

Implementering af prioritetslån i Salling Bank A/S – Et holdbart alternativ?

HD 2. DEL I FINANSIEL RÅDGIVNING
Specialeafhandling – Aalborg universitet



29/04-2016

Rune A. Ellgaard Ravn – Studienr. 20147299

Underskrift

Hold: HD-FR 2014 (Rungsted)

Vejleder: Christian Farø

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
English summery	3
Motivation	5
Problemstilling	5
Metode	6
Afgrænsning	8
Analyse:	10
Baggrundsviden	10
Kapitalopbygning - Nu	12
<i>Kapitaltyper i CRD IV</i>	<i>12</i>
<i>CRD IV - 2015</i>	<i>13</i>
<i>Salling Bank – CRD IV 2015</i>	<i>15</i>
Prioritetslånet i Salling Bank.	17
<i>Kundesegment</i>	<i>19</i>
<i>Anvendelse af prioritetslån</i>	<i>19</i>
Bankens indtjening Totalkredit vs Prioritetslån	21
<i>Totalkredit.</i>	<i>21</i>
<i>Relevante låneportefølje</i>	<i>22</i>
<i>Prioritetslån</i>	<i>22</i>
Effekt på regnskab ved implementering af prioritetslån	24
<i>Fuld konvertering</i>	<i>24</i>
<i>15 % konvertering</i>	<i>25</i>
<i>Salling Banks anvendelse</i>	<i>27</i>
Kapitalopbygning / CRD IV – 15 % konvertering.	29
Konvertering Salling Banks mål	30
<i>Opsummering af kapitalændringer</i>	<i>31</i>
CRD IV - 2019	33
Delkonklusion – Kapital/Regnskab	36
Effekt på tilsynsdiamanten	40
Regulering af regnskab og balance ud fra Tilsynsdiamanten	45
Delkonklusion - Tilsynsdiamanten	49
Projekt - Prioritetslån	51
Delkonklusion – Projektledelse	67
Konklusion	68
Litteraturliste	70
Bilag	71

Indledning

English summary

Due to the writers participation in the study of Graduate Diploma, is a report to conclude the education, mandatory.

In this report, the subject in hand, will be the publication of Totalkredit, about price increases.

Due to these price increases, several banks, have announced various numbers of actions to accommodate their customers unsatisfaction.

This report will focus on Salling Banks reaktion, by announce the implementation of a new produkt, Prioritetslån.

The content of the report will be a analysis of Salling Banks capital. To insure that the possible extent of the new product, is possible for Salling Bank to absorb, with their current balance.

The rapport will be divided in three sections. A financial section, a Regulatory section and a administrative section.

The financial section will reveal that Salling Bank, with their curent balance, will be able to convert on a significant share of their Totalkredit loan from their off-balance portfolio, direct on their own balance, without a adverse effect on the fulfilling of the requirements of CRD IV. But the contrary effect is actualy existing, due to the large amount of onetime fees during the conversion.

In the regulatory part of the report, the focus is on Salling Banks compliance with the Tilsynsdiamant. The Tilsynsdiamant states some limits within a number of parameters, to insure a healthy growth i the financial sector.

The limits focus of this report were the limit of growth of lending af the limits of exposure of property in the portfolio. The analysis states the Salling Bank will be able

to increase their lending to the maximum, and still remain within the limits of exposure of property.

Therefore, an implementation of prioritetslån in Salling Bank, will be a possible alternative to the current Totalkredit loans.

Motivation

I forbindelse med afslutning af HD studiet, afsluttes denne med en større skriftlig opgave med et tværfagligt indhold.

Formålet med denne opgave er at demonstrere viden inden for regler, begreber, modeller og metoder. Anvende disse på relevante problemer samt demonstrere evnen til at analysere, udlede og afveje alternative handlingsforslag.

Derudover skal der vises kompetencer inden for problemidentifikation, analyse og problemløsning. Herunder selvstændigt at beskrive, analysere og bearbejde en kompleks problemstilling for en finansiel virksomhed.

Problemstilling

Med baggrund i den aktuelle debat, vedrørende Totalkredits prisstigninger, har reaktionerne fra Totalkredits samarbejdspartnere været forskellige.

Arbejdernes Landsbank, som et eksempel, har offentliggjort at de vil kompensere deres kunder med en "bonus" til deres kunder med Totalkreditlån.

En anden reaktion på prisstigningerne har været at introducere et nyt produkt i banken, såsom prioritetslån, som Ringkøbing Landbobank, Spar Nord og Salling Bank.

Med tanke på undervisningen og den viden som er blevet erhvervet under HD studiet, vil en introduktion af et nyt produkt med et stort potentielt marked, opstille en række spørgsmål omkring mulighederne og udfordringerne for dette.

Ydermere vil vilkårene og opsætningen af det nye lån være interessant at kigge på, samt hvorledes det nye lån vil blive udviklet og implementeret.

Man vil også kunne fristes til at spørge om det er nødvendigt fra bankerne at reagere på Totalkredits udmelding om bidragssatsstigninger.

Så dermed kan der i forbindelse med Totalkredits varslede prisstigninger blive opstillet en del forskellige problemstillinger.

Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående problemstilling, vil denne rapport kigge på:

- Om implementering af prioritetslån i Salling Bank er en bæredygtig løsning, i forhold til
 - o Bankens kernekapital
 - Vil Salling Bank kunne konvertere den portefølje af Totalkreditlån, som prioritetslånet ses som alternativ til, og stadig opfylde kravene til CRD IV
 - o Overholdelse af Tilsynsdiamantens grænseværdier
 - Vil en konvertering som beskrevet ovenstående, kunne gennemføres uden at gå på kompromis med grænseværdierne i Tilsynsdiamanten.
- Hvorledes vil denne implementering foregå ud fra et projektledelsesmæssigt synspunkt.

For at kunne besvare ovenstående spørgsmål fyldestgørende, vil metoden der anvendes i denne opgave, være som beskrevet herunder.

Metode

Dette afsnit vil redegøre for anvendte teorier, modeller med mere der anvendes i denne opgave. Derudover vil strukturen i opgaven blive beskrevet, således at opgaven bibeholder en rød tråd igennem alle spørgsmålene og besvarelserne af disse.

For at kunne redegøre for ovenstående spørgsmål på den mest fyldestgørende måde, vil afgangsprojektet besvare spørgsmålene ved at anvende følgende metode.

CRD IV

CRD IV er en række krav til banker, der implementeres frem til 2019.

Ud fra CRD IV vil der blive kigget på, i hvor stor grad at Salling Bank vil have mulighed for at udvide deres udlånsbalance med den tilsvarende balance af Totalkreditlån, uden at kravene i forbindelse med implementeringen af CRD IV vil blive overskredet.

Produktbeskrivelse

For at kunne kigge på effekten på Salling Banks opfyldelse af CRD IV kravene, vil rapporten ligeledes kigge nærmere på produktet prioritetslån, hvormed mulighederne for at beregne den nye indtjening, samt effekt på bankens balance.

I forlængelse af produktbeskrivelse, vil der ligeledes blive kigget på Salling Banks markedsområde for at kigge på de eksisterende Totalkreditlån i banken for at skabe et overblik over mængden, samt sammensætningen af Salling Banks låneportefølje af Totalkreditlån.

Tilsynsdiamanten

Ud over kravene til kapitalstrukturen, er der ligeledes opstillet nogle krav for forskellige vækstparametre.

Disse parametre er;

- Summen af store engagementer
- Udlånsvækst
- Ejendomseksponering
- Funding ratio
- Likviditetsoverdækning

I denne rapport vil der blive kigget på udlånsvæksten i forbindelse med konverteringerne. Dette vil være relevant, da en stor del af Salling Banks udlån vil gå fra off-balance provisionsgarantier, til at være direkte udlån på bankens egen balance.

Derudover vil der blive kigget på ejendomseksponeringen. Da der i rapporten kigges på implementering af et lån der kun omhandler ejendomsfinansiering, vil dette aspekt af Tilsynsdiamanten ligeledes være yderst relevant at kigge op.

Derefter vil der blive kigget på hvorledes denne effekt på Tilsynsdiamanten vil have en effekt på begrænsninger for Salling Banks konvertering af Totalkreditlån til det nye prioritetslån.

5x5 modellen – Projektets fem elementer

I forbindelse med implementeringen af prioritetslån i Salling Bank, vil der blive kigget på selve projektets elementer, ved at anvende Mikkelsen og Riis' 5x5 model, hvor der blandt andet vil blive kigget på hvilke interessenter der er i forhold til projektet, hvorledes omgivelserne i form af markedets aggeren vil blive drøftet.

Det sidste element i 5x5 modellen, projektledelse, vil blive drøftet mere dybdegående.

Projektledelsesplan

Der vil yderligere blive kigget på selve projektets gennemførelse igennem en projektledelsesplan, der vil give et overblik over tidsforbruget og ressourcerne der vil blive anvendt i projektet.

Struktur

Rapportens analysedel vil blive delt op i 3 hoveddele. Disse dele vil bestå af en analyse af effekten af en implementering og efterfølgende konvertering af prioritetslånene på Salling Banks regnskab, med fokus på resultat og balance.

Efterfølgende vil tilsynsdiamantens kriterier blive gennemgået, for at se om implementeringen af prioritetslån vil skabe udfordringer i forbindelse med eventuelle overtrædelser af kriterierne der er relevante for denne rapport. Efterfølgende vil eventuelle reguleringer vil blive analyseret.

Til sidst vil rapporten kigge på selve udviklingen og implementeringen af prioritetslånet i Salling Bank.

Afgrænsning

I forbindelse med opgaven, vil der være aspekter i metoder og beregninger som der enten vil blive antaget, eller ikke tages højde for. I dette afsnit vil disse blive beskrevet og begrundet, hvorfor der afgrænses for disse.

Produktet

I forbindelse med rapporten har Salling Bank ikke haft mulighed for at bidrage med uddybende oplysninger omkring vilkår og opsætning af det nye prioritetslån, da det ikke er fuld udviklet endnu.

I den forbindelse vil der ved beskrivelse af produktet blive antaget en del af produktets egenskaber.

Regnskabsanalyse

I selve regnskabsanalysen, hvor der bliver kigget på en implementerings af prioritetslånets effekt på Salling Banks regnskab, med fokus på resultat og balance, vil der udelukkende blive taget udgangspunkt i Salling Banks nuværende balance i regnskabet for 2015. Ved beregning af opfyldelsen af CRD IV kravene i 2019, vil der ikke blive kigget på eventuelle overførte overskud i periode frem til 2019.

Ligeledes vil der i forbindelse med regnskabsanalysen blive taget udgangspunkt i en låneportefølje som beregnes ud fra Salling Banks off-balance garantiprovisioner, sammenstillet med Totalkredits regnskaber, da Salling Bank ligeledes her, ikke havde mulighed for at tilvejebringe oplyser om disse.

Projektledelse

Ligeledes i afsnittet omkring projektledelsen, har Salling Bank ikke haft mulighed for at være behjælpelig med organiseringen af projektet i Salling Bank, i den forbindelse vil analysen i dette afsnit være baseret på antagelser omkring deltagere der i de forskellige arbejdsgrupper i projektet.

Men med baggrund i ovenstående problemformulering samt metodevalg og afgrænsning, vil rapporten herefter begynde med analysen.

Analyse:

Som beskrevet i det indledende kapitel herover, er denne rapport opdelt i flere analyser til besvarelse af spørgsmålene der stilles i problemformuligen.

Det primære spørgsmål i denne rapport er, hvorledes introduktion af prioritetslån, som et alternativ til Totalkreditlån i Salling Bank, vil være en holdbar løsning i forhold til bankens overholdelse af blandt andet CRD IV og Tilsynsdiamanten.

Baggrundsviden.

Som nævnt i indledningen, har der været flere reaktioner på Totalkredits udmelding om bidragsstigningerne pr. 1/7-16.

I kølevandet har der været flere modreaktioner på denne stigning. En af disse er, at flere banker har valgt at introducere prioritetslån som et alternativ til Totalkredits realkreditlån. Herunder Salling Bank, som denne rapport vil gå i dybden med.

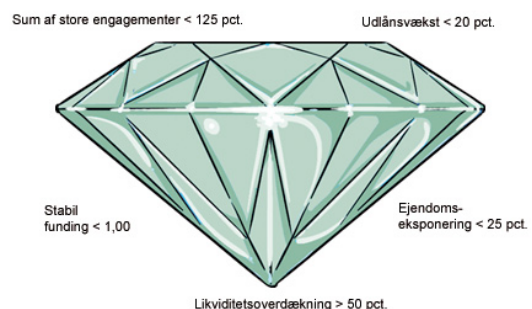
Problemstillingen er, som beskrevet, om dette er en holdbar løsning, når der kigges på kravene til bankernes kapital, vækst med mere.

Kigger der på kapitalkravene, så er der i gang med at blive indført nogle specifikke krav for, hvorledes kaptalen skal være bygget op, med henholdsvis egentlig kernekapital og hybrid kernekapital.

Dette vil blive beskrevet dybere, senere i rapporten.

Udover kravene til kapitalsammensætningen, er der ligeledes opstillet et række parametre for bankerne, under navnet tilsynsdiamanten, som ligeledes skal overholdes.

I denne rapport, vil fokus dog umiddelbart ligge på kravet om bankens årlige vækst, samt eksponeringen på ejendomsmarkedet. Herunder vil der blive kigge på, om hvorledes Salling Bank har mulighed for at



udbyde deres nye prioritetslån til deres kunder, uden at frygte for overskridelse af Tilsynsdiamantens parametre.

Ligeledes vil en implementering af prioritetslån, alt andet lige, medføre en række opgaver i form af udarbejdelsen af selve produktet, samt implementere produktet i banken overfor såvel medarbejdere, som kunder. I den forbindelse vil der blive kigget på denne opgave som en kompliceret engangsopgave, som også kan betegnet som et projekt. Hvorfor der vil blive kigget på relevante modeller og teorier i denne forbindelse.

Indledende vil rapporten redegør for Salling Banks nuværende status i forbindelse med opfyldelsen af de implementerede krav i forbindelse med CRD IV

Kapitalopbygning - Nu

For at have et udgangspunkt i denne rapport, vil der nu blive redegjort for Salling Banks nuværende opbygning af kapital, i henhold til kravene i CRD IV.

I kravene i forbindelse med CRD IV, er der forskellige typer af kapital, først vil disse blive beskrevet.

Kapitaltyper i CRD IV

Der er tale om tre forskellige kapitaltyper i CRD IV. Disse vil blive beskrevet enkeltvis i afsnittet herunder.

Egentlig kernekapital

Den egentlige kernekapital, betegnes som den "rene" kapital, forstået på den måde at denne kapital er sammensat af bankens aktiekapital, svarende til 52.400 tkr. Samt overkurs ved emission på 19.840 tkr. (Salling Bank 2015¹) Samt bankens overførte over- eller underskud, svarende til 194.121 tkr. (Salling Bank 2015¹) Dermed havde Salling Bank i udgangen af 2015 en samlet egentlig kernekapital på 266.361 tkr¹.

Derudover er der nogle fradrag og tillæg i form af.

- Immaterielle aktiver	1.382 tkr.
+ Skat af skyldige renter på Hybrid kernekapital	1.124 tkr.
- Aktiverede skatteaktiver	1.140 tkr.
- Fradrag for forsigtig værdiansættelse	545 tkr.
- 40/20% af summen af kapitalandele over 10%	20.738 tkr.(Salling Bank 2015 ²)

Således er Sallings Banks egentlig kernekapital 243.680 tkr.

Hybrid kernekapital

Den Hybrid kernekapital medregnes, som det fremgår af navnet, også i bankens kernekapital.

Kapitalen har fået sit navn af, at denne form for kapital er en blanding af aktiekapital og lånekapital.

Ved udgangen af 2015 havde Salling Bank 2 Hybride lån på i alt 140.000 tkr. (Salling Bank 2015³)

¹ 52.400 + 19.840 + 194.121 = 266.361 tkr.

Der er særlige regler for, hvor stor en del af den hybrid kernekapital der kan medregnes i den egentlige kernekapital, hvilket vil blive redegjort for herunder.

Supplerende kapital

Den sidste form for kapital der medregnes i bankens basiskapital er supplerende kapital, også kaldet efterstillet gæld. Denne kapital står efter den egentlige kernekapital og den hybride kapital. Lånegiverne har accepteret, ved at investere i supplerende kapital, at løbe en større risiko. I tilfælde af konkurs, vil den SK først blive dækket efter de øvrige lånegivere.

I Salling Bank, er der i 2015, ikke denne form for kapital.

CRD IV - 2015

Ved udgangen af 2015 vil kravene, i henhold til CRD IV, være skærpet, således at minimumskravet for solvensen på 8 %, skal være sammensat således, med udgangspunkt i samme risikovægtede aktiver.

Salling Banks risikovægtede poster, anløber i 2015 2.278.777 tkr.

- 4,5 % af de risikovægtede aktiver skal være EKK
 - o Svarende til 102.545 tkr.²
- 1,5 % må være HKK
 - o Svarende til 34.182 tkr.³
- 2 % må være SK.
 - o Svarende til 45.576 tkr.⁴

Egentlig kernekapital – CRD IV

Ved udgangen af 2015 vil Salling Banks krav til Egentlig kernekapital være på min. 102.545 tkr. Som nævnt tidligere, er bankens nuværende Egentlig kernekapital 243.680 tkr. Dermed har Totalbanken en "overskydende" egentlig kernekapital på 141.135 tkr.

I forhold til at Salling Bank i 2015 havde en overført overskud på 16.000 tkr. Må det menes at en buffer i denne størrelse er fornuftig.

² 2.278.777 x 0,045 = 102.545 tkr.

³ 2.278.777 x 0,015 = 34.182 tkr.

⁴ 2.278.777 x 0,02 = 45.576 tkr.

Hybrid kernekapital – CRD IV

I forbindelse med implementeringen af CRD IV, er der ikke kun stillet krav til mængden af HKK der kan medregnes til bankens Kernekapital. Kravene for hvilke vilkår den HKK som kan medregnes i basiskapitalen er i forbindelse med CRD IV og blevet skærpet.

3 stramninger for HKK der skal indgå i basiskapitalen er

- HKK må ikke indeholde incitament for førtidsindfrielse
 - o Eksempelvis at der kommer tillæg på indfrielsen, såfremt den bliver indfriet efter en bestemt dato.
- HKK skal give Salling Bank mulighed for frit at annullere rentebetaling for en ubegrænset periode, uden kompensation.
- HKK skal kunne nedskrives eller konverteres til Egentlig kernekapital (Aktiekapital), hvis bankens Egentlig kernekapital kommer under 5,125 % af de risikovægtede aktiver. Et såkaldt triggerniveau. Dog har Salling Bank valgt at sætte deres Triggerniveau på 7 %.
 - o I Salling Banks tilfælde vil dette være hvis den Egentlig kernekapital falder til under 159.514 tkr.⁵

Ud over den nævnte trigger, er vilkåret om incitament for førtidsindfrielse måske et emne for Salling Bank. Begge Hybride lån kan i forbindelse med incitament for indfrielse, diskuteres. Kapitalen er oprettet med en fast rente på henholdsvis 11,71 og 11,22 %. Efter henholdsvis 05.09.2018 og 31.03.2019 vil den fasterente ændre sig til en fast rente på 10 % + et tillæg svarende til Cibor 3. Som renteniveauet er nu, vil det være en god forretning at beholde kapitalen, da renteniveauet på er negativ på de korte renter. Med for at det ikke skal ses som et incitament for indfrielse, skal Cibor 3 være under henholdsvis 1,71 og 1,22 %.

Som nævnt tidligere er Salling Banks Hybride kernekapital på 140.000 tkr. Hvoraf 34.182 tkr. kan medregnes i basiskapitalen.

Supplerende kapital

Ligesom på Hybrid kernekapital vil der i forbindelse med CRD IV og komme nogle skærper vedrørende kravene på SK. Dog er her det væsentligste krav at

⁵ $2.278.777 \times 0,07 = 159.514 \text{ tkr.}$

Supplerende kapital, ligesom Hybrid kernekapital, ikke må indeholde incitamenter til førtidsindfrielse.

Ligesom for Hybrid kernekapital, er reglerne gældende fra 01.01.2014, men der er ligeledes indført en række overgangsordninger.

Men da Salling Bank, på nuværende tidspunkt, ikke har Supplerende kapital, er der ikke noget der vil kunne medregnes i basiskapitalen. I dette tilfælde, fyldes denne del af kapitalen op med Egentlig kernekapital.

Individuelt solvensbehovstillæg

Ud over minimumssolvenskravet på 8 %, som er beskrevet herover, beregnes der også et individuelt tillæg ud fra forskellige poster.

Salling Bank har et "tillæg" på 2,9 % (Salling Bank 2015⁴). Tillægget kan komme i forbindelse med afdækning af forskellige risici. Blandt andet.

- Svag Indtjening
 - o Kapital til dækning i forbindelse med for svag indtjening
- Udlånsvækst
 - o Ekstra dækning ved en for høj udlånsvækst
- Kreditrisici
 - o Evt. store engagementer, brancher m.m.
- Markedsrisici
 - o Rente- aktie valutarisici m.m.

For Salling Bank er det kreditrisici som resulterer i et tillæg på 2,8 %. Denne risiko giver et tillæg svarende til ekstra Egentlig kernekapital på 63.806 tkr. Derudover er der også et lille tillæg for markedsrisici på 0,1 %, svarende til ekstra Egentlig kernekapital på 2.279 tkr. altså samlet har Salling Bank et ekstrakrav i 2015, ud over det 8 % på 66.085 tkr.

Salling Bank – CRD IV 2015

Så ud fra ovenstående kan Salling Banks nuværende opfyldelse af CRD IV kravende beskrives således ud fra kravene i 2015.

Som det kan ses i figur 1, har Salling Bank, i 2015, risikovægtede poster for 2.278.777 tkr.

Med egentlig kernekapital på 243.680 tkr, har Salling Bank en solvensprocent på 10,7% kun med Egentlig kernekapital.

Dette opfylder kapitalkravet på 8%. Dog har Salling Bank, som beskrevet, et individuelt tillæg på 2,9 % af de risikovægtede poster.

Så ses der kun på Salling Banks Egentlig kernekapital, vil banken have en mindre underdækning på 0,2 %, svarende til 4.558 tkr.

Solvensbehov ved CRD IV 2015	
Fig.1	
Risikovægtede poster	2.278.777
tkr.	2015
EKK 4,5%	102.545
HKK 1,5%	34.182
SK 2% (mulighed for 45.576)	-
# Opfyldning af SK med EKK (38.656 - 6.250)	45.576
Samlet basiskapital 8%	184.318
Individuelt 2,9% (EKK)	66.085
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	0
Kontracyklisk buffter 2,5% (EKK)	0
Behov EKK	214.205
Nuværende EKK	243.680
Over/underdækning 1,290%	29.475

Dog er der, som nævnt i afsnittet herover, mulighed for at supplere den Egentlig kernekapital, men Hybrid kernekapital og supplerende kapital.

I Salling Bank er der Hybrid kernekapital for 140.000 tkr. fordelt på 2 lån.

Af denne kapital må der medregnes tilsvarende 1,5 % af de risikovægtede poster, svarende til 34.182 tkr. i den krævede kapital.

Ydermere vil der være mulighed for supplerende kapital. Men da Salling Bank ikke har sådan kapital i 2015, ses der bort for dette.

Med denne ekstra kapital er Salling Banks basiskapital til opfyldelse af CRD IV kravende på i alt 277.862⁶ tkr. hvilket der give en solvensprocent på 12,19 %⁷. Hvilket opfylder Salling Banks krav på 10,9 % og således giver en overdækning på 1,29 %-point, svarende til 29.475 tkr.

⁶ 243.680 + 34.182 = 277.862 tkr.

⁷ 277.862 / 2.278.777 = 12,19 %

Prioritetslånet i Salling Bank.

I dette afsnit vil der blive kigget på selve prioritetslånet som vil blive udviklet til Salling Bank, hvorledes indtjeningen vil blive på det nye lån. Det vil kort blive beskrevet hvorledes det nye prioritetslån vil have en effekt på bankens balance og indtjening, samt effekt på Salling Banks risikovægtede poster i forhold til det konventionelle realkreditlån fra Totalkredit, som Salling Bank udelukkende tilbyder i dag, til finansiering af bolig inden for 0 – 80 % belåning. Disse emner vil efterfølgende blive beskrevet dybere i kommende afsnit af opgaven.

Ydermere vil der blive kigget på hvilken kundegruppe som Salling Banks prioritetslån, primært vil henvende sig til, samt i hvilket omfang prioritetslånet skal udbydes.

Er det samtlige kunder i segmentet der ønskes konverteret til det nye produkt, eller er det mere specifikt målrettet.

Salling Bank – Prioritetslån

Prioritetslånet som der ønskes udviklet og implementeret i Salling Bank, vil have nogle specifikke kriterier som, alt andet lige, skal opfyldes inden det kan tilbydes til kunden.

Anvendelse

Som nævnt, vil prioritetslånet være til finansiering af ejendomme i Danmark, som alternativ til Salling Banks nuværende produkt fra Totalkredit.

Dermed vil produktet kunne ydes til finansiering af belåningen af danske ejendomme mellem 0 – 80 % af helårsboliger, samt 0 – 60 % for fritidsboliger/ sommerhuse.

Sikkerheder

Til sikkerhed for lånene, vil der, i lighed med almindelige realkreditlån, skulle være sikkerhed i den finansierede ejendom.

For realkreditlån er det således at sikkerheden skal være i form af et direkte pantebrev til realkreditinstituttet, i dette tilfælde Totalkredit.

Men da Salling Banks nye prioritetslån, modsat Totalkredits finansiering, er et regulært banklån, vil der være mulighed for at sikkerheden ikke kun er begrænset til et direkte pantebrev, men kan også finansieres ved anvendelse af et ejerpantebrev

inden for de 60 / 80 % belåning, afhængig af ejendommstypen. Der vil ligeledes kunne ligges flere Ejerpantebreve i forlængelse af hinanden, således at flere mindre Ejerpantebreve vil kunne ligge til sikkerhed for et større prioritetslån.

Rente og marginal

Ved implementering vil rentespændet på Salling Banks prioritetslån ligge imellem 1,95 – 2,45 %.

Renten vil være helt variable, i modsætning til Totalkredits variable forrentede realkreditlån, hvor der, i skrivende stund, er mulighed for at låne renten i en kort periode af 6 måneder med Totalkredit F-kort, eller fra tre til 10 års fast rente.

Salling Banks vil dog ikke have en indtjening på hele renten. Fra renten skal der fratrækkes omkostninger til funding af lånet.

Kigges der på Salling Banks funding, vil denne kunne fastsættes ved at kigge på Salling Banks renteudgifter i forhold til bankens samlede gæld. Ved at gøre dette, kan der tegnes et nogenlunde billede af omkostningerne som Salling Bank har for at kunne funde bankens lån.

Salling Banks renteudgifter i 2015 var på 9.121 tkr. og Salling Bank havde en samlet gæld på 2.464.239 tkr. (Salling Bank 2015⁵). Stilles disse op imod hinanden, ses der at fundingen har en omkostning på ca. 0,37 %⁸. Dermed vil Salling Banks være på 1,58 – 2,03 %.

Til fremtidig brug i denne rapport, vil der blive regnet med en gennemsnitsmarginal på 1,81 % i forhold til beregninger til ændringer i regnskabet.

Løbetid

Lånets løbetid kan, i lighed med almindelige realkreditlån, være op til 30 år, hvormed der kan vælges op til 10 års afdragsfrihed.

⁸ $9.121 / 2.464.239 = 0,37 \%$

Optagelse og Indfrielse

Ved optagelse og indfrielse af Salling Banks prioritetslån, vil der være en betydelig fordel i forhold til det nuværende Totalkreditlån.

Som nævnt tidligere er prioritetslånene et regulært banklån uden fast rente og dermed vil der ikke være et kurstab ved optagelse, da lånet bliver udbetalt til kurs 100.

Ligeledes vil der ved indfrielse ikke være en indfrielseskurs. Ydermere vil der, ved opsigelse eller indfrielse af lånet, ikke være behov for at afvente en specifik termin til at opsiges og indfri. Lånet vil kunne indfries ved en ordinær konto til konto overførelse.

Kundesegment

Årsagen til at alle kunder i Salling Bank ikke er relevante i denne rapport, er at prioritetslån, alt andet lige, henvender sig til kunder med variabel rente.

Dette antages, da prioritetslån, alt andet lige, kun kan tilbydes med variabel rente i kortere eller mellem tidshorisont. Hvorfor de kunder som på nuværende tidspunkt har realkreditlån med fast rente, ikke vil være interesseret i et prioritetslån som alternativ, hvorfor det heller ikke vil være rådgivningsmæssigt ansvarligt at anbefale dette lån, til disse kunder.

På baggrund af dette, vil beregningerne i denne rapport blive baseret på Salling Banks kundegrundlag med realkredit med variabel rente, hvilket vil blive redegjort for senere i rapporten.

Anvendelse af prioritetslån

Prioritetslånet som implementeres i Salling Bank vil fremover være et alternativ for Totalkredits realkreditlån med variabel rente.

I afsnittet "Bankens indtjening – Totalkredit vs. Prioritetslån", herunder vil udlånspotentialer, med nuværende balance, blive belyst.

I den forbindelse er det vigtigt som bank at have en konkret målgruppe for et nyt produkt. Skal produktet tilbydes til alle kunder i det segmentet, eller skal der udspecificeres en specifik målgruppe til det nye produkt.

Opgaven her vil som nævnt i det indledende kapitel, kigge på flere scenarier for Salling Bank.

Scenarier

Når en bank introducere et nyt produkt som et alternativ til et eksisterende produkt, kan det meget vel anmodes at der vil være tale om en erstatning af det eksisterende Totalkreditlån.

100/15 % konvertering

I dette scenarie vil der blive kigget på effekten på en 100 % konvertering af de eksisterende Totalkreditlån i den nuværende balance.

En sådan konvertering vil, alt andet lige ikke være realistisk og derfor vil der i dette scenarie også blive kigget på en konvertering af 15 % af Salling Banks variable forrentede Totalkreditlån.

Dette scenarie vil blive belyst i forbindelse med at se om en direkte erstatning af Totalkredits realkreditlån med prioritetslån, vil være en mulig løsning for et lignende pengeinstitut som Salling Bank.

Salling Banks mål

Salling Bank er i skrivende stund ikke helt sikre på prioritetslånenes vilkår men anvendelsen vil med stor sandsynlighed have fokus på kundernes belåning af boliger fra 60 – 80 %⁹.

Dermed vil denne opgave også kigge på Salling Banks regnskab, ved anvendelse af det nye prioritetslån på denne måde.

⁹ Bilag 1

Bankens indtjening Totalkredit vs Prioritetslån

Baggrunden for denne rapport er implementeringen af prioritetslån i Salling Bank som et alternativ til Totalkredits realkreditlån.

Med baggrund i dette, vil et blik på bankens indtjening på de to lån være anvendelig til senere at redegøre for den fremtidige indtjening på Salling Bank. Ligeledes vil der blive kigget på fordele og ulemper ved de to lånetyper, set fra bankens synspunkt.

Først vil indtjeningen fra Totalkredit blive belyst, samt Salling Banks beholdning af Totalkreditlån vil blive belyst.

Totalkredit.

Lånene som Salling Bank yder igennem Totalkredit bliver afregnet med garantiprovision fra Totalkredit.

Salling Bank modtog i 2015 18.189 tkr. i garantiprovision (Salling Bank 2015⁶). Da disse ikke er udspecificeret anses alle disse, som beskrevet i afgrænsningen, som kommende fra Totalkredit.

Kigges der på Salling Banks ikke-balanceførte garantier, er der 604.000 tkr. (Salling Bank 2015⁷) og sammenstilles dette med Totalkredits gennemsnitlige LTV (Loan-to-Value¹⁰) på 71 % (Totalkredit 2015¹), samt at banker kun stiller garantier overfor Totalkredit fra 60% og opefter, så må det svare til at Salling Banks 604.000 tkr. i Garantier, må svare til 11 % af deres samlede Totalkreditlån.

Dermed vil Salling Banks samlede beholdning af Totalkreditlån være 5.490.909 tkr¹¹. Sammenstillet med den Garantiprovision er der afregnet til Salling Bank, må Salling Banks løbende indtjening på et gennemsnitlig Totalkreditlån være 0,33 %¹².

Fordele/ulemper ved Totalkredit

Kigges der på fordelene for Salling Bank, ved at forsætte udelukkende med Totalkredits realkreditlån, så vil der her være en indtjening uden den tilsvarende

¹⁰ Belåningsprocent

¹¹ $604.000 / 11 \times 100 = 5.490.909$ tkr.

¹² $18.189 / 5.490.909 = 0,33$ %

risiko, samt belastning for bankens kapital samt risici for overtrædelse af tilsynsdiamantens grænseværdier.

En ulempe ved at formidle Totalkredits realkreditlån er, at Salling Bank ikke vil have indflydelse på prissætningen. Dette kan specifikt mærkes i den nuværende situation hvor Totalkredit har været meget i medierne med hævnningen af bidragssatserne som de eneste/første.

Relevante låneportefølje

Som nævnt tidligere, vil denne rapport koncentrere sig om beholdningen af Variable lån.

Antages der at Salling Banks kunder er sammenlignelige med hele Totalkredits udlånsportefølje. Således vil Salling Banks Totalkreditlån være fordelt med 41,3 % fast forrentede lån og 58,7 % variable forrentede lån (Totalkredit 2015²). Således vil beholdningen af variable forrentede Totalkreditlån i Salling Bank være, 3.223.164 tkr.

Prioritetslån

Kigges der på prioritetslån hos Salling Bank, vil bankens incitament for at udbyde disse, være at der skal gives et alternativ til bankens kunder, samt der skal udbydes et produkt der vil give banken en højere indtjening, i takt med at Salling Bank påtager sig den fulde risiko ved at udbyde disse lån.

På indtjeningen som Salling Bank burde kunne opnå ved at udbyde prioritetslån, vil fundingen være af stor betydning. Men da denne ikke kendes i denne opgave, vil der tages udgangspunkt i realkreditlånets bidragssats.

Bidragssatsen kan dog ikke overføres direkte til den forventede indtjening på Salling Banks prioritetslån. For det første vil fundingen ikke være den samme og ligeledes vil Salling Bank ikke have behov for lige så stor en indtjening på det specifikke produkt, da der i Salling Bank er andre produkter der skaber indtjening. Med tanke på dette, vil en indtjening på Salling Banks prioritetslån kunne fastsættes til 1,81 %.

Med tanke på denne indtjening på prioritetslånene, vil en fuld konvertering af de variable forrentede Totalkreditlån til prioritetslån, vil indtjeningen herpå blive 58.339

tkr.¹³ Dog vil indtjeningen fra Totalkreditlånene forsvinde, så merindtjeningen ved konverteringen til prioritetslånene vil dermed blive 47.703 tkr.¹⁴

Med en så radikal ændring i bankens indtjening og produktudbud, vil der forekomme en ændring i regnskabet, i såvel resultatopgørelse, som balancen.

I det næste afsnit vil effekten af en konvertering af Totalkredits realkreditlån til prioritetslån blive analyseret.

¹³ $3.223.164 \times 0,0181 = 58.339$ tkr.

¹⁴ $22.562 - (3.223.164 \times 0,0033) = 47.703$ tkr.

Effekt på regnskab ved implementering af prioritetslån

I dette afsnit vil der blive kigget på effekten af implementeringen af prioritetslån i flere forskellige senarier.

Grunden til dette er at det ikke vil være realistisk at samtlige variable forrentede Totalkreditlån bliver konverteret i løbet af et år. Men påvirkningen af dette vil være interessant at kigge på.

Ydermere vil der herefter blive kigget på de nye balancer, samt deres overholdelse af CRD IV kravene.

Fuld konvertering

I det første senarie vil der blive kigget på hvilken effekt en konvertering af samtlige variable forrentede Totalkreditlån vil have på Salling Banks regnskab, samt overholdelse af CRD IV.

Indtjeningen

Kigges der på den ændrede indtjening for Salling Bank ved en fuld konvertering af bankens variable forrentede Totalkreditlån, så er der, ved en fuld konvertering, mulighed for en merindtjening på 47.703 tkr. under de givne forudsætninger. Her bliver der ikke taget højde for eventuelle lånesagsgebyrer i forbindelse med konverteringerne.

For at anslå en eventuel ekstra indtægt som følge af den omfattende konvertering, skal den gennemsnitlige lånestørrelse fastslås.

Salling Banks filialer ligger primært i kommunerne

- Skive kommune
- Viborg kommune
- Morsø kommune

Den gennemsnitlige kvadratmeterpris i 2015 i disse kommuner er 9.400 kr¹⁵. Og antages at den gennemsnitlige bolig i dette område er 150 m² vil gennemsnitsprisen

¹⁵ Bilag 2

på Salling Banks kunders ejendomme være 1.410.00 kr. Og med en gennemsnitlig LTV på 71 %, vil lånestørrelserne i Salling Bank være 987.000 kr.

Men denne gennemsnitlige lånestørrelse, vil der i beholdningen af Salling Banks Totalkreditlån med variable rente, være 3.266 lån¹⁶. Men en gennemsnitlig lånesagsgebyr pr. sag på 5.000 kr. Vil der her komme en ekstra indtjening på 16.328 tkr.

Så ved en fuld konvertering, vil den ekstra indtjening til Salling Bank blive 64.031 tkr.

Dermed ville Salling Banks overskud blive 96.081 tkr. i forhold til resultatet i 2015 som var på 32.050. tkr.

Dette ekstra overskud vil, alt andet lige øge Salling Banks egenkapital, da Salling Bank ikke udbetaler udbytter i perioden. Ydermere vil denne konvertering have en stor effekt på bankens aktiver i form af en øgede, balanceførte, udlånsmasse på 3.223.164 tkr. hvormed bankens balance, alt andet lige, vil øges til 6.106.028 tkr.

Denne konvertering vil give Salling Bank en udlånsvækst på 176,16 %¹⁷. Den vækst vil blive behandlet senere i rapporten under afsnittet med Tilsynsdiamanten.

Som nævnt vil rapporten komme ind på flere senarier med hensyn til konverteringer af Totalkreditlån i Salling Bank.

Da en 100 % konvertering ikke vil være realistisk, vil der blive kigget på en konvertering af 15 % af beholdningen, som nævnt i afsnittet om kundesegmenterne.

15 % konvertering

I denne afsnit vil effekten af en konvertering af 15 % af Salling Banks beholdning af variable forrentede Totalkreditlån.

En 15 % konvertering vil svare til 483.474,6 tkr¹⁸. eller 490 kunder der konvertere fra Totalkreditlån til Salling Banks prioritetslån.

¹⁶ $3.223.164.000 / 987.000 = 3.266$ lån

¹⁷ $3.223.164 / 1.829.711 = 176,16$ %

Indtjeningen

Ved en konvertering af 15 % af beholdningen, vil Salling Bank miste 1.595,5 tkr¹⁹. i garantiprovision, men vil til gengæld erhverve en indtjening på de nye prioritetslån på 8.750,9 tkr²⁰. Altså en nettofortjeneste på øgede løbende indtægter på 7.155,4 tkr²¹.

Men tanke på den tidligere beskrevet gennemsnits lånestørrelse, er der tale om 490 kunder, som skrevet herover, der konvertere fra Totalkreditlån til Salling Banks Prioritetslån. Dermed vil der komme en engangsindtægt på 245 tkr. i form af lånesagsgebyr.

Dermed vil Salling Banks resultat efter en konvertering på 15 %, blive øget med 7.400,4 tkr i resultatopgørelsen.

Dermed ville Salling Banks overskud blive 39.450,4 tkr. i forhold til resultatet i 2015 som var på 32.050. tkr.

Dette ekstra overskud vil, alt andet lige øge Salling Banks egenkapital, da Salling Bank ikke udbetaler udbytter i perioden. Dermed vil denne forøgelse i egenkapitalen, forøge den Egentlig kernekapital.

Ydermere vil denne konvertering have en effekt på bankens aktiver i form af en øgede, balanceførte, udlånsmasse på 483.474,6 tkr. hvormed bankens balance, alt andet lige, vil øges til 3.366.338,6 tkr.²²

Denne konvertering vil give Salling Bank en udlånsvækst på 26,4 %²³. Den vækst vil ligeledes blive behandlet senere i rapporten under afsnittet med Tilsynsdiamanten.

¹⁸ $3.223.164 \times 0,15 = 483.474,6$ tkr.

¹⁹ $483.474,6 \times 0,0033 = 1.595,5$ tkr.

²⁰ $483.474,6 \times 0,007 = 3.384,3$ tkr.

²¹ $3.384,3 - 1.595,5 = 1.788,8$ tkr.

²² $1.870.887 + 483.474,6 = 3.366.338,6$ tkr.

²³ $483.474,6 / 1.829.711 = 26,4$ %

Salling Banks anvendelse

Som nævnt, vil Salling Bank koncentrere sig om belåningen fra 60 – 80 % på deres kunders belåning. I den forbindelse vil der blive kigget på effekten på Salling Banks regnskab, ved konverteringen af disse lån.

Kigges der igen på den relevante andel af låneporteføljen fra Totalkredit på 3.223.164 tkr. og den gennemsnitlige LTV på 71 %, vil det sige at Salling Bank vil fokusere på lånene fra 60 – 71 %, eller 11 %-point, hvilket for Salling Bank vil svare til 499.363 tkr²⁴ med nuværende balance. Denne andel på 11 %-point, svarer til 15,49 % af den eksisterende låneportefølje.

Indtjeningen

Ved en konvertering af Salling Banks mål, vil Salling Bank miste 1.647,9 tkr²⁵. i garantiprovision, men vil dog erhverve 9.038,5 tkr. på indtjeningen af de nye prioritetslån. Der vil der være en nettofortjeneste på 7.390,6 tkr. på de løbende indtægter for Salling Bank.

Ud over de løbende indtægter på de nye konverterede lån, vil denne konverteringsbølge, alt andet lige, resultere i 3.265 lånesager²⁶, da der kun er tale om låneandelen mellem 60 – 80 %. Fastholdes det gennemsnitlige lånesagsgebyr på 5.000 kr. Vil der i forbindelse med konverteringen komme en ekstra indtjening på 16.435 tkr.

Dermed vil Salling Bank i forbindelse med dette scenarie få en øget indtjening på i alt 23.825,6 tkr.²⁷ på bundlinjen, således at årets resultat vil blive 55.875,6 tkr.²⁸ i stedet for 32.050 tkr. i 2015.

Forøgelsen på 23.825,6 tkr. vil, alt andet lige, blive overført til bankens egenkapital og dermed til bankens Egentlig kernekapital.

²⁴ $3.223.164 / 71 \times 11 = 499.363$ tkr.

²⁵ $499.363 \times 0.0033 = 1.647,9$ tkr.

²⁶ $987.000 / 71 \times 11 = 152.915$ kr.

$499.363 / 152,915 = 3287$ lånesager

²⁷ $16.435 + 7.390,6 = 23.825,6$ tkr.

²⁸ $32.050 + 18.283 = 50.333$ tkr.

Ydermere vil konverteringen også, som beskrevet tidligere, have en effekt på Salling Banks balance. Konverteringen vil tilføje en udlånsmasse på 499.383 tkr. hvormed bankens totale udlån vil stige til 2.370.270 tkr.²⁹

Denne stigning vil svare til en udlånsvækst på 27,29 %³⁰. Denne vækst vil ligeledes blive kommenteret i afsnittet vedrørende Tilsynsdiamanten.

Med disse reguleringer af Salling Banks regnskab i henholdsvis resultatopgørelsen og balancen, vil der nu blive kigget på hvilken effekt denne regulering vil have på Salling Banks overholdelse af kravene i CRD IV.

²⁹ $1.870.887 + 499.383 = 2.370.270$ tkr.

³⁰ $499.383 / 1.829.711 = 27,29 \%$

Kapitalopbygning / CRD IV – 15 % konvertering.

Så ud fra ovenstående kan Salling Banks opfyldelse af CRD IV kravende efter implementering og konvertering af Totalkreditlån til Salling Banks prioritetslån blive beregnet og analyseret.

Den første ændring der vil ske i forbindelse med beregningerne af den nye kapitalsammensætning, er at kigge på bankens risikovægtede poster. Ændringerne bliver beskrevet herover og er opstillet i fig. 2 til højre.

Fig. 2

Solvensbehov ved CRD IV 2015 og efter 15 % konvertering		
	Oprindelig	15 % konvert.
Risikovægtede poster	2.278.777	2.447.993
tkr.		
EKK 4,5%	102.545	110.160
HKK 1,5%	34.182	36.720
SK 2%	-	-
# Opfyldning af SK med EKK	45.576	48.960
Samlet basiskapital 8%	182.303	195.839
Individuelt 2,9% (EKK)	66.085	70.992
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	0	0
Kontracyklisk buffer 2,5% (EKK)	0	0
Behov EKK	214.205	230.111
Nuværende EKK	243.680	251.080
Over/underdækning 1,290% / 0,86%	29.475	20.969

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Bank (2015)

Salling Banks risikovægtede poster var før en konvertering til prioritetslån på 2.278.777 tkr. I forbindelse med konverteringen er Salling Banks udlånsportefølje steget med 483.474,6 tkr. Da dette udlån er i ejendomme med en belåning under 80 %, vil denne udlånsmasse påvirke bankens risikovægtede poster med 35 %, hvorefter Salling Banks risikovægtede poster vil stige til 2.447.993 tkr.

Da Salling Banks resultat også ændre sig ved disse konverteringer, vil der ligeledes komme ændringer i bankes Egentlig kernekapital.

Med egentlig kernekapital på 243.680 tkr. og et øget resultat på 7.400,4 tkr. vil Salling Banks Egentlig kernekapital blive øget til 251.080 tkr.

Dermed vil Salling Bank nu få en solvensprocent på 10,26 % kun med Egentlig kernekapital³¹.

Dette opfylder kapitalkravet på 8%. Dog har Salling Bank, som beskrevet, et individuelt tillæg på 2,9 % af de risikovægtede poster.

Så ses der kun på Salling Banks Egentlig kernekapital, vil banken nu have en underdækning på 0,64 %, svarende til 15.667 tkr.

³¹ $251.080 / 2.447.993 = 10,26 \%$

Dog er der, som nævnt, stadig mulighed for at supplere den Egentlig kernekapital, men Hybrid kernekapital og supplerende kapital.

I Salling Bank er der Hybrid kernekapital for 140.000 tkr. fordelt på 2 lån.

Af denne kapital må der medregnes tilsvarende 1,5 % af de risikovægtede poster, svarende til 36.720 tkr. i den krævede kapital.

Med denne ekstra kapital er Salling Banks basiskapital til opfyldelse af CRD IV kravende på i alt 287.800³² tkr. hvilket der give en solvensprocent på 11,76 %³³. Hvilket opfylder Salling Banks krav på 10,9 % og således giver en overdækning på 0,86 %-point, svarende til 20.969 tkr.

Konvertering Salling Banks mål

Med en stigning i udlån på 499.383 tkr. der er belåning af ejendom under 80 %, vil dette ekstra udlån, påvirke de risikovægtede poster med 35 %, svarende til 174.777, hvorfor Salling Banks risikovægtede poster vil stige til 2.453.554 tkr. som det ses i fig. 3 til højre.

Fig. 3

Solvensbehov ved CRD IV 2015 og efter implementering ved SBs mål		
	2015	SB's mål
Risikovægtede poster	2.278.777	2.453.554
tkr.		
EKK 4,5%	102.545	110.410
HKK 1,5%	34.182	36.803
SK 2%	-	-
# Opfyldning af SK med EKK	45.576	49.071
Samlet basiskapital 8%	182.302	196.284
Individuelt 2,9% (EKK)	66.085	71.153
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	-	-
Kontracyklisk buffter 2,5% (EKK)	0	0
Behov EKK	214.205	230.634
Nuværende EKK	243.680	267.506
Over/underdækning 1,293% / 1,503%	29.475	36.872

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Bank (2015)

Derudover var der også en regulering i bankens resultat på 23.825,6 tkr. som der, som beskrevet, alt andet lige, vil have en direkte effekt på bankens Egentlig kernekapital, som derfor vil stige til 267.505,6 tkr.

Salling Banks solvensprocent vil, udelukkende med Egentlig kernekapital, med den regulerede balance, være på 10,90³⁴ %.

Dette opfylder kapitalkravet på 8%. Dog har Salling Bank, som beskrevet, et individuelt tillæg på 2,9 % af de risikovægtede poster.

Dermed vil Salling Bank have mulighed for at dække det hårde krav om basiskapital på 10,9%, udelukkende med Egentlig kernekapital.

³² 251.080 + 36.720 = 287.800 tkr.

³³ 287.800 / 2.447.993 = 11,76 %

³⁴ 267.505,6 / 2.453.554 = 10,90 %

Som i tidligere beregninger, må der i den Egentlig kernekapital, medregnes 1,5 % Hybrid kernekapital svarende til 36.803 tkr.³⁵

Med denne ekstra kapital er Salling Banks basiskapital til opfyldelse af CRD IV kravende på i alt 304.309³⁶ tkr. hvilket der give en solvensprocent på 12,40 %³⁷. Hvilket opfylder Salling Banks krav på 10,9 % og således giver en overdækning på 1,50 %-point, svarende til 36.872 tkr.

I dette senarie bliver Salling Banks opfyldelse af CRD IV kravene forbedret med 0,21 %-point.

Opsummering af kapitalændringer

Som følge af Salling Banks implementering, kan der allerede ved konvertering af 15 % af Salling Banks låneportefølje af variable forrentede Totalkreditlån, ses en effekt på bankens opfyldelse af CRD IV.

Som følge af den stigende udlånsbalance, øges bankens risikovægtede poster. Dermed bliver der ligeledes stillet øgede krav til bankens Egentlig kernekapital. Denne bliver også øget i forbindelse med den øgende indtjening på de nye prioritetslån, men den øgede indtjening er ikke nok til at fastholde bankens overdækning fra før implementeringen.

Bankens solvensprocent falder dermed fra 1,29 % til 0,86 %.

Ved en konvertering i omfanget som Salling Bank anser som målet for det nye implementerede prioritetslån. Stilet mod kundernes belåning af ejendomme mellem 60 – 80 %. Vil der ligeledes komme en mærkbar effekt på bankens opfyldelse af CRD IV.

I dette senarie stiger Salling Banks solvensprocent fra 1,29 % til 1,50 %.

I dette scenarium er den konverterede udlånsmasse større end i første scenarium. Men i dette scenarium er der dog tale om en række mindre lån med en større masse,

³⁵ $2.453.554 \times 0,015 = 36.803$ tkr.

³⁶ $267.506 + 36.803 = 304.309$ tkr.

³⁷ $304.309 / 2.453.554 = 12,40$ %

hvormed der kommer en stor del af den nye indtjening fra lånesagsgebyr. På mindre lån vægter indtjeningen fra gebyr mere i udlånsåret end selve den løbende indtjening.

Så dermed er gebyrindtægterne i dette scenarium med til at skabe en yderligere konsolidering som er med til at øge Salling Banks Solvens.

CRD IV - 2019

Som nævnt vil kravene i CRD IV, frem mod 2019 blive skærpet. I den forbindelse vil det være relevant at kigge på hvorledes Salling Bank, ved implementering af prioritetslån, vil kunne opfylde kravene med den regulerede balance, for at se om der skal fokuseres på nogle specifikke punkter frem til 2019.

I CRD IV kravene, vil der i 2019 være indført nogle yderligere kapitalkrav i form af buffere som enten er permanente, eller variable buffere som bliver fastsat år for år.

De to der vil blive kigget på i denne opgave vil være Kapitalbevaringsbufferen og den Kontracykliske kapitalbuffer.

Kapitalbevaringsbuffer

Frem til 2019 vil en, permanent, buffer på 2,5 % af de risikovægtede poster, blive implementeret. Denne buffer skal dækkes med Egentlig kernekapital.

Men den nuværende balance, vil dette betyde en ekstra kapitalbelastning på 61.339 tkr³⁸.

Kontracyklisk kapitalbuffer

Denne buffer er, modsat til Kapitalbevaringsbufferen, ikke permanent, men ligger variabelt imellem 0 – 2,5 % af de risikovægtede poster, og vil blive krævet i perioder med høj vækst i samfundet, for at modvirke et eventuelt tilbagefald og skærme af for periode med potentielle højere tab og nedskrivninger. For Salling Bank vil denne buffer kunne betyde et ekstra krav om Egentlig kernekapital på op til yderligere 61.339 tkr.

Ud over disse ovenstående nye buffere, vil de tidligere krav stadig være gældende.

CRD VI 2019 – Salling Bank

Ved implementeringen af de skærpede krav i forbindelse med CRD IV, vil der, som nævnt, i 2019 være et krav om en Kapitalbevaringsbuffer på 2,5 % svarende til 61.339 tkr. for Salling Bank, samt en Kontracyklisk kapitalbuffer, som muligvis vil blive stillet krav om.

³⁸ $2.453.554 \times 0,025 = 61.339$ tkr.

Kapitalbevaringsbuffer

I fig.3 til højre kan effekten af denne buffer ses.

Bufferen skal fyldes med Egentlig kernekapital og da Salling Bank, før kravet om Kapitalbevaringsbufferen, havde en overdækning på 1,50 % vil Salling Bank, men nuværende balance, ikke have mulighed for at overholde kravene til CRD IV, ved fuld implementering i 2019.

Fig. 3

Solvensbehov ved CRD IV efter implementering i 2019		
	2019 reguleret	Løsningsforslag
Risikovægtede poster	2.453.554	2.453.554
tkr.		
EKK 4,5%	110.410	110.410
HKK 1,5%	36.803	36.803
SK 2%	-	49.071
# Opfyldning af SK med EKK	49.071	-
Samlet basiskapital 8%	196.284	196.284
Individuelt 2,9% (EKK)	71.153	71.153
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	61.339	61.339
Kontracyklisk buffter 2,5% (EKK)	0	0
Behov EKK	291.973	242.902
Nuværende EKK	267.506	267.506
Over/underdækning -0,997% / 1,003%	-24.467	24.604

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Bank (2015)

I 2019 vil Salling Banks overdækning på 1,50 % i 2015, blive ændret til en underdækning på 0.997 %. Svarende til -24.467 tkr.

Men som det tidligere beskrevet, så har Salling Bank, på nuværende tidspunkt ikke benyttet sig af Supplerende kapital.

Som det ses i fig. 3, så vil Salling Bank have mulighed for at supplere deres basiskapital til CRD IV, med Supplere kapital svarende til 2 % af de risikovægtede poster. Dette vil svare til 49.071 tkr. Ved at gøre dette, vil Salling Bank kunne opfylde kravet om den nye Kapitalbevaringsbuffer i 2019.

Ved at anvende denne mulighed vil Salling Bank igen have en overdækning på 24.604 tkr. svarende til 1,003 %.

Kontracyklisk kapitalbuffer

Ud over Kapitalbevaringsbufferen, er der som nævnt også mulighed for at der skal opfyldes den Kontracykliske buffer på op til 2,5 %, hvilket ligeledes svare til 61.339 tkr. for Salling Bank.

I tilfælde af at denne buffer vil være fuld implementeret, vil Salling Banks kapital være som det ses i fig.4 til højre.

Fig 4

Solvensbehov ved CRD IV efter prioritetslån 2019		
	2019 reguleret	Løsningsforslag
Risikovægtede poster	2.453.554	2.453.554
tkr.		
EKK 4,5%	110.410	110.410
HKK 1,5%	36.803	36.803
SK 2%	-	49.071
# Opfyldning af SK med EKK	49.071	-
Samlet basiskapital 8%	196.284	196.284
Individuelt 2,9% (EKK)	71.153	71.153
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	61.339	61.200
Kontracyklisk buffter 2,5% (EKK)	61.200	61.200
Behov EKK	353.173	303.963
Nuværende EKK	267.506	267.506
Over/underdækning -3,49% / -1,49%	-85.667	-36.457

Kilde: Egen tilvirkning pba Saling Bank (2015)

Uden anvendelse af Supplerende kapital, vil Salling Bank, ved fuld krav om den Kontracykliske kapitalbuffer, få en underdækning på 85.667 tkr. svarende til 3,49 %. Ved anvendelse af Supplerende kapital vil denne underdækning blive reduceret til 36.457 tkr. eller 1,49 %.

Så selvom Salling Bank har en mulighed for at fremskaffe yderligere kapital i form af tegning af Supplerende kapital, vil Salling Bank have udfordringer med at overholde kravene til CRD IV i 2019 ved en fuld implementering af den Kontracykliske kapitalbuffer. Så med de opstillede kriterier for implementeringen af prioritetslån i Salling Bank, vil der i årene frem til 2019 skulle være fokus på konsolidering og opbygning af den Egentlig kernekapital.

Ud fra den nuværende, regulerede, balance, vil dette betyde at Salling Bank, frem til 2019, skal skaffe 36.457 tkr. i Egentlig kernekapital, for at kunne efterkomme CRD IV krav i 2019, ved fuld implementering af den Kontracykliske kapitalbuffer.

Delkonklusion – Kapital/Regnskab

Ved implementering af prioritetslån i Salling Bank, vil der komme nogle markante ændringer i Salling Banks regnskab.

Der er i det foregående afsnit blevet kigget på forskellige scenarier for andelen af konverterede lån i Salling Bank.

100 % konvertering

Ved scenariet på en 100 % konvertering, hvilket også er det urealistiske scenarium.

Ved en konvertering af hele den relevante udlånsportefølje, vil de løbende indtægter for Salling Bank stige med 47.703 tkr. Ydermere vil der i forbindelse med konverteringerne komme en engangsindtægt i form af lånesagsgebyrer på 16.328 tkr.

Dette er en samlet stigning på 64.031 tkr. eller en stigning på 199,78 %.³⁹

Ydermere vil der ved en 100 % konvertering, forekomme en markant ændring i Salling Banks balance, men en stigning i bankens udlånsmasse på 176,16 %.

Men som da denne konvertering ikke er realistisk, blev der kigget på en konvertering af 15 % af de relevante udlån.

15 % konvertering

Ved denne konvertering vil Salling Bank opnå en stigning på de løbende indtægter på 7.155,4 tkr. samt en merindtjening på 245 tkr.

Den samlede stigning i forbindelse med implementeringen af prioritetslån er dermed 7.400,4 tkr. eller 23,09 %.⁴⁰

Ligeledes resulterede konverteringen også i en ændring på en Salling Banks balance med en stigning i bankens udlån på 26,4 %.

³⁹ $64.031 / 32.050 = 199,78 \%$

⁴⁰ $7.400,4 / 32.050 = 23,09 \%$

Den øgende udlånsmasse påvirker bankens risikovægtede poster som steg til 2.447.993 tkr. i modsætning til de oprindelig 2.278.777 tkr.

Denne stigning i de risikovægtede poster medfører ændringer i Salling Banks kapitalsammensætning og opfyldelse af CRD IV.

I 2015 vil konverteringen ikke have en afgørende effekt på Salling Banks opfyldelse af CRD IV kravene. Før implementeringen har Salling Bank en overdækning på 1,29 %, og vil ved konverteringen have en overdækning på 0,86 %.

Så i den forbindelse vil en konvertering af 15 % af Salling Banks låneportefølje, alt andet lige, ikke regnskabsmæssigt skabe nogle udfordringer på nuværende tidspunkt.

Men da Salling Bank har et specifikt mål med prioritetslånet, belåning af kunders ejendom imellem 60-80 %, blev effekten af denne konvertering, nu og frem mod skærpede CRD IV krav i 2019.

Salling Banks mål

Med Salling Banks specifikke mål for det nye prioritetslån, er der tale om en udlånsmasse på 499.383 tkr. Denne lånemasse bliver i dette scenarium fordelt på 3.265 lån.

Den løbende indtjening ved denne konvertering vil stige med 7.390,6 tkr. mens engangsindtægten ved konverteringerne beløber sig til 16.435 tkr. Dette er en samlet stigning på 23.825,6 tkr. eller 74,34 %.

Konverteringens effekt på Salling Banks udlån medfører en udlånsvækst på 27,29 %.

Den øgede udlånsmasse, medfører i dette scenarium at Salling Banks risikovægtede poster stiger til 2.453.554 tkr. i forhold til de oprindelige 2.278.777 tkr.

Ligeledes i dette scenarium vil der være reguleringer og ændringer i opfyldelsen af CRD IV kravene.

Selvom kravet til den Egentlig kernekapital i dette scenarium er større end i scenariet med 15 %, vil der i dette scenarium være tale om en forøgelse af Salling Banks solvens fra 1,293 % til 1,503 %.

Årsagen til denne forbedring findes i engangsindtægterne fra gebyrerne i forbindelse med konverteringerne. Da der er tale om mindre lån, med samme eller større udlånsmasse, vil engangsindtægterne have en større effekt på indtjeningen det første år, end de løbende indtægter.

CRD IV 2019

Frem mod 2019 vil der i forbindelse med implementeringen af henholdsvis Kapitalbevaringsbufferen og den Kontracykliske kapitalbuffer, vil der derimod komme udfordringer.

Ved implementeringen af Kapitalbevaringsbufferen på 2,5 %, svarende til 61.339 tkr.

Ved implementering af denne buffer, vil Salling Banks, med den nuværende regulerede balance, gå fra at have en overdækning på 1,503 % til en underdækning på 0,997 % svarende til 24.467 tkr.

Dog har Salling Bank på nuværende tidspunkt ikke anvendt sig af Supplerende kapital, hvormed de 2 % af de risikovægtede poster, vil kunne frigives ved at tegne denne supplerende kapital, svarende til 49.071 tkr. Ved tegning af denne kapital vil Salling Bank, igen, få ændret underdækningen på 0,997 % til en overdækning på 1,003 %, svarende til 24.604 %.

Så dermed vil Salling Bank kunne opfylde kravet i 2019 om den nye Kapitalbevaringsbuffer på 2,5 %. Såfremt at der bliver tegnet den fornødne Supplerende kapital.

Frem mod 2019 vil den Kontracykliske kapitalbuffer ligeledes blive implementeret. Som nævnt er dette en buffer på mellem 0 og 2,5 %, hvor kravet vil blive fastsat år for år, som følge af den generelle økonomiske vækst i samfundet.

Ved en fuld implementering af denne buffer i 2019, vil Salling Banks overdækning på 1,003 % blive ændret til en ny underdækning på 1,49 %.

Så såfremt der ikke ændres i Salling Banks kapitalsammensætning frem mod 2019, vil Salling Bank ikke kunne imødekomme de helt skrappe krav vedrørende CRD IV med en fuld implementering af den Kontracykliske kapitalbuffer.

Men da der, med nuværende regulerende balance, er en overdækning på 1,003 %, vil Salling Bank kunne efterkomme et krav om en Kontracyklisk kapitalbuffer på præcis dette.

Effekt på tilsynsdiamanten

I forbindelse med ændringerne i Salling Banks regnskab, i såvel resultatopgørelse, som balance, vil det være nærliggende og se hvorledes disse ændringer ændre Salling Banks overholdelse af kriterierne i Tilsynsdiamanten.

Tilsynsdiamanten

Grunden til disse kriterier i Tilsynsdiamanten er oprettet, er for beskytte, eller skærme for overvækst, risikofyldte porte og spinkle kapitalforhold.

Som det kan ses i figur 5 herunder, er der fem kriterier der kigges på.

Summen af store engagementer, Udlånsvæks, Ejendomseksponering, Funding ratio og Likviditetsoverdækning.

Fig. 5

<i>Eksponeringskategorier i Tilsynsdiamanten</i>	Tilsyns- diamantens grænseværdi	Salling Banks aktuelle værdi
Summen af store engagementer - Max.	125%	40%
Udlånsvæks - Max.	20%	2%
Ejendomseksponering - Max.	25%	10%
Funding ratio (udlån/arbejdende kapital) - Max.	100%	68%
Likviditetsoverdækning - Min.	50%	163%

Kilde: Salling Bank (2015)

Disse kriterier, eller pejlemærker skal overholdes og ved overskridelse, kan der, efter en individuel vurdering, blive tildelt en offentlig risikooplysning.

Disse pejlemærker er blevet til som en følge af finanskrisen, hvor disse område var nogle fællestræk ved de pengeinstitutter som kom i problemer under finanskrisen.

De fem kriterier dækker over følgende.

Summen af store engagementer – max 125 %

Dette kriterium dækker over engagementer i Salling Bank som er større end 10 % af bankens basiskapital, efter fradrag.

Som det kan ses i figur 5 herover, er Salling Banks aktuelle værdi af store engagementer, 40 %. Dermed har Salling Bank maksimum fire kunder med

engagementer der indgår i denne gruppe. Den maksimale sum som må være kategoriseret som et stort engagement, er 125 %.

Denne del af Tilsynsdiamanten skal være med til at hindre, at et pengeinstitut vil være så eksponeret på enkelte engagementer, at tab på disse, vil være kritiske for instituttets eksistens og overholdelse af andre krav til instituttet.

Især mindre pengeinstitutter bliver ramt konkurrencemæssigt på dette område. Mindre institutter vil, i langt mindre grad, have mulighed for at kunne servicere større kunder med engagementer hvormed der vil kunne være tilknyttet stor indtjening. Så dermed vil disse være nødsaget til at skabe en portefølje af mindre engagementer og derfor få en mere diversificeret udlånsportefølje.

Udlånsvækst – Max 20 %

I dette pejlemærke bliver der sat nogle begrænsninger for, hvor meget det menes at det er sundt for et pengeinstitut at vækste på udlånssiden.

I dette kriterium må instituttet ikke have en årlig vækst i udlån på mere end 20 %. I figur 5 kan vi se at Salling Bank i 2015 vækster med 2 % fra 2014 til 2015 og holder sig derfor inden for kravene.

Dette pejlemærke er oprettet for at modvirke for ivrig kreditgivning, at pengeinstituttet vil komme til at lide af vokseværk.

Ejendomseksponering – Max 25 %

I tilsynsdiamanten kigges der også på diversificeringen af lånene i pengeinstituttet og hvilken sikkerhed der ligger for lånet. Og her er det blevet fastsat at et pengeinstituts eksponering på ejendomsmarkedet ikke må overstige 25 %.

Som det kan ses i figur 5 herover, overholder Salling Bank også dette kriterium.

Som nævnt, så er pejlemærkerne i Tilsynsdiamanten en række fællestræk for pengeinstitutter under krisen, som fik problemer.

Ved at holde et fornuftigt niveau med ejendomseksponeringen, vil et pengeinstitut, i tilfælde af et nyt dyk i ejendomspriser i Danmark, kunne stå stærkere med en lavere eksponering her.

Funding ratio – Max 100 %

Funding ratio er et krav om at pengeinstituttet har et sundt forhold imellem udlån og indlån⁴¹. Hvormed der sikres at bankens har tilstrækkelig kapital i forhold til udlån for at sikre en stabil funding af instituttets udlån.

Ligeledes her er Salling Bank inden for de opstillede grænseværdier, med en Funding ratio på 68 %.

Som nævn skal dette pejlemærke sikre en stabil og langsigtet fundingstruktur.

Likviditetsoverdækning – Min 50 %

Med likviditetsoverdækning tænkes der på den overskydende likviditet efter opfyldelsen af lovens minimumskrav i procent af lovens minimumskrav.

Igen opfylder Salling Bank kravet, med at have en overdækning på 163 % i forhold til de krævede 50 %.

I forbindelse med denne opgave, vil det ikke være relevant at kigge på alle pejlemærkerne som er beskrevet herover.

I denne opgave vil der være fokus på pejlemærkerne, Udlånsvæks og ejendomseksponering.

Der vil blive kigget på disse to, da det er her de væsentligste ændringer vil komme, og derfor vil det være relevant at om en så drastisk ændring i bankens balance vil ændre på Salling Banks opfyldelse af kravene.

I den forbindelse vil der nu blive kigget på forledes udlånsvæksten vil blive påvirket for Salling Bank.

⁴¹ Indlån i denne sammenhæng er instituttets arbejdende kapital, bestående af: Indlån, efterstillet kapitalindskud og egenkapitalen.

Udlånsvækst

Årsagen til at der i denne rapport vil blive kigget på udlånsvæksten er, at der i forbindelse med implementeringen af prioritetslån, alt andet lige, vil komme en stor konverteringsbølge.

Denne konverteringsbølge, vil alt andet lige, medføre at der vil blive flyttet en betydelig del fra bankens off-balance garantier, direkte over på balancens udlån.

Hvor stor en effekt denne rokering på Salling Banks balance, vil dette afsnit komme ind på, for at redegøre for at en konvertering af de lån som Salling Bank ønsker at omlægge, vil kunne lade sig gøre, uden at gå på kompromis med opfyldelsen af Tilsynsdiamantens pejlemærker.

Som det nævnes herover, er der i Tilsynsdiamanten, en grænseværdi på en vækst på maksimum 20 % om året.

I scenariet med Salling Banks mål for prioritetslånet vil udlånsvæksten for Salling Bank på 29,54 %. Dette vil i hold til Tilsynsdiamanten være en overtrædelse på 9,54 %. Fra 2014 til 2015 vil væksten på 29,54 % svare til en udlånsmasse på 540.497 tkr.⁴² Overtrædelsen på de 9,54 % vil dermed svare til 174.554 tkr. som væksten overskrides med.

Som nævnt vil der, i forbindelse med en overskridelse af kravene i Tilsynsdiamanten, komme en individuel vurdering der måske medføre en offentlig risikoplysning. Dermed er en potentiel overskridelse af Tilsynsdiamanten ikke nødvendigvis vigtigst for bankens at overholde.

Men i denne opgave vil der være fokus på at alle krav og retningslinjer bliver overholdt.

Så for at udlånsvæksten ikke vil overstige de 20 % som der fastholdes i Tilsynsdiamanten, må den konverterede mængde på 499.383 tkr. reduceres med

⁴² $1.829.711 \times 0,2954 = 540.497$ tkr.

174.554 tkr. Dermed vil den konverterede mængde af lån det første år, beløbe sig til 324.829 tkr. for at overholde kravene i Tilsynsdiamanten.

Denne ændring i udlånet vil medføre en ændring i Salling Banks indtægt og kapitalsammensætning.

Men for at undgå flere efterfølgende beregninger, vil der først blive kigget på Salling Banks opfyldelse af kravet til ejendomseksponering.

Ejendomseksponering

Med den eksisterende balance i 2015 har Salling Bank en ejendomseksponering på 10 % (Salling Bank 2015), svarende til 187.089 tkr.⁴³ Da grænsen for ejendomseksponering er på 25 %, vil der, alt andet lige, være god plads til udvidelse på dette område.

Væksten som omtales i forgående afsnit er udelukkende udlån med eksponering i ejendomme. Dermed skal de 324.829 tkr. som der er plads til i udlånsvækst, regnes med under den nye ejendomseksponering.

Den nye samlede masse af ejendomsudlån er derfor på 511.918 tkr. mod den nye samlede udlånsmasse på 2.295.716 tkr.

Med denne nye balance, vil Salling Banks nye ejendomseksponering være 22,3 %. Da grænsen, som nævnt, er på 25 % vil denne regulering være acceptabel med hensyn til alle opstillede krav.

Men disse nye reguleringer, vil det være retvisende at beregne de nye reguleringer på Salling Banks regnskab og balance, samt dennes effekt på opfyldelsen af CRD IV. Dette vil der blive kigget på i følgende afsnit.

⁴³ $1.870.887 \times 0,10 = 187.089$ tkr.

Regulering af regnskab og balance ud fra Tilsynsdiamanten

Som følge af de nye reguleringer i Salling Banks regnskab og balance, som følge af reguleringerne til overholdelse af Tilsynsdiamanten, vil effekten af denne regulering ses i følgende afsnit.

Reguleret resultat

Med tanke på at en implementering af prioritetslån i Salling Bank, ikke skal medføre et kompromis med overholdelse af såvel CRD IV og Tilsynsdiamanten, vil Salling Bank have mulighed for at konvertere lån for 324.829 tkr. og dermed stadig overholde kravet om en maksimal stigning i bankens udlån på 20 %.

Denne udlånsmasse er stadig under samme forudsætninger som tidligere angivet. Dermed vil det nye udlån, med en gennemsnitsstørrelse på 152.915 kr. Dække over 2.124 lån.⁴⁴

I forbindelse med konverteringen vil Salling Bank miste 1.072 tkr. i garantiprovision. Men vil til gengæld modtage 5.879,4 tkr. i løbende indtjening. Dermed vil Salling Bank optimere deres indtjening med 4.807,4 tkr. ved denne konvertering.

Da disse lån er delt over 2.124 lånesager, vil Salling Bank ydermere tjene 10.620 tkr. på engangsindtægter i form af lånesagsgebyr. Dermed vil den samlede indtjening, ved konvertering, stige med 15.427,4 tkr. Hvorfor bankens resultat vil blive 47.477,4 tkr. i stedet for 32.0505 tkr. i 2015.

Ligesom i tidligere scenarier, vil denne stigning i Salling Banks resultat, have en direkte effekt på bankens egenkapital og dermed Egentlig kernekapital.

Ligeledes vil effekten på Salling Banks balance have betydning. Da udlånet stiger med 324.829 tkr. vil Salling Banks udlån stige til 2.195.716 tkr.

Ud over effekten på Salling Banks resultat samt balance, vil der nu være sket nogle reguleringer på banks kapitalsammensætning. Dermed vil der nu blive kigget på

⁴⁴ $324.829 / 152,915 = 2.124$ lån

hvorledes disse reguleringer har effekt på Salling Banks opfyldelse af CRD IV kravene.

CRD IV – 2015

Med en stigning i Salling Banks udlån på 324.829 tkr. vil dette, da det er i ejendomme under 80 %, have en effekt på de risikovægtede poster på 113.690 tkr. svarende til 35 % af de nye udlån.

Som det ses i figur 6 til højre, svare dette til, at Salling Bank nu har risikovægtede poster på 2.392.467 tkr.

Ydermere vil konverteringen have den effekt at, Salling Banks Egentlig kernekapital vil stige til 259.107 tkr. som følge af den øgede indtjening på 15.427 tkr.

Fig. 6

Solvensbehov ved CRD IV 2015 og efter Tilsynsdiamanten		
tkr.	2015	Tilsynsdiamanten
Risikovægtede poster	2.278.777	2.392.467
tkr.		
EKK 4,5%	102.545	107.661
HKK 1,5%	34.182	35.887
SK 2%	-	-
# Opfyldning af SK med EKK	45.576	47.849
Samlet basiskapital 8%	182.302	191.397
Individuelt 2,9% (EKK)	66.085	69.382
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	-	-
Kontracyklisk buffer 2,5% (EKK)	0	0
Behov EKK	214.205	224.892
Nuværende EKK	243.680	259.107
Over/underdækning 1,293% / 1,430%	29.475	34.215

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Bank (2015)

Salling Bank vil dermed have en solvensprocent på 10,83 %, udelukkende med Egentlig kernekapital med den nye regulerende balance hvor Salling Bank overholder de opstillede krav.

Dermed overholder Salling Bank stadig det hårde krav på 8 %, men vil ved det individuelle solvenskrav på 2,9 % få en lille underdækning på 0,07 %, svarende til 1.675 tkr.

Men som tidligere, kan Salling Bank medregne 1,5 % af deres Hybride kernekapital, svarende til 47.849 tkr, til opfyldelse af kravene.

Ved medregning af den Hybride kernekapital, får Salling Bank en samlet basiskapital på 294.994 tkr.⁴⁵ til opfyldelse af CRD IV kravene. Dermed vil Salling Bank have en solvensprocent på 12,33 %⁴⁶. Hvilket opfylder Salling Banks CRD IV krav i 2015 på

⁴⁵ 259.107 + 35.887 = 294.994 tkr.

⁴⁶ 294.994 / 2.392.467 = 12,33 %

10,9 %, hvilket vil give en overdækning på 1,43 % i modsætning til en overdækning på 1,29 % med den oprindelige balance.

Denne overdækning svare til 34.215 tkr og er en forbedring på 0,14 %-point.

CRD IV - 2019

Som nævnt, skærpes kravene frem mod 2019. Men reguleringen i forhold til Tilsynsdiamanten, vil opfyldelsen være som følgende.

I modsætning til tidligere afsnit, vil der her blive tages højde for muligheden for at tegne Supplerende kapital fra start.

Dermed vil Salling Banks opfyldelse af CRD IV i 2019 se ud som vist i figur 7 her til højre.

Efter tegning af den supplerende kapital og implementering af kapitalbevaringsbufferen, vil Salling Banks solvens falde til 1,281 %. Dermed vil Salling Bank kunne efterkomme den fulde implementeringen af denne buffer i 2019.

Fig. 7

Solvensbehov ved CRD IV 2019 efter Tilsynsdiamantens reguleringer		
tkr.	Kap.bev.buf	Kontrac.buf
Risikovægtede poster	2.392.467	2.392.467
tkr.		
EKK 4,5%	107.661	107.661
HKK 1,5%	35.887	35.887
SK 2%	47.849	47.849
# Opfyldning af SK med EKK	-	-
Samlet basiskapital 8%	191.397	191.397
Individuelt 2,9% (EKK)	69.382	69.382
Kapitalbevaringsbuffer 2,5% (EKK)	59.812	59.812
Kontracyklisk buffer 2,5% (EKK)	0	59.812
Behov EKK	236.854	296.666
Nuværende EKK	267.506	267.506
Over/underdækning 1,281% / -1,219%	30.652	-29.160

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Bank (2015)

Dog vil der, frem mod 2019, også være sandsynlighed for implementering af en Kontracyklisk kapitalbuffer, som fastsættes år for år, ud fra væksten i samfundet.

Bufferen vil svinge mellem 0 og 2,5 %, så ved en fuld implementering på 2,5 %, vil Salling Bank få en underdækning på 1,219 %, svarende til 29.160 tkr.

Så dermed vil Salling Bank, med den nuværende balance, ikke kunne efterkomme en fuld implementering af den Kontracykliske kapitalbuffer.

Men da Salling Bank har en overdækning på 1,281 %, kun ved implementering af Kapitalbevaringsbufferen, vil Salling Bank kunne efterkomme en implementering af den Kontracykliske kapitalbuffer på 1,28 %.

Delkonklusion - Tilsynsdiamanten

Når der tages hensyn til Tilsynsdiamanten i forbindelse med implementeringen af prioritetslån i Salling Bank, vil der være behov for at nedjustere konverteringen i 2015, som konsekvens af overskridelse af begrænsningen for udlånsvækst på 20 %.

For at holde udlånsvæksten ikke skal overskride de 20 %, vil konverteringen af Totalkreditlån blive skåret ned til 324.829 tkr.

Overordnet set vil denne reducere ikke have en effekt på Salling Banks opfyldelse af CRD IV kravene. Salling Bank vil stadig kunne absorbere det nye udlån med nuværende krav. Samt efterkomme de skærpede krav der implementeres frem mod 2019 i form af Kapitalbevaringsbufferen.

Dog vil der stadig være udfordringer med den Kontracykliske kapitalbuffer. Salling Bank vil, alt andet lige, ikke kunne imødekomme en fuld implementeret Kontracyklisk buffer på 2,5 %. Dog vil Salling Bank kunne imødesee en implementering på 1,281 %.

Ved at tage hensyn til Tilsynsdiamanten, vil den nye regulerede balance, have en lavere opfyldelse af CRD IV kravene. Både nu og i 2019.

Grunden til dette er at der ikke vil blive konverterede så mange lån, hvilket vil medføre en større mængde af engangsindtægter i form af lånesagsgebyr.

Overordnet set må det dog konkluderes at en implementering, alt andet lige, vil være en mulighed for Salling Bank. Der vil dog være udfordringer frem mod 2019 som skal undersøges.

Den permanente implementering af Kapitalbevaringsbufferen vil Salling Bank kunne efterkomme. Dog vil implementeringen af den Kontracykliske kapitalbuffer muligvis skabe udfordringer for Salling Banks implementeringsplaner.

Dog skal det bemærkes at implementeringen forbedre Salling Banks solvens. Så dermed vil denne implementering, alt andet lige, være med til at afhjælpe, men ikke løse, en eksisterende problemstilling.

Da der nu er redegjort for at Salling Bank vil have mulighed for at implementere et nyt produkt, i form af prioritetslån, vil den næste del af rapporten have fokus på hvordan denne implementering vil kunne planlægges.

Projekt - Prioritetslån

I dette afsnit vil der blive gået i dybden med selve processen med beslutningen for at implementere prioritetslån i Salling Bank.

Der vil blive kigget på bevæggrunden herfor og hvorledes arbejdet, både interne og eksternt i Salling Bank er blevet organiseret og planlagt. Samt hvilke grupper i Salling Bank som er blevet involveret i arbejdet, samt på hvilke stadier.

Definitionen af et projekt er en kompleks opgave som udføres én gang og afsluttes ved at opgaven er fuldført.

Et andet kendetegn for et projekt er at opgaven går på tværs af afdelinger i en organisation.

Dermed vil der i dette afsnit blive gået i dybden med, hvorledes denne opgave med implementering af prioritetslån, går ind under definitionen af et projekt, samt hvorledes dette projekt skal organiseres og gennemføres, samt hvilke interne, som eksterne udfordringer der vil kunne komme.

Første afsnit vil omhandle målet og forløbet for projektet. Der vil blive kigget på hvilken problemstilling der fører frem til at behovet for projektet opstår.

Projektets mål og forløb

Som beskrevet i indledningen, tager denne opgave udgangspunkt i Totalkredits stigninger i bidragssatserne, og Salling Banks håndtering af denne situation.

I afsnittet om projektets mål og forløb vil der blive belyst problemstillingen der igangsætter tankerne omkring implementering af prioritetslån i Salling Bank, ydermere vil der blive kigget på alternative løsningsforslag, samt vil der blive udarbejdet analyse af projektet ud fra 5x5 modellen – Projektets fem elementer (Mikkelsen og Riis, 2011)

Problemstillingen

Som nævnt tager denne opgave udgangspunkt i Totalkredits stigende bidragssatser.

På baggrund af denne bidragsstigning er der i Salling Banks ledelse, med stor sandsynlighed, blevet truffet en beslutning om at der i Salling Bank skulle tages nogle foranstaltninger der vil kunne give Salling Bank et svar, eller alternativ til bankens kunder som bliver påvirket af denne bidragsstigning.

Man har i ledelsen kunne se en udfordring med kunder som bliver utilfredse med bankens samarbejde med Totalkredit, at der vil komme en risiko for at disse kunder vil forlade banken, og skifte til et pengeinstitut med en anden udbyder af realkreditlån end Totalkredit.

I forbindelse med disse tanker og overvejelser er der, i takt med andre bankers eksisterende alternativer, samt andres udmeldinger om implementering af prioritetslån, i Salling Banks ledelse blevet spekuleret på det samme løsningsforslag.

Løsningsforslag

I denne opgave er der fokus på implementering af prioritetslån, da Salling Bank har offentliggjort at dette er en realitet for dem.

Men alternative fremgangsmåder har højest sandsynligt været drøftet.

Skift af samarbejdspartner

I ledelsen er der med rimelig sandsynlighed blevet kigget på muligheden for at skifte samarbejdspartneren, Totalkredit, ud med en af de andre realkreditinstitutter på markedet.

I dette scenarie er der blevet drøftet omfanget af dette, samt hvilke udfordringer der eventuelt vil kunne komme på baggrund af et sådan skifte.

Vil man kunne få en lige så attraktiv aftale med det nye realkreditinstitut?

Hvor hurtigt ville et skifte kunne arrangeres?

Vil Totalkredit modsætte sig en opsigelse af samarbejdet

- og til hvilken pris?

Vil det bare være et spørgsmål om tid, inden det nye realkreditinstitut vil hæve deres bidragssatser?

En alternativ løsning kunne være den som Arbejdernes Landsbank anvender.

Bonusordning til kunder

Den 25. februar, melder Arbejdernes Landsbank ud at de indfører en "bonusmodel" der skal kompensere deres kunder for de udmeldte bidragssatsstigninger hos Totalkredit. (Arbejdernes Landsbank 2016).

I korte træk går ordningen ud på at bankens kunder som har totalkreditlån med variabel rente, vil modtage en "bonus" fra Arbejdernes Landsbank på 1.000 kr. Pr. Lånte million.

Ulempen ved denne model, er at dette vil have en direkte indvirkning på Salling Banks resultat, såfremt der skal til at tilbagebetales penge på grund af prisstigninger.

Såfremt denne model også anvendes, hvor vil det så stoppe? Vil der ved stigning i priser fra andre samarbejdspartnere blive dannet præcedens med at disse også skal kompenseres for.

Passivitet

Et andet alternativ vil også være at Salling Bank ikke vil foretage sig noget, og simpelthen lade bidragsstigningen træde i kraft, uden nogen reaktion.

Ved denne løsningsmodel vil der ikke skulle igangsættes nogle administrative opgaver i Salling Bank som er ressourcekrævende. Derimod vil Salling Bank kunne nyde godt at den stigende indtjening uden at foretage sig noget⁴⁷.

En udfordring ved denne metode, vil kunne være utilfredse kunder som skifter bank. Ved dette scenarie vil Salling Bank i større omfang miste indtjening, da kunden ikke kun vil skifte realkreditinstitut, men også vil tage sine følgeforretninger med til den nye bank.

Så selv om der er alternative løsninger på bidragssatsstigningerne, har Salling Bank valgt at implementere prioritetslån.

For at kigge lidt nærmere på projektet med at implementere prioritetslån, vil der blive lavet en analyse ud fra 5x5 modellen i det følgende afsnit.

5x5 modellen – Projektets fem elementer

I dette afsnit vil der blive kigget på 5 elementer som, alt andet lige, er i alle projekter, nemlig:

- Opgaven
- Interessenterne
- Omgivelserne
- Ressourcerne
- Projektledelsen

Under de enkelte elementer, vil der blive gået i dybden med selve projektet i Salling Bank for at redegøre for omfanget af projektet og dens enkelte elementer.

Først vil der blive kigget på selve opgaven i projektet.

⁴⁷ Under den forudsætning af Salling Bank vil modtage yderligere garantiprovision i forbindelse med bidragssatsstigningerne.

Projektopgaven

Under selve opgaven, eller projektopgaven, vil der blive kigget på følgende elementer.

- Behov og nyttemål
- Opgavens omfang og indhold
- Produktmål og rammer
- Forandringen
- Tidsrammen

Behov og nyttemål

I dette element kigges der på projektets mission. Hvorfor det skal gennemføres.

Som det er belyst tidligere, skal prioritetslånene udvikles til at være Salling Banks alternativ til deres kunder der bliver utilfredse med Totalkredit og måske Salling Bank, som følge af stigningerne i bidragssatserne.

Projektet kan ses som en nødvendighed for at vise en aktiv stillingtagen overfor kunderne, for at kunne tilbyde dem et alternativ og fastholde dem.

Ydermere er der også tale om en mulighed for at implementere et nyt produkt der kan bidrage positivt til Salling Banks regnskab, og ved denne mediedækning af utilfredsheden blandt kunderne, vil en implementering på lige præcis dette tidspunkt, kunne drage nytte af denne utilfredshed, og dermed få en bedre udbredelse af det nye produkt.

Nytten af det nye prioritetslån vil, først og fremmest være at skabe tilfredse kunder. Man vil i Salling Bank gerne undgå at få utilfredse kunder, der vil skabe større sandsynlighed for at miste kunder. Sekundært er dets nytte, forhåbentlig, at skabe en større indtægt for Salling Bank.

Succeskriteriet for dette produkt vil, i første omgang, være at Salling Banks kunder vil føle at Salling Bank tager dem alvorligt og ikke reflektere deres utilfredshed direkte på Salling Bank. Ydermere skal implementeringen af prioritetslån i Salling Bank være rentabel, hvilket der blev redegjort for tidligere i denne opgave.

Omgang og indhold

I dette element vil fokus være på afgrænsningerne i projektet. Hvor omfangsrigt skal det være, er der nogle områder der ikke skal berøres.

I dette element vil den primære afgrænsning være fravalget af mulighed for at tilbyde fast rente i en kortere periode.

Der er i dette projekt blevet besluttet at der kun skal være fokus på prioritetslån med helt variabel rente. Da der i Salling Banks system (www.bec.dk) er mulighed for at administrere dette.

Der vil dog senere i opgaven blive gået i dybden med implementering af prioritetslånet i Salling Banks IT-system.

Produktmål og rammer

I dette afsnit vil der blive kigget på selve produktet, hvordan det er opbygget og under hvilke rammer det kan udbydes.

Produktets mål og rammer er blevet beskrevet tidligere i denne rapport. Men vil ganske kort blive beskrevet.

Selve produktet vil være et lån som rammer kunder der ønsker et fleksibelt lån i deres ejendom. Lånet er med variabel rente og udbetales og indfries til kurs 100.

Lånet vil kunne tilbydes til kunder med belåning imellem 60 – 80 % i deres ejendom. Da der er tale om et almindelig banklån, fremfor et realkreditlån, vil der være mulighed for at anvende ejerpantebreve til sikkerhed, frem for direkte pantebreve.

Som nævnt, vil der på et senere tidspunkt, være mulighed for Salling Bank at udvide deres prioritetslånssortiment, med at tilbyde disse med en fast rente.

Forandringen

I forbindelse med projektet, vil der komme en række forandringer. Disse forandringer ses blandt andet.

- Salling Banks systemer
- Rådgivernes arbejdsprocesser

Kigges der først på bankens systemer, så skal det nye produkt implementeres heri. Der vil senere i opgave blive gået mere i dybden med denne proces, samt hvilke forandringer dette medfører.

Med Salling Banks rådgivere, kommer forandringen med nye beregninger der skal laves i forbindelse med tilbudsgivning og rådgivning omkring det nye produkt. I den forbindelse vil der blive udarbejdet e-learningmoduler som skal gennemgås af rådgiverne i Salling Bank, samt der vil blive lavet en "kursusdag" i de enkelt filialer, for en gennemgang og præsentation af det nye produkt.

Tidsrammen

Tidsrammen i dette projekt er ikke så omfattende som projekter normalvis kan være.

Udviklingen og implementeringen af dette produkt er ikke i sig selv omfangsrigt. Selve udviklingen vil blive berørt i et senere afsnit.

Med hensyn til selve tidsrammen for projektet kan den fastsættes ved at projektet starter i forbindelse med Totalkredits offentliggørelse, primo 2016, af stigninger i bidragssatserne.

I den forbindelse starter Salling Banks ledelse med at drøfte vægten for at reagere på disse stigninger. Efterfølgende offentliggøre Salling Bank allerede den 7. marts 2016, at der vil blive introduceret et alternativ til Totalkreditlån med Salling Banks nye prioritetslån.

Selve implementeringen er i skrivende stund ikke fuldført i Salling Bank, men skal, alt andet lige, være på plads inden juli måned 2016, til udbetaling i forbindelse med indfrielse af de første opsagte Totalkreditlån.

Interessenterne

I dette afsnit vil der blive kigget på interessenterne der er i forbindelse med projektet.

Disse kan både være interne som eksterne der kan og vil have indflydelse på projektets form, udførelse og overlevelse i form af bidrag til projektet samt accept af dette.

Af vigtige interessenter for dette projekt kan nævnes.

- Totalkredit
- BEC
- Salling Banks kunder
- Diverse afdelinger i Salling Bank

Totalkredit

Kigges der først på Totalkredit som interessent i projektet, er de vigtige da produktet der bliver udviklet er et konkurrerende produkt til deres. Og da Totalkredit og Salling Bank har et samarbejde med formidling af Totalkredits produkter.

I den forbindelse er det vigtigt at Totalkredit vil acceptere Salling Banks nye produkt. Men da der ikke er tale om et direkte konkurrerende produkt, samt en mindre andel af Totalkredits samlede låneportefølje, vil der sandsynligvis ikke være den store modstand fra Totalkredit.

BEC

Da Salling Bank er en BEC bank, vil BEC være en interessent i det omfang at det nye produkt skal udarbejdes i samarbejde med BEC. Ikke så meget at BEC skal har medbestemmelse over hvorledes det nye prioritetslån skal sammensættes, men at det skal passe sammen med BEC nuværende standarder, for at forenkle implementeringen.

En uddybning af dette samarbejde vil blive belyst senere.

Kunderne

En anden vigtig interessant i dette projekt er Salling Banks kunder. Der skal i stor grad være en accept fra deres side, førend dette produkt skal udvikles og implementeres.

Såfremt kunderne ikke acceptere dette nye produkt, vil udviklingen og implementering være nytteløst. En uddybelse af denne vil ydermere blive beskrevet i elementet, Omgivelser.

Afdelinger i Salling Bank

Kigges der interne i Salling Bank, vil der også være flere afdelinger som vil være vigtige at have accept fra. Både i forbindelse med om projektet kan lade sig gøre, men også med at stille de forventede ressourcer til rådighed.

Som opgaven har kigget på, så er den økonomiske side at projektet en væsentlig del at beskæftige sig med i dette projekt. Dermed vil det være væsentlig at vende sig mod Salling Banks Kreditkontor, Regnskabsafdeling samt Risikostyring. Disse vil i første omgang gennemgå bankens muligheder for i første omgang at kunne udbyde de ønskede lån, ud fra de krav og retningslinjer der er for pengeinstitutterne.

Ydermere skal Salling Banks IT-afdeling rådspørges om det ønskede produkt kan implementeres i det nuværende system og hvad det i så faldt kræves for at kunne lade sig gøre.

Til sidst kan rådgiverne i filialerne nævnes. Disse er ligeledes en væsentlig interessant, da det er dem der i sidste ende skal sælge produktet til bankens kunder.

Omgivelserne

I forbindelse med projekter er det vigtigt at være sikker på hvordan omgivelserne vil reagere på projektet.

Med omgivelser tænkes der blandt andet på de markedsæssige forhold, teknologiske muligheder, regler, fysiske forhold med mere.

I denne rapport vil de vigtigste omgivelser at fokusere på være.

- Markedsmæssige forhold
- Teknologiske muligheder/Omgivende systemer

Markedsmæssige forhold

Kigges der på markedsforholdene, så er disse gunstige, med tanke på at Totalkredit, i forbindelse med bidragssatsstigningerne, har kastet en skygge over realkreditsektoren.

I forbindelse med denne stigning, er modviljen imod realkreditlån, alt andet lige, blevet forværret, da kunderne ikke længere syntes at stigningerne har sin berettigelse.

Ligeledes bliver der stillet spørgsmålstejn ved om den sikkerhed kunden har, med at kende sine fremtidige ydelser, reelt er til stede når der bare kan reguleres på denne, efter forgodtbefindende.

Ligeledes er prioritetslån ikke fremmede for markedet, da det har eksisteret i flere år. Men situationen med Totalkredit må, alt andet lige, menes at gøre en implementering i en ny bank mere gunstig.

Teknologiske muligheder/Omgivende systemer

Ved udvikling af et nyt produkt, skal der på et tidspunkt tages stilling til om produktet kan implementeres i det eksisterende system, eller om der skal udvikles et nyt system til at administrere det nye produkt, eller om der skal udvikles i det eksisterende system.

I dette tilfælde vil der skulle være en dialog med BEC, da det er dem der er administratorer for Salling Banks systemer. Dermed skal BEC med ind over projektet, når der vides i hvilket omfang der skal laves ændringer i systemet og udviklingen skal planlægges.

Ressourcerne

Når der nævnes ressourcer, så er der forskellige former for ressourcer.

De vigtigste ressourcer i forbindelse med projekter er kompetencer. Det vigtigste for at projektet kan blive gennemført er at den nødvendige viden og kunne. Uden denne vil et ønske om at få noget udviklet, ikke kunne blive gennemført.

I dette projekt, med udvikling af et prioritetslån, vil de primære ressourcer komme fra Regnskab, Kredit og Risikostyring. Disse vil være de primære, da de, ligesom denne opgave, i første omgang skal sikre sig at udviklingen og implementering af dette produkt kan lade sig gøre og er en holdbar løsning.

Efterfølgende kompetencer der er vigtige er de teknologiske. Der skal være den fornødne viden om at udvikle produktet, således at det er kompatibelt med det eksisterende system. Her vil Salling Banks egen IT-afdeling være vigtig, men ikke mindst BEC og samarbejdet hermed.

En anden form for ressourcer som der kan kigges på er bemanningen. Det er selvfølgelig vigtigt at Banken har den fornødne viden. Men vil man også have mulighed for at frigive denne viden. Det er vigtigt at bemanningen er til, at den viden som der besiddes i Banken, kan frigives til at arbejde på projektet. Hvis personerne der har den fornødne viden er optaget anden steds, må der tages stilling til om disse arbejdsopgaver kan overdrages til andre, eller om projektet skal udskydes.

I dette projekt vil en del af udviklingen afhænge af om BEC vil have bemanning til at udvikle for Salling Bank, på det tidspunkt som det er ønsket.

Dette bringer os videre til en anden form for ressource. Nemlig tiden. Tiden vil i et projekt også være en ressource. Projektet er inden for en tidsramme, som er beskrevet herover. Skal projektet være færdig til et bestemt tidspunkt, eller vil en udskydning være mulig. Såfremt en udskydning ikke er mulig, skal der ses på om den fornødne bemanning kan skaffes.

I den forbindelse kommer vi til en anden ressource. Penge. Er projektet af en sådan karakter at den skal fuldføres til tiden for enhver pris, eller er prioritering ikke højere end at det skal arbejdes videre på når der er råd til det.

Projektledelsen

I det sidste element i analysen, bliver der kigget på selve ledelsen i projektet. Og i denne model er dette en samlet betegnelse for organisering og styring.

Da disse elementer er vigtige for denne rapport, vil disse blive behandlet i et afsnit for sig selv.

Projektledelsen

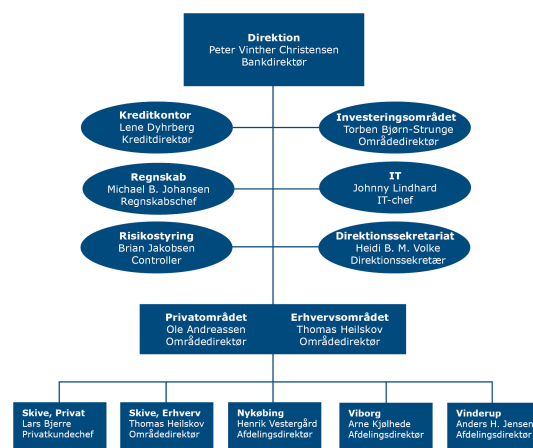
Dette afsnit vil dække over projektets ledelsesdel med fokus på organiseringen og styringen af projektet.

I første afsnit vil der blive kigget på organiseringen af projektet.

Organisering

I afsnittet organisering vil der blive kigget på hvordan organiseringen i dette projekt vil kunne se ud.

Da der er ikke er tale om en omfangsrigt projekt, vil en dissideret organisationsplan i realiteten ikke være nødvendig. Men ikke desto mindre er det stadig vigtigt af have helt styr på hvilke grupper og områder da bliver berørt i projektet.



Projektejer

Ethvert projekt har en Projektejer. Dette er personen, eller gruppen, som er ansvarlig for at projektet er blevet igangsat.

I dette projekt vil dette være Salling Banks ledelse. Ledelsen har, i forbindelse med Totalkredits bidragssatsstigninger, henvendt sig til deres Boligafdeling med et ønske om en løsning eller et alternativ til de nuværende produkter for at imødekomme de problemer der potentielt vil kunne komme fra kunderne.

Ledelsen vil være dem der opstiller hvilke rammer der skal være for projektet, og det vil være Projektejeren der vil have autoritet til at godkende løsningsforsalg og projektændringer der skulle komme fra projektlederen.

Direktionen vil tage kontakt til Salling Banks boligspecialist, Dorthe Skovby, som hører under Salling Banks investeringsområde⁴⁸.

Projektleder

Dorthe Skovby vil dermed blive projektleder for udviklingen og implementeringen af prioritetslån i Salling Bank.

Dorthes opgave vil være at organisere projektets forløb, med at udvælge hvilke ressourcer og kompetencer der skal anvendes i projektet. Det vil være Dorthes ansvar at følge op, hvor langt projektet er kommet og referere tilbage til Projektejeren.

For at Dorthe vil kunne lede projektet på bedst mulig måde, vil hun dermed oprette en styrgruppe som skal være med til at kontrollere projektets fremgang og anvendelighed.

Styregruppen

I denne styrgruppe vil det være nødvendig at have kompetencer der er essentielle for produktet.

I dette projekt vil der i styrgruppen være behov for medarbejdere fra Kreditkontoret, Regnskab og Risikostyrring.

Disse kompetencer i styrgruppen er vigtige, da hele projektet afhænger af at Salling Banks økonomiske og risikostyrring berettiger en implementering af det nye produkt.

Ud over selve Styregruppen vil der blive oprette en projektgruppe.

Projektgruppe

Projektgruppen vil i dette projekt være den udøvende gruppe, forstået på den måde at det er denne gruppe der, inden for de rammer der er sat fra Projektejeren og Styregruppen, vil udvikle produktet som der er blevet forespurgt.

⁴⁸ Bilag 1

Projektgruppen vil bestå af medarbejdere fra Salling Banks boligafdeling til at sikre at de krav og retningslinjer der skulle være her, bliver holderholdt.

Da der ikke er tale om det største udviklede projekt, vil denne gruppe ikke være så omfattende, da den vigtigste proces eller gruppe, som sagt er Styregruppen.

Sideløbende med projektgruppen, vil der blive oprettet en Referencegruppe.

Referencegruppe

Denne gruppe, derimod, vil muligvis indeholde flere afdelinger.

Referencegruppens formål vil være at yde support og hjælpe Projektgruppen med at udforme et produkt der tilgodeser flest mulige interesser på tværs af organisationen.

I denne gruppe vil der være medlemmer fra:

- IT
- Kommunikation
- Jura
- Og eventuelt andre banker som har prioritetslån på nuværende tidspunkt.

Referencegruppen vil ikke være en permanent gruppe som vil være samlet i projektets levetid. Gruppen vil være til rådighed for Styregruppen og Projektgruppen, i det omfang at der er mindre tvivlsspørgsmål som ligger uden for disses kompetencer.

IT

Denne afdeling i referencegruppe er vigtig, da der her en masse viden om hvad der kan implementeres i det nuværende system. Men der er ikke tale om en viden der er nødvendig for selve forløbet med at udvikle prioritetslånets kendetegn, vilkår og anvendelse som Projektgruppen står for.

Kommunikation

Denne afdeling har også en berettigelse i projektets referencegruppe, da der i forbindelse med implementeringen af det nye prioritetslån, eksternt som internt, er behov for at få kommunikeret ud, hvad der kan forventes af de nye produkt, så de skal vide hvornår en eventuel offentliggørelse for offentligheden vil være klar.

Jura

Boligafdelingen vil have den fornødne viden omkring hvilke krav med videre der vil være for et nyt prioritetslån. Men i forbindelse med implementeringen og overordnede tvivlsspørgsmål, vil det være vigtigt for Projektgruppen eller Styregruppen at rådføre sig med den Juridiske afdeling.

Andre banker

Ydermere vil andre BEC banker der har prioritetslån, kunne være med i referencegruppen.

På den måde vil Salling Bank kunne kontakte andre banker som allerede har implementeret prioritetslån og spørge ind til viden som eventuelt kan afhjælpe fejl eller uhensigtsmæssige beslutninger.

Om der så vil være nogle banker som vil deltage i denne gruppe er uvis.

Styring af projektet

Når der kigges på styringen af projekter vil der være flere parametre der vil kunne blive styret ud fra.

- Indhold
- Ressourcer
- Tid (kalendertid)

I dette projekt vil tiden, alt andet lige, være det meget styrende parameter.

Som nævnt tidligere, vil dette projekt være styret af tiden, forstået på den måde at der i marts måned blev offentliggjort nyheden om det nye lån i Salling Bank. Og der vil alt andet lige være behov for långivning allerede fra de første lånopsigelser pr. 1 juli 2016. Så dermed vil tiden i dette projekt være det mest toneangivende.

I den forbindelse vil der i rapporten blive udarbejdet en projektlederplan der vil give et overblik over de forskellige faser og ressourcebrug.

Fig. 9 Projektlederplan ved implementering af Prioritetslån i Salling Bank

Opg nr		Kalendertid		Antal timer	Tidsplan (uge nr. i projektforsløb)																		Ressourcer	Afhængig af
Betegnelse		Startdato	Slutdato		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1. Fase Idemodning/løsningskoncept																								
1	Formøde vedr. projektide	01/03/16	01/03/16	3																			Produktejer	
2	Ideudvikling	02/03/16	02/03/16	3																			Projektleder, Styregruppe	1
3	Skrivning af indstilling	02/03/16	02/03/16	3																			Projektleder	2
4	Godkendelse af indstilling hos beslutningsgruppen	02/03/16	02/03/16	2																			Projektleder, Projektejer	3
2. Fase Foranalyse																								
5	Økonomisk analyse	03/03/16	04/03/16	20																			Projektleder, Styregruppe	4
6	Teknisk analyse	03/03/16	04/03/16	10																			Projektleder, Referencegruppe (IT)	4
7	Samlet analyse	04/03/16	04/03/16	25																			Projektleder, Styregruppe, Projektgruppe	5 og 6
3. Fase Specifikation																								
8	Tekniske specifikationer	07/03/16	23/05/16	100																			Projektleder, Projektgruppe, IT	7, delvis 8
9	Juridiske specifikationer	02/05/16	19/05/16	70																			Projektleder, Juridisk, Styregruppe	8 og 9
4. Fase Udvikling																								
10	Kommunikation	07/03/16	30/06/16	45																			Projektleder, Kommunikation	1 samt delvis 8
11	Udvikling af system	13/06/16	16/06/16	60																			Projektleder, IT/Compliance, Systemleverandør	8 og 9
12	Test af system	17/06/16	17/06/16	9																			Projektleder, IT/Compliance, Rådgiver, Juridisk	11
13	Udvikling af system	21/06/16	24/06/16	6																			Projektleder, IT/Compliance, Systemleverandør	12
14	Afsluttende test	27/06/16	27/06/16	6																			Projektleder, IT/Compliance, Rådgiver, Juridisk	13
5. Fase Implementering																								
15	Implementering i filialer	28/06/16	28/06/16	10																			Projektgruppe, IT	14
16	Frigivelse af Prioritetslån	30/06/16	30/06/16																				Projektleder, IT/Compliance,	15
6. Fase opfølgning																								
17	Opfølgning efter implementering	08/02/16	19/02/16																				Projektleder, IT/Compliance, Rådgivere	16
Kilde: Egen tilvirkning																								

Kilde: Egen tilvirkning

Som det kan ses i projektlederplanen, er det er i projektet en lang fase 3. hvori specificeringen af det nye prioritetslån bliver fastlagt.

Selve produktudviklingen af det nye prioritetslån er ikke så omfangsrigt, da det form for prioritetslån der vil blive implementeret i Salling Bank, ikke kræver den store nyudvikling af systemerne.

Da der er tale om et regulært banklån med variabel rente, vil der i dette tilfælde være tale om oprettelse af et nye registreringsnummer i BEC systemer, hvorefter det skal tilpasses med de vilkår, med mere, der skal være i BEC standarddokumenter.

Disse dokumenter skal efterfølgende godkendes af Salling Banks jurist, for at sikre at kravene og rammerne for lånet i henhold til projektrammerne bliver overholdt.

Delkonklusion – Projektledelse

I forbindelse med implementering af prioritetslån i Salling Bank, vil der, på foranledning af bankens direktion, blive forespurgt om mulige alternativer at tilbyde bankens kunder i forbindelse med Totalkredits bidragssatsstigninger.

I den forbindelse vil Salling Bank udpege en projektleder fra Bankens boligafdeling, til at komme med mulige løsningsforslag. I den forbindelse vil der blive samlet en Styregruppe som har kompetencerne til at kunne beregne konsekvenserne af de drøftede løsningsforslag, hvorefter en accept af et nyt prioritetslån vil komme fra Projektejerne.

Herefter vil Styregruppen udarbejde de nødvendige beregninger og analyser for at bekræfte at det ønskede løsningsforslag i Salling Bank kan blive en realitet.

Efter denne bekræftelse, påbegynder udviklingen af det nye lån, i den forstand at der skal besluttet hvordan lånet skal reagere, hvilke forudsætninger lånet kan ydes under, i hvilket omfang lån kan udbydes med mere.

Det er denne del der er den vigtige i denne proces, da prioritetslånet i sig selv ikke kræver en nyudvikling af BECs systemer. Lånet skal dog kunne implementeres i BEC standarder.

Da projektet i sin helhed ikke er så kompleks, har Salling Bank mulighed for at reagere hurtigt med implementering af det nye Prioritetslån.

Konklusion

På baggrund af den ovenstående rapport, kan det konkluderes at Salling Bank, men det nuværende balance, vil have mulighed for implementere et prioritetslån som et alternativ til Totalkredits realkreditlån med variabel rente.

Under de opsatte forudsætninger og anvendelse af prioritetslånet som Salling Bank vil implementere, ses det at implementeringen og udbuddet af det nye prioritetslån i Salling Bank, faktisk forbedre Salling Banks opfyldelse af kravene i CRD IV.

Grundet den store fortjeneste på gebyr i forbindelse med konverteringerne, vil Salling Banks Egentlige kernekapital blive forbedret i forhold til den nuværende balance.

Kigges der også på at grænseværdierne i Tilsynsdiamanten skal overholdes, vil en samlet udlånsvækst for Salling Bank på 20 %, resultere i at Salling Banks øger deres nuværende overdækning fra 1,29 %, svarende til 29.475 tkr. til 1,43 %, svarende til 34.215 tkr.

Frem mod den fulde implementering af CRD IV kravende i 2019, vil Salling Bank kunne efterkomme det garantere krav i form af Kapitalbevaringsbufferen på 2,5 % ved at udnytte muligheden med at tegne supplerende kapital til at frigive den Egentlig kernekapital til at fylde Kapitalbevaringsbufferen.

Dog vil der ved en mulig implementering af den Kontracykliske kapitalbuffer, stadig kunne komme udfordringer, da Salling Bank, ved tegning af supplerende kapital, "kun" vil have en overdækning på 1,28 %, svarende til 30.652 tkr. og vil derfor ikke kunne efterkomme et krav om en fuldt implementeret Kontracyklisk kapitalbuffer på 2,5 %, svarende til 59.812 tkr. Dermed skal Salling Bank, frem mod 2019, have fokus på at øge den Egentlig kernekapital for at kunne opfylde dette krav, såfremt det skulle komme.

Ligeledes overholdes Tilsynsdiamantens grænseværdi omkring ejendomseksponering, selv ved en fuld udnyttelse af udlånsvæksten. Ved fuld

udnyttelse af udlånsvækst på 20 %, vil Salling Banks ejendomseksponering stige fra 10 % til 22,3 % og dermed holde sig inde for grænseværdien på 25 %.

Kigges på selve implementeringen af prioritetslån i Salling Bank fra et Projektledelsessynspunkt. Ses det at projektet i sig selv ikke er en stor kompleks opgave.

Årsagen til at projektet kan defineres som en projekt er at det, på trods af sit simple omfang, går på tværs af flere afdelinger i banken.

Projektet kan ses som simpelt, ud fra den devise at det ønskede prioritetslån udelukkende tilbydes med ren variabel rente. Da der kun er tale om et prioritetslån med variabel rente, vil BECs nuværende system kunne implementere det nye produkt.

Fokus i dette projekt ligger i selv forarbejdet med at sikre at Salling Bank vil kunne absorbere det nye udlån og stadig opfylde kravene fra CRD IV og Tilsynsdiamanten. Ligeledes er fokus også på udviklingen af prioritetslånet, forstået på den måde at vilkårene og lånets egenskaber skal defineres.

Så for at opsummere, vil implementeringen af prioritetslån i Salling Bank, alt andet lige, kunne være en bæredygtig løsning, med tanke på at det nye prioritetslån vil blive udbudt til kunder med variable rente, samt belåningen, som udgangspunkt, kun tilbydes ved belåningen 60 – 80 %.

Litteraturliste

1. Salling Bank 2015¹

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Balance, Passiver s. 38

2. Salling Bank 2015²

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Note 25, Kapitalforhold og Solvens s. 52

3. Salling Bank 2015³

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Note 22, Hybride kernekapitalsinstrumenter s. 50

4. Salling Bank 2015⁴

Salling Bank, Solvensbehov 4. kvartal 2015 – Individuelt solvensbehov og opfyldelse heraf s. 4

5. Salling Bank 2015⁵

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Resultatopgørelse s. 37 samt

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Balance, Passiver s. 38

6. Salling Bank 2015⁶

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Note 5, Gebyrer og provisionsindtægter

7. Salling Bank 2015⁷

Salling Bank, Årsrapport 2015 – Note 1, Femårsoversigt s. 41

8. Totalkredit 2015¹

Totalkredit, Årsrapport 2015 – Ledelsesberetning, udlån s. 6

9. Totalkredit 2015²

Totalkredit, Årsrapport 2015 – Note 20, Kreditrisici s. 32

10. Mikkelsen & Riis 2011

Mikkelsen H & Riis J.O., 2011, Grundbog i Projektledelse. **Prodevo ApS**, s.33-37

11. www.bec.dk: <http://www.bec.dk/kunder/kundeliste.aspx> (senest tilgængelig på internettet d. 28/4-2016 kl. 12.50)