheder og vækst til gavn for indtjeningen i pengeinstituttet, hvilket begge pengeinstitutter efterspørger⁵⁶. Forretningsmodellen vil givetvis blive ændret, såfremt pengeinstitutterne slår sig sammen mht. koncentrationsrisiko, idet Nordfyns Bank ingen har og Totalbankens andel er forholdsmæssig stor.

5.4 Risikovægtede poster

Ifølge LOFV § 142 kan Finanstilsynet fastsætte regler for, hvordan opgørelsen af den samlede risikoeksponering skal finde sted, samt være med til at definere et samlet mål for aktiviteter, som afspejler en tabsrisiko. Målene defineres blandt andet under markedsrisikoen, der

⁵³ Totalbankens årsrapport 2014 s. 6

⁵⁴ Totalbankens årsrapport 2014 s. 64

⁵⁵ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 9

⁵⁶ www.finanswatch.dk (6)

sammen med kreditrisikoen og den operationelle risiko udgør søjle I-kravene, der af Basel komiteen blev vedtaget i 2007⁵⁷.

De risikovægtede poster er omtalt tidligere, og indgår i ligning 3 og 4 som et led i beregning af solvensen. Derudover opgør begge institutter de risikovægtede poster efter basisindikatormetoden⁵⁸.

5.4.1 Kreditrisikoen

Den største risiko ved, at drive finansiel virksomhed med udlånsaktiviteter er, at de lånte beløb ikke bliver tilbagebetalt. Denne risiko indgår i pengeinstituttets markedsrisiko. For at imødekomme disse tab, er der et krav om, at en forholdsmæssig del af lånet skal indgå i pengeinstituttets basiskapital. Det er kundetyper og sikkerheden for engagementet, der er afgørende for, hvor meget ekstra kapital, der skal indgå i basiskapitalen. Nedenfor er listet forskellige kundetyper med angivelse af, hvor meget de enkelte kundetyper vægter:

- Stat/Kommune/Region – 0 % i vægtning
- Detailkunder under 1 mio. kr. – 75 % i vægtning
- Finansiering af bolig indenfor 80 % af belåningsværdien – 35 % i vægtning
- Finansiering af fritidshud indenfor 60 % af belåningsværdien – 35 % i vægtning
- Finansiering af erhvervsejendom indenfor 50 % af belåningsværdien – 50 % i vægtning
- Dækkede obligationer – 10 % i vægtning
- Små og mellemstore virksomheder – 76,19% (kun ved standardmetoden)

Ovenstående forhold og de finansielle pengeinstitutters interne politikker sikre, at finansielle pengeinstitutter ikke tager for stor en risiko. Når der alligevel bliver taget for store risici, kan det være fordi kreditpolitikken ikke bliver fulgt - eller politikken ikke god nok. Både Nordfyns Bank og Totalbanken skriver i deres risikorapport, at de fører intern kontrol med risikostyringen gennem medarbejdere i stabsfunktionen⁵⁹. Noget kunne dog tyde på, at Totalbanken vil drage en fordel af en evt. fusion omkring deres kreditpolitik, da det ser ud til, at Nordfyns Bank har bedre styr på deres kreditpolitik end Totalbanken, da de ved seneste tilsynsbesøg i 2014 ikke fik yderligere påkrav om nedskrivning af engagementer⁶⁰, mens det

⁵⁷ Bog: Finansiel risikostyring s. 313-314

⁵⁸ Nordfyns Banks risikorapport 2014 s. 7 & Totalbankens risikorapport 2014 – Metode & Proces s. 15

⁵⁹ Nordfyns Banks risikorapport 2014 s. 3 & Totalbankens risikorapport 2014 – Metode & Proces s. 9.

⁶⁰ www.finanswatch.dk (7)

for Totalbanken var helt anderledes, idet deres inspektion af finanstilsynet resulterede i yderligere nedskrivninger på 11,2 mio. kr.⁶¹.

5.4.2 Operationel risiko

En anden form for risiko som de finansielle pengeinstitutter arbejder under kaldes operationel risiko. Denne risiko kan virksomheden godt reservere beløb til, men størrelsen på reservationen er ikke målbart. Det skyldes, at risiciene og dermed tabsmuligheden opstår pludseligt i virksomheden, fordi den er afledt af fejl blandt medarbejderne, systemmæssige nedbrud og/eller uhensigtsmæssigheder i driften. Den operationelle risiko omfatter desuden dårlig omtale eller negativt omdømme/image for virksomheden samt ydre faktorer påvirket af geopolitiske forandringer herunder force majeure.

Begge institutter angiver samtidig, at de via it-systemer, arbejdsprocesser og kontrolmiljø sikre, at der er taget højde for den operationelle risiko⁶².

5.4.3 Markedsrisiko

Den 3. og sidste risiko som udgør kapitalkravets minimum i søjle I kaldes markedsrisikoen. Denne risiko afspejler de forandringer og afvigelser i renter og kurser, som sker på de finansielle markeder. Det kan både være afvigelser på valuta -, obligation – og aktiekurser. Men også øvrige ændringer på rente- futures og optionsmarkedet er inkluderet heri. Både Nordfyns Bank og Totalbanken indikerer i deres risikorapport, at disse løbende overvåges, hvorved der kan ageres i forhold til øget risiko på sine positioner i markedet⁶³.

5.4.4 Risikovægtede poster for Nordfyns Bank & Totalbanken

Af bilag 3 fremgår en opgørelse af de risikovægtede poster med udgangspunkt i basisindikatormetoden for hhv. Nordfyns Bank og Totalbanken. De to pengeinstitutter ligner meget hinanden på udlån og de risikovægtede poster. Det ses også, at pengeinstitutterne forskel mellem udlånet i alt og de risikovægtede er nogenlunde ens. Nordfyns Bank har en difference på ca. 222 t.kr. og Totalbankens difference udgør ca. 172 t.kr. Dette indikerer, at Nordfyns Banks udlånsaktiviteter har en lavere vægtning end hos Totalbanken, og betragtes dermed som af bedre kvalitet.

Idet pengeinstitutterne opgør de risikovægtede poster efter basisindikator-metoden vil de operationelle risiko alt andet end lige være lavere for Totalbanken, idet de generelt har haft en lavere aktivitet.

⁶¹ Totalbankens årsrapport 2014 s. 4.

⁶² Nordfyns Banks risikorapport 2014 s. 3 & Totalbankens risikorapport 2014 – Metode & Proces s. 6.

⁶³ Nordfyns Banks risikorapport 2014 s. 3 & Totalbankens risikorapport 2014 – Metode & Proces s. 2.

Ses der isoleret på størrelsen af de risikovægtede poster vil Nordfyns Banks aktionærer have en positiv effekt ved en fusion, idet differencen er mindst hos Totalbanken, hvorved den samlede risiko vil falde.

5.5 Likviditet

Tidligere er der i afsnit 5.3.1 beskrevet hvordan de finansielle virksomheder skal opbygge en basiskapital af en passende størrelse, således virksomheden fortsat kan være ”Going concern”. Disse krav er imidlertid ikke nok, idet der også stilles krav til at likviditeten skal være forsvarlig og løbende kunne servicere pengeinstituttets forpligtelser. En forsvarlig likviditet er lovgivningsmæssigt beskrevet i LOFV § 152. Her er kortfattet beskrevet hvad lovgivning tilsiger. ” *Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, der mindst udgør 15 % af de gældsforpligtelser, der forefindes på anfordring eller med kortere varsel < 1 mdr.*

Derudover skal samme institut besidde en likviditet svarende til 10 % instituttet samlede gælds –og garantiforpligtelser med fradrag for efterstillet kapitalindskud, der kan medregnes til basiskapitalen.

I samme paragraf stk. 2 er der beskrevet, hvilke midler som kan medregnes i opgørelsen af likviditeten. Det er kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber. Samt beholdning af, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

I tidligere afsnit 5.3.4 har Finanstilsynet opstillet et pejlemærke for, hvor stor koncentrationen må være på enkelte engagementer. Det samme er gjort for likviditeten, idet der er udstedt en vejledning om, at likviditetsoverdækningen mindst skal udgøre 50 %⁶⁴.

De nye CRD IV/CRR foreskriver hvordan likviditeten skal opgøres. I de nye likviditetskrav anvendes begreberne Liquidity Coverage Ratio (LCR) og Net Stable Funding Requirements (NSFR). LCR forventes at træde i kraft d. 1. oktober 2015⁶⁵, og 1. januar 2016 forventes NSFR, at blive implementeret⁶⁶. Nedenfor er illustreret, hvorledes LCR og NSFR beregnes.

Ligning 5: LCR (Liquidity Coverage Ratio)

$$LCR = \frac{\text{Beholdning af højkvalitets likvide aktiver (Buffer)}}{\text{Netto stress cash outflow over 30 dage}} \geq 100 \%$$

⁶⁴ www.finanstilsynet.dk (9)

⁶⁵ www.finanstilsynet.dk (10)

⁶⁶ www.finanstilsynet.dk (11)

Ligning 6: NSFR (Net Stable Funding Requirements)

$$NSFR = \frac{\text{Tilgængelig volume af stabil finansiering}}{\text{Nødvendig volume af stabil funding}} \geq 100 \%$$

Generelt forventes det, at de nye regler vil være strengere end regler ifølge LOFV § 152, da EBA⁶⁷ i den forbindelse vil fastsætte hvilke krav, som stilles til de forskellige aktivklasser, og dermed hvad der kan medregnes⁶⁸.

LCR er med til, at give en indikation af pengeinstituttets likviditetsmæssige forhold i en kortsigtet horisont på 30 dage i et stress-scenarie (uro på de finansielle markeder). Høj kvalitetsaktiverne findes i to niveauer, som er beskrevet nedenfor, hvor niveau 1 er af højeste kvalitet:

Niveau1: Statsobligationer, kontanter og centralbankindeståender – ingen fradrag

Niveau 2: SDO'er⁶⁹ og kommercielle obligationer – 15 % i fradrag

Som det fremgår af ovenstående, skal mest muligt bestå af niveau 1-aktiver, idet de ikke fradrages med 15 % i opgørelsen. Disse aktiver bliver divideret med Cash flow, der er udsat for et stress-scenarie i en periode på 30 dage. Det bemærkes samtidig, at in-flowet, der trækkes fra outflowet ikke må overstige 75 %. Grundlæggende for det finansielle pengeinstitut er, at være i besiddelse af aktiver, som let kan omsættes til likviditet i situationer, hvor/hvis det kunne blive nødvendigt.

En mere langsigtet likviditetssituation ønsket også belyst, hvor det er her at NSFR kommer ind i billedet. Her er det ønsket, at finansielle pengeinstitutter har en periode på min. 1 år, hvor der er sammenhæng mellem pengeinstitutternes balance mellem indlån og udlån i form af likviditet på aktivsiden og stabil opbygning af finansiering af passivsiden. Hvis finansiering < 1 år betragtes som mindre stabil, kan den ikke tælle med i opgørelsen af NSFR. Det skal være med til, at incitamentet for længere løbetid på pengeinstituttets finansiering bliver forøget, hvorved stabiliteten bliver opnået. Alt i alt skal NSFR være med til, at skabe større match på løbetiden mellem sin funding og udlånsaktiviteter.

Nordfyns Bank og Totalbankens likviditetsforhold er illustreret via gældende lovgivning, og udgør en overdækning på 243,8 %, der er forøget med 14,4 %-point i forhold til 2013. For Totalbankens vedkommende udgør overdækningen 171 %, og som i 2014 er en forøgelse med

⁶⁷ European Banking Authority

⁶⁸ Likviditet - Finanstilsynets publikation af 18. nov. 2013 (Anne-Sofie Reng Japhetson)

⁶⁹ SDO: Særligt dækkede obligationer

1,2 %-point. Til Totalbankens likviditet skal medregnes en treårig lånefacilitet på 100 mio. kr. i nationalbanken som dog udløber til september 2015, hvorfor den med al sandsynlig ikke vil indgå i en evt. fusion mellem Nordfyns Bank og Totalbanken. Samlet set har Nordfyns Bank en overdækning på 72,8 %-point bedre end Totalbanken, og det er noget Totalbankens aktionærer vil drage nytte af i en evt. fusion.

Nedenfor er indsat en tabel, der viser hhv. Nordfyns Bank og Totalbankens udvikling i likviditeten:

Tabel 5: Likviditetsoverdækning i %

Pengeinstitut	2010	2011	2012	2013	2014
Nordfyns Bank	286,3	178,0	238,9	229,4	243,8
Totalbanken	157,0	165,7	159,6	169,8	171,0

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes årsrapport 2014

Som det fremgår af ovenstående tabel 5 har både Nordfyns Bank og Totalbanken en overdækning > 150 % i hele perioden. Det er positivt, at de kan klare de løbende forpligtelser.

For Nordfyns Banks vedkommende er overdækningen forøget med 14,4 %-point fra 229,4 % til 243,8 %. Nordfyns Bank udtaler selv, at de skal have hjælp fra konjunkturerne, hvis de skal vende deres udlånsvækst fra negativ til positiv. I takt med låneefterspørgselen er faldende og kunderne i højere grad konsoliderer sig, så vil det alt andet end lige smitte af på likviditeten, der vil stige. Men i et lavt rentemarked vil det også betyde mindre indtjening, fordi bankernes indlån ikke kan generer afkast andre steder fra⁷⁰.

Hvis der isoleret set ses på likviditetsoverdækning er det for så vidt positivt, at overdækningen er så høj som muligt. Der kan dog være et ”problem” ved en høj likviditetsoverdækning, da det også skal ses i en sammenhæng med, at der betales en pris for denne likviditet, og kunne Nordfyns Bank have finansieret sig billigere med en anden form for likviditet ville det være bedre.

Som tidligere nævnt har Totalbanken også en solid overdækning, der for 2014 også er steget som hos Nordfyns Bank. Dog i mindre grad, da overdækningen udgør 171 %, hvilket er forøget med 1,2 %-point ift. 2013. Totalbanken er dog stadigvæk et stykke over det af finanstilsynets pejlemærke om likviditetsoverdækning. Ifølge finanstilsynet bør likviditetsoverdækningen være min. 50 %, og dermed er Totalbankens overdækning 121 %-point over vejledningen. Med i Totalbankens opgørelse skal det bemærkes, at Totalbanken i

⁷⁰ www.finanswatch.dk (8)

2012 har foretaget kapitaludvidelser, hvilket har været med til, at forbedre likviditeten. Blandt andet blev der tilført netto 55 mio. kr. i aktie- og hybridkapital⁷¹. På trods heraf faldt likviditetsoverskuddet med 6,1 %-point fra 165,7 % til 159,6 %.

Totalbanken lever dog også under de samme samfundsmæssige konjunkturer som Nordfyns Bank, der medfører faldende renteindtægter. Totalbanken kommenterer ovenpå deres regnskab, at likviditetsoverdækningen ikke skal bruges til øget risiko nu hvor der ifølge bankens administrerede direktør er ved, at være styr på nedskrivning og kapitalforhold⁷². Dette hænger meget godt i tråd med finanstillsynet holdning, der har påpeget, at institutterne ikke må gå på kompromis med kreditkvaliteten i takt med jagten på udlån, der kan skabe vækst for instituttet⁷³.

I fusionssammenhæng vil det være mest fordelagtigt, hvis ét af pengeinstitutterne har et indlånsoverskud mens den anden har et indlånsunderskud. På den måde kan der skabes en balance i likviditeten. De nuværende indlånsoverskud er dog med til, at vise kapitalstyrke, hvorved fremtidige kapitalkrav kan håndteres.

5.6 Indlån

For at analysere hvordan pengeinstitutterne funder sig og dermed hvordan deres indlån er sammensat, er det passivside i balancen som belyses. I dette afsnit foretages en analyse af pengeinstitutternes gearingsgrad i forhold til egenkapitalen og fremmedkapitalen. Herunder er det interessant, at analysere kapitalomkostningerne samt fundingstrukturen både før og efter en fusion.

5.6.1 Pengeinstitutternes gearingsgrad

Et interessant nøgletal er gearingsgraden, som de nye CRD IV krav ligeledes omhandler⁷⁴. Gearingsgraden er et udtryk for forholdet mellem pengeinstituttets egenkapital og ikke risikovægtede poster. I tabel 6, er gearingsgraden for pengeinstitutterne sammenlignet.

⁷¹ www.finanswatch.dk (9)

⁷² www.finanswatch.dk (10)

⁷³ www.finanswatch.dk (11)

⁷⁴ www.finanstillsynet.dk (12) s. 14

Tabel 6: Sammenligning af pengeinstitutternes gearingsgrad

Pengeinstitut	2010	2011	2012	2013	2014
Nordfyns Bank	11,32	10,02	8,72	7,95	7,42
Totalbanken	8,48	10,53	11,81	10,37	9,61
Lån og Spar Bank	12,16	11,72	12,12	12,50	12,80
Fynske Bank	-	-	-	5,29	5,35

Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes årsrapport 2014/nøgletal – bilag 6

Nordfyns Bank og Totalbanken har begge en lav gearing i forhold til Lån & Spar Bank, og er lidt højere gearet end Fynske Bank. Totalbanken er dog højere gearet end Nordfyns Bank, som har haft en faldende gearing i hele perioden, hvilket skyldes en stigning i egenkapitalen på 36 % mod en mindre stigning i Balancen på 6 %. Nordfyns Bank har således formået at reducerer fremmedkapitalen, samtidig med styrkelse af egenkapitalen. At Totalbanken er ”lidt” højere gearet end Nordfyns Bank, skyldes tæring af egenkapitalen i forbindelse med øget nedskrivninger og dermed negativ resultatopgørelse. De to pengeinstitutters gearingsgrad er dog næsten på samme niveau i 2014, hvilket er et godt grundlag for aktionærerne i det fremtidige fusionsinstitut, da gearingen efter en fusion ikke vil ændre sig nævneværdigt.

5.6.2 Kapitalomkostninger

For at vurdere hvordan pengeinstitutterne finansiere sig og dermed kan klare sig i konkurrence med andre pengeinstitutter, foretages en analyse af pengeinstitutternes kapitalomkostninger ved at anvende nøgletallet WACC.

Nøgletallet WACC står for Weighted Average Cost of Capital og er et udtryk for, hvad et pengeinstitut giver for sin finansiering både på egenkapitalen og på fremmedkapitalen.

WACC viser bankens nødvendige afkast i form af investorerne afkastkrav i forhold til den gennemsnitlige kapitalomkostning. WACC udtrykker således den pris, pengeinstituttet i gennemsnit har betalt for den kapital, pengeinstituttet har til rådighed. Jo lavere WACC i forhold til konkurrerende pengeinstitutter, jo lavere udlånsrente kan pengeinstituttet tilbyde sine kunder i forhold til konkurrenterne. Men selvom en lav WACC er at foretrække, skal pengeinstituttet samtidig sørge for at have tilstrækkelig egenkapital, både så de nye CRD VI krav⁷⁵, samt institutternes individuelle solvenskrav overholdes. En faldende WACC kan derfor skyldes flere faktorer, som reduceret egenkapital, lavere rente og dermed afkastkrav fra investorerne eller faldende omkostninger til fremmedkapitalen, som gør sig gældende for både Totalbanken og Nordfyns Bank, hvor begge har indfriet ”dyr” gæld optaget under

⁷⁵ Deloitte – Nye kapitalkrav til pengeinstitutter (1)

bankpakke II, mod at optage ny gæld til en lavere rente. Det er derfor vigtigt at analysere baggrunden for WACC's udvikling særskilt forud for en endelig vurdering.

Formelen for WACC kan deles op i 2 led og beregnes som:

Ligning 7: Weighted Average Cost and capital

$$WACC = k_d (1-T) L + K_e (1-L)$$

1. led: $k_d (1-T) L$

1. led beregner prisen for fremmedkapitalen, og er således et udtryk for den pris pengeinstitutterne betaler for deres lånte kapital.

$$K_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver-egenkapital-puljeordninger}}$$

K_d er 1. del i formelen som viser pengeinstituttets pris for at skaffe fremmedkapital - altså den procentvise omkostning ved rentebærende passiver, såsom efterstillet kapital, indlån fra kunder og gæld til andre kreditinstitutter.

$T = \text{Selskabsskatteprocenten}$

Jf. selskabsskatteoven er selskabsskatteprocenten 25 % til 2014 hvor den nedsættes til 24,5% og yderligere til 23,5% i 2015, for til sidst at udgøre 22 % i 2016⁷⁶.

$$L = \frac{\text{Passiver-egenkapital}}{\text{aktiver}}$$

Viser forholdet mellem aktiver og passiver, og udtrykker hvor stor en del af aktiverne der er finansieret via gæld.

1. led består således af 3 dele, som samlet set viser prisen på pengeinstituttets fremmedkapital. Som det ses af formelen, er der flere faktorer, som spiller ind på størrelsen af fremmedkapitalen. Så når staten vælger nedsættelse af selskabsskatten som et led i deres vækstplan, får det positiv indvirkning på pengeinstitutternes WACC frem til 2016, og det helt uden at pengeinstitutternes har arbejdet særskilt herfor. At WACC derfor stiger eller falder, behøver ikke betyde, at pengeinstituttet har gjort noget mere positivt eller negativt. Hvilket igen understreger vigtigheden af, at se særskilt på de enkelte forhold år til år, for at give et retvisende billede af pengeinstituttets WACC.

⁷⁶ www.danskerevisor.dk (1)

2. led: K_e (1-L)

2. led viser prisen for egenkapital og tager udgangspunkt i **CAPM-modellen** (Capital Asset Pricing Modellen), som er den mest anvendte metode til bestemmelse af egenkapitalomkostningerne⁷⁷. Modellen viser sammenhængen mellem det forventede afkast og risikoen. K_e udtrykker investorernes afkastkrav til egenkapitalen.

Ligning 8: K_e /CAPM – Capital Asset Pricing Model

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

5.6.3 R_f / den risikofrie rente

Den risikofrie rente - er den rente som en investor til enhver tid kan opnå ved at investere i et risikofrit aktiv. Som udgangspunkt, er intet aktiv helt risikofrit. I Danmark anses det mest risikofrie aktiv for at være den effektive rente på en 10 årig statsobligation, som i øjeblikket er historisk lav og ligger på 0,20 %, hvilket bl.a. er et resultat af det ekstraordinære pres, der har været fra udenlandske investorer på kronen i 1. kvartal af 2015. Den risikofrie rente, beregnet ud fra den gennemsnitlige effektive rente for en 10 årig statsobligation over 5 år er på 1,90 %. Men da udsvingningene er forholdsvis store for år til år, vil den gennemsnitlige effektive rente for hvert år blive anvendt til udregning af CAPM for samtlige pengeinstitutter.

Tabel 7: Gennemsnitlig effektive rente på en 10 årig statsobligation

Årstal	2010	2011	2012	2013	2014
Gennemsnitlig rente	2,89 %	2,29 %	1,36%	1,73 %	1,20 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.statistikbanken.dk/MPK3

5.6.4 β / Beta

β er betegnelsen for beta, som er et samvariationsmål, der udtrykker den systematiske risiko for en aktie i forhold til det generelle marked på en portefølje⁷⁸. Ud fra Beta kan investorer vurdere hvor risikofyldt en aktie er i forhold til markedet(eks. Nasdaq / C20 Indeks).

Det er ikke aktivets totale risiko (standardafvigelse) der er relevant, men kun den del af risikoen, som ikke kan diversificeres bort, hvorfor den usystematiske risiko ikke medtages. Derfor belønnes investor også kun for at tage den systematiske risiko i form af højere afkast.

Den systematiske risiko er den risiko som rammer alle når der for eksempel tages politiske eller finansielle beslutninger, det kan få investorernes tro på marked til at stige, hvormed de får lyst til at investere flere penge. Den omvendte situation gør sig naturligvis også gældende

⁷⁷ Bog: Aktieinvestering af M. Christensen & F. Pedersen 3. udgave s. 203

⁷⁸ Bog: Finansiell risikostyring 2013 kap. 3.7 s. 74

ved f.eks. krig, naturkatastrofer og finanskriser. Den usystematiske risiko er den risiko, som kun følger det enkelte aktie og kan dermed diversificeres bort.

En sammenlignelig betaværdi kræver, at aktien bliver handlet ofte, så baggrunden for betaværdien er repræsentativ for marked. Det kan opleves, at en betaværdi ikke illustrere pengeinstituttets faktiske risiko i forhold til markedsindekset. Da såvel aktien i Nordfyns Bank samt Totalbanken ikke handles så ofte, er de at betegne som illikvide aktier og giver derfor ikke et helt retvisende sammenlignelighedsgrundlag.

Tabel 8: Pengeinstitutternes offentliggjorte beta-værdier

Pengeinstitut	Beta-værdi	Pengeinstitut	Beta-værdi
Nordfyns Bank	0,48	Danske Bank	1,79
Totalbanken	0,65	Nordea	1,40
Lån & Spar Bank	0,42	Jyske bank	0,98

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.proinvestor.dk (1) – (6)

Marked har en gennemsnitlig beta på 1. Er $\text{Beta} > 1$ er aktien mere risikofyldt end marked. Er $\text{beta} < 1$ er aktien mindre risikofyldt end marked. Er beta 0, betyder det, at aktien er risikofri⁷⁹.

Det skal bemærkes, at proinvestor ikke har opdateret betaværdierne siden august 2012, hvilket sammenholdt med en svag repræsentativ aktieomsætning ikke giver et opdateret og dermed retvisende billede af pengeinstitutternes betaværdier.

Jf. Tabel 8 har Totalbanken og Nordfyns Bank begge en beta-værdi på < 1 , hvilket indikerer, at deres aktier er mindre risikofyldte end f.eks. Danske Bank og Nordea, hvilket virker usandsynligt. De største banker burde angiveligt ligge på 1 eller under, mens mindre pengeinstitutter som er mere eksponeret overfor lav solvens som følge af nedskrivninger eller engagementer i udfordret brancher såsom landbrug burde ligge over 1. Totalbanken som er udfordret på nedskrivninger, grundet væsentlig eksponering indenfor landbrug- og ejendomsbranchen og er under skærpet tilsyn af Finanstilsynet burde derfor ligge over 1. Nordfyns Bank, har trods fine anmærkninger fra Finanstilsynet høj eksponering indenfor Finansiering og Forsikring (se afsnit 6.2) og burde formentlig ligge på 1 eller over. På baggrund af ovennævnte og for at have et ens sammenligningsgrundlag sættes beta til 1,1 for begge pengeinstitutter. I senere beregninger fastsættes øvrige pengeinstitutters beta ligeledes til 1,1 for at skabe et sammenligneligt grundlag. Ydermere forudsættes betaværdien at være konstant i perioden.

⁷⁹ Bog: Finansiell risikostyring 2013 kap. 3.7 s. 76

5.6.5 R_m / Markeds risikopræmie

R_m udgør markeds risikopræmie og er givet ved gældende makro- og mikroforhold. Markedsrisikopræmien består af risikopræmien fratrasket den risikofrie rente, som er den alternative risikofrie investering. R_m er således den rente, investor kan forvente i det givne marked ved en given risiko, og dermed den betaling der knytter sig til aktieinvesteringen - altså investors afkastkrav. Den risikofrie rente afhænger af marked. De lave renter vi har i dag påvirker således den risikofrie rente, så den er lavere end sidste år. En lav risikofri rente påvirker desuden også investorerne, så de er villige til at acceptere et mindre afkast, som derved påvirker markedets risikopræmie og tilsammen giver en mindre CAPM sammenlignet med året før. Det kan således være vanskeligt at beregne risikopræmien, men hvis den risikofrie rente er 1,90 % (jf. Afsnit 5.6.1), må det forventes, at investor ønsker minimum det dobbelte i afkast for sin investering, hvorfor risikopræmien sættes til 4 %, hvilket giver et gennemsnitlig afkastkrav på ca. 6 %, der synes retvisende set i forhold til et OMX C20 indeks, der i 2015 har slået rekorden flere gange, og ifølge analytikere vil fortsætte i 2015. Afkastkravet er anvendt i beregningerne for alle pengeinstitutterne.

5.6.6 Afkastkrav og beregning af CAPM

Investorerne afkastkrav til pengeinstitutterne beregnes som nævnt ud fra CAPM. CAPM bygger endvidere på nogle forudsætninger, såsom at investorerne har homogene forventninger samt investeringshorisont, at der er fuldkommen konkurrence m.v., hvilket ikke vil blive beskrevet yderligere⁸⁰. På baggrund af de beskrevne forudsætninger i afsnit 5.6.3, 5.6.4 samt 5.6.5 beregnes CAPM jf. ligning 9, hvoraf investors afkastningskrav for det fusioneret pengeinstitut fremgår:

Ligning 9: CAPM for Totalbanken og Nordfyns Bank for 2014

$$CAPM = 0,0120 + 1,1 (0,052 - 0,0120) = 5,60 \%$$

Beregning af CAPM	2010	2011	2012	2013	2014
CAPM	7,29 %	6,69 %	5,76%	6,13 %	5,60 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 7: Beregning af CAPM

Heraf kan det udledes, at investorerne forventer et afkastkrav på 5,60 % af deres investerede kapital i de to pengeinstitutter i 2014. Beregningerne af CAPM vil blive brugt i den videre udregning af WACC.

⁸⁰ Bog: Aktieinvestering 3. udgave s. 139

5.6.7 Udregning af WACC

I ligning 10 vises hvordan WACC beregnes for Totalbanken med udgangspunkt i årsrapporten 2014 og under ovennævnte forudsætninger herunder CAPM, som er udregnet under afsnit 5.6.6. WACC for samtlige pengeinstitutter er beregnet for perioden 2010 til 2014 og vises i bilag 8 og er illustreret i Figur 9.

Ligning 10: WACC for Totalbanken 2014 – (kr. i 1.000)

$$L = \frac{(2.458.734 - 322.098) - 201.359}{2.458.734 - 322.098} = 0,9058$$

$$K_d = \frac{29.683}{2.458.734 - (201.359 + 322.098)} = 0,00153$$

$$K_d(1 - T)L = 0,0153 (1 - 0,245)0,9058 = 0,0105$$

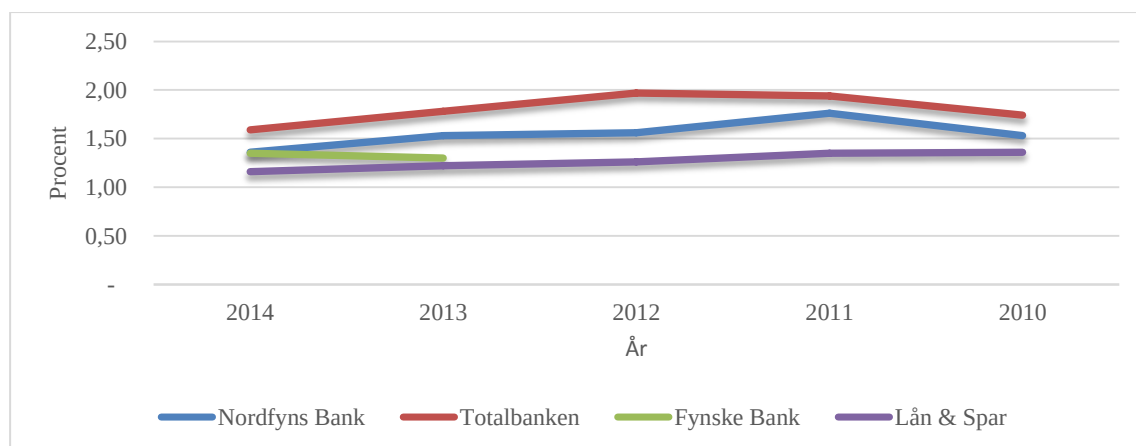
Svarende til kapitalomkostninger på 1,05%

$$K_e (1 - L) = 0,0560 (1 - 0,9058) = 0,00525$$

Svarende til egenkapitalomkostninger på 0,53%

$$WACC = 0,0105 + 0,0053 = 0,0158 = \mathbf{1,58\%}$$

Figur 9: WACC



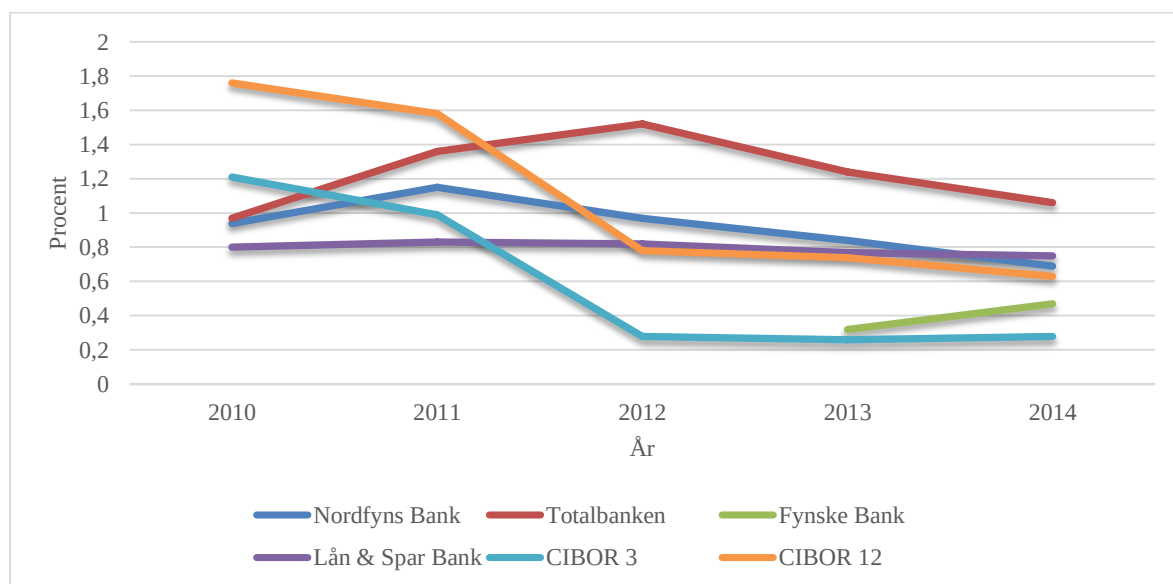
Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes årsrapporter 2010 – 2014 samt bilag 8

Beregningerne er som nævnt foretaget på baggrund af de antagelser og forudsætninger som er tidligere beskrevet.

Af figur 9 fremgår det, at alle pengeinstitutterne har en faldende WACC, på nær Fynske Bank, som har en marginal stigning. Nordfyns Bank har en lavere WACC end Totalbanken, som derved betaler mere for deres kapital end Nordfyns Bank. Lån & Spar Bank har dog den laveste WACC, hvilket kan skyldes, at de har mindre egenkapital i forhold til balancen,

hvilket også fremgik af gearingsgraden jf. Tabel 6. Heraf fremgik det også, at Totalbanken er højere gearet end Nordfyns Bank. Den højere andel af egenkapital i Nordfyns Bank påvirker således WACC positivt i forhold til Totalbanken, som ikke har haft samme stigning i egenkapitalen grundet ekstraordinære store nedskrivninger i tidligere år, der har tæret på egenkapitalen, men hvor WACC fortsat har været høj grundet dyrere fremmedkapital. Den faldende rente der gennem de senere år har kendetegnet markedet, har været gunstig for pengeinstitutternes kapitalomkostninger til fremmedkapitalen, hvilket også afspejler sig i en faldende WACC. For at undersøge udviklingen af pengeinstitutternes kapitalomkostninger til fremmedkapitalen sammenholdes disse i nedenstående figur 10 med CIBOR renten⁸¹, som anses for en sammenlignelig reference til markedsrenten.

Figur 10: Kapitalomkostninger til fremmedkapitalen(k_d) ift. CIBOR 3 og CIBOR 12



Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes årsrapport 2010 – 2014 jf. Bilag 8 samt Finansrådet⁸²

CIBOR - renten er en referencerente, der udtrykker den rentesats, som et udvalgt pengeinstitut er villig til at udlåne DKK til uden sikkerhedsstillelse⁸³. For at give en reference til en kort samt længere fundingperiode sammenholdes kapitalomkostninger til fremmedkapitalen både med CIBOR 3 samt CIBOR 12.

Af figur 10 fremgår det, at Totalbanken har den højeste omkostning til fremmedkapitalen. Omkostningen er 0,37 %-point højere end hvad Nordfyns Bank betaler for deres fremmedkapital, hvilket afspejler sig i Totalbankens højere WACC. Af figuren fremgår det

⁸¹ CIBOR står for Copenhagen Interbank Offered Rate

⁸² www.finansraadet.dk (1)

⁸³ www.da.wikipedia.org (1)

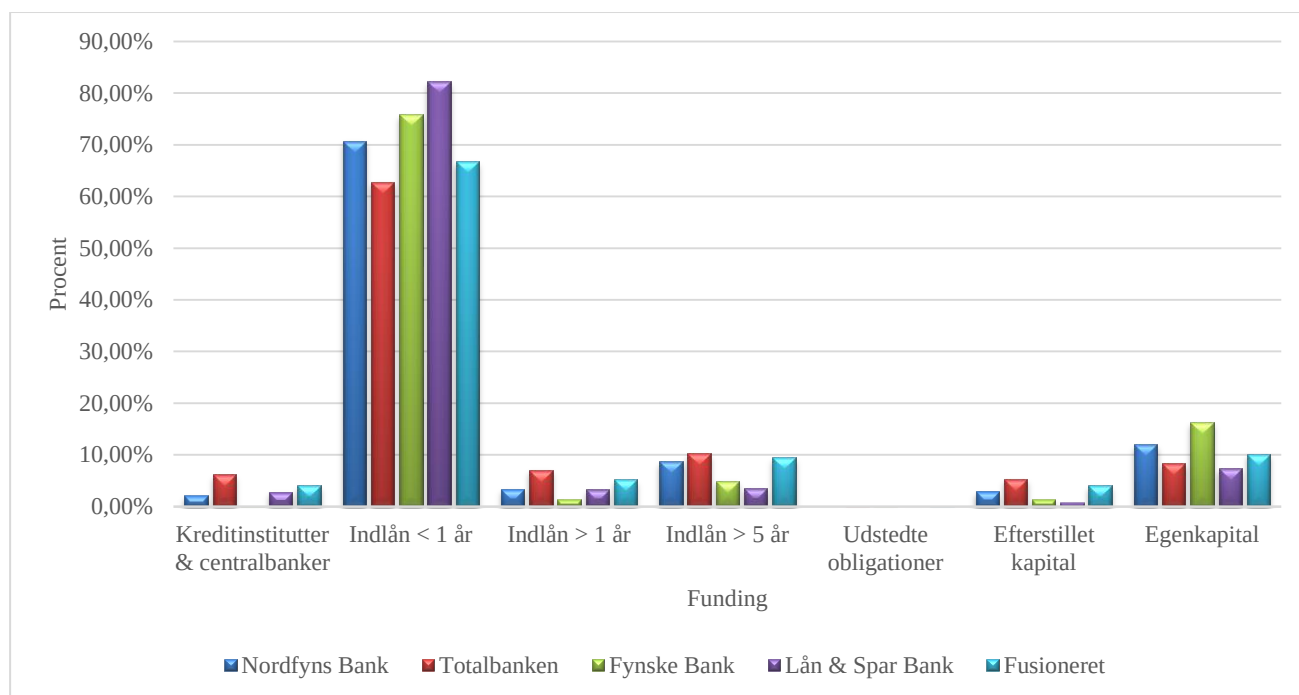
endvidere, at ingen af pengeinstitutterne har ligget under CIBOR 3 renten siden 2011, hvor imod den længere fundingperiode i form af CIBOR 12 bliver krydset i 2013. Det betyder, at pengeinstitutterne i form af den korte pengemarkedsrente, CIBOR 3, betaler mere end det generelle marked for deres fremmedkapital. En tendens der ses over hele det finansielle marked, hvor der i 2007 ikke var nogen pengeinstitutter, som finansierede sig over CIBOR renten til i dag, hvor ingen pengeinstitutter finansiere sig under CIBOR renten⁸⁴. Så på trods af, at både Totalbanken og Nordfyns Bank i 2014 har indfriet dyre lån fra bankpakke II, og erstattet disse af lån til en ”lavere” rente, er det alligevel langt over CIBOR 3 renten. Det afspejler sig dog i faldende omkostninger til fremmedkapitalen, hvilket vurderes positivt for begge pengeinstitutter. Trods det historisk lave renteniveau kan det af figuren udledes, at begge pengeinstitutter fortsat funder sig dyrt sammenlignet med Fynske Bank, men dog billigere end Lån & Spar Bank, hvilket skyldes, at Lån & Spar Bank har en lav andel af egenkapitalomkostninger i forhold til fremmedkapitalomkostninger, hvilket tilsammen giver den lavere WACC for Lån & Spar Bank. Det er derfor ikke positivt, at Totalbanken og Nordfyns Bank har lavere omkostninger til fremmedkapitalen, da det er på bekostning af den dyre omkostning til egenkapitalen, som er den dyreste kapital.

5.6.8 Fundingstruktur

Af figur 10 fremgår pengeinstitutternes omkostninger til fremmedkapitalen, som i hele perioden, er på sit laveste niveau i 2014. Det er som udgangspunkt positivt, men hvordan pengeinstitutterne funder sig i form af gæld med kort eller lang løbetid, er interessant for investorerne. Da lån med længere løbetid giver mere sikkerhed. Af figur 11 vises fundingstrukturen for pengeinstitutterne.

⁸⁴ www.aau.dk (1)

Figur 11: Fundingstruktur for pengeinstitutterne



Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes årsrapporter 2014 samt bilag 10.

Af figur 11 ses det, at samtlige pengeinstitutter har størstedelen af deres funding med løbetid under 1 år. Totalbanken har indfriet lån fra centralbanker med løbetid > 1 år til en lavere rente, men også større risiko, da banken herefter ikke har funding til denne post med en løbetid på over 1 år⁸⁵. Til sammenligning har Fynske Bank kun 0,1 % af deres funding i kreditinstitutter og centralbanker og Nordfyns Bank kun 2 %. Da fundingen til kreditinstitutter og centralbanker er billigst vurderes det positivt for Totalbanken, at de har en højere andel end Nordfyns Bank. Endvidere har Totalbanken en højere andel af funding > 5 år samt den laveste andel <1 år sammenlignet med de øvrige pengeinstitutter hvilket vurderes positivt. Nordfyns Bank har dog en højere andel af egenkapital hvilket vurderes positivt i forhold til sikkerheden. Ligesom det blev belyst i tabel 10, hvor fremmedkapitalen blev sammenholdt med CIBOR renten vurderes kapitalomkostningerne høje, set i lyset af, at samtlige pengeinstitutter funder sig via indlån <1 år. Fordelingen af fundingen i det fusioneret institut ændre sig ikke væsentlig, hvorfor det ikke påvirker aktionærerne nævneværdigt, selvom der dog er en lille ”fordel” til aktionærerne i Nordfyns Bank qua Totalbankens længere fundingstruktur.

⁸⁵ Totalbankens årsrapport 2014 s. 35

6. Udlån

Pengeinstitutternes udlån fremgår af balancens aktivside, og repræsenterer bankens indkomstgrundlag. Det er derfor interessant at belyse, hvordan udlånene er sammensat i forhold til kreditpolitikken, Brancher, rentemarginal, udlånsstruktur og udlån kontra funding.

6.1 Kreditpolitik

Kreditpolitikken henføres her til den kreditrisiko, som pengeinstituttet har for, at debitor ikke opfylder sine forpligtelser. Kreditpolitikken fastsætter principper for størrelsen, typen og omfanget af de kreditrisici, som pengeinstituttet ønsker at påtage sig, samt styring og håndtering af kreditrisici, som er tidligere beskrevet i afsnit 5.4.1. Qua den lempelige kreditpolitik, som har været ført før finanskrisen og den opstramning der har været i årene efter⁸⁶, er det interessant at sammenholde Totalbanken og Nordfyns Banks kreditpolitik, som giver et billede af de kunder som bankerne beskæftiger sig med. Totalbanken har haft væsentlig større nedskrivninger end Nordfyns Bank, hvilket må henføres til en knap så stram kreditpolitik. Det fremgår således også af afsnit 5.6.1, at Totalbanken er højere gearret end Nordfyns Bank. I en analyse foretaget af 4 MBA studerende af 11.2014, sammenholdes gearingsgraden for enkelte pengeinstitutter. Analysen viste, at gearingsgraden for Totalbanken i 2013 var på 4,52 sat i forhold til den gennemsnitlige gearingsgrad i analysen på 4,03, lå Totalbanken således over gennemsnittet. Nordfyns Bank var ikke medtaget i analysen, men det var sammenligningsinstituttet Fynske Bank, som havde en gearingsgrad på 2,43 og dermed under gennemsnittet⁸⁷. Det fremgår af analysen, at de pengeinstitutter, som var krakket under krisen, alle havde en høj gearing og dermed en høj kreditrisiko. Der blev her ført en for lempelig kreditpolitik. Af analysen fremgår det også, at pengeinstitutter med høj gearing ikke har andre muligheder end at sætte renten op. Det medfører, at de stærke kunder finder alternative bankforbindelser med en mere attraktiv rente, mens de svagere kunder, som ikke har samme mulighed, men med større risiko for tab og dermed nedskrivninger bliver bankens stigende kundegrundlag.

Sammenlignes Totalbankens og Nordfyns Banks nedskrevne politikker vedrørende håndtering af kreditrisiko jf. årsrapporterne og risikorapporterne 2014, er der trods beskednes oplysninger fra Nordfyns Bank flere lighedsområder. Begge pengeinstitutter har deres kerneområde indenfor private samt små og mellemstore virksomheder i lokalområdet. De har nedskrevne procedurer for kreditbevilling samt løbende gennemgang af nødlidende

⁸⁶ www.ft.dk (1)

⁸⁷ www.aau.dk (2)

engagementer mv. Hvad mere interessant er, at de adskiller sig fra hinanden, ved at Totalbanken agere bygherre, hvilket synes risikofyldt og ikke et erhverv for et pengeinstitut. Totalbanken har endvidere i tidligere år været for lempelige med deres kreditgivning, hvorfor der er øget fokus på, at få strammet op på kreditpolitikken hos Totalbanken, hvis største kreditrisici kan henføres til store og svage engagementer, hvor boniteten af disse er kritisk vurderet⁸⁸. På den anden side er Nordfyns Bank, hvor Finanstilsynet var på besøg i november 2014 og her ikke fandt anledning til yderligere nedskrivninger.

Totalbankens primære markedsområde er Fyn og Fredericia hvor 79,2% af kundegrundlaget har hjemsted⁸⁹. De overholder således ”kirketårnsprincippet”, som defineres ved, at et pengeinstitut ikke bør lave forretninger længere væk end det kan ses fra kirketårnet, og dermed hvor pengeinstituttet har deres lokale kompetencer⁹⁰, hvad angår størstedelen af deres engagementer. De sidste 20 % er fordelt på 17,3 % på øvrige Danmark og 3,5 % til udenlandske engagementer. Sidstnævnte ”vælter” således kirketårnsprincippet og har medført, at Totalbanken har indregnet en kapitalreservation på 5 mio. kr. i solvensbehov på kunder med lån i Schweiziske Franch, grundet øget kreditrisiko, eftersom Schweiz i januar 2015 valgte at ophæve fastkurspolitikken til Euroen⁹¹. Nordfyns Bank har der imod kun engagementer i Danmark og primært på Fyn⁹². På baggrund af ovennævnte vurderes det, at Totalbanken har en højere kreditrisiko end Nordfyns Bank, som i de næste afsnit vil blive analyseret nærmere.

6.2 Brancheeksponering

Efter at have belyst den større gearing i Totalbanken, er det interessant at se på hvorledes udlån er fordelt på brancher. Af figur 12 fremgår branchefordelingen. Lån & Spar Bank er ikke medtaget, grundet en overvægt af privatkunder, som ikke er sammenlignelig. Endvidere sammenlignes med fusionsinstituttet til vurdering af det fremtidige institut.

⁸⁸ Totalbankens årsrapport 2014 s. 7

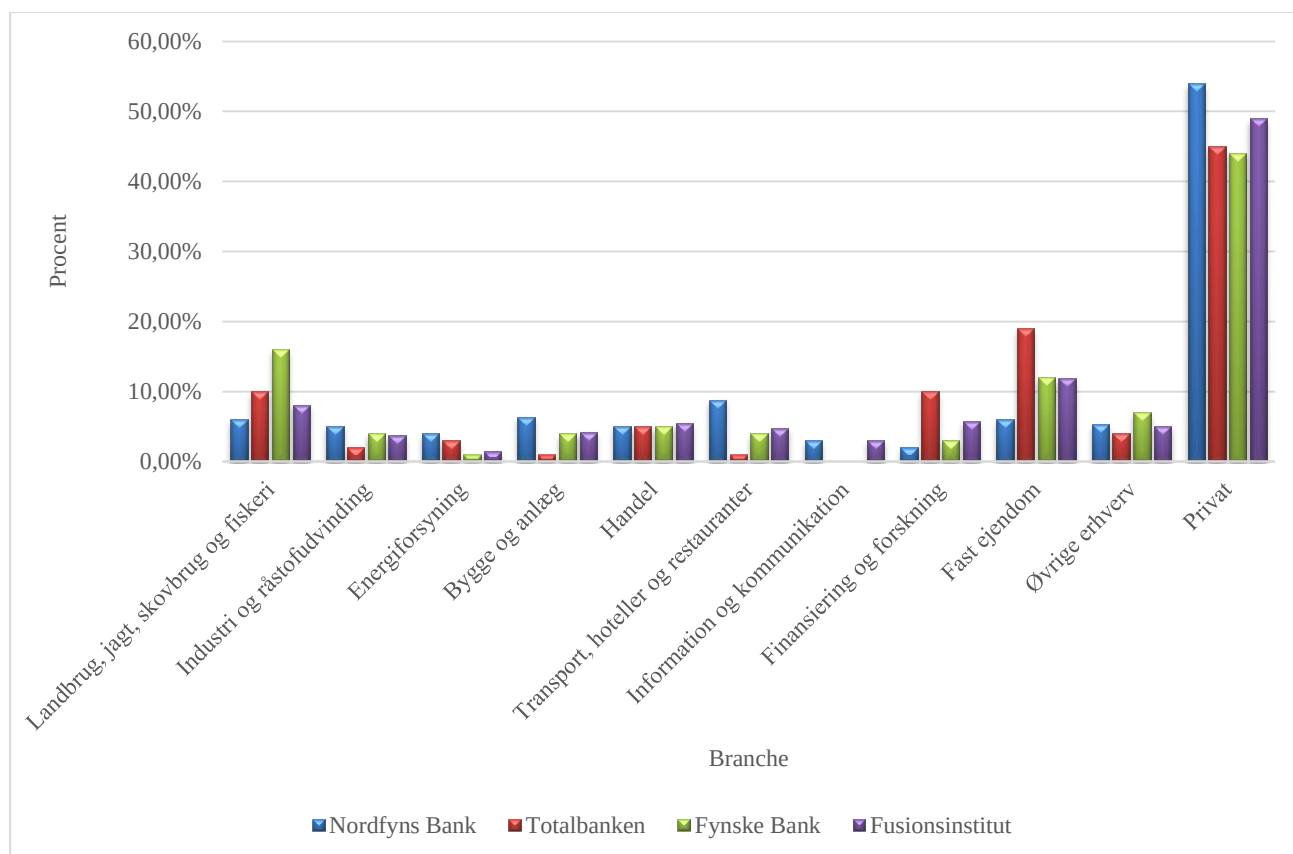
⁸⁹ Totalbankens risikorapport 2014

⁹⁰ Undervisningsmateriale fra 6 semester 2014 planche 209

⁹¹ Totalbankens årsrapport 2014 s. 11

⁹² Nordfyn Banks risikorapport 2014 s. 10

Figur 12: Branchefordelingen for pengeinstitutterne 2014



Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes årsrapport 2014 samt bilag 11

Af figur 12 fremgår det, at Totalbanken har en stor eksponering af fast ejendom samt finansiering og forskning, ligesom de også er højere eksponeret i Landbrug end Nordfyns Bank, dog lavere end Fynske Bank. Områder som Totalbanken jf. årsrapporten 2014 er opmærksomme på, og har reduceret fra 2013 med 7 %⁹³. Nordfyns Bank har en fornuftig spredning af udlån fordelt på brancher, med en lidt større eksponering på Transport, Hotel og Restaurant. Nordfyns Bank har endvidere overvægt på privat, hvilket er at foretrække og giver en fornuftig risikospredning. Totalbankens højere eksponering på enkelte brancher trækker fusionsinstituttet op på et højere risikoniveau end Nordfynske Bank er i dag. Fusionsinstituttet vil til trods herfor ende med en fornuftig fordeling af brancher med ca. 50 % jf. Figur 12 på privat/erhverv. Det er dermed umiddelbart mest fordelagtigt for Totalbankens aktionærer, da deres samlede risiko i overeksponerede brancher som fast ejendom og Landbrug vil blive reduceret efter en fusion.

6.3 Rentemarginal

Som følge af Totalbankens højere risiko på brancheeksponeringen samt højere gearing på

⁹³ Totalbankens årsrapport 2014 s. 42

kunder, er det interessant at sammenligne pengeinstitutternes rentemarginal. Rentemarginalen er defineret som differencen mellem den gennemsnitlige udlånsrente og den gennemsnitlige indlånsrente i forhold til rentepåvirkede aktiver⁹⁴. En beregning af rentemarginalen kan belyse om Totalbanken får betaling for deres højere risiko.

Ligning 11: Rentemarginal

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

Hvor rentebærende aktiver er angivet ved summen af kassebeholdning og tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, anfordringstilgodehavender hos centralbanker, udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi samt til kostpris samt obligationer.

Tabel 9: Rentemarginal for pengeinstitutterne

År	2010	2011	2012	2013	2014
Nordfyns Bank	2,96 %	3,87 %	4,10%	4,0 %	3,93 %
Totalbanken	3,27 %	3,42 %	3,28%	3,52%	3,62 %
Fynske Bank				2,60 %	3,57 %
Lån & Spar Bank	3,74 %	3,91 %	3,88%	3,39 %	3,79 %

Kilde: bilag 12 – Egen tilvirkning pba. Af pengeinstitutternes årsrapporter 2010 – 2014.

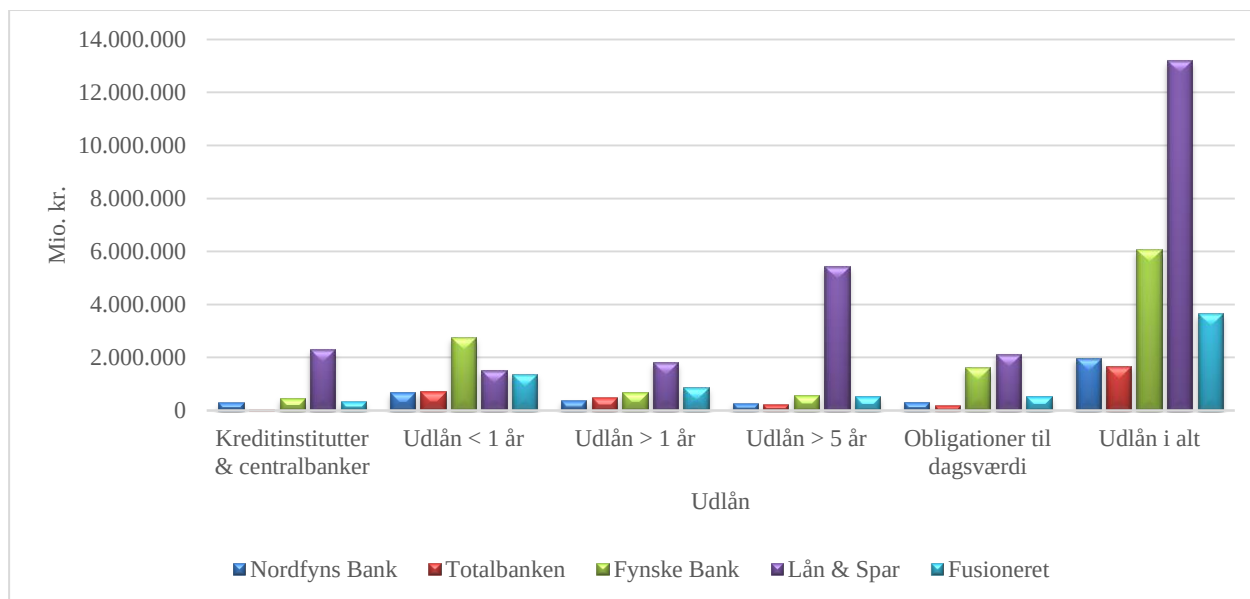
Nordfyns Bank har i perioden haft en stigende rentemarginal, mens Totalbanken har haft en jævn rentemarginal i hele perioden. I 2014 har Nordfyns Bank sammenlignet med de øvrige pengeinstitutter den højeste rentemarginal på 3,93 %, hvilket indikerer, at Nordfyns Bank netto får 3,93 % i rente på deres rentebærende aktiver, i sammenligning får Totalbanken kun 3,62 %. Det vurderes negativt for Totalbanken, da de dermed får mindre betalt for deres højere gearing, og aktionærerne tager dermed en højere risiko til en mindre belønning end Nordfyns Banks aktionærer. I fusionssammenhæng vil en fusion derfor være en fordel for Totalbankens aktionærer, mens aktionærerne i Nordfyns Bank vil påtage sig en højere risiko til en lavere betaling, hvilket ud fra denne sammenhæng anses for negativt.

6.4 Udlånsstruktur

I det følgende foretages en analyse af pengeinstitutternes udlånsstruktur. Det er som ved analysering af pengeinstitutternes fundingstruktur jf. Afsnit 5.6.8 interessant at se på sammenhængen mellem udlånenes type samt løbetid, hvilket er nedenfor illustreret i figur 13:

⁹⁴ www.denstoredanske.dk (1)

Figur 13: Udlånsstruktur 2014



Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes Årsrapporter 2014- bilag 11

Totalbanken har en lille andel af udlån til kreditinstitutter & centralbanker, hvilket kan forklares med, at der ikke har været efterspørgsel af udlån til dette segment, som anses for at være ”sikre” modparter. Endvidere fremgår det, at Totalbanken har en højere andel af udlån < 1 år end Nordfyns Bank kun overgået af Fynske Bank, som har næsten halvdelen af deres udlån placeret med kort løbetid. Når det kommer til løbetid > 5 år er Totalbanken og Nordfyns Bank på samme niveau, hvilket anses som positivt. Lån & Spar Bank har den højeste andel af lån med lang løbetid, hvilket anses som det sikreste, her ligger Fynske Bank i den anden ende. For fusionsinstituttet bærer fordelingen af udlån præg af Totalbankens overvægt af udlån med kort løbetid.

Ved at sammenholde udlånsstrukturen med fundingstrukturen som blev belyst i afsnit 5.6.8, kan det vurderes om fordelingen af lån er hensigtsmæssig. Der skal gerne være balance mellem løbetiderne på udlån og indlån. Således udlån med lang løbetid ikke finansieres af indlån med kort løbetid og der dermed opstår en likviditetsrisiko. Sammenhængen vises i nedenstående tabel.

Tabel 10: Sammenhæng mellem indlån og udlån for 2014

Indlån/Udlån (i kr. 1.000)	Nordfyns Bank	Totalbanken	Fusioneret
Indlån < 1 år	1.685.769	1.519.764	3.205.533
Udlån < 1 år	683.207	703.304	1.386.511
Difference	514.438	816.460	1.819.022
Indlån > 1 - 5år	81.917	170.240	252.157
Udlån > 1 - 5år	373.866	489.190	862.756
Difference	- 291.949	- 318.950	- 610.599
Indlån > 5 år	209.585	249.403	458.988
Udlån > 5 år	287.112	238.184	525.296
Difference	- 77.254	- 213.281	- 66.308

Kilde: Egen tilvirkning pba. Pengeinstitutternes årsrapport 2014

For begge pengeinstitutter gælder det, at der er en overvægt at indlån sammenlignet med udlån. Det afspejler sig også i Totalbankens faldende udlånsside⁹⁵, hvilket Bankdirektør Ivan Sløk i en artikel til Finanswatch den 11. november 2014⁹⁶, forklare med at kunderne tilbagebetaler frem for at investere, hvilket er en brancheproblemstilling, som de fleste lever med, og som giver øget konkurrence. Samme problemstilling kendetegner Nordfyns Bank Udlånsside, som har negativ vækst med 1,2 %. Bankdirektør Holger Bruun ytrer til Finanswatch, at Nordfyns Bank har samme udfordrende problemstilling⁹⁷. Begge pengeinstitutter har således indlånsoverskud, som kan nedbringes for at skabe balance i strukturen.

Af tabel 10 fremgår det dog, at der er manglende indlån med løbetid > 1 år, og dermed ikke balance i funding – og udlånsstrukturen for begge pengeinstitutter. Isoleret set er Nordfyns Bank sammensætning ”lidt” bedre, da differencen er mindre end for Totalbanken, hvilket minimere risikoen for manglende likviditet. Pengeinstitutterne bør således konvertere indlån under 1 år til indlån over 1 år.

6.5 Delkonklusion om pengeinstitutterne

På baggrund af bagvedliggende afsnit og analyser herunder regnskabs-, likviditets, risikostyring og kapitalforhold kan det konkluderes, at aktionærerne i Nordfyns Bank og Totalbanken, begge kan drage nytte af en fusion på baggrund af deres nuværende aktiviteter. Men der er også ulemper for aktionærerne, hvilket også er vigtige, at tage med i en fusionsbetragtning.

⁹⁵ Totalbankens årsrapport 2012 side 3 og 2014 s. 64

⁹⁶ www.finanswatch.dk (12)

⁹⁷ www.finanswatch.dk (13)

Generelt kan det konkluderes, at Totalbankens aktionærer vil drage mest nytte af en fusion med Nordfyns Bank. Totalbanken kan b.l.a. drage nytte af, at de hos Nordfyns Bank får mere i indtjening pr. omkostningskrone de anvender set i forhold til Totalbanken. Dette set i forhold til, at Nordfyns Bank har budgetteret med de øgede omkostninger, grundet filialetablering i Odense samt flytning af domicil for Nordfyns Finans. Totalbanken har også haft øget omkostninger, men ikke i samme størrelsesorden som Nordfyns Bank. Det er nedskrivningerne og størrelsen af ”store engagementer”, som er Totalbankens store udfordring, hvilket tidligere inspektioner fra finanstilsynet også har vist. En evt. fusion kan være med til, at reducere disse risici, hvilket er positivt for Totalbankens aktionærer.

Nordfyns Bank præsenterer en bedre egenkapitalforrentning til sine aktionærer end Totalbanken. Nordfyns Bank præsterer over afkastkravet, imens Totalbanken præsterer på niveau med afkastkravet. Kreditpolitikken hos de to institutter er på nogle områder forskellige, hvilket kan ses i gearingsgraden hos de enkelte institutter. Totalbankens gearingsgrad er generelt højere end hos Nordfyns Bank - dog positivt, at den mindste margin er set i 2014, hvilket betyder, at gearingen ikke ændrer sig nævneværdigt. Rentemarginalen er højere i Nordfyns Bank end hos Totalbanken, og derfor tjener Nordfyns Bank mere i marginal med en lavere gearing, hvilket i en fusionsbetragtning vil være en fordel for aktionæerne i Totalbanken.

Fordelene for Totalbankens aktionærer består i de lavere risikovægtede poster. Begge pengeinstitutter anvender basisindikator metoden til opgørelse af de risikovægtede poster, og her vil Totalbankens aktionærer have en fordel som aktionæerne i Nordfyns Bank, kan drage nytte af, hvilket er positivt til udregning af basiskapital og solvensprocent. Totalbankens proces med aktiviteter til bedre kapitalforhold ser dermed ud til at fungere, og fortsætter den faldende koncentrationen af udlån med pant i fast ejendom og nedbringelse af større erhvervsengagementer, vil det have en yderligere positiv effekt på kapitalforholdene.

I opgørelsen af kapitalforholdene viser analysen, at begge institutter overholder gældende lovgivning, og samtidig har en tilstrækkelig kapital ift. Kommende CRD IV/CRR-krav. Derudover udgør størstedelen af basiskapital af egentlig kernekapital i forhold til solvensprocenten. På likviditeten har begge også pæne overdækninger ift. tilsynsdiamanten, og den gennemsnitlige pris for kapitalen er for begges vedkommende faldende, og ligger omkring 1,5 %, grundet generelt faldende rentemarked, og den store andel af egenkapital sammenholdt med gearingsgraden. Et andet sted, hvor pengeinstitutterne ligner hinanden er på fundingstrukturen. Her er udlån med løbetid over 5 år på samme niveau, imens

Totalbanken har en overvægt af udlån med løbetid under et år, hvilket et evt. fusionsinstitut vil bære præg af.

Alle disse førømtalte faktorer indikerer, at der kan være et godt match mellem pengeinstitutterne, hvor både aktionærerne i Nordfyns Bank og Totalbanken kan drage en fordel. Det konkluderes dog, at aktionærerne i Totalbanken umiddelbart vil få de fleste fordele, idet kapitalforholdene vil være stærkere med en bedre udlånsspredning og reduceret risiko. Det samlede forretningsomfang vil kunne ydes på enkeltstående engagementer, hvilket kan betyde, at Totalbanken ikke behøver, at skulle reducere balancen.

7 Fyns markeds – og konkurrence situation

Der er 131 pengeinstitutter beliggende på Fyn⁹⁸. Befolkningstallet er på 488.578 personer⁹⁹ og Fyns areal udgør 3.099 km²¹⁰⁰. Det betyder, at hvert pengeinstitut i princippet kan få en kundeandel svarende til ca. 3.729 personer hver uden korrektion for prs. u/ 18 år (488.578 prs. / 131 pengeinstitutter), i kraft af en befolkningstæthed, der udgør ca. 158 indbyggere pr. km² (488.578 prs. / 3.099 km²), hvor hvert pengeinstitut kan dække ca. 42 km². Til sammenligning har Vendsyssel ifølge wikipedia¹⁰¹ et areal på ca. 3000 km² med en befolkning på 542.092 personer til fordeling imellem 72 pengeinstitutter¹⁰², som giver et antal på ca. 7.529 potentielle kunder (542.092 prs. / 72 pengeinstitutter) med en befolkningstæthed på 41,66 indbyggere pr. m² (542.092 prs. / 3000 km²), og hvor hvert pengeinstitut kan dække over 181 km², hvilket er noget mere end på Fyn. Det siger noget om, kundepotentialet, men det siger også noget om tilgængeligheden til sit pengeinstitut, hvis der ses bort fra digitale selvbetjeningsløsninger løsninger.

Af konkurrencemæssige synspunkter kan man derfor konkludere, at pengeinstitutter på Fyn har en større og mere koncentreret konkurrence, qua befolkningstætheden, men også idet de som ovennævnte viser har færre potentielle kunder at vælge imellem, samt arealmæssigt mindre, at kunne dække over, hvis der beregnes efter et gennemsnit. På Fyn er befolkningstætheden koncentreret om Odense, hvor størstedelen af befolkningen bor¹⁰³. Med Syddansk Universitet beliggende som trækplaster, vil det også medføre, at flere veluddannede kunder og medarbejdere findes i dette område. Derfor er det også meget naturligt, at det er i

⁹⁸ www.krak.dk (1)

⁹⁹ www.dst.dk

¹⁰⁰ www.da.wikipedia.org (2)

¹⁰¹ www.da.wikipedia.org (3)

¹⁰² www.krak.dk (2)

¹⁰³ www.da.wikipedia.org (4)

det område, hvor Nordfyns Bank i 2014 valgte, at åbne en ny filial, og med selv samme begrundelse kan der godt argumenteres for, at hovedkontoret evt. i fremtiden vil være beliggende i Odense. Generelt ses det, at jo mere tætbefolkning der er i området, jo færre indikationer er der på demografisk og økonomisk sårbarhed. Nordfyns Bank og Totalbanken kan her med fordel benytte sig af de parametre (eks. antal borgere fordelt på alder, fødselsrate, dødsrate mv.) som Kommuners Landsforening anvender til beregning af, hvornår der er tale om demografisk sårbarhed i området.

Fyn er som resten af landet heller ikke gået fri af, at pengeinstitutter må dreje nøglen om, andre fusionerer og/eller nedlægger filialer¹⁰⁴, og derfor vil dem, som er påvirket af en fusion evt. huske tilbage på historien. Direktør for Nordfyns Bank Holger Bruun har tidligere udtalt til Finans Watch, at de stores pengeinstitutters filiallukninger hjælper Nordfyns bank med kundetilgang, hvilket er positivt for Nordfyns Bank. Holger Bruun nævner i samme artikel, at han ikke umiddelbart ser Fynske Bank som en konkurrent, idet han er af den omfatning, at forretningsmodellen er forskellig¹⁰⁵. Forretningsmodellerne kan blive mere sammenlignelige ved en fusion mellem Nordfyns Bank og Totalbanken, som dermed kan håndtere større enkeltengagementer end de kan i dag.

Alle de førnævnte forhold er rettet mod privatkundesegmentet. Pengeinstitutterne kan skabe yderligere positive effekter, hvis de også kan lave forretninger med erhvervs- og institutionelle kunder. Selvom om både Nordfyns Bank og Totalbanken primært opererer på Fyn i forvejen, kan det stadigvæk være en god idé, for pengeinstitutterne og aktionærerne, få udarbejdet en markedsanalyse for de fremtidige forhold for en samlet enhed.

7.1 Faktorer som ikke kan påvirkes

En af de måder, hvorpå det er muligt, at lave en markedsundersøgelse er via en PEST-analyse¹⁰⁶, idet den indeholder de elementer, der er nødvendige for, at skabe et godt billede af de to pengeinstitutter. I denne analyse er der udelukkende tale om ydre faktorer for pengeinstitutterne, og dermed mindre håndgribelige, men mindst lige så vigtige at forholde sig, da pengeinstitutterne samtidig kan agere hurtigt i forhold til den enkelte situation.

For både Nordfyns Bank og Totalbanken kan der både være direkte positiv og negativ effekt i netto-indtjeningen, afhængigt af hvordan de agerer i den givne situation, da alle faktorerne spiller en rolle i forhold til hinanden på baggrund af samfundets udvikling. Eksempelvis

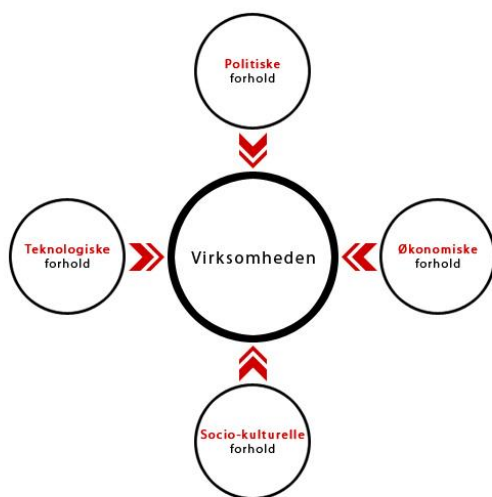
¹⁰⁴ www.finanstilsynet.dk (14); www.finanswatch.dk (14)

¹⁰⁵ www.finanswatch.dk (15)

¹⁰⁶ PEST er en forkortelse fra Engelsk, og betyder **P**olitical, **E**conomical, **S**ocial, **T**echnological

spiller de politiske faktorer en stor rolle i forhold til den måde vi agerer på rent økonomisk, og har direkte indvirkning på de beslutninger, som borgerne træffer. Men samtidig kan de økonomiske faktorer have indflydelse på de teknologiske investeringer som foretages. Alt imens der sideløbende er de sociologiske kulturer, som bliver påvirket af både politik, økonomi og teknologi.

Figur 14: Faktorer i PEST-analysen



Kilde: egen tilvirkning pba. Betabox.dk

7.2 Politiske faktorer

I Danmark har økonomien med kriserne (Finans-, kredit- og nu landbrugskrise) haft store eftervirkninger med flere tab til følge. Det har medført, at politikkerne på både nationalt plan og internationalt plan har lavet en række tiltag, der skal forbedre økonomien i tiden fremover. I Danmark har man fremført en mere lempelig finanspolitik, hvor der blandt andet er givet en række hjælpepakker til bankerne (5 i alt) og nedsættelse af selskabsskatten til de erhvervsdrivende. Men det er ikke kun herhjemme, at politikkerne har lavet nogle tiltag, der skal forbedre økonomien. Det samme er sket fra international side, idet G20 landene i 2009 henvendte sig til Basel-komitéen, hvor sigtet er, at styrke stabiliteten i den finansielle sektor, og samtidig reducere risikoen for nye større finansielle kriser. Mere om det findes i afsnittet 5.3.2.

Politikkerne har forsøgt via hjælpepakker og reformer, at skabe stabilitet og mulighed for vækst i den finansielle sektor, men også regulativer, som medfører en større administration for pengeinstitutterne med blandt andet øget kunderegistrering af forretningsomfang/formål. Historisk set har politikerne udvist vilje til, at vedtage og gennemføre ændringer, der har

markant indvirkning på den finansielle sektor. Det sammenholdt med den øgede fokus på hvordan den egentlige drift af finansiel institut foregår i form af forretningsgange, kontrolsystemer og lign., har for nogle af pengeinstitutterne medført øget nedskrivninger efter påbud fra Finanstilsynet.

Både Nordfyns Bank, Totalbanken og en evt. fusionsbank må i fremtiden se i øjnene, at politikerne formentlig vil fortsætte med implementering af nye regler og skærpede tilsyn for at opretholde reglerne for kunderegistrering, compliance og ændrede forretningsgange. Det vil påvirke pengeinstitutternes driftsomkostninger negativt, hvilket både Nordfyns Bank og Totalbanken allerede har oplevet, da de fik påbud fra Finanstilsynet om nye og ændring af eksisterende forretningsgange på en række arbejdsområder ved deres seneste inspektion i 2014¹⁰⁷. Nuværende og mulige fremtidige politiske tiltag er noget, som aktionærerne i både Nordfyns Bank og Totalbanken skal tage højde for, hver for sig eller sammen i en fusionsbank.

7.3 Økonomiske faktorer

Som pengeinstitut er man i høj grad afhængig af den økonomiske udvikling. I perioder med lavkonjunktur, er det svært for både Nordfyns Bank¹⁰⁸, Totalbanken¹⁰⁹ og pengeinstitutterne generelt, at skabe et stigende udlån der kan bidrage til vækst og dermed give et afkast til aktionærerne. Men omvendt er der også øget nedskrivninger som Nordfyns Bank og Totalbanken skal forholde sig til, idet nogle af kunderne ikke har overholdt deres forpligtigelser og hvor man har konstateret OIV. For andre pengeinstitutter betød lavkonjunktoren kurstab, da de ikke var polstret nok og nogle af dem derfor gik konkurs. Blandt andet kom pengeinstitutter med betydelig eksponering i ejendomme i problemer, fordi ejendomspriserne ikke kunne holde værdien.

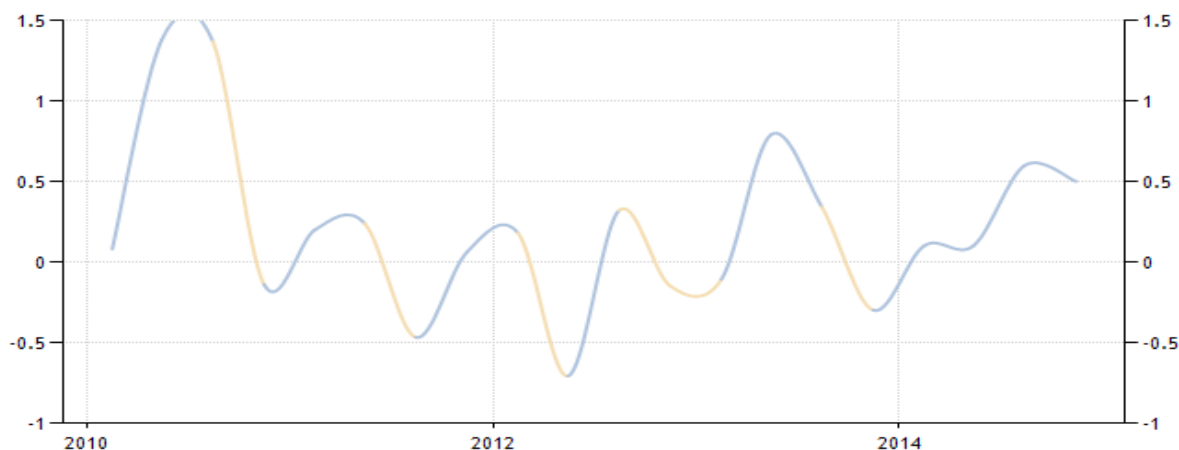
Et af de pejleområder, hvor fremgang i økonomien bliver målt er udregning af Bruttonationalprodukt (BNP). Her viser nedenstående figur 15, at der i de tidlige år efter finanskrisen har været henholdsvis positiv og negativ vækst i BNP (korrigeret for inflation), men det ses også, at væksten har været positiv siden ultimo 2013. Det er dog som om, at samfundet endnu ikke er kommet ud af krisen, og dermed kan det være svært for pengeinstitutterne at skabe en tilstrækkelig indtjening.

¹⁰⁷ Finanstilsynets inspektionsrapporter fra 2014 for Nordfyns Bank og Totalbanken

¹⁰⁸ www.finanswatch.dk (16)

¹⁰⁹ www.finanswatch.dk (17)

Figur 15: Udvikling i Danmarks Bruttonationalprodukt (BNP) 2010 - 2015

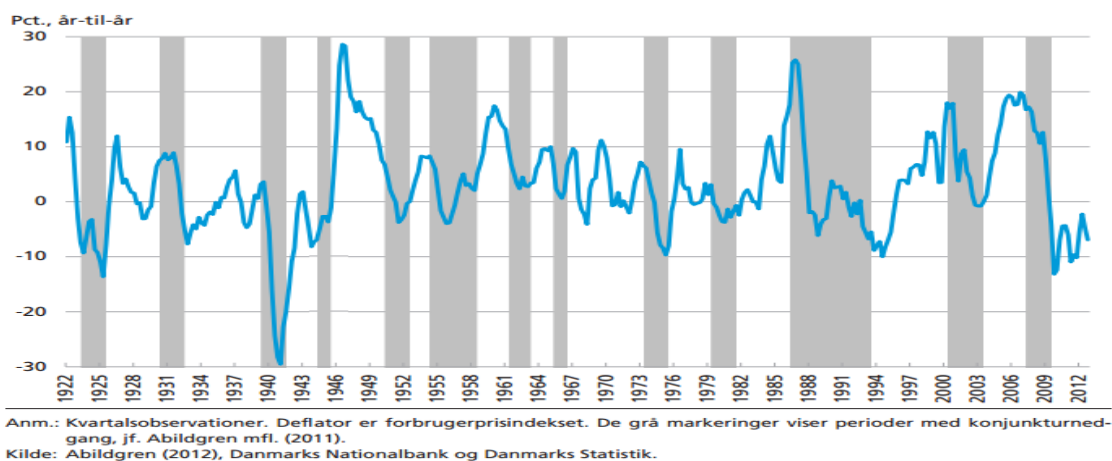


Egen tilvirkning pba. www.da.tradingeconomics.com

Dette hænger meget godt sammen med Nordfyns Bank og Totalbankens udtalelser om, at det er svært, at se et stigende udlån i det nuværende marked¹¹⁰. Så generelt kan man sige, at udlånsvæksten er præget af konjunktoren, hvor der i tider med højkonjunktur vil være stigende efterspørgsel efter finansiering, og lav efterspørgsel når der er lavkonjunktur. Det ses også, at pengeinstitutterne i lavkonjunktur ønsker en strammere kreditpolitik, hvor der eksempelvis stilles større krav til sikkerhed og/eller egenfinansiering, hvorved evt. tab i fremtiden kan blive imødekommet.

Nedenfor i figur 16 vises de danske pengeinstitutters realvækst i udlånet, hvor det tydelig ses, at der er en nedgang i udlånet i perioder med lavkonjunktur. Det ses også, at der siden 2009 har været en positiv tendens med mindre korrektioner i udlånet.

Figur 16: Udvikling i danske pengeinstitutters udlån med angivelse konjunkturer



Egen tilvirkning: Kredit- og Konjunkturer (Nationalbanken, Abildgren & Kuchler).

¹¹⁰ www.finanswatch.dk (18)

Pengeinstitutternes realvækst i udlånet er ikke kun den eneste indikator for udviklingen i samfundsøkonomien. Den økonomiske vækst ses også i forbrugerprisindekset, hvor der siden 2007 har været en positiv udvikling. I 2014 er inflationsraten dog kun på 0,6 %, hvilket er det laveste niveau i perioden.

Figur 17: Inflation i Danmark

Forbrugerprisindeks, gennemsnitlig årlig inflation (1900=100) efter type og tid

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Arsstigning i procent	1,7	3,4	1,3	2,3	2,8	2,4	0,8	0,6

Kilde: Egen tilvirkning pba. Danmarks Statistik (www.dst.dk)

Med vækst i BNP, lav inflation og lave oliepriser¹¹¹, er der muligheder for fremtidig vækst qua større råderum for husholdningen, hvilket kan skabe fremtidig, og flere forretninger pga. det lave renteniveau¹¹². Det følgende vil så vise, om aktionærerne i Nordfyns Bank vil kunne skabe bedre resultater som selvstændig, eller det bedre kan betale sig, at indgå i en fusion med Totalbanken.

Grundlæggende kan det dog konkluderes, at finanskrisen har haft betydning for pengeinstitutternes resultater, idet:

- Øget krav til rapportering og uddannelse har medført stigende omkostninger
- Balancen reduceres grundet lavere efterspørgsel og/eller ændret kreditpolitik
- Øget omkostninger til sektorløsninger (eks. Indskydergarantifonden)

7.4 Sociale faktorer

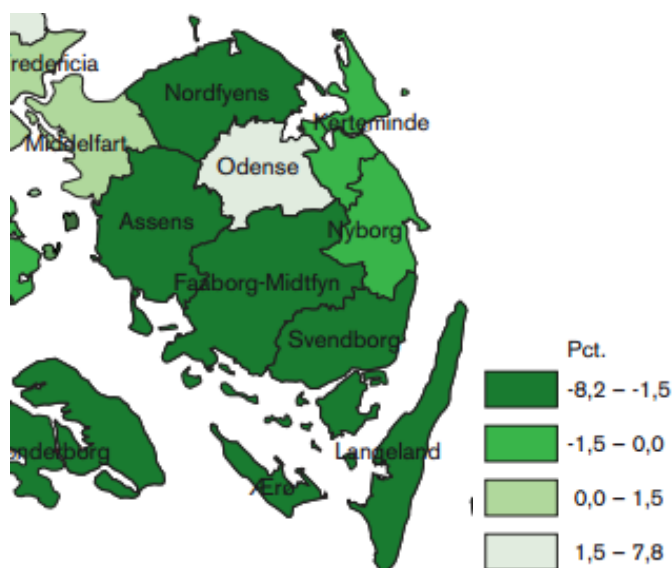
De sociale faktorer i form af tilstrækkeligt kundegrundlag og dygtige medarbejdere som ambassadører for arbejdspladsen er afgørende for, at pengeinstitutterne kan drive en rentabel virksomhed. Både Nordfyns Bank og Totalbanken driver et regionalt og lokalt pengeinstitut med en forretningsmodel henvendt primært til private personer samt små- og mellemstore virksomheder, hvorfor udviklingen i området vil udgøre en væsentlig del af risiciene for pengeinstitutterne. Ser man overordnet på, hvorledes de to institutter filialmæssigt er repræsenteret, og med baggrund i bilag 17, kan det konstateres, at Odense er den eneste by, hvor der vil ske et overløb mht. placering af filialer. Med baggrund i, at Odense som tidligere nævnt er Fyns "hovedstad", og befolkningsudviklingen og tæthed er størst, kan der godt argumenteres for, at det ikke vil være uhensigtsmæssigt med flere filialer spredt i Odense. I

¹¹¹ www.politikken.dk

¹¹² www.business.dk (2)

afsnit 9.1 vil det blive beskrevet, hvorledes et fremtidigt hovedkontor kan placeres og filialsammensætningen i fremtiden kan se ud.

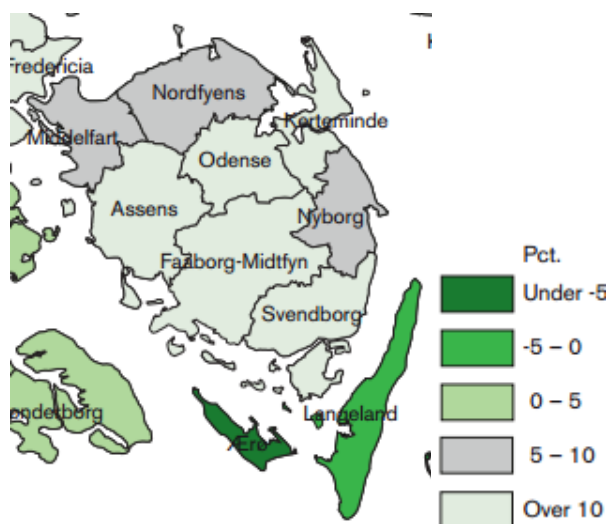
Figur 18: Befolkningsudvikling på Fyn 2010 – 2014



Kilde egen tilvirkning pba. www.kl.dk & Ministeriet for By, bolig og landdistrikter

Mere interessant er det, at se på om tendensen vil fortsætte med befolkningsudviklingen i fremtiden, da den som tidligere nævnt skal danne grundlag for Nordfyns Bank og Totalbankens fremadrettet drift, hvad enten det er hver for sig eller som fusioneret.

Figur 19: Befolkningsfremskrivning på Fyn 2008 – 2030



Kilde egen tilvirkning pba. www.kl.dk & Ministeriet for By, bolig og landdistrikter

Af ovenstående figur kan det konstateres, at befolkningstilvæksten på Fyn vil stige i de kommende år, hvilket er positivt for mulig fremtidig kundetilgang. Figuren viser også, at befolkningstilvæksten er størst for de midt- og sydfynske kommuner, hvilket understøtter argumentet for, at et potentielt hovedkontor i en fusion kan placeres i Odense.

7.5 Teknologiske faktorer

Af teknologiske faktorer kan det nævnes, at det i øjeblikket kun går i én retning – nemlig fremad og med hastige skridt. Det er ikke mange år siden, at den finansielle sektor tilbød en digital selvbetjening, hvor det var muligt, at se sine konti via en sms-tjeneste på sin mobiltelefon. Med internettets større betydning blev det efterfølgende også muligt, at tilbyde en digital løsning, hvor man via en netbank-aftale ikke blot havde mulighed for, at se sine konti, men også foretage betalinger, overførelser mm. Siden er det fortsat, og antallet af netbank aftaler er løbende steget.

Det er ikke blot kundevedtatte teknologiske løsninger, der er kommet med tiden. Det ses også internt i de enkelte institutter, idet lovmæssige krav om rapportering og indberetning ligeledes er øget. Flere ting skal også kunne håndteres på en effektiv måde (b.la. risikostyring), hvilket gør automatiserede IT-løsninger mere ideelt.

Det er ikke kun de offentlige myndigheder, der stiller større krav. Det gør kunderne også i form af brugervenlighed og tilgængelighed samt design. Nu foregår flere og fleres basale finansielle forretninger over kundens digitale enheder såsom smartphone, tablet eller pc, og derfor er det afgørende, at kunden kan foretage sine bankforretninger selvbetjent på en hurtig og effektiv måde, hvilket datacentralen kan være behjælpelige med. Forholdene omkring datacentral vil være yderligere beskrevet i afsnit 9.5.

7.6 Delkonklusion

Med baggrund i ovenstående analyse omkring markedssituationen for Nordfyns Bank og Totalbanken, samt de ydre påvirkninger som et pengeinstitut drives under, kan det konkluderes; at der er en større konkurrence blandt pengeinstitutterne på Fyn end der eks. er i Vendsyssel, idet de har flest pengeinstitutter pr. km², og en større befolkningstæthed. Dette giver som oftest en automatisk effekt, med lavere priser, hvilket påvirker rentemarginalen negativt. Hver for sig, kan det virke som en hård priskonkurrence, men sammen i en fusion, er det muligt, at kapital og likviditet kan forbedres i en sådan grad, at ”købspriserne” på funding bliver mindre, hvilket kan udmønte sig i lavere priser for kunden. Dette kan være med til, at give en bedre marginal, der også vil være til gavn for begge aktionærgrupper i form bedre

afkast, hvis det resulterer i bedre nettoresultater. PEST-analysen omfatter de faktorer som pengeinstitutterne skal drive en forretningen under, men vil ikke være signifikant forskellig fra andre pengeinstitutter, hvorfor der her isoleret set ikke kan konkluderes, om gevinsten vil være større eller mindre for aktionærerne.

8 Nordfyns Bank & Totalbanken – En samlet enhed

Når to finansielle institutter skal lægges sammen, kan det ske på to måder. Enten skaber de to pengeinstitutter et nyt fusionsinstitut, eller så afgiver den ene af pengeinstitutterne en købspris på den anden. Udgangspunktet ved sammenlægningen er, at ejerne i pengeinstitutterne (i det her tilfælde aktionærerne) bør stilles fair ved sammenlægningen under hensyntagen til pengeinstituttets samlede kapital- og likviditetsforhold. Omdannelse om sammenlægninger sker efter reglerne i LOFV kapitel 14 og 15 §§ 204 -221.

Som beskrevet i de tidligere afsnit er der en række forhold, der som udgangspunkt stiller Nordfyns Bank i en bedre position på en lang række af nøgletallene. Derfor vil det som udgangspunkt være Nordfyns Bank, som vil blive det fortsættende pengeinstitut. Det skal bemærkes, at begge pengeinstitutter kan være det fortsættende pengeinstitut, da de har samme primære markedsområde. Navnemæssigt vil det umiddelbart være Totalbanken, der står med de bedste kort, da Nordfyns Bank kan være et misvisende navn i Aarup, Tommerup eller Vissenbjerg. Men på trods af den oplagte mulighed for, at benytte Totalbankens navn, vurderes det for mest hensigtsmæssigt, at navnet på det fusioneret pengeinstitut bliver Nordfyns Bank. Det begrundes med, at Totalbanken tidligere ikke har afvist, at blive sammenlagt med andre pengeinstitutter¹¹³, og de flere gange er repræsenteret negativt i analyser om den danske banksektor¹¹⁴. Endvidere er det Nordfyns Bank, som bidrager med flere positive regnskabstal end Totalbanken, så derfor vurderes det for mest hensigtsmæssigt, at Nordfyns Bank køber Totalbanken. Det fortsættende navn bliver således Nordfyns Bank.. Det vurderes, at der godt kan ”ses igennem fingrene med”, at der navnemæssigt ligger Nordfyns Bank spredt over store dele af Fyn.

8.1 Transaktionen

Med baggrund i det føromtalte vurderes det mest hensigtsmæssigt, at det er Nordfyns Bank, der køber Totalbanken. Nordfyns Bank har et indlånsoverskud, som kan bruges på købet, men af hensyn til kommende kapitalkrav ønskes disse midler ikke anvendt. Så i stedet skal der ske

¹¹³ www.finanswatch.dk (19)

¹¹⁴ www.finanswatch.dk (20)

en kapitaludvidelse hos Nordfyns Bank, således de kan betale Totalbankens aktionærer ud med aktier fra Nordfyns Bank. Totalbankens værdi og dermed det ombytningsforhold transaktionen beregnes efter er kurs indre værdi (K/I):

Ligning 12: Kurs indre værdi

$$\text{Kurs indre værdi} = \frac{\text{Aktiekurs}}{\text{Egenkapital} \div \text{Antal aktier}} = \text{prisen for én krones egenkapital}$$

Det er fortrinsvis kun finansielle virksomheder, som benytter ovenstående formel til værdiansættelse af en virksomhed hvilket skyldes, at de bogførte værdier som oftest stemmer overens med en realisationsværdi¹¹⁵. For andre sektorer end den finansielle sektor er det imidlertid svært, at gennemskue, hvorvidt den bogførte værdi også er værdien ved en realisation. Nedenfor i tabel 11 er der foretaget en beregning af ratioen for kurs indre værdi på baggrund af seneste årsrapport og den senest opdaterede aktiekurs. Nordfyns Bank har siden årsrapporten haft lidt udsving, men ligger år til dato nu 2 kurspoint under fra 640 til 638¹¹⁶. Modsat har Totalbankens aktie udviklet sig mere positivt med en stigning år til dato på 7 kurspoint fra 32,90 til 39,90¹¹⁷. På den baggrund kan det konkluderes, at Nordfyns Bank bør tage hensyn til de positive fremtidsudsigter for Totalbanken i værdiansættelsen. Beregningen forudsætter, at egenkapitalen på dagen for opgørelse af balancen ikke har ændret sig i forhold til den dag hvor aktiekursen benyttes. Beregningen tager ikke udgangspunkt i, at markedets forventning til prisfastsættelsen kan være anderledes.

Tabel 11: Beregning af kurs indre værdi (K/I)

Pengeinstitut	Nordfyns Bank	Totalbanken
Egenkapital pr. 31.12.2014	287.578.000	201.359.000
Antal aktier pr. 31.12.2014	330.000	2.800.000
Aktiekurs pr. 10.04.2015	638	39,9
Markedsværdi (antal aktier * aktiekurs)	210.540.000	111.720.000
Kurs indre værdi (K/I)	0.73	0.55

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporten 2014 og www.nasdaqomxnordic.com (1 & 2)

Som det fremgår af ovenstående tabel 11, er der for Totalbankens vedkommende en difference på 89.639.000 kr. mellem egenkapitalen og markedsværdien, hvilket aktionærerne i Totalbanken vil tabe, hvis de bliver opkøb af Nordfyns Bank. Nordfyns Bank skal dog acceptere, at der i Totalbankens vedtægter § 12 er en række krav om deltagelse af antal

¹¹⁵ Bog: Aktieinvestering – Teori og praktisk anvendelse s. 195

¹¹⁶ www.nasdaqomxnordic.com (1)

¹¹⁷ www.nasdaqomxnordic.com (2)

stemmeberettiget og størrelse af den stemmeberettigede aktiekapital, som skal overholdes, hvis der skal ske ændringer i vedtægterne, fusion eller frivillig opløsning.

Det vurderes ikke, at blive et problem for Nordfyns Bank med en accept om opkøb af Totalbanken blandt dennes aktionærer, hvis de bliver tilbudt aktier i Nordfyns Bank i stedet for. Dette begrundes med de i delkonklusionens anførte aspekter omkring kapital-, likviditet- og risikoforhold, der overordnet viser, at Nordfyns Bank præsenterer bedre resultater og nøgletal end hos Totalbanken.

Totalbanken er dog inde i en positiv udvikling, og derfor kan Nordfyns Bank heller ikke tilbyde, at betale en underkurs for aktierne i Totalbanken. Ellers er der ikke et incitament for aktionærerne i Totalbanken. Det skal nødvendigvis ikke være en kurs indre værdi > 1 , men noget mere end 0,55, som er den nuværende kurs indre værdi. Selvom aktionærerne i Totalbanken har de største fordele ved en fusion, er der også en række fordele for Nordfyns Bank - ellers ville købstilbuddet ikke være aktuelt. Begge parter skal via kompromisser gavne deres aktionærer, og dette kan skabes via synergieffekter og strukturtilpasninger etc.. Det antages derfor, at Nordfyns Bank og Totalbankens aktionærer begge accepterer en købspris med kurs indre værdi på 1 (bogførte værdi af egenkapitalen). Dermed kan det konkluderes, at Nordfyns Bank betaler mere for Totalbanken end markedsprisen udgør.

Som tidligere nævnt skal der en aktieudvidelse til, før Nordfyns Bank kan købe Totalbanken. Størrelsen af aktieudvidelsen bliver 315.609 stk. aktier á en stykstørrelse på 100 kr. ($201.359 / 638$ (Totalbankens egenkapital / Nordfyns Bank anvendte aktiekurs)), og som samlet udgør 31.560.900 kr. i aktiekapital, svarende til 315.609 stk. aktier. Der kan således blive tale om et ombytningsforhold på 0,96 ($315.609 \text{ kr.} / 330.000 \text{ stk.}$), hvilket medfører, at aktionærerne i Totalbanken modtager 0,96 stk. aktier i Nordfyns Bank for hver aktie de har i Totalbanken. Aktierne i Totalbanken har en styk størrelse på 20 kr. pr aktie, og en splitning medfører, at de fremadrettet får reduceret deres andel med en femtedel ($20 \text{ kr. i stykstørrelse} / 100 \text{ i stykstørrelse}$). Det giver mulighed for, at beregne en aktiekurs (teknisk set), når der tages udgangspunkt i Nordfyns Banks egenkapital pr. 31.12.2014. Den tekniske kurs for aktien i Totalbanken bliver dermed kurs 871,45 ($287.578.000 / 330.000 \text{ stk.}$), og dermed ca. 832 ($871,45 - 39,9$) kurspoint højere end den nuværende. Det kan derfor konkluderes, at både aktionærerne i Nordfyns Bank og Totalbanken vil få en kursgevinst. Det er dog aktionærerne i Totalbanken, der vil modtage den største kursgevinst selvom det egentligt er Nordfyns Bank, der står med de bedste kort på hånden. I vedtægterne for Nordfyns Bank er det i § 2 beskrevet, at bestyrelsen indtil marts 2017 er bemyndiget til, at foretage en aktiekapitaludvidelse på 48

mio. kr., hvoraf 11 mio. kr. er brugt i 2012. Dermed er der 37 mio. kr. tilbage som bestyrelsen kan effektuere til købet af Totalbanken, som koster 31.560.900 kr. Nordfyns Bank kan således udvide aktiekapitalen med den nødvendige kapital, uden dette først skal vedtages på en generalforsamling. Ligesom hos Totalbanken har Nordfyns Bank også noteret, at der som udgangspunkt både skal flertal til blandt antallet af stemmeberettiget, men også af de stemmeberettiges aktiekapital, før det kan betegnes som et accepteret flertal. Hertil kommer, at Nordfyns Bank ydermere har stemmeretsbegrænsninger, der kan reducerer den enkeltes rettigheder i forhold til størrelsen af sin aktiekapital¹¹⁸.

9 Besparelser og synergieffekter

Når pengeinstitutter indgår en fusion er det for, at opnå nogle ”fordele”. Som vurderet i kapitel 5, er det her Totalbankens aktionærer, som opnår flest ”fordele” i form af et bedre kapitalgrundlag efter en fusion. Nordfyns Bank og Totalbanken er lokalforankrede pengeinstitutter, som er placeret i samme område og henvender sig til den samme segmentgruppe af kunder, som beskrevet i afsnit 4. Det giver en del synergieffekter, som medfører besparelser og dermed ”fordele” for begge pengeinstitutter – hvilket betegnes som en horisontal fusion¹¹⁹. I dette afsnit vil de direkte besparelser på filialsammenlægning, medarbejdere, administration, leasingselskaber/datterselskaber, revision, ledelse og bestyrelse blive gennemgået og analyseret. Som ligeledes beskrevet i kapitel 5, benytter Totalbanken og Nordfyns Bank forskellige datacentraler, som er en omkostning i forbindelse med fusionen, som ligeledes vil blive belyst i dette kapitel.

9.1 Filialnet

Nordfyns Bank er repræsenteret på den nordlige del af Fyn – nord for motorvejen, med flere filialer i Odenseområdet og med hovedsæde i Bogense. Totalbanken er placeret lige syd for motorvejen og i Odenseområdet med hovedsæde i Aarup. Der er således et sammentraf af filialer i Odense, der jævnfør tabel 12, kan reduceres med 2, grundet kort afstand mellem disse filialers beliggenhed. Der vil efterfølgende være flere filialer i Odense, hvilket vurderes rentabelt grundet byens størrelse og afstanden i mellem filialerne. Da Odense ligeledes er den by, begge pengeinstitutter er repræsenteret i, og som Nordfyns Bank har ekspanderet i med en ny filial i 2014 i Dalum, vurderes det som hensigtsmæssigt at etablere et nyt fælles hovedkontor i Odense. Det vil medføre nedskæringer i medarbejderstaben på

¹¹⁸ www.nordfynsbank.dk (3) s. 3 - 7

¹¹⁹ www.denstoredanske.dk (2)

administrationsniveau. De oprindelige hovedkontorer i Bogense og Aarup vil fortsætte som almindelige filialer. Størrelsen på filialerne skal efterfølgende vurderes, om de er for store eller om de skal afhændes via salg eller fremlejes. Filialen i Aarup, er opført i 1982 som domicil for Totalbanken, og har meget historie for såvel banken samt byen. Det vurderes dog at domicilejendommen bliver for stor som en filial, så de resterende lokaler kan i starten udlejes.

Tabel 12: Filialer/Afdelinger for Totalbanken og Nordfyns Bank

Afdeling	Adresse	By	Areal/m2	Antal ansatte før fusion	Antal ansatte efter fusion
Nordfyns bank (Hovedkontor) inkl. Erhverv	Adelgade 49	Bogense	1.223	32	5
Nordfyns Bank	Dalumvej 30	Odense SV	698	6	6
Nordfyns Bank	Langegade 7	Kerteminde	414	8	8
Nordfyns Bank	Østergade 40	Middelfart	1.064	10	10
Nordfyns Bank	Jernbanegade 22	Otterup	344	12	12
Nordfyns Bank	Skibhusvej 55	Odense C	454	9	0
Nordfyns Bank	Vesterled 2	Søndersø	692	8	8
Nordfyns Bank	Rugvang 36	Odense NV	401	5	8
Nordfyns Finans A/S	Adelgade 49	Bogense	1.223	10	0
Totalbanken (Hovedkontor) (Erhvervscenter)	Bredgade 95	Aarup	1.864	34	5
Totalbanken	Ll.Gråbrødrestr. 1	Odense C.	662	6	13
Totalbanken	Rugårdsvej 244	Odense NV	240	5	0
Totalbanken	Tallerupvej 24	Tommerup	441	5	5
Totalbanken	Vestergade 2A	Vissenbjerg	221	4	4
Totalbanken (Dk. Erhvervs finansiering)	Bredgade 95	Aarup	1.864	5	0
Nyt Hovedkontor		Odense	1.500		34
Ny Leasing afdeling		Odense			13
I alt				159	142

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.nordfynsbank.dk samt www.totalbanken.dk og www.ois.dk

9.2 Sammenlægning af filialer

Da begge pengeinstitutter har aktiver i form af Domicilejendomme, Totalbanken med 24.531 mio. kr.¹²⁰, fordelt på 5 ejendomme og Nordfyns Bank med 30.306 mio. kr.¹²¹ fordelt på 8 ejendomme, hvoraf den sidst tilkomne i Dalum vurderes lejet, antages det at ejendommene er

¹²⁰ Totalbankens årsrapport 2014 s. 34

¹²¹ Nordfyns Bank årsrapport 2014 s. 31

ejet af begge pengeinstitutter. Det underbygges endvidere af interview med Direktør Holger Bruun til Finanswatch d. 23.02.2015, som udtaler, at de øgede omkostninger i 2014 på 12 % bla. Skyldes istandsættelse af ældre bygninger¹²². Havde bygningerne været lejet havde udvendig vedligeholdelse/istandsættelse påhvilet ejer og dermed ikke Nordfyns Bank.

Filialerne med gul jf. tabel 12 vurderes, at skulle sammenlægges, da der kun er 7 min. eller 1,4 km. i mellem disse. Beliggenheden i Lille Gråbrødrestræde 1 vurderes, at være bedst beliggende i forhold til bymidten og øvrige banker, ligesom erhvervsarealet her er størst, hvorfor det er Nordfyns Bank beliggende Skibhusvej 55, som anbefales nedlagt. Det naturligvis forudsat, at Filialen på Lille Gråbrødrestræde er stor nok. Endvidere vurderes Filialerne markeret med grøn jf. tabel 12 sammenlagt, da afstanden her kun er 3 min. eller 0,6 km. Filialen beliggende Rugvang 36, er beliggende i det velbesøgte Tarup Center og vurderes, at være den bedst fortsættende filial. Det vil derfor være Totalbankens filial i Tarup som nedlægges. Begge nedlæggelser vil medføre beskæring i medarbejderstaben og dermed besparelser i form af lønninger samt husleje.

Jf. Danmarks største erhvervsportal www.olavdelinde.dk ligger slagspriserne på erhvervsejendomme i Odense i gennemsnit på ca. 9.000 kr./m². Qua de nye tal fra ejendomsmarked, som viser fremgang og hvor der endda tales om nye ”boligbobler”¹²³, vurderes det som et fordelagtigt tidspunkt at afhænde ejendommene på. Det er desuden ikke ”sund” finansielt drift, at pengeinstituttet agerer udlejningsfirma. Det er ikke her, at pengeinstituttet skal ligge sin fokus, men på at levere finansielle ydelser. Da fuldt udlejet ejendomme giver en højere faktor og dermed pris, anbefales det at en erhvervsmægler forestår udlejning af de 2 lokaler – gerne med en lejekontrakt på 5 år eller mere. Derefter kan ejendommene sælges.

Ved udlejning af lokalerne er den årlige leje for kontorlokaler beliggende i Odense gennemsnitlig på 700 kr./m² ¹²⁴. Det vurderes derfor, at der i de første drifts år af fusionsinstituttet vil ligge en indtægt på 486 t.kr. (454 m² + 240 m² à 700 kr.) Dertil kommer et fradrag på besparet forbrugsudgifter, men til gengæld også øget administrationsudgifter. Hvilket forudsættes at udligne hinanden.

¹²² www.finanswatch.dk (21)

¹²³ www.dr.dk

¹²⁴ www.olavdelinde.dk

9.3 Nyt Hovedsæde

Det nye hovedsæde vurderes som tidligere beskrevet bedst beliggende i Odense, hvilket er nyt og signalere nye tider for begge parter. At vurdere ud fra de nuværende filialer, er ingen af disse af en størrelse, som kan benyttes til fremtidig hovedsæde. Der ligger derfor en udfordring i, at finde en ny domicilejendom. Det vurderes, at den nye domicil skal huse ca. 29 stabsansatte samt 5 filialmedarbejdere efter fusionen. Herunder at leasingselskaberne endvidere bliver placeret på hovedkontoret. 1.500 m² vurderes som et passende areal, både nu og med evt. senere behov for flere medarbejdere. Lejen for det nye areal vil jf. tidligere beskrevet m² priser udgøre 1.055 t.kr./år (1.500 m² á 700 kr.). Med åbning af det nye hovedkontor og dermed endnu en filial med rådgivere til at betjene kunderne i Odense, vil fusionsinstituttet være velrepræsenteret i Odense med 5 filialer, hvilket vil give en god strategisk konkurrencemæssig fordel. Fynske Banks vision er nemlig at skabe vækst ved at etablere sig i Odense¹²⁵, hvorfor konkurrencen her øges i Danmarks 3. største by. Samtidig vil det ”gamle” hovedsæde i Bogense på 1.223 m² skulle reduceres til at huse 5 medarbejdere, hvorfor 300 m² vurderes at være passende. De resterende 923 m² skal herefter udlejes til 554 t.kr./år (923 m² á 600 kr./år, lejeprisen i Bogense er sat ud fra en vurdering af, at lejeprisen her er lavere end i Odense). Det ”gamle” hovedsæde i Aarup skal efterfølgende huse ca. 5 medarbejdere på ca. 300 m², hvorfor der vil indgå en lejeindtægt på 1.095 t.kr. (1.564 m² á 600 kr./år, igen vurderet ud fra en lavere leje end i Odense). Det giver i alt en samlede huslejebesparelse på 594 t.kr./år. Det naturligvis forudsat, at lokalerne kan udlejes og igen, at sparet forbrugsudgifter udligner administrationsomkostninger og omkostninger til indretning af nye lokaler. På sigt anbefales det at begge ejendomme i Aarup og Bogense sælges og fusionsinstituttet fortsætter som lejer.

9.4 Medarbejdere

Posten til afholdelse af løn til ansatte vil blive reduceret som følge af fusionen og dermed afskedigelser. I 2014 har Nordfyns Bank udgifter for 108.067 t.kr. til personale og administration, trækkes udgifter til direktion og bestyrelse på 3.889 t.kr. fra, udgør posten 104.187 t.kr.¹²⁶. Den øgede medarbejderstab i 2014 skyldes ifølge direktør Holger Bruun åbning af ny filial i Dalum og flere medarbejdere i de øvrige filialer. Medarbejderstaben forventes endvidere yderligere øget i 2015, som et led i Nordfyns Banks vækstplan¹²⁷. Hvilket har medvirket til en stigning i personaleudgifterne på 12 % samt stigende omkostninger på 10

¹²⁵ www.fynskebank.dk

¹²⁶ Nordfyns bank årsrapport 2014 s. 25

¹²⁷ www.finanswatch.dk (22)

% i administrationsomkostninger¹²⁸. En vision om vækst, som vil blive hurtigt realiseret ved en fusion med Totalbanken. I april 2015 søger Nordfyns Bank en Finanschef, så medarbejderstaben udvides yderligere¹²⁹. Samtidig har Totalbanken i 2014 udgifter for 62.102 t.kr. til lønninger, fratrækkes udgifter til bestyrelse på 607 t.kr. samt til direktionen på 2.512 t.kr. udgør posten 33.517 t.kr.¹³⁰ i 2014. Samlet set udgør posten således 137.704 t.kr. for begge pengeinstitutter fordelt på 159 medarbejdere, hvilket giver en gennemsnitlig lønomkostning på 866 t.kr. pr. medarbejder.

Ved sammenlægning af de 4 filialer til 2 filialer skal der afskediges medarbejdere, således at der kun er en chef i hver afdeling. Ydermere skal der afskediges 2 kunderådgivere. Således afskediges i alt 4 medarbejdere ved sammenlægningerne, hvilket svare til 3.464 t.kr./år. Hertil kommer omkostninger til opsigelsesvarslinger på mellem 3 og 6 mdr., alt efter hvor længe medarbejderne har oparbejdet anciennitet. Der vil således først være en ”synlig” effekt som følge af reducere i medarbejderomkostningerne efter 6 mdr.

Endvidere vil der ske afskedigelser i stabsafdelingerne og dermed administrationen, hvor der efter fusionen vil finde et senarie af dobbelt ansatte sted. Reduceringen i administrationen er foretaget på baggrund af ”hvor stort hovedet bør være i forhold til kroppen” – eller hvor mange ansatte der er behov for at administrere pengeinstituttets medarbejdere. Endvidere er der taget højde for, at afdelingerne i det fusionerede institut fremadrettet ikke er større end der kun skal være en afdelingschef. Samlet set reduceres stabsafdelingen med 10 medarbejdere jf. tabel 13.

¹²⁸ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 25

¹²⁹ www.mercuriurval.dk

¹³⁰ Totalbankens årsrapport 2014 s. 29

Tabel 13: Antal medarbejdere i stabsfunktionen før og efter fusion

Stabsfunktion	Nordfyns Bank	Totalbanken	Reducering	Fusionsinstitut
Administration	5	8	3	10
- It-konsulent	2			
- HR	1			
- Bankbetjent	1		1	
- Service/support medarbejder	1	8	2	
Bolig	1		1	0
Fonds-og likviditetsafdeling	3	2	1	4
Intern kontrol	1			1
Investeringsafdeling	2			2
Kreditaafdeling	5	3	2	6
Økonomi		6	2	4
Pension	1	1	1	1
Vurderingsansvarlig		1		1
Udvikling	1			1
I alt	19	21	10	30

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.nordfynsbank.dk samt www.totalbanken.dk samt egen vurdering.

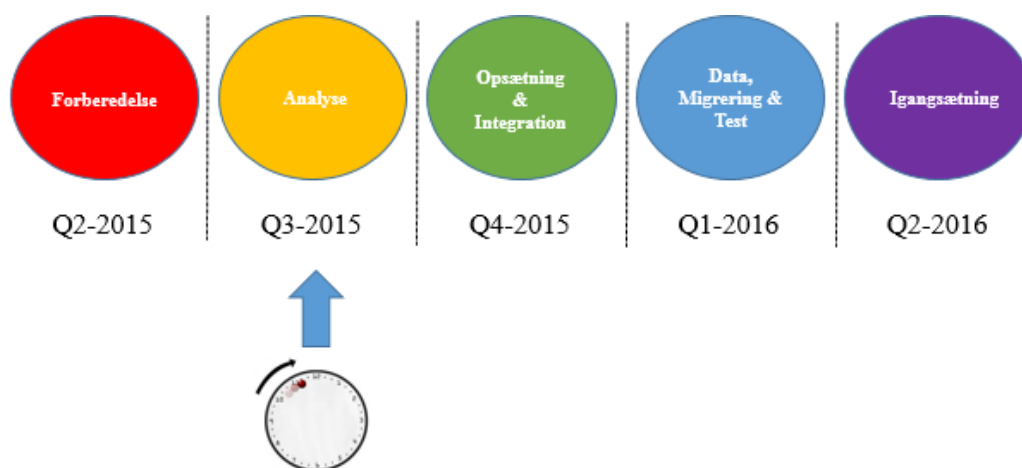
Af tabel 13, fremgår det, at pengeinstitutternes stabsfunktioner ikke er opdelt ens. Nordfyns Bank har således ikke en vurderingsmægler ansat, hvorfor det må antages, at de køber ydelsen udefra. Ydelsen hertil spares væk ved sammenlægningen, da det vurderes, at én mægler kan nå Fyn og vurderinger af kunders ejendomme længere væk kan tilkøbes udefra, men der vil alt andet end lige være en besparelse. Nordfyns Bank har en bankbetjent ansat, hvilket sjældent ses i dag, da arbejdet er delt ud på øvrige ansatte, hvilket også gør sig gældende for Totalbanken, så det anbefales at denne stabsfunktion nedlægges. Nordfyns Bank har to it-konsulenter ansatte, hvilket også anses for tilstrækkeligt efter fusionen, der må dog medregnes ekstra omkostninger det første driftsår til integrering af nyt data-system til Totalbankens medarbejdere. Det antages, at Totalbanken tilkøber ydelsen, hvorfor der også her vil være en besparelse. I alt giver fusionering en reducere på 10 medarbejdere, hvilket svarer til 8.660 t.kr./år (10 * 866 t.kr./år).

9.5 IT-systemer

Da Nordfyns Bank benytter Bankdata og Totalbanken benytter Bankernes EDC Central (BEC), skal der ske en udskiftning af én af datacentralerne. Begge datacentraler er anerkendte datacentraler for finansielle IT-løsninger. Bankdata har færre kunder og deres største kunder er Jyske Bank og Sydbank, mens BEC har langt flere kunder og de største er Spar Nord, Nykredit og Arbejdernes Landsbank. Både Nordfyns Bank og Totalbanken er medejere af bankcentralerne, og der vil derfor være aktier, som skal afhændes. Da begge datacentraler

tilbyder samme service, og det grundet konkurrence på marked forudsættes, at prisen er den samme, kunne begge datacentraler benyttes af fusionsinstituttet. Nordfyns Bank har flere fortsættende medarbejdere, som er ”vant til” at bruge Bankdata ligesom der her er færre kunder i Bankdata, hvilket vil give fusionsinstituttet bedre mulighed, for at blive hørt og opnå enighed med de øvrige medlemmer, når der skal forretningsudvikles løsninger. Derfor forudsættes det, at fusionsinstituttets fremtidige datacentral er Bankdata og aktierne i BEC dermed skal afhændes og licensaftalen opsiges. Med udgangspunkt i Spar Nords konvertering af datacentral, er en opsigelsesperiode på 3 år antaget¹³¹. Grundet konkurrence på markedet og Bankdatas størrelse, ønske om at blive større samt fortilfælde i sektoren, antages det at Bankdata vil kompensere for udgiften til opsigelsen i første års ydelse. Den fremtidige ydelse til datacentral vil herefter være uændret for fusionsinstituttet. Der vil dog være en ekstra udgift til implementering af det nye Bankdata for de fortsættende medarbejdere fra Totalbanken, hvilket antages at udgøre 1 mio. kr.

Figur 20: Proces vedrørende skift af datacentral



Kilde: Egen tilvirkning

I figur 20 ovenfor er der vist et eksempel på, hvordan en proces kan se ud, hvis et pengeinstitut skal skifte datacentral. Denne proces er delt over fem kvartaler, og alt afhængigt af hvor meget datamateriale der skal overføres, og antallet af udfordringer som mødes, kan det være, at det tager kortere eller længere tid.

9.6 Leasingselskaber

En horisontal ”fordel” ved fusionsinstituttet er, at begge pengeinstitutter har et leasingselskab som datterselskab, som begge er forholdsvis ”nye” i en koncernbetragtning. Totalbanken

¹³¹ www.sparnord.dk (1)

driver som beskrevet i afsnit 2, Dansk Erhvervsfinansiering A/S¹³², som er overtaget 1. juli 2013, med 5 ansatte i 2014, hvilket er 1 mere i forhold til 2013. Leasingen omfatter primært varevogne til små og mellemstore virksomheder. Nordfyns Bank driver Nordfyns Finans, som tilbyder leasingfinansiering. En sammenlægning vil give besparelser i form af medarbejdernedskæringer, og det vurderes, at fusionsinstituttet kan lægge leasingafdelingerne sammen og optimere med reducere af to personer, så der fremadrettet kun er en overordnet chef for 13 medarbejdere og at en administrationsmedarbejder afskediges. Det giver en samlet besparelse på 1.732 t.kr./år (2 * 866 t.kr.).

9.7 Ledelse

Nordfyns Bank har Holger Bruun som administrerende direktør, som er 57 år. I 2014 modtog han en årlig gage på 2.410 t.kr. + pension på 245 t.kr.¹³³.

Ivan Sløk er Bankdirektør i Totalbanken, og han blev ansat i 2003 og er 50 år. I 2014 udgjorde gage til direktionen 2.049 t.kr. + pension 463 t.kr.¹³⁴. På baggrund af det fusionerede instituts størrelse på 142 medarbejdere og en balance på 4,88 mio. kr.¹³⁵ anbefales det, at der kun er en direktør fremadrettet. Den ene af de nuværende bankdirektører skal således afskediges. Da det forudsættes, at Nordfyns Bank køber Totalbanken jf. afsnit 8.1, er det naturligt, at det er Holger Bruun, som bliver den fortsættende direktør. Der er indgået en aftale med Ivan Sløk, hvor han kan betragte en fusion som en opsigelse og er berettiget til fratrædelsesgodtgørelse på 18 mdr. udover gagen i opsigelsesperioden på 6 mdr.¹³⁶. Det anbefales derfor, at der indgås en aftale med Ivan Sløk således, at han fortsætter som underdirektør det første år, og kan videregive sin viden til fusionsinstituttet. Forudsat Ivan Sløk er villig til at indgå en aftale, vil det give en opsigelsesomkostning på 1 år – i andet driftsår. Besparelsen på 2.049 t.kr. + 463 t.kr. vil derfor først kunne registreres i 3 driftsår. Det nyligt fusioneret pengeinstitut Fynske Bank startede med to bankdirektører, men den ene gik på pension i 2015, hvorfor det herefter af bestyrelsen vurderes for værende tilstrækkelig med en direktør¹³⁷. Den administrerende direktør i det ny fusionerede Fynske Bank modtog i 2014 kr. 3.000 t.kr. i årlig gage¹³⁸. Gagen til Holger Bruun som ny direktør i det fusionerede institut anslås derfor at udgøre 3.000 t.kr. inkl. Pension, hvilket giver en meromkostning på 345 t.kr.

¹³² Totalbankens årsrapport 2014 s. 10

¹³³ Nordfyns Banks årsrapport 2014 note 6, s. 25

¹³⁴ Totalbankens årsrapport 2014 note 6, s. 29

¹³⁵ Tabel 14

¹³⁶ Totalbankens årsrapport 2014 s. 29

¹³⁷ www.finanswatch.dk (23)

¹³⁸ Fynske Banks årsrapport 2014 note 7, s. 28

9.8 Bestyrelse

Nordfyns Banks bestyrelse består af 8 personer og modtog i 2014 samlet kr. 963 mio. kr. i honorar¹³⁹. Repræsentantskabet består af 28 medlemmer, som tilsammen modtog 262 t. kr. i honorar i 2014. Totalbankens bestyrelse består af 7 medlemmer, som modtog 607 t.kr. i 2014. Repræsentantskabet består af 13 medlemmer, som ikke modtager honorar. Udgiften til aflønning af bestyrelse og repræsentantskab er således væsentlig lavere i Totalbanken end i Nordfyns Bank. Det antages, at den nye bestyrelse skal være på 8 medlemmer, som er et gennemsnit af de nuværende bestyrelser og indebærer en omkostning til bestyrelsen på 837 t.kr.. Hvilket giver en reducere på 7 medlemmer og en besparelse på 733 t.kr.. Et gennemsnit i repræsentantskabet giver et nyt repræsentantskab på 20 medlemmer, en reducere på 21. Det anbefales, at alle repræsentantskabsmedlemmer fortsætter det første driftsår, hvorefter det nedskræres til 20 medlemmer, som Fynske Bank har praktiseret¹⁴⁰. Der fremgår ikke en honorering af Fynske Banks repræsentantskabet i deres årsrapport. Til sammenligning honorerer Danske Bank hver medlem med 25 t.kr. pr. år¹⁴¹. Ud fra devisen om, at Danske Bank er væsentlig større end det fremtidige fusionsinstitut, men at honorering af repræsentantskabet vil tiltrække mere erfaringsstærke repræsentanter anbefales honoreringen, at det sættes til gennemsnitlig 8 t.kr. pr. medlem pr. år. hvilket giver en udgift fra andet driftsår på 160 t.kr. og dermed en besparelse på 102 t.kr. De nye CRD IV krav skal sikre klare corporate governance-arrangementer¹⁴², der skal tilsikre, at det er kompetencedygtige, uafhængige og forskellige medlemmer, som besidder posterne i bestyrelserne i fastlagt periode. Krav som den nye bestyrelse i fusionsinstituttet skal overholde.

9.9 Revision

Nordfyns Bank havde revisionshonorar på 452 t.kr. i 2014¹⁴³. Totalbanken havde i 2014 en udgift på 555 t.kr. til revisionshonorar¹⁴⁴. En sammenlægning vil medføre ét bogholderi fremadrettet, og dermed spares udgifter på dobbelt bogholderi, hvorfor det skønnes, at fusionsinstituttet vil have udgifter til revisionshonorar på 800 t.kr., hvilket giver en årlig besparelse på 207 t.kr.

9.10 Andre besparelser

Øvrige besparelser som følge af de synergieffekter, som opnås ved en fusion, kan ikke umiddelbart måles, men kan forventes at være positive. Det er blandt andet de interne rutiner

¹³⁹ Nordfyns Banks årsrapport 2014 note 6, s. 25

¹⁴⁰ Fynske Banks årsrapport s. 10

¹⁴¹ www.danskebank.dk

¹⁴² Deloitte – Nye kapitalkrav til pengeinstitutter s. 7

¹⁴³ Nordfyns Banks årsrapport 2014 s. 25

¹⁴⁴ Totalbankens årsrapport 2014 s. 29

og arbejdsformer, som ikke er offentligt tilgængeligt, men som direktører og medarbejdere skal synliggøre for at opnå alle besparelser. Efter fusionen vil pengeinstituttet være større og dermed kunne ”presse” sine leverandører til bedre priser, men også have konkurrencemæssige fordele i form af en større tilstedeværelse på det fynske marked.

9.11 Medarbejdere pr. balancemilliard/Basisindtjening pr. medarbejder

Nøgletallet medarbejdere pr. balancemilliard udtrykker effektiviteten af medarbejdernes arbejde i banken, og indikere om pengeinstituttet har et passende antal medarbejdere i forhold til balancen.

Analyse fra 2012 viser, at det er de største banker, som har mindre medarbejdere pr. balancemilliard end mindre pengeinstitutter. Bl.a. viser analysen at Danske Bank havde 6,41 medarbejdere pr. balancemilliard og Nykredit Bank havde 3,52 medarbejdere pr. balancemilliard hvilket understøtter, at større banker har mindre personaleforbrug pr. balancemilliard¹⁴⁵.

Ligning 13:

$$\text{Medarbejdere pr. balancemilliard} = \frac{\text{Antal medarbejdere}}{\text{Balance Milliard}}$$

Nøgletallet Basisindtjening pr. medarbejder illustrerer, hvor meget den enkelte medarbejder i gennemsnit tjener til banken.

Ligning 14:

$$\text{Basisindtjening pr. medarbejder} = \frac{\text{Netto rente – og gebyrindtægter}}{\text{Gennemsnitlig antal medarbejder}}$$

Tabel 14: Medarbejdere pr. balancemilliard / Basisindtjening pr. medarbejder

Pengeinstitut (1.000 kr.)	Antal med- arbejdere	Balance pr. mia.	Rente- & gebyr indtægter	Basisindtjening pr. medarbejder	Medarb. pr. balancemia.
Nordfyns Bank	100	2,42	164.828	1.648	41,32
Totalbanken	59	2,46	141.325	2.395	23,98
Fynske bank	159	5,66	286.890	1.804	28,01
Lån & Spar Bank	369	13,69	818.222	2.217	26,95
Fusions institut	142	4,88	306.153	2.156	29.09

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne 2014 samt www.nordfynsbank.dk og www.totalbanken.dk

¹⁴⁵ www.aau.dk (3) s. 25

Heraf fremgår det tydeligt, at Nordfyns Bank har et væsentlig højere personaleforbrug end de øvrige pengeinstitutter. Hvilket kan forklares med, at Nordfyns Bank har valgt ansættelse af medarbejdere, i stedet for at købe ydelserne på f.eks. IT, bankbetjent m.m., overdisponeringen af medarbejdere afspejler sig også i basisindtjeningen pr. medarbejder, som er væsentlig mindre end i de øvrige pengeinstitutter. Totalbanken klarer sig derimod ganske fint sammenlignet med Lån & Spar Bank, som er et større pengeinstitut, og har således været god til at trimme organisationen i forhold til udgifterne. Fusionsinstituttet kommer i den høje ende, næsten på niveau med Lån & Spar Bank, som i en analyse foretaget i 2015¹⁴⁶ ligger blandt et af de pengeinstitutter, som klarer sig bedst i Danmark. Fusionen er således her til størst gavn for aktionærerne i Nordfyns Bank.

10 Driften fremadrettet

På baggrund af bilag 14, som viser driftsbudgettet for det fusioneret pengeinstitut, er det forudsat, at begge pengeinstitutter vil kunne præstere sammen, som det ville gøre fremadrettet som selvstændigt institut, hvorfor tallene i resultatopgørelsen er lagt sammen. Posterne vedrørende ”Netto- rente og gebyrindtægter”, ”Kursreguleringer”, ”Af og Nedskrivninger - aktiver” og ”Nedskrivninger på udlån” er der ikke ændre ved. Til gengæld er der budgetteret med en højere ”Andre driftsindtægter”, idet flere af fusionsbankens lokaler vil blive lejet ud, som bidrager positivt til den post med 2.135 t.kr.. Der er opstillet et toårigt budget for den fremtidige drift efter fusionen.

Det er den aktuelle situation, der ønskes belyst, og derfor er der ikke taget højde for, at selskabskatten løbende falder i perioden¹⁴⁷, og ydermere er inflationen, geo- og økonomiske hændelser heller ikke medtaget.

I driftsbudgettet er der notehenvielse til posterne, hvor der er sket ændringer. ”Andre driftsindtægter” er omtalt tidligere der bidrager positivt til budgettet og er omtalt i afsnit 9.2. Derudover vil posten for ”Personale og administration” ligeledes falde med tiden, grundet de kommende afskedigelser, hvor det i øjeblikket ser ud til, at antallet af medarbejdere bliver reduceret med 17 stk. svarende til 10,7 % fra 159 medarbejdere til 142 medarbejdere. ”Andre driftsudgifter” der i alt er budgetteret med 16.055 t.kr. i første budgetår, kan være svært, at forudsige idet den eks. omhandler udgifter til bl.a. indretning og flytning til nye lokaler i hele

¹⁴⁶ www.buisness.dk (3)

¹⁴⁷ www.danskerevisorer.dk (2)

organisationen, ændring af logoer og facader, udskiftning af brevpapir, samt istandsættelse/renovering inden de ekstra lokaler kan udlejes.

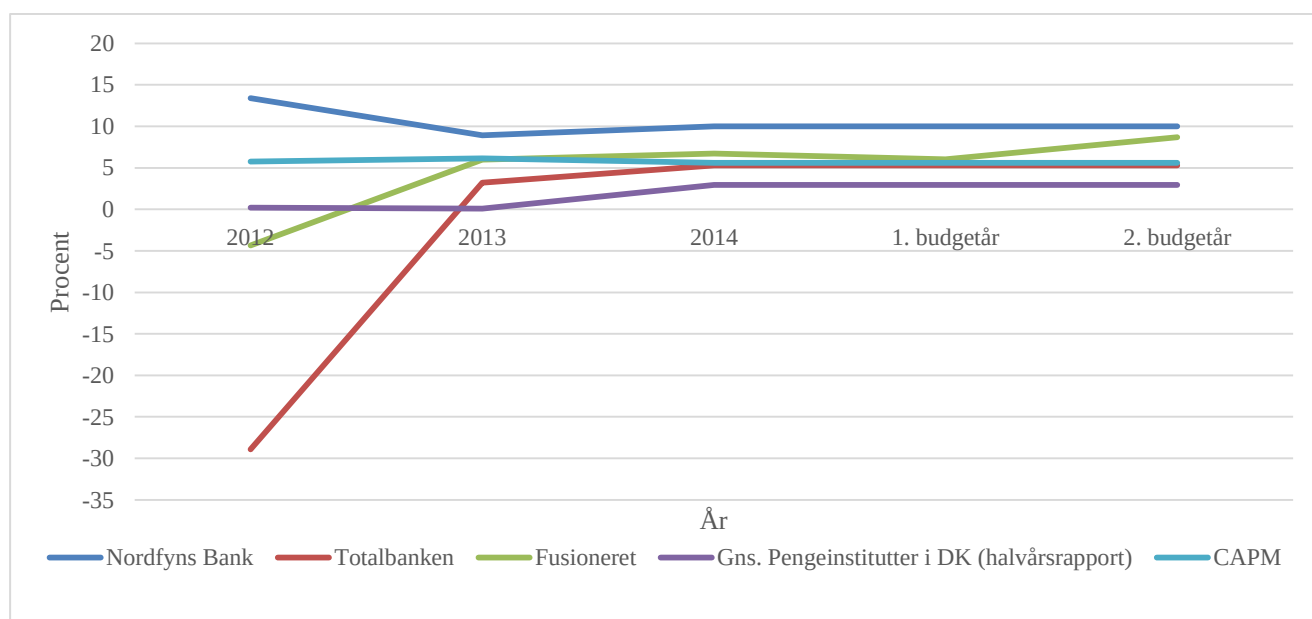
10.1 Fusionsbankens nøgletalsanalyse

I tidligere afsnit er vist nøgletalsanalyser for både Nordfyns Bank og Totalbanken. Med det opstillede driftsbudget, er det derfor muligt at se, hvorledes det fusioneret institut vil kunne performe. Dermed vil det også give en indikation over for aktionærerne, der sammen med de øvrige faktorer kan belyse, hvorvidt de opnår en fremtidig fordel. Nøgletallene som ønskes belyst er egenkapitalforrentningen, medarbejdere pr. balancemilliard samt vækstmuligheder for fremtiden.

10.2 Fusionseffekt vist i nøgletal

I afsnit 5.2 er pengeinstitutternes egenkapitalforrentning beskrevet og sammenlignet med CAPM, der svarer til investorerne forventede afkast. I beregningen for det fusioneret pengeinstitut er det forudsat, at egenkapitalen er den samme i hele budgettets periode, der samtidig udgør en summering af pengeinstitutternes egenkapital pr. 31.12.2015. Nedenfor i figur 21 ses effekten af fusionen samlet, og hver for sig samt i relation til CAPM.

Figur 21: Egenkapitalforrentningens effekt ved en fusion



Kilde: Egen tilvirkning pba. figur 6 og bilag 15

Af ovenstående figur kan det konkluderes, at en kommende fusionsbank vil have en egenkapitalforrentning på 8,69 %, og næsten på højde med Nordfyns Bank. For begges vedkommende ligger det over CAPM i begge budgetår, og dermed taler det for en fusion.

Et andet nøgletal, der kan være interessant, at analysere i en fusionssammensætning er ICGR (Internal Capital Generation Rate), idet den viser, hvor meget væksten i pengeinstituttet kan udgøre, uden af det påvirker solvensen. Dermed kan pengeinstituttet øge sit udlån ”gratis”, fordi den ikke skal ud og hente yderligere kapital.

Ligning 15: ICGR (Internal Capital Generation Rate)

$$ICGR = \frac{1}{Egenkapital \div Aktiver} \times \frac{Resultat \text{ efter skat}}{Aktiver} \times \frac{Resultat \text{ efter skat} - \text{udbytte}}{Resultat \text{ efter skat}}$$

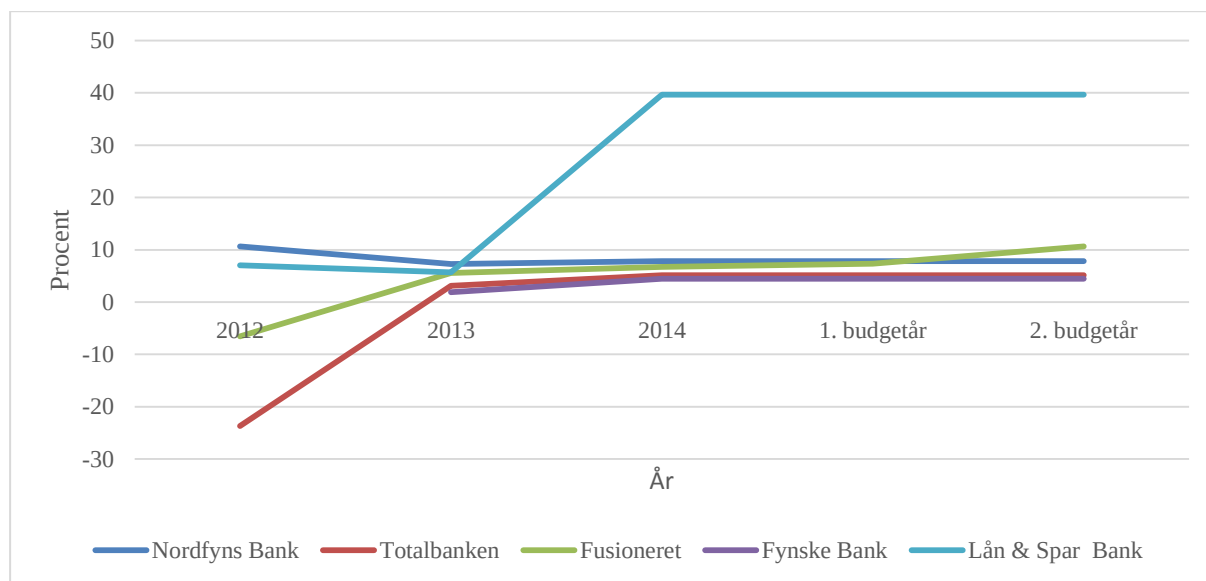
Nøgletallet ICGR tager udgangspunkt i pengeinstituttets drift i virksomheden pba. resultatet, og vil samtidig være afhængig af udbyttepolitikken hos pengeinstituttet. Balancen vil dog blive styrket, hvis pengeinstituttet ikke udbetaler udbytte og/eller har en konservativ udbyttepolitik, idet konsolideringen så vil medføre, at egenkapitalen styrkes. Men så vil en beregning af nøgletallet ikke give effekt. En hovedregel for pengeinstituttet bør dog være, at ICGR som minimum ligger på niveau med inflationen tillagt et års rentetilskrivning. I de tilfælde, hvor det kun lige kan dække inflation og renter, vil det blive betegnet som nulvækst.

Nedenfor i ligning 16 er ICGR for Nordfyns Bank beregnet. Samme formel er anvendt som beregningsgrundlag i figur 22, der giver et oversigtsbillede af ICGR-beregning for det fusionerede pengeinstitut sammenlignet med Nordfyns Bank, Totalbanken. Fynske Bank og Lån & Spar Bank er medtaget til benchmarking som i tidligere afsnit. For det fusioneret pengeinstitut er der tale om en summering af regnskabstallene for Nordfyns Bank og Totalbanken. Hos de andre pengeinstitutter herunder Nordfyns Bank og Totalbanken (som selvstændige) forudsættes det, at de præsterer på samme niveau i hele begge budgetår.

Ligning 16: Beregning af nøgletallet ICGR for Nordfyns Bank for 2014

$$ICGR = \frac{1}{287.578 \div 2.422.746} \times \frac{27.499}{2.422.746} \times \frac{27.499 - 4.950}{27.499} = 7,84 \%$$

Figur 22: ICGR (Internal Capital Generation Rate)



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsrapport 2014 & Bilag 16

Af ovenstående figur 22 kan det konkluderes, at Totalbanken generelt har fået en positiv ICGR. Dog var der lige 2012, hvor Totalbanken med deres underskud ikke kunne skabe en positiv ICGR. Omvendt var det året, hvor Nordfyns Bank kunne fremvise den bedste ICGR i perioden, der på daværende tidspunkt også var højere end Lån & Spar Bank. Lån & Spar Bank er siden blevet ”topscorer” med en ICGR, der senest udgjorde næsten 40 %. Af ovenstående fremgår det også, at aktionærerne i det fusionerede pengeinstitut vil få en højere ICGR i 2. budgetår, end hvad de selv har kunnet præstere hidtil, hvilket er positivt for begge aktionærgrupper. Isoleret set vil aktionærerne i Nordfyns Bank i en evt. fusion skulle acceptere at der går lidt længere tid, før det rigtigt får positiv effekt i forhold til deres nuværende situation, da 1. budgetår ligger under nuværende forhold. Omvendt vil aktionærerne i Totalbanken med det samme få en højere ICGR.

Som fusioneret pengeinstitut vil Nordfyns Bank og Totalbanken kunne vækst udlånet med 10,66 % i 2. budgetår, uden det påvirker solvensen, hvilket alt andet end lige vil medføre positive følger på ”Netto rente- og gebyrindtægter”. Dette taler for, at en fusion vil være hensigtsmæssigt for begge aktionærgrupper.

10.3 En vurdering af fusionen

For at en fusion skal blive en succes er det afgørende, at den medfører en række tiltag og forbedringer, som samlet set kan skabe en bedre forrentning end parterne ellers vil kunne som selvstændige. De positive effekter af fusionen vil med tiden være afledt af øget

nettoindtjening qua. stordriftsfordele, bedre kvalitet til gavn for både kunder og medarbejdere og bedre mulighed for vækst evt. med reduceret risiko. I fusionen skal der også kunne ses en synlig synergi i form af omkostningsbesparelser, bedre konkurrenceevne og mulighed for optimering i fremtiden. Er disse førømtalte ting ikke mulige i en acceptabel størrelsesorden, kan der som udgangspunkt ikke argumenteres for, at der skal ske en fusion.

Med baggrund i tidligere foretaget analyser og beregninger kan det konkluderes, at der ved en fusion mellem pengeinstitutterne kan ske reducere af udgifterne til administration, løn- og personale samt bedre drift på ejendomme, forudsat de også kan lejes ud.

Pengeinstitutterne er ydermere også begunstiget af, at kerneforrentningen er den samme i form at produkterne i langt højere grad er ens med en forbedret konkurrenceevne, fordi de begge primært opererer på Fyn. En fusionsbank har samtidig mulighed for, at sammensætte sin medarbejderstab med de bedste medarbejdere fra hvert pengeinstitut, hvorfor det i nogen grad også vil højne kvaliteten.

Ydermere er der i regnskabs-, kapital og risikostyringen løbende afdækket, hvorvidt det er begge aktionærgrupper eller blot den enkelte aktionærgruppe, der vil drage nytte af en fusion. Eksempelvis kan det nævnes, at pengeinstitutterne vil opnå en bedre spredning i sine udlånsaktiviteter og umiddelbar lige fordeling mellem udlån til privat- og erhvervskunder. Derved kan det også konkluderes, at effekten af fusionen i overvejende grad vil være positiv, hvilket understreges med et rentabelt driftsbudget i perioden, der indeholder øget indtægter med et lavere omkostningsniveau. For andre af nøgletallene viser det sig også, at de sammen kan skabe bedre resultater end hver for sig.

Dette indikerer en umiddelbar fordel for aktionærgrupperne, hvis de slår selskaberne sammen. Der er fordele og ulemper, og alle vægter ikke lige højt, men generelt ser det ud som om, at fordelene overtrækker ulemperne. Med til argumentationen hører også, at niveauet for nedskrivninger selvsagt ikke kendes i fremtiden, og udvikler de sig ikke positivt, kan det medføre, at fusionen ikke vil være en god idé. For aktionærerne i Totalbanken kan de risikere, at lånene som Finanstilsynet har blåstemplet i Nordfyns Bank ikke er så ”blå” som tidligere antaget, og modsat kan Nordfyns Banks aktionærer risikere, at Totalbanken ikke har fået/får styr på nedskrivningerne, hvorfor de fortsat vil stige. Med baggrund heri anbefales det, at der udarbejdes en ”due diligence” i begge institutter, hvorved begge udlånsbøger og forretningsmodeller kan blive besigtiget af den anden part med tredje part øjne.

Alle de økonomiske faktorer kan være nok så økonomisk gunstige, men selve fusionen skal på ledelsesplan håndteres på en effektiv måde. Dette begrundes med, at alle beregninger er foretaget under forudsætning af, at kundegrundlaget er i orden, men også at medarbejdergrundlaget er i orden. Hvis fusionseffekten gør, at medarbejdere og kunder bliver negativt stemte eller forsvinder, vil den positive effekt gradvist blive reduceret for til sidst måske helt at forsvinde. I så fald kan det konkluderes, at en fusion ikke vil være en god idé.

Figur 23: Eks. på tidslinje for implementering



Kilde: Egen til virkning

10.4 Organisationsplanlægning

For at fusionen skal blive en realitet, er det en forudsætning at den økonomiske del taler herfor, som konkluderet i foregående afsnit. For at fusionen kan gennemføres med succes, er ledelsens organisatoriske overvejelser i forhold til organisationsplanlægningen af afgørende betydning. De rette organisatoriske beslutninger reducerer usikkerheden i forhold til gennemførelsen, og er derfor gunstige for såvel aktionærer som medarbejdere. I dette kapitel vil de organisatoriske udfordringer blive analyseret og belyst for, at klarlægge hvad der sikre aktionærerne bedst muligt.

10.5 Organisationsstruktur

En væsentlig udfordring ved fusionen er den fremtidige organisationsstruktur, som interesserer alle interessenter. Det er derfor vigtigt, at få informeret omverden hurtigt og rigtigt om den nye organisationsstruktur, hvilket signalerer at der er styr på de fremtidige rammer og det skaber tillige ro i organisationen. Der findes 3 organisationsformer¹⁴⁸: - 1. Funktionsorganisationen, som opdeler afdelinger efter funktion og er den mest anvendte. Fordelene er, at ekspertisen samles og hurtigt kan videreudvikles. Ulempen er at afdelingerne ikke "taler sammen/samme sprog", og der derfor let kan opstå konflikter og skabes

¹⁴⁸ Organisationsteori 6. udgave af Bekka & Fivelsdal s. 58 -59

”flaskehalse” hos ledelsen. - 2. Produktionsformen, hvor afdelingerne er opdelt på produktgrupper. Det er en fordel, hvis en afdeling skal sælges fra, der handles med differentieret produkter eller der skal træffes hurtiges beslutninger. Ulemperne er bl.a., at der kan opstå dobbeltarbejde og stordriftsfordelene derved ikke udnyttes optimalt. - 3. Matrixorganisation/projektorganisation, som er velegnet til projektopgaver. Alle organisationsformer har fordele og ulemper, og det afgørende er, at finde den form som har flest ”fordele” for pengeinstituttet. Nordfyns Bank og Totalbanken har begge en funktionsorganisation¹⁴⁹, en organisationsform, som passer godt til et pengeinstitut, som typisk er opdelt i afdelinger pr. funktion. Her kan stordriftsfordelene udnyttes og forretningsgangene ensrettes. Det anbefales derfor, at det fusionerede pengeinstitut fortsætter som en funktionsorganisation.

I bilag 18, er opstillet et forslag til et organisationsdiagram for fusionsinstituttet, som er slanket med reducering af medarbejderstaben. Der er forskelle i funktionerne i pengeinstitutternes nuværende organisationsdiagram, som fremadrettet er sammensat til at udgøre 6 stabsafdelinger samt filialnet fordelt på 142 medarbejdere. Nordfyns Banks fordeling af stabsmedarbejdere kontra servicemedarbejderne er væsentlig større end i Totalbanken, et senarie som ikke er økonomisk hensigtsmæssig. Efter fusionen vil organisationen automatisk blive slanket og kapitalomkostningerne dermed nedbragt.

Med væsentlig medarbejderreducering i stabsafdelingerne jf. afsnit 9.4 ligges nogle af afdelingerne sammen og nye sammensættes for at opnå fordele ved stordrift. HR og PR¹⁵⁰ lægges sammen, og den nuværende IT-afdeling bestående af 2 mand fra Nordfyns Bank fortsætter som support og IT- ansvarlige. Totalbanken har tidligere tilkøbt IT-support udefra, men 2 mand vurderes nok til den daglige support. Det vurderes dog, at der i opstartsperioden med konvertering af nyt It-system for Totalbankens medarbejdere skal tilkobles ekstern It-service, ligesom der ved specielopgaver kan tilkobles ekstra assistance. Administrationsfunktionen er en ny afdeling, som skal varetage flere funktioner herunder support til rådgivere og forretningsudvikling. Leasingselskaberne ligges sammen og får egen afdeling. Endeligt anbefales det at filialnettet opdeles i erhverv og 3 områdeafdelinger:

- 1. Odense:** Ll. Gårbrødrestræde, Rugvang, Dalumvej, Katteminde, Nyt hovedkontor.
- 2. Syd:** Middelfart, Aarup, Vissenbjerg, Tommerup.
- 3. Nord:** Bogense, Otterup, Sømdersø

¹⁴⁹ Bilag 18 og 19

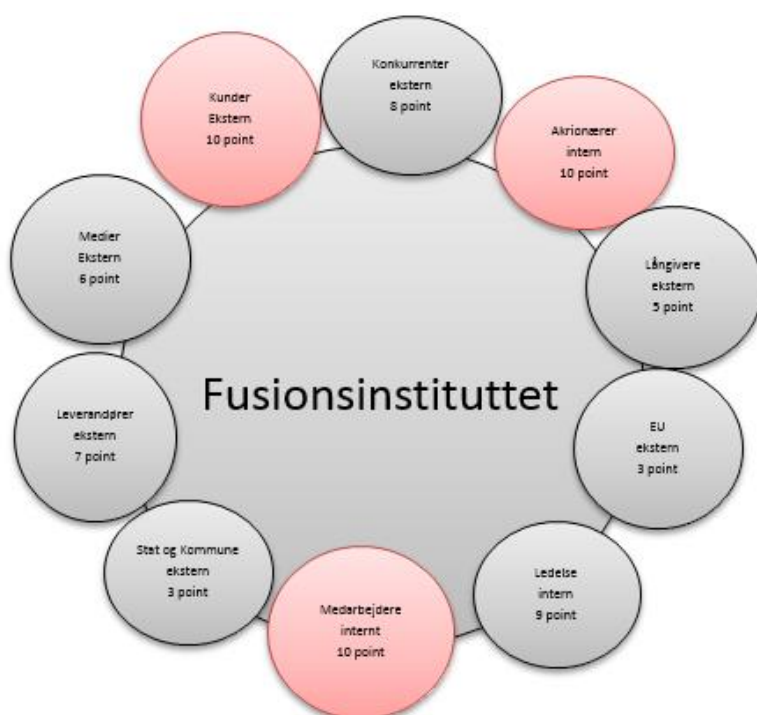
¹⁵⁰ HR & PR: **H**uman **R**essouce & **P**ublic **R**elations

Hvor hvert område består af 3-5 filialer, som kan fungere som et team med månedlige morgenmøder, hvor der kan foregå vidensdeling, præsenteres markedsanalyser og endeligt kan afdelingerne supplere hinanden ved spidsbelastninger, sygdom og ferie. Den nye områdeinddeling vil skabe samarbejde på tværs af afdelingerne og medvirke internt til større kendskab til hinanden, for derved, at give kunderne en bedre service. Da områdeinddelingerne er nye for alle, bør de kommunikeres ud hurtigst muligt.

10.6 Interessentanalyse

For at give et overblik over hvilke interessenter, som ledelsen bør have fokus på foretages en interessentanalyse. Der tages udgangspunkt i interessentmodellen, der forudsætter, at alle interessenter har indflydelse i mere eller mindre grad. De enkelte interessenter yder forskellige bidrag til pengeinstituttet, og til gengæld får de en belønning herfor – det er vigtigt, at der er balance i forholdet¹⁵¹. Interessentmodellen opdeles i interne og eksterne interessenter, som nedenfor er point-givet på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er det vigtigste. De højest placeret interessentgrupper bør indgå i ledelsens overvejelser, og vil her blive belyst.

Figur 24: interessentmodellen



Kilde: Organisationsteori 6. udgave af Bekka og Fivelsdal s. 19.

¹⁵¹ iBog: Virksomhedsøkonomi B afsnit 2.2 af Bang, Frølich, Hassing, Poulsen og Størup

10.7 Aktionærer

Aktionærerne er ejerne af pengeinstitutterne, som stiller den nødvendige egenkapital til rådighed. Til gengæld kræver de et tilfredsstillende afkast. Aktionærerne er som udgangspunkt altid de vigtigste, da det er deres interesser, som skal varetages, uanset hvad pengeinstituttet foretager sig. Pengeinstituttets primære opgave er dermed at udlodde udbytte til aktionærerne og få aktiekursen til at stige - det gøres ved at skabe et positivt overskud af en vis størrelse. Aktionærernes interesser er forskellige - nogle er kortsigtet andre langsigtet. Nordfyns Bank samt Totalbanken er begge lokale pengeinstitutter, som er udsprunget af lokale ildsjæles initiativ til at starte et lokalt pengeinstitut, hvorfor størstedelen af aktionærerne er lokale og udover at være aktionærer i pengeinstitutterne, derfor også er kunder. De fleste aktionærer har således qua deres interesser og pengeinstitutternes historie ikke kun interesse i afkastet, men i selve pengeinstituttet – flere af aktionærerne tænker med hjertet. Det kan give implementeringsudfordringer, specielt for Totalbanken, som qua delkonklusionen i afsnit 8 må skifte navn til Nordfyns Bank.

Aktionærerne i begge pengeinstitutter skal vende sig til en ny bestyrelse med flere nye ansigter. Dog er Nordfyns Bank og Totalbankens markedsområde nært beliggende og værdierne som aktionærerne værner om i et lokalt pengeinstitut umiddelbart ens. For at fusionen kan forløbe bedst muligt, er det vigtigt, at aktionærerne er positivt indstillet, hvilket forventes, da fusionen vil ske efter en godkendelse på en ekstraordinær generalforsamling.

10.8 Kunder

Pengeinstituttets kunder er mindst ligeså vigtig en interesser som aktionærerne. Uden ejer ingen virksomhed – uden kunder ingen indtjening. Det er derfor vigtigt, at kunderne bliver i pengeinstituttet efter fusionen. Da Pengeinstitutterne begge er beliggende i samme område, må det formodes, at mange af kunderne er bekendte med det fusionerende pengeinstitut. Det kan have sine fordele, at det ikke er et stort eller ”ikke kendt” pengeinstitut der fusioneres med, men det kan også være en ulempe, hvis kunderne ikke har en positiv oplevelse af det modsatte pengeinstitut. Det er derfor vigtigt, at der signaleres internt som eksternt, at pengeinstituttets lokale værdier vil fortsætte i det fusionerede pengeinstitut. Der vil blive foretaget afskedigelser i forbindelse med optimering af forretningsgangene, som vil påvirke kunderne, (primært i Odense), hvor der er sammenfald i pengeinstitutternes beliggenhed. Det er derfor vigtigt, at der udarbejdes en plan for, hvordan kundeovergangen håndteres bedst muligt. Det er mest hensigtsmæssigt, at kunder fra Totalbanken eller Nordfyns Bank ved

fusionen primært varetages af en kunderådgiver fra samme pengeinstitut. Hvis det ikke er muligt, kunne det med fordel være den sekundære rådgiver som ved ferie ol. I forvejen betjener, den afskediget rådgivers kundeportefølje. Med reference til tidligere fusioner i sektoren udtaler kunder, at det de er mest bekymrede for, er gebyrstigninger¹⁵². Hvorfor eventuelle gebyrstigninger ikke bør forekomme den første tid efter fusionen. Selve navneændringen kan for kunderne i Totalbanken være en så stor omvæltning, at de fravælger banken. Kunderne skal holdes godt orienteret og gerne føle at fusionen også er en fordel for dem. Der må endelig ikke ske en lemmingeffekt¹⁵³ på grund af dårligt omdømme.

10.9 Medarbejdere

Medarbejderne tilbyder deres arbejdskraft, og til gengæld herfor modtager de løn, men kun for de færreste er løn en motivationsfaktor i sig selv. Det ses også i både Nordfyns Bank samt Totalbanken, at mange medarbejdere har været i banken i over 30 år. Medarbejderne er derfor dybt forankret i pengeinstitutterne og deres kultur. Som antaget i afsnit 9.4 afskediges 10 medarbejdere fra stabsfunktionen samt 4 rådgivere ved sammenlægning af afdelingerne i Odense. En fusion vil skabe utryghed i form af evt. afskedigelser, nedskæringer/mere arbejde, nyt IT-system for nogle, nye kollegaer og nye ejere. Medarbejderne er pengeinstitutternes ansigt ud af til, og det er vigtigt, at de har en positiv indstilling overfor fusionen, så dette kan viderebringes til kunderne. Utrygheden samt modstanden bør ledelsen have fokus på ved fusionen, så indtjeningen ikke forringes og kunderne fravælger det fusionerede pengeinstitut. Medarbejdernes bør derfor holdes godt orienterede, så usikkerhed og tvivl minimeres. Medarbejderne vurderes som værende den højest prioriterede faktor til succes, da de har den direkte kontakt og tillid til kunderne.

10.10 Andre Interessenter

Ledelsen er pointgivet til 9, men er tæt på de 3 højest placerede belyste interessenter. Ledelsen har ansvaret for forandringsprocessen, så alle interessenter føler sig trygge ved fusionen. Den nye ledelse vil i bestå af en direktør (Holger Bruun) samt en suppleant i det første år (Ivan Sløk), som har til opgave at skabe en positiv indstilling for fusionen blandt medarbejderne og afdelingslederne. Det er altafgørende, at modstanden mod forandringen minimeres for, at fusionen kan blive en succes. En anden vigtig interessent er leverandørerne, i det der for medarbejderne i Totalbanken vil ske et skifte af IT-systemet til Bankdata.

¹⁵² TV2-Nord

¹⁵³ Hvis én flygter, flygter alle andre også.

Implementeringen heraf bør ledelsen have fokus på, da flere medarbejdere i Totalbanken ikke kender Bankdata i forvejen. Begge pengeinstitutter samarbejder allerede med Totalkredit, hvor denne leverandør ikke er ukendt. Medierne har tidligere spurgt indtil mulighederne omkring en fusion mellem Nordfyns Bank og Totalbanken, som er blevet afvist af Nordfyns Bank. Det er vigtigt, at der udarbejdes en plan for en åben og god dialog med medierne, så der ikke her skabes et dårligt omdømme. Medierne kan påvirke omverden, der kan have effekt på interessenterne og muligvis skræmme nogle, heriblandt kunderne til at fravælge pengeinstituttet. Stat/Kommune skal godkende fusionen, men vurderes ikke at være en yderligere udfordring. EU skærper kravene til driften af pengeinstitutterne, hvor de nuværende CRD IV krav er medtaget i fusionsanalysen. Eventuelle fremtidige nye krav kan påvirke fremadrettet, men ikke for nuværende på selve fusionen, så i fusionsøjemed anses EU ikke for en væsentlig interessant.

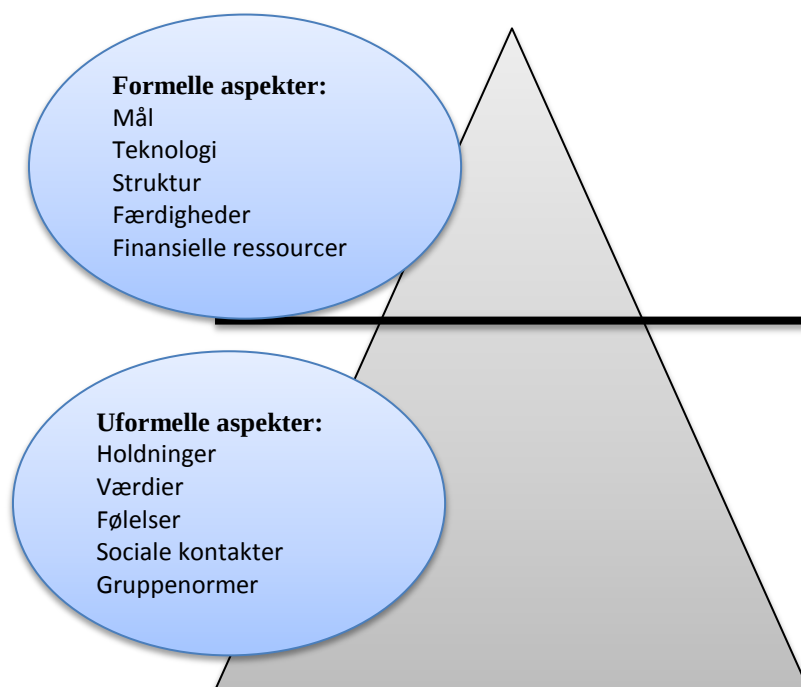
10.11 Delkonklusion

Som omtalt indledningsvist har alle interessenter en aktiv rolle i, hvor vellykket fusionen bliver. De 3 vurderet mest vigtige interessenter er blevet belyst særskilt. Her anses medarbejderne for værende de vigtigste interessenter - altså hovednøglen til en succesfuld fusion. Kunderne skal holdes godt orienterede, og der må ikke forekomme hurtige gebyrstigninger, som kan starte en Lemmingeffekt. Den vigtigste opgaver for den ”ny” ledelse er, at minimere modstanden mod forandring og hele tiden holde interessenterne ”under en lup”, så alle interesser varetages bedst muligt, og alle føler de får noget ud af fusionen.

11. Analyse af Organisationens kultur

Alle organisationer har forskellige kulturer, det gælder også for Nordfyns Bank og Totalbanken, hvorfor det ved fusionen er vigtigt, at der er fokus på implementering af en ny fælles kultur. Set udefra kommer kun en del af pengeinstitutternes kultur til syne, men de normer og ”regler”, der spiller ind i dagligdagen ses først ved en dybdegående analyse, og er således ”skjult” for omverden. Det illustreres via det organisatoriske isbjerg nedenfor:

Figur 25. Det organisatoriske isbjerg



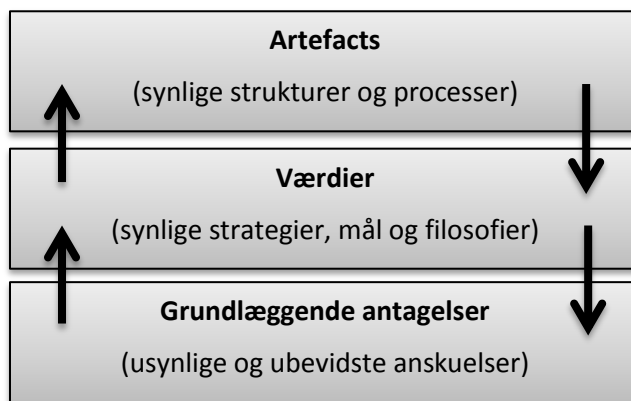
Kilde: Egen tilvirkning pba. Organisationsteori af J.Bekka & E. Fivelsdal 2014 side 143

Her ses det, at de formelle aspekter er de synlige forhold, som ligger ”over vandet” og derfor er hurtigst og lettest at påvirke, det er forhold som organisationsdiagram, IT-system, logo m.m. Mens de uformelle aspekter (kan være delvist skjult for omverden) har stor indflydelse på medarbejdernes daglige virke, og derfor vil de tage længere tid at ændre. Det er forhold som på baggrund af medarbejdernes sammensætning i forhold til alder, køn, uddannelse osv. har udviklet en kultur, som ikke er lige så let påvirkelig og forandringsvillig som de synlige forhold. Det er derfor vigtigt, at ledelsen fra starten af, viser engagement og går forrest, ved at udvise handlekraft og kommunikerer de nye visioner og mål ud til både medarbejdere og omverden¹⁵⁴. For at påvirke og forme den nye organisationskultur er det vigtigt, at identificerer såvel de synlige som de usynlige kulturelementer i pengeinstitutterne. Hertil anvendes Scheins kulturmodel, som er en gennemarbejdet og anerkendt model, som beskriver de 3 kulturniveauer indbyrdes sammenhæng, og at alle 3 niveauer tilsammen udgør kulturen i pengeinstitutterne¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Organisationskultur og ledelse af E. Schein s. 142

¹⁵⁵ Organisationsteori 6. udgave s. 145

Figur 26: Scheins Kulturmodel



Kilde: Egen tilvirkning pba. Organisationsteori af J.Bekka & E. Fivelsdal 2014 s. 147 samt Organisationskultur og ledelse af E. Schein s. 24.

11.1 Artefacts

Artefacts er toppen af isbjerget og dermed ”mest” synlige, men kan være svært at tyde for udefrakommende personer. Begge pengeinstitutter er beliggende på den nordlige del af Fyn, hvilket er en fordel for så vidt angår dialekt og lokalhistorisk forståelse. Hvor begge pengeinstitutter er over 100 år gamle og er udsprunget af lokalengagerede borgere, som beskrevet i afsnit 2, men det betyder også, at det er første gang i nyere tid, at pengeinstitutterne skal gennemgå en fusion med et andet pengeinstitut. Trods hensigtsmæssig baggrund, er historierne forskellige og dermed baggrunden for de individuelle kulturer, der også afspejler sig i, at mange af medarbejderne i begge pengeinstitutter har mangeårige anciennitet. Flere ændringer skal implementeres som nyt logo og navn for Totalbanken, der ændres til Nordfyns Bank. Samtlige medarbejdere får nyt hovedkontor bestående af flere nye ansigter. Totalbanken får endvidere nyt IT-system, når dette overgår til Bankdata. Der kan også være interne politikker såsom påklædning (dresscodes), tiltaleformer, ceremonier eller rutiner, som er forskellige. Alle temaer, som kan have forskellig betydning i pengeinstitutterne¹⁵⁶. Det er derfor vigtigt, at ledelsen tager højde for, at en 100 år gammel historie skal afsluttes, og en ny æra skal begynde. Filialerne er indrettet forskelligt, så for at vise nye tider og danne fællesskab for samtlige medarbejdere, bør ny ensartet indretning implementeres, så interiøret fremstår ens uanset hvilken filial kunderne kommer i. Dette ses hos Jyske Bank, der har retningslinjer for indretning, og hvor alle filialer fremstår ens. Selvom navnet fremadrettet bliver Nordfyns Bank anbefales det, at logoet ændres, så det fusionerede pengeinstitut får et nyt frisk logo.

¹⁵⁶ Organisationskultur og ledelse 1994 af E. Schein s. 25

11.2 Værdier

De grundlæggende værdier som strategi, mål og vision er synlige for omverden og vil ændre sig efter fusionen. Nordfyns Bank ligger vægt på synlighed, engagement og at være nærværende. Deres vision er, at ”gøre en forskel”, og de har tradition for at dyrke og styrke lokalmiljøet¹⁵⁷. Til sammenligning beskriver Totalbanken sig som et pengeinstitut, der ønsker at være tilgængelig med personlige relationer, hvor de slår på at være fleksibel, initiativrig og kompetent til at finde løsninger for kunderne. Deres slogan er ”vi kan tale om alt”. Samtidig støtter de udviklingen i lokalområdet. Sammenholdes de to pengeinstitutters visioner og værdigrundlag, er der umiddelbart ikke den store forskel at spotte, hvilket er en fordel for fusionen. Ledelsen kan bruge de nuværende fælles værdier som grundsten til opbygning af de nye grundlæggende værdier for fusionsinstituttet, så de har elementer af de ”gamle og kendte”, men også friske nye, der gør accepten lettere for medarbejderne, da kulturen sammen med værdierne er med til at reducere usikkerhed¹⁵⁸. Hertil vurderes det, at der skal udvikles et nyt slogan, som fra starten af skal implementeres i organisationen, så der hurtigst muligt dannes en fælles fremadrettet platform, som kan videreudvikle en ny fælles kultur. Til sammenligning har nyligt fusioneret Fynske Bank fået et nyt slogan: I dag. I morgen. I fælleskab.

11.3 Grundlæggende antagelser

Nederst i isbjerget under overfladen ligger usynlige eller skjulte forhold, som udgør de antagelser, som der normalt ikke udfordres eller debatteres, men blot finder sted. De er derfor meget svære at ændre. Schein beskriver antagelsen som et menneskeligt behov for kognitiv stabilitet¹⁵⁹. Det vil sige, at medarbejderne i pengeinstituttet finder tryghed i de normer og rammer, som de er vant til. Det er derfor vigtigt, at ledelsen anerkender og håndterer den utryghed som medarbejderne kan føle ved fusionen. Alternativt kan ubevidste antagelser medføre en modstand mod forandring, og dermed gøre det vanskeligt, at gennemfører en succesfuld fusion.

11.4 Ledelsesform

Det er væsentligt hvilken lederstil pengeinstitutterne anvender og om der er tale om en demokratisk eller autoritær leder. De nuværende lederstile er ikke oplyst og derfor ikke kendt. Ud fra generel mediedækning samt skriftlige henvendelser, som ikke er blevet besvaret, opfattes Nordfyns Banks Holger Bruun som ”lukket” og med en mere autoritær ledelsesstil i

¹⁵⁷ www.nordfynsbank.dk (4)

¹⁵⁸ Organisationsteori 6. udgave s. 150

¹⁵⁹ Organisationskultur og ledelse 1994 af E. Schein s. 30

forhold til Totalbankens Ivan Sløk, som mere ”åbent” beretter om selskabets situation, og derfor anses som en mere demokratisk leder. Det er kun antagelser, men såfremt de er korrekt antaget, vil Totalbankens medarbejdere ved fusionen opleve en mere autoritær lederstil, hvilket er vigtigt for ledelsen at tage højde for. Har medarbejderne f.eks. tidligere oplevet større råderum/frihedsgrader og ansvarsopgaver, kan det resultere i modstand fra medarbejderne. Nordfyns Bank har jf. tabel 14 i afsnit 9.1 den laveste basisindtjening pr. medarbejder, hvilket kan skyldes lederstilen og underbygge den antagne lederstil, som mere autoritær end demokratisk, hvor den motiverende leder skaber motiveret medarbejdere. Det er ledelsens opgave, at gå forrest og motivere medarbejderne, så de præstere bedst muligt og ved implementeringen minimere modstand mod forandring.

11.5 Ændring af organisationskulturen

Det er ledelsens opgave, at fastlægge en vision for, hvorledes de ønsker den fremtidige kultur skal være, samt hvilke mål de ønsker at opnå med visionen. Målene skal kommunikeres ud både internt i organisationen, men også eksternt så omverden er bekendt med det nye værdigrundlag. Det er ledelsens opgave at planlægge kommunikationen, således de rette informationer når ud til alle på de rigtige tidspunkter.

Internt i organisationen skal ledelsen tage beslutning om indretning af lokaler, logo og den nye organisationsstruktur, samt fastlægge en personalepolitik for bl.a. påklædning. Det kan nemmest gøres ved, at udarbejde en personalemappe/håndbog, som uddeles til alle medarbejdere. Når det nye værdigrundlag er besluttet, er det ledelsens opgave, at kommunikere det ud til hele organisationen, så alle forstår målene og hvorledes de opnås. Det skal derfor være i et klart og forståeligt sprog. Værdigrundlaget kan med fordel afsløres på en teamdag, hvor alle medarbejdere samles til en hyggelig og informativdag, hvor ledelsen går forrest og sørger for, at budskabet bliver positivt modtaget. Som E. Schein understreger, er ledelse og kultur tæt forbundet¹⁶⁰, så hvis kulturen skal ændres, bliver det ledelsens opgave, at være frontfigur. Med ledelsen menes derfor både direktøren samt afdelingscheferne, som skal være klædt på til opgaven. For at medarbejderne føler, at de bliver inddraget i det nye værdigrundlag og dermed får medindflydelse på kulturen, kan der afholdes en teamdag indeholdende workshops hvor medarbejderne blandes op i grupper, og hvor de får mulighed for, at udtrykke ris, ros, ønsker, ideer og frustrationer, som ledelsen efterfølgende kan følge op på og tage hånd om. På denne dag kan personalemappen/håndbogen ligeledes introduceres,

¹⁶⁰ Organisationsteori 6. udgave s. 148

og det hele kan afsluttes med en middag og socialt samvær, hvor medarbejderne igen blandes, så nye relationer kan knyttes.

Det er dog ikke kun internt, at det nye værdigrundlag skal kommunikeres ud, men også eksternt så omverden herunder forretningspartnere, kunder og leverandører klart har en opfattelse af, hvem det nye pengeinstitut er og hvad de vil. Kommunikationen er vigtig, så alle parter oplever, at ledelsen står bag den nye form og dermed udviser handlekraft, karakter og er klar til at imødekomme de nye udfordringer, som følger med en fusion. De nye tiltag kan kommunikeres ud via pressemeddelelser, interviews, og ved at holde en reception når det nye hovedkontor er klar til indflytning.

Når det handler om, at den nye kultur i fusionsinstituttet har ledelsen to valgmuligheder for gennemførelsen, kulturel revolution og småforandringer. Ved kulturel revolution ændres kulturen helt ved, at implementere helt nye værdier. Hvorimod der ved småforandringer, implementeres nye værdier med respekt for de ”gamle” traditionelle værdier og i et tilpasset tempo. Så selvom pengeinstitutternes nuværende værdier ligger tæt op ad hinanden, er der som beskrevet i afsnit 11.2 forskellige kodeks i organisationerne med lange historier. Så uden at kende den usynlige kultur i detaljer, vurderes det, at ledelsen opnår mest, ved at gå langsomt til værks og respektere de værdier, som bankerne selv har opbygget gennem deres lange historie. Hvis ledelsen vælger revolutionsmetoden, er der fare for store og for hurtige omvæltninger, som kan skabe øget modstand mod forandring, som i 1. fase bør have ledelsens første prioritet, så medarbejderne bruger energi på fusionen fremfor på modstand mod forandringerne.

11.6 Modstand mod forandring

Faste og kendte rammer giver en kultur og arbejdsdag, som skaber tryghed. Ved fusionen kastes bolden op, og medarbejderne får en ny hverdag i et ændret miljø, hvor medarbejdere er afskediget og værdigrundlaget og kulturen er forandret. Det skaber utryghed og usikkerhed, som kan fremkalde modstand fra medarbejderne mod de forandringer, som følger med fusionen. Da medarbejderne er ansigtet ud ad til, det vigtigste aktiv for banken og dermed aktionærerne, er det ledelsens opgave at minimere modstanden så fokus ligges på den nye forretning. Der er mange grunde til modstand mod forandring, nogle af disse er ifølge Moss Kanter¹⁶¹, at medarbejderne er ”bange” for at miste indflydelse, usikkerhed, tabe ansigt, ikke er god nok, større arbejdsbyrde, opsparet vrede/mistillid og frygten for at miste sit job. Det

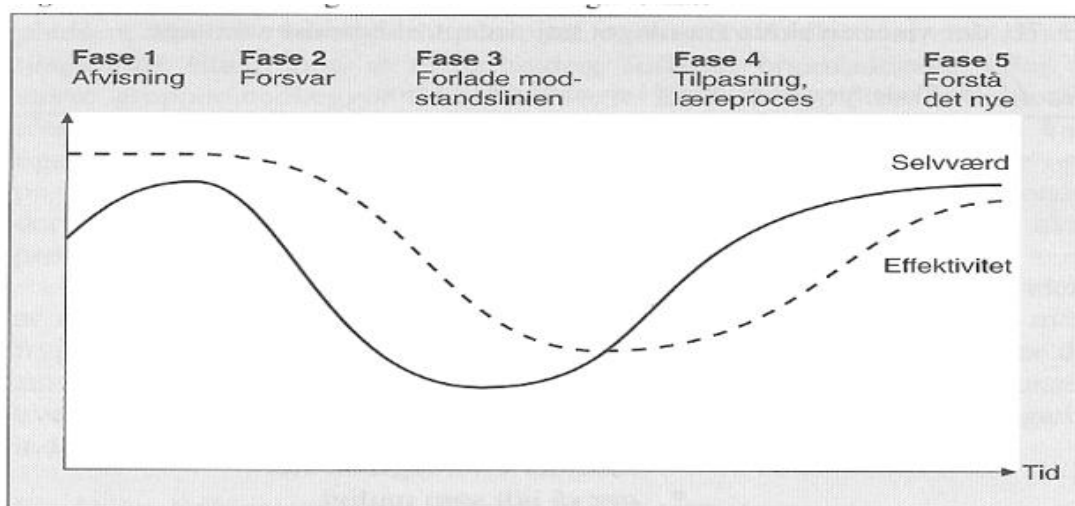
¹⁶¹ Organisationsteori 6. udgave s. 339

gør at, medarbejderne kan reagere negativt på forandringerne og ifølge Judson¹⁶² udløse forskellige adfærdsformer:

- Accept:** - Samarbejde og støtte - Samarbejde under pres - Accept
- Ligegyldighed:** - Passiv resignation - Apati - Gør kun hvad man får besked på
- Passiv modstand:** - Umoden adfærd - Manglende indlæring
- Aktiv modstand:** - Protesterer - Sætter tempoet ned - Begår fejl - Sabotager bevidst

Det er ledelsens opgave, at forhindre aktiv modstand, og bevæge medarbejderne mod stadiet af accept, som dermed vil udløse samarbejdsvillighed. Det er en udvikling af medarbejdernes effektivitet og selvværd, som udløser accepten og det at forstå det nye. Ifølge Moss kanter kan denne fase opdeles i 5 faser:

Figur 27. Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Organisationsteori 6. udgave side 339

Det er ledelsens opgave, at lede medarbejderne så hurtigt som muligt ind i fase 5, og det kræver en tilrettelagt proces hvor utrygheden over tid minimeres. De medarbejdere, der skal afskediges, skal så hurtigt som muligt have besked, så det "nye hold" hurtigt sættes. Implementeringsplanen skal kommunikeres ud, så medarbejderne ved hvad der sker hvornår. Afdelingscheferne skal for de afdelinger, som gennemgår afskedigelser og sammenlægninger fremvise en plan for arbejdsfordelingen, så medarbejderne hurtigt bliver bekendt med de fremtidige arbejdsopgaver. Det skal ske ved involvering af medarbejderne via personlige

¹⁶² Organisationsteori 6. udgave s. 338

samtaler og teamdage, så årsagerne til modstand mod forandring mindske ved, at medarbejderne får klarhed over fremtiden. Alternativt kan medarbejdermodstanden vokse og medføre opsigelser og aktiv modstand mod fusionen, hvilket vil resultere i dårligere resultater og dermed dårligere indtjening til pengeinstituttet og aktionærerne.

Men før ledelsen kan arbejde med, at mindske modstanden mod den nye forandring, der medfølger med en fusion, skal en række behov være dækket så medarbejderne er motiveret til at løse de nye opgaver. Der findes flere motivationsteorier, en af de mest anvendte er Maslows Behovshieraki¹⁶³, som beskriver, at en række behov skal være tilfredsstillet før medarbejderne er i balance og dermed klar til at påtage sig nye mål. En anden motivationsteori er Herzbergs to-faktor teori, som består af en række hygiejnefaktorer, som påvirker graden af utilfredshed hos medarbejderen, men ikke kan udløse en konstant motivation. På den anden side er der motivationsfaktorer, der direkte påvirker graden af tilfredshed og udløser motivation hos medarbejderen.

Figur 28: Herzbergs to-faktor teori

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
- Firmapolitik - Ledelse - Løn - Mellemmenneskelige relationer - Arbejdsforhold	- Præstation - Anerkendelse - Selve arbejdet - Ansvar - Avancement

Kilde: Egen tilvirkning pba. Organisationsteori 6. udgave side 201

Ifølge Hertzberg er hygiejnefaktorerne kun forebyggende, mens medarbejderne først motiveres når egoet, og det selvstændige individ kommer i spil. Det kan altid diskuteres om løn er en motivationsfaktor, men i så fald er det kun kortvarigt hvis det er den eneste motivationsfaktor. Der er således i praksis en glidende overgang mellem hygiejnefaktorerne og motivationsfaktorerne. Det sammenholdt med Maslows behovspyramide gør, at ledelsen bør have ”rammerne” på plads, der giver mindst mulig utilfredshed hos medarbejderne, og der derved kan arbejdes på individuelle mål, så motivationen kommer i højsæde. I sidste ende skulle det gerne smitte af på indtjeningen og gavne organisationen, bankens indtjening og dermed aktionærerne.

¹⁶³ Bog: Organisationsteori 6. udgave s. 198

For at styrke motivationen via involvering af medarbejderne kunne ledelsen lave en konkurrence om firmaets fremtidige slogan. De 3 bedst vurderet forslag af ledelsen kunne komme i afstemning i organisationen. Vinderen af det nye slogan kunne blive afsløret på teamdagen. Det vil resultere i, at medarbejderne føler de har medindflydelse på den ”nye” bank, og at de ikke føler det hele bestemmes ovenfra, og bliver trukket ned over hoved på dem. Processen med at diskutere gode slogans internt medarbejderne i mellem, vil sætte en god samtale i gang om; hvad er den nye bank for en størrelse, hvad forventer vi, hvad ønsker vi os osv., på den måde kommer ”ordene op til overfladen” og kan behandles, inden det når til en dissideret modstand. Det er derfor vigtigt, at afdelingscheferne er med på sidelinjen, og har værktøjerne til, at bearbejde medarbejderne og evt. modstand. Vinderen af sloganet skal naturligvis belønnes på teamdagen med en god præmie, som kunne bestå af en tivolitur for familien samt en middag for hele vinderens afdeling. Det vil give sammenhold og tilfredshed hos flere. Her kunne flere konkurrencer med fordel tages i brug, men på en sådan måde, at alle medarbejdere på en eller anden måde belønnes for positiv medvirken, hvilket ifølge March & Simons Bidrags-belønningsmodel¹⁶⁴, vil bidrage positivt til tilfredsheden. Modellen tager udgangspunkt i, at så længe der er god balance mellem medarbejdernes bidrag og belønningen herfor opnås der tilfredshed fra begge sider. For at opretholde den positive holdning bør Bidrags-belønningsmodellen fortsætte udover teamdagen, så det ikke blot bliver en ”døgnflue”. Medarbejdere, der når sine mål bør derfor belønnes herfor, så motivationen styrkes. Belønningens størrelse er ikke det vigtigste, men kan variere efter mål og være lige fra rødvin til weekendophold.

11.7 Delkonklusion/Beslutningsprocessen

Beslutningsprocessen er en vigtig proces, som nøje skal planlægges af ledelsen, det er håndteringen af denne, der kan være afgørende for, hvor godt fusionen kommer fra start. Hvordan processen planlægges, udføres og kommunikeres afhænger af ledelsen og de personlige samt erfaringsmæssige relationer ledelsen er i besiddelse af. Ifølge Herbert A. Simon¹⁶⁵, danner dette et grundlag for ledelsens intuition og mavefornemmelse, som alt andet end lige ifølge Herbert A. Simon vil præge beslutningsprocessen. I bund og grund handler det om, at reducere usikkerheden og dermed risiciene for at fusionen bliver fiasko..

¹⁶⁴ Bog: Organisationsteori 6. udgave s. 340

¹⁶⁵ Udleveret materiale 01.10.2014 på HDFR

Da alle interessenter i en eller anden grad påvirkes af fusionen, skal der udarbejdes en handlingsplan for beslutningsprocesserne både internt og eksternt. Beslutningsprocessen kan opdeles i følgende faser, som ledelsen skal igennem for at nå et godt beslutningsgrundlag¹⁶⁶:

1. Mål (Hvad er målet)
2. Problemformulering (Hvad er problemet og hvordan når vi derhen)
3. Alternativer (er der andre måder at gøre det på)
4. Konsekvenser (risici)
5. Ledelsen træffer en beslutning
6. Implementering af beslutningen
7. Opfølgning

Formålet med ovennævnte faser er at forstå, hvordan organisationen hænger sammen i det daglige. En af de faser som ofte overses er alternativer, som er en vigtig søgning for at opnå det bedste beslutningsgrundlag. Ledelsen skal vælge, om de vil udpege en intern medarbejder til projektleder, eller om de vil hente hjælp udefra ved at hyre en professionel projektleder, begge dele har fordele og ulemper, og derfor skal det besluttet om en kombination er at foretrække. Ligeledes skal ledelsen beslutte om, de vil inddrage eksterne konsulenter til indretning, reklame, styring af teamdag/workshops osv., igen er der fordele og ulemper ved, at hyre professionelle og selv at stå for det. Der er som tidligere omtalt i afhandlingen en stor signalværdi i, at ledelsen er synlig og går forrest, men samtidig kan det være en fordel, at have ”fremmed” personer med, som har erfaring med håndtering af udfordringerne i forbindelse med en fusion. Risiciene ved fusionen skal listes op, og ledelsen skal på baggrund heraf tage den endelige beslutning. Det kan ikke undgås, at der vil dukke udfordringer op undervejs i processen, men såfremt ovennævnte faser er detaljeret belyst, vil disse reduceres væsentligt. Den sidste fase, som er opfølgning på, om målene også blev nået, er også en fase der ofte overses. Opfølgningsfasen får samlet op på hængepartier, samt de områder som ikke gik efter planen. Herefter kan fusionen blive ordentligt afsluttet både internt og eksternt. Det kan slutteligt konkluderes, at fusionen kun kan blive en succes, hvis ledelsen udarbejder en beslutningsproces, som tager højde for en løbende kommunikation til interessenterne, og derved får gennemarbejdet en implementeringsplan i form af en beslutningsplan.

¹⁶⁶ Egen tilvirkning pba. Udleveret materiale 01.10.2014 På HDFR

12 Konklusion

Det helt store spørgsmål er, om Nordfyns Bank kun taler med hjertet, når de udtaler at de ikke er interesseret i en fusion, eller om kapitalen siger noget andet, som vil være mere fordelagtigt for aktionærerne?

I afhandlingen er Nordfyns Bank og Totalbankens regnskaber/nøgletal, placering på det Fynske marked og de organisatoriske faktorer blevet analyseret og belyst for, at vurdere om det vil være fordelagtigt for pengeinstitutternes aktionærer at fusionere. Det vurderes på baggrund heraf, at det vil være fordelagtigt for begge parteres aktionærer at indlede en fusion, men der er ulemper og fordele for begge parter, der er vigtige at tage hånd om for, før fusionen bliver en succes.

Af regnskabs, risiko- og kapitalanalysen fremgik det, at Nordfyns Bank har præsteret bedre end Totalbanken. Det skyldes primært, at Totalbanken fortsat er udfordret af store nedskrivninger på svage engagementer, hvilket kan henføres til, at pengeinstituttet tidligere har ført en for lempelig kreditpolitik. Nordfyns Bank er til sammenligning ikke udfordret på nedskrivninger, hvorfor en fusion vil reducere disse risici for Totalbankens aktionærer. Totalbankens aktionærer kan endvidere drage nytte af, at Nordfyns Bank har en højere indtjening pr. omkostningskrone, egenkapitalforrentning samt bedre rentemarginal. Totalbankens gearing er marginalt højere end Nordfyns Bank i 2014, hvilket er positivt for begge aktionærer, da gearingen derved ikke vil ændre sig nævneværdigt ved en fusion.

Totalbanken har gennem en intensiv indsats nedbragt de risikovægtede poster ved at forbedre deres kapitalforhold. Det er en fordel, som Nordfyns Banks aktionærer kan drage nytte af ved en fusion. Ud fra analysen kan det endvidere konkluderes, at begge parter hver for sig, og som fusionsinstitut kan klare de kommende CRD/CRR krav. Det kan endvidere konkluderes, at en fusion vil give pengeinstitutternes mulighed for større engagementer, som vil være en fordel for Totalbanken, men også for fusionsinstituttet, idet det vil give en konkurrencefordel. Så på baggrund heraf vil Totalbankens aktionærer drage størst fordel af fusionen her og nu, men på den lange bane skulle den samlede udlånsvækst gerne blive en bedre forretning for begge pengeinstitutters aktionærer.

Ud fra Markeds- og konkurrenceanalysen kan det konkluderes, at der er stor konkurrence på det fynske bankmarked i forhold til f.eks. bankmarkedet i Vendsyssel. Det underbygges af

artikler fra mediet Finanswatch, hvor de respektive bankdirektører udtrykker, at det er svært at udlånsvækste grundet øget konkurrence på markedet. PEST- analysen viser også, at Danmark befinder sig i en lavkonjunktur med lav inflation, som endvidere gør det svært at udlånsvækste. Begge pengeinstitutter er afhængige af politiske beslutninger og lovkrav, som løbende skærpes fra Europæisk side, der kan skabe usikkerhed fremover. Endvidere viser de sociale faktorer, at der fremover forventes tilgang i befolkningstallet primært på midt- og Sydfyn. Det kan derfor konkluderes, at en fusion vil give begge pengeinstitutter konkurrencefordele, qua hinandens filialplaceringer, men også at stordriftsfordelene kan nedbringe kapitalomkostningerne og presse leverandørerne til bedre priser, så rentemarginalen gunstigt kan forbedres og benyttes til at tiltrække flere kunder.

Af fusionsvurderingen kan det konkluderes, at det vil være mest hensigtsmæssigt, hvis der foretages et fusionskøb hvor Nordfyns Bank køber Totalbanken. Det vil give Totalbankens aktionærer en købspris med en Kurs Indre værdi på 1, som er over den nuværende Kurs Indre værdi på 0,55, men også med mulighed for at købe aktier i Nordfyns Bank og dermed fortsætte som aktionærer i fusionsinstituttet. Der er flere besparelser at hente på synergieffekter, såsom sammenlægning af filialer, men især i stabsfunktionen, hvor Nordfyns Bank er overrepræsenteret, hvilket giver udslag i forhold til medarbejdere pr. basisindtjening samt pr. balancemilliard. Samlet set konkluderes det, at der skal afskediges 17 medarbejdere og yderligere besparelser findes på revision, ledelse, bestyrelse og husleje. Ydermere konkluderes det, at pengeinstitutternes forholdsvis ens forretningsmodel med kunder i samme segmentgruppe samt datterselskaber i form af leasingselskaber, giver øget besparelser ved en fusion, hvor datterselskaberne kan sammenlægges og leverandørerne presses til bedre priser. Sammenlagt kommer besparelserne til udtryk, ved et bedre resultat for fusionsinstituttet jf. opstillet driftsbudget. Det kan på baggrund heraf konkluderes, at Nordfyns Bank og Totalbanken kan skabe bedre resultater sammen end hver for sig.

I kapitlet om organisationsplanlægning blev det vurderet, at såfremt fusionen skal blive en succes, skal ledelsens i sine organisatoriske overvejelser indtænke en implementeringsplan samt en beslutningsproces. Heri skal ledelsen beslutte, hvordan interessenterne håndteres, så der ikke opstår modstand mod forandring. Det blev vurderet, at den nye organisationsopbygning hurtigst muligt kommunikeres ud sammen med beslutningsprocessen. Endvidere kunne det konkluderes, at pengeinstitutterne består af hver deres organisationskultur, hvor ledelsen i deres organisatoriske overvejelser, skal have fokus på

såvel de formelle som de uformelle aspekter. Ud fra Sceins kulturmodel kunne det konkluderes, at fusionsinstituttets kultur skal opbygges med respekt for pengeinstitutternes nuværende kultur, så modstand mod forandring minimeres mest muligt. Det blev her vurderet at teamdage, pressemeddelelser og løbende kommunikation med en ledelse som går forrest, vil fremme medarbejdernes indstilling positivt mod fusionen. Hvor netop medarbejderne jf. interessentanalysen blev vurderet af højeste prioritet.

Overordnet kan det konkluderes, at selvom Nordfyns Bank mener de kan klare sig bedst alene, har nærværende afhandling vist, at de via en fusion med Totalbanken kan opnå stordriftsfordele, som vil medfører aktionærerne i såvel Totalbanken samt Nordfyns Bank opnår bedre resultater både her og nu, men også på sigt.

13 Perspektivering

Med udgangspunkt i, at fusionen bliver en realitet, er det vigtigt, at få udarbejdet en god strategiplan, således integrationen foregår på den mest effektive måde. I afhandlingen er der perifert skrevet om projektledelse, men det vil klart være en fordel, at inddrage dette i integrationen. Det, der kan virke som et stort projekt, kan med fordel blive delt op i mindre projekter med hver sin projektledelse. Arbejdsopgaverne skal skrives ned og fordeles i større og mindre projekter, så der skabes et bedre overblik. Fusionsbanken kan med fordel inddrage de bedst kvalificerede medarbejdere fra begge pengeinstitutter til projekterne, og sammen lave den bedste løsning. Ud over brugen af medarbejdere internt i organisationen, kan fusionsbanken med fordel tilknytte en eller flere eksterne projektledere. Det bør nødvendigvis ikke være en ekstern projektleder med kendskab til bankdrift. En dygtig projektleder med godt kendskab til fusion af virksomheder kan også være en mulighed.

Dette er blandt andet set internt i én af forfatterens egen organisation (Spar Nord), idet de aktuelt er i gang med et stort projekt, omkring skift af datacentral, hvor der er inddraget eksterne projektledere, som har mere kendskab til fusion og integration end bankdrift. Projektledernes viden og erfaring er med til, at få skiftet til ny datacentral mest hensigtsmæssigt for såvel medarbejdere samt ledelse.

Der behøver ikke være langt fra en fusion til en afvikling, så såfremt Totalbanken mod forventning får pålagt yderligere store nedskrivninger af finanstilsynet, kan det påvirke solvensen. Senest er det set hos Østjydsk Bank, hvor det ikke har været muligt at finde en

fusionspartner/køber. Her har filialer måtte sælges fra og en evt. overtagelse af Finansielt Stabilitet med efterfølgende afvikling af pengeinstituttet, kan blive en realitet hvis pengeinstituttets genopretningsplan ikke er tilstrækkelig.

Krisen i 2008 ramte Kuben-koncernen hårdt, hvor én af forfatterne på daværende tidspunkt var ansat i afdelingen: Kuben Byg. Her var det ikke muligt at sælge afdelingen, da der ikke var købere til byggeprojekter. I stedet blev afdelingen langsomt afviklet, hvilket resulterede i månedlige afskedigelser, som medførte utryghed blandt medarbejderne. Ledelsen lovede flere gange, at nu ville der ikke blive afskediget flere medarbejdere før alle engagementer var ophørt - hvilket ville tage år. Trods disse udmeldinger fra ledelsen blev der alligevel løbende afskediget medarbejdere. Det medførte, at de tilbageværende medarbejdere ikke havde fuldt fokus på opgaverne, at stemningen var negativ og trykkende, hvilket resulterede i dårligere performance. Det kunne ledelsen have undgået med bedre information og kommunikation qua en afviklingsplan, hvormed medarbejderne havde haft tillid til ledelsen og fremtiden.

Så selvom medarbejdere skal afskediges, der skal ske omstruktureringer og forandringer er det ledelsens opgave, at være troværdige og kommunikerer handlingsplanen ud til alle interessenter, så modstand minimeres og fokus ligges på forandringen – positivt.

14 Litteraturliste

Bøger

Finansielle Forretninger og rådgivning – Privat, Bankvirksomhed og Risikostyring, 5. udgave 2011, Eks-Skolens Trykkeri, København N.

Finansiell risikostyring, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave 2013, af Jørgen Just Andersen.

Aktieinvestering, Teori og Praktisk anvendelse, 3. udgave 2009, af Michael Christensen & Frank Pedersen.

Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, 6. udgave 2014, af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal.

Organisationskultur og ledelse, 2. udgave 1994, af Edgar H. Schein

Love og bekendtgørelser

– Arkiveret på USB/CD-rom

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed (LOFV)

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=167820>

Bekendtgørelse om opgørelse af risikoeksponeringer, kapitalgrundlag og solvensbehov

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=161777>

Offentligt tilgængeligt materiale

– Arkiveret på USB/CD-rom

Nordfyns Bank årsrapport 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Nordfyns Bank risikorapport 2014

Totalbankens årsrapport 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Totalbankens risikorapport 2014

Totalbankens risikorapport 2014 – Metode og proces

Nordfyns Banks og Totalbankens vedtægter 2014

Fynske Banks årsrapport 2013, 2014

Fynske Bank og Lån & Spar Banks risikorapport 2014

Lån & Spar Banks årsrapport 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Nordfyns bank - Rapport fra Fianastilsynet

Totalbanken – Rapport fra Finanstilsynet

Internet

– Arkiveret på USB/CD-rom

Den 27. april 2015 var internet kilder (uden særskilt tidsangivelse) tilgængelige.

www.aau.dk (1)

http://vbn.aau.dk/files/62639480/Banker_i_Danmark_22032012.pdf

www.aau.dk (2)

http://vbn.aau.dk/files/205939544/Klik_her_for_at_download_e_analyse_05112014.pdf

www.aau.dk (3)

http://vbn.aau.dk/files/204725489/Banker_i_Danmark_Okt_2014.pdf

www.business.dk (1), (3)

<http://www.business.dk/finans/her-er-taberne-blandt-bankerne>

www.business.dk (2)

<http://www.business.dk/bolig/nu-kommer-de-historisk-billige-realkreditlaan>

www.danskebank.dk
<https://www.danskebank.com/da-dk/om-os/ledelse/bestyrelse/Pages/Det-raadgivende-repraesentantskab.aspx>

www.danskerevisorer.dk (1), (2)
<http://www.fdr.dk/publikationer/nyheder/176-nedsaettelse-af-selskabsskatteprocenten>

www.da.wikipedia.org (1)
<https://da.wikipedia.org/wiki/CIBOR>

www.da.wikipedia.org (2), (4)
<http://da.wikipedia.org/wiki/Fyn>

www.da.wikipedia.org (3)
<http://da.wikipedia.org/wiki/Vendsyssel>

www.deloitte.dk (1), (2)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til-pengeinstitutter.pdf>

www.denstoredanske.dk (1)
http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Pengeinstitutter_mv./rentemarginal

www.denstoredanske.dk (2)
http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Jura/Selskabsret/fusion

www.dr.dk
<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2015/03/27/100643.htm>

www.dst.dk
<http://dst.dk/da/Statistik/emner/befolkning-og-befolkningsfremskrivning/folketal.aspx>

www.facebook.com
<https://www.facebook.com/nordfynsbank?fref=ts>

www.finansrådet.dk
<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/historiske-satser.aspx>

www.finanstilsynet.dk (1), (2)
<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

www.finanstilsynet.dk (3)
<https://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/arbejdende-kapital.aspx>

www.finanstilsynet.dk (4)
<https://www.finanstilsynet.dk/da/nyhedscenter/pressemeddelelser/arkiv-pm/presse-2012/nye-regler-for-nedskrivning-paa-svage-udlaan.aspx>

www.finanstilsynet.dk (5)
<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2013/Pengeinstitutter-Statistisk-materiale-2013.aspx>

www.finanstilsynet.dk (6)
https://www.finanstilsynet.dk/Indberetning/Vejledninger-og-informationer/Vejledninger/~media/Indberetning/2012/Vejledninger/Vejledning_solvens_18122012.ashx

www.finanstilsynet.dk (7)

<https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2014/Udpegning%20af%20SIFier%20%20samlet%20oversigt.ashx>

www.finanstilsynet.dk (8), (9)

https://www.finanstilsynet.dk/~media/Indberetning/2014/Vejledninger/Tilsynsdiamant/Vejledning_Tilsynsdiamant_med_synlige_%C3%A6ndringer_20140916.ashx

www.finanstilsynet.dk (10)

<https://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/EU-indberetninger/COREP/Beregningsmodul%20for%20LCR.aspx>

www.finanstilsynet.dk (11)

<https://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/EU-indberetninger/COREP/Corep-qa.aspx>

www.finanstilsynet.dk (12)

https://www.finanstilsynet.dk/~media/Temaer/2011/Specialudvalgsnotat_CRD4.ashx

www.finanstilsynet.dk (13)

https://www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2013/Fionia%20Bank_redegoerelse.ashx

www.finanswatch.dk (1)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6406633.ece>

www.finanswatch.dk (2), (4), (12), (17), (18)

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7196443.ece>

www.finanswatch.dk (3), (6), (8), (10)

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7538450.ece>

www.finanswatch.dk (5)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6710418.ece>

www.finanswatch.dk (6), (13), (16), (18), (21), (22)

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7469899.ece>

www.finanswatch.dk (7)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7389947.ece>

www.finanswatch.dk (9)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4952887.ece>

www.finanswatch.dk (11)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6953980.ece>

www.finanswatch.dk (14), (15)

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6669740.ece>

www.finanswatch.dk (19)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5915707.ece>

www.finanswatch.dk (20)

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7007491.ece>
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6283612.ece>

www.finanswatch.dk (23)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7562912.ece>

www.ft.dk

<http://www.ft.dk/samling/20131/almudel/ul%C3%B8/bilag/167/1382081.pdf>

www.fynskebank.dk

<https://www.fynskebank.dk/investor-relations1/organisation-og-ledelse/>

www.kfst.dk

<https://www.kfst.dk/~media/KFST/Publikationer/Dansk/2013/Konkurrencen%20paa%20bankmarkedet%20for%20privatkunder%2010042013%20analyse.pdf>

www.krak.dk (1)

<http://www.krak.dk/banker/fyn/s%C3%B8g.cs>

www.krak.dk (2)

<http://www.krak.dk/banker/vendsyssel/s%C3%B8g.cs>

www.linkedin.com

<https://www.linkedin.com/company/1534639?trk=tyah&trkInfo=tarId%3A1422908890689%2Ctas%3ANordf%2Cidx%3A2-2-7>

www.mercuriurval.com

<http://www.mercuriurval.com/da/Countries/Denmark/Job-og-karriere/Jobannonce/?ad=34813>

www.nasdaqomxnordic.com (1)

<http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/microsite?Instrument=CSE3265&name=Nordfyns%20Bank>

www.nasdaqomxnordic.com (2)

<http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/microsite?Instrument=CSE3370&name=Totalbanken>

www.nationalbanken.dk

http://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Documents/2003/02/2003_KVO1_ris73.pdf#search=afkastkrav

www.nordfynsbank.dk (1)

<http://alm.nordfynsbank.dk/Samarbejdspartnere.550.aspx>

www.nordfynsbank.dk (2), (4)

<https://alm.nordfynsbank.dk/page281.aspx>

www.politikken.dk (1)

<http://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/ECE2492850/fem-hurtige-derfor-er-olien-saa-billig-og-det-betyder-det/>

www.proinvestor.com (1)

<http://www.proinvestor.com/aktier/Nordfyns+Bank/NRDF.CO>

www.proinvestor.com (2)

<http://www.proinvestor.com/aktier/Totalbanken/TOTA.CO>

www.proinvestor.com (3)

<http://www.proinvestor.com/aktier/lan-spar-bank/LASP.CO>

www.proinvestor.com (4)

<http://www.proinvestor.com/aktier/danske-bank/DANSKE.CO>

www.proinvestor.com (5)

<http://www.proinvestor.com/aktier/nordea-bank/NDA%20DKK.CO>

www.proinvestor.com (6)

<http://www.proinvestor.com/aktier/jyske-bank/JYSK.CO>

www.statistikbanken.dk (1)

<http://statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1280> (18-03-2015 kl. 15:52)

www.totalbanken.dk (1)

<https://www.totalbanken.dk/banken/banken/>

www.tv2-nord.dk (1)

<http://www.tv2nord.dk/arkiv> d. 24-02-2014 kl. 19:30

15 Figur-, tabel og ligningsfortegnelse

15.1 Figurfortegnelse

Figur 1	Metodeforløb	7
Figur 2	Nordfyns Banks filialer	10
Figur 3	Totalbankens filialer	12
Figur 4	Indtjening pr. omkostningskrone	18
Figur 5	Nedskrivningsprocent	20
Figur 6	Egenkapitalforrentning	23
Figur 7	Kapitalkravenes grundlag og struktur	26
Figur 8	Solvensprocent, kernekapitalsprocent og individuelt solvensbehov	27
Figur 9	WACC	42
Figur 10	Kapitalomkostninger til fremmedkapitalen (k_d) ift. CIBOR 3/CIBOR 12	43
Figur 11	Fundingstruktur for pengeinstitutterne	45
Figur 12	Branchefordelingen for pengeinstitutterne 2014	48
Figur 13	Udlånsstruktur 2014	50
Figur 14	Faktorer i PEST-analysen	55
Figur 15	Udvikling i Danmarks Bruttonationalprodukt (BNP) 2010-2015	57
Figur 16	Udvikling i danske pengeinstitutters udlån med angivelse konjunkturer	57
Figur 17	Inflation i Danmark	58
Figur 18	Befolkningsudviklingen på Fyn 2010-2014	59
Figur 19	Befolkningsfremskrivning på Fyn 2008-2030	59
Figur 20	Proces vedrørende skift af datacentral	70
Figur 21	Egenkapitalforretningens effekt ved en fusion	75
Figur 22	ICGR (Internal Capital Generation Rate)	77

Figur 23	Eks. på tidslinje for implementering	79
Figur 24	Interessentmodellen	81
Figur 25	Det organisatoriske isbjerg	85
Figur 26	Scheins Model	86
Figur 27	Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne	90
Figur 28	Herzberg to-faktor teori	91

15.2 Tabelfortegnelse

Tabel 1	Udvalgte poster fra resultatopgørelsen for Nordfyns Bank	14
Tabel 2	Udvalgte poster fra resultatopgørelsen for Totalbanken	16
Tabel 3	Basiskapitalens kapitaltyper	24
Tabel 4	Koncentrationsrisiko i forhold til basiskapitalen	30
Tabel 5	Likviditetsoverdækning i %.	35
Tabel 6	Sammenligning af pengeinstitutternes gearingsgrad	37
Tabel 7	Gennemsnitlig effektive rente på en 10 årig statsobligation	39
Tabel 8	Pengeinstitutternes offentliggjorte beta-værdier	40
Tabel 9	Rentemarginal for pengeinstitutternes	49
Tabel 10	Sammenhæng mellem indlån og udlån for 2014	51
Tabel 11	Beregning af kurs indre værdi (K/I)	62
Tabel 12	Filialer/Afdelinger for Totalbanken og Nordfyns Bank	65
Tabel 13	Antal medarbejdere i stabsfunktionen før og efter fusion	69
Tabel 14	Medarbejdere pr. Balancemilliard/Basisindtjening pr. medarbejdere	73

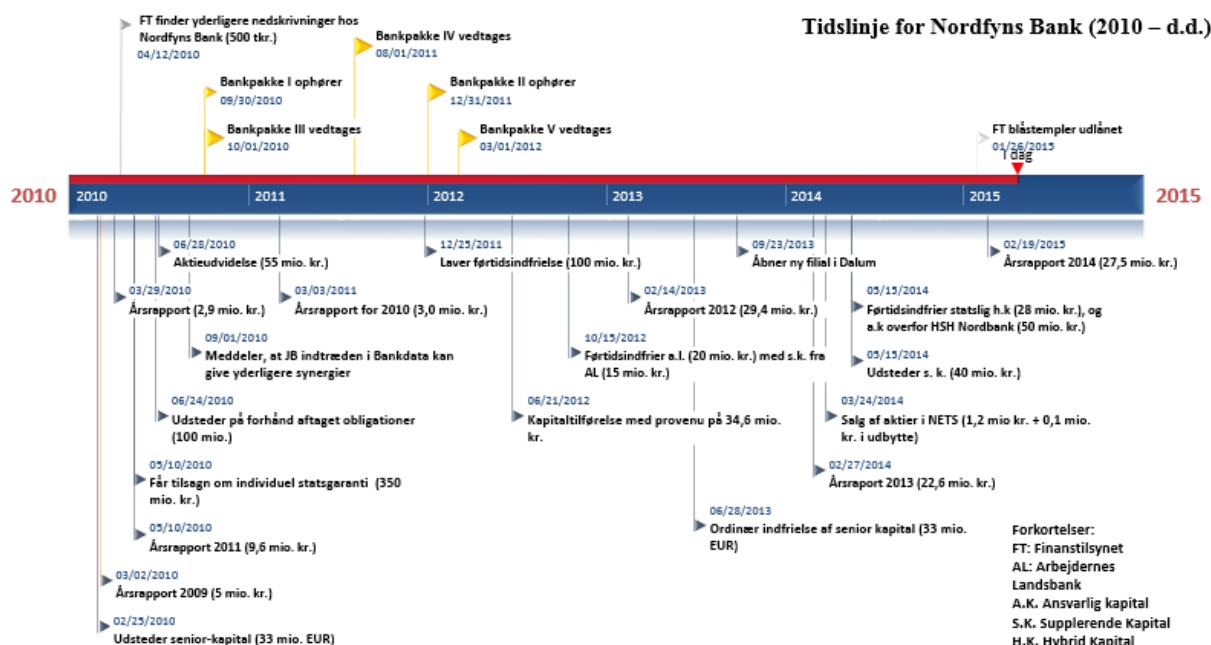
15.3 Ligningsfortegnelse

Ligning 1	Nedskrivningsprocent	19
Ligning 2	ROE – Return on Eguity	22
Ligning 3	Solvensprocent	24
Ligning 4	Individuelt solvensbehov	25
Ligning 5	LCR (Liquidity Coverage Ratio)	33
Ligning 6	NSFR (Net stable Funding Requirements)	34
Ligning 7	WACC – Weighted Average Cost and Capital	38
Ligning 8	K_e /CAPM – Capital Asset Pricing Model	39
Ligning 9	CAPM for Totalbanken og Nordfyns Bank for 2014	41
Ligning 10	WACC for Totalbanken 2014	42
Ligning 11	Rentemarginal	49
Ligning 12	Kurs Indreværdi	62
Ligning 13	Medarbejdere pr. balancemilliard	73
Ligning 14	Basisindtjening pr. medarbejdere	73
Ligning 15	ICGR (Internal Capital Generation Rate)	76
Ligning 16	Beregning af nøgletallet ICGR for Nordfyns Bank for 2014	76

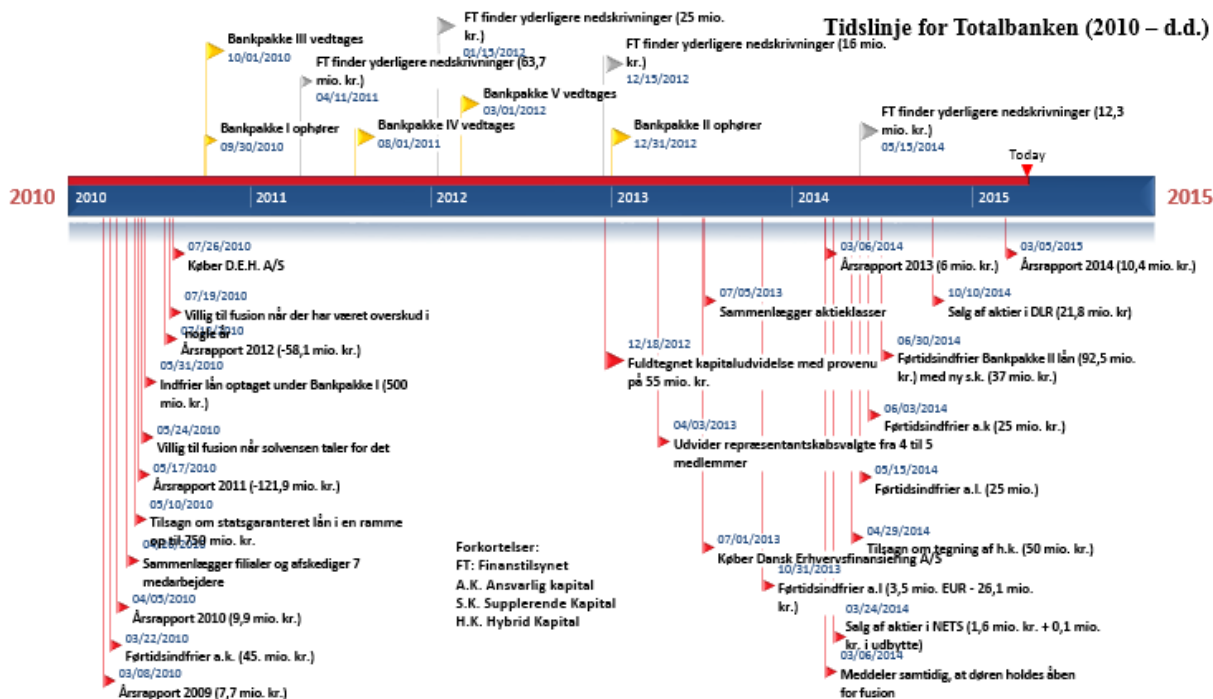
16 Bilagsfortegnelse

Bilag 1	Tidslinje for Nordfyns Bank	105
Bilag 2	Tidslinje for Totalbanken	105
Bilag 3	Risikovægtede poster pr. 31.12.2014	106
Bilag 4	Beregning af nedskrivningsprocenten	107
Bilag 5	Beregning af egenkapitalforrentning	107
Bilag 6	Beregning af gearingsgrad	108
Bilag 7	Beregning af CAPM	108
Bilag 8	Beregning af WACC	109-111
Bilag 9	CIBOR udviklingen	111
Bilag 10	Fundingstruktur 2014	111
Bilag 11	Branchefordelingen for pengeinstitutterne 2014	112
Bilag 12	Beregning af rentemarginal	113
Bilag 13	Udlånsstruktur 2014	114
Bilag 14	Driftsbudget efter fusion	114-115
Bilag 15	Egenkapitalforrentningens effekt ved fusion	116
Bilag 16	Beregning af ICGR	117-118
Bilag 17	Filialsammensætning for fusionsinstituttet	118
Bilag 18	Organisationsdiagram for fusionsinstituttet	119
Bilag 19	Organisationsdiagram for Nordfyns Bank	120
Bilag 20	Organisationsdiagram for Totalbanken	121
Bilag 21	Resultatopgørelse fra Nordfyns Banks årsopgørelse 2014	122
Bilag 22	Aktiver fra Nordfyns Banks årsrapport 2014	123
Bilag 23	Passiver fra Nordfyns Banks årsrapport 2014	123
Bilag 24	5 års nøgletal fra Nordfyns Banks årsrapport 2014	124
Bilag 25	Udgifter til personale og administration fra Nordfyns Banks årsrapport 2014	125
Bilag 26	Risikovægtede poster fra Nordfyns Banks årsrapport 2014	126
Bilag 27	Resultatopgørelse fra Totalbankens årsrapport 2014	127
Bilag 28	Aktiver fra Totalbankens årsrapport 2014	128
Bilag 29	Passiver fra Totalbankens årsrapport 2014	129
Bilag 30	5 års nøgletal fra Totalbankens årsrapport 2014	130
Bilag 31	Udgifter til personale og administration fra Totalbankens årsrapport 2014	131
Bilag 32	Risikovægtede poster fra Totalbankens årsrapport 2014	132
Bilag 33	5 års nøgletal fra Fynske Banks årsrapport 2014	133
Bilag 34	5 års nøgletal fra Lån & Spars årsrapport 2014	134

Bilag 1: Tidslinje for Nordfyns Bank



Bilag 2: Tidslinje for Totalbanken



Bilag 3: Risikovægtede poster pr. 31.12.2014

Kreditrisiko (1.000 kr.)

	Nordfyns	Totalbanke
	Bank	n
Offentlige institutioner	1.841	0
Institutter	46.011	9.497
Erhvervsvirksomheder mv.	391.462	458.732
Detaillkunder	778.319	547.076
Sikret ved pant i fast ejd.	127.104	153.285
Med restancer eller overtræk	55.640	195.927
Dækkede obligationer	98.701	23.009
Aktiver uden modparter	56.891	119.788
Gruppevisse nedskrivninger	0	8.893
	1.555.969	1.516.207

Markedsrisiko (1.000 kr.)

Gældsinstrumenter	50240	39.270
Aktier	13.416	9.164
Valutarisiko	25.161	18.516
	88.817	66.950

	Nordfyns			Totalbanke		
	Bank			n		
Basisindikatoren	2014	2013	2012	2014	2013	2012
	111.01		122.51	100.00		118.97
+ Renteindtægter	6	114.622	3	1	104.258	3
- Renteudgifter	22.450	26.613	30.891	29.683	35.237	47.356
+ Udbytte af aktier mv.	1.634	1.701	2.530	1.036	1.350	1.010
+ Gebyrer og provisionsindtægter	53.812	48.954	42.215	41.324	36.042	36.568
- Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	664	525	539	1.558	1.085	2.329
+/- Kursreguleringer	9.942	4.918	7.473	5.764	6.120	9.552
+ Andre driftsindtægter	0	0	0	2.962	1.352	1.924
	153.29		143.30	119.84		118.34
I alt	0	143.057	1	6	112.800	2

Operationel risiko –

Kapitalkrav

(15 % af 3 års gns. for basisinsikatoren)

- Nordfyns Bank	((153.290 + 143.057 + 143.301) / 3) x 15 %	21982,4	17549,4
- Totalbanken	((119.846 + 112.800 + 118.342) / 3) x 15 %		

Risikovægtede poster i alt

	1.666.768	1.600.706
--	-----------	-----------

Udlån i alt

	1.444.410	1.428.295
--	-----------	-----------

Kilde: Egen tilvirkning pba. institutternes års –og risikorapport 2014

Bilag 4: Beregning af nedskrivningsprocent

Nedskrivningsprocent / %	2010	2012	2012	2013	2014
Nordfyns Bank	0,7	0,8	1	1,4	
Totalbanken	1,6	5,7	4,3	1,6	1,7
Fynske Bank	1,2	1,4	1,5	1,7	0,9
Lån & Spar Bank	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
Gns. Pengeinstitutter i DK (halvårsrapport)	1	0,67	1,14	0,93	0,98

Bilag 5: Beregning af egenkapitalforrentning

	2010	2011	2012	2013	2014
Nordfyns Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Årets resultat efter skat	2.989	9.574	29.389	22.583	27.499
Egenkapital primo	180.983	184.226	194.656	245.249	264.338
Egenkapital ultimo	184.226	194.656	245.249	264.338	287.578
ROE	1,6	5,1	13,4	8,9	10
Totalbanken	2010	2011	2012	2013	2014
Årets resultat efter skat	9.860	-85.650	-58.059	6.015	10.351
Egenkapital primo	327.965	337.277	252.039	185.381	191.345
Egenkapital ultimo	337.277	252.039	185.381	191.345	201.359
ROE	3	-44,1	-28,9	3,2	5,3
Fynske Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Årets resultat efter skat			11.896	14.920	46.819
Egenkapital primo			569.812	580.091	798.226
Egenkapital ultimo			580.091	798.226	844.253
ROE					
Lån & Spar Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Årets resultat efter skat	45.600	43.600	78.100	71.700	101.500
Egenkapital primo	685.219	730.945	773.824	837.750	929.870
Egenkapital ultimo	730.945	773.824	837.750	929.870	992.136
ROE	6,4	5,8	9,7	8,1	10,6

Bilag 6: Beregning af gearingsgrad i forhold til fremmedkapital og egenkapital

Nordfyns Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Samlede balance	2.269.085	2.145.179	2.383.662	2.365.072	2.422.746
Egenkapital	184.226	194.656	245.249	264.338	287.578
Puljeordninger					
Gearingsgrad	11,32	10,02	8,72	7,95	7,42
Totalbanken kr. 1.000	2010	2011	2012	2013	2014
Samlede balance	3.197.371	2.904.928	2.375.293	2.396.302	2.458.734
Egenkapital	337.277	252.039	185.381	191.345	201.359
Puljeordninger				219.691	322.098
Gearingsgrad	8,48	10,53	11,81	10,38	9,61
Fynske Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Samlede balance				5.331.451	5.660.325
Egenkapital				798.226	844.253
Puljeordninger				312.815	300.960
Gearingsgrad				5,29	5,35
Lån & Spar Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Samlede balance	9.615.923	9.840.879	10.991.804	12.550.070	13.692.504
Egenkapital	730.945	773.824	837.750	929.870	992.136
Puljeordninger					
Gearingsgrad	12,16	11,72	12,12	12,50	12,80

Bilag 7: Beregning af CAPM

Beregning af CAPM	2010	2011	2012	2013	2014
Beta	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Risikofri rente (%)	2,89	2,29	1,36	1,73	1,2
Risikopræmie (%)	4	4	4	4	4
Markedets afkastkrav (%)	6,89	6,29	5,36	5,73	5,2
CAPM (%)	7,29	6,69	5,76	6,13	5,60

Bilag 8: Beregning af WACC

Nordfyns Bank i kr. 1.000	2010	2011	2012	2013	2014
Renteudgifter	28.472	32.850	30.891	26.613	22.450
Rentebærende gæld:					
Balance	2.269.085	2.145.179	2.383.662	2.365.072	2.422.746
- Egenkapital	184.226	194.656	245.249	264.338	287.578
- Indlån til puljeordninger	0	0	0	0	0
Skattesats i % - T	25	25	25	25	24,5
1 - T	75	75	75	75	75,5
β - Beta	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
R_f - Risikofrirente i %	2,289	2,29	1,36	1,73	1,2
K_m - Forventet rente i %	6,89	6,29	5,36	5,37	5,2
k_d (renteudgifter/passiver-(EG +Puljeord.))	0,0137	0,0168	0,0144	0,0127	0,0105
L (Passiver - EG/Passiver)	0,9188	0,9093	0,8971	0,8882	0,8813
K_e (R _f + β (K _m - R _f)) CAPM	0,0729	0,0669	0,0576	0,0613	0,0560
WACC : K _d (1-T) L + K _e (1 - L)	1,53%	1,76%	1,56%	1,53%	1,36%

Totalbanken i kr. 1.000	2010	2011	2012	2013	2014
Renteudgifter (kr.)	40.653	51.616	47.356	35.237	29.683
Rentebærende gæld:					
Balance (kr.)	3.197.371	2.904.928	2.375.293	2.396.302	2.458.734
- Egenkapital (kr.)	337.277	252.039	185.381	191.345	201.359
- Indlån til puljeordninger (kr.)	0	0	0	219.961	322.098
Skattesats i % - T	25	25	25	25	24,5
1 - T	75	75	75	75	75,5
β - Beta	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
R_f - Risikofrirente i %	2,289	2,29	1,36	1,73	1,2
K_m - Forventet rente i %	6,89	6,29	5,36	5,37	5,2
k_d (renteudgifter/passiver-(EG +Puljeord.))	0,0142	0,0195	0,0216	0,0178	0,0153
L (Passiver-Pulje)- EG/(Passiver-pulje))	0,8945	0,9132	0,9220	0,9121	0,9058
K_e (R _f + β (K _m - R _f)) CAPM	0,0729	0,0669	0,0576	0,0613	0,056
WACC : K _d (1-T) L + K _e (1 - L)	1,74%	1,94%	1,97%	1,78%	1,58%

Fynske Bank i kr. 1.000	2010	2011	2012	2013	2014
Renteudgifter				21.313	32.741
Rentebærende gæld:					
Balance				5.331.451	5.660.325
- Egenkapital				798.226	844.253
- Indlån til puljeordninger				312.815	300.960
Skattesats i % - T				25	24,5
1 – T				75	75,5
β – Beta				1,1	1,1
R_f - Risikofirente i %				0,0173	0,012
K_m - Forventet rente i %				0,0573	0,052
k_d (renteudgifter/passiver-(EG +Puljeord.))				0,0050	0,0073
L (Passiver - EG/Passiver)				0,8409	0,8425
K_e ($R_f + \beta (K_m - R_f)$)				0,0613	0,056
WACC : $K_d (1-T) L + K_e (1 - L)$				1,30%	1,35%

Lån & Spar Bank i kr. 1.000	2010	2011	2012	2013	2014
Renteudgifter	101.118	106.553	117.755	126.367	134.906
Rentebærende gæld:					
Balance	9.615.923	9.840.879	10.991.804	12.550.070	13.692.504
- Egenkapital	730.945	773.824	837.750	929.870	992.136
- Indlån til puljeordninger	0	0	0	0	0
Skattesats i % - T	25	25	25	25	24,5
1 – T	75	75	75	75	75,5
β – Beta	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
R_f - Risikofirente i %	0,0289	0,0229	0,0136	0,0173	0,012
K_m - Forventet rente i %	0,0689	0,0629	0,0536	0,0573	0,052
k_d (renteudgifter/passiver-(EG +Puljeord.))	0,0114	0,0118	0,0116	0,0109	0,0106
L (Passiver - EG/Passiver)	0,9240	0,9214	0,9238	0,9259	0,9275
K_e ($R_f + \beta (K_m - R_f)$)	0,0560	0,0613	0,0576	0,0669	0,0729
WACC : $K_d (1-T) L + K_e (1 - L)$	1,36%	1,35%	1,26%	1,22%	1,16%

Totalbanken	2010	2011	2012	2013	2014
Kapitalomkostninger for fremmedkapital	0,97%	1,36%	1,52%	1,24%	1,05%
Kapitalomkostninger til Egenkapital	0,77%	0,58%	0,45%	0,54%	0,53%

Nordfyns Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Kapitalomkostninger for fremmedkapital	0,94%	1,15%	0,97%	0,84%	0,69%
Kapitalomkostninger til Egenkapital	0,59%	0,61%	0,59%	0,69%	0,66%

Lån & Spar Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Kapitalomkostninger for fremmedkapital	0,80%	0,83%	0,82%	0,77%	0,75%
Kapitalomkostninger til Egenkapital	0,55%	0,53%	0,44%	0,45%	0,41%

Fynske Bank	2010	2011	2012	2013	2014
Kapitalomkostninger for fremmedkapital				0,32%	0,47%
Kapitalomkostninger til Egenkapital				0,97%	0,88%

Bilag 9: CIBOR udviklingen

CIBOR Rentens udvikling	2010	2011	2012	2013	2014
CIBOR 3	1,21	0,99	0,28	0,26	0,28
CIBOR 12	1,76	1,58	0,78	0,74	0,63

Bilag 10: Fundingstruktur 2014

Funding i kr. 1.000	Nordfyns Bank	Totalbanken	Fynske Bank	Lån & Spar	Fusioneret
Kreditinstitutter & centralbanker	50.751	148.197	4.589	384.444	198.948
Indlån < 1 år	1.685.769	1.519.764	3.930.485	11.163.378	3.205.533
Indlån > 1 år	81.917	170.240	70.559	444.026	252.157
Indlån > 5 år	209.585	249.403	257.072	486.134	458.988
Udstedte obligationer	0	1.142	632	0	1.142
Efterstillet kapital	69.184	129.694	67.813	100.000	198.878
Egenkapital	287.578	201.359	844.253	992.136	488.937
Funding i alt	2.384.784	2.419.799	5.175.403	13.570.118	4.804.583

Bilag 11: Brancheeksponering for pengeinstitutterne 2014

Brancheeksponering (i kr. 1.00) / %	Nordfyns Bank		Totalbanken		Fynske Bank		Fusionsinstitut	
Landbrug, skovbrug mv.	137.212	6,5	231.463	10,0		16,0	368.675	8,1
Industri og råstofudvinding	109.239	5,1	60.654	2,0		4,0	169.893	3,7
Energiforsyning	7.929	0,4	61.561	3,0		1,0	69.490	1,52
Bygge og anlæg	135.813	6,4	57.582	1,0		4,0	193.395	4,24
Handel	107.502	5,1	145.114	5,0		5,0	252.616	5,53
Transport, hoteller mv.	186.887	8,8	32.365	1,0		4,0	219.252	4,80
Information og kommunikation	5.619	0,3	9.900	0,0		0,0	15.519	0,34
Finansiering og forskning	43.002	2,0	216.642	10,0		3,0	259.644	5,69
Fast ejendom	127.093	6,0	415.476	19,0		12,0	542.569	11,89
Øvrige erhverv	114.427	5,4	119.056	4,0		7,0	233.483	5,12
Erhverv i alt	976.314	46,0	1.349.813	55,0		56,0	2.326.127	50,96
Privat	1.145.617	54,0	1.092.915	45,0		44,0	2.238.532	49,04
I alt	2.121.931	100%	2.442.728	100%		100%	4.564.659	100%

Bilag 12: Beregning af rentemarginal

Nordfyns Bank (kr. 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014
Netto renteindtægter	94.247	77.850	91.622	88.009	88.566
Udlån	2.818.567	1.823.892	1.862.290	1.887.914	1.928.708
Obligationer	364.318	186.607	373.395	312.088	324.722
Rentemarginal	2,96%	3,87%	4,10%	4,00%	3,93%

Totalbanken (kr. 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014
Netto renteindtægter	68.845	89.015	71.617	69.021	70.318
Udlån	1.784.469	2.166.212	1.958.739	1.746.740	1.735.586
Obligationer	323.631	435.100	225.749	214.394	208.524
Rentemarginal	3,27%	3,42%	3,28%	3,52%	3,62%

Fynske Bank (kr. 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014
Netto renteindtægter				118.352	174.056
Udlån				3.166.926	3.264.114
Obligationer				1.385.252	1.607.031
Rentemarginal				2,60%	3,57%

Lån & Spar Bank (kr. 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014
Netto renteindtægter	344.045	367.892	411.263	409.515	428.561
Udlån	7.824.500	8.173.061	9.531.351	10.716.041	9.157.434
Obligationer	1.372.103	1.246.120	1.076.976	1.365.094	2.135.719
Rentemarginal	3,74%	3,91%	3,88%	3,39%	3,79%

Bilag 13: Udlånsstruktur 2014

Udlån i 1.000 kr.	Nordfyns Bank	Totalbanken	Fynske Bank	Lån & Spar	Fusioneret
Kreditinstitutter & centralbanker	314.084	35.160	468.389	2.299.606	349.244
Udlån < 1 år	683.207	703.304	2.760.178	1.512.158	1.386.511
Udlån > 1 år	373.566	489.190	680.625	1.806.063	862.756
Udlån > 5 år	287.112	238.184	571.831	5.439.607	525.296
Obligationer til dagsværdi	324.722	208.524	1.607.031	2.135.729	533.246
Udlån i alt	1.982.691	1.674.362	6.088.054	13.193.163	3.657.053

Udlån i %	Nordfyns Bank	Totalbanken	Fynske Bank	Lån & Spar	Fusioneret
Kreditinstitutter & centralbanker	15,84%	2,10%	7,69%	17,43%	9,55%
Udlån < 1 år	34,46%	42%	45,34%	11,46%	37,91%
Udlån > 1 år	18,84%	29,22%	11,18%	13,69%	23,59%
Udlån > 5 år	14,48%	14,23%	9,39%	41,23%	14,36%
Obligationer til dagsværdi	16,38%	12,45%	26,40%	16,19%	14,58%
Udlån i alt	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Bilag 14: Driftsbudget efter fusion

Resultatopgørelse (i 1.000 kr.)	Årsrapport 2014			Fusioneret budget	
	Nordfyns Bank	Totalbanken	Samlet	År 1	År 2
Netto rente- og gebyrindtægter	143.348	111.120	254.468	254.468	254.468
Kursreguleringer	9.942	5.764	15.706	15.706	15.706
1) Andre driftsindtægter	0	2.962	2.962	5.097	5.097
2) Personale og administration	99.289	67.102	166.391	156.756	149.726
Af- og nedskrivninger på aktiver	2.287	576	2.863	2.863	2.863
3) Andre driftsudgifter	4.179	4.339	8.518	16.055	3.055
Nedskrivninger på udlån	22.692	36.062	58.754	58.754	58.754
Resultat af kapitalandele	7.469	-1.070	6.399	6.599	6.599
Resultat før skat	32.312	10.697	43.009	47.442	67.472
Skat	4.813	346		11.149	14.843
Årets resultat	27.499	10.351		36.293	52.628

Note 1

Andre driftsindtægter	0	2.962	2.962	2.962	2.962
Lejeindtægt Ruggårdsvej	0	0	0	168	168
Lejeindtægt Skibhusvej	0	0	0	318	318
Lejeindtægt Bogense	0	0	0	554	554
Lejeindtægt Aarup	0	0	0	1.095	1.095
I alt	0	2.962	2.962	5.097	5.097

Note 2

Personaleudgifter og administration	95.409	60.864	156.273	142.417	142.417
Løn og pension til direktionen	2.655	2.512	5.167	5.512	5.512
Bestyrelshonorar	963	607	1570	837	837
Repræsentantskabshonorar	262	0	262	262	160
Revisionshonorar	534	555	1089	800	800
Afskedigelse medarbejdere, ved sammenlægning af filialer i (Odense 4 stk.)	0	0	0	1.732	0
Afskedigelser administrationsmedarbejdere	0	0	0	4.330	0
Afskedigelser leasingselskab	0	0	0	866	0
I alt				156.756	149.726

Note 3

Andre driftsudgifter

Leje af nyt hovedkontor	0	0	0	1.055	1.055
It- omkostninger - nyt system				1.000	0
Udvikling af koncept, logo m.v.				1.000	0
Flytning, konsulenter m.v.				3.000	0
uforudsete udgifter				10.000	2.000
I alt				16.055	3.055

Bilag 15: Beregning af egenkapitalforrentning efter fusion

Fusioneret (i 1.000 kr.)	2012	2013	2014	1. budgetår	2. budgetår
Årets resultat efter skat	-28.670	22.583	27.499	36.036	52.104
Egenkapital primo	446.695	245.249	264.338	455.683	455.683
Egenkapital ultimo	430.630	264.338	287.578	287.578	287.578
ROE i %	-4,33	5,98	6,74	6,01	8,69

Bilag 16: Beregning af ICGR

Nordfyns Bank	2012	2013	2014
Resultat efter skat (Kr.) (I)	29.389	22.583	27.499
Udbytte (kr.) (U)	3.300	3.300	4950
Aktiver (Kr.)	2.383.662	2.365.072	2.422.746
Egenkapital (Kr.)	245.249	264.338	287.578
I - U / I	0,8877131	0,8538724	0,819993
1 / (Egenkapital/Aktiver)	9,72	8,95	8,42
I / Aktiver	0,01	0,01	0,01
ICGR	10,64%	7,29%	7,84%

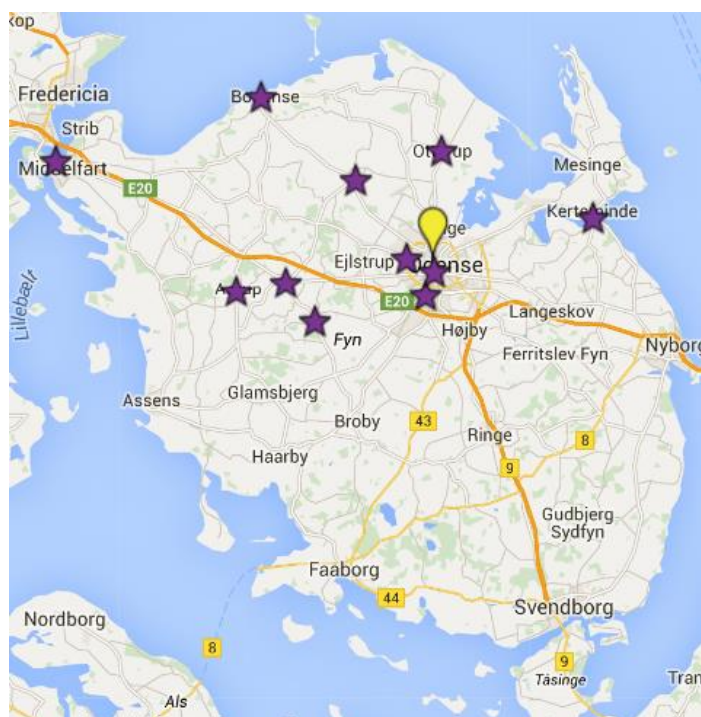
Totalbanken	2012	2013	2014
Resultat efter skat (Kr.) (I)	-58.059	6.015	10.351
Udbytte (kr.) (U)	0	0	0
Aktiver (Kr.)	2.375.293	2.396.302	2.458.734
Egenkapital (Kr.)	245.249	191.345	201.359
I - U / I	1	1	1
1 / (Egenkapital/Aktiver)	9,69	12,52	12,21
I / Aktiver	-0,02	0,00	0,00
ICGR	-23,67%	3,14%	5,14%

Fynske Bank	2012	2013	2014
Resultat efter skat (Kr.) (I)		14.920	46.819
Udbytte (kr.) (U)		0	9.100
Aktiver (Kr.)		5.258.571	5.582.704
Egenkapital (Kr.)		798.226	844.253
I - U / I		1,00	0,81
1 / (Egenkapital/Aktiver)		6,59	6,61
I / Aktiver		0,00	0,01
ICGR		1,87%	4,47%

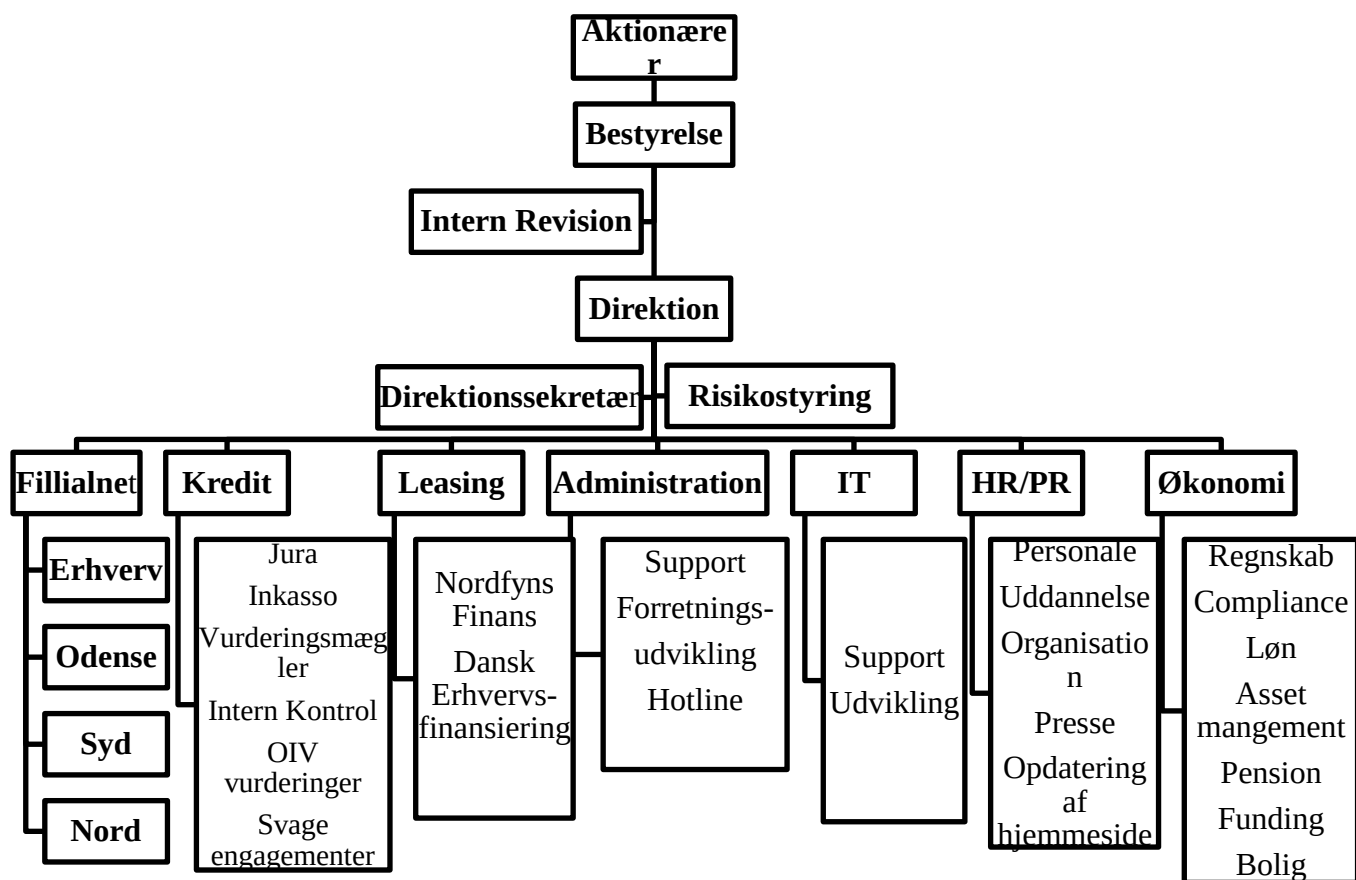
Lån & Spar	2012	2013	2014
Resultat efter skat (Kr.) (I)	78.100	71.700	101.500
Udbytte (kr.) (U)	19.000	19.000	21.680
Aktiver (Kr.)	10.991.804	12.550.070	2.458.734
Egenkapital (Kr.)	837.750	929.870	201.359
I - U / I	0,7567222	0,735007	0,786404
1 / (Egenkapital/Aktiver)	13,12	13,50	12,21
I / Aktiver	0,01	0,01	0,04
ICGR	7,05%	5,67%	39,64%

Fusioneret	2012	2013	2014	1. budgetår	2. budgetår
Resultat efter skat (Kr.) (I)	-28.670	28.598	37.850	36.036	52.104
Udbytte (kr.) (U)	3.300	3.300	4.950	0	0
Aktiver (Kr.)	4.758.955	4.761.374	4.881.480	4.881.480	4.881.480
Egenkapital (Kr.)	490.498	455.683	488.937	488.937	488.937
I - U / I	1,12	0,88	0,87	1,00	1,00
1 / (Egenkapital/Aktiver)	9,70	10,45	9,98	9,98	9,98
I / Aktiver	-0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ICGR	-6,52%	5,55%	6,73%	7,37%	10,66%

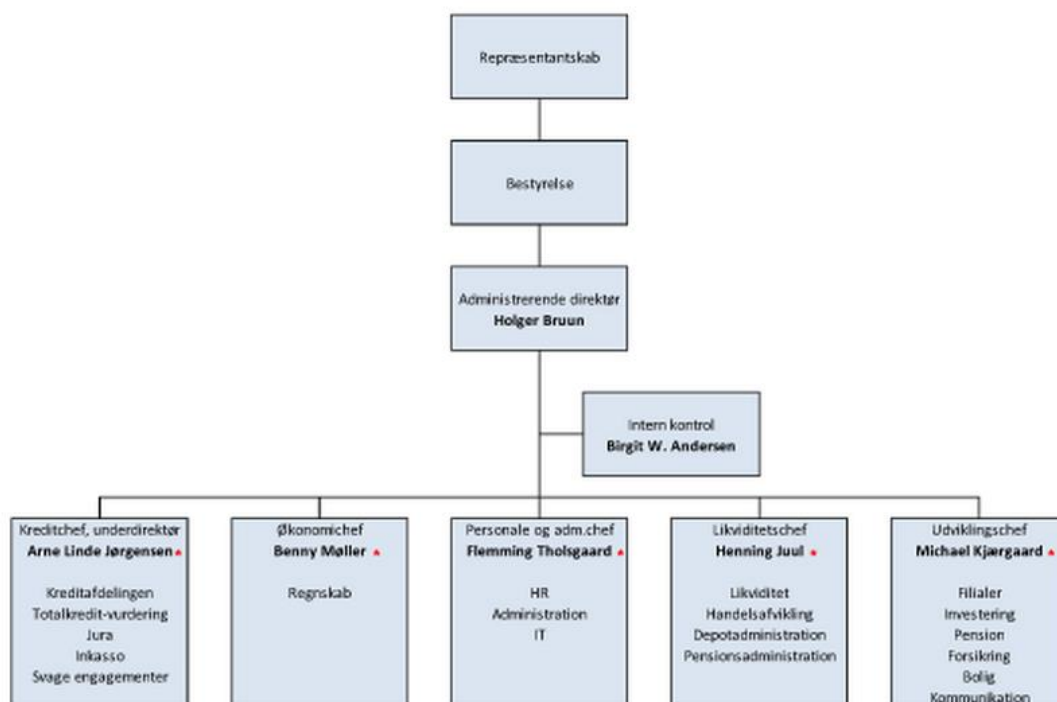
Bilag 17: Filialsammensætning for fusionsinstituttet



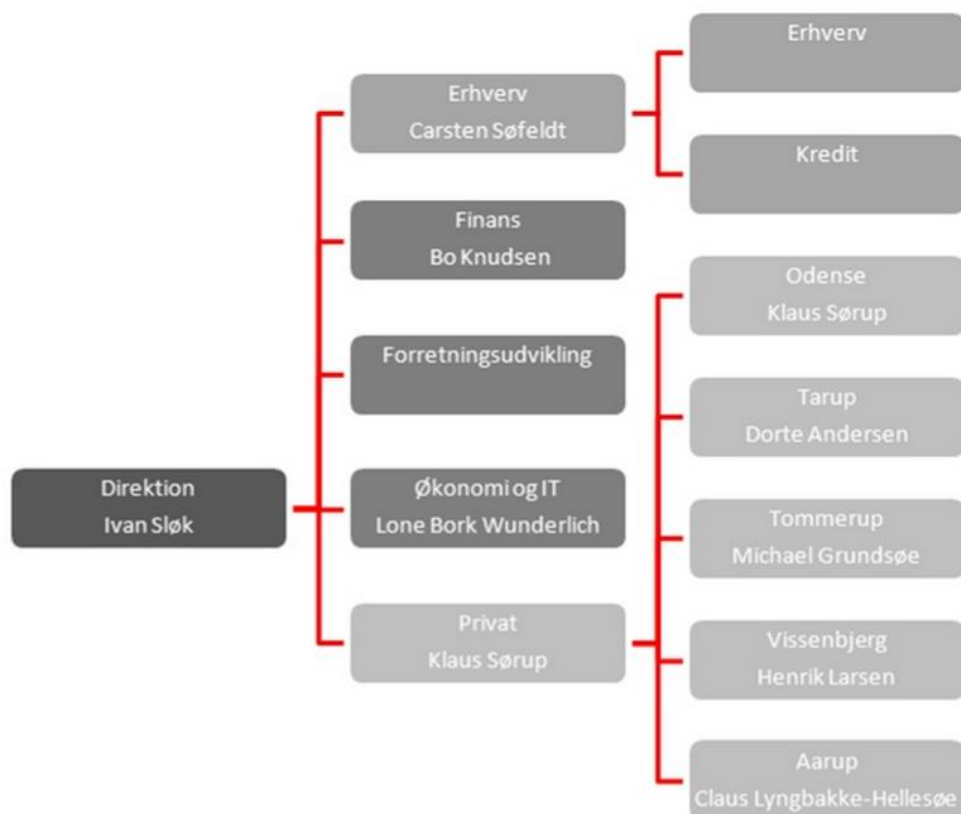
Bilag 18: Organisationsdiagram for fusionsinstituttet



ORGANISATIONSDIAGRAM



Bilag 20: Totalbankens organisationsdiagram



Bilag 21: Resultatopgørelse fra Nordfyns Banks årsrapport 2014

RESULTATOPGØRELSE FOR REGNSKABSÅRET

Beløb i 1.000 kr.		Koncern		Banken	
Note		2014	2013	2014	2013
2	Renteindtægter	123.409	129.374	111.018	114.822
3	Renteudgifter	22.451	26.630	22.450	26.613
	Netto renteindtægter	100.958	99.744	88.568	88.009
	Udbytte af aktier mv.	1.634	1.701	1.634	1.701
4	Gebyrer og provisionsindtægter	54.019	50.806	53.812	48.054
	Almene gebyrer og provisionsudgifter	2.401	3.450	884	525
	Netto rente- og gebyrindtægter	155.020	148.601	143.348	138.139
5	Kursreguleringer	9.942	4.917	9.942	4.918
	Andre driftsindtægter	4.832	6.989	0	0
6	Udgifter til personale og administration	108.087	98.489	99.289	89.495
	Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	2.580	2.825	2.287	2.644
	Andre driftsudgifter	4.179	3.901	4.179	3.901
7	Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	20.984	27.477	22.802	26.101
8	Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-2	-1	7.489	7.575
	Resultat før skat	34.002	29.834	32.312	28.491
9	Skat	6.503	7.251	4.813	5.008
	Årets resultat	27.499	22.583	27.499	22.583
	Resultat pr. aktie				
10	Resultat pr. aktie, (kr.)	84	69		
10	Resultat pr. aktie, udvundet (kr.)	84	69		
	Forslag til resultatdisponering				
11	Udbytte for regnskabsåret			4.950	3.300
	Nettoposkrivning efter indre værdis metode			483	7.644
	Overført til næste år			22.066	11.639
				27.499	22.583
	Årets resultat henføres fuldt ud til moderselskabets aktionærer.				
	Totalindkomstopgørelse for regnskabsåret				
	Årets resultat	27.499	22.583	27.499	22.583
	Poster der ikke kan blive omklassificeret til resultat				
	Aktuarmæssig regulering af pensionsforpligtigelse	-1.300	-1.641	-1.300	-1.641
	Skat heraf	315	410	315	410
	Tilbageført opskrivning af domicilejendomme	0	-500	0	-500
	Poster der kan blive omklassificeret til resultat				
	Sikringsinstrumenter	18	91	18	91
	Skat heraf	-4	-23	-4	-23
	Årets anden totalindkomst efter skat	-973	-1.663	-973	-1.663
	Årets totalindkomst	26.526	20.920	26.526	20.920
	Årets totalindkomst henføres fuldt ud til moderselskabets aktionærer				

Bilag 22: Aktiver fra Nordfyns Banks årsrapport 2014

BALANCE PR. 31. DECEMBER

Beløb i 1.000 kr.		Koncern		Banken	
Note		2014	2013	2014	2013
AKTIVER					
	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	270.739	229.132	270.739	229.132
12	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	314.084	288.301	314.084	288.301
13	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	1.444.410	1.460.946	1.343.885	1.370.481
14	Obligationer til dagsværdi	324.722	312.088	324.722	312.088
15	Aktier mv.	85.778	81.219	85.777	81.218
16	Kapitalandele i associerede virksomheder	296	298	296	298
17	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	0	26.708	26.225
18	Immaterielle aktiver	310	79	0	0
19	Domicilejendomme	30.306	27.358	25.804	27.358
20	Øvrige materielle aktiver	5.015	5.411	4.037	5.018
	Aktuelle skatteaktiver	4.868	6.561	6.889	5.385
28	Udsudte skatteaktiver	0	0	2.732	2.594
21	Aktiver i midlertidig besiddelse	800	1.267	800	1.267
22	Andre aktiver	14.816	20.177	14.079	13.439
	Periodeafgrænsningsposter	2.192	2.267	2.194	2.268
	Aktiver i alt	2.498.336	2.435.104	2.422.746	2.365.072

Bilag 23: Passiver fra Nordfyns Banks årsrapport 2014

BALANCE PR. 31. DECEMBER

Beløb i 1.000 kr.		Koncern		Banken	
Note		2014	2013	2014	2013
PASSIVER					
Gæld					
23	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	50.751	41.178	50.751	41.178
24	Indlån og anden gæld	2.040.876	1.963.647	1.977.271	1.904.930
25	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	0	2.002	0	2.002
	Aktuelle skatteforpligtigelser	0	0	0	0
26	Andre passiver	29.210	38.895	25.833	34.654
	Periodeafgrænsningsposter	521	479	521	479
	Gæld i alt	2.121.358	2.044.201	2.054.376	1.983.243
Hensatte forpligtelser					
27	Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	6.318	5.288	6.318	5.288
28	Hensættelser til udsudt skat	8.808	9.074	0	0
29	Hensættelser til tab på garantier	5.290	4.952	5.290	4.952
	Hensatte forpligtelser i alt	20.216	19.314	11.608	10.240
30	Efterstillede kapitalindskud	69.184	107.251	69.184	107.251
Egenkapital					
31	Aktiekapital	33.000	33.000	33.000	33.000
32	Opskrivningshenlæggelser	0	0	0	0
	Andre reserver				
	- Lovpligtige reserver	0	0	16.408	15.925
	- Øvrige reserver	0	-12	0	-12
	Overført overskud	249.628	228.050	233.220	212.125
	Foreslået udbytte for regnskabsåret	4.950	3.300	4.950	3.300
	Egenkapital i alt	287.578	264.338	287.578	264.338
	Passiver i alt	2.498.336	2.435.104	2.422.746	2.365.072

33 Eventualforpligtelser

34-53 Øvrige noter

Bilag 24: 5 års nøgletal fra Nordfyns Banks årsrapport 2014

Beløb i 1.000 kr. Note 51 Femårsoversøversigt, hoved og nøgletal	Koncern				
	2014	2013	2012	2011	2010
Hoved- og nøgletal					
Netto rente- og gebyrindtægter	155.020	148.601	146.207	122.316	104.889
Kursreguleringer	9.942	4.917	7.473	-997	5.578
Udgifter til personale og administration	108.067	96.469	93.994	90.960	90.213
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	20.984	27.477	21.505	15.908	16.725
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-2	-1	-2	1	1
Årets resultat	27.499	22.583	29.389	9.574	2.989
Balance					
Udlån	1.444.410	1.460.946	1.424.048	1.406.888	1.260.382
Egenkapital	287.578	264.338	245.249	194.656	184.226
Aktiver i alt	2.498.336	2.435.104	2.433.189	2.183.018	2.269.085
Nøgletal					
Kapitalprocent	15,5	14,5	14,5	13,5	14,4
Kernekapitalprocent	14,3	14,8	14,4	12,2	12,3
Egenkapitalforrentning før skat	12,3	11,7	17,3	7,1	2,2
Egenkapitalforrentning efter skat	10,0	8,9	13,4	5,1	1,6
Indtjening pr. omkostningskrone	1,3	1,2	1,3	1,1	1,0
Renterisiko	-0,9	-1,2	-0,8	-0,9	0,0
Valutaposition	8,7	3,2	5,0	5,2	5,7
Valutarisiko	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1
Udlån i forhold til indlån	70,8	74,4	71,6	80,0	72,1
Udlån i forhold til egenkapital	5,0	5,5	5,8	7,2	6,8
Årets udlånsvækst	-1,1	2,6	1,2	11,6	6,4
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	234,3	220,5	232,6	173,6	281,3
Summen af store engagementer	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Årets nedskrivningsprocent	1,0	1,4	1,1	0,8	1,0

Bilag 25: Udgifter til personale og administration fra Nordfyns Banks årsrapport 2014

Beløb i 1.000 kr.		Koncern		Banken	
		2014	2013	2014	2013
Note 6	Udgifter til personale og administration				
	Lønninger og vederlag til bestyrelse, direktion og repræsentantskab	2.410	2.175	2.410	2.175
	Lønninger og vederlag til direktion				
	Pensionsbidrag og social sikring	245	221	245	221
	til direktion				
	Bestyrelse	972	973	963	963
	Repræsentantskab	262	268	262	268
	I alt	3.889	3.637	3.880	3.627
	Personaleudgifter				
	Lønninger	51.145	46.590	46.561	42.227
	Pensioner	5.302	4.854	4.741	4.333
	Udgifter til social sikring	142	37	0	0
	Lønsumsafgift	5.530	5.028	5.160	4.658
	Refusion fra offentlige myndigheder	-314	-998	-314	-998
	Langfristede forpligtelser	21	-69	21	-69
	I alt	61.826	55.442	56.169	50.151
	Øvrige administrationsomkostninger	42.352	37.390	39.240	35.717
	Udgifter til personale og administration i alt	108.067	96.469	99.289	89.495
Koncernen har indgået bidragsbaserede pensionsordninger med hovedparten af medarbejderne.					
Løn og gager er i overensstemmelse med vedtægtspolitikken.					
	Resultatførte bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger:	5.547	5.075	4.986	4.554
	Omkostning til ikke fradragsberettiget moms	1.925	1.653	1.925	1.653
Koncernens ansatte incl. direktionen har ikke modtaget bonus i 2014 eller i 2013.					
Da Nordfyns Bank har optaget hybrid kapital i henhold til Lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter er der kun skattemæssig fradrag for 50 pct. af løn til direktion, indtil kapitalindskud er tilbagebetalt. Der er ikke i 2014 foretaget reduktion, i 2013 udgjorde reduktionen 1,2 mio. kr.					
	Det gennemsnitlige antal heltidsbeskæftigede				
	Antal beskæftigede med kreditinstitutvirksomhed	97,2	91,2	88,2	82,7
	Øvrige	1,0	1,0	1,0	1,0
	I alt	98,2	92,2	89,2	83,7
	Revisionshonorar				
	Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer:				
	Lovpligtig revision	445	439	377	371
	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	10	9	10	9
	Andre ydelser	79	127	65	92
	Banken har ikke intern revision.				

Bilag 26: Risikovægtede poster fra Nordfyns Banks risikorapport 2014**Risikovægtede eksponeringer**

1.000 kr.	Risikovægtede eksponeringer	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Centralregeringer eller centralbanker	0	0
Regionale eller lokale myndigheder	0	0
Offentlige enheder	1.841	147
Multilaterale udviklingsbanker	0	0
Internationale organisationer	0	0
Institutter	46.011	3.681
Erhvervsvirksomheder mv.	391.462	31.317
Detailkunder	778.319	62.266
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom	127.104	10.168
Eksponeringer hvorpå der er restancer eller overtræk	55.640	4.451
Dækkede obligationer	98.701	7.896
Kortfristede institut- og erhvervseksponeringer mv.	0	0
Kollektive investeringsordninger	0	0
Eksponeringer i andre poster, herunder aktiver uden modparter	56.891	4.551

Risikovægtede poster med markedsrisiko (CS6 post 2)

1.000 kr.	Risikovægtede poster	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Vægtede poster med markedsrisiko	88.817	7.105

Risikovægtede poster med operationel risiko (CS6 post 9)

1.000 kr.	Risikovægtede poster	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Vægtede poster med operationel risiko	254.143	20.331

Resultat- og totalindkomstopgørelse

Note	i 1.000 kr.	Banken		Koncernen	
		2014	2013	2014	2013
RESULTATOPGØRELSE					
1	Renteindtægter	100.001	104.258	102.296	105.203
2	Renteudgifter	29.683	35.237	29.703	35.237
	NETTO RENTEINDTÆGTER	70.318	69.021	72.593	69.966
	Udbytte af aktier	1.036	1.350	1.036	1.350
3	Gebyrer og provisionsindtægter	41.324	36.042	41.613	36.108
	Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	1.558	1.085	1.575	1.087
	NETTO RENTE- OG GEBYRINDTÆGTER	111.120	105.328	113.667	106.337
4	Kursreguleringer	5.764	6.120	5.764	6.120
5	Andre driftsindtægter	2.962	1.352	3.746	1.447
6	Udgifter til personale og administration	67.102	66.353	70.948	67.883
	Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	576	1.074	1.258	1.185
8	Andre driftsudgifter	4.339	5.071	4.339	5.079
9	Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	36.062	34.021	36.081	33.600
10	Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-1.070	-124	0	0
	RESULTAT FØR SKAT	10.697	6.157	10.551	6.157
11	Skat	346	142	200	142
	ÅRETS RESULTAT	10.351	6.015	10.351	6.015
12	Årets resultat pr. aktie (styktørrelse 20 kr.)			3,70	2,15
	Udvandet resultat pr. aktie (styktørrelse 20 kr.)			3,70	2,15
	Foreslået overskudsfordeling				
	Årets resultat	10.351	6.015	10.351	6.015
	Anvendelse af det til disposition værende beløb				
	Henlagt til egenkapital	10.351	6.015	10.351	6.015
	I alt anvendelse af det til disposition værende beløb	10.351	6.015	10.351	6.015
	TOTALINDKOMSTOPGØRELSE				
	Årets resultat	10.351	6.015	10.351	6.015
	Anden totalindkomst *)				
	Ejendomsopskrivninger netto	-197	-56	-197	-56
	Aktuarmæssig regulering af pensionsforpligtelse	-139	0	-139	0
	Anden totalindkomst efter skat	-336	-56	-336	-56
	Årets totalindkomst	10.015	5.959	10.015	5.959

*) Ej recirkulerbar til resultatopgørelsen.

Bilag 28: Aktiver fra Totalbankens årsrapport 2014

Balance

Note	i 1.000 kr.	Banken		Koncernen	
		2014	2013	2014	2013
Aktiver					
	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	269.748	209.661	269.748	209.661
13	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	35.160	18.340	35.160	18.340
14	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	1.430.678	1.518.739	1.428.295	1.518.019
17	Obligationer til dagsværdi	208.524	214.394	208.524	214.394
18	Aktier mv.	33.882	55.121	33.882	55.121
27	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	-124	0	0
19	Aktiver tilknyttet puljeordninger	322.098	219.961	322.098	219.961
20	Grunde og bygninger, i alt	70.519	55.075	70.519	55.075
	Investeringsejendomme	45.888	30.254	45.888	30.254
	Domicilejendomme	24.631	24.821	24.631	24.821
21	Øvrige materielle aktiver	675	884	4.731	2.728
	Aktuelle skatteaktiver	211	312	357	312
22	Andre aktiver	85.759	102.601	86.304	102.784
	Periodeafgrænsningsposter	1.480	1.338	1.689	1.496
	AKTIVER I ALT	2.458.734	2.396.302	2.461.307	2.397.891

Balance

Note	i 1.000 kr.	Banken		Koncernen	
		2014	2013	2014	2013
Passiver					
GÆLD					
23	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	148.197	137.226	148.197	137.301
24	Indlån og anden gæld	1.617.309	1.601.343	1.617.309	1.601.343
24	Indlån i puljeordninger	322.098	219.961	322.098	219.961
25	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.142	2.375	1.142	2.375
	Aktuelle skatteforpligtelser	357	0	357	0
26	Andre passiver	33.209	49.120	36.962	50.634
27	Periodeafgrænsningsposter	1.194	1	14	1
	Gæld i alt	2.123.506	2.010.026	2.126.079	2.011.615
FORPLIGTELSE					
28	Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	3.949	4.026	3.949	4.026
28	Hensættelser til tab på garantier	226	282	226	282
	Hensatte forpligtelser i alt	4.175	4.308	4.175	4.308
29	Efterstillede kapitalindskud	129.694	190.623	129.694	190.623
	Forpligtelser i alt	133.869	194.931	133.869	194.931
	FORPUGTELSE OG GÆLD I ALT	2.257.375	2.204.957	2.259.948	2.206.546
EGENKAPITAL					
	Aktiekapital	56.000	56.000	56.000	56.000
	Opskrivningshenlæggelser	933	1.131	933	1.131
	Anden værdiregulering	-139	0	-139	0
	Overført overskud eller underskud	144.565	134.214	144.565	134.214
	EGENKAPITAL I ALT	201.359	191.345	201.359	191.345
	PASSIVER I ALT	2.458.734	2.396.302	2.461.307	2.397.891

Bilag 30: 5 års nøgletal fra Totalbankens årsrapport 2014

Note i 1.000 kr.

48 - 5 års oversigt

Hovedtal	2014	2013	2012	2011	Banken 2010
Netto rente- og gebyrindtægter	111.120	105.328	106.866	123.853	134.072
Kursreguleringer	5.764	6.120	9.552	4.871	16.571
Udgifter til personale og administration	67.102	66.353	70.992	83.561	78.866
Andre driftsudgifter	4.339	5.071	3.627	3.986	12.610
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	36.062	34.021	99.860	155.749	44.690
Resultat før skat	10.697	6.157	-57.809	-115.296	12.659
Årets resultat	10.351	6.015	-58.059	-121.896	9.860
Udlån	1.430.678	1.518.739	1.523.790	1.815.429	2.024.996
Indlån	1.939.407	1.821.304	1.775.861	1.885.580	1.937.242
Egenkapital	201.359	191.345	185.381	215.793	337.277
Aktiver i alt	2.458.734	2.396.303	2.375.293	2.868.682	3.197.371
Ikke-balanceførte poster					
Garantier	469.122	383.923	489.362	539.022	637.305
Nøgletal					
Solvensprocent	17,6	17,3	17,6	14,8	17,5
Kernekapitalprocent	15,7	12,5	12,1	11,8	15,2
Årets egenkapitalforrentning før skat	5,4	3,3	-28,8	-41,7	3,8
Årets egenkapitalforrentning efter skat	5,3	3,2	-28,9	-44,1	3,0
Indtjening pr. omkostningskrone	1,10	1,06	0,67	0,53	1,09
Renterisiko	-2,6	-1,3	-1,4	-1,9	-0,1
Valutaposition	6,4	3,3	1,8	1,1	9,8
Valutarisiko	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Udlån plus nedskrivninger herpå i forhold til indlån	82,9	94,2	101,7	109,4	109,5
Udlån i forhold til egenkapital	7,1	7,9	8,2	8,4	6,0
Årets udlånsvækst	-5,8	-0,3	-16,1	-10,3	-1,6
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	171,0	169,8	159,6	165,7	157,0
Summen af store eksponeringer	70,2	71,4	72,0	139,7	105,1
Andel af tilgodehavender med nedsat rente	6,8	9,4	14,3	11,4	2,5
Akkumuleret nedskrivningsprocent	8,5	9,4	12,3	9,6	3,5
Årets nedskrivningsprocent	1,7	1,6	4,3	5,7	1,6
Afkastningsgrad	0,4	0,3	-2,2	-4,0	0,3
Årets resultat pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.)	18,5	10,7	-138,3	-447,4	36,7
Indre værdi pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.)	360	342	331	792	1.254
Udbytte pr. aktie	0	0	0	0	0
Børskurs / årets resultat pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.)	8,9	19,1	-1,0	-0,2	13,4
Børskurs / indre værdi pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.)	0,5	0,6	0,4	0,1	0,4

Nøgletal og hovedtal for 2011 er korrigeret med udskudt skatteaktiv 36,2 mio. kr., der indregnes til nul ultimo 2011.

Bilag 31: Udgifter til personale og administration fra Totalbankens årsrapport 2014

Note i 1.000 kr.	Banken		Koncernen	
	2014	2013	2014	2013
6 Udgifter til bestyrelse, direktion, personale og administration				
Vederlag til bestyrelsen i alt	607	559	607	559
Antal medlemmer	7	7	7	7
Poul Fischer, bestyrelsesformand	146	139	146	139
Merete Vangsgaard Simonsen, næstformand	80	76	80	76
Peter Schak Larsen, menigt bestyrelsesmedlem og formand for revisionsudvalget	89	84	89	84
Finn Viberg Brunse, menigt bestyrelsesmedlem	73	69	73	69
Claus Moltrop, menigt bestyrelsesmedlem	73	52	73	52
Claus Lyngbakke-Hellense, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	73	69	73	69
Gitte N. Stentebjerg, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	73	52	73	52
Claus Nielsen, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	0	17	0	17
Bestyrelsen modtager ikke pension fra Banken.				
Vederlag til direktionen i alt	2.512	2.492	2.512	2.492
Antal medlemmer	1	1	1	1
Fast løn	2.049	2.033	2.049	2.033
Variabel løn	0	0	0	0
Aktiebaseret vederlag	0	0	0	0
Pension	463	459	463	459
Pension til direktionen udgiftsføres løbende og beregnes som en procentdel af lønnen. Satsen udgør	22	22	22	22
Direktionens ret til pensionstidspunkt (alder)	60	60	60	60
Bankens opsigelsesvarsel (måneder)	6	6	6	6
Direktionens opsigelsesvarsel (måneder)	3	3	3	3
Ved fratrædelse foranlediget af Banken er direktionen berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse, der svarer til 18 måneders løn				
Skulle Banken fusioneres, kan direktionen vælge at betragte dette som en opsigelse og er i så fald berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse svarende til gage i 18 måneder, udover gagen i opsigelsesperioden.				
Udbetaling ifølge pensionsforpligtelse for et tidligere medlem af direktionen	275	273	275	273
Pensionsforpligtelsen revideres hvert år og indgår i balancen under Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	3.949	4.026	3.949	4.026
Vederlag til ansatte med væsentlig indflydelse på Bankens risikoprofil				
Vederlag til ansatte med væsentlig indflydelse på Bankens risikoprofil	3.424	2.664	3.424	2.664
Antal ansatte med væsentlig indflydelse på Bankens risikoprofil	5	3	5	3
Incitationsprogrammer				
Der er ikke incitationsprogrammer, herunder bonusløn eller salgsafhængige løntillæg, for Bankens ledelse eller medarbejdere i øvrigt.				
Personaleudgifter				
Lønninger	26.495	25.342	26.968	26.225
Pensioner	3.050	3.126	3.317	3.233
Udgifter til social sikring	81	89	96	89
Afgifter beregnet på grundlag af personaleantallet eller lønsummen	3.881	3.541	3.881	3.541
Personaleudgifter i alt	33.517	32.098	34.262	33.088
Øvrige administrationsudgifter	30.466	31.204	31.567	31.744
Udgifter til bestyrelse, direktion, personale og administration i alt	67.102	64.353	70.948	67.883
Antal beskæftigede				
Det gennemsnitlige antal beskæftigede, omregnet til heltidsbeskæftigede	53	54	57	57

Bilag 32: Risikovægtede poster fra Totalbankens risikorapport 2014

Værdien af eksponeringerne opdelt efter eksponeringsklasser ultimo året:

i 1.000 kr.	Værdien af eksponeringer efter regnskabsmæssige værdjusteringer og nedskrivninger og før hensyntagen til virkningerne af kreditrisikoreduktion	Eksponeringernes gennemsnitlige størrelse i løbet af perioden
Eksponeringer mod centralregeringer eller centralbanker	247.393	291.406
Eksponeringer mod regionale eller lokale myndigheder	502	250
Eksponeringer mod institutter	42.355	57.734
Eksponeringer mod selskaber	536.934	580.466
Detaleksponeringer	1.135.756	1.131.316
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom	480.809	448.999
Eksponeringer ved misligholdelse	166.859	150.893
Eksponeringer i form af særligt dækkede obligationer og særligt dækkede realobligationer	192.425	156.010
Poster, der repræsenterer securitiseringspositioner	0	0
Eksponeringer mod institutter og selskaber med en kortsigtet kreditvurdering	0	0
Eksponering i form af andele eller aktier i CIU'er	2	1
Aktieeksponeringer	33.889	58.782
Andre poster	142.143	134.359

Bilag 33: 5 års nøgletal fra Fynske Banks årsrapport 2014

FYNSKE BANK KONCERN / UDVALGTE POSTER
5-års oversigt (1.000 kr.)

Resultatopgørelse:	2014	2013	2012	2011	2010
Netto renteindtægter.....	174.056	118.352	121.413	119.329	120.540
Netto rente- og gebyrindtægter.....	255.381	154.319	183.772	158.007	184.828
Andre driftsindtægter..... (2013: excl. goodwill)	18.718	3.642	5.347	4.583	7.385
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder.....	3.086	2.441	0	0	0
Udgifter til personale og administration.....	179.713	99.852	101.388	95.719	92.605
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver.....	11.575	1.905	1.367	927	588
Andre driftsudgifter.....	158	1.829	7.091	512	0
Basisresultat.....	85.717	56.816	50.273	65.522	78.822
Kursreguleringer.....	22.764	8.734	2.502	1.943	5.758
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender....	35.782	81.868	41.110	38.822	37.057
Bidrag til Indskydgarantifonden.....	8.143	5.888	3.713	5.258	6.526
Indtægtsført goodwill.....	0	40.649	0	0	0
Udgifter til fusion og skift IT-leverandør.....	12.300	33.785	0	2.059	0
Resultat før skat.....	52.256	2.860	16.952	23.526	40.007
Skat.....	5.437	-12.060	5.056	2.288	11.354
Årets resultat.....	46.819	14.920	11.896	21.238	28.643

Balance:

Udlån.....	2.780.178	2.880.928	1.882.591	1.913.473	1.882.729
Indlån og anden gæld.....	4.294.580	3.852.838	2.219.494	2.100.357	2.155.957
Egenkapital.....	844.253	798.226	580.091	589.812	559.908
Balance.....	5.880.325	5.331.451	3.281.224	3.154.253	3.175.823

Ikke-balanceførte poster:

Garantier.....	926.784	752.192	525.893	487.934	638.283
----------------	---------	---------	---------	---------	---------

Nøgletal:

Kapitalprocent/Solvensprocent.....	18,2%	19,7%	22,1%	21,5%	20,8%
Kernskapitalprocent.....	18,2%	19,7%	22,1%	21,1%	19,9%
Egenkapitalforrentning før skat.....	6,4%	0,4%	2,9%	4,2%	7,8%
Egenkapitalforrentning efter skat.....	5,7%	2,2%	2,1%	3,8%	5,8%
Udlån i forhold til indlån.....	64,4%	72,8%	79,5%	87,2%	84,8%
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet.....	316,8%	306,1%	287,4%	255,1%	381,8%

Udvalgte poster for 2010 - 2012 er ikke tilrettet i henhold til IFRS II om indregning af kapitalandele i associerede virksomheder. Der henvises til anvendt regnskabspraksis side 24.

Bilag 34: 5 års nøgletal fra Lån & Spar Banks årsrapport 2014

Mio. kr.	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat					
Netto rente- og gebyrindtægter	648,7	595,3	570,7	509,2	471,4
Kursreguleringer valuta	7,5	4,8	7,4	6,8	7,0
Andre driftsindtægter	2,2	5,3	5,6	5,7	6,3
Udgifter til personale og administration	453,3	444,6	430,4	402,8	378,2
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	20,2	18,0	16,5	14,7	14,3
Basisindtjening før nedskrivninger	184,9	142,8	136,8	104,2	92,2
Nedskrivninger på udlån m.v.	44,3	29,6	36,3	29,6	25,6
Basisindtjening	140,6	113,2	100,5	74,6	66,6
Øvrige kursreguleringer	9,9	1,3	13,0	0,1	5,0
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	2,1	2,2	1,9	1,3	2,3
Udgifter til nødlidende banker (netto)	20,3	19,7	12,2	17,5	12,0
Resultat før skat	132,3	97,0	103,2	58,5	61,9
Skat	30,8	25,3	25,1	14,9	16,3
Årets resultat	101,5	71,7	78,1	43,6	45,6
Balance					
Kassebeholdning og tilgodehavender i kreditinstitutter m.v.	2.299,6	2.466,1	1.655,3	890,5	1.157,7
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	8.757,8	8.249,1	7.876,1	7.282,5	6.666,8
Obligationer og aktier	2.241,3	1.480,2	1.176,7	1.374,7	1.513,7
Aktiver i alt	13.692,5	12.550,1	10.991,8	9.840,9	9.615,9
Indlån og anden gæld	12.093,5	11.051,4	9.473,8	8.043,1	7.898,2
Egenkapital	992,1	929,9	837,8	773,8	730,9
Nøgletal					
Kapitalprocent	16,3	18,9	16,2	17,8	18,3
Kernekapitalprocent	14,8	16,3	15,5	15,3	15,6
Egenkapitalforrentning før skat p.a. (%)	13,8	11,0	12,8	7,8	8,7
Egenkapitalforrentning efter skat p.a. (%)	10,6	8,1	9,7	5,8	6,4
O/I-nøgle (omkostninger/indtjening)	71,9	76,4	76,6	80,0	81,0
Renterisiko (%)	3,5	1,9	1,3	2,0	2,8
Valutaposition (%)	5,8	7,1	5,5	7,9	7,2
Valutarisiko (%)	0,1	0,1	0,0	0,1	0,3
Udlån i forhold til indlån (%)	73,5	75,8	82,5	89,1	83,2
Udlån i forhold til egenkapital	8,8	8,9	9,4	9,4	9,1
Årets udlånsvækst (%)	6,2	4,7	8,2	9,2	3,0
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet (%)	160,9	160,0	130,8	106,1	168,6
Summen af store eksponeringer (%)	32,6	17,4	50,9	34,2	78,3
Årets nedskrivningsprocent	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2
Årets resultat pr. aktie (kr.)	37,6	27,3	30,4	17,2	18,3
Indre værdi pr. aktie (kr.)	367,6	344,4	327,0	300,6	292,0
Udbytte pr. aktie (kr.)	8,0	7,0	7,0	5,0	5,0
Børskurs	413,5	295,0	275,0	270,0	275,0
Børskurs/Årets resultat pr. aktie	11,0	10,8	9,0	15,7	15,0
Børskurs/indre værdi pr. aktie	1,1	0,9	0,8	0,9	0,9
Gennemsnitlig antal ansatte	369,0	375,0	360,0	360,0	346,0

Sammenligningstal for 2010-2012 er tilpasset som følge af ændringer i anvendt regnskabspraksis i 2013.