

Specialeafhandling - 8. semester
Aalborg Universitet HD-FR 2013

En tænkt fusion mellem Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S



Vejleder:
Jesper Raalskov

Forfatter:
Rasmus Kæll Kobbensmed
Studienummer: 20111651
Afleveringsdato: 29.04.2013

EXECUTIVE SUMMARY

The financial crisis has in the recent years led to significant losses and declining revenues in many Danish banks. As a consequence, many mergers have been implemented as an attempt to improve the competitiveness. For the same reason, it will be interesting to investigate whether it can be beneficial to the shareholders of the two commercial Danish banks Sparekassen Himmerland A/S and Nørresundby Bank A/S to merge. The focus of the thesis will be on both economic reasons to merge, as well as the organizational considerations the management should do in case of a merger.

The thesis is divided into three parts, where the first part will consist of a theoretical section on banking operations and the legal requirements that banks in Denmark operate under. The second part will consist a number of different economic, financial and market analyses of Nørresundby Bank A/S and Sparekassen Himmerland A/S. The third section will consist an analysis of the organizational elements linked to a merger. The analyses will be based on the latest annual reports and articles that are intended to clarify the competitiveness of the banks.

On basis of an individual analysis of the banks there will be carried out an assessment of which economical and financial advantages and disadvantages the shareholders will receive by participating in a merger. In addition will the managerial considerations through a merger be described so that the shareholders on the basis herein can take a decision on merger or initiation of further analyses. The decision will largely depend on trust to the management who needs to complete the merger with all its rationales for the benefit of the shareholders in both companies.

The thesis concludes and recommends the two shareholder groups to participate in a merger in which they achieve a range of economic and organizational rationales, even though the merger in the first year will result in considerable recurring costs. Since there are big differences in the economic strength of the two banks, the shareholders of the strongest bank can require favourable payment terms which may result in an adjustment of the equity of Sparekassen Himmerland A/S. The shareholders in Sparekassen Himmerland A/S could in that way be forced to accept a reduced payment for their shares. The reason is that the alternative in a few years could be worse, caused by a competitiveness which is so weakened that it is doubtful whether the bank has a future as an independent company without a merger. A successful merger will probably give a better return on the invested capital to the shareholders of both banks.

The merger can be advantageously implemented as a project by using the 5x5 model that ensures attention in all phases of the project.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
2. PROBLEMMFORMULERING	6
3. METODE	6
4. EMPIRI OG OPBYGNING	9
5. AFGRÆNSNING	9
 6. HVAD ER ET PENGEINSTITUT?	11
6.1 Lovkrav og regelsæt	12
6.2 Kapitalforhold	12
6.3 Basiskapitalens sammensætning	13
6.4 Solvenskrav	15
6.5 Risikovægtede poster	17
6.6 Likviditetskrav	19
6.7 Tilsynsdiamanten	20
6.8 Nye og fremtidige regelsæt	21
6.9 Delkonklusion	23
 7. VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION	24
7.1 Nørresundby Bank A/S	24
7.2 Sparekassen Himmerland A/S	25
7.3 Markedsposition	26
7.4 Delkonklusion	30
 8. REGNSKABSANALYSE	31
8.1 Rentabilitet & Performance	31
8.2 Delkonklusion	37
8.3 Kapitalforhold og fundingstruktur	38
8.4 Delkonklusion	43
8.5 Risikovægtede poster	44
8.6 Tilsynsdiamantens grænseværdier	48
8.7 Loan Ratio og Gearing	48
8.8 ICGR – Internal capital generation rate	49
8.9 Delkonklusion	49
8.10 Konklusion på regnskabsanalysen som helhed	50

9. MOTIVER FOR FUSION MELLEM DANSKE PENGEINSTITUTTER	52
9.1 Synergieeffekter.....	53
9.2 Økonomiske hensyn	53
9.3 U hensigtsmæssigheder	54
9.4 Delkonklusion.....	55
10. DET FORTSÆTTENDE PENGEINSTITUT	56
10.1 Rationaliseringsmuligheder.....	56
10.2 Udgifter ved fusion	58
10.3 Prisfastsættelse	59
10.4 Resultatopgørelsens sammensætning	61
10.5 Balancesammensætning	61
10.6 Nøgletalsanalyse	62
10.8 Delkonklusion.....	63
11. ORGANISATORISKE OVERVEJELSER	64
11.1 Aftalegrundlaget	66
11.2 Fusionsprojektets grundmodel	66
11.2.1 Interessenterne	70
11.2.2 Organisationen	71
11.2.3 Kultur	73
11.3 Delkonklusion.....	74
12. PERSPEKTIVERING	75
13. KONKLUSION	76
14. BILAGSOVERSIGT.....	79
15. FIGUR- & TABELOVERSIGT	79
16. LITTERATURLISTE	79
BILAG 1 – PEST-analyse	81
BILAG 2 – Porters-5-forces analyse.....	82
BILAG 3 – Nøgletalsforklaring og -oversigt fra SH og NSB i årene 2009-2012	87
BILAG 4 – Resultat- og balanceopgørelse fra SH og NSB i årene 2009-2012	93
BILAG 5 – Kapitaldækningsopgørelse fra SH og NSB i årene 2009-2012	96
BILAG 6 – Sektortal ”Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011” af Finanstilsynet.....	98
BILAG 7 – Interessentanalyse.....	100

En velfungerende og stabil finansiel sektor er en forudsætning for et lands vækst og udvikling. Pengeinstitutter har i Danmark altid været med til at løfte samfundet og skabe den nødvendige vækst ved at flytte ledig og uproduktiv kapital over i produktive investeringer.

Den finansielle sektor i Danmark har siden efteråret 2008 været i alvorlige økonomiske vanskeligheder. Der er gennem årene gennemført en række indgreb for at styrke tilliden til sektoren som helhed. Indsatserne omfatter blandt andet garantier for simple kreditorer, udvidede lånemuligheder i Nationalbanken og kapitalindskud i flere af landets finansielle institutioner. Herudover har den danske stat valgt at etablere Finansiell Stabilitet A/S, hvis opgave blandt andet er kontrolleret at afvikle finansielle institutioner, som ikke lever op til lovens krav.

Den finansielle sektor har i årene op til krisen i nogen grad været lemfældig med håndteringen af risikovillig kapital, hvilket er hovedårsagen til den konsolidering, som sektoren nu er genstand for. Udlån ydet med baggrund i en dårlig kreditpolitik til blandt andet ejendomssektoren har gjort at mange pengeinstitutter, er havnet i store vanskeligheder. Mange af landets finansielle institutioner har også med den baggrund, svært ved at bidrage til at løfte Danmark ud af krisen, da man ikke kan skaffe kapital til konkurrencedygtige priser. Netop dette parameter har da også de seneste år været hovedårsagen til, at mange mindre finansielle institutioner søger mod frivillige fusioner. Med en frivillig fusion søges mod økonomisk styrkelse og derved forstærket konkurrencekraft i et marked, hvor forretningsmulighederne hver dag mindskes i takt med de danske husholdningers konsolidering og ofte overforsigtige holdning til risiko.

Den økonomiske afmatning i både ind- og udland, samt nye regler og reguleringskrav til både likviditet og kapital har sat indtjeningen i alle landets finansielle institutioner under pres. Især de mindre og mellemstore pengeinstitutter har de seneste år oplevet, en for investorerne utilfredsstillende udvikling i egenkapitalens forretning. Af selvsamme årsager har mange af disse pengeinstitutter da også svært ved at tiltrække den nødvendige likviditet og kapital, som kræves for at opretholde en sund forretning.

I Nordjylland er der i den seneste tid sket en del fusioner, hvor lokale pengeinstitutter overtager andre lokale pengeinstitutter og derved indskrænker den lokale konkurrence. I 2012

er der i alt gennemført 15 overtagelser, hvoraf de ni har fundet sted i Nordjylland, som fortsat har et stort konsolideringspotentiale¹.

I et samfund hvor urbaniseringen tager større fart, sker der også en naturlig konsolidering i de enkelte pengeinstitutter. I november 2012 annoncerede Sparekassen Himmerland A/S endnu en sammenlægning af filialer², mens den nordjyske konkurrent af samme størrelse, Nørresundby Bank A/S kunne annoncere i januar 2013, at man ville nedlægge 3 filialer³.

Begge pengeinstitutter forklarer blandt andet sammenlægningen af filialerne med effektiviseringer i omkostningsstrukturen, hvilket kan være en nødvendighed for begge pengeinstitutters overlevelse på længere sigt.

I løbet af det seneste år har Nørresundby Bank A/S indbudt til forhandlinger om fusion med ligeværdige pengeinstitutter, hvilket dog endnu ikke er blevet til konkrete tiltag⁴. Alt imens har Sparekassen Himmerland A/S gennemført en række opkøb af mindre pengeinstitutter i lokalområdet, hvilket indikerer at de muligvis kunne være emne for fusion.

Med baggrund i ovenstående, ønskes følgende problemstilling klarlagt:

2. PROBLEMFORMULERING

Vil det være fordelagtigt for aktionærerne i henholdsvis Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S at fusionere? I givet fald hvilke personalemæssige overvejelser bør ledelsen gøre sig, for at sikre aktionærerne mest muligt?

3. METODE

Rapporten opdeles overordnet i 3 dele, hvor den første del vil bestå af et teoretisk afsnit omkring pengeinstitutdrift og de lovkrav, som pengeinstitutter i Danmark opererer under. Anden del vil bestå af en dybdegående analyse af Nørresundby Bank A/S (benævnes efterfølgende NSB) og Sparekassen Himmerland A/S (benævnes efterfølgende SH). Tredje afsnit vil bestå af en analyse af de organisatoriske elementer, som knytter sig til en fusion.

¹ Artikel: Banker fusionerer lokalt – ikke ny storbank. Offentliggjort 17.12.2012 www.business.dk

² Pressemeldelse: SH samler i 2013 kræfterne i Løgstør. Offentliggjort 01.11.2012 www.himmerland.dk

³ Pressemeldelse: Tre afdelinger nedlægges. Offentliggjort 29.01.2013. www.alm.nrsbank.dk

⁴ Artikel: Nørresundbydirektør: Klar til at sætte kaffe over. Offentliggjort 23.10.2012 www.borsen.dk

Den teoretiske del om pengeinstitutdrift og lovkrav, vil fokusere på hovedelementet ”kapitalforhold”, som den centrale lov i regulering af pengeinstitutternes virke beskriver. Udover en kort redegørelse af de vigtigste elementer om kapitalforhold, vil dette afsnit endvidere behandle risikovægtede poster og disses indflydelse på pengeinstitutternes drift. Dette vil tage udgangspunkt i relevante bekendtgørelser og vejledninger til udmøntning af lovgivningen udstedt af Finanstilsynet. Også kommende lovgivning i form af CRD IV-direktivet vil blive kort beskrevet.

Efter den teoretiske gennemgang af de love og regler pengeinstitutter opererer under, vil anden del af rapporten blive indledt med en kort præsentation af de to pengeinstitutter og deres nuværende markedspositioner.

Dernæst vil der blive analyseret på udvalgte økonomiske nøgletal for at belyse pengeinstitutternes nuværende situation. Der vil undervejs i analysen blive foretaget sammenligninger mellem konkurrenterne og sektoren som helhed.

Også pengeinstitutternes balancer vil blive analyseret og sammenlignet, for på den måde at klarlægge udviklingen i indtjeningsgrundlaget hos de to konkurrenter. Dette afsnit efterfølges af en analyse af rentabiliteten over en årrække i de to pengeinstitutter.

Herefter vil en analyse af virksomhedernes kapitalforhold blive præsenteret. Der analyseres på sammensætningen af solvensen, de risikovægtede poster og likviditeten i de to pengeinstitutter. Ligeledes vil Finanstilsynets Tilsynsdiamant og dennes grænseværdier blive synliggjort i det enkelte pengeinstitut. I dette afsnit vil der være fokus på det enkelte pengeinstituts evne til at drive finansiel virksomhed inden for lovens rammer. Undervejs vil der blive inddraget oplysninger fra offentliggjorte tilsynsbesøg hos de to pengeinstitutter.

For at belyse pengeinstitutternes gennemsnitlige kapitalomkostninger ved udlån, vil der blive foretaget udregninger og analyser af nøgletallet WACC. Dette nøgletal skal samtidig være med til at belyse de to pengeinstitutters konkurrenceevne på fundingomkostninger i forhold til andre nære konkurrenter. Også pengeinstitutternes evne til at skabe udlånsvækst på en uændret balance vil blive belyst, ved at analysere på nøgletallet ICGR. Slutteligt vil også pengeinstitutternes rentefølsomhed blive klarlagt ved hjælp af en GAP-analyse.

Regnskabsanalysen skal munde ud i en vurdering af, om der kan være økonomiske incitamenter til fusion mellem de to pengeinstitutter.

Den økonomiske analyse efterfølges af en gennemgang af motiver for fusioner mellem danske pengeinstitutter. Her belyses blandt andet åbenlyse synergieffekter, økonomiske hensyn og uhensigtsmæssigheder. Afsnittet vil i høj grad være fokuseret på de to pengeinstitutter som rapporten omhandler. Dog vil det være nødvendigt at inddrage eksempler og data fra den øvrige sektor, som flere gange årligt oplever frivillige fusioner.

Efter at have konstateret om det vil være fordelagtigt at sammenlægge de to pengeinstitutter, vil der være behov for at grave endnu dybere i det projektarbejde som byder sig, når to pengeinstitutter frivilligt ønsker at fusionere. Det vil blive analyseret på rationaliseringsmuligheder for både personale og administration, mens også svært målbare synergieffekter vil blive belyst. Også de direkte omkostninger som en fusion medfører vil blive estimeret.

Herefter vil en sammenlægning af pengeinstitutternes regnskaber være i fokus. Der ses blandt andet på den forventede sammensætning af resultatopgørelsen og balancen i det fortsættende pengeinstitut, ligesom der også udregnes få nye nøgletal med baggrund heri.

Det vil også være relevant at belyse hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen i det fortsættende pengeinstitut bør gøre sig i forbindelse med en fusion. Her vil det kort blive beskrevet hvilke elementer aftalegrundlaget eksempelvis kunne bestå af. Dette efterfølges af en klarlægning af hvordan et fusionsprojekt kan gennemføres. I den forbindelse ses der blandt andet nærmere på påvirkningen af pengeinstitutternes organisationer, kultur, medarbejdere og øvrige interessenter. Formålet med at behandle disse emner dybdegående er, at skabe klarhed over hvilke organisatoriske elementer, som ledelsen skal være særligt opmærksomme på ved en eventuel fusion.

Undervejs i rapporten vil indholdet af de enkelte afsnit blive opsummeret i delkonklusioner, for til sidst at blive samlet systematisk i en hovedkonklusion, hvis formål er at give en præcis besvarelse på rapportens problemstilling.

Der vil i hele rapporten i nogen grad blive draget paralleller til den øvrige sektor og udvalgte konkurrenter i nærområdet.

4. EMPIRI OG OPBYGNING

Det empiriske grundlag vil bestå af offentligt tilgængeligt materiale alene. Der vil i høj grad blive anvendt materiale fra pengeinstitutternes årsrapporter fra årene 2009-2012. Men også pressemeddelelser og supplerende materiale fra pengeinstitutternes hjemmeside vil blive anvendt til at løse rapportens problemstillinger. Endvidere vil det i nogen grad være relevant at henvise til artikler, statistikker og øvrige informationer for at underbygge rapportens indhold. Der vil blive anvendt en kritisk tilgang til materialets anvendelighed, da interesseorganisationer m.fl. kan have påvirkning på informationernes validitet.

Undervejs i rapporten vil der også blive henvist til relevante lovsamlinger og regelsæt, som primært har afsæt i ”Lov om finansiel virksomhed”, men også ”Bekendtgørelse om kapitaldækning” og supplerende materiale vil blive anvendt.

Rapportens teoretiske grundlag vil bestå af almen kendte økonomiske teorier og definitioner. Undervejs i rapporten vil der blive foretaget korte redegørelser af teorier, samt defineret relevante begreber, som har betydning for forståelsen af rapporten som helhed. Flere af rapportens analyser vedlægges som bilag i fuld format mens, der i noget omfang laves sammenfatninger i selve rapporten.

5. AFGRÆNSNING

Af hensyn til rapportens emnemæssige indhold og struktur, og til sikring af en dybdegående behandling af de opstillede problemstillinger, vil det indledningsvis være nødvendigt at fortage nogle afgrænsninger.

Rapporten vil primært være fokuseret på pengeinstitutternes nuværende og fremtidige situation, hvorfor historiske perspektiver alene belyses overfladisk, da det overordnet er irrelevant for besvarelsen af problemformuleringen.

Det forudsættes at læseren til denne rapport har et indgående kendskab til den finansielle sektor som helhed, hvorfor fagbegreber ikke uddybes nævneværdigt, med mindre de er af markant betydning for løsningen af rapportens problemstillinger.

Det forudsættes tillige at læseren har kendskab til almenkendte analysemodeller, metoder og teorier, da disse kun vil blive præsenteret kort af hensyn til rapportens omfang.

I forbindelse med behandlingen af rapportens problemstillinger, vil det i øvrigt være nødvendigt at foretage afgrænsning fra følgende emner:

- Gennem rapporten behandles alene udvalgte love og regler, som kan have betydning for de to pengeinstitutter både nu og i fremtiden. Ligeledes vil kun udvalgte elementer fra det endnu ikke vedtagne CRD IV-direktiv blive belyst overfladisk, da en dybere behandling i nogen grad vil være irrelevant for besvarelse af problemstillingen.
- De skattemæssige og juridiske aspekter i forbindelse med en fusion belyses kun overfladisk. Ligesom de tekniske elementer omkring værdiansættelse af licenser, goodwill og eventuel regulering af egenkapitalen, udelukkende vil blive behandlet kort, da disse elementer umiddelbart alene vil bero på svage forudsætninger og derfor ikke kan anvendes som beslutningsgrundlag for aktionærerne.
- De fysiske elementer ved en fusion såsom størrelse på domicilejendomme, filialer og afskedigelse af bestemte medarbejdere, vil ikke blive behandlet dybdegående, da det ikke vurderes at være relevant for at løse rapportens problemstilling.
- Finansieringsmuligheder i forbindelse med en fusion vil udelukkende blive skitseret kort, da mulighederne afhænger meget af situationen i pengeinstitutterne på fusionstidspunktet, samt udviklingen på kapitalmarkederne, som til tider har været plaget af stor uro.
- Hvorvidt pengeinstitutterne vil opnå kundetilgang eller -flugt i forbindelse med en fusion vil ikke blive klarlagt, da en redegørelse herom vil kræve en dybdegående markedsanalyse. En sådan analyse vil samtidig uden tvivl have en stor grad af usikkerhed og derfor være mindre anvendelig, som medvirken til det endelige beslutningsgrundlag. Rapporten baseres derfor på en uændret kundemasse og sammensætning.
- Omkostningerne som følge af en eventuel fusion vil alene bero på skønsmæssige betragtninger. Der arbejdes her med engangs- og løbende omkostninger ved fusion.
- Der udarbejdes ikke en projektlederplan, da afsnittet om organisatoriske overvejelser alene vil berøre hovedelementer og derved undlade detailplanlægning.
- For at besvare problemstillingen, vurderes det alene relevant at belyse de primære interessenter for pengeinstitutterne i en interessentanalyse. Dette begrundes med, at det i høj grad er dem, som vil være påvirket af en eventuel fusion.
- Det forudsættes i øvrigt at aktionærerne i de to pengeinstitutter tilslutter sig beslutningen om fusion, hvis det vurderes økonomisk fordelagtigt for disse. Strategiske eller politiske interesser hos de to hovedaktionærer belyses således ikke af hensyn til rapportens omfang.

Pengeinstitutterne er som øvrige virksomheder et resultat af udbud og efterspørgsel. Definitionen af et pengeinstitut er en virksomhed, som handler med ind- og udlån, værdipapirer og hertil tilknyttede services⁵. Et pengeinstitut kan være en bank, sparekasse eller andelskasse. Forskellen mellem disse er primært ejerforholdene. De i rapporten beskrevne pengeinstitutter er i dag aktieselskaber, hvis primære formål er at tilgodese aktionærerne i form af øget værditilvækst og derved afkast.

Alle danskere benytter sig med jævne mellemrum af et pengeinstitut og de ydelser, som udbydes herfra. Ovennævnte definition er på sin vis forældet, da de fleste pengeinstitutter i dag kan kalde sig finansielle supermarkeder. Mange mellemstore og større pengeinstitutter udbyder i dag forskellige traditionelle pengeinstitutprodukter, men derudover har de fleste en bred palette af relaterede og afledte instrumenter og produkter, som enten udbydes via eget pengeinstitut eller nære samarbejdspartnere. Den grundlæggende tanke om bankforretning med indtjening på rentemarginalen alene, er for længst løbet fra den finansielle verden, hvor det i dag i høj grad handler om at skabe produkter, som kan differentiere sig fra konkurrenternes. Opfattelsen af et pengeinstitut som en fysisk forretning, er samtidig på tilbagetog i takt med at de fleste produkter og services, kan aftages direkte via netbanker og mobilbanker som selvservice-produkter. Denne udvikling har medført, at mange pengeinstitutter har lukket filialer og kassefunktioner i mindre byer landet over.

Pengeinstitutters eksistens og samfundsansvar er i denne tid et meget omdiskuteret emne. Især retten til at have en gratis NEM-konto, har gennem den seneste tid fyldt i medierne, hvor også politikere udtrykker helt klare holdninger til pengeinstitutter og deres samfundsansvar. De skarpe holdninger har i nogen grad ført til direkte angreb mod sektoren. Angreb som utvivlsomt har baggrund i den økonomiske udvikling gennem den finansielle krise, hvor mange mener at pengeinstitutterne bærer en stor del af ansvaret. *Udfordringerne er for sektoren, at få ro på lovgivere, tilsyn og medier, som alle har en markant betydning for om pengeinstitutterne igen kan indtage den rolle, som de bør have. En rolle hvor ansvarlighed overfor samfundet, er en nødvendighed. Og hvor det svære samspil mellem nye kapitalkrav og aktionærernes krav til afkast må forenes. Sådan lød det fra talerstolen da Finansforbundets næstformand afgav sin del af den mundtlige beretning om sektoren i 2012*⁶.

⁵ Definition: Pengeinstitut – www.investorwords.com

⁶ Artikel: Alle flår i den sunde og fornuftige bankdrift. Offentliggjort 02.10.2012 www.finansforbundet.dk

6.1 Lovkrav og regelsæt

Pengeinstitutternes samfundsmæssige betydning er, som tidligere nævnt meget stor. Driften af et pengeinstitut er bygget på gensidig respekt mellem kunder, aktionærer, medarbejdere og offentlige myndigheder. For at sikre en stabil samfundsudvikling kan den gensidige respekt og forståelse dog ikke stå alene. Pengeinstitutter er derfor reguleret af love og bekendtgørelser, som skal sikre en forsvarlig drift af pengeinstitutvirksomhederne, samt beskytte kunderne og aktionærerne. Finanstilsynet foretager løbende tilsyn med branchen.

Med udgangspunkt i den seneste tids ustabilitet på de finansielle markeder bliver kravene til forsvarlig drift af et pengeinstitut fortsat udbygget med både danske- og internationale regler. Danske pengeinstitutter reguleres primært af:

- Lov om finansiel virksomhed (FiL)
- Kapitaldækningsbekendtgørelsen (KDB)
- Bekendtgørelsen om basiskapital (BKB)

At drive pengeinstitut i Danmark kræver jf. FiL §7 at, der opnås godkendelse i form af en såkaldt pengeinstitutlicens, som udstedes af Finanstilsynet. Licensen kræver opretholdelse af en lang række regler, hvoraf en af de mest omdiskuterede findes i FiL § 124 stk. 1 og stk. 4.

I loven fremgår det, at et pengeinstituts øverste ledelsesorgan skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og samtidig har interne procedurer til risikostyring og –måling.

Formålet er at sikre, at pengeinstituttets basiskapital til hver en tid er af en størrelse, type og fordeling, som er passende for at dække instituttets risici.

6.2 Kapitalforhold

De tre ovennævnte lovsamlinger indeholder alle regler om den kapital, som medregnes ved opgørelsen af danske pengeinstitutters forhold til kapitalkravene. Pengeinstitutternes interne risiko- og kapitalstyring offentliggøres i lovpligtige risikorapporter, som udgives kvartalsvis således, at interessenter kan opnå indsigt i hvilken risiko pengeinstituttet har påtaget sig i forhold til de ønskede strategiske målsætninger for risici. Rapporterne giver på den måde et indblik i pengeinstitutternes lang- og kortsigtede kapitalplanlægning.

I risikorapporterne synliggøres blandt andet nøgletal som individuelt solvenskrav, kernekapitalprocent og solvensprocent. Nøgletallene indikerer hvordan pengeinstitutterne er polstret i forhold til at modstå uforudsete tab på de risikovægtede poster, hvilket beskrives yderligere i de efterfølgende afsnit.

6.3 Basiskapitalens sammensætning

Grundpillen i et hvert pengeinstitut er basiskapitalen, som jf. BKB § 3 er sammensat af elementerne; kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Basiskapitalen udtrykker i hovedtræk kapitalgrundlaget til opfyldelse af det lovmæssige kapitalkrav og skal jf. FiL § 124 stk. 2 pkt. 1 og 2 mindst udgøre 8 % af pengeinstitutts risikovægtede poster – dog mindst 5 millioner euro.

Basiskapitalen er kendetegnet ved, at indskyderne er efterstillet simple kreditorer i tilfælde af konkurs. Udover lovkravet til størrelsen af basiskapitalen er der ligeledes krav til de enkelte elementer, som basiskapitalen er sammensat af. I opstillingen nedenfor er basiskapitalens krav forsøgt simpelt forklaret.

Begreb	Lovkrav til kapitalen
Kernekapital (Tier 1)	Skal minimum udgøre 50 % af basiskapitalen
Hybrid kernekapital (Tier 1)	Må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen
Supplerende kapital (Tier 2)	Må maksimalt udgøre 50 % af basiskapitalen
= Basiskapital	Skal minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster

Basiskapitalen skal opgøres i henhold til reglerne i FiL § 128 og BKB jf. KDB § 3, som erstatter tidligere gældende regler i FiL. Kapitalkravet er til hver en tid det største af solvenskravet og minimumskapitalkravet jf. FiL § 127.

Kernekapital

Kernekapital defineres som; den kapital der udgør kernen af basiskapitalen i finansielle virksomheder⁷. For pengeinstitutter er kernekapitalen på den måde den sikreste kapital. Kernekapitalen består af flere elementer heriblandt aktiekapital og opsparet overskud med fradrag af udbytte mv. Kernekapital er ligesom aktiekapital i øvrige virksomheder den kapital, som er forbundet med størst risici at investere i.

For at sikre en tilstrækkelig kvalitet af kernekapitalen indeholder BKB § 3 stk. 2 en række betingelser for hvilke elementer, der kan indgå i kernekapitalen i en finansiell virksomhed – disse beskrives dog ikke yderligere her.

⁷ Definition: Kernekapital – www.ftnet.dk

Hybrid kernekapital

Hybrid kernekapital er defineret som en mellemting mellem aktiekapital og ansvarlig lånekapital⁸. Hybrid kernekapital er ligeledes forbundet med store risici for indskydere/långivere, idet man er efterstillet øvrige simple kreditorer.

I BKB §§ 13-26 fremgår en række betingelser for, hvad der gør sig gældende omkring indregningen og indfrielse af hybrid kernekapital. Hybrid kernekapital er ofte fastsat med uendelig løbetid eller med et tilbagebetalingstidspunkt på mindst 30 år efter indbetalingen. Der er dog særlige regler, som gør sig gældende ved et pengeinstituts konkurs eller hvis lånet er fastsat med særlige rentebetingelser. Samtidig fremgår det af § 14 at tilbagebetaling tidligst kan ske efter 5 år under særlige forudsætninger og Finanstilsynets godkendelse.

Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen og skal kunne konverteres til aktiekapital, hvis pengeinstituttet ikke opfylder betingelserne i § 127 i FiL jf. § 15 stk. 1 i BKB. Såfremt den hybride kernekapital ikke kan konverteres til aktiekapital kan den maksimalt udgøre 35 % jf. BKB § 15 stk. 2. Og indeholder den samtidig moderate incitamenter til indfrielse kan den maksimalt udgøre 15 % af kernekapitalen jf. BKB § 15 stk. 3. Den del af den hybride kernekapital der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital.

Supplerende kapital

Supplerende kapital ses oftest i form af ansvarlig lånekapital. På samme måde som de to øvrige kapitaltyper, vil långivers krav være efterstillet øvrige simple kreditorer. For at sikre en tilstrækkelig kvalitet af basiskapitalen er der også for den supplerende kapital særlige regler for indregning. Blandt andet kan det nævnes, at vægtningen af den ansvarlige lånekapital reduceres med 25 % af den udstedte kapital, når restløbetiden er mindre end tre år. På samme måde reduceres vægtningen med 50 % ved to år til forfald, og 75 % ved et år til forfald jf. BKB § 28. Den supplerende kapital må samtidig maksimalt udgøre 50 % af basiskapitalen jf. BKB § 28 stk. 3. Tilbagebetaling før forfaldstidspunktet kan kun ske på låntagers initiativ, dog forudsat godkendelse fra Finanstilsynet jf. § 29 pkt. 3.

I praksis ses supplerende lån ofte indfriet når vægtningen reduceres eller incitamenter, som rentestigninger indtræffer. Supplerende lån erstattes som oftest af nye ansvarlige lån.

⁸ Definition: Hybrid kernekapital – www.ftnet.dk

6.4 Solvenskrav

Et pengeinstituts bestyrelse og direktion skal løbende fortage vurderinger af det individuelle solvensbehov med udgangspunkt i FiL § 124 stk. 1. Et pengeinstituts individuelle solvensbehov er et udtryk for den tilstrækkelige basiskapital i procent af de risikovægtede poster og kan aldrig være mindre end mindstekravet på 8 %.

Formålet med dette lovkrav er, at et pengeinstituts ledelse gennemser de risikovægtede poster for behov for tillæg til mindstekravet til solvensprocenten, som eksempelvis kan skyldes særlige kredit- eller markedsrisici. Ved fastsættelsen tages samtidig højde for fremtidige ønsker til eksempelvis krediteksponering indenfor bestemte kundegrupper og størrelser, som kan kræve tillæg til det individuelle solvensbehov. Yderligere skal der gennemføres en forsigtig vurdering af den fremtidige indtjeningsevne i henhold til KDB bilag 1 pkt. 32.

Opgørelsesmetoden af de risikovægtede poster er underlagt særlige regler fastsat af Finanstilsynet jf. FIL § 143, hvorimod der ved metoden til selve opgørelsen af den tilstrækkelige basiskapital i nogen udstrækning er metodefrihed. Metodefriheden benyttes oftest af store pengeinstitutter, som anvender avancerede modeller til opgørelsen, mens mindre- og mellemstore pengeinstitutter ofte anvender standardiserede modeller. Det er dog fælles for alle danske pengeinstitutter at opgørelsen af basiskapitalen korrekt skal afspejle instituttets risikoprofil jf. KDB bilag 1 pkt. 19-20. Fælles er det også, at der løbende skal foretages stresstests af flere områder i regnskabet, således at det bestemmes under hvilke forudsætninger, pengeinstituttet kan opfylde kravene i den øvrige lovgivning jf. KDB bilag 1 pkt. 26. Det enkelte pengeinstituts solvens skal altid være større end det individuelle solvensbehov, som opgøres med stor forsigtighed.

Netop metodefriheden gør, at det individuelle solvensbehov ikke uden videre kan sammenlignes på tværs af branchen. I stedet er det ofte mere interessant at se på kapitaloverdækningen, når der ses på branchen som helhed.

Hvis det viser sig, at et pengeinstituts individuelle solvensopgørelse ikke stemmer overens med Finanstilsynets opgørelse, kan tilsynet fastsætte et højere individuelt solvenskrav jf. FIL § 124 stk. 5. Krav om yderligere nedskrivninger af udlån kan eksempelvis være årsag til det forhøjede krav.

Størrelsen af den optimale solvens kan ikke angives entydigt, men afhænger af det enkelte pengeinstituts risikovægtede poster og fremtidsplaner. Instituttet skal blandt andet tage højde for forventet udlånsvækst, udbyttepolitik, store engagementer, fundingmuligheder og konjunkturfølsomhed.

Selvom finansielle virksomheder med en høj solvens oftest fremstår, som solide enheder i modsætning til andre med en lav overdækning af kapital, kan solvensoverdækningen i nogle tilfælde anfægtes af ejerne. Da ejernes primære formål er, at få forrentet den investerede kapital tilfredsstillende, er de alt andet lige også indstillet på, at pengeinstituttet tager en vis risiko for at skabe afkastet. Omvendt har ingen finansielle virksomheder interesse i at have en for lav kapitaloverdækning, da det inden for relativ kort tid kan medføre betydelige økonomiske vanskeligheder, såfremt det viser sig, at der kommer uforudsete nedskrivninger på udlånsmassen, som flere danske pengeinstitutter har prøvet det gennem finanskrisen.

En høj solvens har vist sig at være betydningsfuld, når der skal fremskaffes kapital. Ofte er det sådan, at pengeinstitutter med høj solvensoverdækning kan fremskaffe en billigere funding og derved skabe en bedre konkurrenceevne. Ledelsens opgave må med den baggrund være, at skabe en fornuftig balance mellem en aktivt arbejdende balance og et kapitalgrundlag, der dækker nuværende og fremtidige risici.

Sammen med de risikovægtede poster danner basiskapitalen grundlaget for beregningen af solvensprocenten, som ses udtrykt i formlen nedenfor jf. KDB § 5 stk. 2:

$$\text{Solvensprocent: } \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

For at sikre at driften i et pengeinstitut kan opretholdes på længere sigt, er ledelsen pålagt særlige regler, som skal sikre en tilstrækkelig kapitalplanlægning og struktur jf. KDB bilag 1 pkt. 18. Reglerne stiller krav om en plan for fremskaffelse af kapital med angivelse af tidshorisonter og ansvarlige personer/enheder, eksempelvis ved udløb af supplerende kapital. I kapitalplanlægningen skal der også tages højde for uventede begivenheder og med den baggrund kunne skabes et nødberedskab.

6.5 Risikovægtede poster

Et pengeinstitut skal i vurderingen af den tilstrækkelige basiskapital tage højde for de risici, som er forbundet med den løbende drift, ved at lave en opgørelse over disse jf. FiL § 142 og KDB bilag 1 pkt. 28. Risiciene opdeles ofte i tre hovedgrupper; kreditrisici, markedsrisici, operationelle- og øvrige risici, som beskrives kort nedenfor⁹.

Kreditrisici

Et pengeinstituts største risikogruppe er oftest kreditrisici, da de fleste pengeinstitutters største aktivitet, er forbundet med kreditgivning til private og virksomheder. I forbindelse med kreditgivning er der en risiko for, at en debitor helt eller delvist misligholder sine forpligtelser overfor pengeinstituttet, som derved har en tabsrisiko.

Der kan anvendes forskellige metoder til opgørelsen af pengeinstitutters kreditrisici, hvor langt de fleste anvender den såkaldte standardmetode, hvilket også er tilfældet for de to pengeinstitutter, som behandles i rapporten. Standardmetoden anses for at være den mest simple opgørelsesmetode til kreditrisici. Metoden indeholder en række regler for, hvordan kunde- og låntyper skal risikovægtes. Blandt andet indeholder metodens regelsæt en række definitioner for, hvornår kreditrisikoen kan nedvægtes med baggrund i forskellige sikkerhedsstillelser. Nedenfor ses en forsimplet tolkning af reglerne, som er nærmere beskrevet i KDB § 10, samt bilag 3 og 4. Tabellens formål er at give indblik i hvilke elementer, pengeinstitutternes blandt andet kan påvirkes af ved den løbende opgørelse af solvensen.

Tabel 1: Risikovægtning ved udlån

Eksponering	Vægtning	Forudsætning
Mod erhvervsvirksomheder ¹⁰	100 %	
Mod detailkunder	75 %	
Sikret ved pant i fast ejendom • Beboelsesejendom til helårsbrug • Fritidshuse • Kontor- og forretningsejendomme • Landbrugs- og skovejendomme	35 % 35 % 50 % 50 %	Indenfor 80 % af ejd.vur. Indenfor 60 % af ejd.vur. Indenfor 50 % af ejd.vur. Indenfor 50 % af ejd.vur.
Hvorpå der er restance eller overtræk	150 % (alle modpartens eksponeringer vægtes sådan selvom kun 1 lån er i restance)	Restance eller overtræk skal have været mindst 90 dage og beløbet skal være over 1.000 DKK.
Dækkede obligationer	10 %	

Kilde: Egen tilvirkning pba. KDB Bilag 3

⁹ Afsnittet er bygget op omkring Finanstilsynets Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter.

¹⁰ Under forudsætning af, at virksomheden ikke er rated af et anerkendt kreditvurderingsbureau og at de ikke kan grupperes jf. KDB bilag 3 stk. 13.

I Finanstilsynets seneste vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter, har man blandt andet også valgt, at sætte fokus på den løbende indtjening i forhold til de kreditmæssige risici, som det enkelte pengeinstitut har påtaget sig. Formålet er at synliggøre, hvor sandsynligt det er, at pengeinstitutts basisindtjening kan absorbere tab på udlån og garantier. For gruppe 2-4 pengeinstitutter er det et krav at basisindtjeningen skal overstige 1 pct. af den samlede udlåns- og garantimasse, hvis man vil undgå at afsætte ekstra kapital¹¹. Der gælder ligeledes særlige regler for indregningen af store engagementer og engagementer med særlig kreditrisikokonzentration på brancher, geografiske områder, udlånstyper (privat/erhverv) og sikkerheder. Disse elementer beskrives ikke yderligere i dette afsnit.

Markedsrisici

For at sikre en optimal udnyttelse af pengeinstitutters overskudslikviditet vælger mange at placere likviditeten i forskellige risikobetonede aktiver, som værdipapirer, rente- og valutapositioner, samt andre finansielle instrumenter. Placeringen medfører risici i form af mulige udsving i værdierne, hvilket betegnes som markedsrisici.

For at sikre at pengeinstitutter tager højde for den potentielle tabsrisiko, som er forbundet med placeringerne, er institutterne forpligtet til løbende at opgøre den samlede markedsrisiko, som ligeledes kan have betydning for den samlede solvens. Reglerne for opgørelse af markedsrisici findes beskrevet i KDB §§ 34 – 41, samt bilag 12-14. Heraf fremgår blandt andet, at standardmodeller eller mere avancerede modeller kan anvendes ved opgørelsen. Dette vil dog ikke blive uddybet yderligere her.

Operationelle risici

Den ordinære drift af et pengeinstitut medfører ligesom i alle andre virksomheder forskellige former for operationelle risici, som kan medføre økonomiske tab. Tabene sker oftest som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer og forretningsgange, menneskelige- og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder herunder retslige risici jf. KDB § 53 stk. 2.

Reglerne for opgørelse af de operationelle risici findes beskrevet i KDB §§ 53 – 59, samt bilag 18-19. Heraf fremgår det blandt andet, at der kan anvendes standardiserede- eller mere avancerede metoder til opgørelsen. Reglerne vil ikke blive uddybet yderligere i dette afsnit.

¹¹ Finanstilsynets Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter s. 5

Øvrige risici

En opgørelse af øvrige risici forbundet med pengeinstitutdrift er ligeledes påkrævet. Der skal eksempelvis foretages en vurdering af, om instituttet har omdømme-, ejendoms- og likviditetsrisici, samt foretages en opgørelse af de risici, som er forbundet med kapitalfremskaffelse. Forhold som ikke hidrører tidligere nævnte risici placeres i denne post.

Pengeinstitutter skal i den samlede opgørelse af de risikovægtede poster gennemføre en række stresstests af alle risici, som er forbundet med driften.

6.6 Likviditetskrav

Et pengeinstituts likviditet er et væsentligt element i den ordinære drift, idet de løbende indtægter i høj grad stammer fra rentemarginalen mellem kundernes indlån og de udlån der tilbydes. Overholdelse af indgåede aftaler, hvor løbetider og vilkår varierer fra sag til sag, stiller derfor store krav til den løbende likviditetsstyring.

For at sikre en forsvarlig styring af pengeinstitutters likviditet, er også dette element underlagt en række lovmæssige mindstekrav og betingelser. Det centrale element i lovgivningen om likviditet fremgår af FiL § 152, hvor der står:

Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, jf. stk. 2. Likviditeten skal mindst udgøre:

- 1) 15 pct. af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og*
- 2) 10 pct. af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.*

Der foretages således to opgørelser, hvoraf den med det største resultatet fastlægges som det lovmæssige krav til pengeinstituttets likviditet. I opgørelsen af likviditeten kan følgende elementer indgå jf. FiL § 152 stk. 2: kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber, samt beholdningen af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

For at undgå likviditetsvanskeligheder udarbejder pengeinstitutterne en af bestyrelsen godkendt likviditetspolitik indeholdende målsætninger og krav til likvide reserver, samt fastsættelse af rapporteringsintervaller. Der gennemføres løbende stresstest af likviditeten således, at der kan foretages de nødvendige foranstaltninger i tide.

Pengeinstitutternes samlede funding udgøres sammen med basiskapitalen af likviditeten. Også her er det vigtigt for et hvert pengeinstitut, at finde den rette balance for den kapital, som er til rådighed for på den måde, at sikre ejerne et optimalt afkast.

6.7 Tilsynsdiamanten

Finanstilsynets hovedformål er, som tidligere beskrevet, at sikre at finansielle virksomheder overholder de opstillede lovkrav og retningslinjer. På den måde sikres en finansiell stabilitet, som er af stor betydning for samfundet. Udover tilsynsvirksomheden medvirker Finanstilsynet ved udformningen af finansiell lovgivning og retningslinjer¹².

Et af de mest omtalte retningsinstrumenter, som Finanstilsynet har udviklet, er den såkaldte Tilsynsdiamant, hvor en række pejlemærker skal synliggøre, om en finansiell virksomhed opererer med en forhøjet risiko. Pejlemærkerne består af grænseværdier fastsat på 5 særlige risikoområder, som beskrives nærmere nedenfor i hovedtræk.

Da flere af grænseværdierne kan være vanskelige at ændre på kort sigt, blev modellen introduceret for danske pengeinstitutter i juni 2010 med indfasning ultimo 2012¹³.

Summen af store engagementer

Summen af store engagementer må maksimalt udgøre 125 % af basiskapitalen. Et stort engagement er et engagement, som før fradrag for særlig sikre dele og modtagne sikkerheder, garantier m.v. udgør 10 % eller mere af basiskapitalen.

Udlånsvækst

Udlånsvæksten må maksimalt årligt udgøre 20 %. Hvis der kan konstateres stor udlånsvækst i et pengeinstitut, kan Finanstilsynet kræve øgede reservationer i instituttets kreditrisici, såfremt instituttet ikke selv har foretaget de nødvendige reservationer. Tilsynet vurderer udlånsvæksten i en samlet år-til-år vækst. Hvis det kan konstateres at udlånsvæksten er over 10 % vurderer tilsynet, at det kan medføre over-normal risiko som betyder, at der skal afsættes ekstra kapital til at dække solvensbehovet. Kravet gælder dog ikke når, der er tale om opkøb eller fusioner mellem pengeinstitutter¹⁴.

¹² Finanstilsynets Strategi 2015 s. 12

¹³ Finanstilsynets Vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter

¹⁴ Finanstilsynets Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter s. 6-7

Ejendomsseksponering

Ejendomsseksponeringen er defineret som samlet udlån og garantidebitorer, som vedrører brancherne 'fast ejendom' og 'gennemførelse af byggeprojekter'. Udlånet før nedskrivninger må til denne branche maksimalt udgøre 25 % af den samlede udlånsmasse.

Stabil funding

Funding ratio angiver forholdet mellem udlån, fundingbehovet og den stabile funding i form af arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid under et år. Formålet med denne grænseværdi er, at øge pengeinstitutternes fokus mod en langsigtet funding, som skal sikre stabilitet og derved tilliden til det enkelte pengeinstitut og branchen som helhed.

Likviditetsoverdækning

Udover de tidligere beskrevne mindstekrav til likviditeten, fastsætter tilsynsdiamanten et krav om en overdækning på 50 % over lovkravet. Denne foranstaltning skal være med til at sikre, at pengeinstitutter undgår at komme i likviditetsvanskeligheder selv i et tilfrosset penge- og kapitalmarked.

6.8 Nye og fremtidige regelsæt

Med baggrund i de forandringer den finansielle sektor har gennemgået de senere år, mener tilsyn og lovgivende institutioner verden over, at en løbende tilpasning af regelsæt er en nødvendighed.

Henover de seneste år er der gennemført en række stramninger af bestående regler og samtidig vedtaget nye regler på en række områder, som påvirker alle danske pengeinstitutter. En af de tiltag som senest har medvirket til en række udfordringer i danske pengeinstitutter, er stramninger af reglerne for nedskrivninger på svage engagementer. Her har især finansielle virksomheder med stor eksponering inden for ejendomssektoren måtte foretage nye nedskrivninger i andet kvartal af 2012.

Det danske Finanstilsyn offentliggjorde efterfølgende i oktober 2012 en ny strategiplan med 18 nye initiativer, som implementeres løbende indtil 2015¹⁵. Planen bygger videre på det grundlag som blev skabt med den såkaldte ”Strategi 2011”, som efterhånden er fuldt indfaset.

I hovedtræk dækker Strategi 2015 over udvikling af tilsynsaktiviteter til nye markedsforhold, hvor der blandt andet vil være skærpet fokus på systemiske risici og derivater. Også klare forventninger til finansielle institutioners arbejde er i fokus. Indenfor dette område vil der blive stillet skærpede krav til bestyrelserne i de finansielle institutioner, ligesom også en ny metode til fastsættelse af solvensbehov vil blive implementeret. Yderligere vil en fornyelse af tilsynspraksissen med skærpet fokus på blandt andet likviditet, tidligere indgreb i risikovirksomheder og særligt risikable elementer i virksomheders forretningsmodeller blive implementeret¹⁶. Flere af de nye tiltag tager udgangspunkt i CRD IV-direktivet, som forventes implementeret frem til 2019.

EU vedtager løbende regulativer, som skal sikre ensartet regulering af den finansielle sektor i Europa. I øjeblikket forhandles de sidste elementer til de nye kapitalkrav for kreditinstitutter (CRD IV-direktivet) på plads. Det kommende kapitaldækningsdirektiv ventes at træde i kraft i 2013 eller 2014 og indeholder blandt andet skærpede krav om størrelsen og kvaliteten af den kapital, som indregnes som en del af basiskapitalen. Yderligere er der stramninger for udlåns gearing og likviditetsstyring, samt elementer omkring corporate governance¹⁷.

Da direktivet endnu ikke er endeligt vedtaget og det faktum, at der er usikkerhed omkring flere af elementerne, beskrives direktivet ikke yderligere her. I stedet vil flere af kapitalstramningerne indgå i analysen af de to pengeinstitutter for på den måde at synliggøre, hvordan de nye regler kan have en påvirkning på den fremtidige drift.

Implementeringen af de løbende reguleringer stiller fortsat større krav til de finansielle virksomheders kapital- og likviditetsplanlægning. Tiltagene som skal sikre en mere solid sektor, er således samtidig med til at tvinge svage institutter til at lade sig opkøbe eller gennemføre frivillige fusioner.

¹⁵ Finanstilsynets Strategi 2015

¹⁶ Finanstilsynets Strategi 2015 s. 13

¹⁷ Artikel: Endelig politisk enighed om CRD IV. Offentliggjort 19.03.2013 www.kpmg.dk

6.9 Delkonklusion

Pengeinstitutdrift består i dag af flere forretningsområder, som hver især stiller krav til det enkelte pengeinstitut. Traditionelle forretningsmodeller, hvor der alene skabes indtjening på rentemarginalen mellem ind- og udlån, er for længst forbi i en tid hvor mange danske pengeinstitutter kan kategoriseres som finansielle supermarkeder med et bredt udvalg af produkter.

For at sikre finansiell stabilitet i branchen, er der opstillet en lang række regler og retningslinjer, som kræves overholdt for at opretholde rettigheden til at drive pengeinstitut.

Et af de vigtigste elementer er, at finansielle virksomheder foretager en korrekt reservation af kapital i forhold til de risici, som de har påtaget sig, hvad enten det gælder kredit-, markeds-, operationelle- eller andre risici. Samtidig stilles der store krav til den løbende likviditetsstyring, som er et væsentligt element i at kunne overholde indgåede aftaler med indskydere og låntagere. De overordnede regelsæt findes beskrevet i FiL, BKB og KDB, mens grænseværdierne i den såkaldte Tilsynsdiamant og andre retningslinjer tillige skal overholdes.

Ansvar for overholdelsen af ovennævnte regelsæt ligger hos pengeinstitutts øverste ledelsesorgan, hvis fornemste opgave er, at sikre en fornuftig balance mellem en aktivt arbejdende balance og et solvens- og likviditetsgrundlag, der dækker nuværende og fremtidige risici.

Med baggrund i de forandringer, som den finansielle sektor har gennemgået de senere år, er der vedtaget en række lovstramninger og direktiver, som skal modvirke at finansielle virksomheder i fremtiden kommer i problemer. Blandt andet ventes der vedtaget et nyt EU kapitaldirektiv, som stiller endnu større krav til kvaliteten og sammensætningen af den kapital, som indgår som en del af basiskapitalen – også i danske pengeinstitutter.

Med baggrund i de nye regler, vil svage institutter i nogen grad blive tvunget ud i frivillige fusioner eller opkøb, som et led i den skærpede konkurrence, der opleves i sektoren som helhed. Det nye kapitaldækningsdirektiv ventes fuldt indfasat i 2019-2020 og stiller blandt andet store krav til pengeinstitutternes evne til at fremskaffe kapital af en kvalitet, som opfylder de nye betingelser og samtidig sikre en god konkurrenceevne på lang sigt.

7. VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION

I afsnittet nedenfor findes en kort præsentation af de to pengeinstitutter, som rapportens problemformulering omhandler. Præsentationens fokusområder kan have en væsentlig relevans for de efterfølgende analyseafsnit om fusionsmuligheder.

7.1 Nørresundby Bank A/S

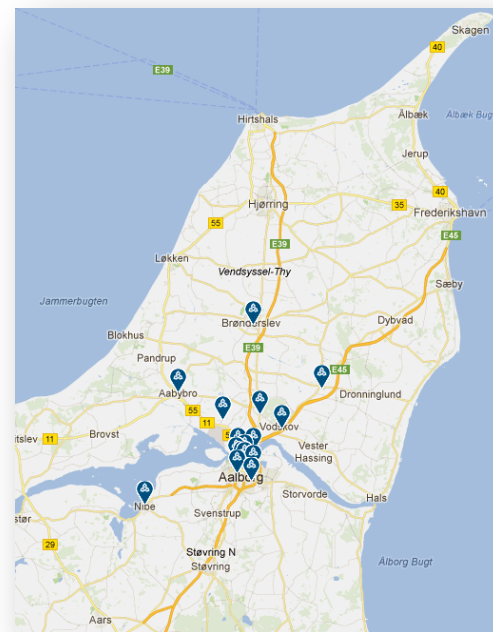
NSB er et lokalt pengeinstitut med historie tilbage i 1897. Pengeinstituttet beskæftigede i gennemsnit 260 medarbejdere i 2012 fordelt på 16 forskellige filialer hvoraf, der er planlagt lukning af 3 af filialerne i foråret 2013¹⁸. Pengeinstituttets primære markedsområde er region Nordjylland, hvor alle filialer også er beliggende, primært omkring Nørresundby. Hovedkontoret er ligeledes beliggende i Nørresundby, hvor ca. 100 medarbejdere er beskæftiget i stabsfunktioner¹⁹.

NSB er et såkaldt gruppe 3 pengeinstitut med samlet balance på ca. 9,4 mia.²⁰ Pengeinstituttet har i dag ca. 60.000 kunder og er blandt Danmarks 20 største pengeinstitutter²¹. NSB ejes af ca. 22.000 aktionærer, hvoraf ca. 90 % er kunder. Spar Nord Bank A/S ejer 50,2 % af den samlede aktiekapital på ca. 46 mio. DKK²². Pengeinstituttets vedtægter har siden etableringen indeholdt stemmeretsbegrænsninger graderet efter antal aktier, således at hver aktionær maksimalt kan opnå 11 stemmer.

Kerneværdierne er ændret ved seneste strategiskifte til Frie, Nære og Ordenlige. Med værdierne ønsker NSB at signalere en sober og ordentlig pengeinstitutdrift²³. NSB blev ultimo 2012 for 4. gang i træk kåret til "Banken med de mest tilfredse kunder"²⁴.

Direktionen i NSB består af to direktører; Andreas Rasmussen (alder ukendt) og Finn Øst Andersson (1951), mens bestyrelsen består af i alt 6 medlemmer, hvoraf 2 er

Figur 1: Filialoversigt NSB



Kilde: Google Maps

¹⁸ Nørresundby Banks årsrapport 2012 s. 4 og s. 71

¹⁹ "Om os" på www.alm.nrsbank.dk

²⁰ Definition: Pengeinstitutgrupperinger – www.Finansraadet.dk

²¹ Indikator for indtjening, risiko og pris for danske pengeinstitutter halvårsregnskaber 2009-2012 s. 8 udgivet af BankInfo

²² Nørresundby Banks årsrapport 2012 s. 15-16

²³ "Kerneværdier" på www.alm.nrsbank.dk

²⁴ Artikel: Bank i top med kundetilfredshed. Offentliggjort 10.12.2012 www.nordjyske.dk

medarbejdervalgte og sidder i en 4-årig periode. Den øvrige bestyrelse vælges for 1 år ad gangen af repræsentantskabet bestående af indtil 30 medlemmer.

NSB har gennem tiden udvidet deres forretningsomfang primært via organisk vækst.

Pengeinstituttets ledelse har dog flere gange gennem de senere år givet udtryk for, at man er klar til at drøfte fusion eller opkøb. Det er dog ledelsens holdning, at man ikke selv er opsøgende. Yderligere ønsker man ikke frivilligt, at deltage i en fusion med en større fusionspartner²⁵.

7.2 Sparekassen Himmerland A/S

SH er et lokalt pengeinstitut med rødder tilbage til 1871, hvor den første af de sparekasser, som senere blev til SH blev stiftet. Pengeinstituttet beskæftigede i 2012 i gennemsnit 281 medarbejdere fordelt på 14 forskellige filialer, hvoraf der er planlagt sammenlægning af 2 filialer i foråret 2013²⁶. Pengeinstituttets primære markedsområde er region Himmerland, hvor de fleste filialer foruden Aalborg, Århus og Fjerritslev også er beliggende. Hovedkontoret er beliggende i Aars, hvor omkring 90 stabsfunktioner er beskæftiget²⁷.

Figur 2: Filialoversigt SH



Kilde: www.himmerland.dk

SH er ligesom NSB et såkaldt gruppe 3 pengeinstitut med en samlet balance på ca. 10,6 mia.²⁸ Pengeinstituttet har ca. 61.000 antal kunder og er blandt Danmarks 20 største pengeinstitutter²⁹. SH ejes af mere end 20.000 aktionærer, hvor af en stor del er kunder. Aktierne er frit omsættelige, dog kan ingen aktionærer jf. vedtægterne eje mere end 5 % af den samlede aktiekapital på 55 mio. DKK. Fonden for Sparekassen Himmerland, som blev stiftet ved omdannelsen fra sparekasse til aktieselskab, er dog ikke omfattet af ejerloftet. Fonden ejede pr. 31.12.2012 ca. 72,8 % af aktierne i SH. Pengeinstituttets vedtægter indeholder tillige stemmeretsbegrænsninger, som omfatter alle aktionærer. Begrænsningerne er graderet efter antal aktier, således at hver aktionær maksimalt kan opnå 2.000 stemmer³⁰.

²⁵ Artikel: Nordjysk solist ignorerer bankbryllupper i baghaven. Offentliggjort 27.09.2012 www.finanswatch.dk

²⁶ Pressemeddelelse: SH samler i 2013 kræfterne i Løgstør. Offentliggjort 01.11.2012 www.himmerland.dk

²⁷ Sammentælling af medarbejdere formodet ansat i hovedsædet med baggrund i www.himmerland.dk/omos

²⁸ Indikator for indtjening, risiko og pris for danske pengeinstitutter halvårsregnskaber 2009-2012 s. 8 udgivet af BankInfo

²⁹ Artikel: SH overtager kriseramt kollega. Offentliggjort 07.02.2011. www.business.dk

³⁰ Sparekassen Himmerlands årsrapport 2012 s. 20

Værdigrundlaget er sammensat af nøgleordene; Lokalkendskab, Faglig kompetence og Beslutningsdygtighed.

Direktionen i SH består af direktør af Poul Damgaard, som overtog posten som 63-årig i 2011 efter fratrædelsen af Svend Jørgensen, som sammen med øvrige medarbejdere, er anklaget for kursmanipulation. Netop denne sag tiltrækker stadig stor opmærksomhed i medierne til skade for SH³¹. Bestyrelsen består normalt af 4-8 medlemmer, hvoraf flere er medarbejdervalgte. Hvert medlem vælges af repræsentantskabet, bestående af op til 55 medlemmer for en 4-årig periode med forskudt valgperiode.

SH har gennem tiden udvidet deres forretningsomfang primært via fusioner og opkøb. Gennem de senere år har man dog også oplevet en organisk vækst. Ledelsen lægger med den seneste tids fusioner ikke skjul på, at man ikke er afvisende overfor den konsolidering, som sektoren forventeligt også vil opleve i de kommende år.

7.3 Markedsposition

For at give et dybere indblik i markedsforholdene og de to pengeinstitutters markedspositioner, vil nedenstående afsnit kort belyse disse elementer med baggrund i en PEST-³², Porters-5-forces-³³ og SWOT-analyse. Analysemodellerne dynamiske og giver derfor alene et øjebliksbillede af situationen i pengeinstitutterne.

Omverdenen er af væsentlig betydning for udviklingen i de to pengeinstitutter. Såvel mikro-, som makroøkonomiske forhold har stor betydning for den nuværende og fremtidige drift. De seneste års økonomiske afmatning og tegn på en meget langsom genoprejsning af økonomien har og vil give udfordringer for finanssektoren som helhed.

Også de danske virksomheders konkurrenceevne kan få betydning for udviklingen i pengeinstitutterne, da man er afhængig af et velfungerende erhvervsliv for at skabe en tilfredsstillende indtjening på erhvervskunderne, som både SH og NSB er eksponeret overfor. Yderligere vanskeligheder indenfor landbrugs- og ejendomssektoren kan ligeledes få konsekvenser, da SH og NSB har markante kreditrisici i disse brancher³⁴. Dette beskrives nærmere senere i rapporten.

³¹ Artikel: Himmerland-afløser ikke en langsigtet løsning. Offentliggjort 16.11.2011 www.finanswatch.dk

³² Bilag 1 – PEST-analyse

³³ Bilag 2 – Porters-5-forces analyse

³⁴ Rapportens afsnit om kreditrisici fordelt på brancher s. 45 + 46

Også politiske indgreb har og vil også i fremtiden få stor betydning for pengeinstitutternes virke. I Danmark har alle pengeinstitutter blandt andet bidraget til betalingen af bankpakkerne, som i høj grad også har været til hjælp for sektoren. SH er i dag delvist ejet af Finansiell Stabilitet, som følge af deltagelse i Det Private Beredskab³⁵.

Gennem de seneste år har Finanstilsynet fået større indflydelse, og love og regler er blevet skærpet markant. Dette gør det svært at drive pengeinstitut især indenfor gruppe 2-4, som gennem de seneste år har haft sværere ved at fremskaffe kapital og likviditet til en konkurrencedygtig pris. Ny lovgivning og reguleringer i markedet, har også ført til såkaldte kreditklemmer, hvor udlån til især virksomheder og mindre pengeinstitutter har været vanskeliggjort³⁶. Udsigten til implementeringen af det nye CRD IV-kapitaldækningsdirektiv kan ligeledes få stor effekt på kapitalmarkedet i de kommende år, hvor mange europæiske pengeinstitutter skal ud og hente ny eller udskifte bestående kapital med kapital af en bedre kvalitet. Det kan således konkluderes, at både dansk og international regulering af finanssektoren har og vil få stor betydning for både SH og NSB.

Den demografiske udvikling i Danmark går mod urbanisering, hvor befolkningen samles i de større byer, hvilket også er årsagen til de mange filiallukninger i den danske pengeinstitutsektor³⁷. Det vil med tiden også betyde at både SH og NSB muligvis vil blive nødsaget til yderligere sammenlægninger af filialer – altså en intern konsolidering i pengeinstitutterne. Koncentrationen af pengeinstitutter i de områder hvor SH og NSB er tilstede, er meget forskellig. Især i området omkring Aalborg opleves der en stor koncentration og et bredt udvalg af både landsdækkende, regionale og lokale pengeinstitutter. Aalborg er også eneste by, hvor begge pengeinstitutter opererer. Generelt er NSB i områder med størst koncentration og mindst geografisk afstand mellem pengeinstitutter. SH er godt repræsenteret i Himmerland, hvor mange landsdækkende og regionale pengeinstitutter er svagt repræsenteret, hvilket kan være en fordel på kort sigt, da mange privatkunder stadig lægger stor vægt på den lokale forankring.

Regionale uligheder og udfordringer kan ligeledes få stor betydning for udviklingen i de to pengeinstitutter. Det kan især være lukninger af lokale eller regionale virksomheder, hvor flere af pengeinstitutternes kunder er ansat, som kan give de private husholdninger problemer.

Den teknologiske udvikling kan sammen med den demografiske udvikling være med til at skabe en finanssektor, hvor filialer flyttes til webløsninger og hvor, der i højere grad

³⁵ Oversigt over aktiebeholdning i Finansiell Stabilitet – www.finansiellstabilitet.dk

³⁶ Artikel: Vilhelmsen: Kreditklemme presser stadig firmaer. Offentliggjort 25.12.2012 www.borsen.dk

³⁷ Regional Udviklingsplan s. 11-12 af Region Nordjylland

konkurreres på udviklingen af selvserviceprodukter. Samtidig vil konkurrencen på priser formentlig med tiden blive tilspidset, da det bliver sværere at differentiere sig – også for SH og NSB. Det kan derfor være en nødvendighed for både SH og NSB, at forsøge at differentiere sig overfor både private- og erhvervskunder. Umiddelbart har de to pengeinstitutter ikke i dag nogen markant niche indenfor kundesegmenter. NSB har dog forsøgt, enten bevidst eller ubevidst, at profilere sig, som et pengeinstitut med speciale i finansiering af boligforeninger. Denne niche blev da også bemærket, da Finanstilsynets senest var på besøg i november 2012. Besøget resulterede i en såkaldt ”risikoplysning” omkring sikkerheder ved udlån til almennyttige boligselskaber, hvilket uddybes senere i rapporten³⁸.

Netop den teknologiske udvikling vil i fremtiden også stille store krav til samarbejdet i datacentralerne. I dag anvender SH Skandinavisk Data Center, mens NSB anvender Bankdata. Begge datacentraler har oplevet et faldende medlemstal i takt med lukninger og fusioner i den danske pengeinstitutsektor. Det har betydet for det enkelte medlem, at den procentuelle omkostningsfordeling alt andet lige er steget, hvilket formentlig vil opleves yderligere i de kommende år. Dog skal det oplyses at Bankdata for nylig har fået Jyske Bank A/S med i samarbejdet, hvilket forventeligt vil tilføre en række udviklingsmuligheder. Hvordan den økonomiske påvirkning af samarbejdet bliver vides endnu ikke. Afhængigheden af datacentralerne er for begge pengeinstitutter stor, idet det umiddelbart vil medføre store omkostninger at foretage et skifte.

Kunderne i sektoren har gennem de senere år fået lettere ved at foretage et omkostningsfrit pengeinstitutsifte, hvilket sammen med udviklingen af selvserviceprodukter, har mindsket loyaliteten overfor pengeinstitutterne. Også substituerende produkter som blancolån/kviklån, forhandlerfinansiering ved bilkøb, samt en række finansieringsløsninger ved køb af produkter, som er uden omkostninger for forbrugeren, har vundet frem. Samtidig har leasing af både private- og firmabiler vundet kraftigt frem, hvilket ingen af pengeinstitutterne kan tilbyde af egen produktpalette i dag. I takt med at mange virksomheder vælger af skifte de traditionelle erhvervslån ud med leasingaftaler, går både SH og NSB således glip af en stor del af indtjeningen.

Konkurrencesituationen i markedet er med baggrund i ovenstående tilspidset de senere år. Sektoren vil utvivlsomt opleve yderligere konsolidering, hvor fusioner og interne sammenlægninger af filialer især vil forekomme. Konsolideringen er en konsekvens af den udvikling der opleves globalt, hvor tilgangen til prisoplysninger og substituerende produkter er eksploderet. Dette stiller store krav til priserne i både SH og NSB, som med tiden vil

³⁸ Pressemeddelelse: Tilfredsstillende resultat af Finanstilsynets inspektion. Offentliggjort 23.11.2012 www.alm.nrsbank.dk

komme i endnu skarpere konkurrence med de store prisførende pengeinstitutter og eventuelt nye aktører som Coop-koncernen, som planlægger et nyt koncept i deres forretninger³⁹.

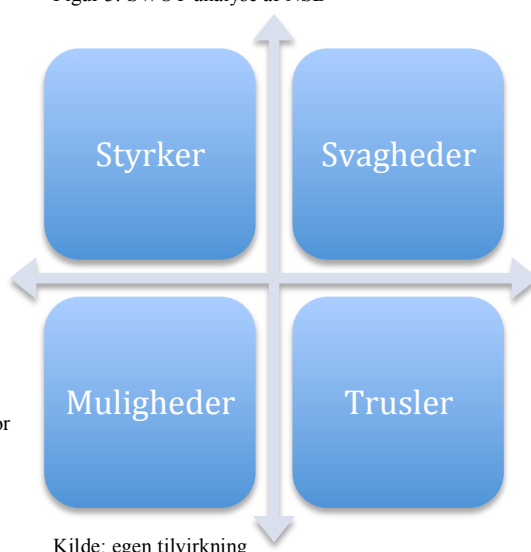
Mærkbar differentiering mellem pengeinstitutterne kan blive en nødvendighed for at overleve i fremtidens finanssektor.

For at give et konkret billede af hvilke interne styrker og svagheder de to pengeinstitutter har, er der nedenfor opstillet en kort SWOT-analyse, som også giver indblik i hvilke eksterne muligheder og trusler der omgiver SH og NSB.

Nørresundby Bank A/S

- Stabil økonomisk udvikling
- Erfaren organisation med bredt lokalkendskab
- Løbende tilpasning af organisationen
- Flad organisation
- Kåret til bedste bank i 4 år i træk
- Tæt på kunderne
- Loyale kunder
- Medlem af LOPI
- Udvide markedsområdet til hele Nordjylland
- Økonomisk pressede konkurrenter
- Deltage i fusion
- Foretage opkøb
- IT-udvikling i Bankdata samarb., hvor Jyske Bank A/S kan tilføre stor viden.
- Videreudvikle niche inden finansiering af boligforeninger

Figur 3: SWOT-analyse af NSB



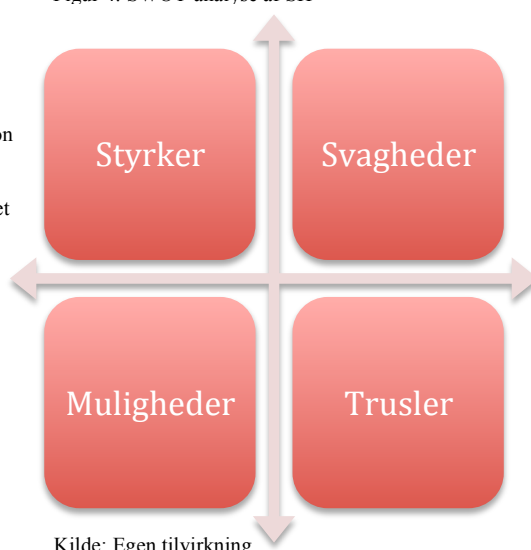
Kilde: egen tilvirkning

- Begrænset af geografisk markedsområde med mange udbydere
- Bankens størrelse ift. konkurrenterne
- Bankens størrelse ift. finansieringsvilkår
- Produktpaletten er begrænset ift. landsdækkende PI
- Direktionens alder
- Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft på sigt
- Svært at vokse tilfredsstillende via organisk vækst
- Homogene produkter
- Svagt defineret målgruppe
- Svært at konkurrere på prisen
- Ny lovgivning
- Undervurderede kreditrisici
- Fjendtligt opkøb
- Forringelse af kundeloyalitet
- Hårdere konkurrence vil presse indtjeningen
- Lokale/regionale udfordringer med arbejdsløshed mv. / konjunkturfølsomhed
- Negativ omtale
- Fundingmuligheder
- IT-udvikling gør at prisen på produkterne kommer endnu mere i fokus
- Prisbevidsthed generelt
- Svag tillid til sektoren

Sparekassen Himmerland A/S

- Erfaren organisation med bredt lokalkendskab
- Løbende tilpasning af organisationen
- Flad organisation
- Medarbejdere har deltaget i fusioner løbende og har derved lettere ved fusion
- Tæt på kunderne
- Loyale kunder
- Få udbydere i dele af markedsområdet
- Medlem af LOPI
- Udvide markedsområdet til hele Nordjylland
- Økonomisk pressede konkurrenter
- Deltage i fusion
- Foretage opkøb
- IT-udvikling i SDC

Figur 4: SWOT-analyse af SH



Kilde: Egen tilvirkning

- Svag og svingende økonomisk udvikling
- Begrænset af geografisk markedsområde
- Bankens størrelse ift. konkurrenterne
- Bankens størrelse ift. finansieringsvilkår
- Produktpaletten er begrænset ift. landsdækkende PI
- Direktionens alder
- Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft på sigt
- Svært at vokse tilfredsstillende via organisk vækst
- Homogene produkter
- Svagt defineret målgruppe
- Svært at konkurrere på prisen
- Ny lovgivning
- Undervurderede kreditrisici
- Fjendtligt opkøb
- Forringelse af kundeloyalitet
- Hårdere konkurrence vil presse indtj.
- Lokale/regionale udfordringer med arbejdsløshed mv. / konjunkturfølsomhed
- Negativ omtale / udvikling i retssag
- Fundingmuligheder
- IT-udvikling gør at prisen på produkterne kommer endnu mere i fokus
- Prisbevidsthed generelt
- Svag tillid til sektoren

³⁹ Dansk supermarkeds kæde i fuld gang med at realisere bankdrøm. Offentliggjort: 21.03.2013 www.finanswatch.dk

Af analysemodellerne på forrige side ses det, at SH og NSB har mange fælles træk, både når det gælder interne styrker og svagheder, men også eksterne muligheder og trusler. Hvordan styrkerne kan anvendes til at udnytte mulighederne og om svaghederne kan mindskes og truslerne elimineres ved en sammenlægning beskrives senere i rapporten.

7.4 Delkonklusion

Med baggrund i beskrivelsen og den korte analyse af de to pengeinstitutters markedssituation kan det konkluderes, at SH og NSB har mange fælles træk. Blandt andet kan det fremhæves at balancerne er næsten lige store, filial- kunde-, aktionær- og medarbejderantallet er næsten det samme, de er begge blandt Danmarks 20 største pengeinstitutter, de er åbne overfor fusion med en ligeværdige parter og direktionen har stort set samme alder. I øvrigt skal det nævnes at SH og NSB kender hinanden fra LOPI - Foreningen for lokale pengeinstitutter i Danmark. Pengeinstitutterne opererer også under forholdsvis ens vilkår på det nordjyske marked, som er præget af intens konkurrence. Både SH og NSB har forskellige interne styrker og svagheder, som de forsøger at udnytte til, at erobre markedsandele. NSB har en delvis niche indenfor finansiering af boligforeninger, som kan være en fordel, da eksponering mod denne branche formentlig har en forholdsvis lav kreditrisiko, mens den omvendt kan give betydelige tab, da NSB ofte ikke kræver sikkerhed for udlån til segmentet. SH har ingen åbenlyse niche-fordele. SH er dog placeret med filialer i områder, hvor kun få andre aktører er tilstede, hvilket kan give fordele på kort sigt. Ingen af pengeinstitutterne har formået at differentiere sig nævneværdigt i forhold til det generelle pengeinstitutmarked i Danmark.

Teknologisk følger begge pengeinstitutter det generelle marked, hvor selvserviceprodukternes udvikling sker via samarbejdet i datacentralerne. SH anvender i dag SDC, mens NSB anvender Bankdata til udvikling af nye tiltag. Der er intet der tyder på, at pengeinstitutterne foretager egen udvikling af produkter, da dette er omkostningskrævende, selvom det måske med tiden vil kunne erobre markedsandele.

Også pengeinstitutternes interne styrker og svagheder har fælles træk, hvilket kan give både fordele og ulemper, når emnet fusion bringes i spil. Også blandt eksterne trusler og muligheder, er der ensartethed, hvilket i høj grad skyldes størrelsen og beliggenheden hos pengeinstitutterne. En nærmere analyse af synergieffekter og andre fordele ved fusion kommenteres senere i rapporten.

Som grundlag for en økonomisk vurdering af de to pengeinstitutter, gennemføres i det efterfølgende afsnit en dybdegående økonomisk analyse. Analysen sætter fokus på udvalgte historiske nøgletal, som vil blive anvendt til at indikere en forventet fremtidig udvikling. På den måde skal den økonomiske analyse være med til at fastslå, om det kan være fordelagtigt for aktionærerne i de to pengeinstitutter at deltage i en fusion.

Med baggrund i årsrapporterne for 2009-2012 er der i de efterfølgende afsnit opstillet en række nøgletal for de to pengeinstitutter. Tallene for 2009-2010 vil udelukkende blive anvendt til at se på tendenser, mens de seneste regnskabstal vil blive analyseret mere dybdegående. Undervejs i analysen vil der også blive foretaget sammenligninger med grupper eller nære konkurrenter. Analysen vil i hovedtræk fokusere på rentabilitet, kapitalforhold og fundingstruktur, risikovægtede poster, samt tilsynsdiamanten.

Formlerne som er anvendt til beregning af nøgletallene, samt selve nøgletallene findes i bilag 3, ligesom også en komplet oversigt over resultatopgørelse og balancesammensætning findes i bilag 4. Bilag 5 indeholder kapitaldækningsopgørelsen inklusiv fordelingen af risikovægtede poster i de to pengeinstitutter. Nøgletallenes formål vil kort blive forklaret i hvert enkelt afsnit, mens en opstilling af formlerne i de efterfølgende afsnit undlades – i stedet henvises som sagt til bilag 3.

8.1 Rentabilitet & Performance

I dette afsnit fokuseres på pengeinstitutternes indtjeningssevne og om de har formået at forrente balancerne på tilfredsstillende vis. Der vil blive årsagsforklaret på tendenser og givet uddybende forklaringer på det seneste regnskabsår for begge pengeinstitutter. Der vil undervejs også blive foretaget sammenligninger med sektoren som helhed og udvalgte grupper af pengeinstitutter, da disse alle kan betragtes som konkurrenter til SH og NSB⁴⁰.

Egenkapitalens forrentning – ROE

Egenkapitalens forrentning viser pengeinstitutternes evne til at forrente den investerede kapital. Nøgletallet udtrykker derved, hvor meget aktionærerne får ud af den investerede kapital, hvorfor denne faktor er af stor betydning for en investor. En tilfredsstillende forrentning af det investerede tiltrækker som oftest investorer, og gør det derved lettere at fremskaffe ny kapital.

⁴⁰ Bilag 6 – Sektortal fra Finanstilsynets publikation: Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011 (seneste)

Tabel 2: Egenkapitalens forrentning i SH

Egenkapitalens forrentning - Sparekassen Himmerland	2009	2010	2011	2012
Årets resultat i T.DKK	20.998	-39.144	-100.981	7.679
Egenkapital i alt i T.DKK	1.526.430	1.495.745	1.413.466	1.421.322
Egenkapitalens forrentning - ROE	1,40 %	-2,60 %	-6,90 %	0,50 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH

Af nøgletallene ses det, at SH gennem perioden har gennemgået en svingende resultatudvikling, hvor der ikke på noget tidspunkt er opnået en tilfredsstillende forrentning af den investerede kapital. Tilbage i 2009 blev resultatet for første gang markant forringet af stigende nedskrivninger på udlån, som viste sig at fortsætte i de kommende år. Netop nedskrivningerne er da også den primære forklaring på den utilfredsstillende resultatudvikling, ligesom også faktorer som kursreguleringer og bidrag til sektorløsninger, som bankpakke 1 har haft betydning. Over den 4-årige periode falder egenkapitalen med over 100 mio., selvom udviklingen i 2012 har været positiv – primært som følge af positive kursreguleringer.

Såfremt SH ikke formår at vende udviklingen i egenkapitalens forrentning, kan det i fremtiden blive særdeles svært at tiltrække kapital til en attraktiv pris. Det skyldes at investorer og långivere formentlig kan få et bedre afkast/forrentning til en lavere risiko i andre pengeinstitutter. Og selvom forrentningen er positiv i 2012, er man langt fra niveauet i andre ligeværdige pengeinstitutter og større danske pengeinstitutter.

Tabel 3: Egenkapitalens forrentning i NSB

Egenkapitalens forrentning - Nørresundby Bank	2009	2010	2011	2012
Årets resultat i T.DKK	30.453	59.148	40.824	73.041
Egenkapital i alt i T.DKK	1.208.478	1.254.829	1.281.640	1.342.551
Egenkapitalens forrentning – ROE	2,60 %	4,80 %	3,20 %	5,44 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i NSB

Af nøgletallene ses det, at NSB gennem perioden også har gennemgået en svingende resultatudvikling, som dog i hele perioden har været præget af positive resultater. Navnligt i 2012 har man formået at lave et nogenlunde tilfredsstillende resultat på trods af en høj nedskrivningsprocent i forhold til før finanskrisen⁴¹. Resultatudviklingen er gennem perioden præget af store udsving i nedskrivninger og kursreguleringer, som da også er forklaringen på at forrentningen af egenkapitalen ikke i perioden, har ramt et tilfredsstillende niveau historisk set.

I forhold til sektoren, som i både 2010 og 2011 har forrentet egenkapitalen negativt, må udviklingen i NSB dog betragtes som værende tilfredsstillende⁴². Som investor bør man dog foretage sammenligninger med brancher med tilsvarende risiko i forhold til afkastet eller

⁴¹ Nørresundby Banks årsrapport 2007 - Nedskrivningsprocenten på udlån udgjorde -0,1 % i 2007, mens den i 2012 udgjorde 1,3 %

⁴² Bilag 6 – Sektortal ”Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011” af Finanstilsynet

alternativt, hvad man ellers som minimum, må kunne forvente at opnå i afkast på en risikofri investering (den risikofrie rente + et risikotillæg). Her sammenlignes ofte med en 10-årig dansk statsobligation, som i perioden har givet følgende afkast: 2009 – 3,6 %, 2010 – 3,0 %, 2011 – 1,58 %, mens 2012 endnu ikke er opgjort⁴³. Ud fra dette sammenligningsgrundlag, kan udviklingen i NSB betragtes som værende tilfredsstillende, mens det modsatte gør sig gældende for SH.

Afkastningsgraden – ROA

Afkastningsgraden afspejler, hvad pengeinstituttet har formået at tjene på de samlede aktiver.

Tabel 4: Afkastningsgraden i SH

Afkastningsgrad - Sparekassen Himmerland	2009	2010	2011	2012
Årets resultat i T.DKK	20.998	-39.144	-100.981	7.679
Aktiver i alt i T.DKK	11.668.554	12.301.853	10.255.387	10.554.734
Afkastningsgrad - ROA	0,18 %	-0,32 %	-0,98 %	0,07 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH

Det ses af tabellen ovenfor, at SH gennem perioden ikke har formået at holde et tilfredsstillende indtjeningsniveau. Årsagen skal igen findes i den utilfredsstillende udvikling i nedskrivninger, hvor SH gennem perioden har haft en nedskrivningsprocent på 3 % p.a., mens sektoren som helhed har nedskrevet omkring 1 % p.a. Yderligere skal det kommenteres at udgifterne til personale og administration i analyseperioden har været stigende, mens netto rente- og gebyrindtægter har været faldende. Selvom aktiverne i perioden er kraftigt faldende, medfører de negative resultater en utilfredsstillende udvikling i afkastningsgraden. Ledelsen i SH forventer at resultatet af den primære indtjening vil være stort set uændret i 2013, hvilket med en forventning om lavere nedskrivninger, vil påvirke udviklingen i en yderligere positiv retning.

Tabel 5: Afkastningsgraden i NSB

Afkastningsgrad - Nørresundby Bank	2009	2010	2011	2012
Årets resultat i T.DKK	30.453	59.148	40.824	73.041
Aktiver i alt i T.DKK	10.051.309	9.903.173	9.358.656	9.352.389
Afkastningsgrad - ROA	0,30 %	0,60 %	0,44 %	0,78 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i NSB

Selvom NSB i perioden har leveret svingende resultater, har pengeinstituttet formået gennem hele perioden, at skabe indtjening på den samlede aktivmasse, som har været faldende. Den positive udvikling i afkastningsgraden er båret af stigende rente- og gebyrindtægter, samt en nedskrivningsprocent på højde med branchens som helhed⁴⁴. Yderligere er omkostningerne til

⁴³ Nationalbankens statistikbank: DNRENTA – 10 årig stående statsobligation

⁴⁴ Bilag 6 – Sektortal ”Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011” af Finanstilsynet

personale og administration i 2012 faldende, hvilket vidner om, at ønsket om besparelser, er lykkedes at gennemføre for ledelsen i NSB. Kursreguleringerne har i hele analyseperioden, med undtagelse af 2011 været positiv, hvilke også medvirker til den tilfredsstillende udvikling i afkastningsgraden, hvor den skrumpende aktivmasse fortsat generer indtjening.

Ledelsen i NSB forventer, at indtjeningen før kursreguleringer og nedskrivninger på udlån holdes på nogenlunde samme niveau som i 2012, hvorfor resultatet for 2013 også i NSB afhænger af udviklingen i nedskrivninger og kursreguleringer.

Indtjening pr. medarbejder – profitkvoten

For at synliggøre effektiviteten blandt de ansatte i pengeinstitutterne udregnes indtjeningen pr. medarbejder. Nøgletallet udtrykker i al sin enkelhed resultatet efter skat pr. medarbejder. Tallet bruges i branchen til at synliggøre hvor god ledelsen og medarbejderne har været til at skabe resultater for pengeinstituttet. En utilfredsstillende indtjening pr. medarbejder kan være udtryk for at, der kan effektiviseres i arbejdsgange og processer.

Tabel 6: Indtjening pr. medarbejder

Indtjening pr. medarbejder i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	107	212	151	281
Sparekassen Himmerland A/S	79	-140	-338	27

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH og NSB

Af nøgletallene ovenfor ses det, at NSB gennem alle årene har leveret en positiv indtjening pr. medarbejder. I samme periode har SH leveret utilfredsstillende resultater, hvilket gør det vanskeligt at sammenligne de to pengeinstitutter på dette nøgletal. I stedet sammenlignes NSB med Nordjyske Bank A/S, som i 2012 havde en indtjening pr. medarbejder på 226 T.DKK⁴⁵. Nordjyske Bank A/S er en sammenlignelig konkurrent med en lidt mindre balance men ca. samme antal medarbejdere. Med baggrund i sammenligningen vurderes trenden hos NSB tilfredsstillende, hvilket skal forklares med den positive resultatudvikling, men også nedgangen i medarbejderantallet på 24 i analyseperioden, er en væsentlig årsag. I samme periode har SH øget medarbejderstaben med 15, hvilket muligvis skyldes deltagelse i fusioner.

Indtjening pr. omkostningskrone – I/O

Indtjeningen pr. omkostningskrone er et væsentligt nøgletal i alle pengeinstitutter, idet tallet udtrykker, hvor lavt et omkostningsniveau de finansielle ydelser kan leveres på. Indtægterne

⁴⁵ Nordjyske Banks årsrapport 2012 s. 41+45

inkl. kursreguleringer i procent sættes i forhold til omkostninger inkl. nedskrivninger på udlån. Tallet indeholder således alle resultatopgørelsens poster før skat og ekstraordinære poster, hvilket gør det sammenligneligt i hele branchen.

Tabel 7: Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone i DKK	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	1,10	1,20	1,17	1,27
Sparekassen Himmerland A/S	1,00	0,90	0,80	1,00

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH og NSB

Udviklingen i indtjeningen pr. omkostningskrone er for NSB tilfredsstillende, når der sammenlignes med branchen i samme periode, idet NSB i alle årene ligger på et noget højere niveau⁴⁶. SH ligger i samme periode en smule under gennemsnittet i sektoren, hvilket kan betyde at man igen bør gennemse forretningsmodellen for eventuelle tilpasninger, som skal være med til at sikre den fremtidige konkurrenceevne. Hertil skal det dog siges, at både SH og NSB har iværksat tiltag, som i fremtiden skal mindske omkostningerne. Tiltagene ventes dog først at slå endeligt igennem i 2014, idet lukninger af afdelinger og tilpasning af åbningstider først sker i løbet af 2013. Med baggrund i ledelsesberetningen for de to pengeinstitutter fremgår det dog, at omkostningsfokuseringen umiddelbart er størst i NSB. De oplyser at de i øjeblikket gennemser en analyserapport fra eksterne konsulenter, som skal bidrage til effektiviseringen i arbejdsgange i hele koncernen.

Vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger - WACC

Et af de væsentligste nøgletal, når konkurrenceevnen belyses er WACC. Nøgletallet udtrykker de gennemsnitlige vejede kapitalomkostninger for et pengeinstitut – altså fundingomkostningerne på den samlede kapital, som pengeinstituttet har til rådighed.

Beregningen synliggør prisen for fremmed- og egenkapitalen, hvor sidstnævnte som udgangspunkt er den dyreste, da investorerne kræver en risikopræmie for den merrisiko, der påtages som aktionær. Yderligere forklaring og udregning af nøgletallet findes i bilag 3⁴⁷.

WACC kan sammenlignes på tværs af branchen, hvilket gør det til en vigtig indikator for, hvordan pengeinstitutterne hver især funder sig i markedet. Dette er i bund og grund et af de væsentligste parametre på længere sigt i en branche med forholdsvis homogene produkter.

Udover at nøgletallet anvendes som sammenligningsgrundlag i sektoren, er det ligeledes anvendeligt som indikator for, om der betales mere for kapitalfremskaffelsen end

⁴⁶ Bilag 6 – Sektortal ”Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011” af Finanstilsynet

⁴⁷ Forklaring og udregninger findes i bilag 3 under overskriften: Forklaring og udregning af WACC

pengemarkedet generelt. For at synliggøre om fundingniveauet er tilfredsstillende, kan der foretages sammenligninger med eksempelvis Cibor 3-renten⁴⁸, for på den måde at fastslå om, der betales mere eller mindre end pengemarkedet. Hvis WACC viser sig at være højere end pengemarkedsrenten i en længere periode, vil det alt andet lige være bedre for pengeinstituttet at nedbringe balancen og placere den resterende kapital i pengemarkedet. Dette vil give en bedre forrentning af investorernes kapital. Betragtningen er i nogen grad teoretisk, men det kan dog udledes, at ethvert pengeinstitut på længere sigt bør have en WACC lavere end Cibor 3-renten.

Nedenfor er der opstillet en tabel med oversigt over WACC i SH og NSB i analyseperioden. Der er endvidere foretaget sammenligning med konkurrenten Nordjyske Bank A/S og årsgennemsnittet af Cibor 3-renten.

Tabel 8: WACC samt pris for egen- og fremmedkapital

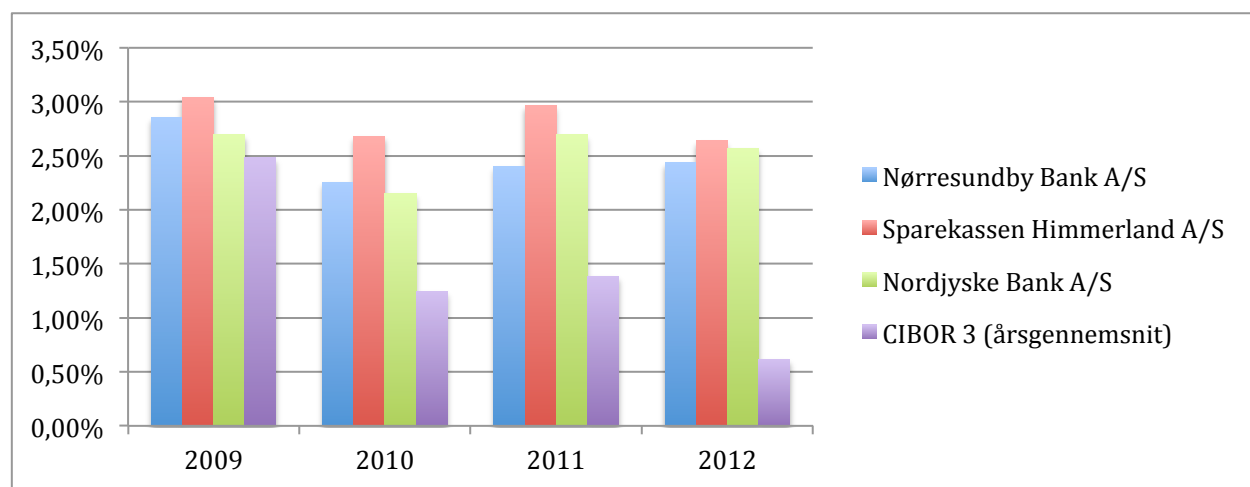
WACC	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	2,85%	2,26%	2,40%	2,44%
Sparekassen Himmerland A/S	3,04%	2,68%	2,96%	2,64%
Nordjyske Bank A/S	2,69%	2,15%	2,69%	2,57%
CIBOR 3 (årsgennemsnit)	2,48%	1,25%	1,38%	0,62%

Pris for egenkapital	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	1,43%	1,53%	1,65%	1,75%
Sparekassen Himmerland A/S	1,51%	1,40%	1,58%	1,55%
Nordjyske Bank A/S	1,46%	1,49%	1,83%	1,88%

Pris for fremmedkapital	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	1,43%	0,73%	0,75%	0,69%
Sparekassen Himmerland A/S	1,53%	1,28%	1,38%	1,09%
Nordjyske Bank A/S	1,24%	0,66%	0,87%	0,70%

Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag 3

Figur 5: Diagram over udviklingen i WACC



Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag 3

⁴⁸ CIBOR – Copenhagen interbank offered rate er den rentesats en bank er villig til at udlåne DKK til fra 1 uge op til 12 måneder til en såkaldt primebank uden sikkerhedsstillelse. 3 tallet angiver løbetiden – altså 3 måneder. <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/cibor-renten/>

Gennem analyseperioden kan det konkluderes, at de tre pengeinstitutter funder sig dårligere end pengemarkedet som helhed. Hertil skal det kommenteres, at pengemarkedet efter 2009 havde et markant fald og har ligget i et, hvad nogen vil kalde unaturligt leje lige siden.

Af nøgletallene ses det også, at SH gennem hele perioden funder sig dårligere end både NSB og Nordjyske Bank A/S, hvilket primært skyldes, at der betales en forholdsvis høj pris for fremmedkapitalen sammenlignet med konkurrenterne. Den højere pris kan skyldes at SH anvender hybrid kernekapital med en rente på omkring 10 % p.a., som en del af fundingen⁴⁹. SH belønnes i nøgletallet dog af den utilfredsstillende resultatudvikling på kort sigt, hvilket dog forventeligt vil forværre fundingmulighederne og prisstrukturen fremadrettet.

Prisen for egenkapitalen er hos alle pengeinstitutterne gennem perioden stigende, mens prisen for fremmedkapitalen omvendt er faldende i takt med det generelle fald i pengemarkedet.

Af tallene kan det således konkluderes, at NSB umiddelbart er den mest konkurrencedygtige. Den nærmere sammensætning af fundingstrukturen og årsagen til den højere WACC belyses yderligere i de efterfølgende afsnit.

8.2 Delkonklusion

Pengeinstitutternes indtjeningsevne har igennem perioden været svingende, som følge af udsving i nedskrivninger og kursregulering, ligesom også bidrag til bankpakke 1 og andre sektorløsninger har påvirket resultaterne. Resultatudviklingen har i NSB været tilfredsstillende, idet man i hele analyseperioden har leveret positive resultater. Udviklingen i SH må karakteriseres som værende utilfredsstillende, da store dele af analyseperioden har været præget af negative resultater. Med den baggrund er også forrentningen af egenkapitalen i SH utilfredsstillende, mens udviklingen i NSB sammenlignet med branchen har været tilfredsstillende.

Effektiviteten i de to pengeinstitutter er i perioden ligeledes forskellig, idet NSB leverer en tilfredsstillende indtjening pr. medarbejder, ligesom også indtjeningen pr. omkostningskrone i NSB ligger på et acceptabelt niveau. I SH har indtjeningen pr. omkostningskrone gennem analyseperioden været nedadgående for igen at rette sig i seneste regnskabsår. Noget tyder dog på, at der bør ske tilpasninger i organisationen i SH, hvis man i fremtiden ønsker at sikre et konkurrencedygtigt pengeinstitut. Netop konkurrenceevnen er da også markant bedre i NSB, som gennem hele analyseperioden har haft lavere fundingomkostninger end SH. Ingen af pengeinstitutterne har dog formået at funde sig på niveau med pengemarkedet generelt.

⁴⁹ Sparekassen Himmerlands Risikorapport 2012 s. 11

8.3 Kapitalforhold og fundingstruktur

Kapitalforholdene og fundingstrukturen er af de væsentligste elementer i driften af et pengeinstitut. Ligesom i alle andre virksomheder, er det for et pengeinstitut en nødvendighed at have et kapitalgrundlag, som kan modstå konjunkturudsving og uforudsete tab. Samtidig er det en nødvendighed at fundingstrukturen løbende tilpasses, så konkurrenceevnen holdes intakt. I de efterfølgende afsnit fokuseres således på kapitalgrundlaget i de to pengeinstitutter, mens også fundingstrukturen belyses yderligere.

Kerne- og basiskapital

Basiskapitalen er som tidligere beskrevet sammensat af elementerne; kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Nedenfor er der opstillet tabeller for sammensætningen af basiskapitalen i de to pengeinstitutter, som efterfølges af en kommentering.

Tabel 9: Kapitalforhold i SH

Kapitalforhold - Sparekassen Himmerland i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Kernekapital efter fradrag	1.732.249	1.663.692	1.483.101	1.469.460
Hybrid kernekapital	294.438	294.688	294.939	295.190
Supplerende kapital	225.000	125.000	125.000	0
Basiskapital efter fradrag	1.938.095	1.750.402	1.531.631	1.365.928
Tilstrækkelig basiskapital	725.003	747.696	949.502	894.132
Risikovægtede poster i alt	9.062.535	9.346.195	8.455.984	7.886.557

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH

Det ses af ovenstående, at SH gennem perioden har oplevet markante fald i den samlede basiskapital, hvilket skyldes at der gennem perioden er foretaget indfrielse af supplerende kapital og at egenkapitalen samtidig er nedbragt i takt med resultatudviklingen. Efter førtidsindfrielsen af den supplerende kapital i 2012, består den efterstillede kapital alene af hybrid kernekapital, som udgøres af et lån givet af staten i 2009. Lånet indeholder kursreguleringer, som gør at SH planlægger indfrielse til kurs 100 senest 30. juni 2014, såfremt Finanstilsynet kan godkende indfrielsen. Den forholdsvis høje rente på 9,72 % p.a. er ligeledes et incitament til indfrielse, da denne har stor betydning for prisen på den samlede fundingstruktur⁵⁰. Med indfrielsen vil basiskapitalen falde til ca. 1.175.000 T.DKK og derefter alene udgøres af kernekapital. Kapitaloverdækningen vil herefter være på ca. 280.000 T.DKK, såfremt den indfrie kapital ikke planlægges erstattet af ny kapital. SH har et mål om at have en solvensoverdækning på mindst 2 % mere end det individuelle solvensbehov, hvilket betyder at basiskapitalen som minimum skal udgøre ca. 1.050.000 T.DKK.

⁵⁰ Sparekassen Himmerlands risikorapport 2012 s. 11-12

Hvordan de nye CRD IV-kapitaldirektiv kommer til at påvirke SH vides endnu ikke med sikkerhed, hvilket også er årsagen til at den hybride kernekapital ikke blot indfries allerede i 2013. Direktivet er endnu ikke vedtaget, men ud fra udmeldingerne om kravet til kvaliteten af kapitalen vil, SH ikke umiddelbart få problemer, idet basiskapitalen i SH i høj grad består af kernekapital alene. Når direktivet er fuldt indfaset vil kapitalkravet til SH formentlig være øget med mellem 2,5 – 5,0 %. De øgede krav vil bestå af en fast kapitalbevaringsbuffer på 2,5 % og en variabel buffer til tider med overnormal udlånsvækst på 0 – 2,5 %. Direktivet ventes indfaset over en længere periode, hvorfor SH ikke umiddelbart vil blive ramt problemer med vedtagelsen. Dog bør SH allerede nu tage højde for de fremtidige krav i kapitalplanlægningen⁵¹.

Tabel 10: Kapitalforhold i NSB

Kapitalforhold - Nørresundby Bank i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Kernekapital efter fradrag	1.094.796	1.130.769	1.239.366	1.285.027
Hybrid kernekapital	0	0	0	0
Supplerende kapital	100.000	100.000	50.000	0
Basiskapital efter fradrag	1.139.360	1.166.098	1.311.741	1.293.929
Tilstrækkelig basiskapital	601.073	622.155	593.217	584.551
Risikovægtede poster i alt	7.513.413	7.776.933	7.415.216	7.306.893

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i NSB

NSB har gennem perioden som helhed oplevet en stigende basiskapital, som gennem analyseperioden har været på et tilfredsstillende niveau. Udsvingene i kernekapitalen skyldes den løbende konsolidering, samt indfrielse af et supplerende lån i 2012. Basiskapitalen består herefter alene af kernekapital, som er den kapital, der for investorerne er forbundet med størst risici og derfor kræver det højeste risikopræmie. Netop denne sammensætning af basiskapitalen kan være en dyr løsning på længere sigt for både NSB og SH, som har samme ønske til sammensætningen. Begrundelsen skal findes i WACC-analysen, hvor det blev fastslået at investorernes krav til egenkapitalens forrentning umiddelbart er højere end prisen for fremmedkapitalen.

De risikovægtede poster er ligesom i SH også i NSB faldet gennem analyseperioden. Det betyder for NSB, at kravet til den tilstrækkelige basiskapital også er faldet, hvilket alene kan henføres til lavere kreditrisici.

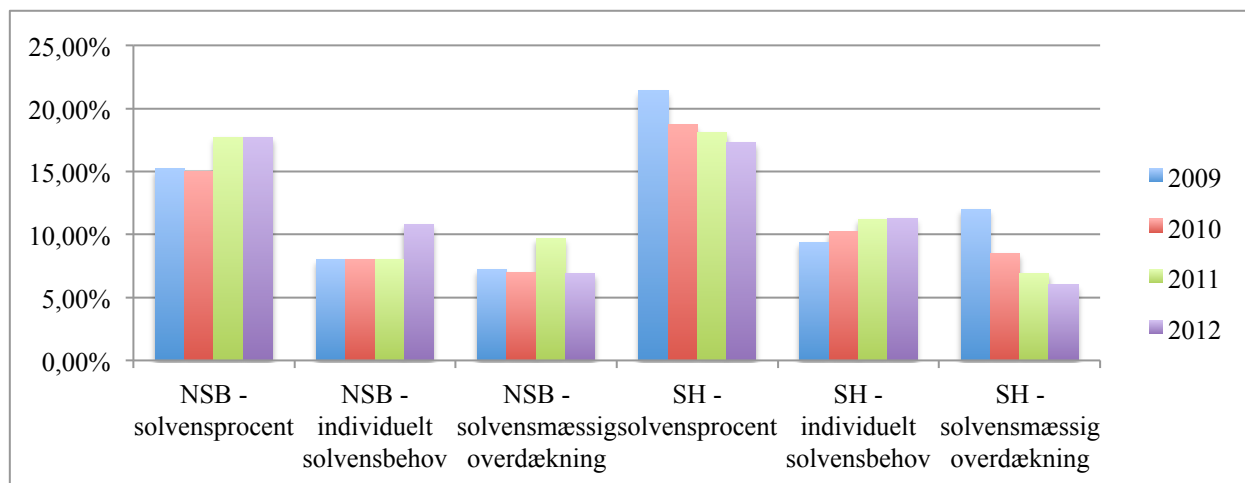
NSB står kapitalmæssigt godt rustet til fremtiden – også selvom der er opstramninger på vej i form af CRD IV-direktivet.

⁵¹ Præsentation: Udfordringer og muligheder i Basel III s. 11 (præsenteret af PWC på et bankseminar 15.11.2012)

Solvens

Pengeinstitutternes solvensmæssige situation kan delvist udledes af beskrivelsen af kapitalforholdene på de forrige sider, hvorfor de alene kommenteres kort med baggrund i diagrammet nedenfor.

Figur 6: Diagram over udvikling i solvensforhold



Kilde: Egen tilvirkning pba. risikorapporter 2009-2012 i SH og NSB

NSB har gennem analyseperioden haft en stigende solvens, som følgende af konsolideringen af pengeinstituttet. Det individuelle solvensbehov er gennem perioden også steget, hvilket samlet set betyder et mindre fald i solvensoverdækningen. NSB er dog gennem hele perioden lagt over deres egen interne målsætning om en solvensprocent højere end 12 %⁵².

SH oplever gennem perioden en faldende solvensoverdækning, som følge af en faldende solvensprocent og et stigende krav til det individuelle solvensbehov. Udviklingen er ikke holdbar for SH over en længere årrække, da solvensoverdækningen kan være en nødvendighed i forbindelse med imødegåelse af det nye kapitaldækningsdirektiv.

Sammenlignet med gruppe 3 pengeinstitutterne, er både SH og NSB i perioden 2010 og 2011 en smule under gruppens solvensprocent, som befandt sig på henholdsvis 20 % og 22 %⁵³.

Fundingstruktur

I de foregående afsnit er det ofte nævnt, hvor væsentligt et element fundingstrukturen er for et pengeinstitut. Fundingstrukturen er på kort sigt grundlaget for den ordinære drift, mens den på længere sigt, er det væsentligste element i konkurrenceevnen for et pengeinstitut. Generelt set er der stor forskel på fundingstrukturen i store og små pengeinstitutter i Danmark. Oftest er det sådan at store pengeinstitutter har en nogenlunde ligelig fordeling mellem indlån,

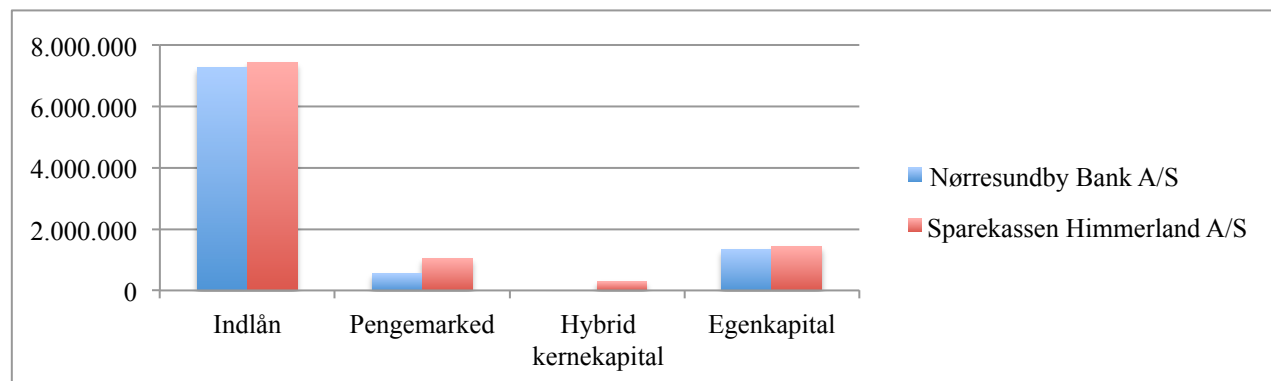
⁵² Nørresundby Banks risikorapport s. 15

⁵³ Bilag 6 - Sektortal "Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011" af Finanstilsynet

pengemarkedskapital, hybrid kernekapital+supplerende kapital, samt egenkapital, mens mindre pengeinstitutter som SH og NSB oftest funder sig med en stor andel af indlån.

I diagrammet nedenfor illustreres fundingstrukturen de to pengeinstitutter med baggrund i årsrapporterne for 2012.

Figur 7: Fundingstruktur



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporterne 2012 i SH og NSB

Det ses tydeligt at begge pengeinstitutter i høj grad funder sig med indlån, mens de begge tillige har anvendt obligationsudstedelser, som blandt andet ses under kategorien pengemarked. Samtidig ses det, at alene SH anvender hybrid kernekapital, som en del af fundingen, mens egenkapitalen udgør knap 15 % for begge institutter. Anvendelsen af den hybride kernekapital, som en del af den samlede funding, belaster indtjeningen i SH, idet renteudgifterne er markant højere på denne type finansiering end eksempelvis indlån.

Pengemarkedsfundingen udgøres af obligationer og gæld til andre kreditinstitutter og centralbanker. SH udstedte i 2010 obligationer med statsgaranti for over 600 mio. DKK. Netop disse obligationer forfalder primo 2013 og planlægges ikke umiddelbart erstattet, idet man i SH også med tilbagebetalingen vil ligge over den interne målsætning om en overdækning ift. lovens krav på 75 %. SH har ligesom mange andre mindre pengeinstitutter gennem finanskrisen haft svært ved at finansiere sig i pengemarkedet uden statsgarantier. SH testede dog markedet af i december 2012, hvor man optog et nyt 3-årigt obligationslån på 100 mio. DKK med en rente på 2 % over Cibor 3-renten, hvilket SH selv kalder fornuftige vilkår. Samtidig valgte man i efteråret 2012 at optage et nyt 3-årigt lån hos Nationalbanken, hvor man i første omgang har valgt at pantsætte obligationer til sikkerhed for lånet. Senere vil man ifølge ledelsesberetningen vurdere, om obligationerne udskiftes med sikkerhed i form af solide udlån, som Nationalbanken åbnede op for i 2011⁵⁴. Et sådant tiltag vil forbedre likviditeten ligesom også andre tiltag som nedbringelse af værdipapirbeholdningen, frasalg af

⁵⁴ Nationalbankens vilkår for sikkerhedsstillelse i form af udlån på www.nationalbanken.dk

ejendomme og benyttelse af øvrige mulige faciliteter i Nationalbanken kan virke positivt på likviditeten og fundingen som helhed både i SH og NSB.

Fundingstrukturen består i NSB i endnu højere grad af indlån, som udgør ca. 80 % af den samlede funding. Herudover har man optaget lån i andre kreditinstitutter for ca. 550 mio. DKK. Den resterende funding består af egenkapital.

Følsomheden i de to pengeinstitutter er forholdsvis stor, idet størstedelen af fundingen består af indlån. Nedenfor er opstillet en tabel over hvor stor en andel udlånet udgør af indlånet i %.

Tabel 11: Udlån ift. indlån i %

Udlån plus nedskrivninger ift. indlån inkl. puljer i %	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	85,8 %	90,5 %	84,2 %	72,5 %
Sparekassen Himmerland A/S	89,5 %	86,6 %	91,1 %	79,6 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i NSB

Af tabellen ses det at indlånsoverskuddet i begge pengeinstitutter i perioden er stigende, hvilket skyldes en stigning i indlånsmidler kombineret med et fald i udlån. Selvom begge institutter umiddelbart ser ud til at have et tilfredsstillende indlånsoverskud, er det vigtigt at fastslå, at løbetiden på indlånsmidlerne er af meget væsentlig karakter for om fundingsituationen generelt kan vurderes som værende tilfredsstillende. Dette begrundes med at indlån på anfordringsvilkår i princippet kan være ude af beholdningen dagen efter de er indsat. Dette er årsagen til at mange især større pengeinstitutter forsøger at opnå en rimelig balance mellem langt løbende udlån og funding. En god spredning af indlånere er også af væsentlig betydning for fundingens stabilitet.

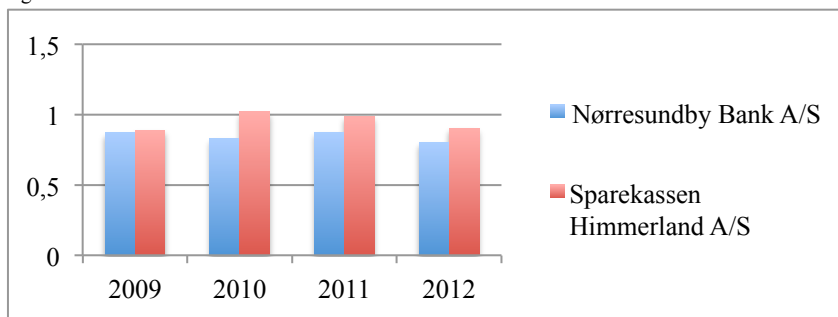
I årsrapporterne ses at begge pengeinstitutter har store forskelle mellem langt løbende udlån og tilsvarende funding, hvilket i en krisesituation kan give betydelige udfordringer for både SH og NSB.

Da gabet i løbetiden mellem funding og udlån ikke er unormalt for pengeinstitutter af samme størrelse, behandles emnet ikke yderligere her. Det skal dog kommenteres at, der i tidligere perioder med tilfrosne kapitalmarkeder, er gennemført politiske tiltag for at afhjælpe situationen, så som låneordninger m.m. via nationalbanken.

Ses der på den totale sammensætning af rentefølsomme aktiver og passiver, kan det konkluderes, at begge pengeinstitutter er passivfølsomme jf. diagrammet på næste side,

som illustrerer rentefølsomme aktiver overfor passiver. Da begge pengeinstitutter i hele analyseperioden er under faktor 1 vil det påvirke indtjeningen negativt, hvis

Figur 8: Rentefølsomhed RSA/RSL



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporterne 2012 i SH og NSB

der opleves en generel rentestigning. Med baggrund i det historiske lave renteniveau, er det ikke usandsynligt, at der vil opleves rentestigninger inden for overskuelig fremtid. Både SH og NSB bør derfor overveje at mindske påvirkningen af en rentestigning.

Med en likviditets-overdækning på knap 250 % i NSB og 200 % i SH kan det konkluderes, at likviditeten generelt er tilfredsstillende i de to pengeinstitutter. En nærmere gennemgang af nøgletallet findes senere i rapporten under afsnittet om tilsynsdiamanten.

Ligesom på kapitalområdet vil de kommende CRD IV-regler have indvirkning på likviditeten i alle danske pengeinstitutter. Et af de tiltag der indføres er - Liquidity Coverage Ratio - som skal sikre en tilstrækkelig stor likvid stødpude bestående af højkvalitets likvider. LCR anvendes allerede af de største danske pengeinstitutter i dag, mens det forventes at alle danske pengeinstitutter skal indrapportere nøgletallet fra 2015. Da likviditeten i SH og NSB indtil da forventeligt vil være påvirket af mange faktorer, behandles emnet ikke yderligere i denne rapport. Udover LCR indføres nye krav til fundingens stabilitet - Net Stable Funding Ratio. Hensigten er at få pengeinstitutter til i højere grad, at benytte sig af mellem- og langsigtet finansiering af deres aktiviteter. Tiltaget forventes implementeret i 2018, hvorfor effekten af tiltaget heller ikke belyses yderligere her. Det er dog væsentligt at både SH og NSB i perioden frem til indfasningen, er bevidste om sammensætningen af fundingen⁵⁵.

8.4 Delkonklusion

Kapitalforholdene i de to pengeinstitutter ser på nuværende tidspunkt tilfredsstillende ud. Tendensen har dog i begge institutter gået mod en lavere solvensoverdækning. Især SH har gennem perioden forværret overdækningen markant, som følge af den negative resultatudvikling og indfrielse af supplerende lån.

⁵⁵ Præsentation: Udfordringer og muligheder i Basel III s. 19 (præsenteret af PWC på et bankseminar 15.11.2012)

NSB har tillige indfriet et supplerende lån, hvorefter basiskapitalen her alene består af kernekapital i form af egenkapital. Da denne form for kapital ofte medfører større kapitalomkostninger end et mix af de tre typer af kapital, kan NSB med fordel overveje, at optage anden type kapital, hvis der måtte blive behov for en kapitaludvidelse på sigt.

Basiskapitalen i SH består af dels egenkapital og statslig hybrid kernekapital, som dog forventes indfriet i 2014. Den planlagte indfrielse sker med baggrund i en kursregulering på restgælden, samt en forholdsvis høj rentebetaling. Da fremmedkapitalen i SH har den laveste kapitalbelastning, bør SH overveje, hvorvidt det reelt vil styrke konkurrenceevnen på sigt, at indfri den hybride kernekapital, hvis den i stedet erstattes af en aktieudvidelse eller af supplerende kapital, som kan vise sig at være en dyrere løsning. Der bør således gennemføres dybdegående markedsundersøgelser forinden indfrielsen, for på den måde at klarlægge hvad prisen for anden kapital vil være. Såfremt SH fastholder den omkostningstunge statslige hybride kernekapital, vil begge pengeinstitutter formentlig kunne imødegå det nye CRD IV-kapitaldirektiv uden problemer.

Likviditetsberedskabet består i både SH og NSB i høj grad af indlån, hvor det i den forbindelse også skal fremhæves, at de begge har væsentlige indlånsoverskud. Dog anvender begge pengeinstitutterne også i nogen grad pengemarkedet til likviditetsskabelse. Sammensætningen af rentefølsomme aktiver og passiver viser, at både SH og NSB vil blive påvirket negativt på driften, såfremt en generel rentestigning måtte indtræffe. Også forskelle i løbetiden på funding og udlån kan have en negativ indvirkning på begge pengeinstitutter, såfremt tilgangen for mindre pengeinstitutter til penge- og kapitalmarkederne forværres markant. Likviditetsberedskabet må med overdækninger på henholdsvis knap 250 % i NSB og 200 % i SH konkluderes at være tilfredsstillende.

8.5 Risikovægtede poster

I forlængelse af tidligere afsnit om solvensbehov belyses i dette afsnit sammensætningen af de to pengeinstitutters risikovægtede poster, samt udviklingen heri.

Tabel 12: Oversigt over risikovægtede poster i SH

Risikovægtede poster - Sparekassen Himmerland i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisici mv.	7.507.289	7.227.910	6.954.849	6.486.495
Vægtede poster med markedsrisici	895.867	1.329.032	620.917	481.123
Vægtede poster med operationelle risici	659.379	789.253	880.218	918.939
Risikovægtede poster i alt	9.062.535	9.346.195	8.455.984	7.886.557

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH

Af tabellen på forrige side fremgår det, at de risikovægtede poster i SH generelt gennem perioden er faldet. Faldet skal primært forklares med udviklingen i pengeinstituttets kreditrisici og markedsrisici, som er faldet markant gennem perioden, mens det modsatte har gjort sig gældende for de operationelle risici.

Af udviklingen i kreditrisici kan aflæses, at SH gennem perioden har oplevet en faldende tendens i den samlede udlån inklusiv garantiforpligtelser, som i 2012 udgjorde 7.400 mio. DKK. I perioden er der ligeledes ændret markant ved sammensætningen af udlånsmassen, hvor en stor del er flyttet fra udlån til erhvervs- og privatsegmentet.

I tabellen nedenfor findes en oversigt over udviklingen i udlånsfordelingen mellem segmenter og brancher i SH. Af tabellen fremgår det at udlån til private i 2012 udgjorde knap 45 %, mens udlån til virksomheder i alt udgjorde 55 %. Udlånsfordelingen til virksomheder er gennem perioden svingende, hvor især udlån til brancherne ”landbrug mfl.” og ”fast ejendom” har oplevet store stigninger. Årsagen kan skyldes flere faktorer, hvor finansiering af negativ drift kan være en. Netop krediteksponering mod disse brancher har gennem krisen givet mange pengeinstitutter udfordringer, hvilket da også tilsyneladende er tilfældet for SH, som har klart størst værdiforringede fordringer mod disse brancher⁵⁶. Netop landbrugssektoren er da også en sektor, som SH har modtaget en påtale om fra Finanstilsynet. Tilsynet mente ikke at SH i bestyrelsen havde den fornødne brancheerfaring, hvilket dog er ændret med indsættelsen af en landmand i bestyrelsen pr. 21. marts 2013⁵⁷.

Tabel 13: Branchefordeling af udlån i SH

Udlån fordelt på brancher i % - Sparekassen Himmerland	2009	2010	2011	2012
Offentlige myndigheder	1,3	0,1	1,3	0,5
<i>Erhverv</i>				
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	10,3	12,6	13,0	15,0
Industri og råstofudvinding	1,9	1,9	1,8	2,2
Energiforsyning	0,2	0,2	0,5	0,3
Bygge- og anlæg*	8,3	9,7	7,9	5,1
Handel	4,8	4,6	3,5	3,0
Transport, hoteller og restauranter	1,9	1,9	1,3	1,3
Information og kommunikation	0,8	1,0	0,9	1,0
Finansiering og forsikring	8,4	7,2	6,4	5,6
Fast ejendom**	12,1	11,2	11,5	14,7
Øvrige erhverv	11,2	11,0	7,5	6,6
Erhverv i alt	59,9	61,3	54,3	54,8
Private	38,8	38,6	44,4	44,7
	100,0	100,0	100,0	100,0
*Heraf udgør udlån og garantier til byggeprojekter under opførelse	-	-	3,6	1,1
**Heraf udgør udlån og garantier til almennyttige boligforeninger	-	-	1,5	2,1

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i SH

⁵⁶ Sparekassen Himmerlands risikorapport 2012 s. 19

⁵⁷ Pressemeddelelse: Ændringer i bestyrelsen. Offentliggjort 21.03.2013 www.himmerland.dk

Markedsrisikoen i SH har gennem analyseperioden haft store udsving, men ender i 2012 på periodens laveste niveau. De risikovægtede poster til dette område dækker primært over markedsrisici på gældsinstrumenter, som udgør knap 80 % af de samlede risici. Den resterende del dækker primært over risici på værdipapirporteføljen, som består af værdipapirer i handelsbeholdningen og unoterede sektoraktier. Yderligere har SH en risiko for udsving i værdierne på ejendomsporteføljen bestående af domicil- og investeringsejendomme, som er værdisat til i alt 150 mio. DKK.

De operationelle risici opgøres efter basisindikatormetoden med 15 % af de seneste 3 års gennemsnitlige basisindtægter. Herudover indeholder denne post tillige øvrige operationelle risici, som blandt andet juridiske risici, hvis disse ikke indeholdes i det ordinære solvenskrav på 8 %⁵⁸. I dette tilfælde kunne tallet indeholde en forsigtig vurdering af konsekvenserne ved en tabt retssag om kursmanipulation, hvor den afsagte dom netop er anket, da man søger om frifindelse⁵⁹.

Tabel 14: Oversigt over risikovægtede poster i NSB

Risikovægtede poster - Nørresundby Bank i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisici mv.	6.131.456	6.290.844	5.975.275	5.643.518
Vægtede poster med markedsrisici	651.504	722.192	627.475	857.010
Vægtede poster med operationelle risici	749.697	785.471	832.901	825.866
Gruppevis nedskrivninger under standardmetoden	-19.244	-21.574	-20.435	-19.501
Risikovægtede poster i alt	7.513.413	7.776.933	7.415.216	7.306.893

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i NSB

Af tabellen ovenfor fremgår det, at de risikovægtede poster i NSB generelt gennem perioden er faldet. Faldet skal også her forklares med udviklingen i pengeinstituttets kreditrisici, som er faldet gennem perioden, mens det modsatte har gjort sig gældende for de markeds- og operationelle risici.

Af udviklingen i kreditrisici kan aflæses, at SH gennem perioden har oplevet en faldende tendens i det samlede udlån inklusiv garantiforpligtelser, som i 2012 udgjorde omkring 6.500 mio. DKK. I perioden er der udelukkende oplevet mindre udsving i fordelingen mellem segmenter og brancher.

I tabellen på næste side findes en oversigt over udviklingen i udlånsfordelingen mellem segmenter og brancher i NSB. Af tabellen fremgår det at udlån til private i 2012 udgjorde 44 %, mens udlån til virksomheder i alt udgjorde 56 %, hvilket er stort set identisk med SH. Det

⁵⁸ Sparekassen Himmerlands risikorapport 2012 s. 15 og s. 21

⁵⁹ Pressemeddelelse: Anke af dommen om kursmanipulation. Offentliggjort 21.03.2013 www.himmerland.dk

bemærkes i øvrigt at udlån til branchen ”fast ejendom” har en stor andel af det samlede udlån på i alt 20 %. Dog fremgår det, at en stor andel kan relateres til udlån og garantiforpligtelser til almennyttige boligforeninger, som NSB som tidligere nævnt er eksponeret markant overfor. Netop denne branche som helhed er da også naturligt nok, den hvor NSB oplever de største værdiforringede udlån på⁶⁰. Hvorvidt de værdiforringede lån vedrører boligforeningerne oplyses ikke. Dog går der længe i mellem at medierne beretter om økonomiske udfordringer i almennyttige boligforeninger, hvilket formentlig også er årsagen til, at boligforeningerne har forhandlet vilkår med NSB, hvor der ofte ikke stilles sikkerhed for udlån. Årsagen til at Finanstilsynet formentligt har udtalt sig omkring eksponeringen kan være, at aktionærerne skal vide at udfordringer på engagementer med boligforeninger kan medføre store tab.

Tabel 15: Branchefordeling af udlån i NSB

Udlån fordelt på brancher i % Nørresundby Bank	2009	2010	2011	2012
Offentlige myndigheder	0,0	0,0	0,0	0,0
Erhverv				
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	6,0	6,0	4,0	5,0
Industri og råstofudvinding	3,0	3,0	3,0	3,0
Energiforsyning	1,0	1,0	1,0	1,0
Bygge- og anlæg*	3,0	4,0	4,0	5,0
Handel	9,0	9,0	10,0	9,0
Transport, hoteller og restauranter	3,0	3,0	2,0	2,0
Information og kommunikation	1,0	1,0	1,0	0,0
Finansiering og forsikring	4,0	5,0	5,0	4,0
Fast ejendom**	19,0	23,0	21,0	20,0
Øvrige erhverv	8,0	6,0	7,0	7,0
Erhverv i alt	57,0	61,0	58,0	56,0
Private	43,0	39,0	42,0	44,0
	100,0	100,0	100,0	100,0
*Heraf udgør udlån og garantier til byggeprojekter under opførelse	-	-	-	-
**Heraf udgør udlån og garantier til almennyttige boligforeninger	-	9,0	7,0	8,0

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2009-2012 i NSB

Markedsrisikoen i NSB har gennem analyseperioden haft store udsving og ender i 2012 på periodens højeste niveau. De risikovægtede poster til dette område dækker primært over markedsrisici på gældsinstrumenter, som udgør knap 75 % af de samlede risici. Den resterende del dækker primært over risici på værdipapirporteføljen, som består af værdipapirer i handelsbeholdningen og unoterede sektoraktier. Yderligere har NSB også en risiko for udsving i værdierne på ejendomsporteføljen bestående af domicil- og investeringsejendomme, som er værdisat til i alt 191 mio. DKK.

De operationelle risici opgøres efter basisindikatormetoden med 15 % af de seneste 3 års gennemsnitlige basisindtægter og er i perioden steget i takt med den stigende indtjening.

⁶⁰ Nørresundby Banks risikorapport 2012 s. 22

8.6 Tilsynsdiamantens grænseværdier

I tabellen nedenfor er pengeinstitutternes grænseværdier i forhold til Finanstilsynets tilsynsdiamant opstillet. Af tabellen ses det, at de begge har oplevet negativ udlånsvækst i 2012, hvorfor kravet om udlånsvækst under 20 % opfyldes. Selvom begge pengeinstitutters største krediteksposering er til ejendomsbranchen overholder de begge kravet om en samlet eksposering under 20 %. Likviditetsoverdækningen kan som også tidligere beskrevet, anses for at være tilfredsstillende, selvom overdækningen primært har baggrund i indlånsmidler på anfordringsvilkår. Netop denne faktor ses også i nøgletallet funding ratio, hvor det synliggøres, hvor stor en andel udlånet udgør i forhold til arbejdende kapital fratrullet obligationer med en restløbetid under et år. Begge pengeinstitutter ligger i regnskabsåret under grænseværdien, men området bør være i fokus hos begge pengeinstitutter, som i nogen grad har en kortsigtet fundingstruktur. Summen af store engagementer er i begge pengeinstitutter væsentligt under grænseværdien og betragtes derfor som værende acceptabel.

Tabel 16: Tilsynsdiamanten 2012

Tilsynsdiamanten 2012	Nørresundby Bank A/S	Sparekassen Himmerland A/S
Udlånsvækst < 20%	-8,00 %	-9,50 %
Ejendomseksposering < 25 %	20,00 %	15,80 %
Likviditetsoverdækning > 50 %	249,00 %	196,80 %
Funding ratio < 1	0,61	0,70
Summen af store engagementer < 125	32,00 %	14,50 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i NSB og SH

8.7 Loan Ratio og Gearing

For at synliggøre pengeinstitutternes evne til at udnytte den samlede aktivmasse til udlån, udregnes nøgletallet loan ratio. Samtidig synliggøres pengeinstitutternes udlåns gearing i nøgletallet gearing i tabellen nedenfor.

Tabel 17: Loan Ratio og Gearing

Loan Ratio og Gearing	2009	2010	2011	2012
NSB - Loan Ratio	59,06 %	61,69 %	61,42 %	56,34 %
NSB - Gearing	4,91	4,87	4,49	3,92
SH - Loan Ratio	55,20 %	51,08 %	63,83 %	56,12 %
SH - Gearing	4,22	4,20	4,63	4,17

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i NSB og SH

Af tabellen fremgår det, at begge pengeinstitutters evne til at opretholde en tilfredsstillende udnyttelse af balancen til udlån er svækket gennem perioden. NSB udtrykker i årsrapporten, at man har et ønske om en passende udlånsvækst indenfor rammerne af en udlåns gearing på 5.

For forbedre de to nøgletal kan pengeinstitutterne enten nedbringe balancerne, mens udlånsmassen opretholdes. Dette kunne eksempelvis ske ved frasalg af domicil og investeringsejendomme, som i sig selv ikke giver noget løbende afkast udover eventuelle

værdistigninger. Netop denne balancepost vil formentlig i de fleste pengeinstitutter skrumpe i de kommende år i takt med lukninger og frasalg af flere filialer. Alternativt kunne også øvrige aktiver, som værdipapirer mv. forsøges ændret til udlån.

8.8 ICGR – Internal capital generation rate

Netop vækstmulighederne i udlånet på en uændret solvens belyses ved hjælp af nøgletallet ICGR – Internal Capital Generation Rate. Evnen til at skabe udlånsvækst er for de fleste pengeinstitutter en nødvendighed, idet omkostninger til eksempelvis lønninger stiger løbende, hvilket stiller krav om en stigende indtjening for at opretholde et uændret resultat.

ICGR synliggør hvor stor en udlånsvækst et pengeinstitut kan gennemføre i et konkret regnskabsår uden at påvirke solvensen – forudsat en uændret risikovægtning. Nøgletallet bør som minimum kunne indeholde en årlig rentetilskrivning og inflation det pågældende år.

Tabel 18: ICGR

ICGR	2009	2010	2011	2012
Nørresundby Bank A/S	2,52 %	3,98 %	2,47 %	4,76 %
Sparekassen Himmerland A/S	1,38 %	-2,62 %	-7,14 %	0,54 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag 3

Det ses af tabellen ovenfor, at NSB gennem perioden har kunnet øge deres udlån i takt med den tilfredsstillende resultatudvikling. Anvendes tallene i budgetlægning for et kommende år, er det en forudsætning, at der opnås samme resultat for året for, at kunne øge udlånet med eksempelvis 4,76 % i NSB's tilfælde.

SH har gennem perioden med baggrund i den utilfredsstillende resultatudvikling ikke kunnet øge udlånet uden det samtidig ville påvirke solvensen, når der tages højde for inflation og et års rentetilskrivning.

8.9 Delkonklusion

Gennem analyseperioden oplever begge pengeinstitutter en faldende tendens i udlånsmassen, hvilket er den primære årsag til, at de risikovægtede poster generelt nedbringes. Fordelingen af udlånet udgjorde i seneste regnskabsår ca. 45 % til privat- og 55 % til erhvervssegmentet i både SH og NSB. Begge pengeinstitutter har tillige en forholdsmæssig stor andel af udlån til ejendomsbranchen, ligesom SH også har en stor andel eksponeret mod landbrugssektoren.

Pengeinstitutterne har ingen problemer med at overholde retningslinjerne i tilsynsdiamanten i det seneste regnskabsår. Evnen til at øge udlånet har gennem perioden være utilfredsstillende, hvilket afspejler en forholdsvis lav gearing i begge pengeinstitutter.

8.10 Konklusion på regnskabsanalysen som helhed

De to pengeinstitutter har gennem analyseperioden fra 2009-2012 udviklet sig forskelligt. Indtjeningsevnen har i begge pengeinstitutter været præget af udsving, som følge af uregelmæssigheder i nedskrivninger og kursreguleringer. På trods af udsvingene har NSB gennem hele analyseperioden formået at levere positive resultater, hvilket har bevirket, at pengeinstituttet har leveret en tilfredsstillende forrentning af egenkapitalen sammenlignet med branchen som helhed. Den økonomiske situation har i SH gennem perioden været præget af en markant stor nedskrivningsprocent på udlånene, hvilket har betydet negative resultater og derved også en utilfredsstillende forrentning af egenkapitalen.

Den økonomiske konkurrenceevne er ligeledes markant forskellig i de to pengeinstitutter. Analysen viser at indtjeningen pr. medarbejder og omkostningskrone i SH er noget lavere end i NSB, hvilket kan være tegn på at forretningsmodellen eller organisationen bør tilpasses, for på den måde at styrke konkurrenceevnen på sigt. Samme tendens afspejles også i fundingomkostningerne, hvor NSB også gennem hele perioden funder sig billigere end SH. Dog formår ingen af institutterne at hente kapital på pengemarkedsvilkår, som det er tilfældet i mange af de større pengeinstitutter. De negative resultater i SH kan få stor betydning for den fremtidige funding.

Kapitalforholdene er i perioden ændret hos både SH og NSB, som dog gennem hele analyseperioden har haft tilfredsstillende forhold på trods af, at solvensoverdækningen hos dem begge er faldet. Basiskapitalen består af kernekapital alene, hvorfor begge pengeinstitutter umiddelbart ikke vil få problemer med at imødegå de nye CRD IV-direktiv, som stiller krav til kvaliteten af basiskapitalen. Også solvensoverdækningen er på nuværende tidspunkt på et tilfredsstillende niveau i både SH og NSB.

Likviditetsberedskabet er i begge pengeinstitutter i høj grad sammensat af indlån på anfordringsvilkår, hvilket har betydning for den samlede fundings stabilitet. Både SH og NSB har høje indlånsoverskud og tilfredsstillende likviditetsoverdækninger gennem hele analyseperioden. Fundingens sammensætning er ikke unormal for et mindre pengeinstitut.

Udlånsmassen er i pengeinstitutterne sammensat af omkring 45 % til privat- og 55 % til erhvervssegmentet. Både SH og NSB er begge eksponeret kraftigt overfor ejendomssektoren,

mens også udlån til landbrug udgør en stor andel i SH. Disse brancher er da også, der hvor der opleves størst værdiforringelser.

Evnen til at øge udlånet er i begge pengeinstitutter faldet gennem perioden, hvilket vidner om den hårde konkurrence i pengeinstitutsektoren som helhed. Hvilket sammen med den løbende konsolidering i virksomheders- og privates økonomi løbende mindsker den bestående udlånsportefølje. Netop dette fænomen kan gøre det vanskeligt for både SH og NSB i de kommende år.

SH har således gennemgået en økonomisk vanskelig periode, hvor konkurrenceevnen er svækket i takt med de dårlige resultater. Dette vil forventeligt bevirke, at fundingomkostningerne i de kommende år vil stige og SH vil have endnu vanskeligere ved at leve op til investorernes krav i fremtiden. Med en forventning om et resultat i samme niveau, som i seneste regnskabsår, vil udfaldet af nedskrivningsniveauet og kursreguleringerne afgøre indeværende års resultat.

Selvom NSB gennem perioden har haft en tilfredsstillende udvikling, tyder det på at en forøgelse af udlånet og derved sikring af den fremtidige vækst, kan være vanskeliggjort af de nuværende samfundsforhold, hvor væksten er lav. NSB kan således også få svært ved at leve op til investorernes krav på længere sigt.

Ovenstående faktorer er umiddelbart incitamenter for at begge pengeinstitutter bør overveje den fremtidige situation og hvilke tiltag, der kan tages i brug i kampen for, at sikre investorerne et tilfredsstillende afkast på længere sigt.

I de efterfølgende afsnit vil motiver og effekter af en fusion blive belyst, hvilket kan være et tiltag, som aktionærerne i de to pengeinstitutter bør overveje.

Motiverne for de mange pengeinstitutfusioner, som har fundet sted i de senere år, er i høj grad begrundet med økonomiske incitamenter alene. Fusionerne skyldes i nogle tilfælde, at virksomhedens ledelse i tide har indset at konkurrenceevnen på længere sigt er for svag. Andre kæmper til det sidste, men mislykkes og overtages efterfølgende af et andet pengeinstitut enten ved hjælp af de frie markeds kræfter eller en statslig funktion.

Der er flere elementer, som i de senere år har påvirket den markante konsolidering, som pengeinstitutsektoren i øjeblikket gennemgår. En af de væsentligste elementer er den økonomiske afmatning, som har medført høje nedskrivninger og derved nedlukninger af pengeinstitutter. Også politiske bestemmelser har gjort det vanskeligere at drive pengeinstitut i Danmark og Europa. Pengeinstitutterne kan se frem til nye strengere krav i form af CRD IV-direktivet, mens også Finanstilsynets løbende ændringer af retningslinjer og procedurer, alt sammen er omkostningsfyldt for sektoren, hvis administrative beredskab løbende skal udvikles og udvides. Også direkte beskatninger mod branchen i form af forhøjede lønsumsafgifter og andre skatter kan medvirke til at pengeinstitutter, er nødsaget til at finde sammen i større enheder.

Medierne har da også en betydelig indvirkning på den konsolidering, som vi har oplevet i de senere år. Effekten af negativ omtale er ikke til at tage fejl af i en tid, hvor krak har medført tab af private personers opsparede midler. Samtidig er sektorens stærke pengeinstitutter sammen med medierne med til at puste til ilden ved at fremhæve, at man forventer at antallet af pengeinstitutter vil være mere end halveret i 2020⁶¹. Også Finanstilsynets åbenhed om finansielle problemer i pengeinstitutter, kan medvirke til stor kundeflugt og derved senere nedlukning. Ligesom også analyser fra Niro Invest og lignede kan have betydning for pengeinstitutters drift⁶².

Også udtalelser fra offentlig instanser som Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen kan have indvirkning på det fremtidige pengeinstitutmarked, idet man i april 2013 udtrykte, at man ønskede interessen flyttet fra rådgivning og mod prisen⁶³. Hvis det på den måde lykkedes at skabe større gennemsigtig og konkurrence i markedet, vil det alt andet lige forventeligt betyde, at kunderne søger mod den laveste pris på eksempelvis udlån, som oftest udbydes af de pengeinstitutter, som funder sig billigst på længere sigt.

⁶¹ Artikel: Anders Dam har liste med opkøbskandidater klar. Offentliggjort 02.04.2013 www.finanswatch.dk

⁶² Artikel: Frygtet analyse udløser årlig indlånsbølge. Offentliggjort 09.08.2012 www.finanswatch.dk

⁶³ Pressemeldelse: Banker konkurrerer for lidt på priser. Offentliggjort 10.04.2013. www.kfst.dk

9.1 Synergieffekter

Synergieffekterne ved en fusion kan være mange, men afhænger i hvert tilfælde af den konkrete situation. I dette afsnit sættes fokus på de åbenlyse synergieffekter, som flere danske pengeinstitutter har opnået gennem fusion.

Begrebet stordriftsfordele dækker over en række elementer, som ofte kan opnås ved at deltage i en fusion, hvad enten den er frivillig eller sket via et opkøb/overtagelse.

Ved deltagelse i en fusion opnår det fortsættende pengeinstitut ofte en udvidelse af markedsområdet, som kan bestå af elementerne; yderligere markedsandele, indgang til nye geografiske områder, samt en mulig udvidelse af produktpaletten. Disse faktorer kan være med til at øge den fremtidige indtjening i det fortsættende pengeinstitut, hvorfor de er interessante for mange i en tid, hvor det kan være vanskeligt at ekspandere på udlånssiden.

Også omkostningsreduktion kombineret med ovenstående, er et væsentligt incitament for fusion. Når to eller flere pengeinstitutter fusionerer bliver der behov for, at reducere antallet af stabsfunktioner, hvilket ofte giver en markant effekt på lønomkostningerne i det fortsættende pengeinstitut. Udover stabsfunktionerne er der ofte mulighed for nedlæggelse af fysiske filialer, hvis den geografiske afstand er kort. Samtidig betyder dette en yderligere reduktion i medarbejderantallet og derved lønomkostningerne. Såfremt filiallukning er en realitet, giver det ofte mulighed for at nedbringe balancen ved frasalg af ejendomme – herunder også hovedsædet i det pengeinstitut, som ikke fortsætter.

Stordriftsfordelene kan på den måde øge indtjeningen i form af lavere omkostninger på samme indtjeningsgrundlag, hvilket med tiden samtidig kan betyde lavere fundingomkostninger og derved styrket konkurrenceevne.

9.2 Økonomiske hensyn

Når snakken om fusion indledes mellem parter, er det vigtigt at indlede dialogen med diskretion på baggrund af en række gennemanalyserede økonomiske fordele og ulemper. Uden et tilstrækkeligt bearbejdet økonomisk grundlag, er muligheden for fiasko i form af blottede lånebøger og negativ omtale for stor til, at det kan accepteres af ejerne.

Det økonomiske grundlag bør indeholde en skitse over forventede stordriftsfordele og deres betydning for det fremtidige pengeinstitut, således at ejerne på baggrund af det mest objektive grundlag kan vurdere, om det er gunstigt at deltage i en fusion eller ej. Også skattemæssige

konsekvenser som følge af en fusion bør belyses, som en del af det økonomiske beslutningsgrundlag.

Det er i øvrigt væsentligt for deltagelsen i en fusion, at de økonomiske fordele som opnås, ikke er mulige at opnå omkostningsfrit på anden vis indenfor kort tid. Ligesom også en generel omverdens analyse kan vise sig at være af stor betydning for, at vurdere hvad styrkelsen af konkurrenceevnen ved en fusion bør koste.

Det altafgørende økonomiske hensyn ved en fusion eller opkøb er prisen for deltagelsen. Her er det vigtigt at forstå, at der kan være markante modstridende interesser, som i sidste ende kan medføre at en planlagt fusion ikke bliver en realitet. Prisen for deltagelsen i en fusion inddrager ofte aktiemarkedets værdiansættelse, egenkapitalen og kundeporteføljen herunder lånebogen som helhed. Disse elementer er sammen med værdien af synergieffekterne for det enkelte pengeinstitut (det økonomiske beslutningsgrundlag), således en del af grundlaget for udregningen af et eventuelt ombytningsforhold på ejerandelen.

9.3 U hensigtsmæssigheder

I planlægningen af fusionen skal der, som beskrevet ovenfor udføres et forholdsvis stort arbejde, som senere kan vise sig at være spildt, hvis en fusion ikke bliver en realitet. Omvendt er det vigtigt, at der allokeres de rette midler til forarbejdet, da et fejlbehæftet beslutningsgrundlag kan have fatale konsekvenser. Flere pengeinstitutter er gennem krisen blandt andet blevet overrasket over, hvor forskelligt man kan opfatte kreditrisici. Drøftelserne mellem fusionsparterne stiller på den måde store krav til åbenheden, hvis det bedste resultat skal opnås, hvilket i nogle tilfælde kan betyde at forretningshemmeligheder blottes.

Hvis der opnås enighed om fusion herunder også prisen, er det særdeles vigtigt, at der bliver fastlagt en klar strategi for kommunikationen af budskabet til de vigtigste interesser, hvilket i en pengeinstitutfusion ofte er; kunder, medarbejdere og aktionærer. Undervurderes disse elementer kan det senere i forløbet få store konsekvenser for om en fusion vurderes, som værende en succes eller fiasko. Hvordan en fusion kan planlægges og gennemføres beskrives senere i rapporten.

Selvom en fusion ofte byder på markante langsigtede økonomiske fordele, kan integreringen af en anden virksomhed betyde omkostningstunge investeringer på kort sigt. Eksempelvis kan en IT-konvertering mellem datacentraler og øvrige praktiske forhold betyde, at de første års økonomiske besparelser i stedet anvendes til at sikre en succesfuld fusion på alle områder. Dette element skal selvfølgelig indgå i overvejelserne, ligesom markedet for investorer og långivere også skal kende til årsagerne, såfremt der forventes allokeret store engangsomkostninger til en fusion.

9.4 Delkonklusion

Motiverne til en fusion eller opkøb kan være mange, men bunder som oftest i økonomiske interesser, hvad enten det handler om at overtage markedsandele i et område, som er svært at indtage eller om det alene handler om at opnå stordriftsfordele.

Gennem finanskrisen er der i Danmark set adskillige frivillige og delvist ufrivillige fusioner, hvor incitamentet til sammenlægningen har været økonomiske interesser. Motivet kan i første omgang være skabt af tilfældelige årsager, hvor medier forsøger at skabe en god historie, som senere bliver til virkelighed. Fælles for de gennemførte fusioner er dog, at man har forsøgt at træffe en beslutning på så oplyst og objektivt et grundlag som muligt. Beslutningsgrundlaget som gennemarbejdes i diskretion, bør bestå af en række analyser af mulige synergieffekter og stordriftsfordele, som eventuelt kan opnås.

Et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag stiller store krav til åbenheden i de enkelte pengeinstitutter, som i nogen grad blotter forretningshemmeligheder. Netop åbenhed og fælles forståelse, er da også en af de væsentligste faktorer for, om en fusion senere kan betegnes som succesfuld eller ej. I nogle tilfælde har det nemlig vist sig, at man betragter kreditrisici på meget forskellig vis.

En succesfuld fusion skabes af virksomhedernes interesser, som derfor fra beslutningen træffes kræver stor opmærksomhed. Det er på den måde vigtigt, at de væsentligste interesser informeres optimalt, da det ellers kan få stor betydning i det videre arbejde med implementeringen. Her tænkes især på kunder, medarbejdere og aktionærer.

For at sikre en tilfredsstillende sammensmeltning af to virksomheder, stilles store krav til det planlægningsarbejde en fusion medfører. Det er derfor vigtigt, at ledelsen allokerer de rette midler og personer til en projektgruppe, som med baggrund i en gennemarbejdet projektplan og en forandringsparat organisation, skal gennemføre sammensmeltningen.

Rapportens regnskabsanalyse påviste, at de to pengeinstitutter har en række udfordringer, som med tiden kan vokse sig større. Med den baggrund er der i det foregående afsnit sat fokus på, hvilke motiver og synergieffekter pengeinstitutter ofte opnår gennem fusion. I dette afsnit vil der blive givet et kvalificeret bud på hvilke fordele og ulemper, der konkret kan være ved en fusion mellem SH og NSB. Fusionen vil i første omgang bero på myndighedernes godkendelse, som i dette tilfælde forudsættes er på plads⁶⁴.

Forretningsmodellen i de to pengeinstitutter har, som beskrevet gennem analysen mange fælles træk, hvilket både kan medføre fordele og ulemper i en fusion. I det efterfølgende tages udgangspunkt i at det fortsættende pengeinstitut vil være NSB, da pengeinstitutts forretningskoncept gennem flere år, har vist bæredygtighed i form af tilfredsstillende afkast. Hvorvidt navnet kan ændres diskuteres ikke yderligere.

10.1 Rationaliseringsmuligheder

I det efterfølgende synliggøres en række rationaliseringsmuligheder, som kan opnås gennem fusionen. Det er her vigtigt at fastslå, at flere af besparelserne opnås over en årrække, hvorfor den fulde effekt formentlig først vil kunne opleves i 2015, hvis en fusion eksempelvis vedtages medio 2013.

Personale

Da omkostningerne til personale udgør en stor del af de samlede omkostninger i et pengeinstitut, vil en fusion naturligt sætte fokus på de syngier, der kan opnås ved at samle eksempelvis stabsfunktioner i et pengeinstitut. Man kan naturligvis ikke gennemføre en masseafskedigelse, hvor samtlige medarbejdere fra eksempelvis SH fyres. I stedet igangsættes en række organisatoriske undersøgelser, hvor en række personer omplaceres, således at de bedste medarbejdere sidder på pladserne, når kabalen til sidst går op. Også en række naturlige fratrædelser som følge af pension mv. vil utvivlsomt forekomme.

Idet der ikke umiddelbart er nogle sammenlignelige gruppe 2-pengeinstitutter i forhold til det fortsættende pengeinstitut, er synergieffekterne med hensyn til personale anslået med

⁶⁴ Godkendelse af Finanstilsynet og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, samt overholdelse af selskabslovens §§ 236-270

baggrund i en gennemgang af stabsfunktioner i SH og NSB⁶⁵. Med den baggrund er der nedenfor opstillet en tabel, som giver et kvalificeret bud på, hvad en samlet besparelse kan udgøres af.

Tabel 19: Anslået besparelse i personaleomkostninger

Anslåede besparelser personaleomkostninger i T.DKK	
Direktion (Finn Øst Andersson)	2.781
Bestyrelse (SH)	1.581
Personale alt inkl. (65 fra stab + 5 fra filial á 585 T.DKK*)	40.950
Omkostninger til afskedigelse og kursusaktivitet (1 års løn til ledelse + øvrige)	-22.790

*Udgangspunkt i SH gns. personaleomk. pr. medarb. i 2012

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i NSB og SH og inspiration fra fusionen mellem Spar Nord og Sparbank

Det anslås at ca. 65 ud af de i alt 190 stabsfunktioner kan nedlægges med sammenlægningen. Det vedrører medarbejdere fra alle stabsområder. Samtidig vil det være oplagt at nedlægge en enkelt filial i Aalborgs midtby, hvor begge pengeinstitutter er placeret – heraf 5 medarbejdere ud af de i alt 14 i filialen. I en vurdering af den fremtidige forretningsmodel vil det samtidig være nærliggende, at overveje yderligere sammenlægninger af afdelinger i større byer, hvilket dog ikke medregnes her⁶⁶. Den samlede besparelse andrager således ca. 22,5 mio. DKK det første år og efterfølgende omkring 45 mio. DKK p.a. Omkostninger til afskedigelser og kursusaktiviteter består af fratrædelsesomkostninger og bidrag til omskoling af afskedigede medarbejdere, samt intern kursusaktivitet i forbindelse med fusionen.

Administrations- og øvrige omkostninger

Et andet væsentligt område hvor der utvivlsomt kan opnås store besparelser, er på administrationsomkostninger. Nedenfor er der opstillet en oversigt over anslåede mulige besparelser, som efterfølgende vil blive uddybet kort.

Tabel 20: Anslået besparelser i administrations- og øvrige omkostninger

Anslåede besparelser administration og øvrige i T.DKK	
Opsigelse af SDC jf. årsrapport	-100.000
Revisor og øvrige rådgivere	1.056
Lokaleomkostninger anslået (Hovedsæde Aars)*	5.000
Lokaleomkostninger anslået (SH Boulevarden Aalborg)**	500
Øvrige administrative besparelser***	20.000

*Udgangspunkt markedsleje ca. 700 pr. kvm. x 4.316 kvm. (OIS.dk) + anslåede driftsomkostninger (Bygningen ejes af separat selskab under Fonden

** Udgangspunkt markedsleje ca. 800 pr. kvm. x 457 kvm. (OIS.dk) + anslåede driftsomkostninger (Bygningen ejes ikke af ass. selskab)

*** Forventede øvrige besparelser på marketing, IT-drift internt + gevinst ved Bankdata (anslået 10 mio. p.a.), øvrige ordinære driftsudgifter

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i NSB og SH og inspiration fra fusionen mellem Spar Nord og Sparbank

Det ses af tabellen ovenfor, at der samlet set vil være større udgifter end indtægter på administrations- og øvrige omkostninger det første år. Årsagen skal findes i de høje

⁶⁵ Gennemgangen af stabsfunktioner er sket med baggrund i pengeinstitutternes hjemmesider

⁶⁶ Udregningerne er inspireret af Artikel: Spar Nord fyrer 150. Offentliggjort 22.11.2012 www.finanswatch.dk

opsigelsesomkostninger, der er på SDC-samarbejdet. Det forudsættes at en opsigelse af Bankdata-samarbejdet i NSB ville medføre lignende omkostninger.

De samlede besparelser i administrations- og øvrige omkostninger kan opgøres til ca. 26 mio. DKK. Hvilket sammen med de personalemæssige besparelser i det første år betyder en samlet udgift på godt 50 mio. DKK, mens besparelsen udgør omkring 70 mio. DKK p.a. ved fuld implementering foruden de svært målbare synergieffekter, som beskrives nedenfor.

Svært målbare synergieffekter

Udover de åbenlyse effekter ovenfor, opnår det fortsættende pengeinstitut en række fordele, som ikke umiddelbart er målbare.

Blandt andet vil der ske et fald i nøglepersonsrisiciene i takt med den markante tilførsel af medarbejdere. Samtidig udvides markedsområdet markant, hvorfor den tidligere store koncentration omkring Aalborg mindskes. Også den procentuelle branchefordeling af kreditrisici ændres i takt med sammenlægningen, hvilket betyder at det samlede procentuelle udlån til landbrugs- og ejendomssektoren mindskes.

Da det fortsættende pengeinstitut opnår en markant større balance og indtjeningsgrundlag, forventes besparelser i de samlede fundingomkostninger, såfremt fusionen implementeres succesfuldt. Dog vil besparelsen forventeligt først kunne synliggøres, når fusionen er implementeret endeligt. Besparelsen i fundingomkostninger kunne blandt andet vedrøre indfrielsen af den statslige hybrid kernekapital, som det fortsættende pengeinstitut umiddelbart vil have lettere ved rent økonomisk. Samtidig bliver det fortsættende pengeinstitut et gruppe 2-pengeinstitut med en så betydelig balance, at man bør overveje fordelene ved at lade sig rate af et internationalt kreditvurderingsbureau.

Med den markante størrelsesændring vil det fortsættende pengeinstitut forventeligt stå stærkere i konkurrencen med de større danske pengeinstitutter, hvilket gerne skulle betyde en øget kundetilgang på sigt. Det fortsættende pengeinstitut skal dog samtidig forbedrede sig på at, der kan forekomme en mindre kundeflugt i implementeringsfasen.

10.2 Udgifter ved fusion

Som beskrevet ovenfor påfører en fusion det fortsættende pengeinstitut en række engangsomkostninger, som ikke nødvendigvis kan indeholdes i en opnået besparelse det første år. Udover de anførte omkostninger vil der ligeledes skulle allokeres midler til at bistå implementeringen af fusionen. Her sammensættes en projektgruppe bestående af 20 personer,

som skal planlægge implementeringen over 3 måneder. Omkostningerne herved anslås til omkring 3 mio. DKK. Hertil kommer konsulentbistand fra eksterne advokater og revisorer, hvis honorarer i forbindelse med fusionen anslås til at udgøre 1 mio. DKK.

De samlede engangudgifter kan således opgøres til omkring 127 mio. DKK, mens første års besparelser anslås til 50 mio. DKK og ved fuld implementering 70 mio. DKK p.a. Der skal således gå op til 2 år før omkostningerne ved fusionen umiddelbart er tjent hjem via synergieffekter.

10.3 Prisfastsættelse

Prisfastsættelse af et pengeinstitut afhænger helt af hvilken situation pengeinstituttet står overfor i fremtiden, samt betingelserne i markedet generelt. Nedenfor ses en opgørelse af markedsværdien af de to pengeinstitutter pr. 31.12.2012 på baggrund af børsværdien. Ulempen ved at anvende børsværdien til at prisfastsætte et pengeinstitut er, at selvom markedet burde tage højde for fremtidsudsigter mv., kan det forekomme at aktien reelt er illikvid og derfor er meget letpåvirkelig ved handler. Med den baggrund er det ikke rimeligt at anvende børskursen alene, som indikator for markedsværdien.

Tabel 21: Markedsværdi pba. børskurs

Markedsværdi pba. børsværdi	Ultimo kurs	Aktie-størrelse	Antal aktier	Markeds-værdi i DKK	% af samlet værdi	K/I
Nørresundby Bank A/S	151	10	4.600.000	694.600.000	53%	0,52
Sparekassen Himmerland A/S	112,5	10	5.496.000	618.300.000	47%	0,44

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i NSB og SH

I tidligere afsnit er det beskrevet, hvordan man i pengeinstitutter kan opfatte kreditrisici forskelligt. Dette fænomen er da også en af årsagerne til, at man ofte inden en fusion gennemgår alle balanceposterne for mulige korrektioner. Korrektioner som ofte er negative for det overtagne pengeinstituts egenkapital kan være en nødvendighed for, at en fusion kan blive en realitet. Reguleringerne afhænger i nogen grad af, hvor presset det overtagne pengeinstitut er, samt hvor motiveret det fortsættende pengeinstitut er for at implementere synergieffekterne af en fusion. For at besvare dette spørgsmål henvises til regnskabsanalysen, som viste en svag indtjeningsevne og utilfredsstillende forrentning af egenkapitalen i SH, som ikke i fremtiden forventes at kunne leve op til markedets forventninger. SH vil således formentlig være presset til at foretage en række reguleringer i balancen, som påvirker egenkapitalen, hvis en fusion skal blive en realitet. NSB har som beskrevet i regnskabsanalysen ikke umiddelbart problemer med konkurrenceevnen på kort sigt. Den

største udfordring er det stødt faldende udlån og derved skrumpende indtjeningsgrundlag, hvilket taler for at NSB, bør se en række fordele ved en eventuel fusion og de synergieffekter den kan bringe med sig. Fordelene forsøges prissat med baggrund i nedenstående udregninger.

Nedenfor er der opstillet en række mulige reguleringer, som forventeligt vil blive stillet som krav fra NSB hvis en fusion mellem de to parter skal blive en realitet. Årsagen til at SH vil blive mødt med krav fra NSB er, at pengeinstituttet med den nuværende udviklingstrend ikke er sikret en tilstand som selvstændigt pengeinstitut om 2-5 år. Alternativet for aktionærerne i SH kan således være, at ejerandelene med tiden bliver værdiløse og at pengeinstituttet skal afvikles enten via markedet eller Finansiell Stabilitet. Derved vil det være en fordel for aktionærerne i SH at indgå et kompromis, hvor egenkapitalen reguleres til fordel for det fortsættende pengeinstitut. Aktionærerne i SH vil således umiddelbart være bedre stillet med en regulering af værdien af deres aktier fremfor den store usikkerhed omkring værdisætningen af aktierne om 2-5 år.

Tabel 22: Proforma opgørelse af egenkapital ved fusion

Udkast til værdiansættelse af SH i forbindelse med købsallokering i T.DKK	
Egenkapital SH pr. 31.12	1.421.322
Dagsværdiregulering af udlån*	-200.000
Nedskrivning af kapitalandele i tilknyttede ejendomsselskaber	-11.000
Nedskrivning af immaterielle aktiver (forventeligt goodwill og licenser)	-30.000
Nedskrivning af værdi af ejendomme (investerings- og domicilejendomme i udkantsområder)	-50.000
Nedskrivning af udskudt skatteaktiv	-54.000
Hensættelse til tab af retssag (sag om kursmanipulation)	-10.000
Regulering af årets resultat åtd. indeholdende opsigelsesgebyr på SDC-samarbejdet	-100.000
Regulering i alt	-455.000
Proforma egenkapital ved køb	966.322

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i SH, samt inspiration fra investorpræsentation fra fusionsplan mellem Spar Nord A/S og Sparbank A/S

Ud fra ovenstående opgørelse kan markedsværdien ved en K/I på niveau med NSB opgøres til ca. 500.000 T.DKK⁶⁷. Altså vil aktionærerne i SH med ovenstående beregning skulle tage imod et tilbud om en regulering af aktiernes værdi med omkring -20 % mod at få muligheden for, at blive aktionær i et større pengeinstitut med en forbedret konkurrenceevne.

Da en række skatte- og regnskabstekniske fordele og ulemper kan afgøre hvordan en reel opstilling af markedsværdien og købs-/overtagelsestransaktionen vil forløbe, vil dette ikke blive belyst yderligere her. Dog ses det ofte at et pengeinstitutkøb finansieres ved at udstede nye aktier og derved lave en aktieombytning. Alternativt kunne man som tidligere beskrevet overveje, at sprede finansieringen ud på flere elementer for på den måde at mindske de samlede kapitalomkostninger. Dette begrundes med at en aktionær ofte påregner en større risikopræmie.

⁶⁷ K/I i SH bør alt andet lige være bedret efter reguleringerne er foretaget. Fastsættelsen på 0,52 som i NSB er alene er anslået værdi.

10.4 Resultatopgørelsens sammensætning

Efter at have belyst de umiddelbare rationaliseringsgevinster i det fortsættende pengeinstitut ved indgåelse af aftale om fusion, vil den reelle effekt på den fremtidige indtjeningsevne blive synliggjort i opstillingen af en resultatopgørelse nedenfor. I opstillingen er anvendt talmateriale fra årsrapporterne 2012, som i det fortsættende pengeinstitut er kombineret med de rationaliseringsgevinster, der opnås ved fusionen. Dog foruden posten ”årets resultat åtd” indeholdende udtrædelsesomkostningerne for SDC-samarbejdet i SH, som forudsættes afholdt af det tidligere SH. Ligeledes er de øvrige engangsudgifter ved fusionen fravalgt i nedenstående, idet der ønskes et overblik over et ”normalt” driftsår ved en sammenlægning.

Af resultatopgørelsen ses det, at resultatet ændres markant med besparelsen på de i alt 70 mio., som er estimeret ved en fusion. Synergieffekterne vurderes på trods af det høje nedskrivningsniveau, som bør være i fokus også i det fortsættende pengeinstitut, som værende tilfredsstillende. Udover de medtagede besparelser, kan der alt andet lige forventes yderligere fordele, som beskrevet under afsnittet svært målbare synergieffekter.

Tabel 23: Proforma resultatopgørelse ved fusion

Resultatopgørelse i tkr.	Estimat
Renteindtægter	839.633
Renteudgifter	223.046
Netto renteindtægter	616.587
Udbytte af aktier mv.	5.718
Gebyrer og provisionsindt.	280.137
Afgivne gebyrer og provisionsudg.	21.282
Netto rente- og gebyrindt.	881.160
Kursreguleringer	83.803
Andre driftsindtægter	9.559
Udgifter til personale og administration	461.163
Af- og nedskrivninger	17.751
Andre driftsudgifter	24.073
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	294.410
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virk.	485
Resultat før skat	177.610
Skat (25 %)	44.403
Årets resultat	133.208

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i SH og NSB A/S

10.5 Balancesammensætning

Balancesammensætningen vil ligeledes være berørt af fusionen, som især påvirkes af de eventuelle reguleringer, som måtte blive foretaget i forbindelse med en sammenlægning.

På næste side er der opstillet en estimeret balance på det fortsættende pengeinstitut, som vil være reguleret med de poster, som er nævnt på de forrige side. Reguleringerne vil have en direkte indvirkning på egenkapitalen i det fortsættende selskab, som nedskrives med i alt 455.000 T.DKK som følge af fusionen. Balancens øvrige poster er opstillet ved hjælp af en simpel sammenlægning af balancerne for regnskabsåret 2012 i de to pengeinstitutter. Der er således ikke taget højde for, om den hybride kernekapital med fordel kan indfries eller om andre balanceposter kunne sammensættes anderledes.

Tabel 24: Proforma balanceopgørelse ved fusion

Estimeret balance i T.DKK			
Aktiver		Passiver	
Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	341.371	Gæld	
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.151.509	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	870.790
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	46.922	Indlån og anden gæld	13.289.205
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	10.945.139	Indlån i puljeordninger	1.415.297
Obligationer til dagsværdi	4.132.290	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	728.845
Aktier mv.	839.308	Aktuelle skatteforpligtelser	10.059
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	8.024	Andre passiver	509.315
Aktiver tilknyttet puljeordninger	1.393.987	Periodeafgrænsningsposter	2.773
Immaterielle aktiver	30.260	<i>Gæld i alt</i>	<i>16.826.284</i>
<i>Grunde og bygninger i alt</i>	<i>291.329</i>	Hensatte forpligtelser	0
heraf investeringsejd.	108.775	Hensættelser til pensioner og lign. forpligtelser	7.412
heraf domicilejd.	182.554	Hensættelser til udskudt skat	0
Øvrige materielle aktiver	17.190	Hensættelser til tab på garantier	6.171
Aktuelle skatteaktiver	706	Andre hensatte forpligtelser	18.193
Udskudte skatteaktiver	572	<i>Hensatte forpligtelser i alt</i>	<i>31.776</i>
Aktiver i midlertidig besiddelse	23.205	Efterstillede kapitalindskud	295.190
Andre aktiver	217.218	<i>Efterstillede kapitalindskud i alt</i>	<i>295.190</i>
Periodeafgrænsningsposter	23.093	Egenkapital	0
<i>Aktiver i alt</i>	<i>19.462.123</i>	Aktiekapital	100.964
		Opskrivningshenslæggelser	35.834
		Lovpligtige reserver	16.704
		Overført overskud	2.146.171
		Foreslået udbytte	9.200
		<i>Egenkapital i alt</i>	<i>2.308.873</i>
		<i>Passiver i alt</i>	<i>19.462.123</i>

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 i SH og NSB, samt de opstillede reguleringer på side 60. Reguleringen af resultat åtd. påvirker balancens poster "Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker, samt "Overført overskud".

10.6 Nøgletalsanalyse

Med baggrund i den opstillede resultat- og balanceopgørelse er der nedenfor genberegnet udvalgte nye nøgletal, som efterfølges af en kort kommentar.

Tabel 25: Proforma nøgletaloversigt ved fusion

ROE	I/O	WACC	Solvens
5,77%	1,22	2,55%	14,6%

Kilde: Egen tilvirkning pba. proforma resultatopgørelsen på s. 61, samt balanceopgørelsen ovenfor

Fusionens umiddelbare virkning kommer til udtryk i ovenstående nøgletal, som forventeligt vil kunne forbedres yderligere, når balancesammensætningen er tilpasset optimalt. Af nøgletallene ses det dog, at egenkapitalens forrentning er forbedret således at der opnås et niveau, som vurderes tilfredsstillende sammenholdt storaktionæren i NSB; Spar Nord A/S, som i 2012 forrentede egenkapitalen med 4,2 % efter skat. Også i Indtjeningen pr. omkostningskrone lander på et tilfredsstillende niveau sammenlignet med Spar Nord A/S, som præsterede at skabe 1,11 DKK pr. omkostningskrone i 2012⁶⁸. Også de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger forbedres en smule for så vidt SH, men ligger fortsat noget over pengemarkedsrenten. Hertil skal det endvidere siges, at tilpasninger på balancen utvivlsomt vil bedre nøgletallene. Blandt andet kan den store værdipapirbeholdning forsøges ændret til udlån for derved at skabe yderligere indtjening, mens også den samlede ejendomsportefølje kan forsøges nedbragt. Også den samlede funding kan optimeres ved eksempelvis, at nedbringe den store indlånspost og i stedet udnytte nationalbankens

⁶⁸ Spar Nords årsrapport 2012 s. 13 og 127

låneordninger og derved pantsætte udlån eller værdipapirer. Endvidere kan man overveje at indgå samarbejde med andre pengeinstitutter om såkaldt ”fælles funding”, hvor gode udlån udbydes i SDO-obligationsserier. Yderligere kan det overvejes, om den hybride kernekapital bør indfries til fordel for ny hybrid kernekapital med bedre vilkår, hvis markedet tillader det. Eller alternativt supplerende lån med bedre vilkår. Forventningen om bedre lånevilkår begrundes med, at markedet bør kunne se de åbenlyse synergier ved sammenlægningen og derved have større tiltro til det fortsættende pengeinstitut. Den samlede konkurrenceevne ventes således klart forbedret med sammenlægningen. Da det individuelle solvensbehov ikke umiddelbart kan beregnes, skønnes det at den nye solvensprocent er tilstrækkelig til at holde sig under det individuelle behov.

10.8 Delkonklusion

Med myndighedernes godkendelse vurderes en fusion mellem SH og NSB at kunne tilføre et samarbejde markante fordele, som vil kunne forbedre den fremtidige konkurrenceevne. Blandt andet vil rationaliseringsmulighederne bestå af lavere personaleomkostninger, som følge af dobbeltroller i stabsfunktioner, samt sammenlægning af en afdeling i Aalborg. Også bortfald af administrations- og lokaleomkostninger vil give en betydelige besparelse i det fortsættende pengeinstitut. Hertil skal det dog siges, at en opsigelse af samarbejdet med datacentralen i SH vil medføre en stor engangsudgift, som gør at den økonomiske effekt af en fusion det første år vil være negativ. Herefter anslås den årlige besparelse dog som minimum at være 70 mio. pr. år. En fusion vil også medføre en række svært målbare effekter, som mindske af nøglepersonsrisici, lavere procentuel krediteksponering overfor enkelte brancher, samt de effekter der følger med at være et gruppe 2 pengeinstitut – heriblandt lavere fundingomkostninger. Generelt kan det konkluderes at de to pengeinstitutter får løst en del af deres umiddelbare udfordringer ved en sammenlægning, som giver det fortsættende pengeinstitut en forstærket konkurrenceevne.

Aktionærerne i den svageste part i fusionen, som er SH, vil formentlig være nødsaget til at acceptere nogle nedskrivninger af værdierne, som vil have direkte indflydelse på egenkapitalen og dermed værdien af aktierne. Hvor stor en andel der skal accepteres afhænger af en konkret forhandlingssituation, men en nedgang i aktiens værdi med 20 % vurderes ikke usandsynlig. De positive effekter ved en fusion vurderes umiddelbart store, men beror i høj grad på anslåede værdier af synergieffekterne, som derved ikke kan betragtes som garantier for aktionærerne. Aktionærerne skal således have tiltro til, at ledelsen kan gennemføre en fusion, som samlet set giver alle aktionærer merværdi på længere sigt.

En succesfuld fusion stiller store krav til de to organisationer og i særdeleshed ledelsen, som skal sikre aktionærerne de bedste forudsætninger for et fremtidigt afkast. I forrige afsnit er de økonomiske fordele og ulemper, samt svært målbare effekter blevet klarlagt overfladisk. Med den baggrund kan bestyrelserne træffe beslutninger om yderligere analyser og undersøgelser eller vedtage en fusion med baggrund i de økonomiske synspunkter, hvor også de fremtidige lovændringer og den samfundsmæssige udvikling vil have betydning. Det er dog vigtigt at både SH og NSB begge er realistiske omkring de økonomiske incitamenter ved fusionen, da en overdreven tiltro til de økonomiske faktorer, kan skabe en grad af undervurdering af de organisatoriske ændrings betydning.

I dette afsnit vil det blive synliggjort hvilke organisatoriske og strategiske overvejelser ledelsen bør foretage sig i forbindelse med en sammenlægning af de to virksomheder. Det forudsættes således, at aktionærerne og ledelserne i de to pengeinstitutter bakker op om en fusion.

Når pengeinstitutter vælger at fusionere, er der en række beslutninger, som skal træffes indenfor kort tid, for at igangsætte arbejdet effektivt. De tidlige beslutninger træffes ofte på et forholdsvis uoplyst grundlag og kan samtidig få store konsekvenser for, om organisationsændringen bliver en succes. For at understøtte planlægningsarbejdet kan ledelsen forsøge at skabe en struktur for det videre forløb. Strukturen primære formål er, at oversætte strategierne til implementerbare planer. Lidt forenklet kan ledelsen anvende nedenstående værktøj til ændringsimplementeringen, hvor strategien fastlægges som det første element.

Figur 9: Strukturværktøj



Kilde: Max Weber fra bogen; Organisationsteori - Struktur, kultur, processer. 5. Udgave af Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivelsdal s. 54

Idet en fusion ofte er en meget kompleks opgave, nødvendiggør den at alle afdelinger i funktionsorganisationer, som i NSB og SH har tættere forbindelser i en periode. De tættere forbindelser kan skabes ved at sammensætte en tværorganisatorisk projektgruppe, som supplement til basisorganisationen. Fordelen ved at understøtte fusionen med en projektgruppe er, at man får tilført den stabile organisation mere fleksibilitet i form af en tværfaglig belysning af problemstillingerne, som opstår undervejs i processen.

En projektgruppe har samtidig bedre mulighed for, at levere en mere dybdegående analyse og vurdering af organisationsændringernes effekt. En af de klare ulemper er, at den stabile organisation skal bidrage med ressourcer og medarbejdere til projektgruppens arbejde. På den baggrund kan der opstå konflikter i de afdelinger som afgiver ressourcer, idet tidligere aftalte deadlines muligvis forsinkes i basisorganisationen. I dette tilfælde bør øvrige opgaver dog kunne tilsidesættes eller overdrages til andre kompetente medarbejdere i projektperioden.

Deltagerne i en projektgruppe vil ofte gennemgå en personlig og faglig udvikling, hvilket vil skabe øget motivation og arbejdsglæde, som kan have en afsmittende effekt på basisorganisationen. I projektperioden etableres tætte forbindelser mellem afdelinger og kolleger, som kan medvirke til at skabe en ny fællesskabsfølelse og helhedsforståelse i organisationen, hvilket er vigtigt ved markante organisatoriske ændringer.

Involveringen af medarbejdere på alle niveauer i organisationen kan vise sig, at være medvirkende til, at beslutninger om ændringer ikke virker dikterende og derved giver mindre forandringsmodstand. Medarbejderne som involveres tager samtidig ofte ejerskab, hvilket medvirker til en større effektivitet gennem implementeringsprocessen. Dog bør det undgås at involvere for mange medarbejdere, da det ofte vil medføre, at processen kan blive langsommelig.

Uanset hvor mange medarbejdere der involveres i udformningen af den fremtidige organisation, er den løbende kommunikation særdeles afgørende for effektiviteten. Teori viser, at medarbejderes effektivitet og selvværd korrelerer gennem udviklingsfaserne i en organisationsændring, ledelsen bør derfor have stor fokus på at opretholde medarbejdernes selvværd i hele implementeringsperioden, for på den måde at undgå ineffektivitet og modstand⁶⁹. En af måderne hvorpå det kan ske, er ved at sikre de nødvendige kommunikationskanaler.

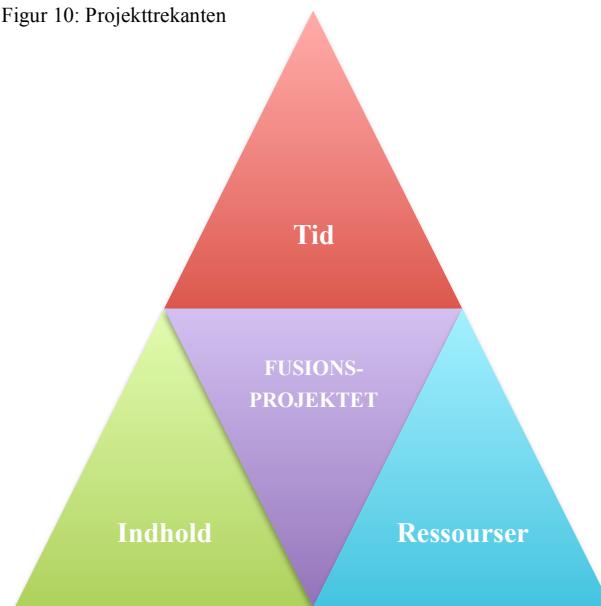
Med udgangspunkt i ovenstående er der altså flere ting som tilsiger, at implementeringen af fusionen mellem NSB og SH bør ske som et projekt. Nedenfor synliggøres derfor hvilke elementer, som ofte indgår i en projektimplementering, samt hvad der specifikt bør fokuseres på i dette tilfælde.

⁶⁹ Carnall i bogen; Organisationsteori - Struktur, kultur, processer. 5. Udgave af Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivelsdal s. 333

11.1 Aftalegrundlaget

Et projekt er kendetegnet ved, at opgaven er kompleks og derved ikke umiddelbart kan løses. Komplexiteten stiller ofte store krav til projektlederens overblik allerede fra starten, hvilket også vil være tilfældet i dette fusionsprojekt. Projekt opgaver løses som tidligere beskrevet i sin egen organisation, der er begrænset i kalendertid, indhold og ressourcer. Netop disse faktorer er ligeledes med til at danne aftalegrundlag mellem projektlederen, -gruppen og -ejer. Aftalegrundlaget er forsøgt illustreret i trekanten til højre og skal symbolisere en klar balance mellem faktorerne undervejs i projektet. Dog vil aftalegrundlaget i en vis forstand være dynamisk, idet ændringer kan forekomme. Her er det vigtigt at projektlederen forsøger at fastholde en klar balance, da forøget indhold foruden øget tidsforbrug kan skabe udfordringer for kvaliteten af projektarbejdet.

Figur 10: Projekttrekanten



Kilde: Noter fra undervisning i Projektledelse

En klar definition af de tre faktorer vil sikre projektgruppens tidsmæssige rammer og samtidig lette projektlederens arbejde med resourcefordeling undervejs. Det er med den baggrund vigtigt, at ledelsen i det fortsættende pengeinstitut ret hurtigt får udvalgt de rigtige medarbejdere til opgaven, samt tildelt de nødvendige ressourcer således, at det videre arbejde kan fortsætte.

11.2 Fusionsprojektets grundmodel

Der findes en række modeller og værktøjer, som kan anvendes til projektarbejdet med implementeringen af fusionen. I det efterfølgende tages udgangspunkt i 5x5 modellen, som er illustreret på næste side. Modellen tager sit afsæt i grundelementerne i fusionsprojektet og er med den baggrund et godt værktøj til en mere dybdegående klarlægning af projektopgaven, dens interesser, omgivelser, ressourcer og ledelse. I hvert af de 5 hovedelementer indgår adskillige underområder, som skal sikre en dybdegående behandling af de udvalgte elementer. Værktøjet kan med den baggrund være fordelagtigt at anvende for projektlederen i det fortsættende pengeinstitut til implementeringen af fusionsprojektet. På næste side gennemgås hovedelementerne kortfattet.

Projektopgaven

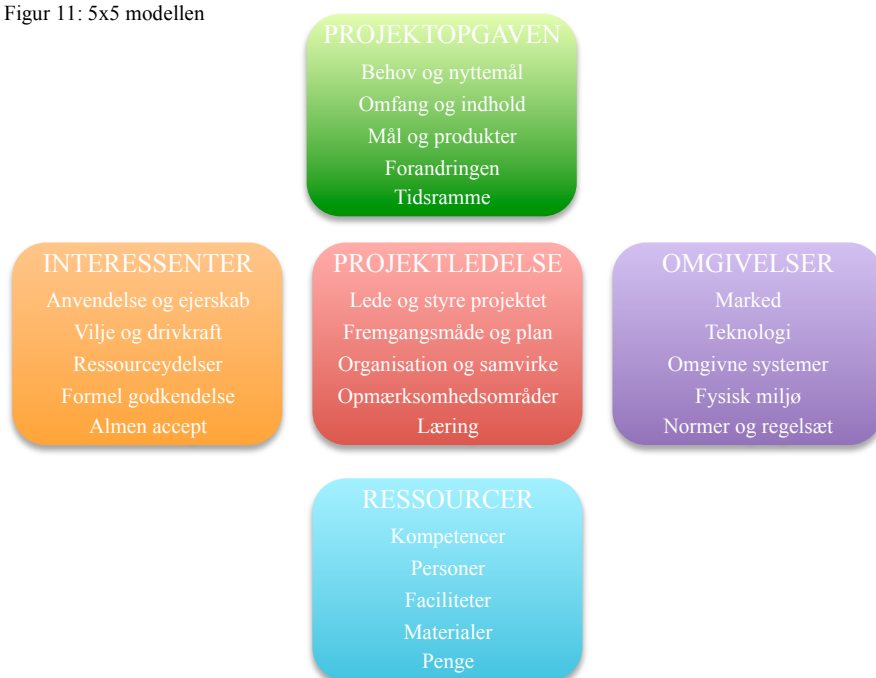
I denne fase indsnævres og fastlægges udgangspunktet for projektet og den reelle nytteværdi, der kan opnås for interessenterne. Derved klarlægges også det reelle behov og retningslinjerne for at løse projektopgaven.

Projektets indhold og

omfang afgrænses så der kan fokuseres på

projektopgaven alene.

Figur 11: 5x5 modellen



Kilde: Mikkelsen & Riis projektmodel fra bogen; Grundbog i projektledelse. 10. Udgave af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis s. 34

Rammerne for projektet klarlægges således, at der er klarhed over økonomiske og indholdsmæssige begrænsninger. Også tidsrammen fastlægges, så der undervejs kan ske en optimal styring af projektet. I denne fase dannes endvidere et overblik over de organisatoriske forandringer, som projektet medfører og hvilken betydning forandringen vil have i projekt- og basisorganisationen.

Målsætninger for delelementer fastlægges også i denne fase, hvor projektgruppen med fordel kan anvende den såkaldte SMART-model⁷⁰. Modellen sikrer at målsætningerne bliver specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsbestemte. Projektets overordnede målsætning er tidligere fastlagt, men kan med fordel nedbrydes til resultater, succeskriterier og milepæle. På den måde kan arbejds- og projektplaner gøres håndgribelige og en detaljeret planlægning kan samtidig gennemføres uden for mange usikkerhedsfaktorer. Uklare målsætninger give ofte uhåndgribelige planer og er derved en hyppig årsag til fiasko.

Interessenter

I denne fase klarlægges projektets omgivelser med henblik på, at identificere projektets vigtigste interessenter. Interessenterne som kan være lige fra enkeltpersoner, grupper, afdelinger, institutioner, leverandører og samarbejdspartnere, er alle med til at skabe det indflydelsesmæssige fundament for projektet. Det er vigtigt at projektgruppen hurtigt får identificeret magtforhold og indflydelse blandt interessenterne, således at der kan tages højde

⁷⁰ Mikkelsen & Riis projektmodel fra bogen; Grundbog i projektledelse. 10. Udgave af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis s. 353-354

for dette undervejs i projektet. For at identificere de vigtigste interessenter kan, der gennemføres en interessentanalyse, som samtidig synliggør risici, usikkerheder og mulighederne blandt interessenterne. Med det grundlag kan projektgruppen forsøge, at påvirke de væsentlige interessenter til at acceptere projektet og fastholde en positiv stemning, selvom der er tale om en væsentlige ændringer for en stor del af interessenterne.

Omgivelser

Omgivelserne er et vigtigt element i fusionsprojektet, da de er med til at stille betingelser for projektet og samtidig skabe vigtige sammenhænge. Der analyseres blandt andet på markedsmæssige, teknologiske og politiske muligheder og begrænsninger. Ligeledes kan omgivende systemer og medier have indflydelse på projektets løbende udvikling.

Ressourcer

For at sikre en tilfredsstillende implementering af fusionsprojektet skal der tildeles de rette ressourcer. Projektarbejde kræver ofte kompetence, viden og kunnen. Disse faktorer besiddes af personer, grupper og afdelinger i både SH og NSB. Herudover kræves arbejdsfaciliteter som projektlokale, samt tilhørende teknisk og andet materiale. De nævnte elementer medfører et økonomisk behov, som afdækkes med ledelsens godkendelse af projektet.

Projektledelse

Ledelse og proaktiv styring er et vigtigt element i alle projektets faser, hvis en succesfuld gennemførelse af projektet skal blive en realitet. I denne fase udarbejdes en strategisk- og operationel plan for det videre forløb. Projektgruppen sammensættes så det bedst mulige udgangspunkt for en succesfuld løsning af fusionsprojektet fremkommer.

Projektlederens overordnede rolle er, at sikre fremdrift og derved overholdelse af de estimerede milepæle i projektplanen. Lederen er samtidig ansvarlig for den løbende økonomi- og risikostyring. For at undgå unødige driftsstop undervejs i fusionsprojektet, bør projektgruppen med lederen som ansvarlig, identificere de problemstillinger og risici, der kan opstå undervejs, for på den måde at forsøge at afdække disse.

Til at styre projektet kan projektlederen med fordel anvende 5x5 modellen som styringsværktøj⁷¹. Modellen kommer rundt om alle elementer i projektet og sikrer derved en dækning af helheden i opgaven, hvor også løbende opfølgning er et væsentligt element.

Når faserne i 5x5 modellen er belyst, er det vigtigt at fastslå, at der ikke er tale om et statisk billede af projektet. Da fusionsprojekter forløber som processer, vil også alle de 5 hovedelementer i modellen ændre sig undervejs. Efterhånden som der arbejdes med elementerne opnås en stadig større detaljeringsgrad og indbyrdes sammenhænge.

Nedenfor er opstillet en række punkter, som ledelsen og projektledelsen med fordel kan klarlægge i opstartsfasen og derefter i nogen grad kommunikere ud til flere af de berørte interessenter;

- Den øverste ledelse fra både SH og NSB skal sammen udpege den fremtidige direction og bestyrelse i det fortsættende pengeinstitut. Samtidig bør der skabes et klart overblik over den fremtidige organisation på afdelingsniveau.
- Den øverste ledelse bør klarlægge en ny strategi, vision, mission og målsætninger for det fortsættende pengeinstitut både på kort og lang sigt. Også et nyt navn bør overvejes, da det kan have en stor psykologisk betydning for interessenterne i det ”overtagne” pengeinstitut.
- De vigtigste interessenter identificeres og orienteres om de fremtidige planer snarest muligt. I denne fase kan der med fordel udarbejdes kommunikationsplaner til hver enkelt interessentgruppe, idet kommunikationen af budskabet i opstartsfasen kan være afgørende for det efterfølgende arbejde. Eksempelvis kunne man udarbejde et konkret præsentationsmateriale med opstillede synergieffekter, som kan præsenteres overfor eksterne interessenter som investorer, långivere, leverandører og medier på et pressemøde.
- Afdelingsledere og mellemledere orienteres dybere omkring den fremtidige struktur, da disse personer skal agere bindeled mellem topledelsen og medarbejderne. Afdelingsledere og mellemledere skal i praksis fungere som såkaldte ændringsagenter.
- Projektlederen bør lave en udførlig plan over fusionsprocessen ved hjælp af en projektplan. Planen med opstillede målsætninger præsenteres og godkendes af ledelsen i det fortsættende pengeinstitut, som betragtes som projektejer. Planen skal indeholde konkrete værktøjer til at bearbejde de kultursammenstød, der vil opstå, når to forskellige virksomheder sammenlægges, hvilket beskrives yderligere på de kommende sider.

⁷¹ Mikkelsen & Riis styringsmodel fra bogen; Grundbog i projektledelse. 10. Udgave af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis s. 330

11.2.1 Interessenterne

For at kunne udfærdige en projektplan og sammensætte en kompetent projektgruppe, er det en nødvendighed at kende interessenterne, da de i høj grad er grundlaget for fusionsprojektet.

For at give et klart billede af interessenterne, er der i bilag 7 udfærdiget en interessentanalyse, som opsummeres kort nedenfor.

De væsentligste interessenter er utvivlsomt medarbejdere, kunder og aktionærer. Der er dog også øvrige eksterne interessenter, som er vigtige for det fortsættende pengeinstitut, men disse beskrives ikke yderligere her.

Medarbejderne er pengeinstitutternes største aktiver i den forstand, at de er med til at skabe indtjeningsgrundlaget. Denne interessentgruppe kan opdeles i almindelige medarbejdere og mellem- og topledelse.

Medarbejderne vil utvivlsomt være påvirket af den markante organisationsændring, som en fusion medfører. Der kan blandt medarbejderne skabes en følelse af usikkerhed, som aflejrer ineffektivitet i det daglige arbejde, såfremt den løbende kommunikation ikke modtages hos den enkelte medarbejder. Det er derfor vigtigt, at projektgruppen er bevidste om den involverings- og informationsgrad, som denne interessentgruppe ønsker. Hvis den løbende involvering og information forløber tilfredsstillende, vil der hos medarbejderne kunne opleves et større selvværd, som vil have en afsmittende effekt på hele organisationen.

Topledelsens opgave er sammen med projektlederen at forsøge at skabe tryghed for medarbejdere, afdelingsledere og mellemledere. Trygheden kan skabes ved at komme med en hurtig velbegrunderet udmelding om afskedigelser således, at usikkerhed ikke gennemsyrrer organisationen gennem en længere periode. Samtidig skal der arbejdes hårdt på at fastholde og motivere de fortsættende medarbejdere således, at de kan agere ambassadører overfor kunder og aktionærer. En succesfuld fusion stiller store krav til ledelsen og projektgruppens kommunikationsevner, som gennem hele forløbet skal signalere gå-på-mod og overskud. Ledelsen skal gennem hele forløbet gå forrest og være med til at skabe en ny fælles vision og kultur for det fortsættende pengeinstitut, som har brug for en fornyet fællesskabsfølelse.

Hvis ikke ledelsen er i stand til at gennemføre ovenstående med en åben og hæderlig kommunikation, er der stor sandsynlighed for at fusionsprojektet vil opleves som en fiasko for både medarbejdere, kunder og aktionærer.

Kunderne som er det fortsættende pengeinstituts fremtidige indtjeningsgrundlag, skal gennem hele processen forsøges fastholdt via medarbejderne, der skal agere positive ambassadører. Kunderne vil opleve en stor forandring i de praktiske elementer i fusionen, så som ændring af navn, sammenlægning af filialer, ændring af netbank og mobilbank. Betydningen af disse ændringer må ikke undervurderes, da det kan betyde kundeafgang og derved forringet indtjeningsgrundlag. Det er derfor vigtigt at også den løbende kommunikation til den gruppe målrettes. Inddragelse af interessentgruppen i fusionsprojektet via kundepaneller og facebook-debatter, kan vise sig at være med til, at forankre kunderne gennem en svær tid.

Aktionærerne skal i starten have en markant opmærksomhed via forskellige informationskanaler. Da mange af aktionærerne i de to pengeinstitutter er kunder, kan man overveje at afholde nogle informationsaftener i de forskellige filialer for på den måde, at forankre både kunder og aktionærer. Aktionærerne i SH som har oplevet en værdiforringelse af deres aktier, kan ligeledes på den måde få lov at stille spørgsmål og komme med kritik. Det fortsættende pengeinstitut kan samtidig få lov at uddybe vision, fremtidsplaner og synergieffekterne af en fusion.

Som det fremgår af ovenstående stiller en succesfuld fusion store krav til kommunikationsevnerne hos især ledelsen og projektgruppen. Det kan derfor overvejes at søge eksternt bistand til kommunikationsstrategien, for på den måde at anerkende betydningen af denne faktor.

11.2.2 Organisationen

Da fusionen medfører en lang række betydningsfulde ændringer, er det væsentligt her, at belyse hvilke overvejelser ledelsen bør tage med i deres beslutningsgrundlag, når den fremtidige organisation skal fastlægges.

Det er væsentligt for ledelsen, at projektgruppen i begyndelsen kortlægger alle væsentlige forskelligheder i de to pengeinstitutter. På den måde kan der arbejdes på nye forretningsgange, arbejdsgange, politikker og systemer. Ændringerne vil for udvalgte medarbejdere opleves markante, hvorfor man med etableringen af disse nye elementer bør klarlægge, hvordan man vil præsentere, undervise og håndtere indvendingerne og modstanden fra medarbejdere.

I arbejdet vil projektgruppen støde ind i forskelligheder i form af centrale og decentrale arbejdsgange og funktioner. Her er det især vigtigt, at man opstiller argumenter for og imod centralisering eller decentralisering i hvert enkelt tilfælde. På den baggrund kan beslutningstagerne vurdere, hvordan man ønsker at sammensætte organisationen og arbejdsgange fremadrettet, hvor også IT-systemer vil have en væsentlig betydning for udfaldet. Ledelsen kan også med den baggrund vurdere i hvilke tempi ændringerne bør forekomme.

Der findes en række argumenter, som taler for henholdsvis centralisering og decentralisering i en organisation. Realiteten er, at begreberne i høj grad hænger sammen, idet decentralisering kan nødvendiggøre en central styring af områder som eksempelvis økonomi-, marketing- og HR-funktioner. Decentralisering af en organisation viser sig ofte at være motiverende for medarbejdere, idet de får større indflydelse på arbejdsopgaverne og tilrettelæggelsen. Herbergs to-faktor teori påstår, at større indflydelse og ansvar, er en direkte motivationsfaktor og på den måde kan påvirke tilfredsheden hos medarbejderne.

De mange beslutninger og ændringer kan skabe en grad af forvirring og stress i organisationen i det fortsættende pengeinstitut. Stressfaktorerne kan eksempelvis identificeres med baggrund i; lederkonflikter, nye regelsæt og vurderingskriterier, ændrede magt- og statusforhold, identitetstab, ændrede jobbeskrivelser og meget andet. For alle individer i det fortsættende pengeinstitut kan disse stressfaktorer medføre risiko for psykiske traumer. For pengeinstituttet som virksomhed medfører stressfaktorerne en øget risiko for faldende konkurrenceevne som følge af den belastning, som medarbejderne udsættes for. Det er med den baggrund særdeles vigtigt at stressfaktorerne ikke får lov at forplante sig i organisationen, hvilket stiller krav til åbenhed og ærlighed blandt medarbejdere og ledelse. Opleves de nævnte stressfaktorer i en eller anden grad, er det vigtigt at tage hånd om problemstillingerne hurtigst muligt, idet problemerne kan udvikle sig med spekulationer, tys-tys kommunikation, mistillid til ledelse, kulturkampe, ”vi og de”-holdninger og en ofte urealistisk selvopfattelse. Gennem konflikter er det vigtigt, at top- og mellemledere går forrest, når det kræves. Samtidig kan problemstillinger ofte vise sig at have baggrund i manglende inddragelse.

Med baggrund i ovenstående bør projektgruppen nøje vurdere, hvorvidt medarbejdere eller grupper løbende kan inddrages i fusionsarbejdet, for på den måde at undgå konflikter. Også erfaringen fra medarbejderne i det tidligere SH, som gennem mange år har deltaget i fusioner og opkøb kan vise sig, at være en vigtig faktor for at opnå en succesfuld fusion.

11.2.3 Kultur

Stort set alle fusioner mellem virksomheder vil i en eller anden form opleve et kultursammenstød, som kan vise sig at være den største barriere for opnåelse af de ønskede synergieffekter i integrationsprocessen. Derfor bør pengeinstitutter med meget forskellige kulturer overveje, hvilke tiltag der kan anvendes for at mindske risikoen for destruktive kultursammenstød.

Når ledelsen og projektgruppen i det fortsættende pengeinstitut undervejs i projektet oplever fusionsprocessen som kaotisk og vanskelig, er det ikke underligt at de øvrige ansatte, som ikke er direkte involveret i fusionsarbejdet, ofte har endnu større vanskeligheder med forstå og modtage de oplevelser og beskeder, som fusionen byder dem.

Billedligt talt kan fusioner opfattes, som et ægteskab mellem mennesker, hvor parret mener at de sammen kan skabe et bedre liv, end hvis de levede alene. I startfasen er der mange tekniske aspekter, som får stor opmærksomhed, så som indretning af ny fælles bolig, fælles økonomi mv. Når hverdagen tager form og de faste rammer er på plads, opdager parterne ofte, at de har glemt flere af de vigtigste elementer i den fælles hverdag. Vigtige aspekter som forskelligheder og usikkerheder, var imidlertid erstattet af den store forandringsproces.

For at undgå konflikter og usikkerheder kan projektgruppen med fordel i startfasen eller inden fusionen reelt accepteres, gennemføre en kulturanalyse. På den måde kan potentielle problemstillinger identificeres og i nogen grad forebygges.

I fusionsprocessen vil kultursammenstødet ofte opleves hårdest, når ændringerne opleves som en indskrænkning af den personlige frihed. Eksempelvis hvis bevillingsbeføjelser ændres markant fra en decentral til en central beslutningstager. Omvendt kan en forøgelse af frihedsgraden ofte medvirke til at implementeringsprocessen forløber uproblematisk. Disse overvejelser bør være en del af beslutningsgrundlaget, når den nye organisation skal sammensættes.

Kulturforskelle kan i praksis være alt fra dresscode til omgangstone, værdigrundlag, normer og holdninger. Derfor kan det umiddelbart være svært at identificere alle forskelle uden at kende hver enkel afdeling. Med den baggrund bør en eventuel kulturanalyse inddrage et forholdsvis stort antal medarbejdere for på den måde, at øge selvværdet og mindske modstanden i organisationen. Kulturen er en af grundpillerne i de ansattes trivsel og er derved med til at sikre en effektivitet i hverdagen til fordel for pengeinstituttet.

11.3 Delkonklusion

En fusion mellem NSB og SH bør ikke bero på økonomiske overvejelser alene, men også de organisatoriske aspekter bør spille en rolle, idet en velfungerende organisationen er grundlaget for et konkurrencedygtigt fortsættende pengeinstitut. En succesfuld fusion stiller store krav til de to organisationer og den ledelse, som skal sikre den bedste fremtidige sammensætning af medarbejderstaben.

For at understøtte planlægningsarbejdet i implementeringsprocessen, bør der sammensættes en tværorganisatorisk projektgruppe, som supplement til basisorganisationen.

Projektgruppens rolle vil være at levere dybdegående analyser og vurderinger af organisationsændringernes effekter, som løbende i fusionsprocessen skal danne grundlag for ledelsens organisatoriske beslutninger. Da der er tale om en kompleks projektopgave, bør projektgruppens arbejde eksekveres med baggrund i et klart defineret aftalegrundlag, hvor kalendertid, indhold og ressourcer er aftalt på forhånd. Selve projektarbejdet kan udføres med baggrund i en række forskellige modeller og værktøjer. For at sikre en dybdegående klarlægning af projektopgaven, dens interessenter, omgivelser, ressourcer og ledelse kan arbejdet med fordel udføres med baggrund i den såkaldte 5x5 model.

Ledelsen i det fortsættende pengeinstitut anbefales i fusionsprocessens startfase, at have fokus på følgende elementer;

- Sammensætning af ny direktion og dannelse af organisationsoverblik på afdelingsniveau.
- Fastlæggelse af ny strategi, vision, mission og målsætninger på kort og lang sigt.
- Sammensætning af projektgruppe og godkendelse af en prioriteret projekt-/milepælsplan.
- Godkendelse af dybdegående interessent- og kulturanalyse, som skal danne grundlag for kommunikations- og markedsføringsplaner.
- Orienteringsmøde med ændringsagenter (mellemledere) og deres roller i fusionsprocessen.

Projektgruppens arbejde vil i særlig grad være fokuseret på en kortlægning af alle væsentlige forskelligheder i de to pengeinstitutter, som skal danne grundlag for udarbejdelsen af nye forretningsgange, arbejdsgange, politikker og systemer. Også konsekvensanalyser og implementeringsplaner for ændringerne vil være en del af arbejdet.

Da de mange beslutninger og ændringer kan påvirke både medarbejdere og ledelse med en række stressfaktorer, skal der være særlig opmærksomhed på kommunikationsmønsteret undervejs i processen. På den måde kan eventuelle problemstillinger identificeres og afklares så snart de opstår. Den løbende involveringsgrad af medarbejdere vurderes nøje, for på den måde at sikre mindst muligt modstand i organisationen ligesom også en uændret eller forbedret frihedsgrad for medarbejderne, skal være med til at sikre en succesfuld fusion med færrest mulige kultursammenstød til fordel for alle pengeinstituttets interessenter.

Den finansielle sektor har gennem de seneste år oplevet en markant nedgang i tilliden, som skyldes en række forskellige begivenheder, hvor især afsløringer af årsagerne til krak har haft en forstærkende negativ effekt. I en artikel udgivet af Finansforbundet sættes fokus på, om pengeinstitutterne gennem de seneste års krise reelt har ændret noget. Nogle skeptiske iagttagere frygter, at den finansielle sektor blot har flyttet rundt på risikoen og i dag er mere aktive med at ændre risikoudmålingsmodeller, end at rydde op og konsolidere de finansielle virksomheder. Artiklen har sit udgangspunkt i en underafdeling af det amerikanske pengeinstitut J.P. Morgan Chase, hvor en ansat muligvis udenom ledelsen, har foretaget spekulative investeringer, som i starten gav estimerede tab på 2 milliarder USD, hvilket senere udviklede sig til 6 milliarder USD. Undervejs i artiklen fremhæves også, at professionelle investorer i høj grad ikke har tillid til pengeinstitutternes systemer til måling af risiko. Ligesom direktøren for Finansiell Stabilitet i England formåner finanssektoren til at ændre forretningsmodellerne, som for ham er sorte bokse, der er uigennemskuelige for investorerne. Også en af Danmarks mest anerkendte finansanalytiker fremhæver, at pengeinstitutterne generelt har ændret mere på beregningsmodeller til risikoudmåling end selve risikoen⁷².

Et af den seneste tids eksempler på hvordan beregningsmodeller, uhensigtsmæssig opfattelse af regelsæt og revisorskifte medførte et uventet krak er Tønder Bank. Tønder Bank som var gruppe 3 pengeinstitut, så udadtil solid og veldrevet ud, hvilket Finanstilsynet med et besøg fik lavet om på. Denne sag sammen med mange andre, har gjort det endnu sværere for de mindre pengeinstitutter at vende omverdenens tillid, når der eksempelvis gennem en årrække ikke laves tilfredsstillende resultater⁷³.

Med den baggrund kan det også i frivillige fusioner være svært at gennemskue fusionspartnernes lånebøger og risikoudmålingssystemer, før man reelt har gennemført en fusion. Netop denne ofte begrundede frygt, er da også årsagen til at flere pengeinstitutter må give fortabt i deres søgen efter en fusionspartner. Fremtiden er med den baggrund forbeholdt de pengeinstitutter, som har forberedt sig i tide.

⁷² Artikel: Bankernes sorte boks. Offentliggjort 08.04.2013 www.finansforbundet.dk

⁷³ Artikel: Tilsyn kæder Tønder-fiasko sammen med revisorændringer. Offentliggjort 19.04.2013 www.finanswatch.dk

Rapportens formål har været at synliggøre om det ud fra aktionærernes synspunkt, vil være en fordel af gennemføre en fusion mellem Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S. Samtidig ønskes det klarlagt, hvilke personalemæssige overvejelser ledelsen i det fortsættende pengeinstitut bør gøre sig, for at sikre aktionærerne det bedst mulige fremtidige afkast.

Pengeinstitutternes grundlæggende formål er, at skabe og sikre et tilfredsstillende indtjeningsgrundlag ved at drive pengeinstitutvirksomhed inden for lovens rammer for på den måde at skabe merværdi for aktionærerne.

Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S opererer begge primært i Nordjylland, hvor filialerne er spredt over et forholdsvis stort geografisk område samlet set. Begge pengeinstitutter er i gang med en konsolideringsproces hvor man løbende forsøger, at optimere omkostningsstrukturen ved at sammenlægge filialer og gennemføre andre besparende tiltag for på den måde at styrke konkurrenceevnen. Pengeinstitutterne er udadtil opbygget nogenlunde ens hvad angår kunder, aktionærer og medarbejdere. De har tillige begge deltaget i den konsolideringsproces, som er i gang i den danske pengeinstitutsektor, hvor opkøb og fusioner gennemføres jævnligt. Der lægges da heller ikke skjul på, at de begge ønsker at medvirke i fremtiden også. Markedsforholdene er for begge pengeinstitutter præget af hård konkurrence, hvor ingen af de to pengeinstitutter har formået af differentiere sig nævneværdigt i forhold til det generelle marked.

Gennem rapporten er der foretaget en række økonomiske analyser af de to parter. Her kan det konkluderes at indtjeningssevnen hos begge pengeinstitutter gennem perioden har været svingende. Nørresundby Bank A/S ligger dog igennem hele perioden på et langt mere tilfredsstillende niveau end Sparekassen Himmerland A/S, hvis resultater er præget af en høj nedskrivningsprocent. Konkurrenceevnen som til dels afspejles i de gennemsnitlige vejede kapitalomkostninger, er da også gennem hele perioden bedre i Nørresundby Bank A/S, selvom ingen af dem formår at fremskaffe kapital på pengemarkedsvilkår. Dette kan på længere sigt give begge pengeinstitutter udfordringer.

Kapitalforholdene er i begge pengeinstitutter umiddelbart på et tilfredsstillende niveau, som på nuværende tidspunkt ikke giver anledning til bekymringer i forhold til forventningerne til det kommende CRD IV-direktiv. Sparekassen Himmerland A/S anvender, som den eneste af

de to pengeinstitutter hybrid kernekapital, som en del af kapitalgrundlaget.

Likviditetsberedskabet er i begge pengeinstitutter fortrinsvis sammensat af indlån, hvilket også er medvirkende til de tilfredsstillende likviditetsoverdækninger der opleves.

Udlånsmassen er gennem analyseperioden som helhed faldende hos begge pengeinstitutter, hvilket er kritisk på længere sigt, hvis tendensen fortsætter. Sammensætningen af udlånsmassen er hos begge parter omkring 45 % til private og 55 % til erhverv, hvor især ejendoms- og landbrugsbranchen har en stor andel.

Generelt kan det konkluderes at Sparekassen Himmerlands økonomiske situation kalder på klare forbedringer i indtjeningen, hvor især nedbringelse af nedskrivningerne skal være i fokus, hvis en fremtid som selvstændigt pengeinstitut skal være en realitet. Nørresundby Banks situation er dog væsentlig bedre, selvom indtjeningsgrundlaget er faldende.

Aktionærerne kan dog på ingen måde være tilfredse med den løbende forrentning af egenkapitalen, som ligger væsentligt under de førende storbankers niveau, som må betragtes som væsentlige konkurrenter.

En fusion vil generelt medføre en række rationaliseringsgevinster, som samlet set vil forbedre indtjeningskraften og rentabiliteten over en årrække. De økonomiske incitamenter består primært i sammenlægninger af stabsfunktioner og andet personale. Administrationsomkostningerne vil dog også kunne reduceres således, at den samlede anslåede besparelse ved implementeringen vil udgøre ca. 70 mio. DKK p.a. En fusion vil dog medføre en række engangsomkostninger, hvor især opsigelse af samarbejdet med en af datacentralerne kan medføre væsentlige omkostninger, som reelt kan føre til en samlet udgift på omkring 50 mio. DKK det første år. Dette nedtoner de økonomiske incitamenter væsentligt, alt afhængig af hvordan afregningen foretages. En fusion vil dog også medføre en række svært målbare synergieffekter, som blandt andet forventninger om lavere fundingomkostninger på sigt.

Med baggrund i de økonomiske analyser vil en anbefaling til aktionærerne i Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S være differentieret.

Aktionærerne i Nørresundby Bank A/S er ikke umiddelbart presset til at indgå aftaler med andre pengeinstitutter på kort sigt for at sikre sig overlevelse. Dog vil et forsat faldende udlån svække konkurrenceevnen overfor de større pengeinstitutter, hvilket taler for, at de bør afsøge markedet for mulige fusionspartnere for på den måde at øge indtjeningsgrundlaget. De væsentlige omkostninger ved udtrædelsen af samarbejdet med en datacentral gør blandt andet,

at aktionærene ved en fusion bør afkræve et nedslag i prisen for aktierne i Sparekassen Himmerland A/S. Nedslaget kan være forskellige reguleringer i balancen, som har en direkte indvirkning på egenkapitalen. Kan der ikke opnås aftale herom, bør aktionærene afsøge markedet for alternative fusionspartnere – evt. som er deltagere i Bankdata-samarbejdet.

Aktionærene i Sparekassen Himmerland A/S er i en væsentlig anden situation, idet hele det økonomiske grundlag er svækket markant over de seneste år. Aktionærene er på den måde presset til at finde en løsning, som sikrer overlevelse og derved opretholdelse af værdierne. En aftale med Nørresundby Bank A/S indeholder efter implementeringen en række synergieffekter, som kan tilgodese det fortsættende pengeinstitut og derved sikre konkurrenceevnen fremadrettet. Aktionærene anbefales med den baggrund, at acceptere en nedgang i værdien af aktierne, for på den måde at sikre overlevelsen på sigt. Alternativt kan aktionærene også her vælge, at afsøge markedet for mulige fusionspartnere – evt. som er med i SDC-samarbejdet for på den måde, at forsøge at lave en mildere aftale om udtrædelse.

Uanset om en fusion mellem netop Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S bliver en realitet eller ej, er der en række organisatoriske overvejelser, som ledelserne bør gøre sig, når en fusion vedtages. En succesfuld fusion stiller store krav til de organisationer som sammenlægges, hvor især ledelsen i det fortsættende pengeinstitut påtager sig et stort ansvar overfor interessenterne. For at understøtte planlægningsarbejdet i implementeringsfasen bør, der sammensættes en tværorganisatorisk projektgruppe, hvis opgave vil være, at levere dybdegående analyser og vurderinger af effekterne ved fusionen. Analyserne skal supplere beslutningsgrundlaget hos ledelsen gennem hele processen, hvor især organisatoriske forskelligheder kan skabe væsentlige problemstillinger i fusionsprocessen. Der bør fokuseres på væsentlige interessenter som kunder, aktionærer og medarbejdere, hvor især kommunikationen til disse skal planlægges nøje. Hele projektarbejdet bør gennemføres med baggrund i et tydeligt aftalegrundlag hvor, der skal være klare aftaler om tid, ressourcer og indhold. Arbejdet planlægges efter en detaljeret projektplan, hvor projektgruppen med fordel kan detailplanlægge en milepæl ad gangen. Aktionærene bør med den baggrund også vurdere, hvorvidt de har tiltro til, at ledelsen kan gennemføre en fusion, hvor kultursammenstød ikke kommer til at ødelægge rationaliseringsmulighederne.

Såfremt tilliden til ledelsens gennemførelse af en succesfuld fusion er tilstede og der samtidig kan opnås en aftale, som tilgodeser begge aktionærgrupper økonomisk, anbefales en fusion mellem Nørresundby Bank A/S og Sparekassen Himmerland A/S.

14. BILAGSOVERSIGT

Bilag 1 – PEST-analyse
Bilag 2 – Porters-5-forces analyse
Bilag 3 – Nøgletalsforklaring og -oversigt fra SH og NSB i årene 2009-2012
Bilag 4 – Resultat-, balance- og kapitaldækningsopgørelse fra SH og NSB i årene 2009-2012
Bilag 5 – Kapitaldækningsopgørelse fra SH og NSB i årene 2009-2012
Bilag 6 – Sektortal fra Finanstilsynets publikation: Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011
Bilag 7 – Interessentanalyse

15. FIGUR- & TABELOVERSIGT

Figuroversigt:

Figur 1 s. 24 – Filialoversigt Nørresundby Bank A/S
Figur 2 s. 25 – Filialoversigt Sparekassen Himmerland A/S
Figur 3 s. 29 – SWOT-analyse Nørresundby Bank A/S
Figur 4 s. 29 – SWOT-analyse Sparekassen Himmerland A/S
Figur 5 s. 36 – Diagram over udviklingen i WACC
Figur 6 s. 39 – Diagram over udvikling i solvensforhold
Figur 7 s. 41 – Fundingstruktur
Figur 8 s. 43 – Rentefølsomhed RSA/RSL
Figur 9 s. 64 – Strukturværktøj
Figur 10 s. 66 – Projekttrekanten
Figur 11 s. 67 – 5x5 modellen

Tabeloversigt:

Tabel 1 s. 17 – Risikovægte ved udlån
Tabel 2 s. 32 – Egenkapitalens forrentning i SH
Tabel 3 s. 32 – Egenkapitalens forrentning i NSB
Tabel 4 s. 33 – Afkastningsgraden i SH
Tabel 5 s. 33 – Afkastningsgraden i NSB
Tabel 6 s. 34 – Indtjening pr. medarbejder
Tabel 7 s. 35 – Indtjening pr. omkostningskrone
Tabel 8 s. 36 – WACC samt pris for egen- og fremmedkapital
Tabel 9 s. 38 – Kapitalforhold i SH
Tabel 10 s. 39 – Kapitalforhold i NSB
Tabel 11 s. 42 – Udlån ift. indlån i %
Tabel 12 s. 44 – Oversigt over risikovægtede poster i SH
Tabel 13 s. 45 – Branchefordeling af udlån i SH
Tabel 14 s. 46 – Oversigt over risikovægtede poster i NSB
Tabel 15 s. 47 – Branchefordeling af udlån i NSB
Tabel 16 s. 48 – Tilsynsdiamanten 2012
Tabel 17 s. 48 – Loan Ratio og Gearing
Tabel 18 s. 49 – ICGR
Tabel 19 s. 57 – Anslåede besparelse i personaleomkostninger
Tabel 20 s. 57 – Anslåede besparelser i administrations- og øvrige omkostninger
Tabel 21 s. 59 – Markedsværdi pba. børskurs
Tabel 22 s. 60 – Proforma opgørelse af egenkapital ved fusion
Tabel 23 s. 61 – Proforma resultatopgørelse ved fusion
Tabel 24 s. 62 – Proforma balanceopgørelse ved fusion
Tabel 25 s. 62 – Proforma nøgletaloversigt ved fusion

16. LITTERATURLISTE

Bøger:

Mikkelsen, Hansen og Riis, Jens O. (2011): *Grundbog i projektledelse*. 10. udgave. Prodevo A/S.
Bakka, Jørgen F. og Fivelsdal Eigil (2010): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*. 5. udgave. Handelshøjskolens Forlag
Gup, Benton E. og Kolari, James W. (2005): *Commercial Banking*. 3. udgave. John Wiley & Sons, Inc.

Rapporter:

Nørresundby Bank A/S - Årsrapporter 2009, 2010, 2011, 2012
Nørresundby Bank A/S - Risikorapporter 2011, 2012
Sparekassen Himmerland A/S - Årsrapporter 2009, 2010, 2011, 2012
Sparekassen Himmerland A/S - Risikorapporter 2011, 2012
Nordjyske Bank A/S – Årsrapport 2010 og 2012
Spar Nord A/S – Årsrapport 2012

Indikator for indtjening, risiko og pris for danske pengeinstitutter halvårsregnskaber 2009-2012 udgivet af BankInfo
http://www.bank-info.dk/fileadmin/user_upload/Magasinet/juni-2012/bankinfo_rapport_h1_2011_uddrag.pdf
Pengeinstitutter – Markedsudvikling 2011 udgivet af Finanstilsynet
http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2012/~media/Tal-og-fakta/2012/Statistik/MU/MU_PI_1H2012.ashx
Regional Udviklingsplan udgivet af Region Nordjylland
<http://publikationer.rn.dk/rn/103/11>

Artikler:

Endelig politisk enighed om CRD IV. Offentliggjort 19.03.2013. www.kpmg.dk
<http://www.kpmg.com/dk/da/nyheder-og-indsigt/nyheder/financial-services/sider/endelig-politisk-enighed-om-crd-iv.aspx>
Banker fusionerer lokalt – ikke ny storbank. Offentliggjort 17.12.2012 www.business.dk
<http://www.business.dk/finans/banker-fusionerer-lokalt-ikke-ny-storbank>
Nørresundbydirektør: Klar til at sætte kaffe over. Offentliggjort 23.10.2012 www.borsen.dk
<http://finans.borsen.dk/artikel/1/243982/noerresundbydirektoer-klar-til-at-saette-kaffe-over.html>
Alle får i den sunde og fornuftige bankdrift. Offentliggjort 02.10.2012 www.finansforbundet.dk
<http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/faglignyt/Sider/Alleflaridensundeogfornuftigebankdrift.aspx>
Bank i top med kundetilfredshed. Offentliggjort 10.12.2012 www.nordjyske.dk
<http://nordjyske.dk/nyheder/aalborg/bank-i-top-med-kundetilfredshed/a49fd186-cab1-4833-952b-385f14e8f860/7/1515>
Nordjysk solist ignorerer bankbryllupper i baghaven. Offentliggjort 27.09.2012 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4850340.ece?1363525110491>
SH overtager kriseramte kollega. Offentliggjort 07.02.2011. www.business.dk
<http://www.business.dk/finans/spar-himmerland-overtager-kriseramte-kollega>
Himmerland afløser ikke en langsigtet løsning. Offentliggjort 16.11.2011 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1017170.ece>
Vilhelmsen: Kreditklemme presser stadig firmaer. Offentliggjort 25.12.2012 www.borsen.dk
<http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/248585/vilhelmsen-kreditklemme-presser-stadig-firmaer.html>
Dansk supermarkeds kæde i fuld gang med at realisere bankdrøm. Offentliggjort: 21.03.2013 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5270152.ece>
Antallet af bankfilialer rundbarberet. Offentliggjort 12.03.2013 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5245341.ece>
Anders Dam har liste med opkøbskandidater klar. Offentliggjort 02.04.2013 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5288637.ece>
Frygtet analyse udløser årlig indlånsbølge. Offentliggjort 09.08.2012 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article4802615.ece>
Spar Nord fyrer 150. Offentliggjort 22.11.2012 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4918152.ece>
Artikel: Bankernes sorte boks. Offentliggjort 08.04.2013 www.finansforbundet.dk
<http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevet/finans/Sider/Bankernes-sortte-boks-.aspx>
Tilsyn kæder Tønder-flasko sammen med revisorændringer. Offentliggjort 19.04.2013 www.finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5353327.ece>

Pressemeddelelser:

SH samler i 2013 kræfterne i Løgstør. Offentliggjort 01.11.2012. www.himmerland.dk
https://www.himmerland.dk/om_os/nyheder/nyhedsarkiv/sammenlaeg_Ranum_og_Logstor.pdf
Tre afdelinger nedlægges. Offentliggjort januar 2013. www.alm.nrsbank.dk
<http://alm.nrsbank.dk/page3081.aspx?recordid3081=1452>
Ændringer i bestyrelsen. Offentliggjort 21.03.2013 www.himmerland.dk
<https://www.himmerland.dk/aktionaer/aktionaerinfo/fondsboersmeddelelser/fondsboersmeddelelse-6-2013.pdf>
Anke af dommen om kursmanipulation. Offentliggjort 21.03.2013 www.himmerland.dk
https://www.himmerland.dk/aktionaer/aktionaerinfo/fondsboersmeddelelser/fondsboersmeddelelse_nr_5_2013.pdf
Tilfredsstillende resultat af Finanstilsynets inspektion. Offentliggjort 23.11.2012 www.alm.nrsbank.dk
http://alm.nrsbank.dk/media/finanstilsynets_redegoerelse_2012_bankens_komm.pdf
Banker konkurrerer for lidt på priser. Offentliggjort 10.04.2013. www.kfst.dk
<http://www.kfst.dk/service-menu/presserum/presse-2013/banker-konkurrerer-for-lidt-paa-priser/>
Spar Nord og Sparbank offentliggør fusionsplan. Investor- og analytikerbriefing 11.10.2012
https://www.sparnord.dk/ir/dk/events/presentation/investorpraesentation_11oktober.pdf

Hjemmesider:

Nørresundby Banks hjemmeside – www.alm.nrsbank.dk
Sparkassen Himmerlands hjemmeside – www.himmerland.dk
Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed (FIL) - LBK nr 705 af 25.06.2012. Offentliggørelsesdato: 30.06.2012. Erhvervs- og Vækstministeriet.
<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=142178>
Bekendtgørelse om kapitaldækning (BEK) - BEK nr 1399 af 16.12.2011. Offentliggørelsesdato: 30.12.2011 Erhvervs- og Vækstministeriet.
<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=139128#Bil4>
Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital - BEK nr 915 af 12.09.2012. Offentliggørelsesdato: 14.09.2012. Erhvervs- og Vækstministeriet.
<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=143072>
Oversigt over aktiebeholdning i Finansiell Stabilitet
<https://www.finansiellstabilitet.dk/Default.aspx?ID=882#ImportedGROUP55>
Finanstilsynets Vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter
http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx
Finanstilsynets Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter
http://www.finanstilsynet.dk/da/Indberetning/Vejledninger-og-informationer/Vejledninger/~media/Indberetning/2012/Vejledninger/Vejledning_solvens_18122012.ashx
Finanstilsynets Strategi 2015
<http://www.finanstilsynet.dk/da/Om-os/Strategi-2015/~media/Nyhedscenter/2012/Strategi2015.ashx>
Nationalbankens statistikbank / rentestatistik / vælg fra tabellen DNRENTA + CIBOR3
<http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227>
<http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104108>
Nationalbankens vilkår for sikkerhedsstillelse i form af udlån
http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Regelsaet.nsf/side/Udvidelse_af_sikkerhedsgrundlaget_med_udlaan!OpenDocument
Udfordringer og muligheder i Basel III (præsenteret af PWC på et bankseminar 15.11.2012)
<http://www.pwc.dk/da/arrangementer/assets/presentation-janus-mens-morten-christensen.pdf>

Definitioner:

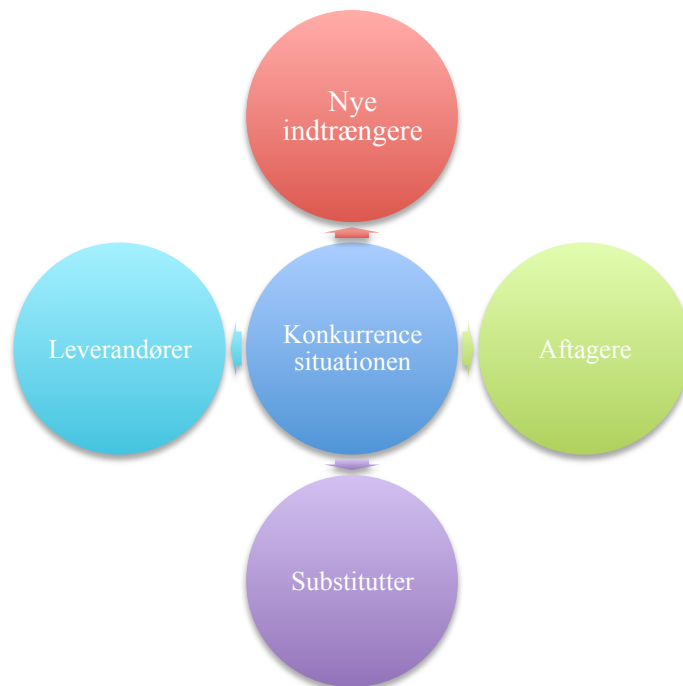
Pengeinstitut/Commercial bank – http://www.investorwords.com/955/commercial_bank.html
Kernekapital – <http://www.ftnet.dk/da/Leksikon/Kernekapital.aspx>
Hybrid Kernekapital – <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Hybrid-Kernekapital.aspx>
Pengeinstitut grupperinger – <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

Formålet med nedenstående PEST-analyse er, at få et indblik i omverdenen omkring de to pengeinstitutter, samt hvilke faktorer som kan have indflydelse på pengeinstitutternes værdiskabelse. Analysen bygger på en klarlægning af økonomiske, politiske, sociale og teknologiske forhold, som er en del af den omverden, som kan påvirke pengeinstitutterne på både kort og lang sigt. Analysen nedenfor dækker over begge pengeinstitutter og underbygges ikke med dokumentation, da alle udsagn anses som generel og tilgængelig viden. Der vil endvidere ikke blive knyttet kommentarer til modellerne nedenfor. I stedet samles op på nedenstående og forskellighederne i selve rapportens afsnit 6.3 Markedsposition.

 Økonomiske • Økonomisk afmatning i Europa anses som en reel trussel • Global økonomisk lavkonjunktur anses som en reel trussel • Danske virksomheders konkurrenceevne herunder lønniveau anses som en reel trussel • Generelle sektorproblemer kan medføre markante stigninger i kreditrisici - anses som en reel trussel indenfor landbrugs- og ejendomssektoren • Brug af opsparede midler uden ønske om lån hos den private forbruger - anses som en reel trussel, da indtjeningen på indlånet vil falde og lysten til udlån forsat er lav • Enkelte landes indfyldelse på verdensøkonomien anses som et problem, hvis påvirkningen af fremtidig økonomisk nedtur skal undgås • Udviklingen i renteniveauet kan også have en væsentlig betydning for de fremtidige resultater	 Politiske • Skiftende regering • Finanstilsynets magt anses som en reel trussel • Ny EU-lovgivning anses som en reel trussel • Vedtagelsen af CRD IV-direktivet anses som en reel trussel • Basel komitéens indflydelse anses som en reel trussel • Adgang til kapital og likviditet til en attraktiv pris anses som vanskeligt for mindre pengeinstitutter • Vedtagelsen af ationale bankpakker og bidraget hertil anses som en reel trussel • Mifid-reglerne og nye korrektioner anses som en reel trussel, da den muligvis vil påvirke indtjeningen for det enkelte PI	 Sociale • Urbanisering anses som en reel trussel og kræver lukning af filialer, der hvor det er økonomisk nødvendigt • Skæv fordeling af arbejdsløshed i DK - Nordjylland har i en periode været hårdt ramt • Skæv fordeling af disponibel indkomst i DK • Uddannelse af medarbejdere i det enkelte PI kontra uddannelsesniveaue i samfundet - i fremtiden kræves fortsat højere vidensniveau hos ansatte	 Teknologiske • Nye produkter som er svære at efterligne anses som en reel trussel, hvis de efterspørges af de generelle marked, da det ofte kræver store omkostninger til udvikling og markedsføring • Nye patenterede produkter inden for IT kan give udbydere markante markedsfordele • Få leverandører af teknologi til sektoren - markedet er præget af specialviden og medfører derfor høje omkostninger i indkøb • Afhængighed af datacentraler - svært at skifte til ny udbyder • Flere konkurer i Bankdata-/SDC-samarbejdet - dyrere for tilbageværende PI • Nye afgifter på eksempelvis adgang til Appstore eller Android market • Farten i udviklingen af IT-generelt medfører stadig større omkostninger for det enkelte PI
---	--	--	--

Kilde: Egen tilvirkning pba. PEST-analyse på www.analysemodel.dk

Formålet med nedenstående analyse er, at give et dybere indblik i konkurrencesituationen hos de to pengeinstitutter. Analysen tager udgangspunkt i den aktuelle situation i markedet og skal sammen med SWOT- og PEST analysen underbygge afsnittet om markedssituationen i rapporten. I analysen fokuseres på følgende elementer: Leverandører, Aftagere, Nye indtrængere, Substitutter og Konkurrencesituationen.



Kilde: Egen tilvirkning pba. Porters 5 forces på www.hbt.org

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Da begge pengeinstitutter har en række leverandører indenfor forskellige områder er der nedenfor alene nævnt leverandører, der vurderes som værende kritiske i den forstand, at det vil være omkostningstungt eller umuligt at skifte leverandøren ud.

Nørresundby Bank A/S

- Nets Danmark A/S – udbyder af betalingsformidling mv. Der findes ikke umiddelbart andre udbydere med tilsvarende produkter i DK.
- Totalkredit A/S – udbyder af realkreditfinansiering til private. Det vil muligvis medføre store omkostninger at skifte leverandør på dette område. Samtidig skal det kommenteres, at eneste oplagte anden leverandør kan være BRF Kredit A/S.
- Bankdata A/S – IT-leverandør. Det vil kræve store omkostninger at skifte leverandør på dette område. Samtidig skal det kommenteres, at der alene er få andre mulige udbydere.

Sparekassen Himmerland A/S

- Nets Danmark A/S – udbyder af betalingsformidling mv. Der findes ikke umiddelbart andre udbydere med tilsvarende produkter i DK.
- Totalkredit A/S – udbyder af realkreditfinansiering til private. Det vil muligvis medføre store omkostninger at skifte leverandør på dette område. Samtidig skal det kommenteres, at eneste oplagte anden leverandør kan være BRF Kredit A/S.
- SDC A/S – IT-leverandør. Det vil kræve store omkostninger at skifte leverandør på dette område. Samtidig skal det kommenteres, at der alene er få andre mulige udbydere.

Der findes en række øvrige leverandører, som også er af stor betydning for de to pengeinstitutter idet, der er lavet provisionsaftaler mv. Det vurderes dog at de fleste af disse leverandører vil kunne erstattes og lignede aftaler vil kunne indgås med nye leverandører dog muligvis ikke uden omkostninger. Det skal endvidere nævnes, at en række af de to pengeinstitutters leverandører er de samme.

Der er umiddelbart ikke noget, som tyder på at en eller flere leverandører vil foretage en forlæns integration i pengeinstitutterne.

Med baggrund i ovenstående kan det derved konkluderes, at leverandørernes forhandlingsstyrke er forholdsvis stor, idet det vil medføre forholdsvis store omkostninger at skifte leverandør. Dog er der umiddelbart andre udbydere af mange af de produkter som leveres, hvorfor forhandlingsstyrken i pengeinstitutterne ikke er kritisk.

Aftagernes forhandlingsstyrke

For begge pengeinstitutter gælder det, at man har en række privat- og erhvervskunder fordelt på et geografisk område. Aftagerne har formentlig valgt pengeinstitutterne ud fra faktorer som; lokalt kendskab og tilstedeværelse (sponsorater), udlånsvillighed og pengeinstitutternes profil i øvrigt. Ingen af pengeinstitutterne er komplette finansielle supermarkeder, men er afhængig af en række leverandører, hvor aftagere/kunder som ønsker et pengeinstitut, der er leveringsdygtig i en komplet produktpalette, ikke ville vælge en af de to pengeinstitutter. På samme måde er der ingen af pengeinstitutterne, som differentierer sig væsentligt på produkter, ydelser eller priser.

Når der ses på den geografiske koncentration af pengeinstitutter i de områder, som NSB og SH er repræsenteret i, kan det konstateres at, der er et forholdsvis bredt udbud især i Aalborg-området. Og da mange i dag kun benytter pengeinstituttet en til to gange årligt, er det for de fleste ikke noget problem at, der er en forholdsvis stor geografisk afstand. På den måde har SH ikke umiddelbart en markant fordel på længere sigt, selvom de har filialer i områder, som er svagt repræsenteret af andre pengeinstitutter.

Med den baggrund vurderes det at kunder med en sund økonomi, har en ret stor forhandlingsstyrke, som i fremtiden vil blive endnu større i takt med den elektroniske udvikling og eventuelle prisfokusering.

Truslen fra nye indtrængere

At etablere sig med pengeinstitutlicens i Danmark kræver, at der leves op til en lang række lovkrav og regler, som er beskrevet løbende i rapporten. Da opfyldelse af kravene kan kræve forholdsvis meget kapital og indtjeningspotentialet er forholdsvis lavt vurderes det ikke umiddelbart attraktivt, at etablere sig med traditionel pengeinstitutdrift med filialåbning i de områder, hvor de to pengeinstitutter er repræsenteret. I stedet skal den reelle trussel fra nye indtrængere findes på andre områder.

I den seneste tid har der været en del medieomtale af supermarkeds kæden Coops drøm om, at etablere sig på pengeinstitutmarkedet⁷⁴. Hvorvidt det lykkedes for dem at drive pengeinstitut fra supermarkederne er endnu uvist. Tiltaget vil dog uden tvivl kunne få konsekvenser for den danske pengeinstitutsektor herunder også SH og NSB, da supermarkeds kæden har et stort distributionsnet i hele landet.

Også den teknologiske udvikling med internetrådgivning mv. kan på sigt være en reel trussel for SH og NSB. Dette begrundes med at internetbanker ofte har langt lavere drifts- og etableringsomkostninger og derved kan stille skarpere priser for at tiltrække kunderne, hvis uddannelsesmæssige baggrund og viden øges progressivt.

Med baggrund i ovenstående vurderes det ikke sandsynligt at pengeinstitutter åbner filialer i de områder, hvor SH og NSB er etableret. I stedet skal konkurrenterne i fremtiden findes i form af alternative pengeinstitutter i henholdsvis supermarkeder eller på internettet.

⁷⁴ Artikel: Dansk supermarkeds kæde i fuld gang med at realisere bankdrøm. Offentliggjort: 21.03.13 www.finanswatch.dk

Truslen fra substituerende produkter

Pengeinstitutter har traditionelt kunnet have mange af produkterne for dem selv. Dette er dog ændret med tiden, hvor flere virksomheder tilbyder substituerende produkter såsom;

- Konto- og betalingskort
- Blacolån uden sikkerhed
- Finansiering på købekontrakt
- Leasingaftaler
- Finansiering uden direkte omkostninger forbundet (ses ofte hos mobilselskaber som en måde at skabe mersalg)

Udover ovenstående findes i dag mange alternative rådgivningsmuligheder, hvorfor pengeinstitutterne heller ikke har ene ret her. Herunder skal det tillige siges at kunderne i dag, er mere oplyste end for år tilbage.

Det skal også fremhæves at mange virksomheder i de seneste år, er begyndt at fokusere på deres kerneforretning. Det betyder at pengeinstitutternes produkter, som ikke udbydes af dem selv ofte kan fås til en anden pris direkte hos leverandøren, da kunden på den måde kan springe et led over. Mange pengeinstitutter oplever med den baggrund, at prisen på mange af de produkter som udbydes er i fokus – ofte med baggrund i oplysninger fra medier.

Også vigtigheden i at have velfungerende selvserviceprodukter er ved at gå op for de fleste pengeinstitutter, da konkurrenterne altid er i gang med at videreudvikle deres løsninger for at forsøge at opnå en grad af differentiering.

Det er intet der tyder på at graden af substituerende produkter bliver mindre i fremtiden, hvorfor hvert enkelt pengeinstitut må forsøge at finde en måde at differentiere sig på i kampen om kunderne og indtjeningen.

Konkurrencesituationen

Selvom antallet af pengeinstitut filialer er faldet fra 2.000 stk. i 2006 til ca. 1.400 stk. i 2012 er konkurrencen blandt danske pengeinstitutter ikke blevet mindre de senere år⁷⁵.

Den finansielle krise og de mange krav og reguleringer sætter pres på indtjeningen i pengeinstitutterne, hvor flere har måttet søge mod fusionspartnere de senere år. De tilbageværende pengeinstitutter er på den måde blevet større og intet tyder på, at denne udvikling vil ændre sig. Den geografiske placering af filialer er således af mindre betydning i dag, end den var for bare få år siden.

Netop denne udvikling stiller store krav til differentieringen på andre områder, som pris og elektroniske selvserviceprodukter. Kunderne kan med den baggrund i nogen grad ”købes” i form af pris-dumping og tilførsel af markant udviklingskapital til selvservice-segmentet.

Da prisen i fremtiden kan have stor betydning for kundetilgangen opleves der i denne tid, at mange pengeinstitutter tilpasser organisationen for at omkostningsminimere, der hvor det er muligt.

Omkostningerne for at få kunderne til at skifte pengeinstitut afholdes ofte af det nye pengeinstitut, som også sørger for at kunderne oplever, at pengeinstitutskiftet kan foregå uden problemer.

Med baggrund i ovenstående kan det konstateres, at konkurrencesituationen i sektoren er skærpet og at yderligere konsolidering utvivlsomt vil forekomme. Det stilles i fremtiden større krav til differentiering mellem pengeinstitutterne, ligesom også prisen formentlig vil have en væsentlig betydning. Alt tyder på, at der vil blive flere mellemstore pengeinstitutter (Gruppe 2 og 3) og langt færre mindre pengeinstitutter (Gruppe 4), da konkurrencen i nogen grad med tiden vil flytte fra geografisk placering til selvserviceprodukter m.m.

⁷⁵ Artikel: Antallet af bankfilialer rundbarberet. Offentliggjort 12.03.13 www.finanswatch.dk

BILAG 3 – Nøgletalsforklaring og -oversigt fra SH og NSB i årene 2009-2012

Nøgletalsdefinitioner

Egenkapitalforrentning efter skat:	Resultat efter skat i pct. af gennemsnitlig egenkapital. Gennemsnitlig egenkapital beregnes som simpelt gennemsnit af primo og ultimo.
Afkastningsgrad:	Resultat af primær drift i pct. af gennemsnitlige aktiver.
Indtjening pr. medarbejder:	Årets resultat sættes i forhold til antal fuldtidsbeskæftigede.
Medarbejder pr. balance mia.:	Antal fuldtidsbeskæftiget i forhold til den samlede balance i milliarder.
Nedskrivningsprocent:	Årets nedskrivninger i pct. af udlån + nedskrivninger på udlån + garantier + hensættelser på garantier.
Solvensprocent:	Basiskapital efter fradrag i pct. af risikovægtede aktiver i alt.
Kernekapitalprocent:	Kernekapital efter fradrag i pct. af risikovægtede aktiver i alt.
Gearing:	Udlån i forhold til egenkapital.
Børskurs/indre værdi pr. aktie:	Børskurs i forhold til indre værdi pr. aktie.
Basiskapitalforrentning:	Basiskapital efter fradrag i forhold til årets resultat.
GAP DKK	Forskellen mellem rentefølsomme passiver og rentefølsomme aktiver.
Relative GAP ratio	GAP DKK i forhold til den samlede balance.
Rentefølsomhed	Rentefølsomme aktiver i forhold til rentefølsomme passiver.

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/totale aktiver}} \times \frac{\text{årets resultat}}{\text{totale aktiver}} \times \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

= Hvor meget kan pengeinstituttet udvide sin balance og fastholde sin solvens givet det samme vægtningsmix.

Rentefølsomme aktiver er beregnet med udlån og tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker.

Rentefølsomme passiver er beregnet med indlån og gæld til kreditinstitutter og centralbanker.

Nørresundby Bank A/S

Nøgletal i T.DKK og %	2009	2010	2011	2012
ROE	2,60%	4,80%	3,20%	5,44%
ROA	0,30%	0,60%	0,44%	0,78%
Indtj. pr. medarb.	107	212	151	281
Medarb. pr. balance mia.	35	35	35	36
Indtjening pr. omkostningskrone	1,1	1,2	1,17	1,27
Årets nedskrivningsprocent	1,7	1,2	0,9	
Solvensprocent	15,20%	15,00%	17,70%	17,70%
Kernekapitalprocent	14,60%	14,50%	16,70%	17,60%
Gearing (udlån/EK)	4,91	4,87	4,49	3,92
Antal beskæftigede	284	279	271	260
Børskurs ultimo	183,0	182,0	148,0	151,0
Børskurs/indre værdi pr. aktie	0,68	0,65	0,52	0,5
Basiskapitalens forrentning	2,67%	5,07%	3,11%	5,64%
Rentefølsomme aktiver	6.874.971	6.266.305	6.156.186	5.504.914
Rentefølsomme passiver	7.896.315	7.539.232	7.034.196	6.877.816
GAP DKK	-1.021.344	-1.272.927	-878.010	-1.372.902
Relative GAP ratio	-0,10	-0,13	-0,09	-0,15
Rentefølsomhed	0,870655616	0,831159593	0,875179765	0,800386925
ICGR	2,52%	3,98%	2,47%	4,76%

Sparekassen Himmerland A/S

Nøgletal i T.DKK og %	2009	2010	2011	2012
ROE	1,40%	-2,60%	-6,90%	0,50%
ROA	0,18%	-0,32%	-0,98%	0,07%
Indtj. pr. medarb.	79	-140	-338	27
Medarb. pr. balance mia.	44	44	34	38
Indtjening pr. omkostningskrone	1	0,9	0,8	1
Årets nedskrivningsprocent	2,9	3,2	3	2,6
Solvensprocent	21,40%	18,70%	18,10%	17,30%
Kernekapitalprocent	19,10%	17,80%	17,50%	18,60%
Gearing (udlån/EK)	4,22	4,20	4,63	4,17
Antal beskæftigede	266	280	299	281
Børskurs ultimo	315,0	244,5	150,0	112,5
Børskurs/indre værdi pr. aktie	1,1	0,9	0,6	0,4
Basiskapitalens forrentning	1,08%	-2,24%	-6,59%	0,56%
Rentefølsomme aktiver	7.485.753	7.491.628	7.095.408	6.838.656
Rentefølsomme passiver	8.422.416	7.350.981	7.177.750	7.577.369
GAP DKK	-936.663	140.647	-82.342	-738.713
Relative GAP ratio	-0,08	0,01	-0,01	-0,07
Rentefølsomhed	0,888789274	1,019133093	0,98852816	0,902510621
ICGR	1,38%	-2,62%	-7,14%	0,54%

Forklaring og udregning af WACC

Nøgletallet WACC (Weighted average cost of capital) udregner de gennemsnitlige vejede kapitalomkostninger for et pengeinstitut. Altså udtrykker beregningen hvad det koster for et pengeinstitut at funde sig i markedet.

Formlen for udregningen ser således ud: $k_w = k_d (1 - T) * L + k_e (1 - L)$

Overordnet kan beregningen opdeles i to led, hvor det første led i formlen angiver hvad fremmedkapitalen koster efter skat, mens andet led fortæller, hvad egenkapitalen koster.

Første del af formlen er k_d angiver omkostningerne ved den rentebærende gæld og beregnes, som renteudgifter delt med de rentebærende passiver. Rentebærende passiver findes ved at fratrække egenkapital og puljer fra de samlede passiver. Første parentes indeholder T , som angiver skattesatsen, som i Danmark er 25 %. L udtrykker hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret ved rentebærende gæld og beregnes ved at dele de rentebærende passiver med den samlede balancesum. k_e udtrykker investorernes krav til afkastet på egenkapitalen. k_e udregnes ved hjælp af CAPM modellen, som estimerer et forventet afkast, forudsat at risikoen kendes. CAPM beregnes som $r_f + \beta(k_m - r_f)$. I beregningen fastsættes den risikofrie rente til 4 % med baggrund i det gennemsnitlige afkast på en 10-årig statsobligation⁷⁶. Afkastet på markedsporteføljen fastsættes til 11 % med baggrund i udviklingen på OMX C20 de seneste 10 år⁷⁷. For at gøre beregningen sammenlignelig med andre pengeinstitutter, fastsættes Beta til 1. På den måde er den systematiske risiko lig med risikoen i markedsporteføljen, hvilket i praksis ikke er tilfældet, da risikoen i pengeinstitutterne selvfølgelig er forskellige.

Den gennemsnitlige omkostning for kapitalen fremkommer ved at lægge de to led sammen.

Niveauet for WACC kan med fordel sammenlignes med en pengemarkedsrente for på den måde at fastslå om pengeinstitutttet funder sig dårligere end det generelle pengemarked. Hvis dette er tilfældet på længere sigt, bør pengeinstitutttet overveje at nedbringe balancen og placere den resterende kapital i pengemarkedet, som jo giver et bedre afkast.

⁷⁶ Beregning findes på næste side med udgangspunkt i data fra Nationalbankens Statistikbank (DNRENTA)

⁷⁷ Beregning findes på en af de næste sider med udgangspunkt i data fra Nasdaq OMX.

Den dyreste kapital vil som udgangspunkt altid være egenkapitalen, da investorernes krav til afkast følger den risiko som påtages som aktionær. Hvis investorernes krav til afkastet er lavt i en periode, vil det også positivt påvirke WACC. Ligesom også en nedbringelse af egenkapitalen via udbyttebetaling eller negativt afkast belønnes i nøgletallet. Dog alene på kort sigt, idet prisen på fremmedkapitalen alt andet lige vil stige på længere sigt.

WACC kan i øvrigt også forbedres ved at nedbringe renteudgifterne på fremmedkapitalen, hvilket kan ske på flere måder. Som oftest sker det ved, at sikre bedre vilkår på de indgåede aftaler eller lave nye aftaler med kortere løbetid.

Udregning af WACC

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

1. led viser hvad fremmedkapitalen koster efter skat

2. led viser hvad egenkapitalen koster

k_w = Vejet gennemsnitlig pris på ny kapital

k_d = Prisen for passiver (det pengeinstitut har lånt)

k_d = renteudgifter / (passiver - egenkapital)

T = skat

T = 25%

L = (passiver - egenkapital) / aktivsum

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

= CAPM

Den risikofrie rente fastsættes til 4 % med baggrund i oplysningerne på næste side.

Beta som er et samvariationsmål, der angiver den systematiske risiko i forhold til et indeks fastsættes til 1.

k_m = forventet afkast på markedsporteføljen fastsættes til 11% med baggrund i beregningen på næste side. k_e er dermed altid 0,11 ud fra disse forudsætninger

Nørresundby Bank A/S	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360
Indkomst e skat	30.453	59.148	40.824	73.041
Udbytte	0	9.200	9.200	9.200
Renteudgifter	177.482	88.199	85.488	77.172
Balance	10.051.309	9.903.173	9.358.656	9.352.389
Egenkapital	1.208.478	1.254.829	1.281.640	1.342.551
Garantkapital	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	728.471	853.929	818.773	912.059
Skattesats i %	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1
Risikofri rente i %	4	4	4	4
Markedsafkastet i %	11	11	11	11
k_d	0,021872581	0,011315666	0,011778057	0,010872697
L	0,87037445	0,861333278	0,849923002	0,840936196
K_e	0,11	0,11	0,11	0,11
Pris fremmedkap.	1,43%	0,73%	0,75%	0,69%
Pris egenkap.	1,43%	1,53%	1,65%	1,75%
WACC	2,85%	2,26%	2,40%	2,44%

Sparekassen Himmerland A/S	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360
Indkomst e skat	20.998	-39.144	-100.981	7.679
Udbytte	0	0	0	0
Renteudgifter	227.984	200.791	180.670	145.874
Balance	11.668.554	12.301.853	10.255.387	10.554.734
Egenkapital	1.526.430	1.495.745	1.413.466	1.421.322
Garantkapital	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	527.978	548.107	436.253	481.928
Skattesats i %	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1
Risikofri rente i %	4	4	4	4
Markedsafkastet i %	11	11	11	11
kd	0,023713391	0,019574087	0,02149383	0,016861154
L	0,862984643	0,872743124	0,856049831	0,858895128
Ke	0,11	0,11	0,11	0,11
Pris fremmedkap.	1,53%	1,28%	1,38%	1,09%
Pris egenkap.	1,51%	1,40%	1,58%	1,55%
WACC	3,04%	2,68%	2,96%	2,64%
Nordjyske Bank A/S	2009	2010	2011	2012
dage	360	360	360	360
Indkomst e skat	62.703	92.918	50.487	61.073
Udbytte	0	8.040	8.040	8.040
Renteudgifter	138.102	78.838	86.820	70.843
Balance	8.961.713	9.646.426	8.373.579	8.420.047
Egenkapital	1.107.488	1.205.852	1.245.222	1.304.003
Garantkapital	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	596.303	736.679	871.202	777.844
Skattesats i %	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1
Risikofri rente i %	4	4	4	4
Markedsafkastet i %	11	11	11	11
kd	0,01902776	0,010233525	0,013875316	0,011177148
L	0,867611032	0,864659232	0,834023004	0,829368181
Ke	0,11	0,11	0,11	0,11
Pris fremmedkap.	1,24%	0,66%	0,87%	0,70%
Pris egenkap.	1,46%	1,49%	1,83%	1,88%
WACC	2,69%	2,15%	2,69%	2,57%

Fastsættelse af den risikofrie rente sker ud fra følgende element: Gennemsnitligt afkast på en 10-årig statsobligation siden 2011. Gennemsnittet af nedenstående er 3,9 % p.a., som afrundes til et helt tal svarende til 4 % p.a.

Rentesatser og aktieindeks (årsobservationer) efter opgørelsesmetode, instrument og tid			
	2002	2003	
Årsgennemsnit			
Obligationsrente - Statsobligationer (Stående lån), løbetid 10 år (1987-2011)	5,0514	4,3099	

Renten Cibor 3 anvendes som sammenligningsgrundlag i WACC. Tallene er taget fra Danmarks Nationalbanks Statistikbank (DNRENTA)

Rentesatser og aktieindeks (årsobservationer) efter opgørelsesmetode, instrument og tid				
	2009	2010	2011	2012
Årsgennemsnit				
Pengemarkedsrente - CIBOR, løbetid 3 måneder (1989-)	2,4824	1,2455	1,3847	0,6161

Fastsættelse af markedsafkastet sker ud fra nedenstående elementer.

OMX Copenhagen 20

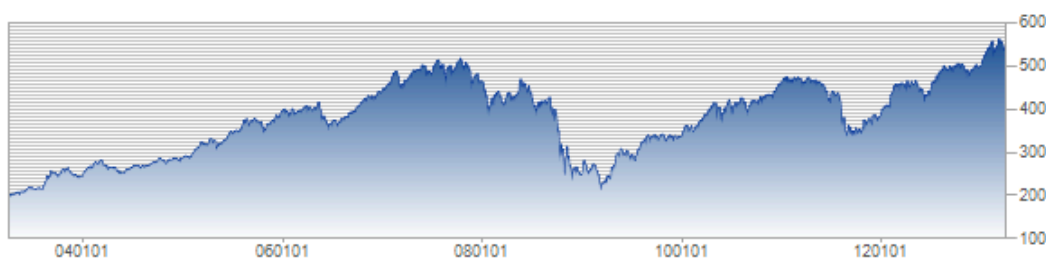
Indeks info

Index activity

Historiske priser

OMX Copenhagen 20

Navn	Seneste	Omsætning	%	Høj	Lav	Opdateret (CET)
OMX Copenhagen 20	543,50	2.251.922.202	0,53	547,17	540,45	16:59:57



Historik

Søg på historiske priser

Fra: 2003-04-01

Til: 2013-04-01

Søg



Date	High price	Low price	Closing price	Average price	Total volume	Turnover
2013-03-27	541,40	531,78	534,47		1	2.682.893.459
2013-03-26	538,78	534,46	538,77		1	2.177.131.459
2013-03-25	541,27	534,86	536,21		1	2.556.284.720
2013-03-22	536,04	530,12	534,24		1	2.710.088.223
2013-03-21	541,18	535,54	537,06		1	2.690.350.476
2003-04-09	199,22	194,63	198,82			
2003-04-08	202,41	197,20	198,15			
2003-04-07	204,69	196,58	202,19			
2003-04-04	197,06	193,82	196,58			
2003-04-03	196,62	189,19	194,30			
2003-04-02	192,34		192,32			
2003-04-01	189,24	185,86	187,22			

Da slutkurser ikke kan konverteres til Excel er der i stedet foretaget simpel beregning, som viser at OMX C20 i de seneste 10 år har givet et afkast på ca. 11 % p.a.

Beregningen understøttes af en benchmark-beregning på investeringsforeningen Spar Index OMX C20 Capped Index hjemmeside, hvor benchmark for afdelingen er OMX C20, som jf. deres beregninger udgør 11,03 %. Med den baggrund fastsættes markedsafkastet til 11 %, hvilket har betydning for prisen på egenkapitalen.

<http://www.sparindex.dk/afdelinger/europa/omx%20c20%20capped%20index.aspx>

BILAG 4 – Resultat- og balanceopgørelse fra SH og NSB i årene 2009-2012

Nørresundby Bank A/S

Resultatopgørelse i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Renteindtægter	498.270	394.135	391.519	371.728
Renteudgifter	177.482	88.199	85.488	77.172
Netto renteindtægter	320.788	305.936	306.031	294.556
Udbytte af aktier mv.	4.405	1.724	1.765	2.148
Gebyrer og provisionsindt.	102.889	122.894	125.996	140.469
Afgivne gebyrer og provisionsudg.	9.132	11.064	12.361	12.978
Netto rente- og gebyrindt.	418.950	419.490	421.431	424.195
Kursreguleringer	49.000	25.185	-15.185	31.637
Andre driftsindtægter	3.037	5.526	5.369	3.826
Udgifter til personale og administration	242.832	251.325	258.494	256.988
Af- og nedskrivninger	18.202	9.163	11.629	5.753
Andre driftsudgifter	28.744	24.616	15.084	11.237
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	138.694	88.567	66.386	88.193
Tab på garanti vedr. bankpakke 1	0	0	0	0
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virk.	97	0	0	0
Resultat før skat	42.612	76.530	60.022	97.487
Skat	12.159	17.382	19.198	24.446
Årets resultat	30.453	59.148	40.824	73.041

Sparekassen Himmerland A/S

Resultatopgørelse i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Renteindtægter	579.388	533.528	506.129	467.905
Renteudgifter	227.984	200.791	180.670	145.874
Netto renteindtægter	351.404	332.737	325.459	322.031
Udbytte af aktier mv.	2.860	2.264	3.509	3.570
Gebyrer og provisionsindt.	142.453	126.689	126.838	139.668
Afgivne gebyrer og provisionsudg.	4.747	7.288	7.492	8.304
Netto rente- og gebyrindt.	491.970	454.402	448.314	456.965
Kursreguleringer	73.124	66.386	-27.340	52.166
Andre driftsindtægter	9.149	6.483	8.708	5.733
Udgifter til personale og administration	248.212	262.252	295.002	274.175
Af- og nedskrivninger	13.360	10.956	13.712	11.998
Andre driftsudgifter	36.606	47.686	1.360	12.836
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	236.378	246.653	261.086	206.217
Tab på garanti vedr. bankpakke 1	23.325	21.130	0	0
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virk.	636	2.768	1.419	485
Resultat før skat	16.998	-58.638	-140.059	10.123
Skat	-4.000	-19.494	-39.078	2.444
Årets resultat	20.998	-39.144	-100.981	7.679

Nørresundby Bank A/S

Balance i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Aktiver				
Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	57.643	59.529	62.755	128.845
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	939.117	156.810	407.807	236.033
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	0	0	0	0
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.935.854	6.109.495	5.748.379	5.268.881
Obligationer til dagsværdi	1.859.364	2.153.443	1.748.915	2.260.936
Aktier mv.	196.805	246.569	233.746	263.472
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	9.357	0	0	0
Aktiver tilknyttet puljeordninger	728.471	853.929	818.773	912.059
Immaterielle aktiver	2.310	1.733	1.155	578
Grunde og bygninger i alt	203.519	201.025	202.112	191.173
heraf investeringsejd.	55.049	60.600	60.560	52.654
heraf domicilejd.	148.470	140.425	141.555	138.519
Øvrige materielle aktiver	10.510	9.081	8.564	5.748
Aktuelle skatteaktiver	22.753	4.876	2.661	0
Udskudte skatteaktiver	0	0	0	572
Aktiver i midlertidig besiddelse	2.840	21.794	21.794	0
Andre aktiver	73.700	77.453	94.397	76.844
Periodeafgrænsningsposter	9.066	7.436	7.595	7.248
Aktiver i alt	10.051.309	9.903.173	9.358.656	9.352.389
Passiver				
Gæld				
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.622.930	1.552.265	995.681	543.612
Indlån og anden gæld	6.173.385	5.886.967	5.988.515	6.334.204
Indlån i puljeordninger	742.387	861.638	835.518	933.369
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142	6.142	6.142	6.142
Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	0	10.059
Andre passiver	148.282	218.446	173.455	160.814
Periodeafgrænsningsposter	1.076	1.347	1.716	1.438
Gæld i alt	8.694.202	8.526.805	8.001.027	7.989.638
Hensatte forpligtelser				
Hensættelser til pensioner og lign. forpligtelser	8.126	8.520	7.677	7.412
Hensættelser til udskudt skat	11.381	7.167	9.034	0
Hensættelser til tab på garantier	26.082	1.849	3.801	4.595
Andre hensatte forpligtelser	3.040	4.003	5.477	8.193
Hensatte forpligtelser i alt	48.629	21.539	25.989	20.200
Efterstillede kapitalindskud				
Efterstillede kapitalindskud	100.000	100.000	50.000	0
Egenkapital				
Aktiekapital	46.000	46.000	46.000	46.000
Opskrivningshenlæggelser	27.968	24.228	23.678	20.910
Lovpligtige reserver	3.137	0	0	0
Overført overskud	1.131.373	1.175.401	1.202.762	1.266.441
Foreslået udbytte	0	9.200	9.200	9.200
Egenkapital i alt	1.208.478	1.254.829	1.281.640	1.342.551
Passiver i alt	10.051.309	9.903.173	9.358.656	9.352.389

Sparekassen Himmerland A/S

Balance i T.DKK	2009	2010	2011	2012
Aktiver				
Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	137.434	128.447	47.352	312.526
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.045.039	1.208.226	549.385	915.476
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	36.831	0	41.960	46.922
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	6.403.883	6.283.402	6.504.063	5.876.258
Obligationer til dagsværdi	2.467.363	3.118.458	1.632.619	1.871.354
Aktier mv.	419.062	550.301	549.815	575.836
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	13.327	16.095	17.958	19.024
Aktiver tilknyttet puljeordninger	527.978	548.107	436.253	481.928
Immaterielle aktiver	39.617	40.553	61.986	59.682
Grunde og bygninger i alt	12.485	140.053	146.777	150.156
heraf investeringsejd.	55.610	49.760	51.471	86.121
heraf domicilejd.	72.875	90.293	95.306	64.035
Øvrige materielle aktiver	21.426	20.426	15.926	11.442
Aktuelle skatteaktiver	30.417	18.840	8.857	706
Udskudte skatteaktiver	0	18.050	57.000	54.000
Aktiver i midlertidig besiddelse	19.593	32.428	30.344	23.205
Andre aktiver	365.417	163.441	132.877	140.374
Periodeafgrænsningsposter	12.682	15.026	22.215	15.845
Aktiver i alt	11.668.554	12.301.853	10.255.387	10.554.734
Passiver				
Gæld				
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.231.943	221.802	10.849	327.178
Indlån og anden gæld	6.666.451	6.705.862	6.746.962	6.955.001
Indlån i puljeordninger	527.978	548.107	436.253	481.928
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	409.787	2.230.467	870.906	722.703
Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	0	0
Andre passiver	735.135	666.445	352.797	348.501
Periodeafgrænsningsposter	1.068	1.159	1.425	1.335
Gæld i alt	9.572.362	10.373.842	8.419.192	8.836.646
Hensatte forpligtelser				
Hensættelser til pensioner og lign. forpligtelser	0	0	503	0
Hensættelser til udskudt skat	8.500	0	0	0
Hensættelser til tab på garantier	37.240	8.949	2.287	1.576
Andre hensatte forpligtelser	0	0	0	0
Hensatte forpligtelser i alt	45.740	8.949	2.790	1.576
Efterstillede kapitalindskud				
Efterstillede kapitalindskud	524.022	423.317	419.939	295.190
Egenkapital				
Aktiekapital	54.964	54.964	54.964	54.964
Opskrivningshenlæggelser	14.924	14.924	14.924	14.924
Lovpligtige reserver	11.327	14.095	15.514	16.704
Overført overskud	1.445.215	1.411.762	1.328.064	1.334.730
Foreslået udbytte	0	0	0	0
Egenkapital i alt	1.526.430	1.495.745	1.413.466	1.421.322
Passiver i alt	11.668.554	12.301.853	10.255.387	10.554.734

BILAG 5 – Kapitaldækningsopgørelse fra SH og NSB i årene 2009-2012

Nørresundby Bank A/S

Kapitaldækningsopgørelse	2009	2010	2011	2012
Solvensprocent	15,20%	15,00%	17,70%	17,70%
Kernekapitalprocent	14,60%	14,50%	16,70%	17,60%
Individuelt solvensbehov	8,00%	8,00%	8,00%	10,80%
Solvensoverdækning	7,20%	7,00%	9,70%	6,90%
Kapitalsammensætning i T.DKK				
Egenkapital	1.208.478	1.254.829	1.281.640	1.342.551
Hybrid kernekapital	0	0	0	0
Fradrag i kernekapital:				
opskrivningshenlæggelser	27.968	24.228	23.678	20.910
immaterielle aktiver	2.310	1.733	1.155	578
foreslået udbytte	0	9.200	9.200	9.200
udskudte skatteaktiver	0	0	0	572
fradrag af egne aktier til sikkerhed for udlån	0	0	6.938	14.256
halvdelen af sum af kap.andele mv. >10 %	83.404	88.899	1.303	12.008
Kernekapital	1.094.796	1.130.769	1.239.366	1.285.027
Opskrivningshenlæggelser	27.968	24.228	23.678	20.910
Supplerende kapital	100.000	100.000	50.000	0
Fradrag i basiskapital:				
halvdelen af sum af kap.andele mv. >10 %	83.404	88.899	1.303	12.008
Basiskapital efter fradrag	1.139.360	1.166.098	1.311.741	1.293.929
Tilstrækkelig basiskapital	601.073	622.155	593.217	584.551
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisici mv.	6.131.456	6.290.844	5.975.275	5.643.518
Vægtede poster med markedsrisici	651.504	722.192	627.475	857.010
Vægtede poster med operationelle risici	749.697	785.471	832.901	825.866
Gruppevis nedskrivninger under standardmetoden	-19.244	-21.574	-20.435	-19.501
Risikovægtede poster i alt	7.513.413	7.776.933	7.415.216	7.306.893

Sparekassen Himmerland A/S

Kapitaldækningsopgørelse	2009	2010	2011	2012
Solvensprocent	21,40%	18,70%	18,10%	17,30%
Kernekapitalprocent	19,10%	17,80%	17,50%	18,60%
Individuelt solvensbehov	9,40%	10,20%	11,20%	11,30%
Solvensoverdækning	12,00%	8,50%	6,90%	6,00%
Kapitalsammensætning i T.DKK				
Egenkapital	1.526.430	1.495.745	1.413.466	1.421.332
Hybrid kernekapital	294.438	294.688	294.939	295.190
Fradrag i kernekapital:				
opskrivningshenlæggelser	14.924	14.924	14.924	14.924
immaterielle aktiver	39.617	40.553	61.986	59.682
udskudte skatteaktiver	0	18.050	57.000	54.000
halvdelen af sum af kap.andele mv. >10 %	34.078	53.214	91.394	118.456
Kernekapital	1.732.249	1.663.692	1.483.101	1.469.460
Opskrivningshenlæggelser	14.924	14.924	14.924	14.924
Supplerende kapital	225.000	125.000	125.000	0
Fradrag i basiskapital:				
halvdelen af sum af kap.andele mv. >10 %	34.078	53.214	91.394	118.456
Basiskapital efter fradrag	1.938.095	1.750.402	1.531.631	1.365.928
Tilstrækkelig basiskapital	725.003	747.696	949.502	894.132
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisici mv.	7.507.289	7.227.910	6.954.849	6.486.495
Vægtede poster med markedsrisici	895.867	1.329.032	620.917	481.123
Vægtede poster med operationelle risici	659.379	789.253	880.218	918.939
Risikovægtede poster i alt	9.062.535	9.346.195	8.455.984	7.886.557

Appendiks 3: Pengeinstitutternes nøgletal 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Institutniveau					
Solvensprocent	12,28	14,30	17,84	17,90	20,09
Kernekapitalprocent	9,20	10,84	14,55	15,02	17,24
Årets egenkapitalforrentning før skat	17,20	-2,80	-6,54	1,69	1,42
Årets egenkapitalforrentning efter skat	14,14	-2,63	-6,53	0,67	0,74
Indtjening pr. omkostningskrone	1,86	0,92	0,86	1,04	1,04
Renterisiko	1,96	2,07	1,49	0,67	0,28
Udlån plus nedskrivninger herpå i forhold til indlån	132,06	137,80	123,56	124,80	113,91
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	101,34	82,78	163,41	160,23	127,25
Summen af store engagementer	123,11	90,39	45,62	46,79	32,23
Akkumuleret nedskrivningsprocent	0,55	1,58	3,30	3,86	3,59
Årets nedskrivningsprocent	-0,01	0,98	2,24	1,41	1,08
Årets udlånsvækst	25,67	5,83	-12,78	-0,06	-6,87
Udlån i forhold til egenkapital	8,81	9,58	8,19	7,63	6,65
Koncernniveau					
Solvensprocent	10,23	12,63	15,72	16,12	17,42
Kernekapitalprocent	7,54	9,35	12,65	13,39	14,85
Årets egenkapitalforrentning før skat	18,49	0,47	-2,75	2,25	2,25
Årets egenkapitalforrentning efter skat	14,43	-0,40	-3,79	0,57	1,15
Indtjening pr. omkostningskrone	1,73	1,01	0,94	1,05	1,06
Renterisiko	2,38	2,58	1,79	0,89	0,44
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet	102,05	83,68	164,47	160,90	102,17
Summen af store engagementer	134,00	103,23	49,93	53,14	23,32
Akkumuleret nedskrivningsprocent	0,36	0,93	2,41	2,93	2,53
Årets nedskrivningsprocent	-0,01	0,67	1,53	1,00	0,80
Årets udlånsvækst	19,44	5,87	-7,27	1,23	-3,96
Udlån i forhold til egenkapital	14,97	16,21	14,56	13,59	12,01

Anm.: Nøgletallene er beregnet på baggrund af de institutter, der eksisterede i de enkelte år.

Kilde: Indberetninger til Finanstilsynet.

Appendiks 2: Pengeinstitutternes årsregnskaber på grupper 2010-2011

Mio. kr.	Gruppe 1			Gruppe 2			Gruppe 3			Gruppe 4		
	2010	2011	Æn- dring	2010	2011	Æn- dring	2010	2011	Æn- dring	2010	2011	Æn- dring
Resultat poster (uddrag)												
Netto renteindtægter	42.737	36.786	-14%	7.834	6.486	-17%	8.154	8.170	0%	109	93	-15%
Udbytte af aktier mv.	607	728	20%	95	74	-22%	97	87	-10%	1	1	0%
Netto gebyrindtægter	14.663	14.426	-2%	1.234	1.119	-9%	2.781	2.807	1%	73	60	-18%
Netto rente- og gebyrind	58.007	51.940	-10%	9.163	7.680	-16%	11.031	11.064	0%	183	154	-16%
Kursreguleringer	1.551	701	-55%	2.783	1.778	-36%	655	-379	-158%	10	-7	-170%
Udgifter til pers. og adm.	30.953	33.328	8%	7.861	7.041	-10%	7.352	7.639	4%	140	116	-17%
Nedskrivninger på udlån	21.028	16.118	-23%	9.549	3.579	-63%	5.262	4.571	-13%	39	23	-40%
Resultat af kapitalandele	8.078	3.516	-56%	615	252	-59%	-830	821	*	0	0	0%
Resultat før skat	12.601	5.558	-56%	-5.357	-635	88%	-2.525	-1.339	47%	3	3	0%
Skat	2.656	2.233	-16%	-202	-99	51%	7	-513	-7429%	4	3	-25%
Årets resultat	9.944	3.325	-67%	-5.155	-536	90%	-2.532	-825	67%	-2	0	*
Balance poster (uddrag)												
Tilg. hos kreditinst.	508.322	453.193	-11%	19.586	13.957	-29%	35.265	30.993	-12%	453	310	-32%
Udlån	1.600.103	1.482.573	-7%	164.413	135.638	-18%	185.576	166.556	-10%	1.846	1.584	-14%
Obligationer	817.821	849.435	4%	65.714	62.368	-5%	57.957	43.149	-26%	831	676	-19%
Aktier m.v.	13.581	13.349	-2%	5.794	4.455	-23%	8.195	7.805	-5%	129	88	-32%
Gæld til kreditinstitutter	691.223	747.283	8%	28.732	25.051	-13%	46.936	25.536	-46%	27	53	96%
Indlån	1.294.004	1.306.686	1%	151.719	140.464	-7%	177.249	176.226	-1%	2.758	2.185	-21%
Udstedte obligationer	555.821	440.808	-21%	50.831	40.331	-21%	27.726	19.287	-30%	1	1	0%
Egenkapital i alt	184.054	204.036	11%	25.414	24.598	-3%	38.561	40.961	6%	580	486	-16%
Balance	3.673.051	3.771.060	3%	288.265	253.347	-12%	317.441	279.460	-12%	3.484	2.804	-20%
Garantier	425.440	318.722	-25%	26.620	20.183	-24%	41.346	34.315	-17%	401	251	-37%
Andre forpligtigelser	166.501	162.588	-2%	4.338	3.555	-18%	3.257	1.276	-61%	1	1	0%
Udvalgte Nøgletal (institutniveau)												
Solvensprocent	17,98	20,39		14,31	15,45		20,06	22,17		23,54	25,65	
Kernekapitalprocent	15,15	17,32		12,50	13,42		16,07	19,97		22,86	24,69	
Årets EK-forrent. før skat	7,11	2,89		-21,21	-2,51		-6,74	-3,43		0,46	0,55	
Indtj. pr. omk. krone	1,21	1,10		0,71	0,94		0,82	0,89		1,01	0,44	
Akk. nedskr. procent	2,66	3,12		10,55	6,11		6,86	5,77		4,03	4,06	
Årets nedskr. procent	1,01	0,87		4,47	2,16		2,16	2,15		1,68	1,23	

Anm.: * refererer til at beregningen ikke kan lade sig gøre.

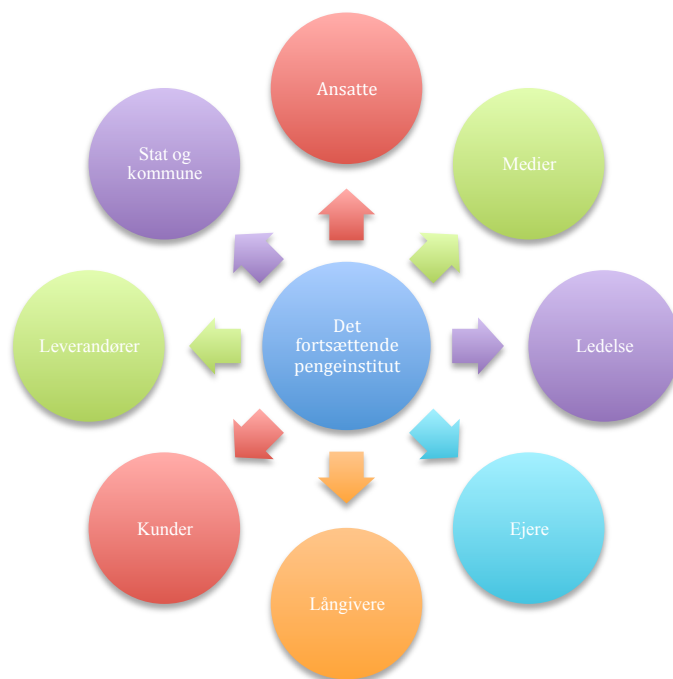
Der er i sammenligningstillene taget højde for fusioner samt udviklinger i omfanget af arbejdende kapital, der bevirker, at et institut overgår fra én gruppe til en anden. Det vil med andre ord sige, at grupperne er låst med udgangspunkt i gruppefordelingen i 2011.

Kilde: Indberetninger til Finanstilsynet.

I ethvert pengeinstituts nærmiljø findes en række interessegrupper, som på den ene eller anden måde kan have indvirkning på den daglige drift. Når der gennemføres omfattende organisatoriske ændringer, som en fusion mellem to pengeinstitutter, bør interessentgrupperne identificeres og analyseres. Til dette kan interessentmodellen nedenfor anvendes.

Interessentgrupperne kan opdeles i interne og eksterne og har ofte både sammenfaldende og modstridende interesser.

De eksterne interessegrupper er dem, som ikke direkte er involveret i pengeinstituttets drift, men som alligevel kan have stor betydning for det fremtidige eksistensgrundlag. De eksterne interesser omfatter blandt andet; kreditorer, leverandører, konkurrenter, kunder, pressen, tilsynsmyndigheder, skattemyndigheder og andre offentlige instanser.



Kilde: Interessentmodellen i bogen Organisationsteori – Struktur, kultur, processer. 5. Udgave af Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivelsdal – side 19

De interne interessegrupper er dem, som ofte er direkte involveret i pengeinstituttets drift, og som på den måde, kan have betydning for det fremtidige eksistensgrundlag. De interne interesser omfatter blandt andet; ejere, ledelse (bestyrelse) og ansatte.

Interessentmodellen er især velegnet til at synliggøre målsætninger, strategier og magtstrukturer mellem de enkelte interessegrupper. Det er ledelsens opgave at foretage en rationel koordinering af målsætninger, som alle interesser kan acceptere. Det er vigtigt, at den enkelte interessent har en opfattelse af, at belønningen modsvarer det løbende bidrag til det fortsættende pengeinstitut.

Interessentgruppernes betydning for et pengeinstitut kan variere i perioder og efter hvilke sammenhænge de diskuteres. Ved en fusion vil alle interesser blive berørt af ændringer, dog vil den største påvirkning formentlig ligge hos ansatte, kunder og ejere. Med den baggrund vil der i det efterfølgende blive fokuseret på disse interesser.

Medarbejdere og ledelse

I forbindelse med fusionen mellem SH og NSB vil de ansatte opleve en markant ændring i deres hverdag. Der vil i en periode, indtil fusionen er implementeret og i nogen grad også efter, opleves usikkerhed i ansættelsen. Usikkerheden bunder i visheden om, at der er medarbejdere som skal afskediges. Da de ansatte er en stor del af grundlaget for at gennemføre fusionen succesfuldt, er det vigtigt at ledelsen i særlig grad har fokus på netop denne interessentgruppe. Ændringer vil således kræve stor involvering og planlægning på alle niveauer i virksomheden, hvis loyaliteten til det fortsættende pengeinstitut skal opretholdes. En stor involverings- og informationsgrad kan være med til at opretholde medarbejdernes selvværd og derved agere ambassadører overfor de kunder og aktionærer, som måtte være utilfredse med beslutningen om fusion.

Ledelsen kan med fordel anvende en række værktøjer, som Herzberg 2 faktor teori til at fastholde og motivere medarbejderne gennem hele fusionsprocessen. Det er dog vigtigt, at man forholdsvis hurtigt i processen forsøger at danne sig et overblik over hvilke medarbejdere, som skal afskediges. På den måde nedbringes usikkerheden hos de øvrige ansatte. Afskedigelserne skal selvfølgelig være velbegrundede for ikke at skabe yderligere forvirring og utryghed i basisorganisationen. Netop tryghed i ansættelsen er et væsentligt element for mange pengeinstitutansatte i en tid, hvor afskedigelser hyppigt forekommer. Så jo hurtigere der kan skabes en følelse af tryghed i organisationen, jo mere effektivt vil arbejdet forløbe. Disse elementer stiller store krav til ledelsens kommunikationsevner, som i den grad skal signalere positivitet og motivation gennem hele processen. Ledelsen skal signalere åbenhed og opstille klare forventninger til organisationen gennem hele processen. Ligesom også ledelsen skal gå forrest og være med til at skabe en ny fælles kultur og vision for det fortsættende pengeinstitut således, at medarbejderne føler sig som en del af et nyt stort fællesskab. Hvis ikke ledelsen er i stand til at gennemføre ovenstående, er der stor sandsynlighed for at fusionsprojektet bliver en fiasko.

Ledelsen må under ingen omstændigheder have en overdreven tiltro til, at når strukturer, arbejdsgange og rammer er på plads, så finder medarbejderne ud af at samarbejde. I stedet skal ledelsen og mellemlederne være bevidste om, at medarbejdernes psykiske robusthed sættes på prøve under fusionsprocessen, hvilket for nogle kan medføre alvorlige kriser. Medarbejdere som gennem hele processen har været uden for indflydelse, kan lide af identitetstab og derved skabe markant usikkerhed i jobbet.

Organisationen kan på den måde komme til at lide af en række stressfaktorer, som ledelsen skal forsøge at undgå. Med den baggrund skal der skabes en åbenhed om eksempelvis nye kommunikationsmønstre, ledelsesreferencer, regler, politikker og vurderingskriterier. Ligesom også ændringer i belønningssystemer, magt- og statusforhold skal kommunikeres klart ud fra start.

Hvis ledelsen ikke formår at kommunikere klart og tydeligt kan stressfaktorerne medføre en faldende effektivitet og derved på sigt faldende konkurrenceevne. Fusionen vil i et sådant tilfælde kunne betegnes som en fiasko, idet medarbejdere, kunder og aktionærer alle vil opleve et forringet pengeinstitut.

Kunder

Da kunderne er det fortsættende pengeinstituts fremtidige indtjeningsgrundlag er det også vigtigt, at denne gruppe vises stor opmærksomhed i fusionsprocessen. Forandringerne kan skabe utryghed i en periode, såfremt de løbende ændringer ikke bliver kommunikeret ud på en passende måde. Samtidig er det vigtigt, at der ikke foretages omfattende indgreb i kundernes hverdagsøkonomi, det vil sige netbank, mobilbank mv., fra vedtagelsen af fusionen. Kundernes oplevelse af forløbet er af væsentlig betydning for det fortsættende pengeinstitut, som risikerer at tabe kunder til konkurrenter, såfremt forandringerne ikke gennemføres og kommunikeres succesfuldt. Man kan eksempelvis anvende kundepaneller til udvikling af den fremtidige netbank og mobilbank. Ved at inddrage kunderne i fusionsprocessen opleves en større grad af medejerskab og derved dybere forankring. Løbende kommunikation på facebook, hvor kunderne er tilstede og kan svare, kan også vise sig at være gavnligt for processen.

Aktionærer

Aktionærerne er ligeledes en væsentlig spiller i fusionsprocessen, idet de skal acceptere medejerskab af et fusionspengeinstitut og ikke det, de har kendt i adskillige år. Da mange af aktionærerne i både SH og NSB er kunder i pengeinstitutterne, forudsættes at der ikke er tale om en række professionelle investorer. Aktionærerne får med den baggrund opmærksomhed som kunder tillige.

Det er vigtigt at skabe en ny fællesskabsfølelse blandt aktionærerne i de to banker, som har været vant til forskellige aktionærevevents henover året. Man kunne efter vedtagelsen afholde

en række informationsmøder, hvor aktionærerne kan få lejlighed til at stille spørgsmål og det fortsættende pengeinstitut kan få lejlighed til at fremlægge visioner, fremtidsplaner og synergieffekter mere dybdegående end på et pressemøde.

I fusionsprocessen er det vigtigt, at få de tidligere SH aktionærer til at acceptere, at det nye fortsættende pengeinstitut har en markant bedre konkurrenceevne, end SH ville have ved at stå alene. Præsenteres dette budskab på tilfredsstillende vis, kan man i høj grad undgå konflikter omkring nedskrivning af værdierne i SH. Mediernes indvirkning på budskabet omkring ringe konkurrencedygtighed blandt mindre pengeinstitutter kan hjælpe informationen på vej.

Som afslutning på en interessentanalyse kan projektgruppen overveje at opstille overskuelige skemaer med interessenterne relation, forventninger, udbytte, succeskriterier, bidrag og behov for indflydelse/påvirkning. På den måde kan interessenterne betydning anskueliggøres for projektgruppen og ledelsen.