

# Finansiell bæredygtighed

---

Et projekt om hvorledes bæredygtighed og finansiering kombineres i finansielle virksomheder – med udgangspunkt i Djurslands Bank som model bank.



Figur 1

Skrevet af:

Charlotte Herreborg, 20176259

Line Errebo Hansen, 20176265

Lene Nørager Jacobsen, 20180045

Vejleder:

Christian Farø

## 1. Abstract

Being a "Sustainable Bank", having sustainability as the top focus in everything we do, when conducting the financial business! And what do we mean when we are talking about sustainability for financial institutions.

This thesis is about how the Danish Climate sustainable agenda affecting and changing the way Danish financial institutions conducting their business, and how the financial institutions can contribute to reaching the climate objectives towards 2030. Moreover, the thesis also discuss if the focus of sustainability can contribute to increase the profitability for the financial institutions today having challenges to create sufficient returns ensuring the capital requirements in the long run.

The investigation thesis takes outset in the recommendations from "Forum for Bæredygtig Finans" (Finans Danmark, 2019) from December 2019 and followed by the "Køreplan for finanssektorens klimapartnerskab" (Køreplan, 2020) from March 2020.

The overall conclusion from the thesis is, that being a "Sustainable Bank" as a financial institution will not materially change the traditional business model. But, financial institutions can highly influence the choices taken by the customer by the willingness to be financing loans, customer investments, large projects re-newing the infrastructure on e.g. high-ways or trains etc., both on minor and major initiatives that needs financing, and thereby also maintain or gain their profitability.

This investigation thesis uses Djurslands Bank as model bank and first mover for these changes by implementing products with the purpose of financing sustainable investment and loans for private and corporate customers. We acknowledge that in Denmark there is one bank that have for some years been outstanding in their business model financing sustainable business only (Bank, 2020), however Djurslands Bank will still be maintaining and keeping their business model being the lokal bank at Djursland, but at the same time implementing the new sustainable focus as the main agenda, when conducting their business. Based on a profitability analysis, a change management project with the scope of setting a plan for the implementation of the "Sustainable Bank" by re-designed products, enabling easier measurement, and educating employees to have sustainability in their mindset in everything they do, being more skilled to advise customer to actively chose sustainability when the customer are granted loans for a new car, a new house or re-constructing houses and building to be more climate-friendly, and similar initiatives for the corporate customers.

## Indholdsfortegnelse

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Abstract .....</b>                                                | <b>2</b>  |
| <b>2. Indledning og motivation .....</b>                                | <b>5</b>  |
| 2.1 Problemformulering .....                                            | 6         |
| 2.2 Problemstillinger .....                                             | 6         |
| <b>3. Teori og empiri .....</b>                                         | <b>7</b>  |
| <b>Metode .....</b>                                                     | <b>8</b>  |
| Afgrænsning .....                                                       | 9         |
| <b>4. Bæredygtighed i den finansielle sektor .....</b>                  | <b>10</b> |
| 4.1 Hvad er bæredygtighed – og hvad er 'Finansiel Bæredygtighed'? ..... | 10        |
| 4.3 Hvad handler bæredygtighed om? .....                                | 11        |
| 4.4.1 FN's 17 Verdensmål .....                                          | 14        |
| 4.4.2 UN Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) .....       | 15        |
| 4.4.3 Principles for Responsible Investments (PRI) .....                | 15        |
| 4.5 Finansiell regulering i forhold til bæredygtighed .....             | 17        |
| 4.5.1 EBA (European Banking Authority) .....                            | 18        |
| 4.5.2 Finantilsynet - DFSA .....                                        | 18        |
| 4.7 Finans Danmark - "Forum for Bæredygtig Finans" .....                | 19        |
| 4.7.1 Intern adfærd .....                                               | 21        |
| 4.7.2 Bæredygtige Produkter .....                                       | 23        |
| 4.7.3 Investeringer og samfundsansvar .....                             | 24        |
| 4.8 Dansk Klimalov .....                                                | 25        |
| 4.8.1 Finanssektorens Klimapartnerskab .....                            | 25        |
| 4.9 Opsamling .....                                                     | 26        |
| 4.8.1 De mest relevante anbefalinger .....                              | 26        |
| <b>5. Præsentation af Djurslands Bank .....</b>                         | <b>26</b> |
| 5.1 Beskrivelse af Djurslands Bank .....                                | 26        |
| 5.2 Djurslands Bank's Strategi .....                                    | 27        |
| 5.3 Bankens forretningsmodel .....                                      | 27        |
| 5.4 Den personlige relations bank .....                                 | 28        |
| 5.5 Den digitale bank: .....                                            | 28        |
| 5.6 Investering i Djurslands Bank .....                                 | 28        |
| 5.7 Samfundsansvar i Djursland Bank .....                               | 29        |
| 5.8 Miljø og klima i Djursland Bank .....                               | 30        |
| Det har de opnået i 2019 .....                                          | 30        |
| Det vil de opnå i 2020 .....                                            | 31        |
| 5.9 Organisation i Djurslands Bank .....                                | 31        |
| 5.9.1 Filialnet .....                                                   | 32        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.10 Delkonklusion .....</b>                                           | <b>33</b> |
| 5.9.1 Djurslands Bank's motivation for omstilling til bæredygtighed.....  | 33        |
| <b>6. Analyse af indtjenings- og omkostningsstruktur .....</b>            | <b>35</b> |
| <b>6.1 Analysens dele og deres opbygning .....</b>                        | <b>35</b> |
| <b>6.2 Dækningsbidragsanalyse .....</b>                                   | <b>37</b> |
| 6.2.1 Udvikling i basisindtjening.....                                    | 38        |
| 6.2.2 Udvikling i indtjening på forretningsområderne udlån og indlån..... | 38        |
| 6.2.3 Udvikling i andre indtægter.....                                    | 42        |
| 6.2.4 Udvikling i omkostninger.....                                       | 42        |
| <b>6.4 Udlånsvækst på 5% i 2020 .....</b>                                 | <b>45</b> |
| <b>6.4 Delkonklusion.....</b>                                             | <b>46</b> |
| <b>7. Hvad skal det koste at vælge bæredygtighed?.....</b>                | <b>47</b> |
| <b>8. Implementeringen af bæredygtige produkter i DB.....</b>             | <b>47</b> |
| <b>8.1 Notat til direktionen .....</b>                                    | <b>48</b> |
| <b>8.1 De 3 bæredygtige produkter i DB.....</b>                           | <b>49</b> |
| <b>8.2 Projektets opbygning.....</b>                                      | <b>53</b> |
| 8.2.1 Projektgruppen.....                                                 | 53        |
| <b>8.3 Projektets forløb .....</b>                                        | <b>56</b> |
| 8.2.1 Instruerende adfærd .....                                           | 57        |
| <b>8.4 5X5 modellen - LH.....</b>                                         | <b>59</b> |
| 8.4.1 Omgivelserne.....                                                   | 59        |
| 8.4.2 Interessenterne .....                                               | 60        |
| 8.4.3 Ressourcerne .....                                                  | 61        |
| 8.4.4 Projektopgaven .....                                                | 62        |
| <b>8.5 Projektplanen.....</b>                                             | <b>63</b> |
| <b>8.6 Måling af performance (Earned Value) .....</b>                     | <b>66</b> |
| 8.6.1 Fastsættelse af mål.....                                            | 67        |
| 8.6.2 Bæredygtig Investering .....                                        | 67        |
| 8.6.3 Bæredygtige Boligforbedringer .....                                 | 68        |
| 8.6.4 Online-bil.....                                                     | 68        |
| <b>8.7 Risici i projektet – risikoanalyse .....</b>                       | <b>69</b> |
| <b>8.8 Delkonklusion.....</b>                                             | <b>71</b> |
| <b>9. Konklusion.....</b>                                                 | <b>73</b> |
| <b>Bibliografi .....</b>                                                  | <b>76</b> |
| Bilag 1 .....                                                             | 78        |
| <b>Bilag 2:.....</b>                                                      | <b>80</b> |
| <b>Projektplan, 3 bæredygtige produkter og bæredygtighed - 1/2 .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>Bilag: 2 - 2/2.....</b>                                                | <b>81</b> |

## 2. Indledning og motivation

I Danmark har Finansielle Virksomheder (herefter: banker) traditionelt set haft en forretningsmodel med overvejende fokus på, at skabe indtjening til bankens ejere/aktionærer, og at skabe tilstrækkelig indtjening til at overholde de stigende regulatoriske krav (kapitalkrav og solvensbehov).

Forretningsmodellen bygger på at bankernes indtjening opnås ved at modtage indlån fra kunder og udlåne til andre kunder, og derudover at opkræve gebyrer for ydelser der varetages for kunderne, samt for bankens investeringer af egen likviditet og værdipapirhandel. For indlån og udlån har indtjeningen været baseret på rentemarginalen, som forenklet kan beskrives som forskellen mellem indlåns- og udlånsrenten. Historisk har der overvejende været fokus på de økonomiske forhold ved bankens finansiering af kunder, men hvilken produktion en erhvervsvirksomhed udførte eller formålet med privatkunders finansieringsbehov har været mindre vigtigt.

Omverdenens syn på bankerne har de seneste år været udfordret. Ikke mindst på grund af Finanskrisen i 2008, hvor der opstod en opfattelse af, at bankerne (bankernes ledelse), havde mere fokus på egen profit, end at tage vare på kundernes forretninger i banken. Efter krisen har vi set Panama-sagen, der omhandlede skatteunddragelse via Luxembourg, samt flere hvidvask-sager, fx Estland og Baltikumsagen, og senest er der også mistanke om at en bank har været involveret i pengetransaktion i forbindelse med våbenhandel. Samlet set har disse sager været medvirkende til at omverdenens syn på banker er blevet negativt og at man kunne være bedre til at varetage sit samfundsansvar, idet samfundet i meget høj grad er afhængigt af bankernes pengeformidling i samfundet.

Det seneste år har klimadagsordenen været det "hotte" emne i Danmark, EU og resten af verden. Med COP 2015 vedtagelse i Paris, er der sat ambitiøse politiske mål med en stærk forventning til, at den finansielle sektor bidrager til en bæredygtig omstilling.

Finans Danmark (forening af banker) har oprettet "Forum for bæredygtig Finans" (herefter kaldet "Forummet") for at komme med deres anbefalinger til, hvordan bankerne i Danmark kan bidrage til den bæredygtige omstilling. Forummet er kommet frem til 20 anbefalinger til den finansielle sektor.

Med udgangspunkt i den danske bank, Djurslands Bank, vil vi i denne opgave se nærmere på ovennævnte anbefalinger. Vi vil analysere os frem til hvilke af anbefalingerne, som vil være de væsentligste at fokusere på ved implementering af bæredygtighed. Djurslands Bank har allerede gjort nogle få bæredygtige tiltag, men vi vil i vores analyse komme med tre konkrete anbefalinger til implementering af bæredygtige produkter.

Vi vil forud for vores anbefalinger til Djurslands Bank, analysere og diskutere emnet bæredygtighed. For hvad er bæredygtighed? Og hvornår er noget bæredygtigt? Hvad vil det kræve at få kunderne til at benytte bæredygtige produkter og kan banken tillade sig at blande sig i om deres kunder vælger at være bæredygtige?

Vores opgave er udformet som en redegørelse med anbefalinger til Djurslands Bank (ledelsen). Opgavens egentlige formål er at danne grundlag for vores afsluttende speciale på HD (FR).

## **2.1 Problemformulering**

Analyse af Djurslands Bank's muligheder for implementering af bæredygtighed, med udgangspunkt i Forum for Bæredygtig Finans anbefalinger: Hvilke organisatoriske og indtjeningsmæssige konsekvenser vurderes der at være, ved indførelse af de relevante anbefalinger fra Forum for Bæredygtig Finans? Hvordan kan bæredygtighed blive en integreret del af Djurslands Bank's forretningsmodel?

## **2.2 Problemstillinger**

- Hvordan forstås bæredygtighed i den finansielle sektor, og hvilke af de 20 anbefalinger fra Forum for Bæredygtig Finans er særligt relevante for Djurslands Bank?
- Hvorledes kan Bæredygtig Bank bidrage til en forbedret indtjening, og hvordan vil det have indvirkning på prisfastsættelsen?
- Hvordan defineres bæredygtige produkter i den finansielle sektor, og hvordan kan implementering af bæredygtighed gribes an gennem et projekt?

### 3. Teori og empiri

Formålet med opgaven.

I denne opgave vil vi forsøge, at besvare, hvilke ændringer der skal til, for at en given bank lever op til udvalgte anbefalinger fra Forum for Bæredygtig og køreplanen for finanssektorens Klimapartnerskab. Vi har taget udgangspunkt i Djurslands Bank som er beliggende i Østjylland/Djursland. Vi har valgt at se på banken som en gruppe eksternt i banken som skal se på, hvordan vi kan få implementeret bæredygtighed bedst muligt.

For at en bank, kan leve op til de udvalgte anbefalinger, antages det at implementering af bæredygtighed igennem bank- og investeringsprodukter foretages efter et gennemarbejdet projekt. Denne antagelse er foretaget af to grunde, dels for at få inddraget faget, Projektledelse i denne opgave og dels for at opgavens indhold virkeliggøres og viser hvordan det egentlig foregår når der sker større regulatoriske ændringer i de finansielle virksomheder i dag og som samtidig lever op til reguleringen på området.

For at forstå hvorledes bæredygtighed indvirker på den finansielle sektor, indledes med at redegøre for hvordan begrebet bæredygtighed er opstået uden for virkeområdet af de finansielle virksomheder, hvilke retningslinjer og regler der er på området, og hvordan sammenhængen er til finansielle virksomheder. I redegørelsen beskrives definitioner der bliver brugt i forbindelse med bæredygtighed, finansielle virksomheder og økonomiske begreber, ligesom der overordnet redegøres for de seneste reguleringer og anbefalinger.

Redegørelsen er en vigtig del af empirien, idet der ikke tidligere har været en officiel anbefaling fra interesseorganisationer som fx Finans Danmark – Forum for Bæredygtig Finans.

Til at forklare hvordan bæredygtig forretningsudvikling kan motiveres, gør undersøgelser brug af tre typer af motivationer, Hildebrandts og Stegeager's diskurser der anviser grunde til, at en virksomhed bør blive mere bæredygtig. En af disse diskurser er anvendt på den bank, der er valgt som model bank i opgaven.

For at få et indblik i implementeringen af bæredygtighed i en bank, er Djurslands Bank valgt som modelbank. For at få et indblik i og forståelse af Djurslands Bank, præsenteres banken med dens historie, forretningsmodel og organisation. Derudover ses der på en rentabilitetsanalyse med udvalgte nøgletal, for at vise om bankens indtjening kan forbedres, eller bevidst ændre indtjeningsstrategien ved ændring til mere bæredygtighed.

## Metode

Denne opgave består af 4 hoveddele: en redegørelse af bæredygtighed i den finansielle sektor, en præsentation af Djurslands Bank, en analyse af indtjenings- og omkostningsstruktur og en projektopgave.

Den første del af opgaven er en redegørelse af bæredygtighed i den finansielle sektor. Herunder en gennemgang af de tiltag som Klimaloven og Forum for bæredygtig Finans er kommet med, samt et overblik over de regulativer som der er vedtaget i FN. Dette for at læseren af opgaven får en god forståelse for, hvad bæredygtighed har af betydning i den finansielle sektor og hvad de enkelte foreninger/organisationer og virksomheder er underlagt af regulativer og love.

Anden del af opgaven består af en gennemgang af banken, Djursland Bank som er liggende på Djursland med hovedkontor i Grenaa. Det er denne bank vi har valgt at tage udgangspunkt i for at redegøre for de ændringer i forretning og produktpalette der skal til for at de lever op til de anbefalinger, regulativer og love som der er vedtaget i Danmark.

Tredje del af opgaven består af en dækningsbidragsberegning, for at finde ud af hvorledes Djurslands Bank's indtjening og omkostning fordeler sig, foretages en beregning af dækningsbidrag (*Raaballe, 2014*). Dækningsbidragsmetoden er valgt for at analysere dækningsbidraget på henholdsvis indlån og udlån, andre indtægter og omkostninger. (målt på rentemarginal for indlån og rentemarginal for udlån).

Til at belyse indtjeningen på et bestemt forretningsområde anvendes RAROC, der måler det risikojusterede afkast af den investerede kapital.



Ud fra ovenstående redegørelser og analyser vil afslutningsvis komme med vores anbefaling til hvordan, bæredygtighed kan implementeres som en del af et samlet projekt I Djursland Bank. Projektdelen vil indledningsvis bestå af en overordnet redegørelse for de produkter som vi mener at Djurslands Banke bør implementere. Derudover vil vi med en analyse udarbejde en projektplan som vil blive inddelt i de faser vi vil komme igennem i forbindelse med implementeringen. For at gennemføre projektet på bedst mulige måde, anvender vi relevante teorier og modeller inden for projektledelse. Her kan bl.a. nævnes 5x5 modellen, som betragtes som et universalværktøj inden for projektledelse. Dette vil munde ud i en samlet projektplan som Djurslands Bank kan tage i brug ved implementering af bæredygtighed i deres forretning.

Afslutningsvis vil vi konkludere på vores overordnede problemformulering samt de dertilhørende problemstillinger og komme med vores vurdering af, om vi mener at det er en god idé at tilføre bæredygtighed til Djurslands Bank.

## Afgrænsning

Vi har valgt at afgrænse opgaven fra følgende:

- I de tilfælde hvor der ikke har været tilstrækkelige eller manglende detaljerede oplysninger, har vi derfor har vi gjort nogle antagelser, der er beskrevet i de pågældende afsnit.
- Vi har ikke taget stilling regnskabsregler, nedskrivninger og deres rigtighed
- Vi har fravalgt at bruge en sammenligningsbank, idet formålet ikke er at se performance i forhold til en anden bank. Formålet med rentabilitets/performance analyse er, at belyse indtjenings- og omkostningsforhold for Djurslands Bank med henblik på at igangsætte bæredygtighedsprojektet.

## 4. Bæredygtighed i den finansielle sektor

### 4.1 Hvad er bæredygtighed – og hvad er 'Finansiel Bæredygtighed'?

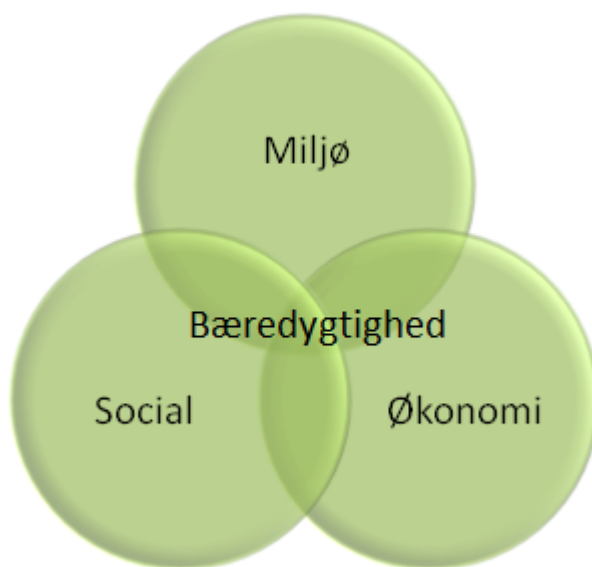
Hvad er bæredygtighed? Bæredygtighed er et bredt begreb, som dækker over flere områder. Når vi taler om bæredygtighed, så er det ofte miljøet man tænker på. Bæredygtighed dækker dog over mere end det.

Bæredygtighed betyder, at man opfylder de behov der måtte være nu, uden at opbruge eller ødelægge grundlaget, således at man kan vedblive med at opfylde de fremtidige behov. Ordet, 'finansiel', handler om økonomien til dette.

Økonomien, er det der skal understøtte investeringen i denne bæredygtighed, og disse begreber er således sammenfattet til begrebet 'Finansiel Bæredygtighed'.

I miljøstyrelsens beskrivelse af bæredygtighed (Miljøstyrelsen, 2019) nævner de Bundlandsrapporten, som en banebrydende ændring på bæredygtighedsområdet. Rapportens titel er "Vor Fælles Fremtid" og er udgivet under ledelse af den daværende norske statsminister, Gro Harlem Brundtland.

I rapporten beskrives de grundlæggende kerneområder for bæredygtighed som: miljø, social og økonomi.



Figur 2 - egen tilvirkning, inspireret af lekolar.dk

### 4.3 Hvad handler bæredygtighed om?

Bæredygtighed handler om mere end blot at tænke på miljøbelastningen i form af CO<sub>2</sub> udledning. Der skal tænkes i bredere og mere langsigtede baner på bæredygtighedsområdet. Bæredygtighed skal også inkludere det menneskelige aspekt "sociale bæredygtighed" som bl.a. handler om at tage højde for menneskeliv, retfærdighed, samfund/nærmiljø og etik. Derudover skal der også tænkes ind i økonomisk bæredygtighed. Ofte er bæredygtighed forbundet med det dyre valg, men når man tænker bæredygtighed ind skal man se langsigtet. Bæredygtige løsninger kan fx være at tænke ind i genanvendelige ressourcer, mindre fremtidig vedligeholdelse samt reparationer mm. I forhold til økonomisk bæredygtighed har Staten afgørende indflydelse. Staten har kan påvirke virksomheder og private til et bæredygtigt valg ved lovgivning og økonomiske incitamenter (fx afgifter). Det er ofte Staten der i sidste ende skal dække de udgifter og konsekvenser som en ikke-bæredygtig løsning medfører. For eksempel konsekvenser på miljøet (fjerne affald fra naturen, rense drikkevandet mm), klimamæssige konsekvenser som følge af CO<sub>2</sub> udledning (fx kystsikring, oversvømmelser mm) og manglende social bæredygtighed kan medføre uarbejdsdygtighed (a-kasse, førtidspension mm).

Traditionelt set har menneskeheden ikke haft så stort fokus på bæredygtighed, men mere fokuseret på konstant videreudvikling. Den almene forretningsforståelse går på at vækste mest muligt, gennem maksimal udnyttelse af de ressourcer der er til rådighed. Dette selvom det har menneskelige eller miljømæssige omkostninger.

Forretningsforståelsen bygger på at kunne tilfredsstille den efterspørgsel som der er blandt forbrugerne. En efterspørgsel på flere og billigere varer, fordi der globalt set er et generelt menneskeligt overforbrug og ikke-bæredygtige livsstile. Eksempelvis kan nævnes det store forbrug af fossile brændstoffer i transportsektoren, masseproduktion i tøj-industrien (modekultur der påvirker folk til stort forbrug med meget udskiftning) og landbrugssektoren som bestræber sig på at skabe så store afgrøder, og dyreproduktioner som muligt, uanset hvor meget kunstgødning, sprøjtemidler etc. der skal til, og uanset hvor meget dette belaster fx vandløb med fosfor.

Konsekvenserne ved ikke at være bæredygtige er mange og der kan bl.a. nævnes plastik i havene, dårlige arbejdsvilkår for fabriksarbejdere i udviklingslandene og store CO<sub>2</sub> udledninger, som medfører klimaforandringer.

Når det forretningsmæssigt giver bedst mening at udnytte sine ressourcer maksimalt, hvorfor skulle en finansiell virksomhed så vælge at prioritere bæredygtighed?

Steen Hildebrandt (dansk professor i ledelse) og Nikolaj Stegeager (ledelsesforsker) har opstillet tre forskellige motiverende faktorer for en bæredygtig omstilling (Johansen et al, 2020).

### 1) **Den moralske diskurs.**

Virksomhederne er forpligtede til en bæredygtig omstilling i og med at de bærer en stor del af ansvaret for klodens nuværende forfatning.

### 2) **Den vækstorienterede diskurs.**

Virksomhederne har et ansvar overfor fremtidige generationer og er samtidigt forpligtede overfor deres ejere, medarbejdere og lokalsamfund. Bæredygtighed skal være grundlaget for en ny forretningsmodel, så virksomheden vokser på bæredygtige tiltag og bidrager til konkurrence og efterspørgsel på dette område.

### 3) **Den bydende nødvendigheds diskurs.**

Bæredygtig omstilling er en grundlæggende nødvendighed for menneskeheden og virksomhederne må tilpasse sig de regulatoriske krav, samt krav fra forbrugere og medarbejdere.

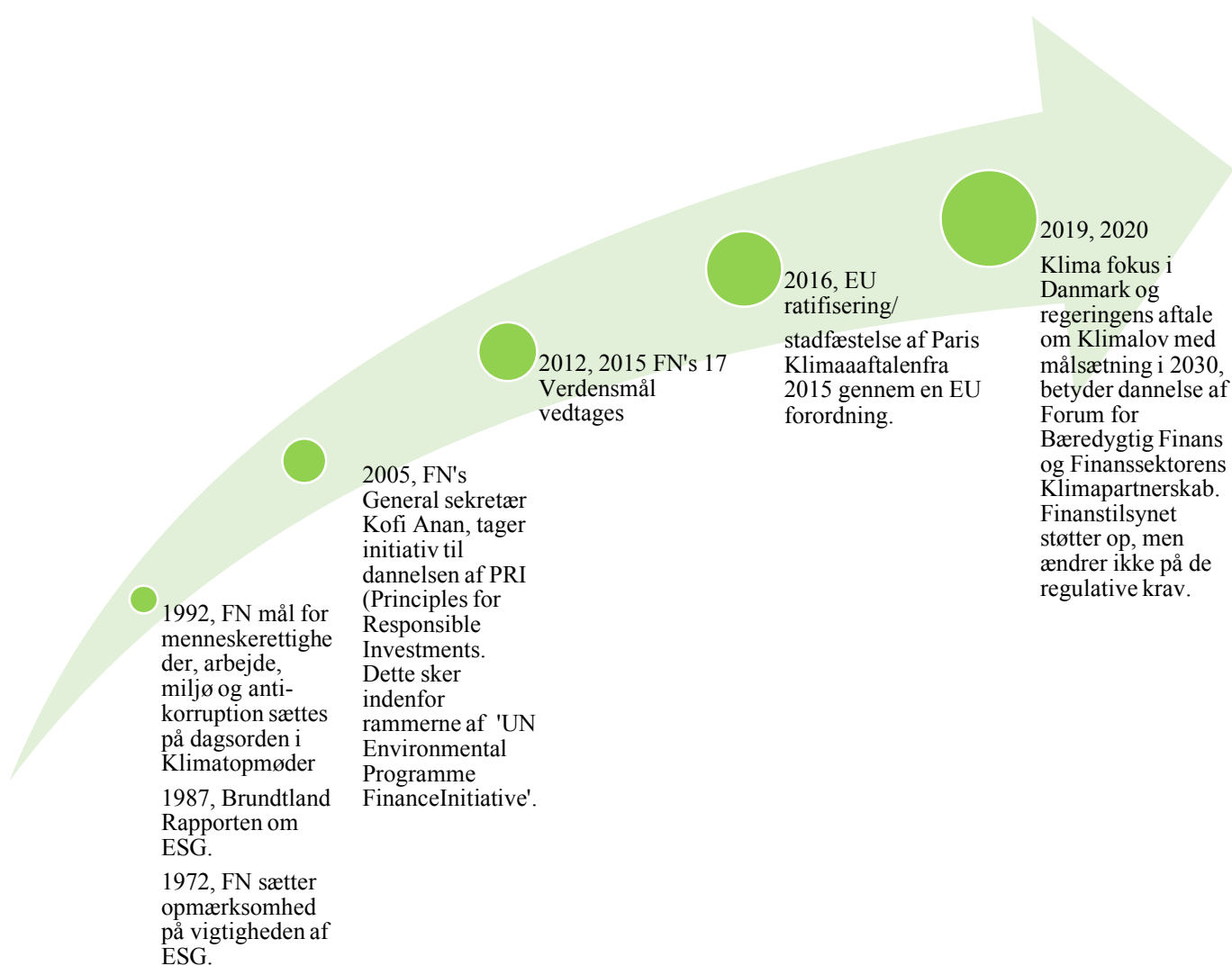
Blandt bankerne vil vi forvente at motivationen i høj grad vil findes i den 3. diskurs og som resultat af regulatoriske krav på området. Når bankerne vælger at prioritere bæredygtighed, så stiller det ikke kun krav til bankerne, men også til deres kunder.

Når vi nu er kommet til frem en forståelse af hvad begrebet Bæredygtighed omhandler, og vi også har en traditionel forståelse af hvad finansiel eller finansiering er, handler Finansiell Bæredygtighed, altså om at kunne skabe økonomi til at bankforretninger kan finansiere bæredygtighed i de forskellige former i forhold til det at drive en bank.

For at kunne undersøge hvilke typer af bankforretninger, der er muligheder for finansiell bæredygtighed, begynder vi med at undersøge om der findes regulatoriske forhold med hensyn til finansielle virksomheder, der skal tages hensyn til, da finansielle virksomheder som bekendt er stærkt reguleret, og hvilke regler, retningslinier eller anbefalinger der eksisterer.

#### 4.4 Fra anbefalinger Figur - egen tilvirkning pba. FN, EU, Klima- og miljøministeriet mv.om bæredygtighed til EU-ratificering

For at skabe et tidsmæssigt overblik forløbet indtil konkrete retningslinier og regler begynder at tage form, har vi i nedenstående figur vist et overblik over milepæle, hvoraf enkelte områder efterfølgende vil blive beskrevet mere detaljeret. Der vises navn, kort beskrivelse og årstal. Årstallet er medtaget for at vise udviklingen indenfor bæredygtighed og finansiell bæredygtighed.



Figur 3 - egen tilvirkning pba. Klima- og miljøministeriet (Miljøministeriet, 2020)

Bæredygtighed er et begreb som er meget oppe i tiden og diskuteres på verdensplan. I FN har bæredygtighed været et emne siden 1972 og der har sidenhen været afholdt flere konferencer hvor FN vedtager fælles retningslinjer for at opnå de opstillede bæredygtige målsætninger. Det internationale topmøde der blev afholdt i 2012 banede vejen til FN's 17 verdensmål, som blev vedtaget september 2015 (Miljøstyrelsen, 2019).

#### 4.4.1 FN's 17 Verdensmål



Figur 4 - FN 17 verdensmål  
Kilde: verdensmaalene.dk

Verdensmålene går hovedsageligt på et miljøhensyn og et samfundsansvar. Miljøhensynet handler om hvordan jorden efterlades til den næste generation og indebærer bl.a. klimavenlige tiltag, som skal mindske CO2 udslippet. Det andet aspekt i verdensmålene, er samfundsansvar og handler om at alle mennesker i verden har ret til et værdigt liv. Målet er at udrydde sult og fattigdom, reducere uligheden, sikre god uddannelse og forbedre sundheden blandt alle.

Udover EU's ratificering i 2016 af klimamålene fra Paris Klimaafalen i 2015, har der indtil slutningen af 2019 har der ikke været direkte lovmæssige reguleringer af området Finansiell

Bæredygtighed. Der har været mange anbefalinger for investeringer og investorer, men området har ikke være direkte reguleret.

For EU-kommissionen er det meget vigtigt at opnå klimamålene i Paris aftalen (DFSA, 2020). Det har udmøntet sig i flere politiske aftaler om ny regulering af bæredygtig finansiering, hvor der er fokus på hvad der kan karakteriseres som bæredygtigt og hvordan det skal offentliggøres. Senest er der kommet en forordning om 'Bæredygtighedsrelaterede oplysninger i sektoren for finansielle tjenesteydelser'. Forordningens formål er ensartede regler om offentliggørelser af finansielle produkter, og at modvirke 'greenwashing', hvor et finansielt produkt markedsføres som bæredygtigt uden af være det. Det at forhold at det er en EU-forordning, betyder, at de i modsætning til EU-direktiver, ikke skal vedtages med lokale lovgivning, men træder i kraft direkte i det enkelte land. Hvordan det indvirker på de Finanssektoren, beskriver vi lidt senere i dette kapitel. Forinden redegøres for de hvordan man er kommet dertil.

#### **4.4.2 UN Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)**

UN Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) er et samarbejde mellem United Nations Environment Programme (UNEP) og den globale finansielle sektor. Det er både en politisk og strategisk organisation, der ønsker at påvirke virksomheders strategi og den måde de opererer deres forretning på efter 10 globale accepterede principper indenfor de ovenfor nævnte områder. Den dækker 135 lande og 7000 virksomheder, og er det største frivillige bæredygtige forretningsmæssige initiativ. UNEP FI samarbejder med omkring 200 finansielle institutioner, der gennem et 'Statement on Sustainable Development', har forpligtet sig til i deres forretningsmæssige samarbejde at støtte bæredygtighed og arbejde for at det kan realiseres gennem den måde de udfører deres forretning på.

#### **4.4.3 Principles for Responsible Investments (PRI)**

For investeringsområdet har der gennem nogle år været mulighed for at få mærket udstedelsen af fx erhvervsobligationen eller investeringsforeningen som 'grønne'. Dette sker gennem organisationen, Principles for Responsible Investments (PRI, 2020). I 2005 blev der nedsat en gruppe af 20 repræsentanter for verdenens største institutionelle virksomheder, supporteret af yderligere 70 specialister fra verdenens førende investeringsindustri, mellemstatslige organisationer og samfundsborgere. PRI er forbundet til UN ved, at der i bestyrelsen for PRI sidder to repræsentanter (partnere) for UN, nemlig, 'UN Environment Programme Finance Initiative' (UNEP FI) og 'UN

Global Compact'. Organisationen har 6 PRI-principper, der skal understøtte en Global Bæredygtig finansiering.

#### 4.4.3.1 ESG – Environmental Social and Governance

UN-programmerne har beskrevet bæredygtighed som forkortet er ESG-faktorer, og betyder 'Environmental Social and Governance' (herefter: ESG).

PRI har defineret ansvarlig investering som en strategisk måde at inkorporere og få indflydelse på ESG-faktorer i investerings beslutninger og aktivt ejerskab.



Figur 5 - Eksempler på ESG udfordringer

Kilde: (PRI, 2020)

#### 4.4.3.2 De PRI 6 principper

Nedenfor er vist de 6 principper (PRI, 2020) beskrevet på engelsk for at opretholde en fuldstændig betydning, idet der ved oversættelse til dansk kan 'tabes' noget i opfattelsen af det skrevne.

*Principle 1: We will incorporate ESG-issues into investment analysis and decision-making processes.*

*Principle 2: We will be active owners and incorporate ESG-issues into our ownership policies and practices.*

*Principle 3: We will seek appropriate disclosure on ESG-issues by the entities in which we invests.*

*Principle 4: We will promote acceptance and implementation of the Principles within the investment industry.*

*Principle 5: We will work together to enhance our effectiveness in implementing the Principles.*



*Principle 6: We will each report on our activities and progress towards implementing the Principles.*

#### 4.5 Finansiell regulering i forhold til bæredygtighed

Som nævnt ratificerede/stadfæstede EU Paris Klimaafreden i oktober 2016. Det betød at EU dermed forpligtede sig til at støtte arbejdet henimod at opfylde afalens målsætninger.

En af metoderne til at opnå dette er at EU har arbejdet med en taksonomi baseret på Nace-codes<sup>1</sup> for at kunne identificere de brancher, industrier og virksomhedsområder som har den største klimabelastning. En specialiseret gruppe under EU (Tec) har arbejdet med en scoring af brancher efter klimabelastning.

Taksonomien inddeles i hvor meget klimaet påvirkes af den specifikke branche, og hvordan klimaet påvirkes eller kan påvirkes. Til det formål er der udviklet nedenstående piktogrammer, der giver et hurtigt overblik.



**Figur 6 - piktogrammer til brug for EU-taksonomi**  
Kilde: (EU, 2020)

EU-taksonomien kan dermed på længere sigt benyttes til som overblik i forbindelse med finansiering af bæredygtige investeringer til erhvervskunder, til rating og analyse formål.

<sup>1</sup> Nace-codes, er officielle koder der i EU anvendes at identificere en bestemt branche og branchens underliggende virksomhedsområder. Fx industri, håndværk, landbrug, og under landbrug, planteavl, malkekvæg etc.

#### 4.5.1 EBA (European Banking Authority)

På den finansielle sektors side har EBA mv., med henblik på at understøtte finansiell bæredygtighed, arbejdet på gradvist at få indarbejdet bæredygtighed i reguleringer og anbefalinger for de finansielle virksomheder. Det forventes at sker i forbindelse med revision af MIFID II, og for så vidt angår CRR2/CRD V, at få indarbejdet at det at identificere, vurdere og styre/administrere risici, også indbefatter fx rating af bæredygtighed og ESG-risici.

Der vil ikke her blive beskrevet i detaljer hvilke reguleringsmæssige ændringer der er under udarbejdelse, men blot nævne følgende.

|                                                    |                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EBA (European Banking Association)                 | Fælles regler for europæiske finansielle virksomheder. Arbejder med ESG standarder for finansielle virksomheder, rådgivere og produkter. |
| ESMA (European Securities and Markets Association) | Revision af MIFID II                                                                                                                     |
| ICMA (International Capital Markets Association)   | Regler for internationale bl.a. udstedelser af fx obligationer 'Green Bonds' og handelsregler.                                           |
| PRIIP                                              | Forordning om sammensatte investeringsprodukter til detail kunder                                                                        |
| CRR 3/CRD VI (2021)                                | Kredit- og kapitalkravsdirektiverne. Forventes at komme til at indeholde krav til klima- og miljø rating, som en del af kreditrating.    |

**Tabel 1 - udvalgte reguleringer hvor gradvis inkludering af ESG forventes**

*Kilde: Egen tilvirkning*

Redegørelsen i dette kapitel viser, at vejen har været lang for at komme frem til at bæredygtighed i finansierings formål begynder at blive en del af den finansielle verden. Vi har indtil nu, alene set på FN og EU-forhold. Idet EU-forordninger som nævnt har direkte virkning i medlemslandene, og ikke kræver 'lokal' lovgivning, forventer vi at der også vil komme yderligere lovgivning i Danmark via Finanstilsynet efterhånden som de regulativer i tabel 1 får virkning i Danmark.

#### 4.5.2 Finanstilsynet - DFSA

Det danske Finanstilsyn er i høj grad underlagt de finansielle samarbejdsorganisationer under EU, fx som EBA (European Banking Authority), ESMA (European Securities and Markets Authority),

ICMA (International Capital Markets Association). Disse har i forskellig form udarbejdet hver deres regel-håndbog, med henblik på at nå specifikke mål relateret til både PRI's 6 principper, gennemførelse af EU-taksonomien og i sidste ende Paris aftalens klimamål.

Finanstilsynet har ikke endnu udarbejdet specifikke retningslinier eller regler for at inkludere finansiell bæredygtighed i fx kreditvurderingen af virksomheder eller i selve forretningsmodellen for Finansielle Virksomheder. Bortset fra meddelelsen, nævnt i forrige kapitel vedrørende Kapitalmarkedsområdet og den nye EU-forordning. Vi må forvente at dette sker i takt med udviklingen i de nævnte rammer og vejledninger.

#### **4.7      Finans Danmark - "Forum for Bæredygtig Finans"**

Finans Danmark er en interesseorganisation bestående af 80 medlemmer fra bank, realkredit, kapitalforvaltning, værdipapirhandel og investeringsfonde i Danmark (Anon., u.d.). Finans Danmarks kerneområde er at tage vare om deres medlemmers interesser og skabe de bedst mulige rammer for den finansielle sektor i Danmark. En stor del af deres arbejde går på aktivt at søge indflydelse på og påvirke de regler som gør sig gældende i den finansielle sektor (Anon., u.d.).

I januar 2019 har Finans Danmark oprettet et forum kaldet "Forum for Bæredygtig Finans" (herefter kaldet FBF), hvis opgave har været at komme frem til hvordan den finansielle sektor i Danmark bedst bidrager til en bæredygtig omstilling af økonomien. FBF er sammensat af repræsentanter fra danske virksomheder, medlemmer af Finans Danmark og eksperter i bæredygtighed.

Arbejdet har taget udgangspunkt i at understøtte FN's verdensmål og EU's "Paris-aftale". FBF har i december fremlagt 20 anbefalinger (bilag 1) til hvordan den danske finanssektor kan bidrage til en bæredygtig omstilling.

Ud af de 20 anbefalinger er de første 12 målrettet til finanssektoren generelt. De efterfølgende 5 handler om finansiering af brancher, som har særlig relevans for klimaudfordringerne (landbruget). De sidste 3 anbefalinger er til regeringen og myndighed.

De 20 anbefalinger er beskrevet i en rapport (Finans Danmark, 2019), og kan overordnet inddeles i 3 kategorier:

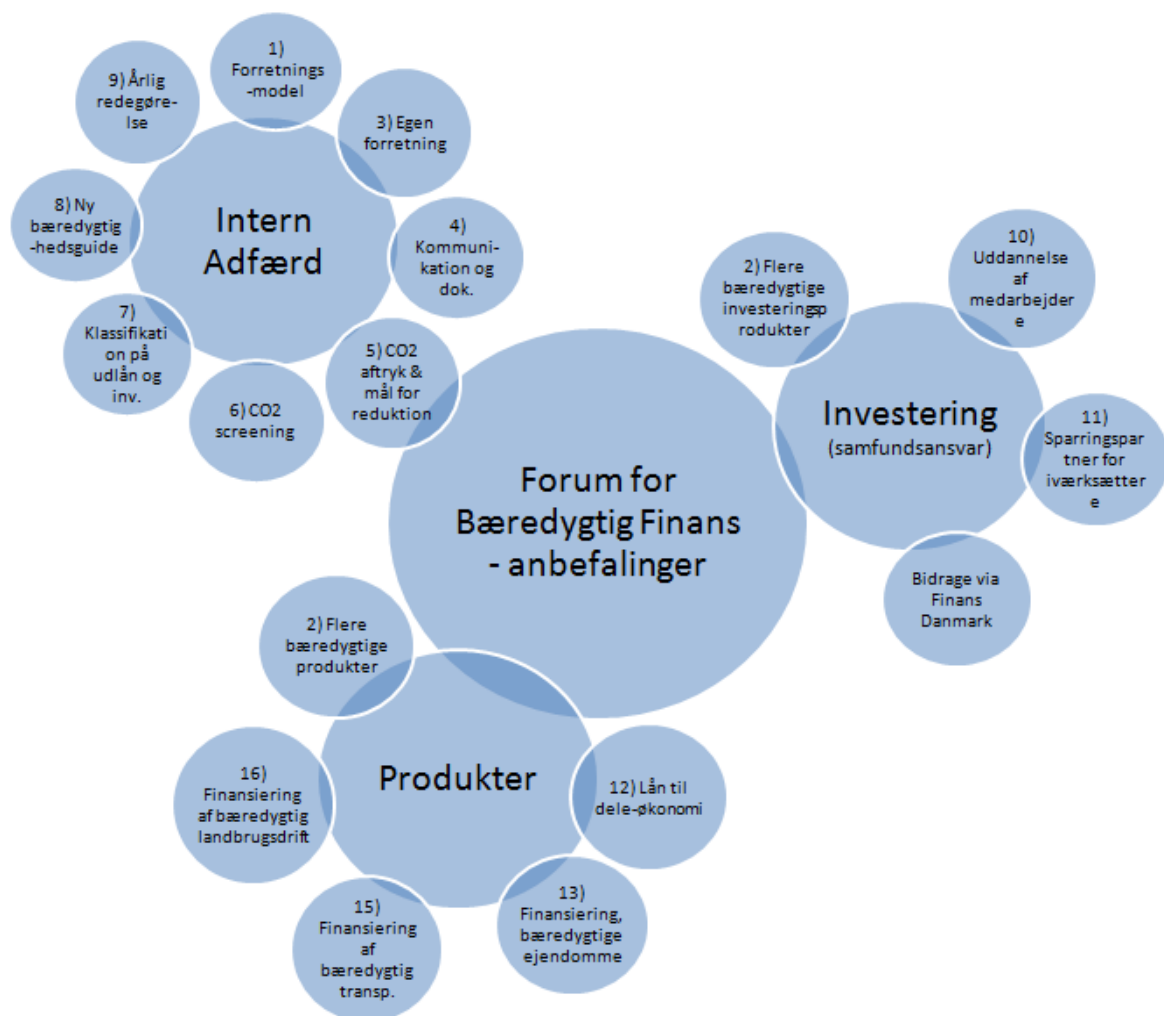
- Intern adfærd
- Bæredygtige produkter og
- Investeringer/ESG.



**Figur 7 - Tre hovedområder af anbefalingerne**

*Kilde: Egen tilvirkning*

Ud af de 20 anbefalinger er især de 16 særligt relevante for banksektoren. Nedenstående illustration giver et overblik, hvorefter disse anbefalinger vil blive gennemgået.



**Figur 8 - relevante anbefalinger til banker**

Kilde: Egen tilvirkning

#### 4.7.1 Intern adfærd

En del af FBF's anbefalinger går ud på at bankerne bør se indad i forhold til hvordan de kan agere bæredygtigt, internt i virksomheden. Deres forretningsgange skal være bæredygtige, hvilket fx kan være at begrænse brugen af print og holde flest mulige onlinemøder (begrænse transport og mere effektivitet).

Derudover opfordres bankerne til at tydeliggøre den bæredygtige adfærd, internt kommunikere om bæredygtighed og at uddanne personale inden for bæredygtighed.

Bæredygtigheden skal gøres målbar og synliggøres, så den bliver sammenlignelig. Sammenligneligheden og gennemsigtigheden er rigtig vigtig for at motivere bankerne til at tage handling.

En del af den interne adfærd er i sig selv omkostningsbesparende og motivationen for at forbedre på disse bæredygtige tiltag, vil være nem at finde (fx benytte ejendomme med lavt energiforbrug, papir reduktion, tids- og transportbesparelse ved online møder). De fleste banker er allerede et langt stykke af vejen på disse områder, bl.a. i forbindelse med øget digitalisering af bankerne.

Andre bæredygtige, interne tiltag vil være ressourcekrævende, og det vil derfor være afgørende at motivere bankerne til alligevel at foretage de nødvendige ændringer. Blandt anbefalingerne opfordres der fx til at offentliggøre deres CO<sub>2</sub>-aftryk og deres mål for fremtidig reduktion. Ved at lave ens målepunkter og at synliggøre dem, skabes der udadtil et billede af bankens indsats på området. Det giver bankens kunder mulighed for at sammenligne bankerne og bedømme dem herudfra, hvilket vil være en motiverende faktor

CO<sub>2</sub>-aftrykkene skal, måles ud fra en fælles metode og skal inkludere de aktiviteter bankerne er med til at finansiere eller investere i. Finans Danmark er i gang med at udvikle en model, som vil være klar i 2021 (Anon., u.d.). Det vil være en større ændring for bankerne at foretage disse målepunkter. Det vil betyde at bankerne skal til at inkludere CO<sub>2</sub>-aftryk som en faktor, når der kredittvurderes i forbindelse med udlån. Der er ikke nogen umiddelbar økonomisk gevinst for bankerne ved at indføre dette ekstra målepunkt. Tværtimod vil der være mange omkostninger forbundet med implementeringen, bl.a. til oplæring af medarbejdere, opsætning af IT-systemer og generelt ændringer i forretningsgange. Yderligere kriterier i kredittvurderingerne må også forventes at gøre det vanskeligere at blive godkendt til udlån og dermed påvirke bankens udlån negativt.

Til gengæld er der et stort potentiale for at udlåne penge til danske virksomheder, som vil arbejde på en reduktion af deres CO<sub>2</sub>-aftryk.

En undersøgelse (Global Compact Network Denmark, 2020) viser at 62% af de danske virksomheder arbejder på at mindske deres CO<sub>2</sub>-udledning. Undersøgelsen er foretaget af Advice, på vegne af Global Compact Network Denmark og Arla og inkluderer 1.070 danske virksomheder på tværs af

størrelse og brancher. Undersøgelsen er foretaget i forbindelse med en større konference, hvor målet er at skærpe de danske virksomheders indsats på klimaområdet. Undersøgelsen viste at de virksomheder som arbejder på at mindske deres CO<sub>2</sub>-udledning, primært forbedrer sig på områderne energibesparelse og teknologiinvesteringer. Undersøgelsen viste at kun 13% af de virksomheder som gør en indsats for at reducere CO<sub>2</sub>-udslippet, har konkrete klimamål, og kun 5% beregner deres klimaaftryk. I undersøgelsen svarede 32% at behovet for store investeringer var en forhindring for dem, ift. klimatiltag i virksomheden.

Undersøgelsen indikerer at der er potentiale for at udlåne til klimaforbedringer blandt erhvervskunder, men også at de danske virksomheder endnu ikke er så ambitiøse i egne tiltag. FBF opfordrer bankerne til at tage del i samfundsansvaret ved aktivt at rådgive erhvervskunderne om deres muligheder for finansiering af bæredygtige tiltag.

#### **4.7.2 Bæredygtige Produkter**

FBF anbefaler bankerne at øge udbuddet af bæredygtige produkter og inddrage bæredygtighed i rådgivningen (Finans Danmark, 2019). Deres mål er at bæredygtige produkter skal være standardtilbuddet frem for et nicheprodukt. Det fremgår ikke af anbefalingen, hvordan det skal lykkes bankerne at gøre de bæredygtige produkter til de primære produkter.

I dag er der et begrænset udbud af bæredygtige bankprodukter på det danske marked. Bankprodukterne sælges på at der er en økonomiske besparelse ved at vælge bæredygtighed. Billån til elbiler fås til en særligt attraktiv rente, og lån til energiforbedringer i hjemmet fås ligeledes med en økonomisk besparelse (lavere rente eller rabat på oprettelsesomkostninger). Så længe der er tale om nicheprodukter kan det give mening at sælge de bæredygtige produkter på besparelser, men hvis de bæredygtige produkter skal være de primært udbudte produkter, så skal der laves en ny salgsstrategi. Prissætningen af bæredygtige produkter vil vi vende tilbage til senere i opgaven.

Til private kunder anbefaler FBF, at bankerne fremmer udlån til energiforbedrende tiltag eller til at vælge boliger i bedre energimæssig stand. De opfordrer bankerne til at inkludere denne vinkel i møderne med kunderne. Regeringen opfordres til at gøre det mere attraktivt ved fx at lade energimærkningen være en faktor for størrelsen af ejendomsværdibeskatningen. Det vil samtidig

være nødvendigt at energimærkningen udvikles, så den fremover vil være et udtryk for den totale miljøbelastning (fra produktion, anvendelse og bortskaffelse).

Hvis regeringen indfører en skattebesparelse ved forbedring af energimærkningen, så må det forventes at betyde en stigning i efterspørgslen på udlån hertil og dermed få en positiv indvirkning på bankens udlån. Derudover vil sådan et tiltag blive promoveret i medierne og skabe en masse omtale, som vil hjælpe banken med at komme i dialog med de relevante kunder.

Til erhvervskunderne anbefaler FBF også fokus på ejendomme med bedre energimærkning og bæredygtige transportformer. Inden for finansiering af transport ses der flere banker som tilbyder billige billån til elbiler eller leasingaftaler målrettet elbiler. FBF opfordrer bankerne til at fremme finansiering af især bæredygtige biler, busser, varevogne og lastbiler.

Derudover anbefales bankerne at fremme udlån til bæredygtig landbrugsdrift og at udvikle bedre finansieringsmuligheder for nye forretningsmodeller inden for deleøkonomi og cirkulær økonomi.

Forummet kommer ikke med et konkret oplæg på området, men opfordrer bankerne til i dialog med virksomhederne at udvikle forretningsmodeller, der fremmer virksomhedernes muligheder på dette område. Deleøkonomi er et område som der er stigende efterspørgsel på, men som stadig er en lille del af udbuddet på markedet.

Til sidst anbefaler FBF også at bankerne fremmer finansiering af bæredygtigt landbrug, og går i dialog med landmændene og andre relevante aktører om hvad der skal til for at få en succesfuld bæredygtig udvikling. Samtidig opfordrer FBF regeringen til at prioriterer offentlige midler til at støtte op om den nødvendige udvikling inden for den nødvendige teknologi på området.

#### **4.7.3 Investeringer og samfundsansvar**

Inden for området investering opfordres bankerne af FBF, til at øge udbuddet af bæredygtige investeringsprodukter og at fremme brugen heraf. Flere og flere banker tilbyder i dag puljer, som slår på bæredygtighed og der ses en stor interesse for området.

FBF anbefaler også bankerne at tage et samfundsansvar for bæredygtig vækst blandt danske virksomheder. Bankerne opfordres til aktivt at fungere som sparringspartner for bæredygtige iværksættere og at stille deres viden/netværk til rådighed.



Derudover opfordres bankerne til at videreuddanne deres medarbejdere inden for bæredygtighed, så man sikrer sig at medarbejdere (og ledere) har de nødvendige kompetencer til at rådgive om bæredygtighed ud fra et økonomisk perspektiv.

Inden for området investering opfordres bankerne af FBF, til at øge udbuddet af bæredygtige investeringsprodukter og at fremme brugen heraf. Flere og flere banker tilbyder i dag puljer, som slår på bæredygtighed og der ses en stor interesse for området.

## **4.8 Dansk Klimalov**

Vedtagelse af aftalen om den danske klimalov (Folketinget, 2020), er den første direkte lovgivning der forpligter Finansielle Virksomheder til at bidrage til at opnå klimamålet i 2030, hvor Danmark har som mål at reducere CO<sub>2</sub> udledning med 70%.

I aftalegrundlaget indgår at der skal etableres Klimapartnerskaber, og et af dem er Finanssektoren. Partnerskab for finanssektoren har udarbejdet 'Køreplan for finanssektorens klimapartnerskab' (Klimapartnerskab for finanssektoren, 2020) som følge af klimalov. Heri er inkluderet Finanssektoren.

Allerede inden aftalen om Klimaloven blev vedtaget, var finanssektoren i gang med at arbejde med anbefalinger til hvordan man kunne bidrage til bæredygtighed gennem Forum for Bæredygtig Finans, der har arbejdet med anbefalingerne i 2019, jf. Nedenfor.

### **4.8.1 Finanssektorens Klimapartnerskab**

Anbefalingerne fra Forum for Bæredygtig Finans er blevet understøttet af aftalen om Klimaloven fra januar 2020. Et udkomme heraf er at der er tilknyttet Regeringen er blevet etableret 13 Klimapartnerskaber, for forskellige områder af dansk erhvervsliv. Et af dem er, finanssektorens klimapartnerskab, der har udarbejdet en rapport og en sammenfatning af anbefalinger blandt andet forpligtelser fra finanssektoren og anbefalinger til regeringen.

Forpligtelsen fra finanssektoren er overordnet at der ikke er mangel på kapital og finansiering af sunde projekter.

## 4.9 Opsamling

Efter EU's ratificering af Paris Klima-aftalen 2015, FN's 17 Verdensmål og den danske aftale om Klimalov, er det der er opnået i Danmark og for finansielle virksomheder i Danmark, at der nu er sat direkte fokus på vigtigheden af bæredygtighed, og hvilken central rolle en finansiell virksomhed har i forbindelse med finansiering og investering – både for privatkunder og erhvervskunder. Med anbefalingerne i 'Køreplan for finanssektorens klimapartnerskab' og 'Forum for bæredygtig Finans', har finanssektoren forpligtet sig til at være villig til at stille kapital til rådighed indenfor de regulative ramme som sektoren er underlagt.

### 4.8.1 De mest relevante anbefalinger

Alle anbefalingerne fra Forum er vigtige for en bæredygtig omstilling. Nogle af anbefalingerne kan bankerne påbegynde en implementering af med det samme, mens andre vil kræve regulatoriske ændringer, yderligere undersøgelser/dialog og fælles retningslinjer.

Følgende anbefalinger vurderes at være de mest relevante for bankerne at integrere her og nu:

- Integrering af bæredygtighed i forretningsmodellen
- Flere bæredygtige produkter på hylderne
- Integrere bæredygtighed i egen forretning
- Bankerne som sparringspartnere for bæredygtige iværksættere
- Øget fokus på finansiering af bæredygtige ejendomme og transportformer

## 5. Præsentation af Djurslands Bank

### 5.1 Beskrivelse af Djurslands Bank

Djursland Bank blev stiftet til i år 1965 og består af 210 medarbejdere (Anon., u.d.)

Banken er en relations bank der slår sig på at de er en bank der arbejder for individet ved at også at arbejde for fællesskabet. Dens flade organisation, gør at ledelsen er tæt på medarbejderne og medarbejderne tæt på deres kunder. Af deres hjemmeside ses det også, at mange kunder har valgt Djursland Bank, da de vægter tryghed højt og det at banken er en lokal bank med medarbejdere i øjenhøjde.

Banken består af 15 filialer i Østjylland – primært Djursland, med hovedsæde i Grenaa. Deres kundeandele består af over 50.000 privatkunder, ca. 4.300 erhvervskunder og 2.000 forening. (Anon., 2020)



**Figur 9 - Oversigt over filialer i Djurslands Bank**

Kilde: (Anon., 2020)

Djursland bank er noteret på Nasdaq OMX Nordic og markedsværdien i dag udgør ca. 683 mio. kr. (Anon., 2020)

Bestyrelsen består af 6 medlemmer der er valgt af bankens repræsentantskab som består af 50 medlemmer. (Anon., 2020)

Derudover har bankens medarbejdere valgt 3 medlemmer til bestyrelsen. Pt. er formanden for bestyrelsen, Peter Zacher Sørensen som har været formand for bestyrelsen siden 2016. (Anon., 2020)



**Figur10- bestyrelsesformand, Peter Zacher Sørensen**

## **5.2 Djurslands Bank's Strategi**

I Djurslands Bank er de nære kunderelationer nøgleordet for bankens organisering og ledelse. Banken er organiseret i en flad organisation, hvilket gør at dialogen mellem ledelsen og medarbejderne er meget direkte og tæt. De giver stærkt udtryk for på bl.a. deres hjemmeside, at de vil være Danmarks bedste bank til at rådgive den enkelte kunde.

## **5.3 Bankens forretningsmodel**

Bankens forretningsmodel bygger på 2 ben. Den består af den personlige relations bank, som er beskrevet ovenfor samt digitale løsninger til deres kunder – den digitale bank.

#### **5.4 Den personlige relations bank**

Djursland bank vægter nære relationer og personlig dialog med deres kunder meget højt. Der stilles krav til rådgivernes aktive kunderådgivning, hvor der er særlige krav til rådgiverens forberedelse, indhold og kvalitet.

Ved aktiv runderådgivning menes der, at der enkelte rådgiver proaktivt tager kontakt til deres kunder, når det giver værdi for kunden og der evt. kan være dele i kundens økonomi, som med fordel kan sammensættes på en anderledes måde.

Banken lægger desuden vægt på, at det at være en personlig relations bank indebærer at de ren fysisk ligger, hvor kunderne har brug for dem, hvorfor de gerne afholder fysiske møder, såvel som digitale møder.

#### **5.5 Den digitale bank:**

Udover at banken vægter højt at være en relations bank med tæt kontakt til deres kunder ønsker de samtidig at være moderne og stille digitale løsninger til deres kunder til rådighed. De holder gerne onlinemøder med deres kunder og holder interne konferencemøder i banken, på tværs af afdelinger.

#### **5.6 Investering i Djurslands Bank**

I Djurslands Bank tilbyder de investering via deres samarbejde med Bankinvest (Anon., u.d.). Djurslands Bank rådgiver som standard deres kunder til at investere i enten et investeringsbevis eller en puljeordning. Rådgivningen sker pba. af en risikoanalyse af kundens individuelle risikoprofil, som klassificerer kunden i lav, mellem, høj eller meget høj risiko. Puljeordningen hedder Kontoinvest og investeringbeviserne som de tilbyder hedder Optima. Det er de to investeringsprodukter, som Djurslands Bank har på hylderne og yder rådgivning om. Inde på Bankinvest fremgår det hvordan produktet Optima lever op til deres politik omkring ansvarlig investering. Bankinvest har vedtaget en politik for at tilbyde ansvarlige investeringer. Det betyder at de screener alle deres investeringsafdelinger for at vurdere om de lever op til de internationale normer om bæredygtighed (FN's verdensmål, CO2 aftryk og ESG) (Anon., u.d.). Hvis de finder brud vil det i første omgang betyde at de går i dialog med virksomhederne og den yderste konsekvens kan være at virksomheden ekskluderes fra deres investeringsudbud (Anon., u.d.). Investeringsbeviset Optima er på baggrund af aktieandelen blevet ratet ift. hvor godt de lever op til at være en ansvarlig investering. Resultatet fremgår af nedenstående billede.

## Opsummering

### 1. Bidrag til FN's verdensmål



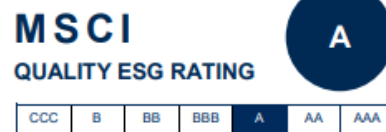
Andel af omsætning relateret til FN's verdensmål

### 2. CO<sub>2</sub>-udledning



Tons CO<sub>2</sub>-udledning i forhold til 1 mio. USD-omsætning i selskaberne

### 3. ESG-rating



Figur 11 - Udklip fra rapport: (Anon., u.d.)

Optima er en ansvarlig investeringsforening, som ligger ret neutralt på bæredygtighedsparametrene (sammenlignet med benchmark). Optima er ikke sammensat med henblik på at være en bæredygtig investeringsforening, men med henblik på at være en bred sammensætning af mange fonde, så der opnås en stor risikospredning. Djurslands Bank tilbyder på nuværende tidspunkt ikke et bæredygtigt investeringsprodukt.

## 5.7 Samfundsansvar i Djursland Bank

Djursland bank giver udtryk for i deres rapport fra 2019 "Samfundsansvar" (Bank, 2019) at de som kreditgiver vil sætte miljøpolitikken yderligere i handling. Dette indebærer bl.a. at i de kreditforespørgsler de får fra deres erhvervskunder/virksomheder, vil de miljømæssige forhold for virksomheden være et naturligt element og krav. Dog har banken ikke offentligt meldt ud, hvilke elementer og krav de vil stille i deres kreditgivning.

Derudover har banken meldt ud, at til deres privatkunder vil de tilbyde fordelagtige finansieringsvilkår, hvis de ønsker at energioptimere i deres private hjem. Her har banken ikke meldt ud, hvilke fordele de private kunder vil kunne få og de har ikke en særskilt opgørelse, hvori væksten i deres udlån til disse formål kan ses. Grunden til dette er, at lånetyperne ikke segmentregistreres i relation til låneformål.

Djursland bank har beskrevet fem værdier som i kombination med bankens miljøpolitik danner et fundament i bankens løbende samarbejde med samfundsansvar. De fem værdier er: (Bank, 2019)

- Team, Trivsel og Tryghed
- Engageret og effektiv
- Aktiv kunderådgivning

- Sund fornuft i økonomien
- Lokal og synlig

Bankens ledelse og medarbejdere arbejder ud fra ovenstående værdier, som tilsammen danner det værdigrundlag som det forventes at lægge til grund for deres daglige arbejde og beslutninger.

Djursland Bank giver desuden udtryk for, at de bakker op om Folketingets indsatser og bestræbelser på at sætte menneskerettigheder og klimapåvirkninger højt på den samfundsmæssige dagsorden. Men de giver samtidig udtryk for, at de som en lokalbank har et udpræget lokalt sigte og har derfor ikke specifikke politikker på de to områder.

## 5.8 Miljø og klima i Djursland Bank

Af bankens miljøpolitik fremgår det, at de både ønsker at efterleve og understøtte den danske miljøpolitiske lovgivning.

Deres miljøpolitik ses primært inden for områderne energi, teknik og bygninger ved løbende at forsøge og agere bedst muligt ud fra den hensigt at de anvender løsninger, hvor de bruger så få naturgivne ressourcer som muligt på den mest miljø- og klimavenlige måde.

Banken har igennem de seneste år blandt andet energirenoveret deres belysningsanlæg. Derudover kommunikere de meget elektronisk med deres kunder og derfor er antallet af kundeudskifter faldet markant de seneste år. (Bank, 2019) Det at kunderne kan underskrive dokumenter elektronisk har også medvirket til, at udskifter er faldet markant.

Banken har de seneste år anvendt interne videomøder samt virtuelle møder som ligeledes har bidraget til en reduktion i energiforbrug og forurening.

Nedenfor ses, hvad banken allerede har haft fokus på i 2019 og dermed opnået indenfor deres miljøpolitik samt hvad de gerne vil opnå i 2020.

### Det har de opnået i 2019

- De har i 2019 udskiftet alle lyskilder i Randers afdeling til energieffektive LED-lamper.
- Reduktion af kundevendte papirudskrifter til et meget lavt niveau
- Banken har via samarbejdet med Lokale Pengeinstitutter (LOPI) medvirket til 20 anbefalinger til, hvordan den finansielle sektor kan bidrage til en bæredygtig omstilling af

samfundet. Anbefalingerne er udarbejdet af Forum for Bæredygtig Finans og blev præsenteret af Finans Danmark i december.

- I forbindelse med udvidelse af Risskov afdeling blev der installeret solceller.
- Fokus på optimering af virtuelle møder og afholdelse af videokonferencer.
- 

#### Det vil de opnå i 2020

- I 2020 vil de indføre mere præcis dataopsamling af energiforbruget for at få større fokus på potentielle indsatsområder
- De har fortsat fokus på miljøvenlige tiltag som f.eks. udskiftning til energieffektiv belysning med LED
- De vil fortsat have fokus på at optimere brugen af virtuelle møder såvel internt som eksternt
- De vil i 2020 have bakke op om de anbefalinger, der er udarbejdet af Forum for Bæredygtig Finans

## 5.9 Organisation i Djurslands Bank

Den øverste ledelse i driften af banken er bankdirektøren, og under bankdirektøren er der en række funktionsledere i hovedkontorfunktioner. I salgsleddet – filialerne er der som tidligere nævnte 3 områdedirektører, der ligeledes referer til bankdirektøren.

Organisationsplanen vist nedenfor i figur 9 fremgår det at Djurslands Bank har en formel organisationsstruktur jf. Max Weber, der er funktionsopdelt (Bakka, 2019). For afdelingsområderne er det stadig funktionsopdelt, selvom det er i der den største del af indtjeningen kommer fra, og man kunne diskutere om den del var mere en produktopdelt organisation på indtjeningsenheder. Men, idet en ikke er specifik og adskillelsen af produktområderne for indlån og udlån, er det ikke det som typisk karakteriserer en produktorganisation, idet det centrale funktioner fx som økonomi, HR med videre, ligger i hovedkontoret.

Den funktionelle organisationsstruktur er et hierarkisk system, om hvilke personer der har ret til at træffe beslutninger. De som er øverst i den funktionsopdelte organisation, har oftest den største magt og ret til at træffe beslutninger, og øve indflydelse på beslutninger i andre områder at

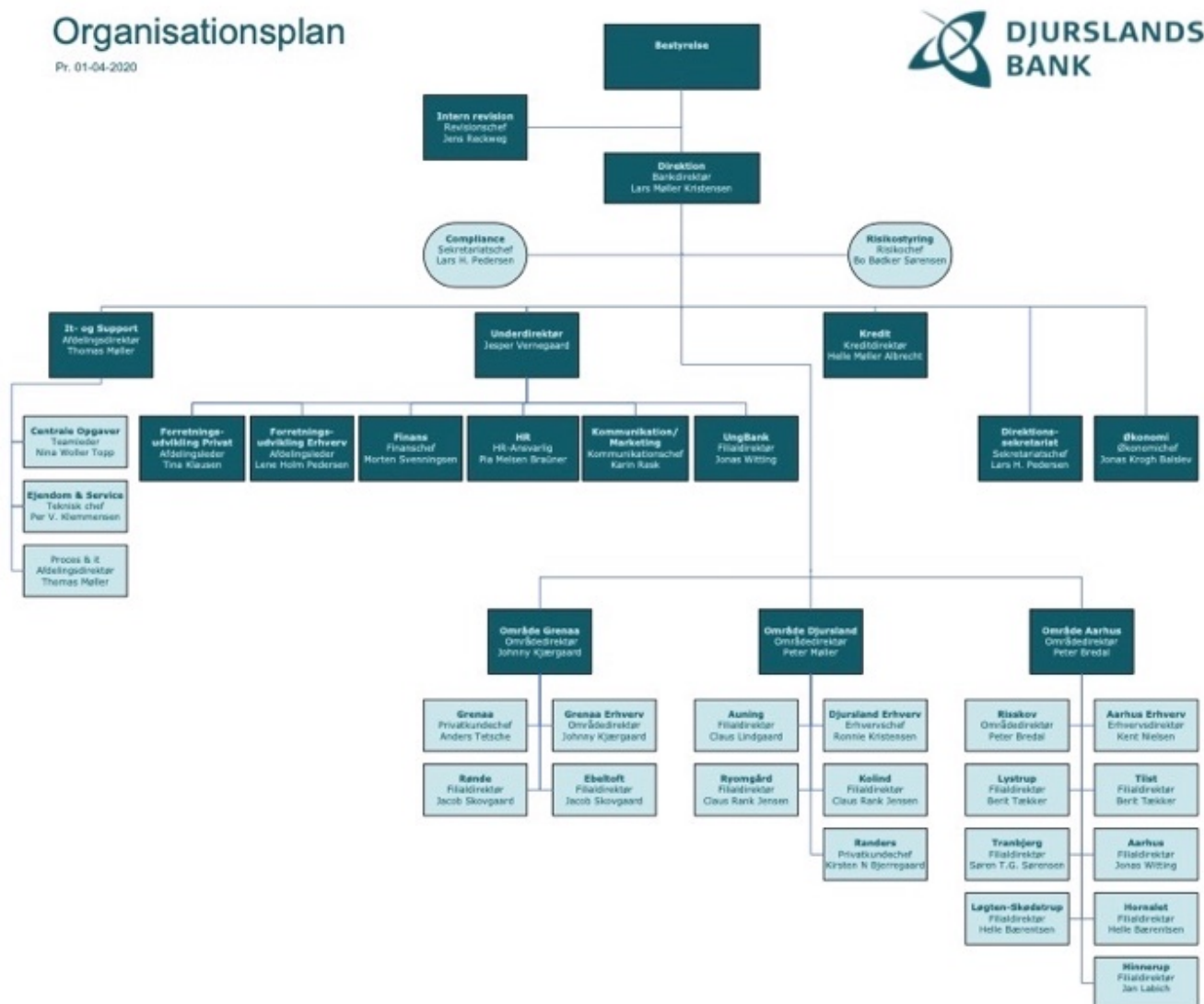
organisationen. Det betyder også, at bankdirektøren har den ultimative magt i en lille bank, som Djurslands Bank jo er.

### 5.9.1 Filialnet

Nærhedsprincippet i Djurslands Bank, bliver synligt gennem antallet af filialer.

Filialstrukturen er organiseret efter et princip om delt ledelse, således at to filialer kan have samme ledelse med en filialdirektør, som leder to filialer. Der er 8 filialer der deler 4 filialdirektører, og filialdirektøren for Aarhus leder også UngBank.

Af de 15 filialer, er 8 filialer, hvor der er mindre end 8 medarbejdere ansat.



Figur 12 - Organisations oversigt

Kilde: (Anon., 2020)



## **5.10 Delkonklusion**

Djursland Bank er en relations bank som blev stiftet i 1965, beliggende i Østjylland. Banken består af 15 filialer med hovedsæde i Grenaa og huser omkring 200 medarbejdere. Der er 6 medlemmer i bestyrelsen og bestyrelsesformanden består i dag af, advokat Peter Zacher Sørensen.

Banken har en flad organisationskultur, hvilket gør at der er tæt og direkte kontakt mellem ledelsen og medarbejdere. Nære kunderelationer, er et af nøgleordene i bankens strategi og banken har bygget deres forretningsmodel op omkring 2 hovedben – en personlig relations bank og den digitale bank. En af fordelene ved den funktionelle organisationsstruktur, er at de forskellige filialer og hovedkontorsafdelinger har let adgang til specialiseret viden. En af ulemperne er, at en funktionsopdelte organisation vil kunne give flere eller længere konflikter, hvis en større organisationsændring bliver nødvendig.

Djursland Bank giver udtryk for at de som kreditgiver har sat miljøpolitikken på dagsordenen, og har udarbejdet en politik om Samfundsansvar. Dette indebærer bl.a. at i deres kreditforespørgsler fra erhvervskunder vil de miljømæssige forhold være et naturligt krav at tage med i deres betragtning. Dog har banken ikke beskrevet hvilke forhold de tager med i deres kreditgivning. Derudover har banken meldt ud, at de giver fordelagtige vilkår til deres privatkunder, hvis de ønsker at energioptimere deres bolig. Af bankens miljøpolitik kan det læses, at de ønsker at understøtte og efterleve den danske miljøpolitiske lovgivning. De har igennem de seneste år foretaget en række tiltag, senest i 2019, hvor de bl.a. har haft fokus på at energioptimere deres ejendomme. I 2020 har de yderligere gjort sig overvejelser omkring, hvilke tiltag de ønsker at sætte i værk.

### **5.9.1 Djurslands Bank's motivation for omstilling til bæredygtighed**

Djurslands Bank har en traditionel forretningsmodel og organisation, som kan betragtes efter modellen 'Economic Man', (Bakka, 2019). Vi vil vi ikke forvente en stor bæredygtig omstillingen fra deres side af, uden en udefrakommende motivation i form af regulativer.

I kapitel 4.3 'Hvad bæredygtighed handler om' gennemgik kom vi en teori der bygger på, at motivationen til bæredygtighed kan findes i én af tre diskurser.

Ud fra vores analyse af Djurslands Bank mener vi, at de vil finde motivationen for bæredygtighed i den 3. diskurs og som resultat af regulatoriske krav på området. Når bankerne vælger at prioritere bæredygtighed, så stiller det ikke kun krav til bankerne, men også til deres kunder, så det er langt fra bare et spørgsmål om hvorvidt morale vægtes en betydning i Djurslands Bank.

En bæredygtig omstilling vil betyde øgede udgifter på kort sigt, til bl.a. de projektkomkostninger det vil kræve med de mange nye tiltag (mere herom i kapitel 8.4.3).

Det vil også sætte mange store krav til kunderne, om at de også forventes at være bæredygtige og at dette tages med i bankens betragtning af kundeforholdet.

En lokalbank som Djurslands Bank kan risikere at kunderne ikke længere kan genkende banken og relatere sig til den, hvis den bæredygtige omstilling bliver for radikal.

Vi mener at det er vigtigt at værne om bankens eksisterende kunder i omstillingen, da vi ikke forventer at de kommer til at tiltrække så mange nye kunder på baggrund af bæredygtige tiltag. De kunder som vælger bank på baggrund af bæredygtighed, forventer vi vælger blandt de banker som er førende på området. For eksempel Merkur Andelskasse (Anon., u.d.), som slår sig som en bæredygtig bank og skiller sig ud på dette område. De er meget radikale på bæredygtighedsområdet og stiller krav til de kunder, som de tager ind i banken. Merkur Andelskasse ser bæredygtighed som en nødvendig kollektive forpligtelse, hvor de føler sig forpligtet til at gå forrest, og passer dermed på "den moralske diskurs".

Da Djurslands Bank's motivation tager udgangspunkt i det regulatoriske, vil vores anbefaling være at de fokuserer på de regulatoriske tiltag, som er det mest relevante og de letteste at implementere. Formålet skal være at leve op til de krav der forventes af dem, uden at det betyder en gennemgribende forandring af bankens forretningsmodel. Bæredygtighed skal være en fast del af rådgivningen, så alle kunder præsenteres for dette og samtidig skal kunderne også fremadrettet kunne genkende Djurslands Bank.

## 6. Analyse af indtjenings- og omkostningsstruktur

I forrige kapitel blev der redegjort for Djurslands Bank's historie, organisatoriske opbygning og om Djurslands Bank har påbegyndt at en fokus på bæredygtighed i forhold til anbefalingerne fra Forum for Bæredygtig Finans og Finanssektorens Klimapartnerskab. Redegørelsen har været nødvendig for at give et indblik og forståelse af Djurslands Bank som virksomhed, dens kunder og det forretningsområde den opererer i.

I dette kapitel bliver Djurslands Bank regnskab analyseret med henblik på at undersøge om der findes muligheder for at fastholde eller forbedre indtjeningen.

Af ledelsesberetningen i Årsrapporten 2019 fremgår, at (*uddrag, citat*):

- *Det lave renteniveau udfordrer bankens indtjening i den kommende tid....*
- *...der forventes kun en marginal nedgang i udlånmarginalen, som følge af den øgede konkurrence om udlån.*
- 

Med udgangspunkt i kommentaren om, at det lave renteniveau udfordrer bankens indtjening i den kommende tid, undersøges hvorledes indtjeningen fordeler sig på henholdsvis indlån og udlån, og hvorledes rentemarginalerne på indlån og udlån bidrager til indtjeningen.

Grundlaget for analysen er Årsrapporterne 2015 – 2019 for Djurslands Bank.

### 6.1 Analysens dele og deres opbygning

Analysen består af to dele. Den første del undersøger først de seneste 5 års fordeling af indtjeningen sig på de 4 forretningsområder indlån, udlån, gebyr- og provisionsindtægter og andre indtægter, gennem en dækningsbidragsanalyse, jf. Afsnittet om anvendt teori. Den opdeling i 4 forretningsområder er valgt for at belyse, hvor indtjeningen kommer fra, (*Raaballe, 2014*). Hvis der var valgt at se alene på afkastningsgraden (ROIC – Return on Invested Kapital), ville det vise hvor meget den investerede kapital – aktiverne – havde givet i afkast, men det kan ikke ses hvorfra afkastet stammer.

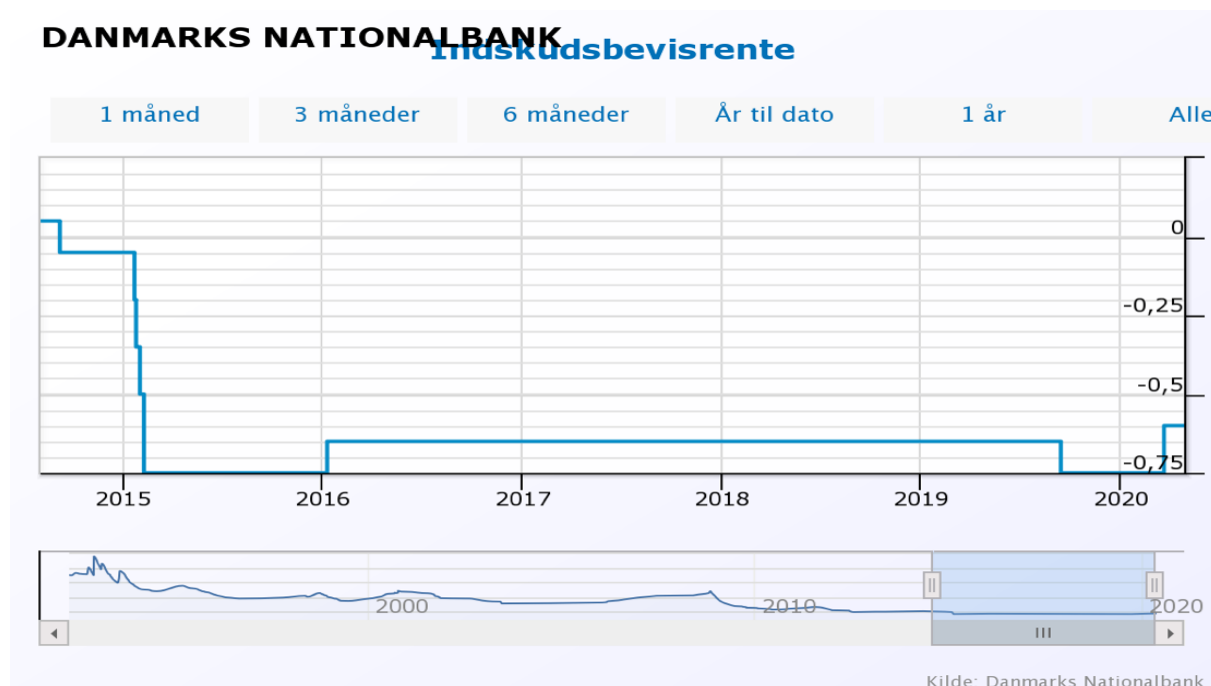
Dernæst undersøges gennem RORAC nøgletallet, der viser det risikojusterede afkast for et forretningsområde. Der beregnes på det samlede udlån, og udlån på delområder, for at se hvilket udlånsområde der giver det bedste afkast.

Til dækningsbidragsanalysen anvendes indskudsbevisrenten som pengemarkedsrente, Danmarks Nationalbanks. Baggrunden for dette valg er, at Djurslands Bank har et stort indlånsoverskud, der traditionelt overvejende placeres i Danmarks Nationalbank. Dette forhold nævnes også i Årsrapporten 2019, side 22 (Djurslands Bank, 2020).

Et alternativ til at anvende indskudsbevisrenten, kunne være at anvende CIBOR3 renten, der anvendes på pengemarkedet som lånerente på 3 måneders sigt til fx funding af udlån, men idet Djurslands Bank har et stort indlånsoverskud, må det antages at dette ikke ville forekomme, eller kun forekomme i mindre grad, selvom der er et paradoks i at CIBOR3 i det nuværende renteniveau ville være billigere end den negative indskudsbevis rente.

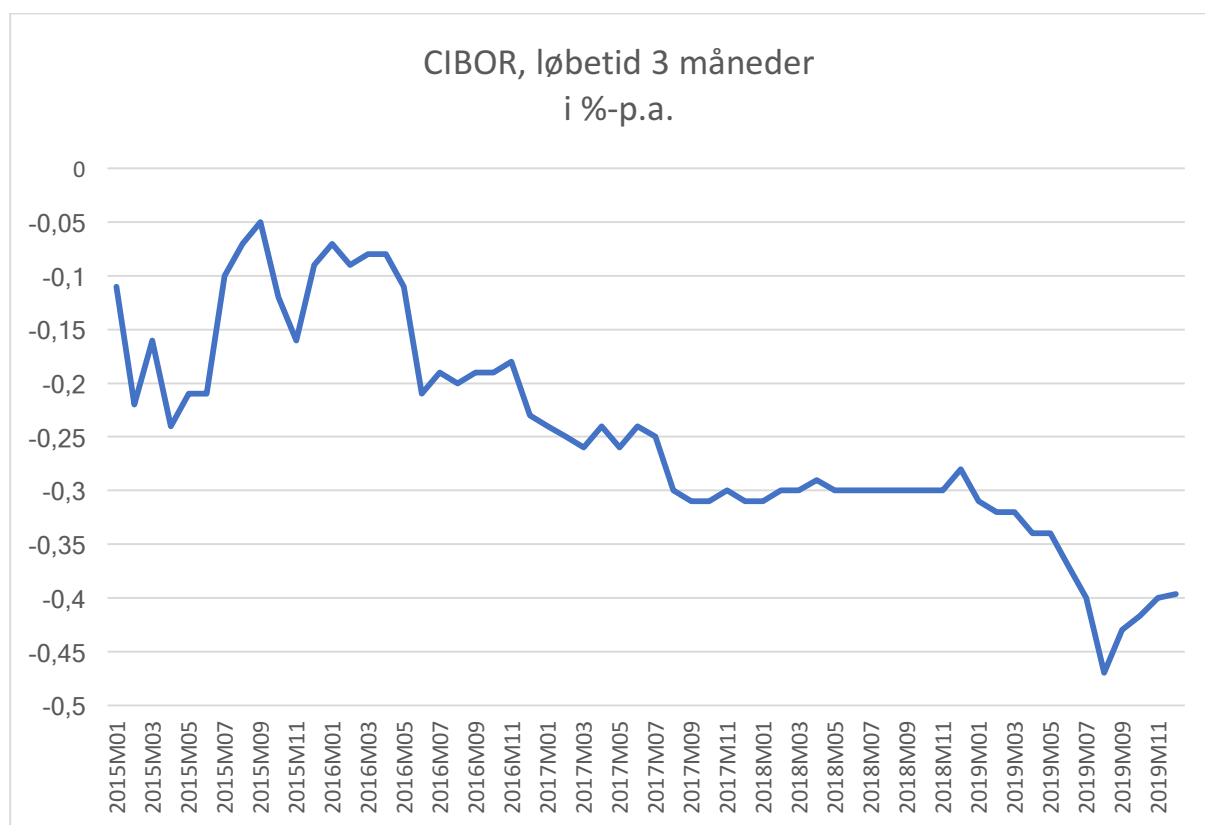
Figurene 13 og 14 nedenfor viser henholdsvis niveauet for indskudsbevisrenten og CIBOR3 i perioden 2015 – 2019. Det ses at indskudsbevisrenten har været i niveauet -0,65% i perioden 2016 – 2019 3. kvartal. I 2015 og slutningen af 2019 har niveauet være -0,75%.

CIBOR3 har i samme periode været faldende til niveauet -0,39 i slutningen af 2019.



**Figur 13 - Indskudsbevisrente 2015 - 2019**

Kilde: Danmarks Nationalbank, indskudsbevisrente 2015 – 2019, (Nationalbank, 2020)



**Figur 14 - Cibor 3, 2015 - 2019**

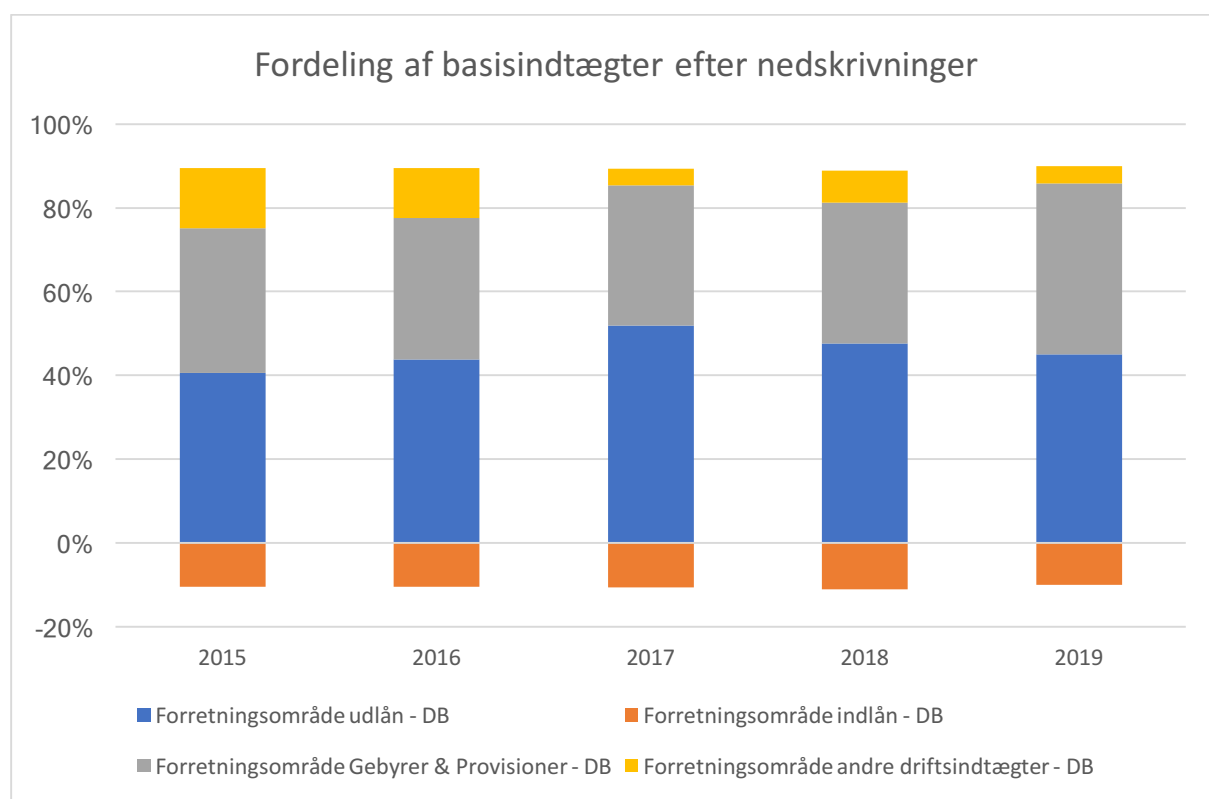
Kilde: Egen tilvirkning, pba. Danmarks Statistik (Statistik, 2020) & DFBF (Facility, 2020)

Af Årsrapporten 2019 for Djurslands Bank fremgår tillige en obligationsbeholdning, hvor det antages at dette vedrører overskudslikviditet, der placeres her for at opnå en højere forrentning end på indskudsbeviser. Denne renteindtægt på obligationsbeholdningen er medtaget under forretningsområdet andre indtægter, idet indtægterne under forretningsområde udlån alene skal være reelle udlån for at kunne beregne udlånsrentemarginalen.

## 6.2 Dækningsbidragsanalyse

Til undersøgelsen af indtjenings- og omkostningsstruktur (Raaballe, 2014) ses på rentemarginaler for ud- og indlån, dækningsbidrag og omkostninger. Der tages udgangspunkt i de 4 forretningsområder / indtægtsområder, udlån, indlån, gebyrer & provisioner og øvrige indtægter. Disse områder findes i årsrapporterne for Djurslands Bank, og der tages udgangspunkt i årsregnskabet 2019.

## 6.2.1 Udvikling i basisindtjening



**Figur 15 - Fordeling af basisindtægter på forretningsområder**

Kilde: Årsrapporter 2015 – 2019, (Djurslands Bank, 2020)

Figur 3 viser basisindtægternes relative fordeling. Vi ser at forretningsområde udlån har en faldende dækningsbidrag gennem de seneste 3 år. Forretningsområde Gebyrer og Provisioner har en stadig større betydning for den samlede basisindtjening, og udgør i 2019 omtrent ligeså stor en andel som basisindtjeningen fra udlån. For gebyrer og provisionsindtægter bør man være opmærksom på at denne indtjeningskilde varierer i forhold til aktivitetsniveauet, og især i perioder med mange konverteringer indenfor boligområdet.

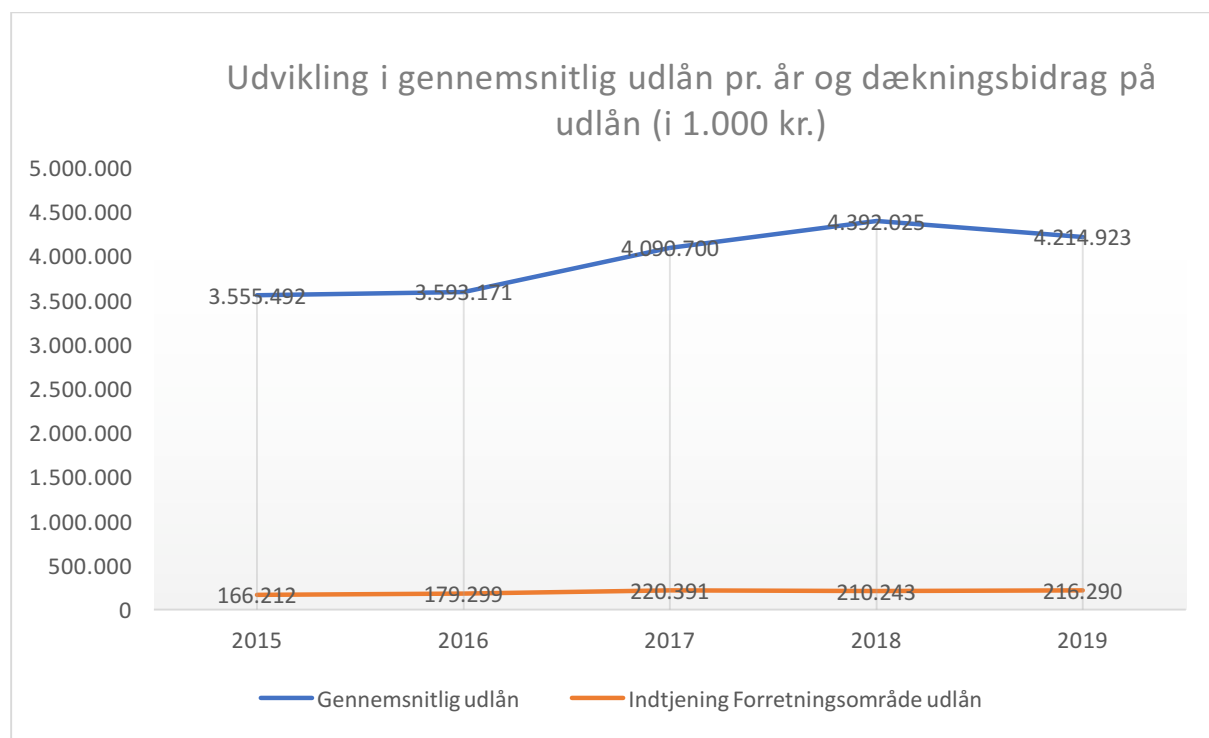
Forretningsområdet indlån er ikke overskudsgivende, som en kombination af indlånsvæksten og den negative pengemarkedsrente jf. nedenfor. Forretningsområde andre driftsindtægter er en residual af basisindtægter i alt og de øvrige forretningsområder.

## 6.2.2 Udvikling i indtjening på forretningsområderne udlån og indlån

Nedenfor vises beregninger på hvor meget henholdsvis indlån og udlån bidrager til indtjeningen. Det er foretaget ved at beregne dækningsbidraget på indlån og udlån, gennem

udlånsrentemarginalen og indlånsrentemarginalen. Af beregningen ses også på udviklingen i rentemarginalerne for udlån og indlån.

### 6.2.2.1 Udlån



**Figur 16 - Egen tilvirkning, Udvikling i gns. udlån og indtjening**

Kilde: (Djurslands Bank, 2020)

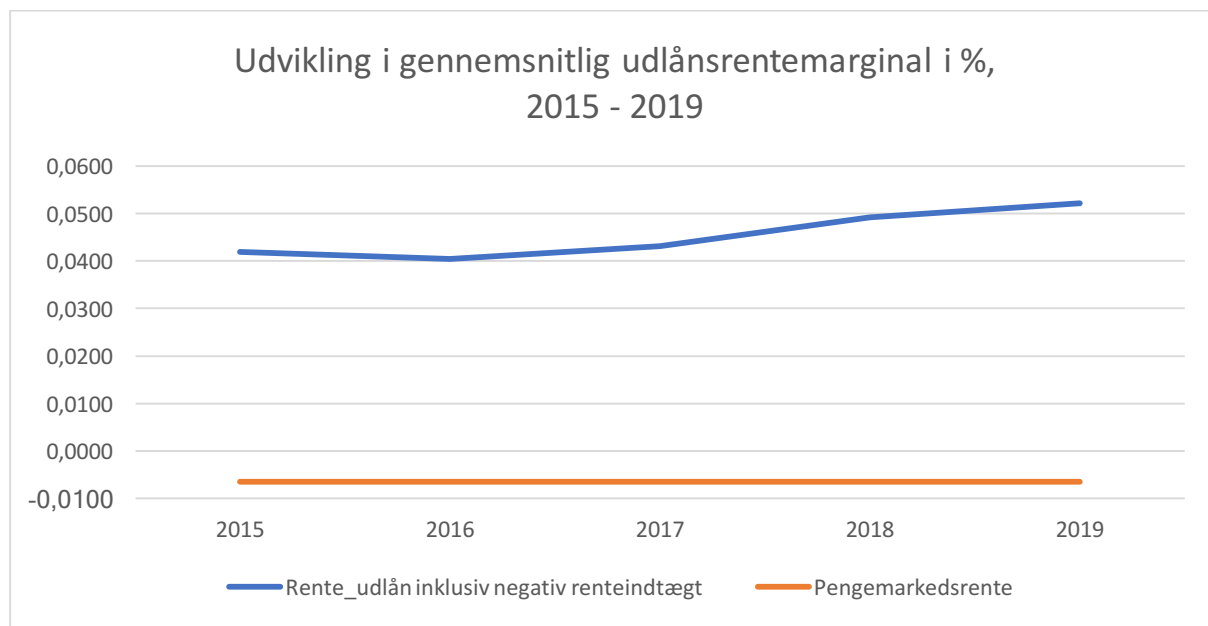
|                                    | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gennemsnitlig udlån                | 3.555.492 | 3.593.171 | 4.090.700 | 4.392.025 | 4.214.923 |
| Indtjening Forretningsområde udlån | 166.212   | 179.299   | 220.391   | 210.243   | 216.290   |

**Tabel 2**

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter Djurslands Bank, (Djurslands Bank, 2020).

Det ses at en vækst i udlånet over perioden fra 2015 til 2018 på ca. 700 mio.kr. har dækningsbidraget på udlån været stigende fra 2015 til 2016, hvorefter det falder gradvist frem til udgangen 2019. Årsagen til det faldende dækningsbidrag det sidste år, 2019, skyldes det

faldende udlån, primært. Dækningsbidraget for forretningsområde udlån er påvirket af de tilbageførte nedskrivninger, der dermed også påvirker den gennemsnitlige udlånsrentemarginal.



**Figur 17 - udvikling i gns. udlånsrente i ft. pengemarkedsrente - udlånsmarginal**

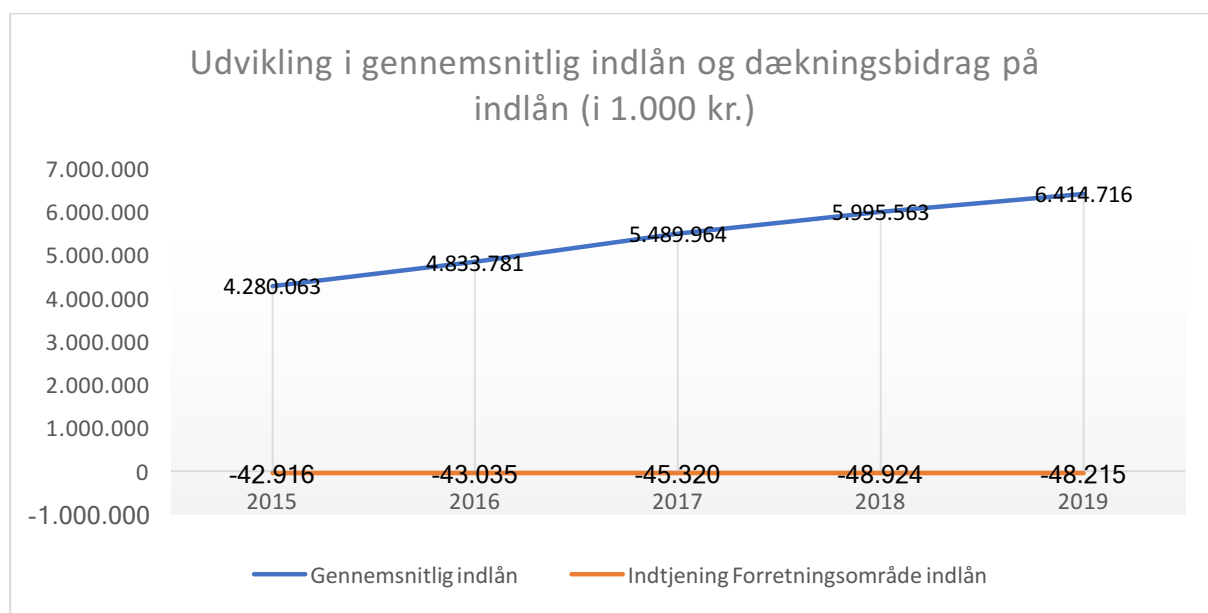
Kilde: Egen tilvirkning pba. (Djurslands Bank, 2020)

#### 6.2.2.2 Indlån

Ser vi på udvikling i dækningsbidraget på gennemsnitligt indlån, i figur 18, er det negativt og faldende i perioden. Dette er på trods af den pænt stigende vækst i gennemsnitligt indlån. Det viser klart udfordringen for Djurslands Bank ved at have haft en stærk tilgang af kunder, tillige med at der opspares mere, tillige med en negativ indlånsrentemarginal, som vist i figur 19 nedenfor.

Det viser også at i den nuværende situation med ekstremt lavt renteniveau, er det en udfordring at have stort indlånsoverskud, idet reglerne om LCR (Liquidity Coverage Ratio), der er det kortsigtede nøgletal for likviditeten, stiller krav til højkvalitetsaktiver indenfor en 30-dages periode, hvor Djurslands Bank vælger at bruge Nationalbankens indskudsbeviser, selvom den negative rente er større end fx CIBOR3.





**Figur 18 - udvikling i gns. indlån og dækningsbidrag indlån**

Kilde: Egen tilvirkning pba. (Djurslands Bank, 2020)

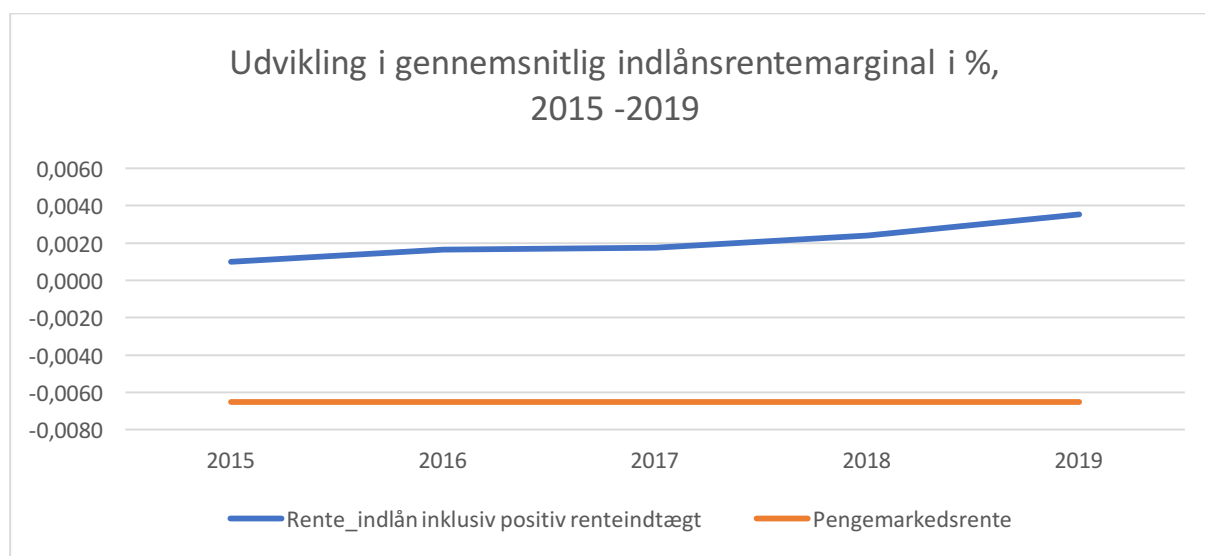
|                                     | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gennemsnitlig indlån                | 4.280.063 | 4.833.781 | 5.489.964 | 5.995.563 | 6.414.716 |
| Indtjening Forretningsområde indlån | -42.916   | -43.035   | -45.320   | -48.924   | -48.215   |

**Tabel 3**

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter, (Djurslands Bank, 2020)

For forretningsområdet for indlån er udviklingen i gennemsnitligt indlån steget med ca. 2,1 mia. kr. Det ses at i samme periode er dækningsbidraget negativt, og faldende.

Indlånsrentemarginalen i figur 19, viser at den gennemsnitlige rente indlånsrente til kunderne er på et stigende niveau, hvilket ikke er hensigtsmæssigt når man i nuværende situation har en negativ pengemarkedsrente. I ledelsesberetningen for Årsrapporten 2019, som nævnt tidligere, fremgår at det er en udfordring for indtjeningen, og at det forventes at der indføres negative renter også for privatkunder.



**Figur 19 - Udvikling i gns. indlånsrentemarginal**

Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter, (Djurslands Bank, 2020)

### 6.2.3 Udvikling i andre indtægter

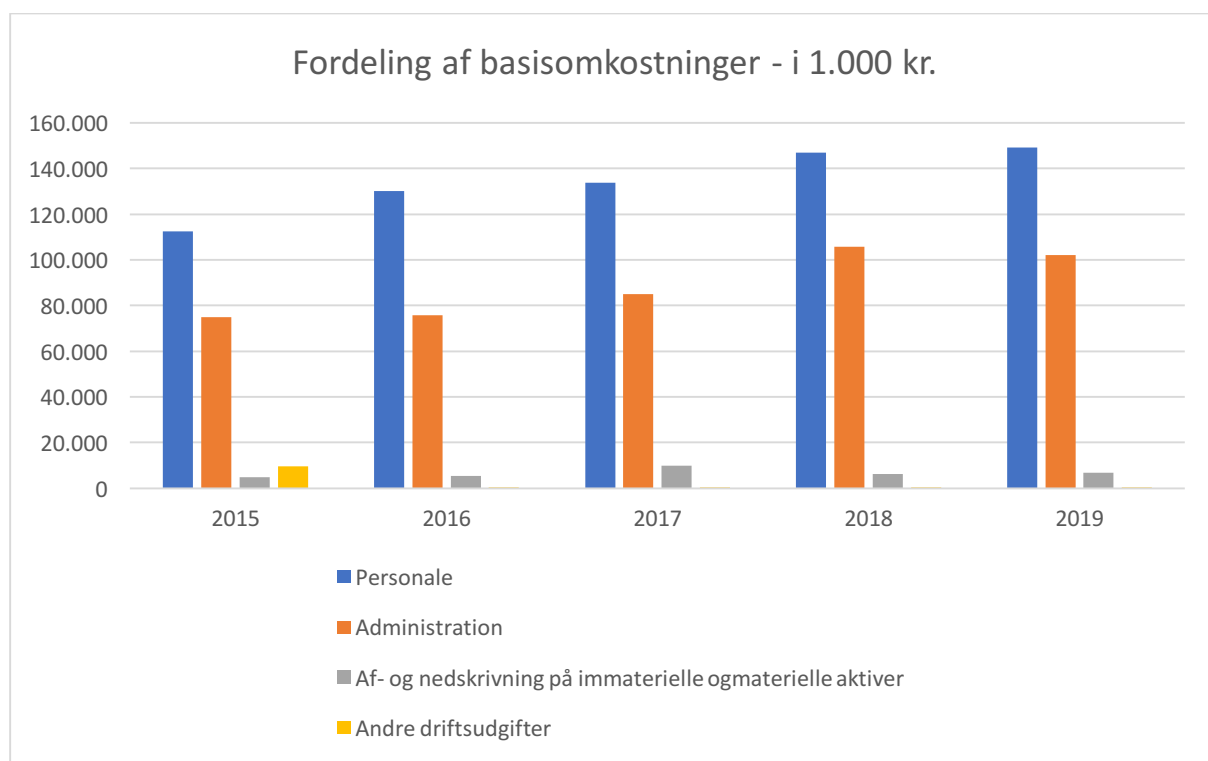
Udviklingen i andre indtægter kommenteres ikke nærmere, dels på grund af at der ikke er tilstrækkelige oplysninger i regnskabet om denne post, og dels på grund af at posten er beregnet som en residual af basisindtægter og øvrige forretningsområder.

### 6.2.4 Udvikling i omkostninger

Ifølge dækningsbidragsmodellen, (Raaballe, 2014), fordeles omkostninger i personaleomkostninger, af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver og andre driftsudgifter. Imidlertid, mener vi at det også er værd at fordele posten totale personaleomkostninger i, reelle personale omkostninger, det vil sige lønomkostninger, og administrationsomkostninger.

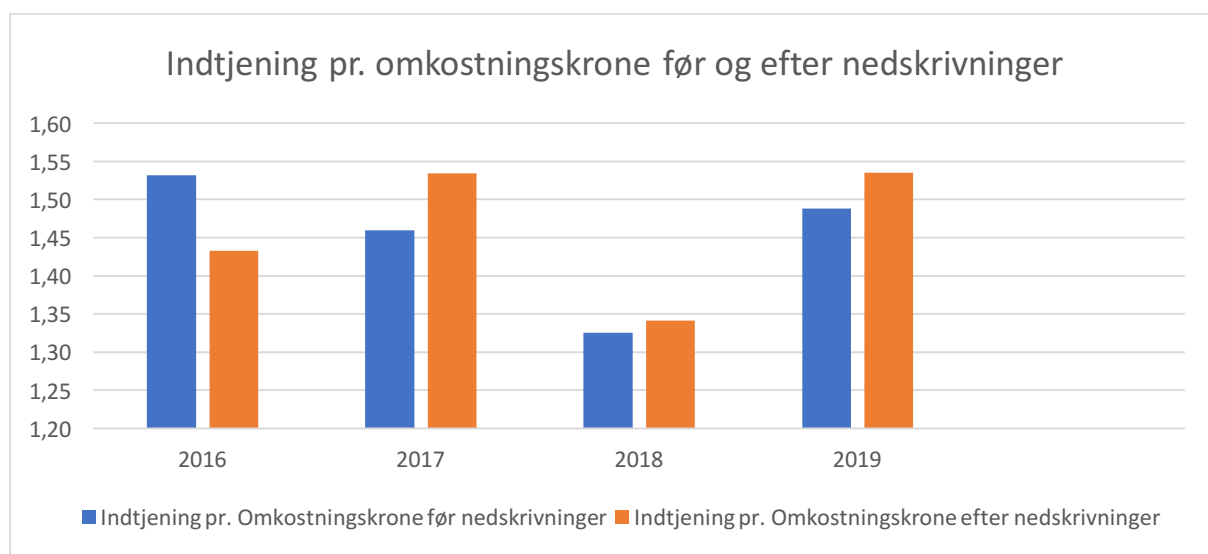
Det begrundes i at indeholdt i administrationsomkostninger, antages at lige husleje og andre omkostninger til filialdrift, hvilket kunne være interessant at undersøge, idet Djurslands Bank har mange filialer i forhold til størrelsen af banken. Desværre, findes der ikke tilgængelige oplysninger, så det må bero på en antagelse.

Når man ser på omkostningerne, udgør personaleomkostning langt den største andel. Derefter administrationsomkostninger. Der er ikke tilgængelige oplysninger om hvad disse indeholder, jf. ovenfor.



**Figur 20 - Basisomkostninger fordelt - i 1.000 kr.**

Kilde: Egen tilvirkning pba. (Djurslands Bank, 2020)



**Figur 21 - Indtjening pr. Omkostningskrone**

Kilde: Egen tilvirkning pba. (Djurslands Bank, 2020)

Det ses af ovenstående figur 21, at indtjening pr. Omkostningskrone forbedres som følge af de tilbageførte nedskrivninger. Vi mener at det ikke giver et helt 'realistisk' billede af indtjening pr. Omkostningskrone, idet man må forvente at den situation ikke forekommer flere år i træk, som det har været tilfældet siden 2017.

Man kan derfor diskutere om tilbageførte nedskrivninger skulle præsenteres i regnskabet som ekstraordinære indtægter, for på denne måde at vise at det ikke er årligt tilbagevendende.

Hvis banken skulle forbedre sin indtjening pr. Omkostningskrone, kan de ske enten ved mere basisindtægter eller færre omkostninger.

## 6.4 Udlånsvækst på 5% i 2020

I ledelsesberetningen, årsrapport 2019, fremgår at banken satser på en udlånsvækst i 2020 på 5%. Samtidig ønsker den også at få en større andel af erhvervskunder.

For at beregne hvilket udlånsområde der er mest rentabelt at satse på anvender vi nøgletallet RAROC, der viser det risiko justerede afkast af den investerede kapital. Det betyder, at når der lånes penge ud, skal der reserveres en andel af kernekapitalen til disse – forudsat at banken kun har kernekapital.

### RAROC

Risk Adjusted Return on Capital. Nøgletallet viser det risikojusterede afkast kapitalen, det vil sige, hvor meget banken tjener efter der er taget højde for den risiko den påtager sig og det kapitalforbrug til generering af dette afkast.

| RAROC på udlånsvækst 5% i 2020:               |               |
|-----------------------------------------------|---------------|
| Samlet udlån - Årsrapport 2019                | 4.161.984.000 |
| Udlånsvækst 5%                                | 208.099.200   |
| Pengemarkedssats                              | -0,65%        |
| Administrationsomkostninger                   | 0,50%         |
| Forventet tab - EL (0,2% jf. Årsrapport 2019) | 416.198       |
| Økonomisk Kapital 22,5% (2023 Kapitalbehov)   | 32.658.568    |
| Udlånsrentemarginal                           | 4,84%         |
| RAROC på total udlånsportefølje               | <b>23,82%</b> |

Figur 22 - Samlet RAROC

Kilde: Egen tilvirkning pba. (Djurslands Bank, 2020)

Udlånsvæksten er beregnet af det samlede udlån. De øvrige forudsætninger er medtaget i figur 22, hvoraf nævnes at udlånsrentemarginalen, er den der blev beregnet og vist i figur 17. Det ses at RAROC er beregnet til 23,82%. Det økonomiske kapitalbehov i 2023 inklusiv NEP-krav er 22,5% (beregnet ved nuværende krav inden Covid-19 krise).

Det betyder at der alt andet lige er plads til en marginal nedsættelse af udlånsrenten, som beskrevet i regnskabet. Her, bør man også være opmærksom på den negative indtjening på indlån, og hvilke tiltag der kan gøres for ikke at forværre situationen, som at opkræve negative renter hos alle kunder.

| Fordeling af forventet udlånsvækst<br>RAROC-beregning:<br>(i 1.000 kr.) | Fordeling | Udlån<br>i 1.000<br>kr | RW   | RWA<br>i 1.000<br>kr. | RAROC<br>pr.<br>Udlåns<br>kategori | Kapitalbehov<br>pr<br>udlånskategori<br>i 1.000 kr. | EL pr.<br>Udlåns<br>kategori |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------|
| Boliglån med pant i fast ejendom - private                              | 10%       | 20.810                 | 35%  | 7.283                 | 51%                                | 1.639                                               |                              |
| Udlån uden pant - private                                               | 5%        | 10.405                 | 75%  | 7.804                 | 22%                                | 1.756                                               |                              |
| Udlån erhverv - SMV                                                     | 40%       | 83.240                 | 75%  | 62.430                | 22%                                | 14.047                                              | 1                            |
| Udlån erhverv                                                           | 20%       | 41.620                 | 100% | 41.620                | 16%                                | 9.364                                               |                              |
| Udlån erhverv med pant i fast ejendom                                   | 25%       | 52.025                 | 50%  | 26.012                | 35%                                | 5.853                                               | 1                            |
| I alt                                                                   |           | <b>208.099</b>         |      | <b>145.149</b>        |                                    | <b>32.659</b>                                       | 4                            |

**Figur 23 - Fordeling af RAROC i udlånsvækst**

Kilde: Egen tilvirkning pba. (Djurslands Bank, 2020)

Efter at have set på den samlede RAROC, er der beregnet i figur 23 RAROC for forskellige udlånsområder, for at finde hvor der det bedste afkast af den økonomiske kapital, idet risikovægtene for de forskellige udlånsområder er forskellige.

Fordelingen af udlån er sat som en forudsætning, da vi ikke har materiale til en præcis beregning. Trods bankens ønske om at få flere erhvervskunder, har vi reserveret et minimum til private – som en del af den almindelige drift.

RAROC pr. Udlånskategori viser, at der på erhverv kan skabes bedst afkast til kapitalen på Udlån til erhverv med pant i fast ejendom.

## 6.4 Delkonklusion

Dækningsbidragsberegningen viser at der er udfordringer i basisindtjeningen, idet rentemarginalen for indlån er negativ. Samtidig med at det gennemsnitlige udlån er faldende, og ikke kan opveje den negative indtjening på indlånet.

Beregningen på omkostninger viser at den acceptable indtjening pr. Omkostningskrone, alene fremkomme på baggrund af tilbageførte nedskrivninger. Samlet set har Djurslands Bank en faldende indtjening og for store omkostninger.

Beregningen af RAROC viser at indtjeningen fra udlånsvækst isoleret set, kunne skabe mere indtjening til økonomisk kapital. RAROC på udlånsområder viser at det er afgørende hvilken risikovægt der er for det specifikke udlånsområde.

## 7. Hvad skal det koste at vælge bæredygtighed?

Gallup (på vegne af Finans Danmark) gennemførte i november 2018 en spørgeundersøgelse (Kantar Gallup, 2018) blandt danske private investorer. I spørgeundersøgelsen konkluderes der at der er stor interesse for bæredygtige investeringer og at mange af investorerne er villige til at gå på kompromis med afkastet.

Man er i mindre grad villig til at betale højere omkostninger for de bæredygtige produkter. Mindre afkast eller højere omkostninger kan jo siges at give det samme resultat i sidste ende. Når de adspurgte alligevel adskiller dem, så vil det formegentligt skyldes at investorerne betragter det "tabte afkast" som en form for velgørenhed til bæredygtighed. Øgede omkostninger indikerer at banken skal tjene flere penge på produktet, hvilket vil give en negativ modtagelse blandt investorerne. Øgede omkostninger kan dog også hænge sammen med øgede udgifter til denne type produkt.

Det konkluderes desuden at de fleste investorer benytter banken og deres bankrådgiver, når de handler investeringsbeviser og at hovedparten af de adspurgte er tilfredse med den rådgivning de får. Bankerne har gennem den efterspurgte rådgivning stor indflydelse på hvordan de danske investorer placerer deres investeringsmidler. Forum anbefaler at bæredygtighed inkluderes som en del af produkttilbuddet og at dialogen om bæredygtighed bliver en naturlig del af rådgivningen. Det er vigtigt at bankrådgiverne fortsat overholder deres rådgivningsansvar (Tinten, 2019) ved bl.a. at foretage en egnethedstest af kunden, for at sikre at produktet er egnet til kunden.

## 8. Implementeringen af bæredygtige produkter i DB

Hvilke 3 produkter vil vi anbefale til DB og hvorfor?

## 8.1 Notat til direktionen

I forbindelse med implementeringen af de bæredygtige produkter ønsker vi at analysere os frem til, hvordan de enkelte produkter bedst muligt bliver implementeret i Djurslands Bank. Dette vil vi gøre som en del af en større projektplan/opgave i Djursland Bank over en periode på 6 måneder.

Vi vurderer at 6 mdr. er en realistisk periode, som implementeringen af produkterne vil køre over. Vi vil anbefale direktionen, at de ansætter en projektleder til opgaven som står for at lede dem godt igennem projektet.

I dette notat har vi taget udgangspunkt i, hvordan vi vil anbefale projektlederen at gribe implementeringen an, hvorfor vores betragtninger, analyser m.m. vil være den egentlige projektlederens opgave.

I de efterfølgende afsnit ses det notat som vi ønsker at præsentere for bestyrelsen i Djursland Bank, hvori det bliver klarlagt hvordan vi ønsker at gribe projektet an og dermed implementering af de bæredygtige produkter. Notatet ses nedenfor og består af en overordnet plan for projektet, hvordan vi vil gribe projektet an samt hvilke ressourcer vi skal gøre brug af i forbindelse med implementeringen.

Som nævnt er planen, at de bæredygtige produkter skal implementeres i banken over en periode på 6 mdr. som også vil ses af den projektplan som vi vil præsentere. Vi vil samtidig klarlægge, hvad det egentlige mål med implementeringen af de bæredygtige produkter er ved at præsentere et målhieraki, samt også gøre klart over for bestyrelsen, hvilke risici der kan være ved at banken implementere bæredygtighed som en del af deres forretning og hvad konsekvensen kan være heraf.

Slutteligt ønsker vi at samle op på implementeringen over for direktionen, samt komme med vores endelige vurdering af om implementering af bæredygtighed i Djurslands Bank er en god idé.

Det er planen, at de 3 produkter som vi har taget udgangspunkt i (lån til bolig, bil og investering) skal implementeres på samme tid, hvorfor projektplanen skal ses som en samlet plan for implementering af produkterne.



## 8.1 De 3 bæredygtige produkter i DB

Vi er nået frem til at vi vil anbefale Djurslands Bank at implementere tre bæredygtige produkter: et investeringsprodukt, et boliglån og et billån. Nedenfor præsenteres de tre produkter:

| Bæredygtig Investering       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produktets egenskaber</b> | <p>Produktet er en pulje, som består af investeringsbeviser og som tilbydes i fire risikoprofiler.</p> <p>Produktet skal tilbydes gennem Djurslands Banks samarbejdspartner, BankInvest.</p> <p>For at vi kan promovere produktet som et bæredygtigt alternativ skal porteføljen scores til at have et markant mindre bæredygtigt aftryk end de øvrige udbudte produkter.</p> <p>Kriterierne for bæredygtighed skal leve op til følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bidrag til FN's verdensmål: min. score 3 (høj)</li><li>• CO2 udledning: min 20% lavere end Benchmark</li><li>• ESG rating: AA&lt;</li></ul> <p>Produktet skal sammensættes med et forventeligt attraktivt afkast, men det vil være acceptabelt hvis afkastforventningerne er lidt lavere end hos BankInvest Optima. Bankomkostningerne vil være de samme som for Optima.</p> <p>Formålet med produktet er at tilbyde et bæredygtigt alternativ til Optima og rådgive kunderne aktivt inden for bæredygtig investering.</p> |
| <b>Design</b>                | <p>Produktet skal kunne handles via kundernes netbank og af bankrådgiverne. På Djurslands Bank's hjemmeside skal der være en informationsside som promoverer og giver indblik i produktet.</p> <p>Det bliver BankInvest, som sammensætter porteføljen ud fra de kriterier som Djurslands Bank præsenterer dem for.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Målgruppe</b>             | <p>Målgruppen er alle som investerer. Vi forestiller os at produktet især vil have interesse for den yngre generation, som går meget op i bæredygtighed.</p> <p>Produktet henvender sig både til investering af frie midler, børneopsparinger og pensionsmidler. Vi vil i første omgang</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | særligt være målrettet de frie midler, da vi forventer at det er her efterspørgslen vil være størst. Pensionsordningerne har en lang løbetid og et forventet lavere afkast vil derfor have en større indvirkning, end for investerede frie midler med en kortere løbetid. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Energilån                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produktets egenskaber</b> | <p>Produktet henvender sig til boligejere med ældre boliger, som ønsker at energiforbedre deres ejendom så Djurslands Bank kan vurdere hvor meget denne lånetype vækster og kan synliggøre den indsats de gør på området.</p> <p>Produktet udspringer fra det eksisterende produktudbud "Energilån" (Anon., u.d.), som vi ønsker at optimere, så det i højere grad lever op til de regulatoriske krav. I dag kan Djurslands Bank ikke måle på produktets vækst, da lånetypen ikke segmenteres ift. låneformålet (Anon., u.d.). Energilånet skal fremover segmenteres,</p> <p>Energilånet skal fortsat være et banklån med lave oprettelsesomkostninger på 2.600kr. De kunder som har mulighed for at finansiere energiforbedringerne som realkreditlån skal også få glæde af fordelene ved energilånet og tilbydes samme lave oprettelsesomkostninger på 2600kr (+ omkostninger til staten).</p> |
| <b>Design</b>                | <p>Der skal udvikles en flot digital platform på Djurslands Banks hjemmeside, som oplyser om lånet og giver et overblik over eksempler på energiforbedrende tiltag.</p> <p>Fordelene ved at energirenovere sit hus skal præciseres på en overskuelig og brugervenlig måde. Der skal være regneeksempler hvor man kan se ydelsen på lånet sat op imod de fordele som man vinder ved forbedringen (fx øget ejendomsværdi og lavere forbrugsudgifter)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Målgruppe</b>             | Målgruppen for produktet er boligejere og henvender sig især til dem som bor i ældre huse med en lav score i energirapporten. Lånet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>kan også være attraktivt for nyere huse, hvor det fx kan anvendes på at installere solceller, jordvarme mm.</p> <p>For at kunne optage lånet, skal der kunne tages sikkerhed i boligen.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Online bil                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produktets egenskaber</b> | <p>Produktet er et online billån og henvender sig til de kunder som skal ud at købe ny bil.</p> <p>Lånet tilbydes som en onlineløsning, hvor kunderne selv udfylder og vedhæfter de informationer som banken har brug for til at bevilge lånet. Der er krav om en udbetaling på 20% og der gives svar inden for max 24 timer.</p> <p>Billånet belønner de kunder som vælger at tænke ind i bæredygtighed når de vælger bil. Lånet har en variabel rente, som fastsættes ud fra 3 kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biltype: el, brint, hybrid, diesel eller benzin.</li> <li>• Km/l brændstof (fossil, diesel og benzin)</li> <li>• Pris</li> </ul> <p>I praksis vil bilmærkerne blive inddelt i 4 klassifikationer på baggrund af ovenstående kriterier og det vil være synligt for kunderne hvilken bæredygtighedskategori bilen befinder sig i.</p> <p>Bilens pris er valgt som et parameter for at kunne tilbyde en lavere rente til de kunder som køber dyrere biler og som der dermed tjenes mest på.</p> <p>Billånet vil have en fast lav stiftelsesomkostning på 1000 kr.</p> <p>Lånet vil fremgå af netbank og være sat op som en kredit, hvor der er mulighed for at ind- og udbetale.</p> |
| <b>Design</b>                | <p>Lånet tilbydes som en onlineløsning, hvor kunderne selv udfylder og vedhæfter de informationer som banken har brug for til at bevilge lånet. De fleste ansøgninger på produktet skal resultere i en autobevilling, så Djurslands Bank sparer omkostningerne ved at have en medarbejder inde over.</p> <p>Der er en risiko for at kunderne udfylder bevillingskriterierne forkert og bliver godkendt selvom de i banken havde fået afslag.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>For at imødekomme dette er det vigtigt at designet og vejledningen er klar og tydelig. Nogle af bevillingerne vil desuden ryge til spottest<sup>2</sup> hos kundens rådgiver, for en manuel gennemgang af oplysningerne.</p> <p>Bankerne taber generelt ikke så mange penge på billån, så risikoen forventes at være lille.</p>                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Målgruppe</b> | <p>Målgruppen for billånet er de kunder som har en ligetil god økonomi og som er selvbetjent. Der er meget konkurrence på markedet for billån og alle forhandlere presser på for at få kunderne til at tegne lån gennem den låneudbyder de samarbejder med. For at være konkurrencedygtige vil det ikke renten, som billånet sælges på, men produktets egenskaber. Produktet er let tilgængeligt online, der gives hurtigt svar, fleksibelt (mulighed for ind- og udbetaling, samt indfrielse), gennemsigtigt og synligt i netbank.</p> |

**Figur 24 - Egen tilvirkning**

I forbindelse med implementeringen af de bæredygtige produkter i Djurslands Bank skal alle bankrådgivere fremover til at rådgive deres kunder om bæredygtighed. Det stiller også krav til at bankrådgiverne selv sigter imod at være mest muligt bæredygtige og gøre brug af Djurslands Banks digitale løsninger, som gør at der spares papir, tid, transport og andre ressourcer. Derfor vil det også være en del af projektet at bankrådgiverne i Djurslands Bank bliver endnu bedre til at tilbyde onlinemøder.

I dag slår Djurslands Bank sig på at være en lokal bank, og de lader det være op til kunderne at vælge mellem et fysisk møde og et onlinemøde. Over tid forventer vi at kunderne af sig selv komme til at efterspørge de digitale løsninger, efterhånden som den yngre generation bliver en større andel af kundeandelen. Vi mener at Djurslands Bank fremover skal have en mere proaktiv tilgang for at få kunderne over på de digitale løsninger, så de bidrager bedre til at leve op FBF's anbefalinger. Der er ikke udadtil (vi kender ikke til eventuelle interne målsætninger) sat konkrete mål på området, men de skriver i deres plan for 2020 at de "fortsat vil optimere brugen

<sup>2</sup> SPOT-test er en kontrolfunktion, hvor der udvælges digitalt hændelser til kontrol.

af virtuelle møder såvel internt som eksternt". For at opnå at optimere de virtuelle møder, er det nødvendigt at fastlægge et mål. En realistisk målsætning kunne fx være at hver 3. møde afholdes som onlinemøde eller at alle rådgivere som min. afholder 2 onlinemøder om ugen.

## **8.2 Projektets opbygning**

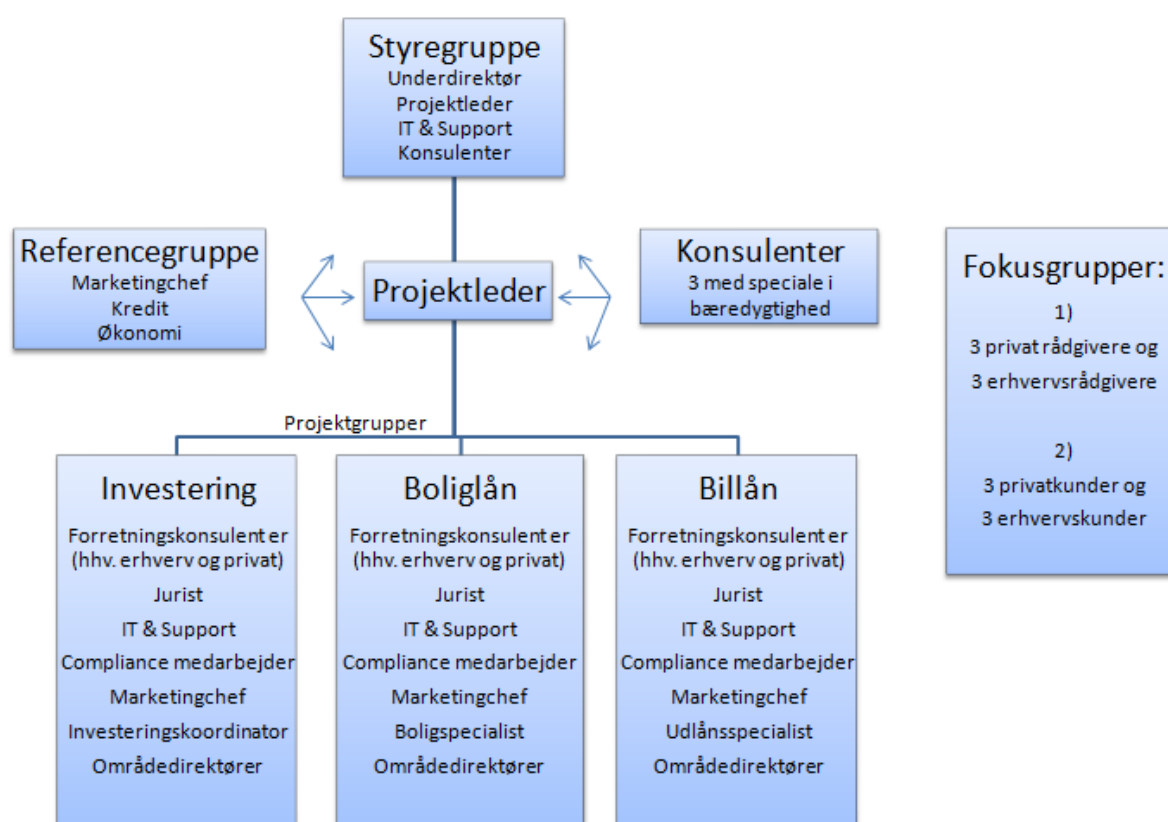
### **8.2.1 Projektgruppen**

Vi har valgt at gennemføre implementeringen af de tre bæredygtige produkter, i ét samlet projekt. Det har vi valgt, fordi vi mener at dette vil være det mest ressourcebesparende, effektive, og give den bedste sammenhæng imellem produkterne. Da de tre produkter vedrører forskellige produktkategorier, har vi valgt at opdele projektdeltagerne i tre forskellige projektgrupper. De fleste deltagere er dem som skal designe og udvikle produkterne og er med i alle tre grupper.

Vi har også valgt at inddrage to områdedirektører i grupperne. Vi forestiller os at Johnny Kjærgaard og Peter Bredal vil varetage opgaven, da de udover at være områdedirektører i hver

sit område for henholdsvis privatområdet og erhvervsområdet. Filialdirektørerne vil kunne bidrage med en ledelsesmæssig vinkel på behovet i deres filialer.

Ved at inddrage dem tidligt i projektet, giver vi dem mulighed for at påvirke resultatet og mindsker risikoen for at de efterfølgende kommer med forespørgsler på produktændringer. Vi forventer at områdedirektørernes opbakning kan have en stor positiv påvirkning på modtagelsen af produktimplementeringen blandt medarbejderne. I hver gruppe er der derudover en produktspecialist, som skal bidrage med konkret viden på produktniveau.



Figur 25 - Egen tilvirkning pba. (Mikkelsen & Riis, 2016)

De to fokusgrupper har til formål at få inddraget slutbrugerne (rådgivere og kunder), så produkterne kommer til at passe til efterspørgslen. Da produkterne henvender sig både til privat og erhvervs-kunder har vi valgt at inddrage begge dele, da de muligvis kan byde ind med forskellige vinkler. Det var også op til overvejelse at opdele fokusgrupperne yderligere, så der

var blevet i alt fire fokusgrupper, men af hensyn til tidsforbrug og ressourcer, vil det være mest effektivt at samle privat og erhverv.

Referencegruppens formål er at bistå med rådgivning til projektet, samt gennemgå materialer og analyser fra projektet. I referencegruppen har vi valgt at sammensætte et hold, som er stærke på det økonomiske perspektiv i projektet. Vi har brug for deres rådgivning i forhold til de økonomiske og kreditmæssige beslutninger som der skal træffes i projektet, bl.a. prisfastsættelse. Referencegruppen skal også anvendes til at tage ved lære af tidligere erfaringer, så vi begrænser risikoen for fejl og så vi udnytter projektets ressourcer mest muligt effektivt. Så vidt det er muligt vil de medarbejdere som deltager i referencegruppen have erfaring fra lignende projekter.

Til projektet har vi valgt også at anvende 3 konsulenter. Det er et dyrt valg at trække konsulenter ind i projektet, men vi er nået frem til at det i dette projekt er nødvendigt. Konsulenterne skal kunne løfte opgaven med at uddanne vores medarbejdere inden for bæredygtighed, samt supportere projektgrupperne inden for dette område. Konsulenterne får hver sin opgave i projektet.

De to af konsulenterne skal supportere projektgrupperne med deres ekspertise indenfor bæredygtighed.

Den første tager sig af investeringsproduktet, mens den anden står for de to udlånsprodukter. Den tredje skal lave et e-learningkursus, som alle medarbejdere skal bestå og som skal opdateres årligt. Dette vil samtidig være i overensstemmelse med anbefalingerne fra FBF, som går på at medarbejderne skal uddannes inden for dette område.

Udover e-learning skal konsulenten også skulle uddanne en gruppe "superbrugere" blandt rådgiverne. Formålet er at inddrage medarbejderne til at tage ansvar for opgaven om at bruge produkterne. Vi mener at den bedste inspirationskilde findes i deres kollegaer. De medarbejdere som indgår i vores fokusgruppe, vil naturligt også blive en del af superbruger-gruppen

### 8.3 Projektets forløb

I løbet af projektet vil der være behov for at inddrage projektdeltagerne på forskellige tidspunkter alt efter hvilken rolle projektdeltageren spiller i den fase som projektet befinder sig i. Formålet med faseinddelingen er at give et overblik over projektførløbet. Vi har valgt at inddele projektet i nedenstående faser.

| Faser                    | Beskrivelse                                                                                                                                                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Idemodning</b>     | Projektets rammer defineres, bl.a. sammensætning af projektgruppen, budgettering og målsætning.                                                                   |
| <b>2. Foranalyse</b>     | Analyse af produktets kunnen, anvendelse og formål                                                                                                                |
| <b>3. Design</b>         | Beskrivelse af produktets design (indhold, layout, funktioner mm), så IT-afdelingen ved hvad de skal udvikle.                                                     |
| <b>4. Udvikling</b>      | Den tekniske udvikling af produktet.                                                                                                                              |
| <b>5. Test</b>           | Produktet testes af på brugerniveau, så eventuelle tilrettelser.                                                                                                  |
| <b>6. Implementering</b> | Rådgiverne oplæres i brugen af produktet, som efterfølgende præsenteres for kunderne.                                                                             |
| <b>7. Opfølgning</b>     | Afslutningsvis følges der op på projektets forløb (bl.a. budget, målopfyldelse) og produktet kvalitet (er slutbrugerne tilfredse eller skal der ske tilrettelser) |

Figur 26 Egen tilvirkning pba. (Mikkelsen & Riis, 2016)

Nedenstående tabel giver et overblik over i hvilke faser af projektet vi vil inddrage de forskellige projektdeltagere.



|               | Idemodning | Foranalyse | Design | Udvikling | Test | Implementering | Opfølgning |
|---------------|------------|------------|--------|-----------|------|----------------|------------|
| Styregruppen  | X          |            |        |           |      |                |            |
| Projektleder  | X          | X          |        |           | X    |                | X          |
| Områdedirekt. |            | X          |        |           |      |                | X          |
| Forretningsk. |            |            | X      | X         |      |                |            |
| Jurist        |            |            | X      |           |      |                |            |
| IT & support  |            | X          | X      | X         |      |                |            |
| Compliance    |            |            | X      |           |      |                |            |
| Marketingchef |            | X          |        |           |      | X              |            |
| Specialist    |            | X          | X      |           | X    | X              |            |
| Konsulenter   |            | X          |        | X         |      | X              |            |
| Fokusgruppe1  |            | X          |        |           | X    | X              | X          |
| Fokusgruppe2  |            | X          |        |           | X    |                |            |

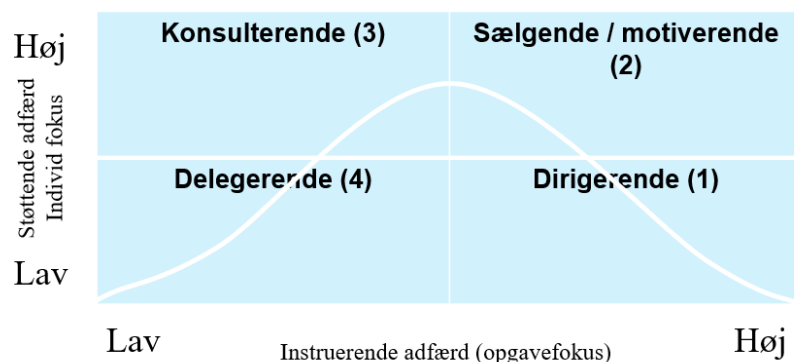
Figur 27 Egen tilvirkning pba. (Mikkelsen & Riis, 2016)

I starten af projektet er det styregruppen og projektlederen der har de afgørende roller. De skal træffe beslutningerne om rammerne for projektet og sætte de øvrige projektdeltagere ind i projektets formål. Hvis projektet forløber godt, vil der være et begrænset behov for at inddrage styregruppen undervejs i projektet. Deres rolle vil være at referere projektets forløb videre til Bankdirektøren og træffe større beslutninger, som der måtte opstå undervejs.

### 8.2.1 Instruerende adfærd

Når vi har fået styr på projektets forløb samt projektdeltagerne vil vi derefter finde ud af, hvordan vi skal agere som projektledere for de enkelte grupper og personer og hvornår I projektfasen vi vil lede på en specifik måde, for at få vejledt og ledet de enkelte grupper bedst muligt undervejs. En god metode at benytte her for at sikre os vi agerer korrekt er, Situationsbestemt ledelse som Hershey og Blanchard har lavet en teori omkring i 1977. (Riis, 2011)

Nedenfor ses, hvad vi som projektledere vil være høj/lav på ud fra om vi ønsker at lede med en støttende adfærd i den enkelte fase eller om vi ønsker at være høj/lav på en instruerende adfærd.

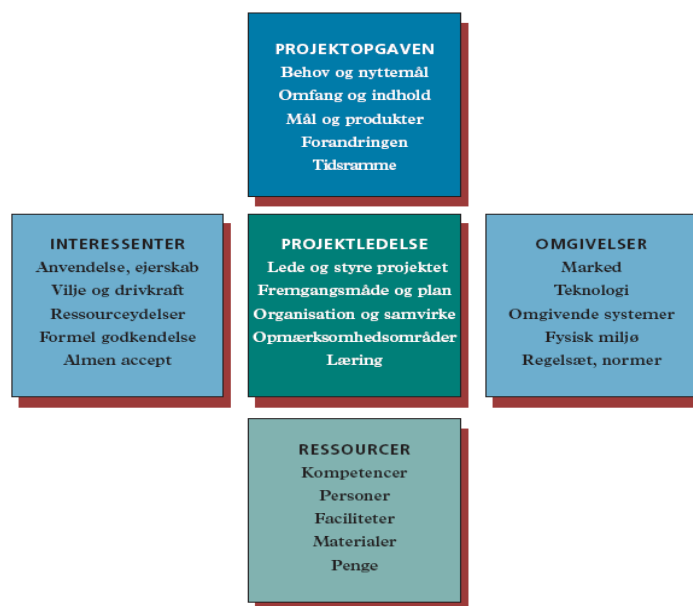


Ud fra ovenstående model som vi har taget udgangspunkt i, er vi kommet frem til, at skal vi opnå den bedst mulige ledelsesmæssige stil igennem hele projektet vil vi agere ud fra følgende i de enkelte faser:

| Instruerende adfærd |                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Idemodning:         | Sælgende og konsulterende (høj støttende adfærd samt høj instruerende adfærd) |
| Foranalyse:         | Konsulterende og sælgende (høj instruerende adfærd samt høj støttende adfærd) |
| Specifikation:      | Dirigerende (Høj instruerende adfærd og lav støttende adfærd)                 |
| Udvikling:          | Sælgende/motiverende (Høj instruerende adfærd og høj støttende adfærd)        |
| Test:               | Dirigerende (Høj instruerende adfærd)                                         |
| Implementering:     | Dirigerende (høj instruerende adfærd og lav støttende adfærd)                 |
| Opfølgning:         | Konsulterende (høj støttende adfærd og lav instruerende adfærd)               |

## 8.4 5X5 modellen - LH

For at belyse, hvordan vi vil organisere, lede og styre implementeringen af de bæredygtige produkter vil vi tage udgangspunkt i et værktøj som netop kan bruges som en god huskeliste i forbindelse med projektets start – teorien som vi benytter, hedder 5x5 modellen. (Riis, 2011)



Figur 28 5X5 modellen. Kilde: Lektion 1 - projektledelse

5x5 modellen betragtes som en ledelsesmodel og består af nogle forskellige parametre, som belyses nedenfor, hvordan vi ønsker at gribe dem an.

### 8.4.1 Omgivelserne

Først og fremmest vil vi kigge på det parameter som hedder *omgivelserne*. Her vurderes, det at det først og fremmest er vigtigt og se på de markeds-mæssige muligheder. Hvilke markeds-mæssige muligheder vil de bæredygtige produkter have i Østjylland og hvor stor vil efterspørgslen være efter sådanne produkter.

Djursland består af naturskønne områder – herunder Helgenæs, Kalø, Mols Bjerger og Nordby Bakker. (Anon., u.d.) Det vurderes, at mange af dem som bor på Djursland værdsætter deres naturskønne omgivelser og derved vil sætte pris på bæredygtighed. Det ses også af Djursland har fokus på at skabe en bæredygtig kystkultur der vil sikre et bæredygtigt livsgrundlag og skabe mere liv og nye arbejdspladser.

Derudover ses der på, hvordan de kan gentænke, hvordan de fisker, høster, forarbejder og sælger havets råvarer på en måde, der er bæredygtig, både miljømæssigt, socialt og økonomisk. (kultur, u.d.). Djursland består desuden af øklandsbyen, Friland hvor mennesker eksperimenterer med at indrette hverdagen anderledes med vægt på bæredygtig livsstil (Anon., u.d.). Derudover ses det også at bæredygtighedens hus ligger på Djursland i Grenaa (Anon., u.d.) og den første private bolig som betragtes som verdens bæredygtigste hus ligger ligeledes i Grenaa som stod færdigopført i januar 2020 (Anon., 2020)

Det ses altså, at tager man et hurtigt kig på Djursland og omgivelser omkring arbejdet der med bæredygtighed inden for mange sektorer allerede i dag, hvorfor det også vurderes at bæredygtighed er en del af en naturlig hverdag for mange af indbyggerne på Djursland.

Derudover vil vi også se på, om der er andre banker/konkurrenter i nærområdet som allerede tilbyder bæredygtige produkter, så vi ikke kommer ud med et lignende produkt, men sørger for at skille os ud her. Da banken kommer ud med 3 bæredygtige produkter er det vigtigt, at der løbende holdes øje med konkurrenterne så de ikke ”tager” ideen og implementere det hurtigere end Djursland Bank kan gøre det. Det vurderes, at det gælder om at være ”first-mover” på denne lancering for at få den størst mulige efterspørgsel fra kunderne.

Vi skal desuden også sikre os, at de regelsæt - herunder Compliance bliver overholdt i de produkter vi nu implementere i banken.

Derudover vil vi også se på, om der er andre banker/konkurrenter i nærområdet som allerede tilbyder bæredygtige produkter, så vi ikke kommer ud med et lignende produkt, men sørger for at skille os ud her.

#### **8.4.2 Interessenterne**

Når vi har set på omgivelser, vil det være oplagt at kigge på, hvilke interessenter som vil være en del af projektet samt hvem vi skal tage højde for. Her skal der lægges en klar plan for, hvem

vi har brug for til at hjælpe med projektet/implementeringen, hvem er projektet målrettet til og hvem er det som primært vil stå for de formelle godkendelser undervejs i projektet.

Dem som er beskrevet i selve projektplanen samt i afsnittet ”projektgruppen” er dem som vi skal have fokus på, da de vil være de største hjælpere undervejs. Derudover skal alle medarbejdere i Djursland Bank have løbende information omkring projektet, så de føler sig godt rustet når de skal ud og præsentere produkterne for deres eksisterende samt nye kunder.

Projektet er målrettet til både eksisterende og nye kunder. Produktet ”boliglån” vil være alt fra dem som har etableret sig med familie og ønsker eksempelvis at energioptimere deres bolig, til seniorer hvor der bolig fra typisk 60’erne og 70’erne trænger til at blive renoveret med fokus på energioptimering.

Bilproduktet vil være fra de helt unge, hvor det ses at en stor gruppe som er født efter 2001 har fokus på bæredygtighed (Anon., u.d.) og helt op til seniorerne som skal have deres sidste økonomiske bil.

Mht. investeringsproduktet vil det typisk henvende sig fra de etablerede familier og årgangene som er ældre, hvis vi taler investering af frie midler. Det er ofte dem, hvor det ses at der er så meget likviditet at de ønsker at investere.

De kunder, hvor de har pensionsopsparinger som er investeret i pulje er typisk samme målgruppe som med frie midler, men også unge som allerede har taget stilling til at de ønsker at oprette en pensionsopsparing.

En anden vigtig interessent som skal være en del af ”huskelisten” fra starten, er de lokale medier. Der skal være fokus på at få aktiveret dem i forbindelse med lanceringen af produkterne, så vi sikrer os at nyheden kommer ud til beboerne på Djursland på bedste vis. Dette gælder både de lokale aviser, men også radio spots kunne være oplagt mulighed. Desuden skal markedsføringsafdelingen i Djursland Bank have fokus på, at få sat fokus på bæredygtighed og de 3 produkter på Djurslands Banks hjemmeside samt plakater m.m. til filialernes vinduer.

#### 8.4.3 Ressourcerne

Når vi har styr på omgivelserne og interessenterne ved vi først og fremmest, hvilke *ressourcer*

vi skal bruge for at gennemføre projektet. Hvilke kompetencer skal de enkelte folk have som skal hjælpe med at implementere produkterne og hvor mange penge skal der afsættes til projektet.

For at finde ud af, hvor mange penge der skal afsættes til projektet, vil vi først og fremmest gå ind og vurdere, hvordan mange reelle timer der skal afsættes til implementeringen og korte det ned til antal timer pr. uge.

Eksempelvis vil styregruppen – herunder også projektlederen samt bankdirektøren være i gang med projektet i løbet af de første 4 uger.

Hvis Projektlederen fx får 1.500 kr. i timen og er på fuldtid. Dvs. alene i de første 4 uger vil der skulle afsættes 222.000 kr. til ham.

Bankdirektøren som ligeledes er en del af projektet on/off får fortsat sin eksisterende løn, hvorfor der ikke skal bugettes med yderligere løn til ham.

Denne metode vil vi benytte samlet set over de 6 mdr. måneder for at budgettere med løn til alle involverede parter.

Derudover skal der også afsættes penge til markedsføring. Marketing skal bruge ekstra ressourcer på at finde et godt layout til hjemmesiden, hvor de 3 produkter beskrives. Derudover vurderes det også, at det vil give værdi at markedsføre produkterne lokalt på Djursland. Dette vil både være via lokalavisen men også nogle spotreklamer på lokale radiostationer og evt. i forbindelse med lokale nyheder, for at skabe ekstra opmærksomhed omkring de nye tiltag.

Det skal nævnes, at for god orden skyld vil vi benytte os af en af medarbejderne fra økonomiafdelingen til at vurdere om lønningerne er realistiske

Det skal nævnes, at for god orden skyld vil vi benytte os af en af medarbejderne fra økonomiafdelingen til at vurdere om lønningerne er realistiske.

#### **8.4.4      Projektopgaven**

Når der er kommet styr på ovenstående er det muligt for os, at få beskrevet selve projektopgaven. Her vil det blive endelig fastsat hvad selve projektopgaven skal indeholde samt tidsrammen for projektet som vi har fastsat til 6 mdr.

Afslutningsvis er det desuden vores opgave som projektledere at finde ud af, hvordan vi ønsker at håndtere projektet, hvad skal fremgangsmåden være og hvilke opmærksomhedsområdet skal vi være særligt opmærksomme på, som vi har beskrevet længere nede i risikoanalysen.

## 8.5 Projektplanen

Projektplanen er vedlagt som bilag 2 og er udarbejdet som en koordinations- og styringstidsplan (Mikkelsen & Riis, 2016). Vi har valgt at lave denne type projektplan fordi den giver et ret præcist overblik over projektets forløb og brug af ressourcer. Det er vigtigt i et projekt af denne størrelse. Derfor har vi også planlagt at styregruppen holder møde hver 2. uge under hele projektførelsen. Projektplanen skal fungere som et værktøj som hjælper dem til at styre projektet. Det er deres ansvar at projektet bliver gennemført i henhold til det planlagte og at de har overblikket til at træffe de nødvendige beslutninger undervejs i projektet.

Projektplanen er for overblikkets skyld opdelt i faser. I hver fase bliver hovedaktiviteterne beskrevet og der fastsættes en tidsramme, samt et overblik over de menneskelige ressourcer der anvendes.

### Fase 1: Idemodning

| Nr | Betegnelse                                          | Budgetterede antal timer | Forbrugte antal timer | Tidsplan (uge nr) |    |    |    | Ressourcer: bankdirektør (BD), styregruppen (ST), projektleder (PL), områdedirektører (OD), forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT & support (I&S), compliance (CPL), marketingchef (MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper (FG) og referencegruppen (RF) | Afhængig af               |
|----|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|----|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|    |                                                     |                          |                       | juni              | 23 | 24 | 25 | 26                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |
|    | <b>Fase 1: Idemodning</b>                           |                          |                       |                   |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Fase 1: Idemodning</b> |
| 1  | Formøde omkring projektideen                        | 15                       |                       |                   |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                | ST, BD, PL                |
| 2  | Skrive indstilling /nedsættelse af ST               | 10                       |                       |                   |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                | PL                        |
| 3  | Godkendelse af indstilling hos bankdirektøren og ST | 5                        |                       |                   |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                | PL, ST, BD                |
|    | Møde i styregruppen                                 | 4                        |                       |                   |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                | ST                        |

I Idemodning's fasen sættes rammerne for projektet. Projektlederen laver i samråd med styregruppen og bankdirektøren en projektformulering, som definerer projektets forhold (mission, forudsætninger, idégrundlag).

Ud fra de aftalte rammer laver projektlederen en projektplan, som godkendes i styregruppen og af bankdirektøren. Projektplanen består dels af den skemaopsatte projektplan (som gennemgås her), og dels af en skriftlig plan med bl.a. opgavebeskrivelse, målbeskrivelse, interessentanalyse mm (Mikkelsen & Riis, 2016).

## Fase 2: Foranalyse

| Nr | Betegnelse                         | Budget-<br>terede<br>antal<br>timer | Forbrugte<br>antal<br>timer | Tidsplan (uge nr) |    |    |    |    |    |    |    |                        |   | Ressourcer: bankdirektør (BD), styregruppen (ST),<br>projektleder (PL), områdedirektører (OD),<br>forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT &<br>support (I&S), compliance (CPL), marketingchef<br>(MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper<br>(FG) og referencegruppen (RF) | Afhæn-<br>gig af |
|----|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|    |                                    |                                     |                             |                   |    |    |    |    |    |    |    |                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    |                                    |                                     |                             | Juli              |    |    |    |    |    |    |    |                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    |                                    |                                     |                             | 27                | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 |                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    | Fase 2: Foranalyse                 |                                     |                             |                   |    |    |    |    |    |    |    | ♦ Fase 2: Foranalyse   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 4  | Gruppemøder om projektets indhold  | 30                                  |                             |                   |    |    |    |    |    |    |    | PL, ST, OD, MC, SP, KS | 3 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 5  | Dialog med fokusgrupper /workshops | 21                                  |                             |                   |    |    |    |    |    |    |    | PL, FG 1 & 2, SP, KS   | 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 6  | Onboarde IT & support team         | 3                                   |                             |                   |    |    |    |    |    |    |    | PL, I&S                | 5 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    | Møde i styregruppen                | 12                                  |                             |                   |    |    |    |    |    |    |    | ST                     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |

I foranalysen er der planlagt mange møder i projektgruppen for at blive konkrete på hvad produktet skal kunne, hvordan dets anvendelse skal være og hvad formålet skal være for slutbrugerne.

Vi har planlagt at der skal afholde workshops med fokusgrupperne, for tidligt at få inddraget slutbrugerne (medarbejdere og kunder) i forhold til deres forventninger er til slutproduktet. Formålet med at inddrage dem så tidligt er at vi vil minimere risikoen for at spille tid og ressourcer på senere at skulle lave ændringer. Ulempen ved at inddrage dem så tidligt er at vi ikke har noget konkret produkt eller udkast hertil at vise dem endnu. Projektlederen, specialister og konsulenter skal være meget præcise overfor fokusgruppen og styrende i deres tilgang til workshoppen, så de sikrer sig at få de nødvendige oplysninger fra deltagerne. Det vil være konsulenternes opgave at tilrettelægge og afholde workshoppen med specialister og projektlederen på sidelinjen.

IT & supportteamet on-boardes allerede i foranalysen med det formål at forventningsafstemme tidsplan, ressourcer og hvad der IT-teknisk er muligt. Det vil vi gerne have på plads inden designfasen påbegyndes.

## Fase 3: Design

| Nr | Betegnelse                                                           | Budget-<br>terede<br>antal<br>timer | Forbrugte<br>antal<br>timer | Tidsplan (uge nr) |    |    |    |    |    |                  | Ressourcer: bankdirektør (BD), styregruppen (ST),<br>projektleder (PL), områdedirektører (OD),<br>forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT &<br>support (I&S), compliance (CPL), marketingchef<br>(MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper<br>(FG) og referencegruppen (RF) | Afhæn-<br>gig af |
|----|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----|----|----|----|----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|    |                                                                      |                                     |                             | September         |    |    |    |    |    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    |                                                                      |                                     |                             | 35                | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    | Fase 3: Design                                                       |                                     |                             |                   |    |    |    |    | ♦  | Fase 3: Design   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 7  | Produktpreæcisering                                                  | 24                                  |                             |                   |    |    |    |    |    | PL, FK, SP       | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |
| 8  | Præcisering af produkt, kredit, interne processer og forretningsgang | 18                                  |                             |                   |    |    |    |    |    | PL, JUR, CPL, RF | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |
| 9  | Præcisering af IT                                                    | 6                                   |                             |                   |    |    |    |    |    | PL, FK, I&S      | 6&7                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |
|    | Møde i styregruppen                                                  | 10                                  |                             |                   |    |    |    |    |    | ST               |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |



I designfasen sørger projektlederen for at opstarte præciseringen af produkterne i samråd med forretningskonsulenten og produktspecialisterne. De skal udarbejde en detaljeret beskrivelse af produkterne inden det endelige produkt skal udvikles.

Projektlederen skal gennemgå produktbeskrivelserne med jurist, compliance og referencegruppen for at sikre produktkvaliteten. IT og supportteamet introduceres for deres opgave med at udvikle produkterne.

### Fase 4: Udvikling

| Nr                | Betegnelse                                           | Budget-<br>terede<br>antal<br>timer | Forbrugte<br>antal<br>timer | Tidsplan (uge nr) |    |    |    |          |    |    |                     | Ressourcer: bankdirektør (BD), styregruppen (ST),<br>projektleder (PL), områdedirektører (OD),<br>forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT &<br>support (I&S), compliance (CPL), marketingchef<br>(MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper<br>(FG) og referencegruppen (RF) | Afhæn-<br>gig af |
|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----|----|----|----------|----|----|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                   |                                                      |                                     |                             | Oktober           |    |    |    | November |    |    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|                   |                                                      |                                     |                             | 41                | 42 | 43 | 44 | 45       | 46 | 47 | 48                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| Fase 4: Udvikling |                                                      |                                     |                             |                   |    |    |    |          |    |    | ♦ Fase 4: Udvikling |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 10                | Produktudvikling                                     | 20                                  |                             |                   |    |    |    |          |    |    |                     | FK,                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 7                |
| 11                | Udvikling af IT løsninger                            | 40                                  |                             |                   |    |    |    |          |    |    |                     | P&R                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 9                |
| 12                | Udvikling af e-learning, samt undervisningsmateriale | 37                                  |                             |                   |    |    |    |          |    |    |                     | KS                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7                |
| 13                | Kvalitetskontrol                                     | 6                                   |                             |                   |    |    |    |          |    |    |                     | FK, JUR, CPL, PL                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10, 11 & 12      |
| 14                | Test i fokusgrupperne                                | 14                                  |                             |                   |    |    |    |          |    |    |                     | FG1 & 2, SP, PL, KS                                                                                                                                                                                                                                                                           | 10, 11 & 12      |
|                   | Møde i styregruppen                                  | 12                                  |                             |                   |    |    |    |          |    |    |                     | ST                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |

I udviklingsfasen er der afsat mange ressourcer, da det tager lang tid at udvikle og klargøre produkterne. I denne fase er projektlederen ikke direkte involveret, men lader det være op til de ansvarlige at udvikle hvert sit ansvarsområde.

Styregruppen holder fortsat møder hver anden uge, hvor de briefes af produktudviklerne om fremgangen. Hen imod slutningen af udviklingsfasen vil konsulenten afholde test i fokusgrupperne for at sikre at produktet er helt klar til lancering.

### Fase 5: Implementering

| Nr | Betegnelse                                     | Budget-<br>terede<br>antal<br>timer | Forbrugte<br>antal<br>timer | Tidsplan (uge nr) |    |    |    |    |                        | Ressourcer: bankdirektør (BD), styregruppen (ST),<br>projektleder (PL), områdedirektører (OD),<br>forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT &<br>support (I&S), compliance (CPL), marketingchef<br>(MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper<br>(FG) og referencegruppen (RF) | Afhæn-<br>gig af |
|----|------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----|----|----|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|    |                                                |                                     |                             | December          |    |    |    |    |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    |                                                |                                     |                             | 49                | 50 | 51 | 52 | 53 |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|    | Fase 5: Implementering                         |                                     |                             |                   |    |    |    | ♦  | Fase 5: Implementering |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 15 | Oplæring af projektpiloter                     | 12                                  |                             |                   |    |    |    |    | FG1, SP, KS            | 10, 11 & 12                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |
| 16 | Træning af rådgiverne i IT løsningen           | 4                                   |                             |                   |    |    |    |    | FG1, SP                | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
| 17 | Træning af rådgiverne i rådgivningen af kunder | 4                                   |                             |                   |    |    |    |    | FG1, SP                | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
| 18 | Kommunikation til kunderne                     | 4                                   |                             |                   |    |    |    |    | PL, MC                 | 16 & 17                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |
|    | Møde i styregruppen                            |                                     |                             |                   |    |    |    |    | ST                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |

I implementeringsfasen er det specialisterne og konsulenternes opgave at oplære bankrådgiverne fra fokusgruppen i brugen af de nye produkter og i de nye IT-løsninger, så de vil komme til at fungere som projektpiloter. Alle rådgivere i banken vil gennemgå de nye e-learning kurser om Djurslands Banks bæredygtige rådgivning og produkter.

Herefter vil specialisterne og projektpiloterne afholde et online introduktionskursus for bankrådgiverne, så de bliver klar til at præsentere produkterne for deres kunder. Projektpiloterne og produktspecialisterne vil fremadrettet fungere som superbrugere, så de øvrige rådgivere kan søge vejledning hos dem.

Marketingchefen får til opgave at kommunikere de nye produkttiltag ud til kunderne.

### Fase 6: Opfølgning

| Nr | Betegnelse         | Budgetterede antal timer | Forbrugte antal timer | Tidsplan (uge nr) |    | Ressourcer: bankdirektør (BD), styregruppen (ST), projektleder (PL), områdedirektører (OD), forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT & support (I&S), compliance (CPL), marketingchef (MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper (FG) og referencegruppen (RF) | Afhængig af |
|----|--------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|    |                    |                          |                       | 53                | 54 |                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |
|    | Fase 6: Opfølgning |                          |                       | ♦                 |    | Fase 6: Opfølgning                                                                                                                                                                                                                                                             |             |
| 19 | Opfølgningsmøde    |                          | 6                     |                   |    | PL, OD, FG1, ST                                                                                                                                                                                                                                                                | 18          |

Projektet rundes af med et opfølgningsmøde om hvordan det er gået med implementeringen.

Rådgiverne har en travl hverdag, hvor de ikke altid mentalt er klar til at få præsenteret nye opgaver. Det er derfor vigtigt at vi formår at motivere dem tilstrækkeligt, så de tager de nye opgaver på sig og bruger det de har lært. Da motivationsfaktorer er individuelle, så vil vi lade det være op til afdelingslederne at beslutte hvordan den enkelte afdeling skal motiveres.

Vi vil opfordre områdedirektørerne til at lave en salgskonkurrence med præmier, hvor de tre bedst performende afdelinger og rådgivere vil blive fremhævet og belønnet.

Efter 3 måneder vil det være en god idé at styregruppen mødes igen for at evaluere hvordan det går med salget af produkterne og om alt fungerer som det skal.

## 8.6 Måling af performance (Earned Value)

For at Djursland Bank kan måle om der er fremdrift i projektet, vil vi anbefale, at der løbende laves en statusopgørelse. Til brug for at måle fremdriften vil vi se på den eventuelle fremdrift ved at benytte os af metoden, Earned Value (EV). Fordelen ved at benytte denne metode er, at vi løbende har et overblik over budgettet. Metoden bruges til statusbeskrivelse og til fremskrivning af projektets mulige slutsituation. Metoden omhandler fremdrift og ressourcer hhv. omkostninger og dens grundlæggende princip er at måle fremdriften – dvs. at måle den udførte del af projektets budgetterede værdi. (Riis, u.d.)

Undervejs i projektet vil vi få nogle nøgletal til økonomisk opfølgning overfor direktionen i Djursland Bank og derudover vil vi løbende kunne måle om der er fremdrift i projektet. Dette vil give et godt overblik overfor bestyrelsen og de vil løbende kunne følge med i, om tidsrammen for projektet overholdes.

#### 8.6.1 Fastsættelse af mål

Det er vigtigt at vi tidligt i projektet fastsætter et konkret mål, så vi er sikre på at projektgruppen arbejder i samme retning. Målstyringen i projektet er vigtig da vi har knappe ressourcer til rådighed. Det er projektlederens opgave at sørge for at projektdeltagerne er fokuserede på at løse den stillede opgave, så målet nås inden for de opstillede tidsrammer.

Til fastsættelse af målet vil vi anvende SMART modellen.

**Målet for projektet skal være: Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk og Tidsfastsat**

(Mikkelsen & Riis, 2016)

Vores definition af projektets mål lyder:

| Produkt                              | Smart-mål                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bæredygtig Investering</b>        | Integreringen af produktet "Bæredygtig Investering" i Djurslands Bank, skal resultere i at 10% af de kunder som modtager rådgivning om investering, vælger produktet, i 2021.   |
| <b>Bæredygtige Boligforbedringer</b> | Integreringen af "Bæredygtige Boligforbedringer" i Djurslands Bank, skal resultere i at 75% af målgruppen kontaktes og at 10% heraf vælger at benytte sig af produktet, i 2021. |
| <b>Online-bil</b>                    | Integreringen af produktet "online-bil" i Djurslands Bank, skal resultere i at 25% af de kunder som får finansieret deres bil gennem Djurslands Bank, vælger produktet, i 2021. |

**Figur 29 - egen tilvirkning**

#### 8.6.2 Bæredygtig Investering

For produktet bæredygtig investering, har vi valgt at fokusere på de kunder som kommer til møde hos en rådgiver for at få investeringsrådgivning. Ud af dem som modtager investeringsrådgivning har vi et mål om at 10% vælger Bæredygtig Investering. Vi ved af

erfaring (som underbygges af den tidligere gennemgåede spørgeundersøgelse), at de kunder som kommer til et investeringsmøde i banken, i høj grad, er tilfredse med rådgivningen og at deres valg påvirkes af den rådgivning, som de møder på mødet. På alle investeringsmøder skal bæredygtighed være et naturligt emne, som bankrådgiveren kommer ind på. På den måde er der gode muligheder for at få solgt produktet og det vil samtidig være i tråd med anbefalingerne fra FBF.

Vi er bevidste om at der vil være forskel på hvor højt kunderne vægter bæredygtighed og at det ikke vil være alle som kan se værdien i dette produkt frem for de øvrige produkter. For nogen vil det vigtigste være at de får størst muligt udbytte af deres investeringer, mens det for andre vil vægte højere at de ved at deres udbytter er bæredygtige. Kunderne i Djurslands Bank skal tilbydes begge dele og vi mener at en målsætning om at 10% vælger det bæredygtige produkt vil være realistisk at opnå.

#### **8.6.3 Bæredygtige Boligforbedringer**

Vi har valgt at målsætningen for Bæredygtige Boligforbedringer skal tage udgangspunkt i proaktivitet blandt rådgiverne. Produktet er et attraktivt tilbud til husejere, som bor i ældre huse, hvor bæredygtige tiltag kan gøre gavn. Djurslands Bank er en lokal bank, hvor kunderne gerne vil være i kontakt med deres rådgivere og forventer at rådgiveren er proaktiv.

Vi har derfor valgt at alle rådgivere vil få et overblik over hvilke kunder i deres portefølje som produktet kunne være særligt attraktivt for. Målet er at komme i kontakt med 75% af kundeudvalget og at 10% heraf vælger at benytte sig af tilbuddet.

Ved at vælge en proaktiv tilgang udviser rådgiverne en stor interesse i deres kunder og får vendt fordelene ved bæredygtige boligforbedringer med en stor andel af sine kunder. Vi forventer samtidig at en proaktiv vinkel vil sætte tanker og planer i gang hos nogle kunder, som ellers ikke ville have taget initiativ på egen hånd.

Det vil kræve mange ressourcer at opnå så stor en kontaktpolitik, men vi forventer til gengæld også at der er mange gode forretninger at hente. En anden gevinst vil være at rådgiverne bliver trænet i den bæredygtige dialog, som de indledningsvis vil blive oplært i.

#### **8.6.4 Online-bil**

Vi har sat et ambitiøst mål om at 25% af de kunder som finansierer deres bil gennem Djurslands Bank i 2021, har valgt produktet online-bil.

Billånet henvender sig til de kunder som er digitale, selvbetjent og som har en let overskuelig god økonomi. Vi forventer at det vil være opnåeligt at få de fleste af Djurslands kunder til at benytte online-bil og at del traditionelle billån med tiden vil kunne udfases.

## 8.7 Risici i projektet – risikoanalyse

I forbindelse med implementering af bæredygtighed i Djursland Bank, vil der være en vis usikkerhed omkring, hvordan projektet vil forløbe.

Det kan være, at der opstår uventede situationer op undervejs i projektet som der ikke er taget højde for inden opstarten af projektet. Det kan også være at alle mål ikke kan opfyldes, eksempelvis at overholde budgettet eller tidsrammen. Usikkerheden kan både være positiv og negativ, men det er vigtigt at de enkelte risici ved implementeringen er overvejet og der er gjort nogle overvejelser omkring, hvordan de skal håndteres hvis de dukker op.

Nedenfor ses en risikoanalyse, for implementering af bæredygtighed. Her ses hvilke risici vi ser som de største, hvad konsekvensen kan være og hvordan Djursland Bank imødekommer dem bedst muligt:

| Risiko                                                                     | Hvad kan konsekvensen være?                                                                                                                                                                                                                                     | Hvad kan vi gøre?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tidsrammen på 6 måneder til at implementere 3 produkter er for kort</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektet bliver kun delvist gennemført</li> <li>- Budget overskridelse</li> <li>- Opsigelse fra medarbejdere grundet utryghed</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udarbejde en ny projektplan</li> <li>- Out-scope og flytte dele af projektet til forretningen</li> <li>- Overholde projektplanen og datoerne heri</li> <li>- Følge op på tidsforbruget i de enkelte faser i projektplanen</li> <li>- Kontrollere at det afsatte tidsforbrug overholdes</li> </ul> |
| <b>Budgettet kan ikke overholdes</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- At implementeringen af bæredygtighed afbrydes og projektet nedlægges</li> <li>- At der skal afskediges projektmedarbejdere</li> <li>- De-scope projektet med henblik på at skære ikke 'nødvendige' dele fra</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Løbende opfølgning på budgettet og sørge for, at der kun bliver brugt de penge som der er afsat til de enkelte faser</li> <li>- Evt. Overskud fra en fase, overføres til næste fase</li> <li>- Ansøg om yderligere budget, idet projektet er væsentligt for Djurslands Bank</li> </ul>            |
| <b>Kunderne flygter da de ikke ser en værdi i bæredygtighed</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Markedsandele mindskes samt indtjening</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overvåg kundefgangen undervejs i implementeringen</li> <li>- Få formidlet budskabet ud til kunderne på en god og positiv måde, så de kan se værdien</li> </ul>                                                                                                                                    |

|                                                          |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modstand/negativitet<br/>fra interne medarbejdere</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medarbejderne vil ikke være samarbejdsvillige, og ønsker ikke at formidle budskabet om bæredygtighed ud til kunderne på en positiv måde.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sørge for at inddrage medarbejderne fra projektets start.</li> <li>- Spørge ind til hvordan det går med implementeringen undervejs i projektets og tage deres svar seriøse</li> <li>- Forebygge modstand mod forandringer, fx ved at give særlige ansvarsområdet til medarbejderen.</li> <li>- Flytte medarbejderen til andet arbejde eller opsige medarbejderen.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figur 30: Risikoanalyse - egen tilvirkning

Afslutningsvis vil vi anbefale den dertilhørende projektleder, at der bliver lavet nogle efterkontroller på projektet – hermed den endelige implementering af de 3 bæredygtige produkter.

I projektplanen er der afsat timer til de enkelte faser som der er i løbet af projektet og i efterkontrollen, vil vi kontrollere om det er overholdt. Det er ofte her, at det ses at budgettet ikke er blevet overholdt.

## 8.8 Delkonklusion

At implementere 3 bæredygtige produkter i en bank med fokus på noget nyt som i dette tilfælde er bæredygtighed kræver et godt forarbejde, for at det skal lykkes på bedste vis. Som et led i implementeringen af de 3 bæredygtige produkter, lån til bæredygtig bil, bæredygtige

investeringer og bæredygtige boligforbedringer har vi udarbejdet et projekt som vil løbe over 6 måneder til at implementere bankprodukterne.

For at det bliver tilrettelagt og styret på bedste vis, vil vi lade implementeringen styre af en projektleder som vil stå for forberedelsen, selve implementeringen og opfølgningen når produkterne er implementeret. Dette skal projektlederen gøre ved hjælp af nogle værktøjer og teorier som benyttes inden for projektledelse. Det er vigtigt at projektlederen får udarbejdet en detaljeret plan for at lede, styre og organisere projektet. Derudover skal projektlederen undervejs have en tæt opfølgning i samarbejde med projektdeltagerne som vil være en del af projektet og afslutningsvis er det vigtigt, at få lavet en god efterkontrol for at følge op på om alt er gået som det skal og om noget evt. kan gøres bedre.

De 3 produkter som vi har valgt at implementere i Djurslands Bank bliver implementeret som et samlet projekt for at det bliver gjort i et godt tempo (over 6 mdr.) og det ikke trækker ud i langdrag.

Efter en grundig forberedelse af implementeringen og inden opstart skal det naturligvis vurderes om, at det er fornuftigt at gå i gang med selve implementeringen af produkterne. Vil efterspørgslen være stor nok til at produkterne vil have en værdi for banken og vil det være arbejdet værd.

Ud fra ovenstående projektplan vurderer, vi at det er realistisk og samtidig en god idé at tilføre de bæredygtige produkter til banken. Ud fra en grundig analyse af Djursland generelt og efterspørgslen efter bæredygtighed i en kombination med de anbefalinger fra Forum For Bæredygtig Finans er kommet med vurderer vi, at tiden er god til at starte op på denne implementering. Dette vurderes også ud fra, at vi ønsker at Djursland Bank skal være ”First-Mover” på bæredygtighed og dermed få de første kundehenvendelser inden for området. Bæredygtighed er ikke noget som er nyt i branchen, men det er sikkert at det er kommet for, at der skal skabes en større fokus omkring det, hvorfor Djursland Bank også bliver nødt til at tage højde for det nu som en del af deres forretning.

Implementeringen af produkterne vil alt andet lige også have nogle forskellige risici for banken, men så længe at der er lavet en gennemarbejdet risikoanalyse, hvor der er givet en vurdering af, hvilke risici som kan opstå undervejs, hvad konsekvensen kan være og derefter, hvad vi så



evt. vil kunne gøre ved de opstående risici vurderes det som værende en god idé at starte op på projektet nu.

## 9. Konklusion

Når man taler om bæredygtighed er de fleste klar over, at det er noget som er kommet for at blive. Det gælder både i hele verden, i Danmark og ikke mindst i den finansielle sektor. Bæredygtighed er godt for naturen, mennesket og der er ingen som ikke ved, at det er noget vi alle bør tage seriøst. Med Cop 2015 aftale i Paris samt den senest vedtagne klimaaftale i Danmark ses det også, at bæredygtighed bliver taget seriøst og fokus'et er her.

Med de seneste års initiativer på området samt regulativer og love til finansielle institutioner, skal de se ind i deres virksomheder og hvordan de kan få implementeret bæredygtighed. Denne opgave har taget udgangspunkt i banker, med omdrejningspunktet i den østjyske bank, Djurslands Bank.

På baggrund af de anbefalinger som Forum for Bæredygtig Finans er kommet ud med vurderes det, at bæredygtighed kan blive en integreret del af Djursland Bank og det vil være et godt initiativ for banken at komme ud med nu. Ikke blot for, at der er regulativer og love som banken skal overholde, men også for at være "First-mover" på Djursland inden for bæredygtighed. Djurslands Bank har allerede bæredygtighed på programmet og har også gjort nogle forudsætninger for, hvad de gerne vil nå i 2020. Men vi vurderer samtidig, at banken kan komme et godt stykke nærmere ved at formidle bæredygtige produkter ud til deres kunder, men også indtjeningsmæssigt vurderer vi, at værdien for banken vil være god.

Ud fra de anbefalinger som Forum for bæredygtig Finans er kommet ud med, vurderes det at de anbefalinger som er særligt relevante at implementere i Djurslands Bank er:

- Integrering af bæredygtighed i forretningsmodellen
- Flere bæredygtige produkter på hylderne
- Integrere bæredygtighed i egen forretning
- Bankerne som sparringspartnere for bæredygtige iværksættere
- Øget fokus på finansiering af bæredygtige ejendomme og transportformer

Djurslands Bank er en relations bank med et hierarkisk hierarki, men samtidig med en flad organisationsstruktur. De vægter højt at være en relations bank med en tæt kontakt mellem ledelsen og medarbejderne men også mellem medarbejderne og deres kunder. Som nævnt har Djurslands Bank taget bæredygtighed på dagsordenen og samtidig ønsker de at udvikle sig inden for dette område.

Om bæredygtighed kan bidrage til en forbedret indtjening i banken, vurderer vi at der ikke umiddelbart kan skabes en ekstra vækst i forhold til hvis banken fortsatte med traditionelle bankprodukter. I det nuværende rentemiljø er der ikke meget plads til at give rabatter til kunderne, som de ønsker nævnt i kundeundersøgelsen. Det vil sige at for banken skal incitamentet til øget indtjening findes gennem en aktiv indsats for at øge udlåne til at finansiere bæredygtige projekter. Alternativt, kunne det være en mulighed være at få kunderne til at bruge af deres indlån til at finansiere bæredygtige forbedringer eller projekter, og dermed vil banken kunne finansiere erhvervsvirksomhederne, og samtidig minimere deres indlån. Med andre ord at udøve deres rolle som pengeskabende finansiel virksomhed.

Ved at indføre bæredygtighed som en del af et projekt har vi analyseret på 3 produkter som vi vurderer vil give værdi for banken at implementere. Dette gælder både for, at de lever op til de retningslinjer der er kommet inden for området, bæredygtighed men også indtjeningsmæssigt vurderer vi at det vil have værdi på banken. Produkttyperne er inden for boligforbedringer, investering og billån. Det er nogle produkter som både henvender sig til private- og erhvervskunder, de eksisterer allerede så der er egentlig tale om en udvikling af produkterne med fokus på bæredygtighed. Det kræver masser af arbejde og en del forberedelse at, få dem implementeret på bedst mulige måde. Derfor vil vi ansatte en projektleder som skal stå i spidsen for at få implementeret produkterne bedst muligt for både medarbejderne og kunderne over en periode på 6 mdr.

Det vil ikke være uden risici at ændre på en del af deres forretningsstrategi og komme med nye produkter på markedet med et "grønt" aftryk. Vil omkostningerne være for store, vil eksisterende medarbejdere tage imod nye produkter på en positiv og konstruktiv måde og samtidig få det implementeret i deres hverdag, så de kan få formidlet produkterne ud til deres kunder. Vil kunderne blive afskrækket eller vil de egentlig synes om det og tilvælge det som en

del af deres økonomi? Dette kræver en masse forberedelse og vi konkluderer samlet set, at udvikle bæredygtighed i Djurslands Bank vil være en god idé i dagens Danmark.

## Bibliografi

Anon., u.d. [Online]

Available at: <https://finansdanmark.dk/om-os/medlemmer/>

[Senest hentet eller vist den 10 02 2020].

Anon., u.d. [Online]

Available at: <https://finansdanmark.dk/om-os/bestyrelse-og-direktion/principprogram/>

[Senest hentet eller vist den 10 02 2020].

Anon., u.d. *bankinvest.dk*. [Online]

Available at: <https://bankinvest.dk/om-at-investere/baeredygtigt-aftryk.aspx>

[Senest hentet eller vist den 22 04 2020].

Anon., u.d. *bankinvest.dk*. [Online]

Available at: <https://bankinvest.dk/media/328150/baeredygtigt-aftryk-optima.pdf>

[Senest hentet eller vist den 22 04 2020].

Anon., u.d. *Bankinvest.dk*. [Online]

Available at: <https://bankinvest.dk/om-at-investere/ansvarlige-investeringer.aspx>

[Senest hentet eller vist den 22 04 2020].

Anon., u.d. *djurslandsbank.dk*. [Online]

Available at: <https://www.djurslandsbank.dk/privat/investering/bankinvest>

[Senest hentet eller vist den 22 04 2020].

Danmark, F., 2019. [Online]

Available at: <https://www.epaper.dk/finansdanmark/forum-for-b%C3%A6redygtig-finans-20-anbefalinger-til-finans-danmark/>

[Senest hentet eller vist den 22 02 2020].

Finans Danmark, 2019. *Forum for Bæredygtig Finans 20 anbefalinger til Finans Danmark*, s.l.: s.n.

Global Compact Network Denmark, 2020. [Online]

Available at: <https://globalcompact.dk/arla-og-global-compact-network-denmark-store-klimaambitioner-kraever-at-alle-virksomheder-er-med/>

[Senest hentet eller vist den 25 02 2020].

Johansen et al, 2020. I: S. Fabech, red. *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling*. Denmark: Dansk Psykologisk Forlag A/S, pp. 28-29.

Kantar Gallup, 2018. [Online]

Available at: <https://finansdanmark.dk/media/38421/investoranalysen2018-executive-rapport.pdf>

[Senest hentet eller vist den 03 03 2020].

Mikkelsen, H. & Riis, J. O., 2016. I: A. F. Svendsen, red. *Grundbog i Projektledelse*. Rungsted: Provedo ApS, p. 367.

Mikkelsen, H. & Riis, J. O., 2016. I: A. F. Svendsen, red. *Grundbog i Projektledelse*. Rungsted: Provedo ApS, pp. 353-354.

Mikkelsen, H. & Riis, J. O., 2016. I: A. F. Svendsen, red. *Grundbog i Projektledelse*. Rungsted: Prodevo Aps, pp. 391-402.

Mikkelsen, H. & Riis, J. O., 2016. *Grundbog i Projektledelse*. I: 10 udgave 2011, 2. oplag 2016 red. Rungsted: Prodevo ApS, p. 125.

Miljøstyrelsen, 2019. [Online]

Available at: <https://mst.dk/erhverv/groen-virksomhed/baeredygtig-udvikling/hvad-er-baeredygtig-udvikling/>

[Senest hentet eller vist den 10 03 2020].

Tinten, B., red., 2019. Etik og rådgivning. I: *Etik og rådgivning*. København: Hans Reitzels Forlag, pp. 47-49.

# PIXI-UDGAVE AF ANBEFALINGERNE

## Anbefalinger til finanssektoren

### 1. Integrér bæredygtighed i forretningsmodellen

Forum anbefaler, at Finans Danmarks medlemmer integrerer bæredygtighed i deres forretningsmodel og processer.

### 2. Flere bæredygtige produkter på hylden

Forum anbefaler, at alle Finans Danmarks medlemmer tilbyder låne- og investeringsprodukter til grønne og bæredygtige aktiviteter.

### 3. Gennemfør bæredygtighed i egen forretning

Forum anbefaler, at alle Finans Danmarks medlemmer optimerer deres interne forretningsgange i bæredygtigt øjemed.

### 4. Klar og troværdig dokumentation og kommunikation om bæredygtighed

Forum anbefaler, at Finans Danmarks medlemmer sikrer gennemsigtighed om bæredygtigheden i både deres forretningsmodel og de aktiviteter, de er med til at finansiere eller investere i.

### 5. Offentliggørelse af CO<sub>2</sub>-aftryk og mål for fremtidige reduktioner

Forum anbefaler, at Finans Danmarks medlemmer ud fra en fælles metode opgør det samlede CO<sub>2</sub>-aftryk af de aktiviteter, de er med til at finansiere eller investere i, og hver især sætter sig mål for at nedbringe CO<sub>2</sub>-aftrykket.

### 6. Ambitious CO<sub>2</sub>-screening

Forum anbefaler, at Finans Danmarks medlemmer vurderer større engagementer ud fra, om de også er økonomisk bæredygtige i en verden, hvor CO<sub>2</sub>-udslip i stigende grad beskattes og reguleres.

### 7. Bæredygtig klassifikation på både udlån og investeringer

Forum anbefaler, at Finans Danmarks medlemmer anvender EU's bæredygtige taksonomi på deres udlån såvel som på deres investeringsprodukter.

### 8. Ny bæredygtighedsguide til den finansielle sektor

Forum anbefaler, at Finans Danmark udarbejder en guide for, hvad der i bred forstand er bæredygtigt.

### 9. Årlig bæredygtighedsredegørelse

Forum anbefaler, at Finans Danmark årligt opgør de samlede bæredygtige aktiviteter i medlemmernes porteføljer.

### 10. Fokus på uddannelse i finanssektoren

Forum anbefaler, at der sikres uddannelse/kompetenceudvikling i sektoren. Det gælder både på medarbejder-, leder- og bestyrelsesniveau.

### 11. Banker som sparringspartner for bæredygtige iværksættere

Forum anbefaler, at bankerne tager aktivt del i de finansielle økosystemer for bæredygtige startups.

### 12. Bedre muligheder for at få lån til nye forretningsmodeller

Forum anbefaler, at bankerne analyserer de nye forretningsmodeller, der følger med digitaliseringen og en bevægelse mod mere deleøkonomi og cirkulær økonomi.

### Anbefalinger rettet mod finansiering af brancher med særlig relevans for klimaudfordringen og den bæredygtige omstilling

#### 13. Øget fokus på finansiering af bæredygtige ejendomme

Forum opfordrer penge- og realkreditinstitutterne til at fremme udlån til bæredygtige og energieffektive ejendomme.

#### 14. Bedre energimærker med øget gennemslagskraft

Forum anbefaler en revision af den nuværende energimærkningsordning.

#### 15. Øget fokus på finansiering af bæredygtige transportformer

Forum anbefaler, at den finansielle sektor bidrager til at fremme omlægningen til mere bæredygtige transportformer.

#### 16. Øget fokus på finansiering af bæredygtig landbrugsdrift

Forum anbefaler, at den finansielle sektor fremmer transformationen til bæredygtig landbrugsdrift og har øget fokus på bæredygtige investeringsplaner i dialogen med landmændene.

#### 17. Bæredygtige målemetoder i landbruget

Forum anbefaler, at der arbejdes videre på nye metoder til måling af bæredygtighed i landbrugsproduktionen.

### Anbefalinger til regering og myndigheder

18. Forum anbefaler regeringen at indtænke privat finansiering fra hele den finansielle sektor i sin kommende klimahandlingsplan.

19. Forum anbefaler regeringen at arbejde aktivt for en ambitiøs indsats for bæredygtig finans i EU og FN.

20. Forum anbefaler, at de finansielle myndigheder integrerer klimaudfordringen og omstillingen til en bæredygtig økonomi i deres arbejde, så de bedst muligt understøtter omstillingen til en bæredygtig økonomi.

## Bilag 2:

### Projektplan, 3 bæredygtige produkter og bæredygtighed - 1/2

| Nr | Betegnelse                                                           | Budget-<br>terede<br>antal<br>timer | Forbrugte<br>antal<br>timer | Tidsplan (uge nr) |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----|----|----|------|----|----|--------|----|----|----|----|----|--|
|    |                                                                      |                                     |                             | juni              |    |    |    | Juli |    |    | August |    |    |    | Se |    |  |
|    |                                                                      |                                     |                             | 23                | 24 | 25 | 26 | 27   | 28 | 29 | 30     | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |  |
|    | <b>Fase 1: Idemodning</b>                                            |                                     |                             |                   |    | ♦  |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 1  | Formøde omkring projektideen                                         | 15                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 2  | Skrive indstilling /nedsættelse af ST                                | 10                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 3  | Godkendelse af indstilling hos bankdirektøren og ST                  | 5                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | Møde i styregruppen                                                  | 4                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | <b>Fase 2: Foranalyse</b>                                            |                                     |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    | ♦  |    |  |
| 4  | Gruppemøder om projektets indhold                                    | 30                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 5  | Dialog med fokusgrupper /workshops                                   | 21                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 6  | Onboarde IT & support team                                           | 3                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | Møde i styregruppen                                                  | 12                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | <b>Fase 3: Design</b>                                                |                                     |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 7  | Produktprecisering                                                   | 24                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 8  | Præcisering af produkt, kredit, interne processer og forretningsgang | 18                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 9  | Præcisering af IT                                                    | 6                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | Møde i styregruppen                                                  | 10                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | <b>Fase 4: Udvikling</b>                                             |                                     |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 10 | Produktudvikling                                                     | 20                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 11 | Udvikling af IT løsninger                                            | 40                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 12 | Udvikling af e-learning, samt undervisningsmateriale                 | 37                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 13 | Kvalitetskontrol                                                     | 6                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 14 | Test i fokusgrupperne                                                | 12                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | Møde i styregruppen                                                  | 12                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | <b>Fase 5: Implementering</b>                                        |                                     |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 15 | Oplæring af projektpiloter                                           | 12                                  |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 16 | Træning af rådgiverne i IT løsningen                                 | 4                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 17 | Træning af rådgiverne i rådgivningen af kunder                       | 4                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 18 | Kommunikation til kunderne                                           | 4                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | Møde i styregruppen                                                  |                                     |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
|    | <b>Fase 6: Opfølgning</b>                                            |                                     |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |
| 19 | Opfølgningsmøde                                                      | 6                                   |                             |                   |    |    |    |      |    |    |        |    |    |    |    |    |  |



## Bilag: 2 - 2/2

|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    | Ressourcer: bankdirektør (BD), styreguppen (ST), projektleder (PL), områdedirektører (OD), forretningskonsulenter (FK), jurist (JUR), IT & support (I&S), compliance (CPL), marketingchef (MC), specialist (SP), konsulenter (KS), fokusgrupper (FG) og referencegruppen (RF) | Afhængig af            |             |
|-----------|----|----|---------|----|----|----|----------|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|
| september |    |    | oktober |    |    |    | November |    |    |    | December |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |             |
| 36        | 37 | 38 | 39      | 40 | 41 | 42 | 43       | 44 | 45 | 46 | 47       | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fase 1: Idemodning     |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ST, BD, PL             |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL                     | 1           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, ST, BD             | 2           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ST                     |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fase 2: Foranalyse     |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, ST, OD, MC, SP, KS | 3           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, FG 1 & 2, SP, KS   | 4           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, I&S                | 5           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ST                     |             |
|           |    |    |         | ♦  |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fase 3: Design         |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, FK, SP             | 5           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, JUR, CPL, RF       | 7           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, FK, I&S            | 6&7         |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ST                     |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          | ♦  |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fase 4: Udvikling      |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | FK,                    | 7           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | P&R                    | 9           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | KS                     | 7           |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | FK, JUR, CPL, PL       | 10, 11 & 12 |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | FG1 & 2, SP, PL        | 10, 11 & 12 |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ST                     |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    | ♦  |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fase 5: Implementering |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | FG1, SP, KS            | 10, 11 & 12 |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | FG1, SP                | 15          |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | FG1, SP                | 15          |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, MC                 | 16 & 17     |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ST                     |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | ♦ Fase 6: Opfølgning   |             |
|           |    |    |         |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | PL, OD, FG1, ST        | 18          |

**Figur 31 - Egen tilvirkning pba (Mikkelsen & Riis, 2016)**