

HD I Finansiell Rådgivning
Aalborg Universitet 2013-2015

Specialeafhandling

Implementering af prioritetslån i Sparekassen Thy



Sparekassen Thy

Af: Jens Jacob Schrøder

Studienr.: 20137593

Vejleder: Christian Farø

Afleveringsdato: 30. april 2015

Executive summary

The aim of my thesis is to analyze whether the guarantors of Sparekassen Thy will make a financial profit from implementing mortgage loans. In recent years the housing market in the core area of Sparekassen Thy has been squeezed by increased supply and falling demand. Prices have fallen sharply and both mortgage credit institutions and banks have tightened their requirements for the properties financed. This development is a challenge for Sparekassen Thy which loses loans to usually good customers. At the same time it is a challenge for the whole population in this area of Denmark that their housing market is frozen because of the market mechanisms.

Initially I have described Sparekassen Thy in terms of their structure, culture and any balances of power. Next, I made an analysis of the savings bank's legal framework in terms of their compliance with the supervisory diamond, solvency, capital base and risk-weighted assets. This section also describes the rules to which Sparekassen Thy is subject in relation to BASEL III and liquidity management. Subsequently, I have analyzed Sparekassen Thy's annual report and prepared the ratios rate and return of equity, rate of return of assets, expense percentage, Weighted Average Cost of Capital, Internal Capital Generation Rate, the impairment ratio and analysis of the lending bank book.

Next, I have analyzed the housing market locally and nationally. Among other things the analysis illustrates some of the challenges that exist in the housing market in Sparekassen Thy's core area and the financing options available in the current market.

In conclusion, I have analyzed Sparekassen Thy's opportunity to undertake the implementation of the mortgage loans as a project. Here I have described models and tools which project management can make use of with advantage.

From my report, I can conclude that there will be significant economic benefits for Sparekassen Thy's guarantors by implementation of mortgage loans. In addition, the product can benefit the local housing market and thus Sparekassen Thy's reputation in the business area. The implementation should take place as a project, and a project management tool should be used.

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY.....	2
1 INDLEDNING.....	5
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	6
1.2 LÆSEVEJLEDNING.....	7
1.3 METODE.....	8
1.3.1 Kildekritik.....	9
1.3.2 Videnskabsteori.....	11
1.4 AFGRÆNSNING.....	12
2 INTRODUKTION AF SPAREKASSEN THY.....	13
2.1 STRUKTUR.....	14
2.2 KULTUR.....	15
2.3 MAGTBALANCE.....	16
2.4 DELKONKLUSION.....	17
3 LOVGRUNDLAG.....	17
3.1 TILSYNSDIAMANTEN.....	18
3.2 SOLVENS.....	19
3.3 BASISKAPITAL.....	20
3.4 RISIKOVÆGTEDE POSTER.....	21
3.4.1 Kreditrisiko.....	21
3.4.2 Markedsrisiko.....	22
3.5 BASEL III OG CRD IV.....	23
3.6 LIKVIDITET.....	24
3.7 DELKONKLUSION.....	25
4 REGNSKABSANALYSE.....	25
4.1 ROE.....	25
4.2 ROA.....	27
4.3 IND TJENING PR. OMKOSTNINGSKRONE OG OMKOSTNINGSPROCENT.....	27
4.4 WACC.....	28
4.5 ICGR.....	31
4.6 NEDSKRIVNINGSPROCENT.....	32
4.7 UDLÅNSBOGEN.....	32
4.8 DELKONKLUSION.....	34
5 EJENDOMSFINANSIERING.....	35
5.1 BOLIGMARKEDET LOKALT OG NATIONALT.....	35
5.2 NYE FINANSIERINGSMULIGHEDER.....	36

5.3 SDO OG PRIORITETSLÅN	38
5.4 MULIGE SDO SAMARBEJDSPARTNERE.....	39
5.6 KONKURRENTANALYSE	40
5.7 PRIORITETSLÅN I SPAREKASSEN THY.....	41
5.8 IND TJENING PÅ PRIORITETSLÅN KONTRA REALKREDITLÅN.....	42
5.9 DELKONKLUSION	43
6 IMPLEMENTERING AF PRIORITETSLÅN I SPAREKASSEN THY	45
6.1 PROJEKTET	45
6.2 PROJEKTETS GRUNDELEMENTER.....	46
6.3 PROJEKTLEDELSE OG PROJEKTLEDERENS VÆRKTØJER.....	48
6.4 OPFØLGNING PÅ PROJEKTET.....	50
6.5 PROJEKTETS USIKKERHED	51
6.6 INTERESSENTANALYSE.....	53
6.6.1 Medarbejdere.....	54
6.6.2 Kunder.....	54
6.6.3 Leverandører	55
6.7 MOTIVATION	55
6.8 MODSTAND MOD FORANDRING.....	57
6.9 IMPLEMENTERING SOM PROJEKT.....	59
6.10 DELKONKLUSION	60
7 KONKLUSION OG ANBEFALING.....	61
7.1 FIGUR- OG TABELOVERSIGT	64
7.2 LITTERATURLISTE	65
7.3 BILAG.....	68

1 Indledning

Den danske finanssektor har været et af de helt store samtaleemner de seneste år. Det hele startede, da finanskrisen ramte Danmark med flere bankkrak til følge. I årene op til krisen havde pengeinstitutterne store overskud og få tab. Overskuddene blev brugt til udbytter og investeringer, eksempelvis i nye domicilejendomme. Udlånene var steget kraftigt, så mange pengeinstitutter til sidst havde opbygget et stort indlånsunderskud. Da krisen ramte, blev det svært for det fleste og umuligt for nogle at rejse den nødvendige kapital.

Der har både været krise på kapitalmarkedet, på likviditetsmarkedet, i landbrugssektoren og på boligmarkedet. Det er især krisen på boligmarkedet, der har ramt den enkelte dansker hårdest. Faldende boligpriser og længere liggetider har betydet, at det er blevet sværere at komme af med sit hus, og nogen af dem der har solgt, har måttet gøre det med tab.

Det har især været udkantsområderne, der er blevet ramt hårdt. Befolkningen er søgt mod de større byer, og der er derfor opstået et stort udbud af ejendomme i disse områder. Samtidig har krisen betydet en stramning af udlånspolitikker i både realkreditinstitutter og pengeinstitutter, hvilket også har været med til at presse boligmarkedet i udkantsområderne.

Sparekassen Thy, herefter Sparthy, hører med hovedsæde i Thisted, hjemme i udkantsdanmark og det er således især Sparthys kunder, der er ramt af krisen. Derfor vil jeg undersøge, om der er mulighed for, at Sparthy kan indføre et udlånsprodukt, som både kan være til fordel for sparekassen og for boligmarkedet i området, og dermed befolkningen i området.

Nu hvor samfundet begynder at kunne se et håb for den fremtidige samfundsøkonomi, befinder vi os i en situation, hvor der er masser af likviditet i markedet, hvilket har medført meget lave, og i nogle tilfælde negative, renter hos eksempelvis realkreditinstitutionerne. I pengeinstitutterne er renten derimod steget over de seneste år, i hvert fald på eksisterende lån. Dette har medført en bevægelse af udlån fra pengeinstitutter til realkreditinstitutterne for dem, der havde muligheden. Andre har valgt at prioritere deres økonomi mod nedbringelse af bankgæld for at undgå de høje renter. Samtidig er indlånsrenterne faldet til tæt på 0 % i landets banker.

Udviklingen har medført kraftigt faldende udlån for de danske pengeinstitutter og dermed faldende indtjening på deres primære forretningsområde. Pengeinstitutterne har derfor forsøgt sig med salg af diverse tillægsydelser og alternative produkter som eksempelvis skadesforsikringer, personforsikringer og mobile betalingsløsninger. Alt sammen for at skabe indtjening, der kan opveje den manglende indtjening på udlån.

I forhold til ovenstående er Sparthy ingen undtagelse. Sparekassen har oplevet faldende udlån gennem de seneste år. Rentestigninger har betydet, at de har holdt en svag vækst i deres renteindtægter på trods af faldet i udlån.

Sparthy er heldigvis en veldrevet sparekasse med en solid indtjening og en solid egenkapital. Men spørgsmålet er, om de formår at aktivere deres egenkapital tilstrækkeligt. Som beskrevet ovenfor er renterne i samfundet ekstremt lave, og hvis sparekassen ønsker at placere pengene i markedet, bliver det formentlig til en negativ rente. Et prioritetslån kunne måske være midlet til en højere egenkapitalforrentning.

Ud over de økonomiske aspekter bør Sparthy også vurdere markedssituationen. Efter regeringens åbning for SDO obligationer er flere og flere banker begyndt at tilbyde finansiering af fast ejendom til meget lave renter. Hvis Sparthy ikke forholder sig til den øgede konkurrence, risikerer de i bedste fald at forholde sig passivt til en problemstilling som kunne kræve handling. I værste fald træffer de en ikke overvejet beslutning, som fører dem i en anden retning end markedet.

Med udgangspunkt i disse overvejelser har jeg valgt nedenstående problemformulering til min afsluttende opgave på HD(FR), som en tænkt situation.

1.1 Problemformulering

Vil det være en økonomisk fordel for garantterne i Sparekassen Thy, hvis sparekassen indfører et prioritetslån? Hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre i forbindelse med indførelsen? Hvordan bør prioritetslånet eventuelt indføres i organisationen?

1.2 Læsevejledning

For at besvare min problemformulering vil jeg igennem min rapport behandle alle de emner, jeg finder centrale for problemstillingen, og jeg vil samtidig perspektivere til fakta og observationer, jeg gør mig i processen. Indledningsvist vil jeg udarbejde en introduktion til Sparthy, som skal belyse sparekassens visioner og mål samt beskrive teorier inden for struktur, bureaukrati, kultur og magtbalance.

Dernæst vil jeg analysere Sparthys lovgrundlag i relation til tilsynsdiamanten og dens grænseværdier. Desuden vil jeg analysere kravene til solvens, basiskapital og likviditet, samt hvorvidt Sparthy kan leve op til disse krav. I dette afsnit vil jeg ligeledes belyse kravene til de risikovægtede poster samt vurdere på de oplysninger, der er tilgængelige fra Sparthy omkring kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. I samme afsnit finder jeg det naturligt at analysere det nye Basel III og CRD IV krav, som de danske pengeinstitutter er blevet pålagt.

Herefter vil jeg gå i dybden med Sparthys regnskab og foretage en regnskabsanalyse af dette. Min regnskabsanalyse andrager beregninger af ROE, ROA, WACC, ICGR, nedskrivningsprocenten, udlånsbogen samt indtjening pr. medarbejder og omkostningsprocenten.

I det efterfølgende afsnit vil jeg analysere boligmarkedet, både lokalt i Sparthys kerneområde samt nationalt. Desuden vil jeg analysere de nuværende finansieringsmuligheder samt nye finansieringsmuligheder i form af SDO lån. I samme kapitel har jeg analyseret mulighederne for at indgå i et SDO samarbejde samt eventuelle konkurrenter på markedet.

I samme kapitel har jeg desuden foretaget en vurdering af, hvilke egenskaber Sparthy kunne give et prioritetslansprodukt, samt hvilken indtjening Sparthy kan forvente ved fuld implementering.

Sidste kapitel omhandler det praktiske arbejde i forhold til implementeringen. Her vil jeg analysere mulighederne for at styre implementeringen som et projekt, hvilke grundelementer der vil indgå i projektet, samt hvilke værktøjer en projektleder og projektgruppe med fordel kan anvende i en sådan proces.

Desuden vil jeg analysere projektets usikkerhed samt foretage en grundig vurdering af de væsentligste interessenter i forhold til projektet. Den mest berørte interessent vil være medarbejderne og jeg vil derfor forholde mig grundigt til motivation af

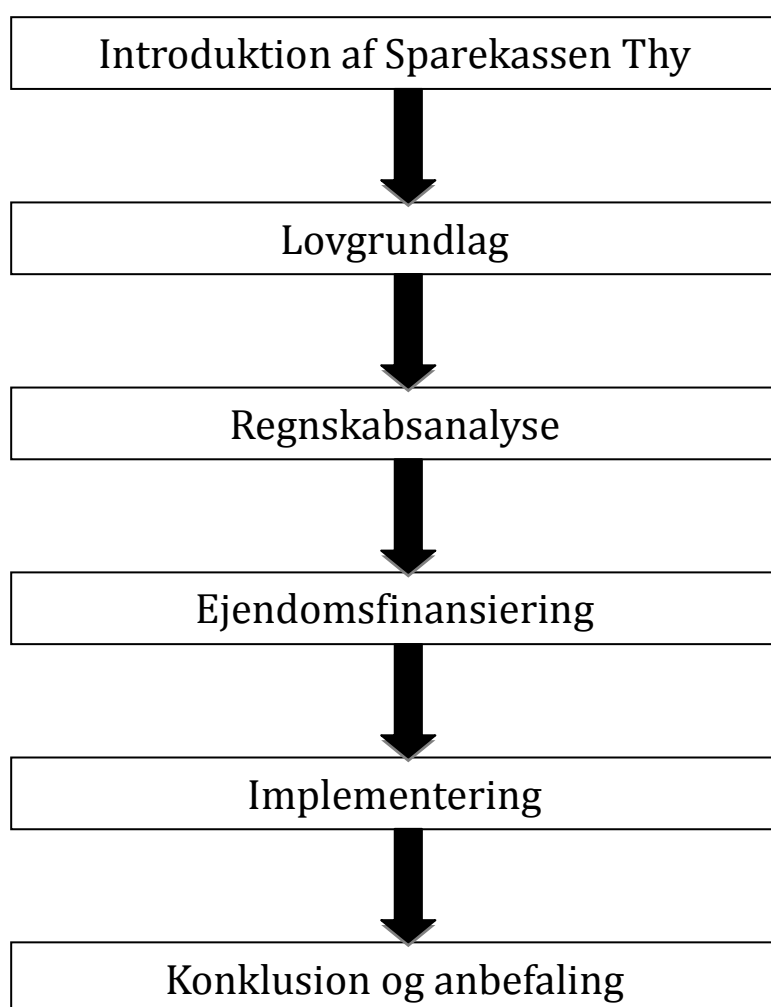
medarbejderne samt eventuel modstand mod forandring.

1.3 Metode

Specialet vil blive belyst ved hjælp af offentligt tilgængelige dokumenter, publikationer og udtalelser. I forbindelse med interviewet med Sparthy, er sparekassen blevet gjort opmærksom på, at alle oplysninger vil blive gjort offentligt tilgængelige, i forbindelse med udgivelsen af nærværende rapport.

Opgaven vil blive belyst ud fra følgende snit:

Figur 1: Rapportens opbygning



Kilde: Egen tilvirkning

Forud for min dataindsamling har jeg gennemgået en operationalisering, hvor jeg ud fra min problemformulering har analyseret teori og empiri. Dataindsamlingen har haft grundlag i adgangen til data. Jeg har fundet et antal kilder og har desuden foretaget interview af ledende medarbejdere i Sparthy.

Jeg har både indsamlet kvantitative data og kvalitative data¹. De kvantitative data er hovedsagligt benyttet i forhold til kapitlerne 3 og 4, hvorimod de kvalitative data hovedsagligt er benyttet i forhold til kapitlerne 2, 5 og 6.

I forbindelse med dataindsamlingen er der udarbejdet et spørgeskema interview med Sparthy. Spørgeskemaet er sendt til markedschefen Jens Thøgersen, som efterfølgende har forestået indsamlingen af besvarelser internt i organisationen. Der er tale om en struktureret surveyundersøgelse² hvor respondenterne alene svarer på udleverede spørgsmål, hvor spørgsmålene er fastlagt fra min side. Spørgsmålene kommer i vilkårlig rækkefølge og er således ikke standardiseret. Jeg har udelukkende valgt åbne svarkategorier, hvor respondenterne har mulighed for at svare med sine egne ord.

Min databehandling³ kan ligesom dataindsamlingen hovedsaglig opdeles i to kategorier, kvantitativ og kvalitativ. Behandlingen af mine kvantitative data har primært bestået af beregninger og analyser af diverse regnskabstal og nøgletal. Behandlingen af mine kvalitative data har derimod bestået af forståelse, dialog og fortolkning.

1.3.1 Kildekritik

Under udarbejdelsen af min rapport har jeg anvendt flere forskellige kilder, som jeg vil beskrive i dette afsnit. Mine primære data har været bøger og rapporter fra forskellige institutioner og pengeinstitutter. Jeg har forsøgt at indsamle viden fra så meget forskellig relevant litteratur som muligt. Herefter er litteraturen sorteret, så kun det mest valide indgår i min rapport.

I min rapport har jeg blandt andet benyttet mig af materiale udarbejdet af Finanstilsynet og Nationalbanken. Disse to offentlige institutioner beskæftiger nogle

¹ Jørnø (2009), s. 71

² Jørnø (2009), s. 78

³ Jørnø (2009), s. 90

af landets bedste økonomer på deres område. Begge institutioner bygger deres publikationer på baggrund af forskning eller omfattende statistik. Begge institutioner kan selvfølgelig have udtalte eller ikke udtalte hensigter. Dog opfatter jeg de to institutioners troværdighed og integritet som værende meget høj, og jeg opfatter derfor deres værker som værende yderst valide i forhold til min rapport.

Mange af mine oplysninger om Sparthy og andre pengeinstitutter, der er beskrevet i denne rapport er frembragt via offentliggjorte årsrapporter og risikoreporter. Disse er udarbejdet af pengeinstitutterne selv og godkendt af en ekstern revisor. Det er naturligvis primært Sparthys årsrapport, der er taget udgangspunkt i. I skrivende stund har Finanstilsynet ikke haft kommentarer til Sparthys årsrapport 2014, og jeg har derfor fuld tillid til oplysningerne i denne.

I min rapport har jeg desuden anvendt oplysninger fra både Realkreditrådet og Realkreditforeningen. Begge organisationer hører under betegnelsen interesseorganisationer med et erklæret mål om at pleje realkreditinstitutternes interesse både nationalt og internationalt. Jeg er derfor yderst opmærksom på interessekonflikten ved brug af oplysninger fra disse. Både Realkreditrådet og Realkreditforeningen fremstår således subjektivt i forhold til problematikker i relation til realkreditinstitutter.

I min rapport har jeg anvendt citater fra diverse avisartikler. Nogle af disse citater er eksperter, som er citerede i artiklerne. Andre citater er taget fra selve artiklen. Citater fra en avisartikel, som ikke er eksperter, vil ikke blive fremstillet som fakta, men vil udelukkende blive anvendt til at fremstille et billede af en mediestemning. Ekspertcitater anvendes velvidende, at den enkelte ekspert kan have et unuanceret syn til problematikken eller kan være forudindfattet på grund af personlige eller faglige interesser.

Der er anvendt statistiske oplysninger fra boligsiden.dk velvidende, at der ikke er sikkerhed for, at samtlige ejendomsmæglere har indberettet til hjemmesiden, samt at der kan være foretaget private handler udenom en ejendomsmægler.

Love og bekendtgørelser vil indgå som kilder i min rapport. Alle er vedtaget af Folketinget og må derfor anses som værende valide. Desuden har jeg anvendt oplysninger fra høringer i diverse ministerier. Ved høringssvar er jeg opmærksom på, hvem svaret kommer fra, og hvilken interesse besvarelsen repræsenterer.

Sidst men ikke mindst har jeg anvendt undervisningsmateriale fra HD(FR) studiet i form af plancher udleveret af underviseren samt bøger, der indgår i pensum. Uddannelsen er godkendt af Undervisningsministeriet, og jeg anser derfor undervisningsmaterialet som værende validt i forhold til min rapport.

Bøger fra pensum andrager blandt andre Organisationsteori som er skrevet af Bakka & Fivelsdal. Begge er forskere på hvert deres område. Jørgen Frode Bakke er lektor ved institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School CBS. Egil Fivelsdal har været ansat som professor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi på Copenhagen Business School CBS.

Ud over Organisationsteori har jeg anvendt bogen Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis. Hans Mikkelsen er civilingeniør og adjungeret professor ved Center for Industriel Produktion og Aalborg Universitet. Jens Ove Riis, dr. Techn er ansat som professor ved Aalborg Universitet. Alt undervisningsmateriale anser jeg for værende validt i forhold til min afhandling.

1.3.2 Videnskabsteori

Inden jeg påbegyndte min rapport, har jeg gjort mig overvejelser omkring min videnskabelige teoretiske tilgang. Jeg har især forholdt mig til min operationalisering, dataindsamling og databearbejdning.

I min operationalisering og dataindsamling har jeg haft en hermeneutisk tilgang, hvor jeg først har indsamlet rådata fra flere forskellige kilder og efterfølgende udvalgt emperi til fortolkning og analyse. Det at inddrage flere kilder, har givet mig en bedre forståelse af helheden⁴.

Min tilgang til de opdagelser jeg har gjort mig undervejs i forløbet har været fænomologisk og hermeneutisk. Til de observationer, jeg har gjort mig, har jeg anvendt en fænomologisk videnskabsteori, idet jeg har forsøgt at forholde mig åben over for de oplysninger, jeg mødte. Jeg har således forsøgt ikke at tolke for meget på disse, men derimod fremført dem så objektivt som muligt. Jeg er selvfølgelig opmærksom på, at mine observationer ikke nødvendigvis viser den fulde sandhed⁵.

⁴ Thisted (2011), s. 51

⁵ Jaobsen, Brinkmann, & Tanggaard (2010), 192-201

I forhold til databearbejdningen anvendte jeg en hermeneutisk videnskabsteori. Dette skyldes blandt andet, at jeg har bestræbt mig på at forstå, alle kilders tilgang og interesse i problemstillingen. Desuden har jeg forsøgt at danne mig en forståelse af de involveredes situationer for at danne mig et bedre billede af helheden⁶.

Helheden har især været vigtig i forhold til min hermeneutiske tilgang. Derfor har jeg inddraget så mange interesserter som muligt ved blandt andet at analysere både myndighedernes, pengeinstitutternes og kundernes interesse i problemstillingen. Delene har hjulpet mig til at danne en bedre forståelse af helheden, hvilket er afgørende i en hermeneutisk videnskabsteori, hvilket også behandles i den hermeneutiske cirkel⁷.

Selv om jeg har forsøgt at tilstræbe mig en fænomologisk tilgang, er jeg opmærksom på, at mine observationer og opdagelser kan være farvede af min baggrund som bankrådgiver og den viden, jeg har opnået gennem mit liv, mit arbejde og mit studie. Det er eksempelvis ikke en selvfølge, at jeg havde forholdt mig på samme måde til forskellige emner inden for problemstillingen, hvis jeg ikke havde modtaget den undervisning, jeg har fået på HD(FR). Jeg er opmærksom på, at man ser det, man kigger efter.

1.4 Afgrænsning

I min rapport har jeg valgt at skrive om implementering af prioritetslån i Sparthy. Her vil jeg komme omkring de grundlæggende elementer i forhold til Sparthys økonomiske situation samt relevant teori omkring organisationsteori og projektledelse. Men da emnet er utrolig bredt, ser jeg mig nødsaget til at afgrænse mig fra visse områder af emner, på trods af at jeg er klar over, at alle elementer kan have stor betydning for projektet.

I rapportens regnskabsanalyse vælger jeg at afgrænse mig til kun at se tilbage på de seneste fem års regnskabstal, velvidende at de seneste fem har været præget af finanskrisen.

⁶ Thisted, 2011, 60

⁷ Thisted, 2011, s. 51

Der vil ikke blive redegjort for bankpakkerne, da jeg mener, de har forholdsvis lille relevans for rapporten, og fordi de efterhånden er ved at være udfaset.

På det danske finansmarked findes der mange forskellige produkter til finansiering af fast ejendom. Der kan både være tale om egen finansiering, familie lån, fastforrentede og variabelt forrentede realkreditlån, pantebreve og mange flere. I min opgave vil jeg tage udgangspunkt i prioritetslån og vil således ikke gå i dybden med øvrige produkter på markedet.

Jeg mener det kunne være utrolig spændende og særdeles relevant for min opgave at analysere implementeringen i et pengeinstitut, som allerede havde indført prioritetslån. Det kunne for eksempel være Sydbank, Jyske Bank eller en helt tredje. Desværre vil en sådan analyse blive for omfattende i forhold til nærværende rapport.

2 Introduktion af Sparekassen Thy

Sparthy har 11 filialer i Jylland, hvoraf den nordligste er Frøstrup, nord for Thisted og den sydligste er Herning. Hovedsædet har ligget i Thisted siden 1829, hvor Sparekassen blev grundlagt med navnet Sparekassen for Thisted Amt. Sparekassen er således funderet i Vest- og Nordjylland. Pengeinstitutet har ca. 41.000 private kunder og ca. 2.500 erhvervskunder, som serviceres af 201 medarbejdere. Sparekassen ledes af Ivan Christiansen, som blev direktør i 1994.

Bankens vision og mål er "Vi vil være det bedste pengeinstitut i virkeområdet" og deres værdigrundlag er ordene **A**nsvar, **K**unden i centrum, **T**roværdighed, **I**ndividuelle løsninger og **V**ærdiskabende, til sammen AKTIV. Visionen understøttes af de tre strategier:

Forretningsstrategi - "Sparekassen Thy har en indtjening, der sikrer vores selvstændighed og handlefrihed"

Kundestrategi – "Sparekassen Thy tager initiativ til gennem personlige relationer at skabe loyale kunder og virke aktivt til gavn for virkeområdets udvikling.

Medarbejderstrategi - Sparekassen Thy er en god arbejdsplads med loyale medarbejdere, der gennem en resultatorienteret adfærd tager ansvar for udviklingen.

Den største forandring af pengeinstituttet i nyere tid var i 2012 hvor Sparekassen købte Boddum-Ydby Sparekasse, Hunstrup-Østerild Sparekasse og Fjordbank Mors' filialer i Struer og Thisted. Samme år blev Sparekassens ejendomsmægler kæde Thy Bolig A/S solgt fra.

Sparthy har ligesom mange andre banker valgt at danne samarbejde med andre aktører i branchen og på den måde udlicitere ressourcekrævende arbejdsopgaver til andre firmaer. Det drejer sig blandt andet om områder som investering, forsikring, realkredit og selvbetjeningsprodukter.

2.1 Struktur

Sparthy har en ret tydelig organisationsstruktur, som er indrettet lineært og i form af en funktionsstruktur. Banken er således ledet af en direktion hvorefter ansvaret går videre ned til en række funktionsledere, som hver især beskæftiger en specialiseret eller generaliseret afdeling. Alle afdelinger har således til formål at sikre bankens salg af den samme produktgruppe. Alternativ kunne der have været tale om en produktstruktur hvor direktionen har ansvaret for en række stabsfunktioner samt en række produktgrupper, som hver især kunne indeholde stort set de samme arbejdsopgaver. Grupperne ville således omfatte ens arbejdsopgaver og udelukkende være adskilt på grund af produkternes forskellighed. En sådan kultur ville være mere relevant i et stort pengeinstitut, som rådede over egne produktgrupper som for eksempel, realkredit, forsikring, investering og så videre. Produkter som ikke nødvendigvis har samme købere.

Organisationsformen er desuden lig mange andre pengeinstitutter opbygget som et fagbureaukrati, fordi der er en lille ledelse med ansvaret for en stor kundevendt forretning (operating core) samt en forholdsvis lille stabsfunktion og et forholdsvis stort produktionsapparat. Fagbureaukratiet anvendes primært i organisationer der opererer i stabile markeder med komplekse arbejdsopgaver.

Fordelen ved denne organisation er, at den er god til at udføre komplekse standardopgaver. Desuden er der en ret stor kundevendt flade til at generere overskud til en forholdsvis lille ledelse og stabsfunktion. Den lille ledelse gør dog også, at der ikke er plads til megen kontrol med hver enkelt medarbejder, som derfor har relativt stort ansvar og frihed i forbindelse med sit arbejde. Ulempen ved denne

organisation er, at der trods alt er et ret stort produktionsapparat, som løbende skal finansieres med indtjening fra organisationens operating core. En anden ulempe ved denne organisation er, at den kan mangle koordinationsevne, og at den kan være dårlig til at udføre ikke-standardopgaver.

2.2 Kultur

De, der kender Sparthy og dens kultur, vil sige, at sparekassen har en lang og traditionsrig kultur. Det er min opfattelse, at sparekassen ønsker at profilere sig selv om et kvalitetsprodukt på linje med et snedkermøbel. Forstået på den måde, at de respekterer, at der ikke er to kunder, der er ens. De tilstræber det bedste håndværk, og de vil associeres med den højeste kvalitet. Sparthy har historisk set ikke brugt mange penge på store og dyre reklamekampagner. Deres reklamer i aviser og tv er ofte enkelt udført med meget lille detaljeringsgrad. Deres præsentationer er sjældent professionelt udført, men indeholder de nødvendige informationer på en enkel og overskuelig måde. På den måde opnås et klart og forståeligt værdi- og normsæt.

Ud fra Hofstedes teorier om kulturelle dimensioner vil jeg ud fra mine egne erfaringer beskrive branchen på følgende måde. Jeg mener, der er en moderat magtdistance. Autoriteter accepteres generelt men jeg mener også, det er acceptabelt at forholde sig kritisk til de beslutninger, ledelsen tager. Det er min vurdering, at bankfolk generelt har et højere struktureringsbehov end den øvrige befolkning. Den finansielle branche har historisk set været meget stabil, og der har ikke været behov for at tænke voldsomt kreativt. Man har derimod tiltro til ekspertiser og specialister. De fleste bankfolk værdsætter desuden visheden om, at der er en endegyldig sandhed, altså noget man kan sætte to streger under.

Bankfolk er generelt set liberale og har dermed en "hver mand sin lykkes smed" tilgang. Historisk set har der været en overvejende individualisme, hvor man passede sit eget og baserede sin identitet på sit eget individ. I nyere tid ser jeg dog en tendens til, at der kommer flere og flere kvinder ind i faget. Denne udvikling har i et vist omfang medført en øget kollektivism, da kvinder værdsætter fællesskabet og et socialt sikkerhedsnet mere end mænd. Samme udvikling har naturligvis medført en udvikling fra primært maskulinitet til primært femininitet. Det viser sig for eksempel i de bankansattes overenskomstforhandlinger. Historisk set har det altoverskyggende

fokus været på løn, bonusser og materielle goder. I nyere tid har vi derimod fået mere barsel, barnets fem første sygedage, fem omsorgsdage og flere fridage.

2.3 Magtbalance

For Sparthys vedkommende er det lige så vigtigt at diskutere virksomhedens magtbalance som for alle andre virksomheder. Hvorvidt der er tale om en shareholder value eller stakeholder value magtbalance i banken, kan diskuteres. Som i så mange andre virksomheder og pengeinstitutter generelt er der mange interessenter at tage hensyn til. Nogle interessenter udgør forretningsgrundlaget, som for eksempel kunderne. Medarbejdere, ledelse og långivere er nødvendige for at opretholde driften. Og så er der eksterne interessenter som det offentlige, leverandører og medier, som kan have stor påvirkning på driften, men hvor pengeinstituttet kun har ringe mulighed for at påvirke interessenterne.

Efter at have beskæftiget mig med Sparthy i løbet af denne proces mener jeg at kunne erfare, at der i Sparthy bliver taget særligt hensyn til bankens garantier. Der er en helt grundlæggende kulturforståelse for, at sparekassen og dens medarbejdere er til for garanternes skyld. Desuden er det et udtalt fokus at generere størst muligt overskud til garantierne, lige fra bankens top til den menige medarbejder i afdelingerne. Jeg vurderer derfor, at shareholder value princippet har størst betydning i Sparthy. Samtidig vil jeg dog tilføje, at jeg i Sparthy oplever den samme ansvarsfølelse over for kunderne, som man oplever i mange andre små pengeinstitutter.

Det må formodes, at der også i Sparthy findes interne magtbalancer og til tider magtkampe. De interne magtbalancer i Sparthy vil være lig dem, jeg ser i andre tilsvarende pengeinstitutter. Der kan for eksempel være en magtbalance mellem marketingsafdelingen og kreditafdelingen. Markedsafdelingen ønsker typisk uhæmmet vækst på alle markeder og har primær fokus på indtjening. Omvendt har kreditafdelingen til opgave at sikre den ønskede bonitet i udlånsporteføljen. Kreditafdelingens primære fokus er sikre lave nedskrivninger og tab.

Sparthy er en del af en branche i konstant udvikling, hvilket betyder, at arbejdsopgaver og arbejdsgange ofte flyttes fra det ene sted til det andet. Personligt oplever jeg, at dette kan være med til at skabe ubalance i magtforholdene.

Fordelingen af produktionsopgaver mellem afdelingerne og hovedkontoret kan føre til magtkampe med det mål at forsvare sit eget eksistensgrundlag. Jeg vurderer, at dette også kunne gøre sig gældende i Sparthy.

2.4 Delkonklusion

Ud fra Sparthys vision og værdier er det tydeligt, at de ønsker at signalere en ansvarlighed over for lokalsamfundet. I deres værdigrundlag fremgår desuden ordene værdiskabende og kunden i centrum. Ud fra deres værdisætninger mener jeg, at Sparthy bør markedsføre et eventuelt prioritetslån som gavnligt for områdets boligmarked. Samtidig med at Sparthy kan implementere mere individuelle løsninger end tidligere.

Som beskrevet er Sparthy opbygget med en funktionsstruktur og et fagbureaukrati. Derfor vil jeg anbefale, at der udarbejdes præcise forretningsgange for produktet. Lige fra vejledning til salg til produktion af dokumenter. Det er netop ved produkter som et prioritetslån, organisationen skal drage nytte af sit fagbureaukrati, da der er tale om en kompleks standardopgave.

I afsnittet har jeg foretaget en analyse af generel kultur i banksektoren i dag ud fra mine egne erfaringer. I forhold til implementeringen af et prioritetslån i Sparthy mener jeg, Sparthy skal drage nytte af deres medarbejderes forskelligheder. Det kan være en fordel at inddrage personalet tidligt i processen til at komme med input til produktet, markedsføring og produktion.

I Sparthy er der en grundlæggende forståelse for, at sparekassen er sat i verden for at skabe overskud til garantierne. Dette, samtidig med at både sparekassen og dets personale føler et stort ansvar over for kunderne og lokalområdet. I forhold til garantierne kan denne rapport bruges til at vurdere, hvorvidt det er fordelagtigt at indføre prioritetslån.

3 Lovgrundlag

I dette afsnit vil jeg analysere Sparthys risikoeksponering i form af deres risikovægtede poster samt deres basiskapital og solvens. Desværre har Sparthy i skrivende stund endnu ikke offentliggjort deres risikorapport for 2014. Jeg vil derfor

tage udgangspunkt i deres 2014 halvårs risikorapport. Halvårs rapporten er desværre ikke nær så omfattende som selve risikorapporten, og ud over de oplysninger, som findes i halvårsregnskabet, findes således kun en simpel solvensberegning samt opstilling af de risikovægtede poster uden nærmere udspecificering. I de kommende afsnit vil jeg derfor delvist tage udgangspunkt i halvårs risikorapporten 2014 og årsrapporten 2014.

3.1 Tilsynsdiamanten

Sparthy er ligesom landets øvrige pengeinstitutter underlagt Lov om finansiel virksomhed (LFV). Ud over reglerne i LFV har Finanstilsynet indført en række målepunkter, som anvendes i risikovurderingen af det enkelte pengeinstitut. Der er tale om fem punkter, som til sammen kaldes tilsynsdiamanten.

Grænseværdierne er:

Summen af store eksponeringer	< 125 % af kapitalgrundlaget
Udlånsvækst	< 20 % pr. år
Ejendomseksponering	< 25 % af udlån og garantier
Stabil funding	< 1
Likviditetsoverdækning	> 50 %

Som det fremgår af nedenstående illustration, lever Sparthy overbevisende op til alle fem parametre. Sparekassen har således ingen store eksponeringer. I stedet for udlånsvækst har de i 2014 oplevet udlånsfald, hvilket måske er godt for risikovurderingen, men formentlig negativt for forretningen. Sparekassen har en ejendomseksponering på kun 5 %, en stabil funding på 0,6 og en likviditetsoverdækning på hele 234 %.

Figur 2: Tilsynsdiamanten for Sparthy 2014

De fem grænseværdier er:	Finanstilsynet:	Sparekassen Thy:
Summen af store eksponeringer	< 125% af kapitalgrundlag	0,0%
Udlånsvækst	< 20% pr. år	-5,9%
Ejendomseksponering	< 25% af udlån og garantier	5,0%
Stabil funding	< 1	0,6
Likviditetsoverdækning	> 50%	234,0%

Kilde: Sparthys årsrapport 2014, s. 17

3.2 Solvens

Som sagt er Sparthy underlagt LFV. Som blandt andet fastsætter en nedre grænse for solvensen på 8 %, jf. § 124 stk. 2, samt bestemmer, at Finanstilsynet kan fastsætte et individuelt solvenskrav, som er højere end de 8 % jf. § 124 stk. 5.

I 2013 vedtog Europa-Parlamentet en række stramninger af pengeinstitutternes kapitalkrav kaldet CRD IV.⁸ En af konsekvenserne ved indførelsen af CRD IV er blandt andet et øget solvensbehov, som vil være fuldt indfaset i 2019. Sparthy oplyser i deres regnskab, at de allerede nu overholder deres fuld indfasede solvensbehov⁹.

Pengeinstituttets solvensbehov findes ved at omregne de kapitaliserede risici til procenter og lægge dem sammen med det lovbestemte krav til solvens på 8 %. I halvårsrapporten 2014 har Sparthy opgjort deres solvensbehov ud fra nedenstående opgørelse. Solvensbehovet er opgjort til 9,5 %. Heraf udgør 1,5 % kreditrisici, og de resterende 8 % er det lovbestemte krav¹⁰.

⁸ www.finanstilsynet.dk (1)

⁹ Sparekassen Thys årsrapport 2014, s. 14

¹⁰ Sparthys halvårs risikorapport 2014, s. 5

Figur 3: Sparekassens Thys solvensbehov opdelt på risikoområder

Risikoområde	Tilstrækkelig basiskapital, tkr.	Solvensbehov i %
Kreditrisici	71.688	1,5%
Markedsrisici	850	0,0%
Operationelle risici	0	0,0%
Øvrige risici	0	0,0%
Internt opgjort solvensbehov	72.538	1,5%
Tillæg som følge af lovbestemte krav	392.883	8,0%
I alt	465.421	9,5%
Vægtede poster		4.911.040

Kilde: Sparthys halvårs risikorapport 2014, s. 5

Pengeinstituttets solvens findes ved at sætte basiskapitalen i forhold til de risikovægtede poster. Den del af solvensen, der overstiger solvensbehovet, udgør solvensoverdækningen. Jf. halvårs risikorapporten 2014 er Sparthys solvensprocent opgjort til 18,1% altså en overdækning på 8,6¹¹.

3.3 Basiskapital

Basiskapitalen udgøres af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Opgørelsen af basiskapitalen udarbejdes ud fra bestemmelserne i bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital (BOB).

Den egentlige kernekapital udgøres af blandt andet garantkapital, reserver og overført overskud. Kernekapitalen kan ligeledes andrage fremmed kapital i form af hybrid kernekapital. Kernekapitalen skal udgøre minimum 50 % af det individuelle solvensbehov.

Hybrid kernekapital må maks udgøre 50 % af kernekapitalen. Hvis en del af den hybride kernekapital overstiger 50 %, kan denne del dog medregnes i den supplerende kapital. Jf. BOB skal løbetiden på hybrid kernekapital være uendelig, og lånet må ikke kunne opsiges af långiver. Desuden må lånet ikke indeholde incitament til førtidsindfrielse, ligesom lånet skal være efterstillet al anden gæld i tilfælde af konkurs.

¹¹ Sparthys halvårs risikorapport 2014, s. 7

Supplerende kapital udgøres af ansvarlig lånekapital, altså fremmedkapital, som pengeinstituttet låner ved udstedelse af obligationer. Lånene nedvægtes gradvist, når der er tre år til udløb. Sparthy har ingen supplerende kapital.

Ud over solvensprocenten udregnes også pengeinstituttets kernekapitalprocent. Ved at sammenligne de to tal fremgår det, hvor stor del af kernekapitalen der udgøres af efterstillede kapitalindskud. Sparthys solvensprocent og kernekapitalprocent har været ens de seneste fem år, og Sparthy har således ikke benyttet efterstillede kapitalindskud.

3.4 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster består af kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Af årsrapporten 2014 fremgår det, at Sparthys risikovægtede poster udgør kr.

5.048.162, hvoraf kreditrisiko udgør langt den største del med kr. 3.833.763.

Markedsrisikoen er opgjort til kr. 552.002, mens den operationelle risiko er opgjort til kr. 662.397. Som sagt har Sparthy i skrivende stund endnu ikke offentliggjort deres risiko rapport, og det har derfor ikke været muligt at uddybe de tre risici nærmere.

Jf. LFV § 142 skal Sparthy opgøre deres risici i ovenstående tre risikoklasser.

Sparthy har valgt at udarbejde opgørelsen ud fra Standardmetoden ligesom andre små og mellemstore pengeinstitutter.

3.4.1 Kreditrisiko

Kreditrisikoen er den væsentligste risiko i et pengeinstitut og dermed også for Sparthy. Opgørelse af kreditrisikoen beskrives i bekendtgørelse om kapitaldækning.

Et væsentligt punkt i denne er, at udlån og garantier vægter forskelligt, alt efter hvilken debitor og sikkerhed der er tale om. Nedenfor ses en oversigt over standardmetodens vægtninger.

Tabel 1: Vægtning af udlån

Segment	Vægtningsprocent
Stat og kommune	0
Erhvervskunder uden rating	100
Detailkunder (private og mindre erhverv)	75
Pant i fast ejendom privat (bolig 80%/fritidshus 60%)	35
Pant i fast ejendom erhverv	50
Obligationer	10-20
Restancer efter 90 dage	150

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3

Ud fra tabellen fremgår det, at et udlån på kr. 100.000 til en privatkunde belaster pengeinstituttets regnskab med kr. 75.000. Hvis pengeinstitutter derimod yder lånet på baggrund af fuld pant i fast ejendom indenfor 80 % af belåningsværdien, så belaster udlånet kun med kr. 35.000.

3.4.2 Markedsrisiko

Markedsrisikoen giver udtryk for den risiko, et pengeinstitut løber i markedet.

Metoden til opgørelse af markedsrisikoen beskrives i bekendtgørelse om kapitaldækning bilag 12 og 14. Her vil typisk være tale om kursrisiko på aktier og obligationer. Et pengeinstitut kan have kursrisiko på egne aktier. Typisk vil en stor del af egenkapitalen også være investeret i obligationer eller aktier, hvorfor pengeinstituttet påtager sig en kursrisiko. Ud over værdipapirer kan der også være tale om ejendomsinvesteringer eller tilsvarende.

3.4.3 Operationel risiko

Den operationelle risiko beskriver de generelle risici, der er ved at drive et pengeinstitut. Der kan være tale om både menneskelige og maskinelle fejl, der fører til tab. Desuden kan der være tale om ulovligheder som intern eller ekstern svindel eller bedrag. Røveri går også under kategorien operationel risiko.

3.5 Basel III og CRD IV

Vores samfund er på mange måder afhængig af en sund og stærk finanssektor. Igennem krisen er flere danske og udenlandske pengeinstitutter gået konkurs, og de forskellige lande har forsøgt at understøtte deres finanssektor på forskellige måder. I Danmark har vi blandt andet set indførelse af diverse bankpakker. I EU-regi har i mange år eksisteret en Baselkomite, som har til formål at føre tilsyn med den finansielle sektor i EU. Baselkomiteen har udarbejdet Basel III regelsættet, som sidenhen er implementeret i EU direktivet CRD IV. Det samlede regelsæt vil blive betegnet som Basel III.

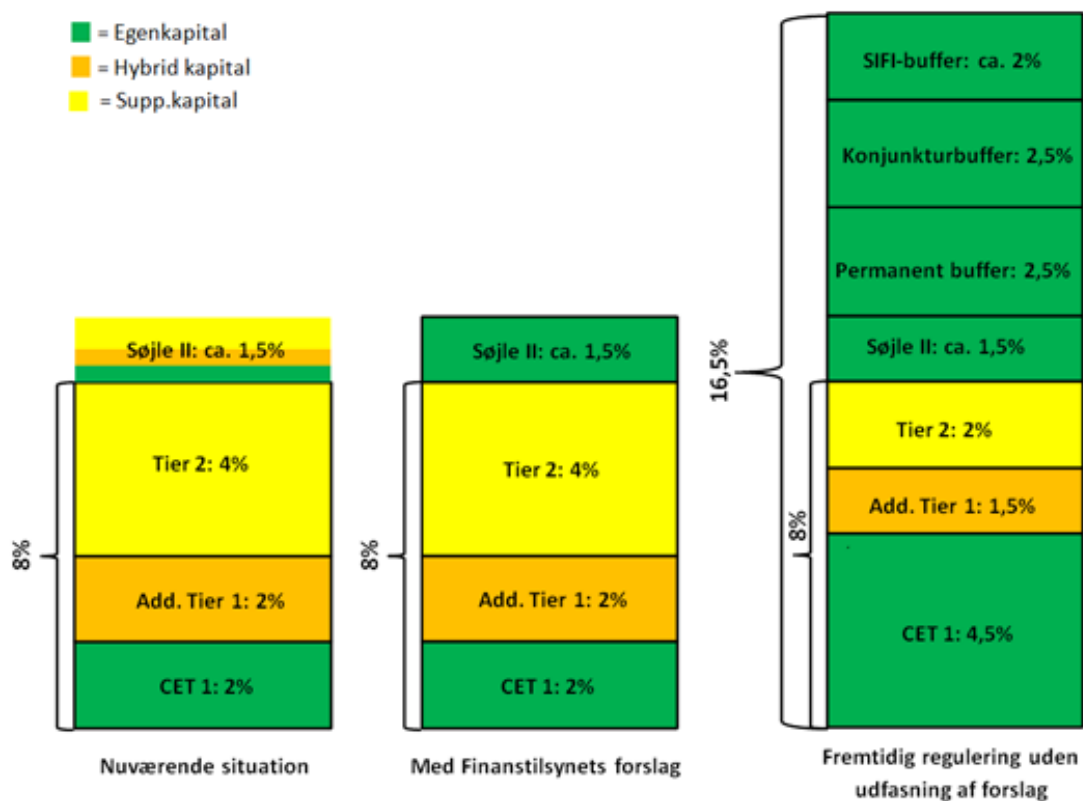
Direktivet har til formål at øge andelen af egentlig kernekapital (egenkapital) i EUs pengeinstitutter fra 2 % til 4,5 %. Samtidig skærpes kravene til, hvornår hybrid kernekapital må medregnes som beskrevet i afsnittet basiskapital. Desuden indføres to nye buffere, nemlig en kapitalbevaringsbuffer og en modcyklisk buffer.

Kapitalbevaringsbufferen udgør 2,5% af de vægtede aktiver. Denne buffer skal bestå af egentlig kernekapital. Den modcykliske buffer kan ændres løbende og tildeles det enkelte pengeinstitut ud fra den generelle samfundsøkonomiske udvikling samt udviklingen i pengeinstitutts udlån og garantier. Formålet er, at pengeinstitutterne skal polstres, når der er højkonjunkturer, så de har en tilstrækkelig kapital at stå imod med, når der er lavkonjunkturer. Basel III reglerne indføres gradvist i perioden 2013-2019.

Ud over de generelt øgede kapitalkrav har den danske regering vedtaget, at de største danske pengeinstitutter skal udnævnes til SIFI institutter. SIFI står for Systemically Important Financial Institution - i daglig tale kaldet "too big to fail". Udnævnelsen betyder, at staten vil gå ind og understøtte de pågældende institutter for at undgå en konkurs. Til gengæld pålægges SIFI institutterne yderligere kapitalkrav. De danske SIFI institutter er Danske Bank, Nordea Bank, Sydbank, Jyske Bank, Nykredit og BRF Kredit.

Nedenfor ses en illustration af det samlede kapitalkrav til SIFI institutter, både før og efter CRD IV reguleringen.

Figur 4: Kapitalkrav før og efter CRD IV



Kilde: www.realkreditraadet.dk (1)

3.6 Likviditet

I bestræbelserne på at undgå nødlidende pengeinstitutter fokuseres der ikke kun på kapital, men også på at institutterne har tilstrækkelig likviditet i tilfælde af ekstraordinært store udtræk. Bestemmelserne for nødvendig likviditet fremgår af LFV § 152. Her fremgår det, at danske pengeinstitutters likviditet mindst skal udgøre:

- 15 % af gældsforpligtelser det påhviler pengeinstituttet at betale med kortere varsel end én måned, og
- 10 % af pengeinstituttets samlede forpligtelser i form af lån og garantier, fratrasket efterstillet kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen.

I LFV § 152 stk. 2 fremgår det, at likvide midler kan udgøres af¹²:

- Kassebeholdning

¹² Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed § 152 stk. 2

- Likvid og sikker anfordringsbeholdning hos øvrige kreditinstitutter
- Beholdning værdipapirer der er sikre, letomsættelige og ubelånte

3.7 Delkonklusion

Med udgangspunkt i Sparthys risikorapport for halvåret 2014 samt årsrapporten 2014 har jeg i det foregående kapitel analyseret Sparthys lovgrundlag. Sparthy er som forventet en solid sparekasse, som overholder samtlige parametre i Finanstilsynets Tilsynsdiamant. Sparthy har en høj solvens med en overdækning på 8,6 %. Deres solvens vurderes på nuværende tidspunkt til at være høj nok til at dække ved fuld implementering af de nye CRD IV krav. Dette skyldes blandt andet, at Sparthy ikke har efterstillet kapitalindskud.

Jeg har redegjort for de risikovægtede poster bestående af kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Desuden har jeg beskrevet konsekvenserne ved indførelse af de nye CRD IV regler, som implementeres løbende frem til 2019. Sidst men ikke mindst fremgår reglerne for likviditetsberedskab i danske pengeinstitutter. Ingen af disse parametre er en udfordring for Sparthy på nuværende tidspunkt.

4 Regnskabsanalyse

4.1 ROE

ROE er en forkortelse for "rate of return of equity" og kaldes på dansk egenkapitalforrentning. Egenkapitalforrentningen findes ved hjælp af følgende formel:

$$(\text{Årets resultat efter skat} \times 100) / \text{egenkapitalen}$$

Tallet fortæller om pengeinstituttets evne til at generere overskud til aktionærerne eller garantanterne. Nedenfor ses en tabel over Sparekassens ROE de seneste fem år. Det fremgår af tabellen, at Sparthy har været presset på indtjeningen gennem den sidste del af finanskrisen. Men samtidig fortæller tallene, at Sparekassen har været i stand til at vende udviklingen fra stagnerende til vækst i både 2013 og 2014.

Tabel 2: ROE for Sparthy

ROE efter skat i %	2014	2013	2012	2011	2010
	7,9	4,3	1,7	1,8	1,6

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014, s. 32

Med en ROE på 7,9 ligger Sparekassen væsentligt over gennemsnittet af de øvrige gruppe 3 pengeinstitutter, som har en gennemsnitlig egenkapitalforrentning på 2,78. Dette understreger den positive udvikling i Sparthy.

Tallet er vigtigt for at være i stand til at fremskaffe garantkapital, men kan i lige så høj grad være et væsentligt parameter, når der skal genereres ny kapital. Hvis ikke pengeinstituttet er i stand til at frembringe en tilfredsstillende egenkapitalforrentning, vil kreditorerne kræve en højere rente for sin stillede kapital. Investorerne vil have en forventning om, at ROE er højere end den risikofrie rente. Den risikofrie rente kunne for eksempel være en 10 årig statsobligation, som lige nu har en rente på 0,2 %¹³.

I forhold til egenkapitalforrentningen finder jeg det relevant at beregne Sparthys gearing af egenkapitalen. Altså, hvor store er de samlede udlån i forhold til egenkapitalen. Af årsrapporten fremgår det, at Sparthy har et udlån på tkr. 3.229.335 og en egenkapital på tkr. 1.095.834, hvilket giver en gearing på 2,95¹⁴. Sammenholdt med tallene fra de øvrige gruppe 3 banker, som har indleveret nøgletal pr. 30. juni 2014, ligger Sparekassen væsentlig under gennemsnittet på 5,27 samt deres eget interne mål, som hedder en maksimal gearing af egenkapitalen på 5,0¹⁵.

Sparekassens Thys lavere gearing betyder, at Sparekassen har en lavere kreditrisiko end de øvrige pengeinstitutter. Sparekassen har således en højere egenkapital at stå imod med, såfremt alle pengeinstitutter oplever store nedskrivninger på nogenlunde samme procentmæssige niveau.

¹³ www.statestikbanken.dk (1)

¹⁴ Sparekassen Thys årsrapport 2014, s. 32

¹⁵ Sparekassen Thys årsrapport 2014, s. 18

4.2 ROA

ROA er en forkortelse for "rate of return on assets" og kaldes på dansk afkastgrad. Afkastgraden ligner egenkapitalforrentningen, idet den fortæller hvor god pengeinstituttet er til at aktivere dets kapital. Men hvor egenkapitalforrentningen udelukkende kigger på afkast i forhold til egenkapitalen, er afkastgraden et udtryk for afkastet i forhold til både egenkapital og fremmed kapital.

På den måde kan afkastgraden også vise, hvor god et pengeinstitut er til at frembringe afkast på baggrund af ikke kapitalbelastende forretninger. Det kunne for eksempel være salg af pension, investering eller forsikringer. En øget ROA kan naturligvis også være et resultat af forhøjede rentemarginaler på udlån eller mindre marginaler på indlån.

ROA beregnes ud fra følgende formel: Årets resultat efter skat / samlede aktiver X 100

Sparthys ROA har udviklet sig som følger:

Tabel 3: ROA for Sparthy

ROA efter skat i %	2014	2013	2012	2011	2010
	1,32	0,66	0,25	0,28	0,25

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014, s. 32

Som det fremgår af tabellen, har Sparekassens afkastgrad generelt en stigende tendens. Dog med et lille fald fra 2011 til 2012. Især i 2013 og 2014 er afkastgraden steget voldsomt, hvilket fortæller, at Sparekassen har været i stand til at øge indtjeningen betragteligt uden væsentlig påvirkning af balancen.

4.3 Indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocent

De to begreber, omkostningsprocent og indtjening pr. omkostningskrone ligner meget hinanden, dog men enkelte små forskelle. Omkostningsprocenten beregnes ved at sætte udgifter i alt i forhold til basisindtægten og fortæller dermed, hvor effektivt pengeinstituttet drives. Kort sagt fortæller omkostningsprocenten, hvor mange omkostninger pengeinstituttet har i procent af indtægterne.

Sparthys omkostningsprocent har udviklet sig som følger:

Tabel 4: Omkostningsprocent for Sparthy

Omkostningsprocent	2014	2013	2012	2011	2010
	61,1	60,2	66,4	70	68,1

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014, s. 32

Som det fremgår af tabellen, har Sparthy været i stand til at nedbringe sine omkostninger betragteligt over en kort periode fra 2011 til 2013 og derefter holde dem på det lave niveau i 2014.

Den væsentligste forskel på omkostningsprocenten og indtjening pr. omkostningskrone er, at der i sidstnævnte indgår kursreguleringer og nedskrivninger. Især nedskrivninger kan have stor påvirkning på nøgletallet. Nøgletallet beregnes ved at sætte den samlede indtjening i forhold til de samlede udgifter.

Af Sparthys årsrapport fremgår det, at deres indtjening pr. omkostningskrone har udviklet sig som følger:

Tabel 5: Indtjening pr. omkostningskrone for Sparthy

Indtjening pr. omk.kr.	2014	2013	2012	2011	2010
	1,34	1,15	1,06	1,07	1,07

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014, s. 32

4.4 WACC

WACC er en forkortelse for Weighted Average Cost of Capital og kaldes på dansk vægtet gennemsnitlig kapitalomkostning. Nøgletallet fortæller, hvor meget et pengeinstitut betaler for sin funding. Den beregnede pris er gennemsnitlig for den samlede funding og giver derfor et billede af det pågældende pengeinstituts placering i forhold til et meget væsentligt konkurrenceparameter. En lav WACC giver således mulighed for, at pengeinstituttet kan tjene mere ved samme marginal som andre pengeinstitutter eller tjene det samme ved en lavere marginal end konkurrenterne.

WACC beregnes med følgende formel: $KW = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$

Formlen og dens delelementer kræver en uddybende forklaring. De enkelte elementer består af:

K_d = Den samlede omkostning for fremskaffelse af fremmedkapital.

T = Selskabsskatten som i øjeblikket er 25 %.

L = Balancesum – egenkapital / balancesum. Altså hvor stor andel af balancesummen der er fremmedkapital.

K_e = er sidste del af formelen og fortæller, hvad omkostningen er ved funding via egenkapitalen. K_e beregnes ved CAPM formelen $K_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$. For at kunne udregne denne har jeg opsat forudsætningerne $r_f = 0,2$, $\beta = 1$, $k_m = 8$.

Ud fra ovenstående har jeg beregnet Sparthy WACC til følgende:

Tabel 6: WACC for Sparthy

	2014	2013	2012	2011
Venstre siden	0,29	0,42	0,56	0,72
Højre siden	1,43	1,26	1,15	1,22
WACC i alt	1,73	1,68	1,72	1,94

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2012 og 2014

Som det fremgår af tabellen har Sparthys vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning bevæget sig nogenlunde vandret i intervallet 1,68-1,94. Kigger man lidt nærmere på tallene, viser der sig dog et mønster i retning af, at Sparthys pris på fremmedkapital er faldet støt gennem alle årene, mens investorernes krav til forrentning af egenkapitalen generelt har været stigende.

Som bekendt er WACC prisen på kapital, og det er derfor relevant at sammenligne Sparthys pris på kapital med den generelle pengemarkedsrente. CIBOR renten fastsættes dagligt af landets ledende pengeinstitutter. CIBOR viser således, til hvilken rente man kan placere sine penge i forskellige tidsintervaller. Et af de mest anvendte intervaller er CIBOR3, altså prisen på penge i tre måneder.

CIBOR3 har udviklet sig som følger:

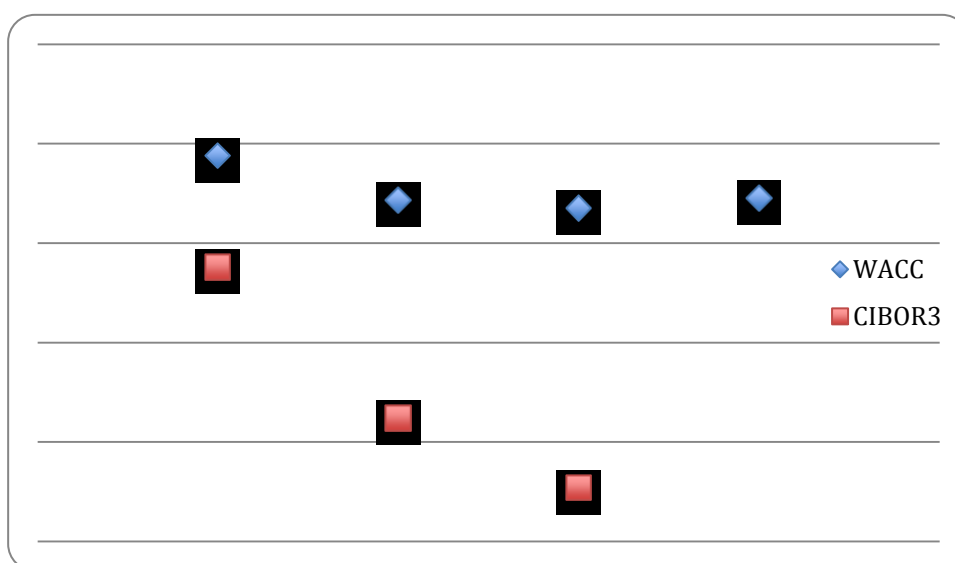
Tabel 7: CIBOR3¹⁶

CIBOR3	2014	2013	2012	2011
	-	0,27	0,62	1,38

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

Desværre er der endnu ikke udregnet en gennemsnitlig CIBOR3 rente for 2014, men tendensen er tydelig. CIBOR3 renten har været faldende gennem de seneste fire år. Som det også fremgår af diagrammet nedenfor, er CIBOR3 renten faldet væsentligt kraftigere end Sparthys WACC, hvilket vil sige, at på trods af en faldende WACC betaler Sparekassen relativt mere for sin funding i forhold til markedsrenten, end de gjorde i 2011.

Figur 5: WACC vs. CIBOR3



Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014 samt www.nationalbanken.dk (1)

¹⁶ www.nationalbanken.dk (1)

4.5 ICGR

ICGR står for Internal Capital Generation Rate og dækker over det, man på dansk kan kalde virksomhedens egen evne til at forøge egenkapitalen. ICGR kan blandt andet anvendes til at analysere pengeinstituttets evne til at generere udlån uden at påvirke solvensen. Det at øge udlånet uden at solvensen falder, har især været anvendeligt under finanskrisen, fordi det har været sværere at skaffe kapital, samtidig med at den kapital, der er tilgængelig, er steget i pris. Prisen og mængden af tilgængelig kapital afhænger blandt andet af pengeinstituttets solvens.

Omvendt kan ICGR også anvendes til at beregne, hvor meget kapital der er nødvendig for at opretholde samme solvens ved et øget udlån. Det kunne for eksempel være i et tilfælde, hvor et pengeinstitut bliver tilbudt et stort engagement.

ICGR beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{ICGR} = (1/(\text{egnekapital}/\text{aktiver})) \times (\text{resultat efter skat}/\text{aktiver}) \times ((\text{Resultat efter skat} - \text{udbytte}) / \text{resultat efter skat})$$

Sparthys ICGR har udviklet sig som følger:

Tabel 8: ICGR for Sparthy

ICGR	2014	2013	2012	2011
	6,43%	3,39%	0,92%	0,96%

Kilde: Egen tilvirkning pba Sparthys årsrapport 2012 og 2014

Som det fremgår af tabellen, har Sparthy generelt haft en stigende ICGR bortset fra 2011 til 2012 hvor ICGR har været stort set uændret. Fælles for alle årene er dog, at Sparthy har haft mulighed for at øge sin udlånsmængde uden at påvirke solvensen. I samme periode har Sparthys udlån udviklet sig således 5,9 % i 2011, 3,5 % i 2012, - 2,9 i 2013 og -7,7 i 2014. Sparekassen har altså oplevet faldende udlån i en periode, hvor de kunne vækste uden at påvirke solvensen. Det har betydet manglende indtjening i forhold til øget udlån og uændret solvens. Til gengæld har det faldende udlån været med til at øge Sparekassens solvens, som i forvejen har en stor overdækning.

4.6 Nedskrivningsprocent

Nedskrivningsprocenten fortæller meget enkelt, hvor stor en andel af et pengeinstituts samlede udlån og garantier der er nedskrevet. Sparthys nedskrivningsprocent har udviklet sig som følger:

Tabel 9: Nedskrivningsprocenten for Sparthy

Nedskrivningsprocent	2014	2013	2012	2011
	1,1	1	2,1	0,9

Kilde: Egen tilvirkning pba Sparthys årsrapport 2014, s. 32

Som det fremgår, har Sparthys nedskrivningsprocent bevæget sig nogenlunde vandret i intervallet 0,9 % – 2,1 %. Generelt ligger nedskrivningsprocenten dog over gennemsnittet for de øvrige gruppe 3 pengeinstitutter som i samme periode har haft en gennemsnitlig nedskrivningsprocent på 0,81¹⁷. Af årsrapporten fremgår det desuden at Sparekassen har en akkumuleret nedskrivningsprocent på 5,9 % hvilket vil sige at i alt 5,9 % af deres samlede udlån og garantier er hensat.

4.7 Udlånsbogen

I denne afhandling analyseres muligheden for at Sparthy kan overtage en stor mængde ejendomsfinansiering. Derfor mener jeg der er væsentligt at analysere sparekassens eksisterende udlån. Fordelingen af Sparekassens udlån ser således ud:

Tabel 10: Fordeling af kreditrisici for Sparthy

Fordeling af kreditrisici	2014
Offentlige myndigheder	0%
Erhverv, herunder:	
Landbrug, jagt og skov	10%
Fiskeri	4%
Industri og råstoffer	3%

¹⁷ www.finanstilsynet.dk (2), nøgletalsdatabasen 2014 halvårsdata

Energiforsyning	3%
Bygge- og anlæg	4%
Handel	6%
Transport, hoteller og restauranter	2%
Information og kommunikation	0%
Finansiering og forsikring	10%
Fast ejendom	5%
Øvrige erhverv	5%
Erhverv i alt	52%
Private	48%
I alt	100%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014, s. 40

Som det fremgår af ovenstående, har Sparthy en forholdsvis jævn fordeling mellem risiko til erhverv og private. Desuden bør man bemærke, at Sparekassens ejendomseksponering er forholdsvis lav med kun 5 %. En øget eksponering i form af prioritetslån vil blive kategoriseret som private udlån, men jeg mener ikke, det er uvæsentligt at forholde sig til deres øvrige ejendomseksponering.

Herudover er det væsentligt at lægge mærke til, at der er en pæn spredning af risikoen over de forskellige brancher. Ingen brancher har en eksponering på mere end 10 %, hvilket samlet set giver et indtryk af en pæn risikospredning. Sparthy overholder dermed også sin egen målsætning for kreditpolitikken, som siger ”Sparekassen Thy ønsker ingen eksponeringer, der overstiger 10 % af kapitalgrundlaget efter fradrag”.¹⁸

¹⁸ Sparekassen Thys årsrapport 2014, s. 18

4.8 Delkonklusion

Min regnskabsanalyse består hovedsagligt af en række beregnede nøgletal.

Sparthys egenkapitalforrentning lå i 2014 på 7,9 %, en væsentlig stigning siden de seneste år og samtidig væsentligt højere end gennemsnittet af sammenlignelige pengeinstitutter, som i samme periode lå på bare 2,78 %. Også afkastgraden er steget kraftigt i 2014 til 1,32 %, efter at have ligget under 1 % de foregående fire år. Det er min vurdering at den forbedrede egenkapitalforrentning og afkastgrad burde sikre Sparthy en billigere kapitalfremskaffelse.

Sparthy har opnået en lavere omkostningsprocent over de seneste fem år. Der var især et stort fald i perioden 2011 til 2013, hvor omkostningsprocenten faldt med 9,2 procentpoint. Indtjeningen pr. omkostningskrone er ligeledes steget og steg således fra 1,06 til 1,34 i perioden 2012 til 2014.

Sparthys WACC har bevæget sig nogenlunde uændret i intervallet 1,68 til 1,94 og var i 2014 1,73. En yderligere analyse viser, at prisen på fremmedkapital er faldet løbende, mens investorernes krav til forrentning er steget. Den faldende pris på fremmedkapital stemmer overens med min konklusion ovenfor i relation til egenkapitalforrentning og afkastgrad.

Et af de mest interessante nøgletal i forhold til min rapport er ICGR, som fortæller, hvor meget Sparthy kan øge sit udlån uden at påvirke solvensen. De seneste to år har Sparthy oplevet faldende udlån. I samme periode har deres ICGR været stigende. I 2014 kunne Sparthy således øge sit udlån med 6,43 % uden at påvirke solvensen. Jeg vurderer, at Sparthy potentielt kunne være i stand til at øge sit udlån ved hjælp af prioritetslån.

Sparthys nedskrivninger lå i 2014 på 1,1 %, altså lidt over gennemsnittet for sammenlignelige pengeinstitutter, som havde en nedskrivningsprocent på 0,81. Jeg mener dog ikke, at niveauet på nogen måde er kritisk for Sparthy. Nedskrivningerne er opstået på baggrund af udlånsbogen, som viser en pæn spredning på de forskellige brancher.

5 Ejendomsfinansiering

5.1 Boligmarkedet lokalt og nationalt

Ejendomsmarkedet er i evig bevægelse, og de fleste boligejere følger både det lokale og nationale ejendomsmarked tæt. Sparthys kunder bor primært i den del af landet, som meget moderne kaldes Udkantsdanmark. Disse kunder har derfor måttet vænne sig til at læse overskrifter som "Realkreditinstitutter sortlister

Udkanstdanmark: Nej til boliglån"¹⁹ og "Husjægere i Udkantsdanmark får afslag på boliglån"²⁰. Meget tyder da også på, at der er hold i anklagerne.

Realkreditinstitutternes interesseorganisation Realkreditforeningen har i hvert fald flere gange været ude og forsvare og forklare sig i diverse rapporter med navne som "Enkelte områder hårdt ramt af værditab", "Nye muligheder i landdistrikterne" og "Tab i land- og yderkommuner".

Intet af dette er specielt opmuntrende læsning for de fleste boligejere i Sparthys forretningsområde. Især fordi den dårlige omtale ser ud til at bunde i hårde realiteter. Realkreditforeningen kunne således i 2014 offentliggøre en rapport²¹ der fortalte, at omsætningshastigheden for hele boligudbuddet i Danmark var steget fra 4-6 måneder i gennemsnit til 17 måneder. I Sparthys kerneområde var den gennemsnitlige omsætningsperiode for hele boligudbuddet mellem 24-36 måneder. Kun fire områder i Danmark havde en lavere omsætning, her i blandt Struer, hvor Sparthy også har en filial.

De seneste tal er ikke meget mere opmuntrende. De viser et fald i udbudspriserne på 3,1 % det seneste år i Vestjylland mod en prisstigning på landsplan på 4,8 % det seneste år. Samtidig er salgstiderne steget i Vestjylland med 14,5 % det seneste år, hvor salgstiderne på landsplan er faldet med 3,2 %. Ud fra ovenstående kan jeg dokumentere, at boligmarkedet i Vestjylland er udfordret, og det er derfor naturligt, at realkreditinstitutterne og bankerne bliver mere tilbageholdne med finansiering af ejendomme i dette område.

I mit arbejde som boligansvarlig har jeg de seneste år oplevet diverse forsøg på begrænsninger af belåning til visse ejendomme og i visse områder. For eksempel er

¹⁹ www.politiken.dk (1)

²⁰ www.business.dk (1)

²¹ Realkreditforeningen (2014)

der i Totalkredit indført en nedre belåningsgrænse på kr. 500.000. Det er mit indtryk, at andre realkreditinstitutter har lignende uofficielle regler. I hvert fald har realkreditinstitutterne benægtet reglen offentligt²² til en høring i Landstingssalen i november 2014. Ved samme høring kunne ejendomsmæglerforeningen berette, at 48 % af ejendommene handlet til priser på mellem 400.000-500.000 ikke var blevet finansieret med realkredit, men altså ved hjælp af anden finansiering.

En anden udfordring for låntagerne i yderområderne er, at realkreditinstitutterne kun må belåne ejendommene ud fra en belåningsværdi, hvor det kan forventes, at ejendommen kan sælges inden for seks måneder, i branchen kaldet ”6 måneders reglen”, hvilket i praksis er en meget hård begrænsning i områder, hvor den gennemsnitlige salgstid er 244 dage²³.

I mit interview beskriver Sparthy det således ”i gennem mange år og i alle prognoser har der været og er der en markant negativ udvikling i befolkningen i Sparthys kerneområde²⁴” og ”Udfordringen er ikke overraskende at spotte de huse/områder, som er usælgelige²⁵”. Svarene fortæller mig, at Sparthy er i besiddelse af den nødvendige realitetssans i den situation, de står i. Ordvalget fortæller mig også, at der især er fokus på inddæmning af problemet.

Ud fra nærværende belysning af låntagernes udfordringer i Sparekassens Thys kerneområde finder jeg det relevant at belyse Sparthys muligheder for at finansiere kundernes ejendomme på alternativ vis.

5.2 Nye finansieringsmuligheder

Den første kreditforening blev grundlagt i 1797²⁶ og retningslinjerne for realkreditinstitutionerne blev nedfældet i kreditforeningsloven i 1850 og har siden været den primære finansieringskilde ved finansiering af fast ejendom i Danmark. Måden, hvorpå der ydes realkreditlån, har ikke ændret sig væsentligt igennem de

22 Landstingssalen Christiansborg (2014)

23 www.boligsiden.dk (1)

24 Se bilag 1

25 Se bilag 1

26 www.realkreditraadet.dk (2)

mange år, men finanskrisens indtog i 2008 har dog sat sine spor på realkreditfinansieringen.

Det er især omkostningerne ved at have et realkreditlån, der er steget gennem årene. Derfor har andre aktører set deres chance for at komme ind på markedet for finansiering af fast ejendom med nye produkter. I 2012 startede BRFkredit således et samarbejde med henholdsvis Jyske Bank, Sydbank og Arbejdernes Landsbank²⁷. BRFkredit skulle yde funding til bankernes nye prioritetslån, og bankerne skulle stå for salget og rådgivningen.

Flere forhold havde banet vejen for det nye projekt. Realkreditinstitutterne havde som sagt sat priserne op på deres realkreditlån. Nykredit, som er markedsledende, havde valgt at opsplitte sine nyudlån i det de kaldte en tolagsbelåning, bankernes funding er steget meget i pris, og sidst men ikke mindst havde lovgivningen gjort det mulig for bankerne at udstede lån på baggrund af SDO obligationer²⁸.

Ideen er, at banken låner penge ud til kunden mod sikkerhed i fast ejendom i form af et pantebrev. Udlånet ligger som udgangspunkt på bankens balance som sædvanligt, men de nye SDO obligationer og samarbejdet med BRFkredit giver bankerne mulighed for at flytte lånene over til BRFkredit, som har en meget billigere funding på grund af deres AAA-rating. Bankerne opnår altså en stor fleksibilitet i forhold til funding af lånene, samtidig med at de opnår en længere funding på deres lange udlån²⁹.

Seniorforsker ved Aalborg Universitet siger til Finanswatch.dk "Det her er noget af det bedste, jeg har set i årevis. Lånene bliver jo rent faktisk overdraget til BRF sammen med pant, mens låntager stadig betaler til Jyske Bank og Sydbank og bliver ved med det."³⁰ Og "Det er et fantastisk godt samarbejde for bankernes balance, og jeg vil da håbe, at der er flere, der gerne vil indgå i samarbejdet."³¹

²⁷ www.finanswatch.dk (1)

²⁸ www.bolius.dk (1)

²⁹ www.finanswatch.dk (2)

³⁰ www.finanswatch.dk (2)

³¹ www.finanswatch.dk (2)

5.3 SDO og prioritetslån

Der findes stort set lige så mange forskellige egenskaber på prioritetslån, som der er udbydende banker. Fælles for prioritetslånene er dog, at den primære forskel på et realkreditlån og et prioritetslån er muligheden for øget fleksibilitet. Jeg vil tage udgangspunkt i prioritetslån i Sydbank og Ringkjøbing Landbobank, da begge banker har indført produktet af samme årsag, og fordi begge banker har samarbejdsaftaler med både BRFkredit og Totalkredit.

Det er min vurdering, at Sydbank har indført prioritetslånet på den mest fleksible måde for kunderne. Lånet har variabel rente og etableres typisk med 10 års afdragsfrihed men mulighed for at sætte penge ind og hæve penge, altså reelt en 10 årig kassekredit. I praksis fungerer det ved, at kunden får stillet to konti til rådighed. Den ene er lånet, den anden er en opsparing, som giver den samme rente, som kunden betaler på udlånskontoen. Udlånskontoen vil altid være fuldt optrukket, og hvis kunden ikke skal bruge provenuet, kan dette sættes ind på indlånskontoen, og kunden betaler dermed ingen rente³².

Prioritetslånet kan dermed bruges til både opsparing og til nedsparring, og kunden har endda mulighed for at bruge indlånskontoen til løn eller budgetkonto. Der er ingen binding på indlånsmidlerne, ingen gebyr for at hæve, og kunden kan selv tilgå kontoen på netbank eller mobilbank. Renten fastsættes ud fra kundens økonomi i intervallet 1,4 % - 5,75 %³³.

Ringkjøbing Landbobank har valgt at lave det samme produkt, men med nogle lidt andre egenskaber. Der er således fortsat tale om et lån med variabel rente og typisk med 10 års afdragsfrihed. Kunden får udover udlånskontoen en indlånskonto, dog med en rente der er 0,6 % lavere end på udlånskontoen. Renten er som sagt variabel og ligger i spændet 1,4 %-4,78%, men spændet på 0,6 % er fast. I Ringkjøbing Landbobank kan kunden ikke selv tilgå indlånskontoen på netbank og mobilbank, men der er ingen binding. Desuden har banken indført et gebyr for alle hævninger ud over den første hvert kvartal på kr. 25³⁴.

³² www.sydbank.dk (1)

³³ www.sydbank.dk (2)

³⁴ www.landbobanken.dk (1)

Kontoen kan således ikke benyttes som løn eller budgetkonto, og kunden vil fortsat have en udgift til lånet, selv om udlånskontoen og indlånskontoen har samme saldo. Det vil sige, at hvis lånet er fuldt tilbagebetalt eller måske slet ikke udnyttet, så betaler kunden 0,6 % for at have trækningsretten til rådighed.

5.4 Mulige SDO samarbejdspartnere

Som bekendt førte førnævnte samarbejde mellem BRFkredit og Jyske Bank til, at Jyske Bank købte BRFkredit, og dermed trådte Jyske Bank ud af det eksisterende samarbejde med Totalkredit. Splittelsen mellem Jyske Bank og Totalkredit medførte en del røre i branchen, og Totalkredit har efterfølgende droppet deres såkaldte tolagsbelåning og vil indenfor kort tid indføre en mulighed for samarbejde om SDO funding med medlemsbankerne.

Jeg anser således, at Sparthy har to mulige samarbejdspartnere i et fremtidigt SDO samarbejde. Enten kan de samarbejde med Totalkredit, som i forvejen er deres samarbejdspartner i forhold til udstedelsen af realkreditlån. Alternativt kunne de starte et samarbejde med BRFkredit/Jyske Bank. Til spørgsmålet om hvilken samarbejdspartner Sparthy vil vælge svarer de "formentlig Nykredit³⁵" og følger op med "BRF/Jyske Bank opfatter vi som en større konkurrent end Nykredit. Desuden har vi gjort gode erfaringer med samarbejdet via Totalkredit³⁶".

Som jeg ser det, vil fordelene ved at vælge Totalkredit som samarbejdspartner være, at der allerede er en årelang relation at arbejde videre på. Ulempen, som samtidig vil være fordelene ved at vælge BRFkredit, er, at nye prioritetslån i Sparthy vil være en kannibalisering af Totalkredits realkreditlån. Totalkredit har godt nok selv åbnet for muligheden, men deres første prioritet vil måske være at sælge deres egne realkreditlån. BRFkredit vil formentlig være mere end almindelig interesseret i at hjælpe Sparthy med at nedbringe sine Totalkreditlån og vil derfor være mere behjælpelige.

Eksempelvis har Ringkjøbing Landbobank valgt at fortsætte et samarbejde med BRFkredit om SDO lån, samtidig med at banken har et fortsættende samarbejde med Totalkredit omkring realkreditlån. I praksis har Ringkjøbing Landbobank således

³⁵ Se bilag 1

³⁶ Se bilag 1

tre muligheder for funding af sine prioritetslån. Enten på sin egen balance, i BRFkredit eller hos Totalkredit.

Jeg vurderer ikke, det er realistisk, at Sparthy er i stand til at lave samarbejde med nogle af de to andre realkreditinstitutioner på privatområdet, nemlig Nordea Kredit og Realkredit Danmark. Disse to selskaber er sat i verden for at servicere deres respektive moderselskaber, og i praksis vurderer jeg, at det vil være meget kompliceret at lave systemer, der kan fungere sammen på tværs af selskaberne.

5.6 Konkurrentanalyse

I Sparthys kerneområde findes en række pengeinstitutter. Der er primært tale om de landsdækkende banker som Danske Bank, Nordea og Jyske Bank samt et par små pengeinstitutter som VestjyskBank og en andelskasse. I forhold til boligfinansiering vil især de landsdækkende være i stand til at tilbyde kunderne en fuld palette af produkter, inklusiv realkreditlån, prioritetslån og banklån. Hvis Sparthy indfører et prioritetslån, vil de således være ligestillet med de landsdækkende på produktmuligheder.

Efter min opfattelse er det ikke de andre pengeinstitutter, der er den største konkurrent på boligfinansiering, det er derimod realkreditinstitutterne. Det danske realkreditsystem har i dag en bred vifte af produkter, fra fast rente til variabel rente og endda lån med loft over renten. De har en række egenskaber, som Sparthy ikke vil kunne tilbyde, som for eksempel fast rente i 30 år og renter ned til 0 %, og sidst men ikke mindst så har både låntagere og långivere en uvurderlig tillid til realkreditsystemet.

Sparekassens mulighed er dog, at stort set alle kunder har oplevet, at prisen er steget på realkreditlån, og selv om man havde et fastforrentet lån, så kan ydelsen stige som følge af bidragsstigninger. Desuden har kunderne i Sparthys kerneområde gennem de seneste år oplevet en række sager i medierne, hvor realkreditinstitutterne i større eller mindre grad har nægtet finansiering af fast ejendom i området. Realkreditten har dermed oparbejdet en stor badwill i lokalbefolkningen.

Efter bidragssatserne er steget, koster det hos Totalkredit 1,125 % i bidrag at få en fuld finansiering med F1 uden afdrag³⁷, hvilket er det lån, der ligner et prioritetslån mest. Med så høj en bidragssats og en potentielt stigende rente er der ikke stor forskel på dette produkt og et prioritetslån til 1,4 % i rente. På prioritetslånet slipper kunden for bidrag og opnår endda en væsentlig større fleksibilitet samt udnyttelse af eventuel overskudslikviditet.

5.7 Prioritetslån i Sparekassen Thy

Som beskrevet i tidligere afsnit kan prioritetslån have mange forskellige egenskaber, alt efter hvem der udbyder dem, og hvilket mål der er med produktet. Derfor mener jeg, det er relevant at vurdere, hvilke egenskaber Sparthy kunne give deres prioritetslån og hvorfor.

Jeg har allerede tydeliggjort, at Sparthys prioritetslån primært vil være et alternativ til deres egne realkreditlån gennem Totalkredit. Produktet skal henvende sig til flere vidt forskellige segmenter. Det skal henvende sig til eksisterende og nye kunder i kerneområdet, som ikke er i stand til at optage et realkreditlån, samtidig med at det skal henvende sig til kunder med overskudslikviditet eller med et ønske om at opnå større fleksibilitet i deres finansiering.

Ud fra Ansoffs vækstmatrice³⁸ kan strategien lægges ud fra parametrene produkt og marked. Der er således tale om et nyt produkt på et eksisterende marked. Vækst bør derfor skabes gennem forbedringer af eksisterende produkter samt udvikling af nye generationer af produkter.

Sparthy har opbygget sin forretning omkring princippet godt købmandskab, og det vil således ikke give mening at lave faste priser ud fra skemaer, ligesom nogle større pengeinstitutter gør. Jeg mener, Sparthy bør prissætte deres prioritetslån ud fra spænd ligesom deres øvrige udlån. I forhold til gebyrer anser jeg prioritetslån for at være et af de produkter, hvor kunderne er mere åbne overfor at skulle betale et vist gebyr. Især når der sammenlignes med hjemtagelsen af et realkreditlån, som typisk har forholdsvis høje gebyrer.

³⁷ www.totalkredit.dk (1)

³⁸ Undervisningsmateriale fra Jesper Raalskov i Ledelses- og organisationsudvikling lektion 3, pba. Ansoff (1988)

Der er også mulighed for at indføre et rentespænd mellem indlån og udlån ligesom Ringkjøbing Landbobank. Dette vil give en øget og konstant indtjening på udlånet, uanset hvilken udvikling der er på saldoen på lånet. De store banker, som også findes i kerneområdet, arbejder ikke som udgangspunkt med rentespænd på deres prioritetslån. Jeg mener dog, det er muligt for Sparthy at overbevise kunder og potentielle kunder om, at der er en væsentlig forskel på at være kunde i det lokale pengeinstitut i forhold til de store nationale banker. Denne forskel skal kunne modsvare den lille forringelse det er at have et spænd.

Sparthy bør desuden overveje eventuelt mersalg eller tillægsydelser. Jeg kunne forestille mig, at Sparthy tilbød en livsforsikring på samme størrelse som prioritetslånet. Det ville være god rådgivning og forholdsvist nemt at sælge til kunderne. Der kunne også være tale om tilbud på MasterCard, husforsikring, investeringspleje eller andre fordelsprogrammer. Jeg har sågar set tilfælde, hvor banker har tilbudt byggevejledning, rabat til flyttefirmaer og indretningsarkitekter. Der er således masser af muligheder for at yde mersalg og tillægsydelser til et prioritetslån.

5.8 Indtjening på prioritetslån kontra realkreditlån

Ud over at yde flere og bedre produkter til kunderne er målet naturligvis også at skabe en fornuftig forrentning til garantierne i Sparthy. Derfor vil jeg i nærværende afsnit analysere indtjeningen på prioritetslån kontra et realkreditlån gennem Totalkredit.

Af Sparthys årsrapport 2014 fremgår det, at sparekassen har indtægter på garantiprovisioner på ca. kr. 28 mio. Med mit kendskab til Totalkredits provisionsaftale ved jeg, at Totalkredit giver en provision på 0,28 % af lånets størrelse til det formidlende pengeinstitut. Sparthy formidler således Totalkreditlån for rundt regnet kr. 10 mia., hvilket virker realistisk for et pengeinstitut af deres størrelse.

Sparthy oplyser i mit interview, at de ikke har et specifikt mål for udlån eller indtjening i forbindelse med implementeringen af prioritetslån, men at de tror, der ligger et betydeligt udlånspotentiale³⁹. I følgende beregning vil jeg forudsætte, at Sparthy er i stand til at omlægge 10 % af deres samlede Totalkreditlån til et prioritetslån.

³⁹ Se bilag 1

Prioritetslånet vil have en gennemsnitlig udlånsrente på 2,9 %, med en udnyttelse på gennemsnitligt 80 % af rammerne. Lånene laves uden rentespænd.

For at illustrere ændringerne i Sparekassens Thys resultatopgørelse har jeg udarbejdet nedenstående opgørelse over sparekassens netto rente- og gebyrindtægter i tilfælde af uændret drift samt ved konvertering af 10 % Totalkreditlån til prioritetslån.

Tabel 11: Ændring af Sparthys årsrapport 2014

Resultatopgørelse Sparekassen Thy 2014	Uændret	Ændret
Renteindtægter	232.261	261.261
Renteudgifter	-24.041	-29.841
Netto renteindtægter	208.220	231.420
Udbytte af aktier m.v.	4.534	4.534
Gebyrer og provisionsindtægter	98.655	95.814
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-4.999	-4.999
Netto rente- og gebyrindtægter	306.410	326.769

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparthys årsrapport 2014, s. 33

Som det fremgår af opgørelsen, vil Sparthys netto rente- og gebyrindtægter stige med kr. 20.359.000 eller 6,64 % ved konvertering af 10 % Totalkreditlån til prioritetslån.

5.9 Delkonklusion

I det foregående kapitel har jeg analyseret boligmarkedet og mulighederne for finansiering af fast ejendom. Det er således tydeligt, at boligmarkedet er og har været presset af faldende priser og længere liggetider nationalt og især i yderområderne, som også andrager Sparthys kerneområde. Denne udvikling har fået banker og realkreditinstitutioner til at stramme deres kreditpolitik. Jeg erfarer, at stramningerne især rammer yderområderne.

Indførslen af SDO obligationer har åbnet nye muligheder for bankerne, således at de nu kan tilbyde nye realkreditlignende produkter. De store banker kom hurtigt med deres egne produkter, og i 2012 opstod det første store samarbejde om prioritetslån mellem BRF og en række små og mellemstore pengeinstitutter.

Produktet adskiller sig fra de øvrige finansieringsmuligheder ved at være væsentligt mere fleksibelt end et realkreditlån, samtidig med at det typisk har en lavere rente end et traditionelt banklån. Sparthy har reelt to mulige samarbejdspartnere, men ønsker at fortsætte deres gode samarbejde med Nykredit og bør derfor satse på et samarbejde med Totalkredit, når det bliver muligt.

I forhold til konkurrenterne i forretningsområdet er det tydeligt, at Sparthy mangler et prioritetslån for at være konkurrencedygtig i forhold til de store selskaber. Jeg vurderer dog, at den største konkurrent mod Sparthys ejendomsfinansiering er Totalkredit, hvortil mange kunder har flyttet deres udlån i de år, hvor pengeinstitutterne har hævet deres udlånsrenter. Med et prioritetslån vil Sparthy kunne tilbyde finansiering af fast ejendom til priser, som næsten kan sammenlignes med realkreditlånene.

Produktets egenskaber er afgørende for udviklingen i salget. Prioritetslån er som udgangspunkt et kompliceret produkt for de fleste privatkunder, og jeg vil derfor anbefale at gøre produktets egenskaber så enkle som muligt. Jeg forestiller mig, at Totalkredit kommer ud med et meget standardiseret produkt, som er svært at individualisere for det enkelte institut. Derfor bør Sparthy overveje mulighederne for mersalg og tillægsydelser.

Afslutningsvist har jeg beregnet indtjeningen ved prioritetslån kontra realkreditlån ud fra et ambitiøst mål om 1 mia. kr. i prioritetslån ved udgangen af måleperioden. Beregningen viser en kraftig stigning i Sparthys netto rente- og gebyrindtægter. Ud fra beregningen er der ingen tvivl om, at Sparthy bør indføre prioritetslån i deres produktprogram.

6 Implementering af prioritetslån i Sparekassen Thy

6.1 Projektet

Missionen med projektet er at indføre prioritetslån i Sparthy med henblik på at øge indtjeningen til garantierne.

Opgavens indhold og omfang er at oprette en teknisk platform til håndtering af det nye produkt, en strategi for organisatorisk håndtering, salgsmål, uddannelse af medarbejdere og markedsføring.

Projektet har et produktmål som andrager et prioritetslån, der er konkurrencedygtigt. Desuden skal projektet udmunde i en løsning, hvor organisationen har taget produktet til sig og er i stand til at sælge og producere det.

Projektet vil medføre nogle forandringer. Både rådgivere og produktionen skal uddannes i et nyt produkt. Projektet vil som udgangspunkt ikke kræve organisatoriske forandringer.

Tidsrammen for projektet er tre måneder for implementeringen. Herefter skal produktet kunne sælges og produceres. Næste mål er om to år, hvor målet er at have prioritetslån for i alt kr. 500 mio. Eventuelle delmål i løbet af projektperioden vil være tydelige for de involverede.

I analysen af implementeringen vil jeg tage udgangspunkt i, at det er besluttet af Sparthys ledelse, at der skal implementeres prioritetslån i sparekassen. Opgaven er begrænset i tid, ressourcer, indhold, og der nedsættes en arbejdsgruppe i forbindelse med projektet. Når målet skal defineres, kan det være en god ide at tage udgangspunkt i et SMART mål. Altså et mål der er **specifikt**, **målbart**, **accepteret**, **realistisk** og **tidsfast**.

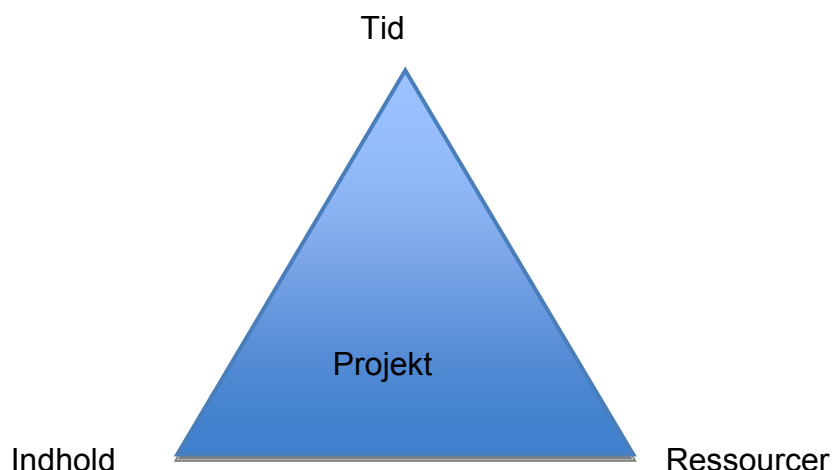
For at projektet kan blive en succes, er det afgørende, at projektgruppen sammensættes på den rigtige måde. Gruppen af personer skal favne de mest berørte arbejdsfunktioner. I dette tilfælde vil jeg anbefale, at der nedsættes en gruppe på fem medarbejdere. Én fra markedsafdelingen, én fra produktion, én fra boliggruppen og to kunderådgivere. Gruppen vil således indeholde langt de fleste nødvendige kvalifikationer.

Prioritetslånet indføres primært for at øge indtjeningen, og jeg mener derfor med fordel, at medarbejderen fra markedsafdelingen kan fungere som projektleder. Jeg

ser det som en fordel, at de øvrige medlemmer er fordelt med to i administrationen og to kundevedtatte rådgivere. Der vil skulle aftales en række snitflader og fordeling af opgaver og arbejdsgange. Her er det vigtigt at holde fokus på, hvor kvalifikationer findes, og hvor det giver mening at placere ansvaret.

Grundlaget for projektets rammer kan bedst analyseres ved brug af projekt trekanten

Figur 6: Projektets aftalegrundlag



Kilde: Egen tilvirkning pba. Undervisningsmateriale fra Christian Mørch Sørensen i Projektledelse lektion 1.

Modellen viser, hvilke elementer et projekt består af, og symboliserer, at hvert af de tre elementer har direkte påvirkning på de to andre. For eksempel kan man forestille sig, at tiden, der er til rådighed, ændres. I så fald bør der tilføres flere ressourcer enten i form af penge, mennesker eller begge dele. Alternativt kan det blive aktuelt at revurdere projektets indhold. Det er måske ikke længere realistisk, at projektet får samme omfang som planlagt.

6.2 Projektets grundelementer

Projektet kan analyseres ved at kigge på, hvordan projektledelsen påvirkes af projektopgaven, omgivelser, ressourcer og interesser.

- Projektopgaven udgør de forhold, som er beskrevet ovenfor og andrager blandt andre behov, omfang, mål, forandring og tidsramme.

- Omgivelserne påvirker projektet, fordi det er af afgørende betydning, hvordan det øvrige marked ser ud. Kunderne vil kigge på sparekassens andre alternativer, samtidig med at nogen utvivlsomt vil undersøge, hvilke alternativer der er på det øvrige marked. Teknologien har også en væsentlig påvirkning på projektet. Uden adgang til de rigtige systemer og produkter fra samarbejdspartnere kan projektet ikke lykkes. Dette ses tydeligt i mit svar fra Sparthy, hvor de fortæller, at de allerede har besluttet sig for at indføre prioritetslån, men at de er nødsaget til at vente på, at Totalkredit stiller systemet til rådighed. Endeligt består omgivelserne også af normer, som kan have stor indflydelse på en forandring som denne. Både kunder og medarbejdere vil se forandringen som en sekundær forandring og vil derfor ikke have nogen følelsesmæssig investering i projektet. Dette gør forandringen væsentligt lettere og vil uden tvivl resultere i minimal modstand mod forandringen.
- Ressourcer, der påvirker projektledelsen, kan være antallet af medarbejdere tilknyttet projektet og implementeringen. Det kan være øvrige medarbejdere, som får behov for nye kompetencer for at kunne håndtere prioritetslånet. Projektets gennemførelse vil kræve en vis mængde ressourcer i form af penge. Budgettets størrelse vil derfor påvirke projektledelsen.
- Interessenterne er de personer og grupperinger, som påvirker projektledelsen. I dette tilfælde kunne det være bankens ledelse, som er beslutningstagere, garanten, som søger lavere omkostninger og større indtjening, samt kunder og personalet, som står overfor et nyt produkt. Interessenter kan også være befolkningen i almindelighed. Her er det vigtigt, at der er en almen accept af projektet.

Med 5X5 modellen kan Sparthy udarbejde en cirkulær planlægningsproces⁴⁰, hvor de fem faktorer analyseres overfor hinanden samtidig og på skift. Selve etableringsfasen kan beskrives ud fra Den klassiske vandfaldsmodel⁴¹, som er inddelt i følgende syv faser, behovsanalyse, kravspecifikation, design, konstruktion, afprøvning, installation og indkøring. Jeg mener, især projektledelsen bør lægge vægt på kravspecifikationsfasen da denne danner grundlag for udførelsen af hele projektet.

⁴⁰ Mikkelsen & Riis (2011), s. 39-40

⁴¹ Mikkelsen & Riis (2011), s. 368

Under design fasen kan ledelsen med fordel søge inspiration hos konkurrerende pengeinstitutter. Konstruktionsfasen er vigtig, da det er her alt det praktiske arbejde begynder. De tekniske ændringer skal foretages, personalet skal uddannes, og der skal udarbejdes materiale. Forud for den afgørende implementering skal der være en afprøvning, og til sidst kommer en indkøringsproces, som det er vigtigt at evaluere på.

6.3 Projektledelse og projektlederens værktøjer

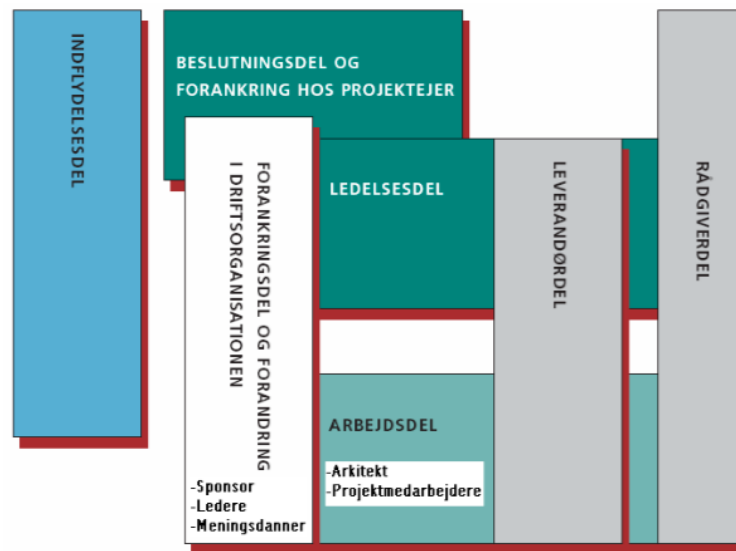
For hver af ovennævnte faser skal der udarbejdes en koordinations- og styringstidsplan⁴², som indeholder de milepæle, der er relevante for den enkelte fase. Af vedlagte bilag 2 fremgår et oplæg til en koordinations- og styringstidsplan for konstruktionsfasen. Planen viser de tre indsatsområder, organisatorisk implementering, markedsføring og IT, som udgør de tre primære arbejdsopgaver i denne fase. Under organisatorisk implementering er opstillet en række milepæle, som alle skal opnås. Milepælene for de øvrige arbejdsområder udfyldes løbende, når et arbejdsområde afsluttes. Planen giver desuden mulighed for at definere, hvilke medlemmer af projektgruppen der har hvilke opgaver, samt hvilke milepæle der er afhængige af eller skal koordineres med andre milepæle.

Ud over en koordinations- og styringstidsplan skal der udarbejdes en arbejdsplan med kortsigtet rullende arbejdsplanlægning. Denne kan med fordel suppleres med en netplanlægning som procesdiagram, der afslører den kritiske vej. Planlæggeren tvinges til at tænke hele projektet igennem og analysere hele projektet. Desuden er metoden anvendelig, da den indeholder mulighed for at beregne sandsynligheden for, at projektet færdiggøres på et givent tidspunkt. Modellen kan forbedres undervejs, og man kan dermed nedbringe varigheden på projektet.

En måde at vise mønstret i projektet er nedenstående model, som viser projektlederen i midten, omgivet fra oven af beslutningstagerne, leverandører og rådgivende konsulenter, projektgrupperne med arbejdsopgaver, forandringsledere og referencekredsen i indflyddelsesdelen.

⁴² Mikkelsen & Riis (2011), s. 385

Figur 7: Opbygning af projektorganisationen



Kilde: Undervisningsmateriale fra Christian Mørck Sørensen i Projektledelse lektion 2

Ud fra ovenstående model kan projektgruppen struktureres i forskellige indsatsområder⁴³ med projektledelsesgruppen øverst, herunder gruppeleder og arbejdsgrupper for hvert indsatsområde.

Modellerne kan med fordel suppleres med et ansvarsfordelingsskema⁴⁴, der metodisk redegør for, hvilke deltagere der henholdsvis leverer, rådgiver, kontrollerer, bliver informeret, udfører, vurderer og godkender de enkelte aktiviteter.

Ved udvælgelsen af projektorganisationen kan det være en udfordring, hvis der skal inddrages personer med tværgående forankringer eventuelt med modstridende mål. I dette tilfælde kan det være en udfordring, hvis markedsafdelingen og kreditafdelingen ikke kan blive enige om målet med projektet og præmisserne for at nå dertil. Desuden kan det være en udfordring at placere arbejdsopgaver og ansvar imellem sagsbehandlere og rådgivere. Det vil også være en udfordring, hvis projektmedlemmerne referer til forskellige ledere. Hvis det er muligt, bør projektlederen forsøge at inddrage medlemmer med så forskellige personprofiler som muligt og eventuelt med forskellige strategier.

⁴³ Mikkelsen & Riis (2011), s. 436

⁴⁴ Mikkelsen & Riis (2011), s. 439

I mit interview forklarer Sparthy, at de anvender et opgavestyringssystem i forbindelse med projekter⁴⁵. Til spørgsmålet omkring tidligere implementeringer i organisationen beskrives dog kun beslutningsfasen, informering, markedsføring og opfølgning. Der lægges altså ikke vægt på konstruktionsfasen, som udgør en stor del af projektet.

6.4 Opfølgning på projektet

I løbet af et omfattende projekt som dette, kan det være meget svært at holde styr på timeforbruget og omkostninger. Derfor vil det være fordelagtigt at foretage en regelmæssig opfølgning på igangværende aktiviteter for eksempel hver eller hver anden uge. Oplysningerne om projekts fremdrift kan anvendes i en konsekvensberegning⁴⁶.

Konsekvensberegningen bør indeholde en Performance Measurement analyse. Analysen andrager et forholdsvis simpelt diagram med omkostninger i kroner på Y-aksen og tid i dage på X-aksen. Y-aksen afsluttes i punktet BAC (omkostningsbudget) og X-aksen afsluttes i den planlagte slutdato.

I diagrammet indsættes BCWS (budgeted cost of work scheduled), BCWP (budgeted cost of work performed) og ACWP (actual cost of work performed). På opfølgningsdatoen, stadedatoen, vil det således via ACWP være muligt at aflæse en eventuel budgetafvigelse (BV) og præstationsafvigelse (SV). Modellen kan ligeledes bruges til at beregne færdiggørelsesgraden, fremdriften og prognosen for budgetafvigelse ved afslutning.

For bedst mulig at kunne anvende modellen vil jeg anbefale, at projektgruppen medtager opfølgningspunkterne timeforbrug og pengeforbrug på de faste styregruppemøder. Jeg vil anbefale, at man holder styregruppemøder med jævne mellemrum gennem hele projektførløbet, dog med kortere mellemrum i begyndelsen af projektet og igen ved afslutningen af projektet.

⁴⁵ Se bilag 1

⁴⁶ Mikkelsen & Riis (2011), s. 229

6.5 Projektets usikkerhed

Stort set alle projekter er forbundet med usikkerheder og risici. Derfor er det nødvendigt at identificere disse og om muligt eliminere dem. Usikkerhed kan være negativ, hvis den truer projektets gennemførelse, men den kan også være positiv, hvis den åbner nye muligheder, som projektet eventuelt kan udnytte⁴⁷.

Først skal usikkerhederne findes. Det gøres ved at tage udgangspunkt i hver enkel aktivitet/milepæl og forsøge at forestille sig, hvad der kan gå galt. Her er det vigtigt både at identificere den potentielle usikkerhed og årsagen til usikkerheden.

Efterfølgende skal de forskellige risici sorteres. Dette kan gøres med en model, der består af to parametre, sandsynlighed og virkning⁴⁸. Sandsynligheden kan enten kategoriseres som lille, nogen eller stor, og virkningen kan kategoriseres som ringe, alvorlig eller katastrofal. Når usikkerhederne er placeret i modellen, er det tydeligt, hvilke risici der med fordel kan negligeres, og hvilke der kræver enten en plan B eller forebyggelse.

Som i mange andre tilfælde kan det være en fordel at udarbejde en SWOT analyse⁴⁹, som belyser projektets styrker, svagheder, muligheder og trusler. Analysen udarbejdes ved simpel brainstorming, og ud fra analysen tilrettelægges handlinger for at imødegå trusler og for at styrke projektets svagheder, samt handlinger der udnytter projektets muligheder og styrker. Handlingerne indarbejdes i projektets koordinations- og styringstidsplan.

For at skabe en visualisering af både fordele og ulemper for Sparthy ved implementering af prioritetslån har jeg udarbejdet nedenstående SWOT analyse.

⁴⁷ Mikkelsen & Riis (2011), s. 407

⁴⁸ Mikkelsen & Riis (2011), s. 412

⁴⁹ Mikkelsen & Riis (2011), s. 410

Figur 8: SWOT analyse af prioritetslån i Sparthy

Strengths/Styrker	Weaknesses/Svagheder
• Øget indtjening • Fleksibel funding • Større produkttilbud • Lettere implementering når man ikke er den første • Både kunder og personalet har overfladisk kendskab til produktet	• Kannibalisere TK og eget udlån • Produktet differentierer sig ikke • Sparekassen Thy påtager sig en større risiko • Kræver uddannelse af personale • Produktet kræver markedsføring
Opportunities/Muligheder	Threats/Trusler
• Goodwill i lokalsamfundet • Nye kundeforhold • Produktet efterspørges blandt kunder • Mersalg	• Afhængig af samarbejdspartnere • De fleste konkurrenter får samme muligheder • Øget konkurrence på markedet for prioritetslån • Kraftige prisfald på fast ejendom

Kilde: Egen tilvirkning pba. Mikkelsen & Riis (2011), s. 407-410

Opstillingen i SWOT modellen ovenfor kan yderligere analyseres lodret i forhold til fordele og ulemper og vandret i forhold til interne og eksterne forhold. Umiddelbart kan det se ud, som om der er flest ulemper, da svagheder og trusler til sammen udgør flere punkter end styrker og muligheder. Det betyder dog ikke, at Sparekassen helt skal droppe projektet, da man ikke kan sammenligne de forskellige punkters betydning for projektet.

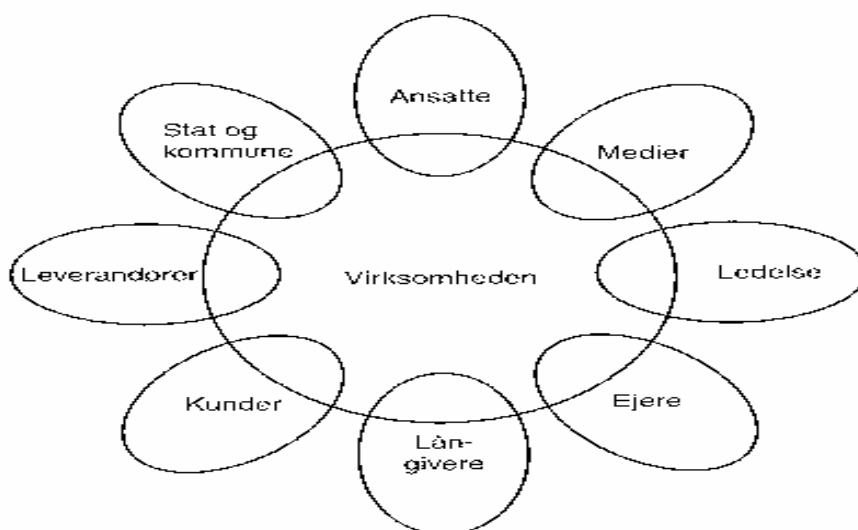
Samtidig er det tydeligt, at der er flest interne forhold, der har påvirkning på projektet, hvilket er en fordel, da det er disse styrker, der er lettest at udnytte, og disse svagheder der er lettest at eliminere. Derimod er de eksterne forhold sværere at påvirke, og Sparthy bør derfor primært lægge sine ressourcer her. Mulighederne skal udnyttes bedst muligt, og der skal forberedes foranstaltninger i relation til truslerne, som Sparthy ikke har indflydelse på.

Jeg anser, at der kan være flere forskellige operationelle risici forbundet med Sparthys implementering af prioritetslån. Den største risiko er, at de ikke er i stand til at indgå et tilfredsstillende aftalegrundlag med deres kommende samarbejdspartner. En anden risiko er, at Sparthy ikke formår at motivere personalet til at sælge det nye produkt, som derfor bliver en fiasko.

6.6 Interessentanalyse

Sparthy har ligesom alle andre virksomheder en række interessenter at tage hensyn til. Interessenterne har på hver deres måde indflydelse på virksomheden og dermed også på en eventuel implementering af prioritetslån. Som det fremgår af nedenstående model, kan interessenterne være ansatte, medier, ledelsen, ejere, långivere, kunder, leverandører samt stat og kommune. Interessenterne er ikke ens for alle virksomheder og kan andrage flere, færre eller andre interessenter.

Figur 9: Interessentanalyse



Kilde: Bakka & Fivelsdal (2010), side 19

I forhold til implementeringen af prioritetslån mener jeg, at projektet i større eller mindre grad påvirkes af samtlige interessenter. Dog mener jeg, at medarbejderne, kunderne og leverandører/samarbejdspartnere har størst indflydelse på projektet.

Jeg vil derfor i det efterfølgende afsnit analysere de tre interessenters påvirkning på projektet samt komme med forslag til håndtering af interessenterne.

6.6.1 Medarbejdere

Det er naturligt, at medarbejderne er en primær interessent i forbindelse med implementeringen af et prioritetslån. For det første er det vigtigt, at de medarbejdere der har behov for det, har indgående kendskab til produktets og dets egenskaber. Desuden er det af afgørende betydning, at rådgiverne er trygge ved produktet og ser det som en betydelig fordel for kundernes økonomi at optage et prioritetslån. Det er min personlige erfaring, at en meget stor del af salget afhænger af netop rådgiveres personlige holdning til produktet.

Jævnfør ovenstående mener jeg, det er altafgørende, at personalet bliver klædt fagligt og personligt på i forbindelse med implementeringen. Der bør afholdes interne seminarer, hvor produktet gennemgås, og hvor rådgiverne har mulighed for at stille spørgsmål. Om muligt bør rådgiverne have adgang til regneeksempler, der viser fordele og ulemper ved eksempelvis en konvertering fra Totalkredit til prioritetslån. Det er vigtigt at holde en åben dialog, så eventuelle usikkerheder eller bekymringer hos medarbejderne kommer frem og kan håndteres.

6.6.2 Kunder

Idet kunderne vil være slutbrugere og købere af produktet, er det utrolig vigtigt at inddrage netop denne interessent. Det er min erfaring, at boligfinansiering kan være utrolig svært at forstå for kunder, og selv om branchen typisk selv synes, at prioritetslån er let at forstå, er det ikke min erfaring, at kunder har samme oplevelse. De fleste har en ide om, hvordan et lån fungerer i al almindelighed. Men når der tilføjes en indlånskonto og et udlån, som ikke falder, selv om der afdrages på lånet, så mister en del private kunder overblikket. Det er min vurdering, at det er væsentligt lettere at sælge produktet, hvis der er så få egenskaber og betingelser som muligt, less is more.

Jeg mener således, det kan være fordelagtigt at inddrage kunderne tidligt i processen. Forklar kunderne, hvad det er for et produkt, det drejer sig om, og lyt til tilbagemeldingerne. Det kan være utrolig svært for finansmedarbejdere at sætte sig ind i privates tankegang. Af samme årsag er det af afgørende betydning, at projektledelsen andrager en eller flere medlemmer med daglig kundekontakt. Spørg

kunderne, hvilke egenskaber de ønsker af et prioritetslån, og forsøg så at gøre produktet så simpelt som muligt.

6.6.3 Leverandører

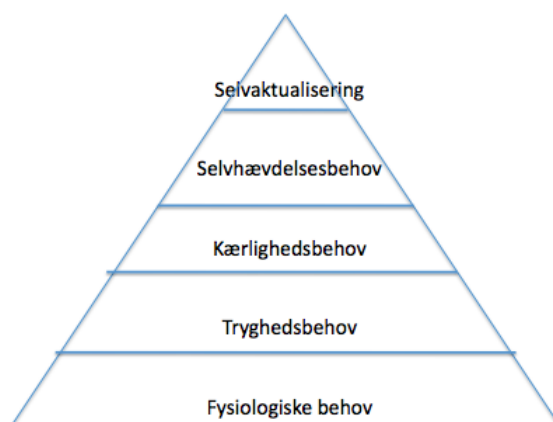
Det endelige produkt påvirkes i høj grad af de aftaler, der indgås med leverandørerne. Leverandører i dette tilfælde vil være en kreditforening, der er i stand til at levere den nødvendige funding. Som det fremgår af mit interview med Sparthy, har man af politiske årsager valgt at samarbejde med Totalkredit. Den aftale, der skal indgås mellem Sparthy og Totalkredit, indeholder ikke kun prisen på funding, men også de betingelser der stilles til udlånet. Det kunne for eksempel være krav til belåningsgrader og kundens kreditvurdering. Kan Sparthy for eksempel forhandle en løsning, hvor de kan belåne sommerhuse med 80 % frem for 60 % i realkredit, kan det give helt nye salgsmuligheder, en bedre totaløkonomi og et bedre overblik for slutbrugeren.

Det er således utrolig vigtigt at fokusere på forhandlingsprocessen mellem Sparthy og Totalkredit. Prisen er selvfølgelig vigtig for Sparthys umiddelbare indtjening men det kan være lige så vigtigt at forhandle alternative egenskaber. Ikke alle kunder kigger på prisen. Mange salg kan vindes på den rigtige løsning, selv til en lidt højere pris.

6.7 Motivation

Jeg mener, det stærkeste middel til at nå et mål er motiverede medarbejdere, derfor er det altafgørende, at Sparthy formår at motivere deres medarbejdere til at engagere sig i det nyt produkt og salget heraf. I den forbindelse er det vigtigt at tage hensyn til, at medarbejderne motiveres på forskellige måder, alt efter hvilken personlighed de har. Der er dog også nogle grundlæggende behov, som alle mennesker har brug for. En opstilling af disse findes i Marslows behovspyramide, som er angivet nedenfor.

Figur 10: Marslows behovspyramide



Kilde: Egen tilvirkning pba Bakka og Fivelsdal (2010), s. 198

Af modellen fremgår det tydeligt, at de fysiske behov og tryghedsbehovet er fundamentet for vores eksistens og dermed de mest basale behov. Dernæst kommer kærlighedsbehovet og selvhævdelsesbehovet. Der er fortsat tale om medfødte behov, som vi alle besidder, men hvor der før var tale om basale overlevelseshov, er der her tale om sociale behov⁵⁰.

Det sidste medfødte behov, som alle mennesker er udstyret med, er selvaktualisering, også kaldet selvrealisering. Her er der tale om situationer, hvor mennesket bryder de formelle rammer og oplever en egentlig frihed i forhold til sin person. Clayton Alderfer beskrev denne del af Marslows behovspyramide som området for personlig vækst. Det er altså i denne tilstand, mennesker udvikler sig personligt. En forudsætning for dette er dog, at alle fire nedenstående behov er tilstrækkeligt dækkede.

Ud over menneskers basale behov påvirkes vi også af virksomhedens interne forhold og vores relation til virksomheden. Frederick Herzberg har udviklet en to-faktor teori, som er opdelt i hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Ifølge teorien påvirker hygiejnefaktorer graden af utilfredshed, men kan ikke udløse motivation. Hygiejnefaktorer udgøres af firmapolitik og administration, ledelse, løn, mellemmenneskelige relationer og arbejdsforhold. Motivationsfaktorer påvirker

⁵⁰ Bakka og Fivelsdal (2010), s. 199

graden af tilfredshed og udløser motivation. Motivationsfaktorer udgøres af præstation, anerkendelse, selve arbejdet, ansvar og avancement.

Jeg mener, det er vigtigt at have fokus på, at alle forholdene i Herzbergs model er nødvendige for, at medarbejderen kan udføre sit arbejde. Ordet hygiejne i modellen skal ikke forstås som sundhed, men derimod som forebyggende. Hvis forholdene under hygiejnefaktorer er tilfredsstillende for medarbejderen, vil medarbejderen ikke være utilfreds, men vil samtidig ikke opleve sig selv som motiveret. Derimod vil en øget fokus på motivationsfaktorerne øge medarbejderens generelle tilfredshed og motivation.

Modellen er meget udbredt fordi den for det første er enkel at forstå, den dramatiserer incitamenterne til motivation ved at indeholde meget få motiver og incitament, og sidst men ikke mindst opleves modellen som operationel, fordi den på en enkel måde fortæller ledelsen, hvad den bør satse på for at påvirke motivationen.

Senere er modellen dog blevet kritiseret for at være for generaliserende, især fordi mange mener, at forhold som løn også kan være motiverende. Jeg mener, modellen skal bruges til at finde den rette balance. Som sagt mener jeg, at alle forholdene er nødvendige, for at arbejdet kan fungere. Det er således fordelingen og ledelsens fokusering på motiver og incitament, der er afgørende for medarbejderens motivation.

6.8 Modstand mod forandring

Hvor betydningsfuld forandringen er for kunder og medarbejdere afhænger meget af den enkeltes interesse i området. Et område som boligfinansiering har større betydning for nogle end for andre, både internt og eksternt. Internt er der forskel på, om du er ansat som kasserer, rådgiver, eller om du er ansat i en stabsfunktion på hovedkontoret. For kunder er der også stor forskel på, om man er boligejer eller lejer, ung eller gammel, eller om man er privat kunde eller erhvervskunde.

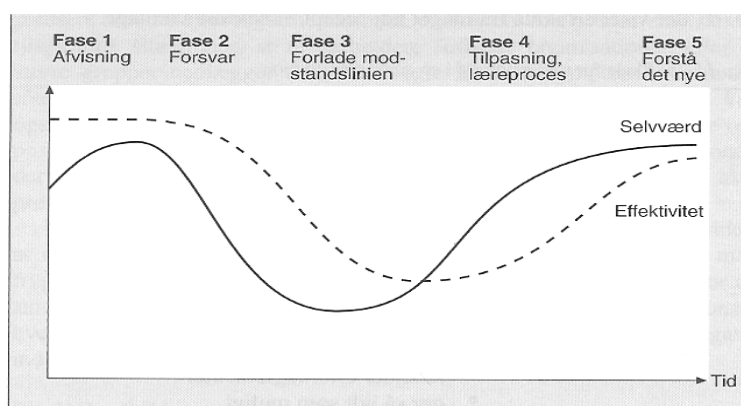
Det er min vurdering, at de fleste kunder vil se en implementering af prioritetslån som en mindre justering af deres bankforretning, men dog på et kerneområde. Disse kunder vil som udgangspunkt opleve et lavt konfliktniveau, men de vil samtidig have en moderat sårbarhed i forhold til forandringen. Dog vil en del kunder se det som en

mindre justering på et perifert område af deres bankforretninger, og disse vil derfor opleve et lavt konfliktniveau og kun ringe grad af sårbarhed. Det skal dog bemærkes, at en implementering af et nyt produkt som et prioritetslån ikke fratager hverken medarbejdere eller kunder noget. Tværtimod får kunderne en ekstra valgmulighed. Dette er med til at bestyrke min teori om, at Sparthy vil møde minimal modstand fra sparekassens kunder.

Internt kan der dog opstå modstand, især hvis et antal medarbejdere skal skifte arbejdsopgaver eller endda arbejdssted som følge af en organisatorisk forandring i forbindelse med implementeringen. En forandring som denne vil derfor formentlig vække mange forskellige former for adfærd, der beskriver modstandsniveauet overfor forandringen. I relation til ovenstående kan det forventes, at forandringen vil blive mødt med adfærdsmønstre som for eksempel samarbejde, accept, passiv resignation, apati, umoden adfærd, protester, nedsat arbejdstempo, personlig tilbagetrækning og bevidste fejl. Altså udtryksformer der spænder bredt over Judsons fire overordnede adfærdsmønstre accept, ligegyldighed, passiv modstand og aktiv modstand⁵¹.

I tilfælde af voldsom modstand blandt personale er det vigtigt at være opmærksom på udviklingen i medarbejdernes selvværd og effektivitet. Begge forhold kan have stor indflydelse på den pågældende medarbejders person samt på projektets gennemførelse. En eventuel modstand mod forandring vil følge de fem faser som er angivet i nedenstående model.

Figur 11: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Bakka & Fivelsdal (2010), s. 333

⁵¹ Bakka og Fivelsdal (2010), s. 332

Som det fremgår af modellen, vil medarbejderen i løbet af udviklingsperioden gennemgå faserne afvisning, forsvar, forlade modstandslinjen, tilpasning og forstå det nye. I starten af processen vil medarbejderens selvværd falde hurtigere end effektiviteten, som også falder efterfølgende. Ligeledes vil selvværdet stige før effektiviteten, indtil begge er nogenlunde tilbage på niveauet fra før forandringen.

6.9 Implementering som projekt

På nuværende tidspunkt ved jeg allerede, at Sparthy planlægger implementeringen af et prioritetslån i deres produktportefølje. Det er min vurdering, at beslutningen er taget af topledelsen som et led i en langsigtet strategisk overvejelse. Jeg forestiller mig, at efterfølgende taktiske beslutninger i forhold til projektet tages i samarbejde mellem projektledelsen og den øvrige ledelse. Taktiske beslutninger kunne for eksempel omhandle markedsføring, produktegenskaber og organisatoriske ændringer⁵². Operationelle beslutninger kan tages af projektledelsen alene. Der kunne eksempelvis være tale om beslutninger vedrørende ressourceanvendelse.

Jeg vurderer, at ledelsens beslutning om at implementere prioritetslån i Sparthy er taget bevidst eller ubevidst med udgangspunkt i den rationelle beslutningsmodel Economic Man⁵³. I denne model tages beslutninger på baggrund af teori med afsæt i ideologier om efficiens og effektivitet. Ledelsen har altså kigget på, om implementeringen gav mening for forretningen ud fra et rentabelt synspunkt. Det er ligeledes min vurdering, at ledelsen i beslutningsprocessen har haft fuld adgang til informationer. De informationer, Sparthy ikke selv har haft, har de haft mulighed for at finde eller købe. På et kerneområde som boligfinansiering er jeg overbevist om, at Sparthy løbende har analyseret eventuelle alternative løsninger.

Som sagt er det min overbevisning, at beslutningen er taget af den øverste ledelse. Desuden er det min vurdering, at ledelsen antager, at medarbejderne deler ledelsens holdninger, og at der dermed opstår en reel homogenitet imellem de to parter. Strategien om at indføre prioritetslån er således udarbejdet ud fra et klassisk perspektiv⁵⁴ og skal derfor implementeres i organisationen i modsætning til politiske,

⁵² Bakka & Fivelsdal (2010), s. 280

⁵³ Bakka & Fivelsdal (2010), s. 249

⁵⁴ Bakka & Fivelsdal 2010, s. 283

procesorienterede og tolkende perspektiver.

For at kunne opnå en succesfuld implementering er det afgørende, at der i ledelsen er fastsat rammer for, hvornår projektet har været en succes og dermed også, hvornår der er tale om en fiasko. Til dette formål er det vigtigt at opstille et eller flere SMARTe mål. Succeskriteriet kunne i dette tilfælde være, at der bliver implementeret prioritetslån i Sparthy indenfor en tidsramme på tre måneder, samt at der skal være udstedt prioritetslån for 500 mio. efter to år. Disse kriterier fastlægger således også kriterierne for en fiasko. Men det kunne også være en fiasko, hvis projektledelsen ikke er i stand til at forhandle en tilfredsstillende aftale med Totalkredit eller hvis medarbejderne ikke tager produktet til sig.

6.10 Delkonklusion

Sidste kapitel i min rapport omhandler implementeringen af produktet og projektstyring. Her er opstillet et udkast til et projekt, som det kunne blive beskrevet ved opstart. Projektet er beskrevet ud fra dets grundelementer, og der opstilles SMART mål. Efterfølgende har jeg analyseret, hvordan projektledelsen påvirkes af grundelementerne projektopgaven, omgivelser, ressourcer og interessenter.

Som sagt fortæller Sparthy, at de har adgang til et opgavestyringsprogram, dog uden at konkretisere hvilket, og hvordan de anvender dette. Jeg vil som udgangspunkt anbefale Sparthy at anvende en koordinations- og styringsplan, som kunne se ud som den anførte i rapporten. Planen kan suppleres med en arbejdsplan, netplanlægning samt et ansvarsfordelingsskema. Disse er grundlæggende redskaber til opstarten af et projekt.

I løbet af projektet bør projektledelsen foretage regelmæssig opfølgning og anvende redskaber som en Performance Measurement analyse, hvori projektledelsen er i stand til at følge eventuelle budget- og præstationsafvigelser.

I forbindelse med ethvert projekt vil der være usikkerheder. Nogle kan elimineres, andre kan ikke. Her er en SWOT analyse anvendelig til identificering af usikkerhederne. Desuden bør usikkerhederne kategoriseres ud fra sandsynlighed og

virkning. Herefter har Sparthy et overblik over usikkerhederne og et redskab til anbefalede handlinger.

I min interessentanalyse har jeg valgt at uddybe projektets påvirkning på interessenterne medarbejdere, kunder og leverandører, som jeg anser for værende de tre væsentligste.

Både ud fra min rapport og mit arbejde kan jeg konkludere at motiverede medarbejdere er afgørende for en succesfuld implementering af prioritetslån. For at motivere medarbejderne mest muligt bør Sparthy sikre en selvrealisering, der knytter sig til produktet i et eller andet omfang. Ledelsen kan desuden med fordel holde fokus på Herzbergs motivationsfaktorer.

Som ved alle andre ændringer kan implementeringen af et prioritetslån møde modstand mod forandring hos både kunder og medarbejdere. Det er dog min vurdering, at implementeringen er en mindre forandring især for kunder, som vil opleve et større udvalg af produkter. Nogle medarbejdere kan dog blive mødt med ændrede arbejdsopgaver, som kan skabe modstand.

Min rapports relevans bliver kun tydeligere af den viden, jeg har opnået om, at Sparthy planlægger en implementering af prioritetslån, så snart Totalkredit kan levere det nødvendige setup for produktet. Det er min vurdering, at Totalkredit vil levere et standardiseret produkt med ringe mulighed for individualisering. Dette kan både være en fordel og en ulempe for Sparthy. Fordelen kan være, at det stiller færre krav til projektledelsen og gør implementeringen lettere. Jeg kan nemlig være i tvivl om, hvorvidt et institut af Sparthys størrelse råder over kompetencer til at gennemføre et omfattende projekt som det beskrevne udelukkende ud fra egne ressourcer.

7 Konklusion og anbefaling

I forbindelse med rapportens udarbejdelse har jeg foretaget et spørgeskema interview med Sparthys Markedschef Jens Thøgersen. Interviewet har vist, at Sparthy går med reelle planer om at indføre et prioritetsprodukt, så snart Totalkredit er klar med det nødvendige setup. Denne viden mener jeg understreger behovet og aktualiteten i min problemformulering, nemlig hvorvidt det vil være en økonomisk fordel for garanterne i Sparthy, hvis sparekassen indfører et prioritetslån, samt

hvordan prioritetslånet eventuelt bør indføres i organisationen. Som svar på min problemformulering har jeg udarbejdet nærværende konklusion og anbefaling.

Efter at have arbejdet indgående med Sparthy igennem udarbejdelsen af min rapport finder jeg det indlysende, at Sparthy er sat i verden for at skabe overskud til sine garanthavere. Samtidig oplever jeg dog en dyb ansvarsfølelse overfor kunderne og lokalområdet i almindelighed. Sparekassen værdsætter således det lokale engagement og forsøger ikke at skille sig ud fra sine omgivelser, men derimod at være en aktiv del af dem.

På den baggrund har Sparthy opbygget en solid forretning som lever op til både nutidens og fremtidens solvenskrav. Dette er oparbejdet ved hjælp af gode resultater, som også fremgår af min regnskabsanalyse. Det er min vurdering, at Sparthy har en god salgskultur, hvor de formår at sælge til kunden, samtidig med at kunden får en oplevelse af god rådgivning.

I forhold til deres resultater ønsker jeg at fremhæve en god egenkapitalforrentning, en øget afkastgrad og en faldende omkostningsprocent som det positive. Sparthy er dog udfordret af et faldende udlån, primært som følge af konjunkturerne. Deres faldende udlån står i skærende kontrast til deres øgede ICGR. Det store potentiale for udlånsvækst er en af hovedårsagerne til, at jeg kan konkludere, at Sparthy bør indføre prioritetslån.

Ud over muligheden for at øge sit udlån ser jeg en mulighed for, at sparekassen kan give sine kunder et reelt alternativ til finansiering gennem Totalkredit og de øvrige realkreditinstitutter. I min rapport har jeg redegjort for, hvordan realkreditinstitutterne har indført begrænsninger, der har påvirket boligmarkedet i Sparthys kerneområde. Med et prioritetslån udstedt af Sparthy, kan Sparthy komme ud over det punkt, hvor det kun er ejendommen, der kredittvurderes og på den måde tillægge kredittvurderingen af kunden tilsvarende værdi.

Når Sparthy yder lån og kredit, er der tale om en helt anden kredittvurdering af kunden. Hvor realkreditinstitutionerne stort set udelukkende kigger på ejendommen, har Sparthy mulighed for at tage hele kundens økonomi i betragtning. Det er således muligt, at en kunde ønsker at købe en ejendom i et svært omsætteligt område og til en meget lav pris, men Sparekassen har typisk et mere indgående kendskab til

kundernes øvrige økonomi og er således i stand til at yde kredit på baggrund af kundens likviditet og formueforhold i stedet for ejendommens risikovurdering.

Jeg forudser således, at Sparthy potentielt kan være i stand til at lave en god forretning på indførelsen af prioritetslån, samtidig med at der skabes vækst i lokalområdet, der opnås en større dynamik i ejendomsmarkedet og sidst men ikke mindst kan Sparthy opnå en uvurderlig goodwill, som måske kan give flere nye kundeforhold og igen øge omsætningen.

Muligheden for en god forretning er ligeledes dokumenteret i min rapport, hvor min beregning viser, at en konvertering af 10 % Totalkredit lån til prioritetslån vil give en stigning i netto rente- og gebyrindtægter på over 6 %. Det er vel at mærke uden at øge udlånet til kunderne, men blot en konvertering fra Totalkredit til sparekassens egen udlånsbog.

Sidste kapitel af min rapport analyserer Sparthys mulighed for at implementere prioritetslån som et projekt. Her er opstillet en række redskaber, som kan anvendes både før, under og efter implementeringen. Jeg vil især fremhæve koordinations- og styringsplanen som et nyttigt redskab. I samme kapitel forholder jeg mig i øvrigt til usikkerheder ved projektet. Jeg ser det som en reel risiko, at Sparthy ikke formår at skabe et produkt, der adskiller sig fra de produkter, vi ser i dag, men i høj grad fra alle de produkter, vi kommer til at se, når Totalkredit er klar med deres prioritetslån. Desuden kan jeg være i tvivl om, hvorvidt Sparthy besidder de nødvendige ressourcer til at forestå en stor implementering som den beskrevne.

Jeg har desuden analyseret behovet for motivation, som, jeg mener, er afgørende for en succesfuld implementering af produktet. Det er således vigtigt, at medarbejderne føler, at de gennemgår en personlig udvikling eller opnår en større kompetence i relation til implementeringen for at opnå den ønskede motivation. Jeg vurderer, at der vil være forholdsvis lille modstand mod forandring i forbindelse med implementeringen. Eventuel modstand vil ses hos medarbejdere, der bliver pålagt nye og yderligere arbejdsopgaver.

7.1 Figur- og tabeloversigt

Tabeller:

1 Vægtning af udlån	s. 22
2 ROE for Sparthy	s. 26
3 ROA for Sparthy	s. 27
4 Omkostningsprocent for Sparthy	s. 28
5 Indtjening pr. Omkostningskrone for Sparthy	s. 28
6 WACC for Sparthy	s. 29
7 CIBOR3	s. 30
8 ICGR for Sparthy	s. 31
9 Nedskrivningsprocenten for Sparthy	s. 32
10 Fordeling af kreditrisici for Sparthy	s. 32
11 Ændring af Sparthys årsrapport 2014	s. 43

Figurer:

1 Rapportens opbygning	s. 8
2 Tilsynsdiamanten for Sparthy	s. 19
3 Sparthys solvensbehov opdelt på risikoområder	s. 20
4 Kapitalkrav før og efter CRD IV	s. 24
5 WACC vs. CIBOR3	s. 30
6 Projektets aftalegrundlag	s. 46
7 Opbygning af projektorganisationen	s. 49
8 SWOT analyse af prioritetslån i Sparthy	s. 52
9 Interessentanalyse	s. 53
10 Marslows behovspyramide	s. 56
11 Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne	s. 58

7.2 Litteraturliste

Bøger:

- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2010); *Organisations teori, Struktur, Kultur, Processer*, Handelshøjskolens Forlag, 5. udgave, 3. oplag.
- Jacobsen, B. & Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010); *Kvalitative metoder - En grundbog*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 2. oplag.
- Jørnø, M. J. (2009); *Brug din viden, Projektarbejde i videregående erhvervsuddannelser*, Academia, 2. udgave, 1. oplag.
- Mikkelsen, H. & Riis, J. O. (2011); *Grundbog i projektledelse*, Provedo ApS, 10. udgave.
- Thisted, J. (2011); *Forskningsmetode i praksis - projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*, Munksgaard Danmark, 1. udgave, 2. oplag.

Regnskaber og risikorapporter:

- Sparekassen Thys årsrapport 2014
- Sparekassen Thys årsrapport 2012
- Sparekassen Thys halvårs risikorapport 2014

Love og bekendtgørelser:

- Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3

Diverse publikationer:

- Realkreditforeningen (1), http://www.realkreditforeningen.dk/nyheder/Newsletter/2014/NYT_FRA_REAL_KREDITFORENINGEN_NR_1_JANUAR_2014.pdf. Tilgængelig 9. April 2015.
- Landstingssalen Christiansborg (1), <http://landdistrikterne.dk/wp-content/uploads/2014/11/Referat-fra-horing-om-finansiering-26-11-2014.pdf>. Tilgængelig 7. April 2015.

Avisartikler:

- [www.bolius.dk \(1\)](http://www.bolius.dk/sdo-laan-og-sdro-laan-18079/), <http://www.bolius.dk/sdo-laan-og-sdro-laan-18079/>.
Ajourført 3. december 2014. Tilgængelig 28. Marts 2015.
- [www.business.dk \(1\)](http://www.business.dk/bolig/husjaegere-i-udkantsdanmark-faar-afslag-paa-boliglaan), <http://www.business.dk/bolig/husjaegere-i-udkantsdanmark-faar-afslag-paa-boliglaan>. Udgivet 17. Januar 2012.
Tilgængelig d. 28. Marts 2015.
- [www.finanswatch.dk \(1\)](http://finanswatch.dk),
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article3001403.ece>. Udgivet 7. Februar 2012. Fundet via Infomedia.
- [www.finanswatch.dk \(2\)](http://finanswatch.dk), <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article3001410.ece>.
Udgivet 7. Februar 2012. Fundet via Infomedia.
- [www.politiken.dk \(1\)](http://politiken.dk),
<http://politiken.dk/oekonomi/bolig/ECE1510439/realkreditinstitutter-sortlister-udkantsdanmark-nej-til-boliglaan/>. Udgivet 17. Januar 2012. Fundet via Infomedia.

Diverse hjemmesider:

- [www.boligsiden.dk \(1\)](http://www.boligsiden.dk),
<http://markedsindeks.boligsiden.dk/vejledningen/helelandet/villaraekkehuse>.
Søgning foretaget d. 4. April 2015.
- [www.finansraadet.dk \(1\)](http://www.finansraadet.dk), <http://www.finansraadet.dk/tal-fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor.aspx>. Tilgængelig d. 12. April 2015.
- [www.finanstilsynet.dk \(1\)](https://www.finanstilsynet.dk), <https://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis/EU-regulering/EU-lovsamling/Retsakter/CRR-CRDIV.aspx>.
Tilgængelig 12. April 2015.
- [www.finanstilsynet.dk \(2\)](https://www.finanstilsynet.dk), https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx?sc_lang=da. Nøgletalsdatabasen hentet d. 22. Marts 2015.
- [www.landbobanken.dk \(1\)](http://alm.landbobanken.dk), <http://alm.landbobanken.dk/media/Prisbog.pdf>.
Hentet d. 29. Marts 2015.

- www.nationalbanken.dk (1),
<http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1843>.
Søgning foretaget d. 22. Marts 2015.
- www.realkreditraadet.dk (1),
http://www.realkreditraadet.dk/Temaer_og_holdninger/Horingssvar/Horingssvarvisning.aspx?Action=1&NewsId=820&M=NewsV2&PID=8080. Tilgængelig d. 18. April 2015.
- www.realkreditraadet.dk (2),
http://www.realkreditraadet.dk/Dansk_Realkredit/Realkreditens_historie.aspx.
Tilgængelig d. 19. April 2015.
- www.statistikbanken.dk (1),
<http://www.statistikbanken.dk/Statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=MPK3&PLanguage=0>. Søgning foretaget 18. Marts 2015.
- www.sydbank.dk (1),
<http://www.sydbank.dk/privat/produkter/laanogkredit/boligfinansiering/prioritetslaan>. Tilgængelig d. 29. Marts 2015.
- www.sydbank.dk (2), <http://www.sydbank.dk/privat/produkter/priser/udlaan>.
Tilgængelig d. 4. april 2015.
- www.totalkredit.dk (1), <https://www.totalkredit.dk/documents/prisblade/-prisblad.pdf>. Tilgængelig d. 29. Marts 2015.

7.3 Bilag

Bilag 1 (Mail til og fra Sparekassen Thy)

Hej Jens

Jeg håber du har modtaget min mail og haft lejlighed til at kigge på spørgsmålene.

Jeg ser meget frem til at høre fra jer.

Rigtig god dag.

Med venlig hilsen
Jens Jacob Schrøder

Start på videresendt besked:

Fra: Jens Jacob Schrøder <jensjacob@schroder.dk>

Emne: Spørgsmål til HD(FR) speciale

Dato: 12. apr. 2015 kl. 21.45.10 CEST

Til: jet@sparthy.dk

Hej Jens

Som aftalt får du her nogle spørgsmål som ønskes besvaret, om muligt, i forbindelse med mit HD(FR) speciale. Som sagt skriver jeg om en potentiel implementering af prioritetslån i Sparekassen Thy. Mit speciale vil blive offentliggjort via Aalborg Universitets Bibliotek.

Nedenfor er opstillet en række spørgsmål. Hvis I tænker der er andre relevante oplysninger må I meget gerne tilføje det. Du snakkede om at spørgsmålene muligvis blev besvaret af forskellige medarbejdere, derfor vil jeg bede jer skrive navn og evt. titel på besvarelsene. Jeg håber at få svar inden udgangen af uge 16.

Spørgsmål:

Hvor stor mængde Totalkredit lån formidles af Sparekassen Thy?

Ca. 6 mia. kr.

Hvilke overvejelser har I gjort jer i forhold til implementering af prioritetslån i Sparekassen Thy?

Vi vil formentlig benytte os af muligheden for at aflevere prioritetslån hos Nykredit, når de kommer med en løsning

Hvilken samarbejdspartner vil I vælge og hvorfor?

Formentlig Nykredit

Har I overvejet alternative samarbejdspartnere? Hvorfor/hvorfor ikke?

Ja, men BRF/Jyske Bank opfatter vi som en større konkurrent end Nykredit.

Desuden har vi gode erfaringer med samarbejdet via Totalkredit.

Har I et specifikt mål i forhold til implementeringen af prioritetslån? (indtjening, forretningsposition osv.)

Nej, det har vi ikke. Vi tror dog, at der ligger et betydeligt udlånspotential.

Beskriv med egne ord mulighederne og truslerne på boligmarkedet i Sparekassen Thys kerneområde

I gennem mange år og i alle prognoser har der været og er der en markant negativ udvikling i befolkningen i Sparekassen Thys kerneområde. Bortset fra Herning, hvor vi dog kun har en meget begrænset del af vores boligfinansiering. Udfordringen er ikke overraskende at spotte de huse/områder, som er som er usælgelige.

Søger Sparekassen Thy primært centralisering eller decentralisering af opgaver og ansvar?

Både og. Meget decentraliseres, men kreditområdet centraliseres og reguleres i et eller andet omfang p.t.

Hvordan plejer Sparekassen Thy at foretage implementeringer i organisationen?

- 1) Beslutning chefgruppen efter indstilling fra én af Stabsfunktionerne
 - Godkendelse i Compliance
- 2) Information/tilpasning i ledergruppen
- 3) Informationsmøde for de boligansvarlige
- 4) Markedsføring
- 5) Opfølgning/sammenligning af resultater

Jeg vil bede jer beskrive jeres normtale procedure i forbindelse med interne projekter.

Se ovenfor

Hvilke værktøjer anvender I i forbindelse med projektet og hvordan bruger I dem?

Vi har et opgave styringssystem

På forhånd tusind tak for jeres besvarelser!

Jeg ser meget frem til at arbejde videre med jeres informationer og det fremtidige samarbejde blandt andet omkring projektet.

Med venlig hilsen

Jens Jacob Schrøder

Bilag 2
(Koordinations- og
styringstidsplan)

[illegible]