



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Studienævn for Industri og Global
Forretningsudvikling
Fibigerstræde 16
DK - 9220 Aalborg Øst
Tlf. 99 40 93 09
lft@m-tech.aau.dk
www.ses.aau.dk

Cand.merc. Økonomistyring
Aalborg University
10th semester 2020

Risikostyring hos danske pengeinstitutter

Christopher Boye Hansen, 20174989

Nanna Habekost Rounborg, 20174813

Problem statement: *Hvordan vurderes risikostyring hos danske pengeinstitutter, og hvorledes har størrelsen indflydelse på måden der arbejdes med risikostyring på?*

Number of units: 191.969
Number of standard pages: 79,98
Appendix: 7
Group number: 17
ECTS: 30
Guidance counsellor: Margit Malmose
Handed in the 1st of June 2020

Risikostyring hos danske pengeinstitutter

Forår 2020



Gruppemedlem nr. 1: Christopher Boye Hansen
Gruppemedlem nr. 2: Nanna Habekost Rounborg

Vejleder: Margit Malmose



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

1 Abstract

After the financial crisis in 2008, the financial sector changed drastically which led to an increased level of regulation for the financial institutes. The regulations were focusing on improving risk management, to better prepare banks for another potential financial crisis. There is a big difference in size of the biggest and smallest financial institutes in Denmark. That's why, this thesis wants to examine what role risk management have in Danish financial institutes post the financial crisis, in regard to the importance of the institutes size. This led to the following problem statement: *"How is risk management considered in the Danish financial institutes and does the size of the institute influence the way risk management is incorporated?"*. The thesis includes a quantitative survey of the Danish financial institutes investigating their current risk management and how it is incorporated. In addition, the master is using qualitative interviews seeking further explanations from the survey's results. The objective is to establish similarities and differences in the Danish financial institutes use of risk management between the three size categories decided by Finanstilsynet (2020_A).

The research is grounded in the scientific theory definitions from Burrell and Morgan (1979) but reflects on a combination of two paradigms which results in the use of mixed methods, Modell (2005). This is a combination of quantitative and qualitative methods, seeking to support the counterpart's weaknesses and thereby strengthening the thesis validity.

The conclusions highlight several aspects of similarities as well as differences between the three categories. The surveys result indicates that there is a difference in the way the different sizes of Danish financial institutes use risk management, this is concluded from the categories exposure, use of risk management tools and their rating of risks. The analysis evaluates the three categories to have the same risk management level, through "Statens vejledning til risikostyring". This is partly due to regulations determined by Finanstilsynet. Therefore, the conclusion of this thesis indicates that the size of Danish financial institutes effects the institutes need for risk management.

2 Forord

Denne afhandling er forfattet af Christopher Boye Hansen og Nanna Habekost Rounborg i perioden februar til juni 2020, som det afsluttede speciale på kandidatuddannelsen cand.merc. Økonomistyring på Aalborg Universitet. Afhandlingen tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse, samt supplerende interviews med henblik på at belyse risikostyring hos danske pengeinstitutter.

Der skal lyde en stor tak til de deltagende pengeinstitutter i spørgeskemaundersøgelsen, og i særdeleshed de risikoansvarlige fra hhv. Møns Bank, Sparekassen Balling og Basisbank for at sætte tid af til opfølgende interviews.

Ydermere rettes der tak til vores vejleder Margit Malmose, Associate Professor /PhD for akademisk grundig vejledning og understøttelse gennem afhandlingens udarbejdelse.

/God læselyst.

Indholdsfortegnelse

1	ABSTRACT.....	3
2	FORORD	4
3	INDLEDNING.....	7
4	PROBLEMFORMULERING.....	9
5	AFGRÆNSNING	11
6	VIDENSKABSTEORI OG METODE.....	12
6.1	ONTOLOGI.....	14
6.2	EPISTEMOLOGI.....	15
6.3	MENNESKETS NATUR.....	16
6.4	METODOLOGI	16
6.5	SLUTNINGSFORM	17
6.6	PARADIGME	18
6.6.1	<i>Mixed methods</i>	19
6.7	VALIDITET.....	19
6.7.1	<i>Konstruktionsvaliditet</i>	19
6.7.2	<i>Intern validitet</i>	20
6.7.3	<i>Ekstern validitet</i>	20
6.7.4	<i>Reliabilitet</i>	20
6.8	SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE.....	21
6.9	LITTERATUR DISKUSSION.....	22
7	TEORI OG BEGREBSRAMME.....	23
7.1	RISIKO OG RISIKOTYPER	23
7.1.1	<i>Risikotyper</i>	24
7.2	FINANSIEL RISIKOSTYRING	29
7.2.1	<i>Måle risikoen inden for alle risikokategorier</i>	29
7.2.2	<i>Validere de anvendte modeller</i>	30
7.2.3	<i>Bidrage til allokering af kapital og måling af performance</i>	30
7.2.4	<i>Kontrollere</i>	30
7.2.5	<i>Rapportere risici og udføre direktionens og bestyrelsens instrukser</i>	30
7.2.6	<i>Efterleve de regulatoriske krav</i>	30
7.2.7	<i>Definere risikoappetit</i>	31
7.2.8	<i>Undgå overraskelser</i>	31
7.2.9	<i>Stress testing</i>	31
7.2.10	<i>Typer af stress testing</i>	33
7.2.11	<i>Myndighedernes rolle</i>	33
7.3	LOVMÆSSIGE KRAV	34
7.3.1	<i>Hvad er baselkomitéen?</i>	34
7.3.2	<i>The Basel Framework</i>	34
7.3.3	<i>Kritik af Basel III</i>	40
7.4	KAPITALKRAV	40
7.4.1	<i>Kapitalkrav i penge- og realkreditinstitutter</i>	41
7.5	RISIKOLEDELSESMODEL	44
7.5.1	<i>Fase 1: Risikoidentifikation</i>	45
7.5.2	<i>Fase 2: Risikoanalyse</i>	46
7.5.3	<i>Fase 3: Risikovurdering</i>	46
7.5.4	<i>Fase 4: Risikostyring</i>	47
7.5.5	<i>Fase 5: Overvågning og rapportering</i>	48
7.6	STATENS VEJLEDNING TIL RISIKOSTYRING	49
7.6.1	<i>Risikostyring på det relevante niveau</i>	50
8	ANALYSE	56
8.1	BRANCHEANALYSE	56

8.1.1	<i>Compliance og risikostyring.....</i>	56
8.1.2	<i>Den danske finansielle sektor.....</i>	57
8.1.3	<i>Branchens makroforhold.....</i>	58
8.2	RISIKOANALYSE	72
8.2.1	<i>Spørgeskemaundersøgelse.....</i>	73
8.2.2	<i>Udarbejdelse af risikokort.....</i>	79
8.2.3	<i>Risikosituation</i>	82
8.2.4	<i>Risikostyring</i>	91
9	TENDENSER MELLEM DE TRE BANK KATEGORIER	101
10	DISKUSSION.....	104
10.1	PENGEINSTITUTTERNES BEHOV FOR RISIKOSTYRING.....	104
10.2	RELIABILITET	104
10.3	CORONA-EFFEKTEN	105
10.4	ALTERNATIV METODE TILGANG.....	106
10.5	RISIKOSTYRING I RELATION TIL ØKONOMISTYRING	106
11	REFLEKSION	108
12	KONKLUSION	110
13	LITTERATURLISTE	111
14	BILAG 1: INTERVIEW MØNS BANK	114
15	BILAG 2: INTERVIEW SPAREKASSEN BALLING.....	119
16	BILAG 3: INTERVIEW BASISBANK.....	123
17	BILAG 4: "HVOR OFTE HÅNTERES RISIKOSTYRING?"	127
18	BILAG 5: SANDSYNLIGHED FOR OPERATIONELLE RISICI.....	128
19	BILAG 6: SANDSYNLIGHED FOR LIKVIDITETSRISICI.....	129
20	BILAG 7: SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE.....	130

3 Indledning

Finanskrisen ramte både den private og offentlige sektor hårdt. I perioden 2008 til august 2016, var der 62 danske pengeinstitutter, der enten gik konkurs, blev opkøbt eller fusionerede med andre banker for at overleve finanskrisens udfordringer. Den finansielle sektor ændrer sig markant i årene efter finanskrisen, dette ses især gennem en strammere regulering og governance (Finans Danmark, 2020_A). Set i relation til økonomistyring, argumenterer Soin og Collier (2015) for brugen af risikostyring inden for management control, og bevæger sig dermed væk fra den traditionelle måde at arbejde med finansiell risikostyring på. Der argumenteres for at risikostyring er gået fra at være en mindre del af økonomifunktionen, til et område, der involverer hele virksomheden, og er derfor en væsentlig del af økonomistyringens område i dag (Soin og Collier, 2015).

Der blev lavet ændringer på nogle helt fundamentale aspekter efter finanskrisen. Kravene til kreditgivning på boligmarkedet blev skærpet, og der blev indført en bolig skattereform, stramning af regnskabsreglerne og et øget krav til pengeinstitutternes kapitalpolstring. Det blev fundet nødvendigt at lave markante ændringer for at gøre banksektoren mere robust og modstandsdygtig til en potentiel næste krise i den finansielle sektor (Finans Danmark, 2020_B). Årene efter finanskrisen blev der fokuseret betydeligt mere på de danske pengeinstitutter, og deres måde at håndtere risikostyring på (Finans Danmark, 2020_A). Medierne offentliggjorde flere eksempler på skandaler inden for finanssektoren, her var det specielt håndteringen af operationel risiko, der mødte størst kritik (Bahn & Wang, 2018). Men hvor meget energi bruges der egentlig på risikostyring hos danske pengeinstitutter, og til trods for den store fokus på operationel risikostyring, er det så egentlig den, der fylder mest og er af største prioritet blandt de danske banker? Betyder bankens størrelse overhovedet noget for valget af risikostyring, og hvor godt denne håndteres? Disse spørgsmål vil specialet forsøge at belyse gennem bl.a. en spørgeskemaundersøgelse for en bred vifte af danske pengeinstitutter.

Risiko er som udgangspunkt noget både virksomheder og privatpersoner helst vil undgå. For finansielle institutioner, og det finansielle marked generelt, er risiko et afgørende element for denne branches eksistensberettigelse (Andresen, 2016). En bank er ikke i stand til at låne penge ud til sine låntagere uden, at der befinder sig en kreditrisiko forbundet hertil, lige såvel som en pensionskasse ikke kan opnå et tilfredsstillende pensionsafkast uden at investere i værdipapirer, hvor det endelige afkast ikke kendes på forhånd. Når risiko har en så betydningsfuld rolle, bliver risikostyring også en helt essentiel del af pengeinstitutternes hverdag for at imødekomme

deres målsætninger (Andresen, 2016). En af de helt nye udfordringer for de danske pengeinstitutter er COVID19 pandemien. Til forskel fra finanskrisen påvirker denne krise, ikke den finansielle sektor direkte, men derimod verdensøkonomien, som resulterede i en nedlukning af det danske samfund (Madsen et al., 2020). Dette kan ikke undgå at påvirke de danske pengeinstitutter, men hvordan og i hvilket omfang, må tiden vise.

Der er stor forskel på størrelsen af de mindste og de største pengeinstitutter i Danmark, samt hvordan de agerer i en branche, hvor forretningsmodellen er bygget op omkring risiko (Finanstilsynet, 2020_A). Dette er grundlaget for den undren, som denne afhandling vil undersøge. Er der forskel på pengeinstitutternes risikostyring? Er det muligt at skelne mellem størrelserne på pengeinstitutterne og tilpasse risikostyringen herefter til den enkelte banks reelle behov?

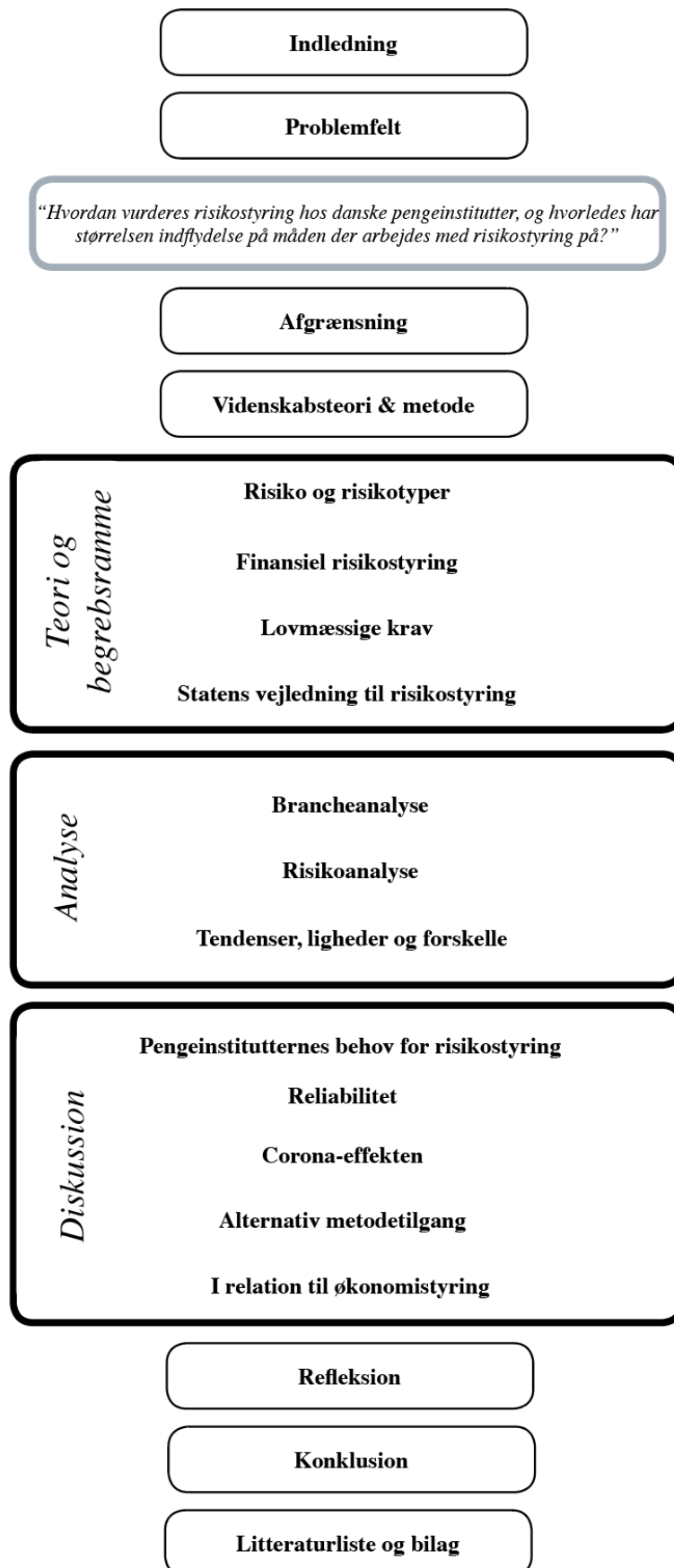
4 Problemformulering

Ovenstående undren har ledt til et problemfelt med tilhørende problemformulering.

“Hvordan vurderes risikostyring hos danske pengeinstitutter, og hvorledes har størrelsen indflydelse på måden der arbejdes med risikostyring på?”

Specialet undersøger markedet for de danske pengeinstitutter samt, hvordan risikostyringen behandles i det finansielle marked, hvor kravene kun bliver strammere, og fokus på risikostyring kun bliver større (The Bank for International Settlements, 2019_A). Metoden i denne afhandling er mixed methods. Specialet udarbejdes med funktionalistiske metodeværktøjer, hvor den positivistiske tilgang og dermed objektiviteten er i centrum. Analysen og diskussionen vil dernæst blive suppleret med interviews, fra danske pengeinstitutter, der skal bidrage til en dybere forståelse af problemfeltet. På denne måde suppleres specialet med fortolkningsvidenskaben, hvor funktionalismen ikke alene er i stand til at give. Analysen består af en brancheanalyse, en analyse af pengeinstitutternes risikostyring, og slutter herefter med en opsummering af tendenserne fundet på tværs af de tre bankkategorier.

Figur 1, illustrerer specialets opbygning og struktur, som er fastsat for at undersøge specialets problemformulering.



Figur 1. Specialeoversigt. Kilde: Egen tilvirkning.

5 Afgrænsning

Specialet har, grundet mængden af respondenter fra spørgeskemaundersøgelsen, valgt at fokusere på hhv. gruppering 2, 3 og 4 (Finanstilsynet, 2020_A). Denne fordeling af banker er udarbejdet af Finanstilsynet, og er baseret på de enkeltes bankers arbejdskapital. Gruppering 2, 3 og 4 vil fremadrettet blive omtalt som store, mellemstore og små banker. Det er valgt at se bort fra gruppering 1 (giganterne) i analysen, da spørgeskemaundersøgelsen ikke kunne levere det fastsatte minimumskrav af observationer på tre for denne bankkategori (Danmarks statistik, 2018).

Brancheanalyse er udarbejdet med inspiration fra Michael Porter's PESTEL analyse, hvor der analyseres på fem elementer, som påvirker de danske pengeinstitutters omverden (Porter & Kramer, 2011). Der er i sammenhæng med analysen valgt at se bort fra det miljømæssige aspekt af Porters model. Dette er grundet elementets mangel på relevans for analysen af de danske pengeinstitutters branche.

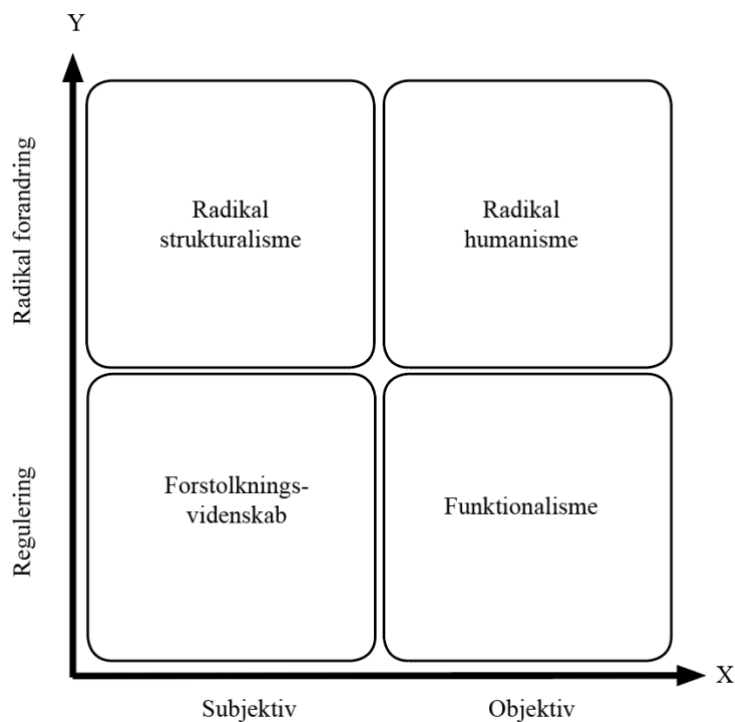
Specialet vil indeholde en kombineret metode, hvor selve afhandlingen udarbejdes fra et funktionalistisk og dermed positivistisk udgangspunkt. Dog vil analysen forsøge at be- og/eller afkræfte diverse tendenser samt observationer, som har vist sig under empiriindsamlingen. Dette gøres ved hjælp af tre korte interviews foretaget med den risikoansvarlige fra hhv. Møns Bank, Sparekassen Balling og Basisbank. Det er, grundet specialets længde, valgt at afgrænse fra en decideret analyse af de tre interviews, og de bruges derfor udelukkende som supplement til den allerede indsamlede empiri.

6 Videnskabsteori og metode

Følgende metode- og videnskabsteoriafsnit skal danne et udgangspunkt for læseren, samt forklare og begrunde for de valg, som er taget gennem hele udarbejdelsen af specialet. Afsnittet vil indeholde et videnskabsteoretisk afsnit, som skal præcisere tankerne bag specialet og den valgte strategi. Følgende afsnit tager udgangspunkt i Burrell og Morgans (1979) fortolkning af de fire paradigmer inden for samfundsvidenskab.

Specialet er sammensat under en todelt metode, også kaldet *mixed methods*. Det betyder, at specialet arbejder med en metode, som grundlæggende bygger på objektivitet og det funktionalistiske paradigme, men støtter sig op af kvalitative undersøgelsesværktøjer, fra fortolkningsvidenskab. En mere præcis beskrivelse af dette er at finde under afsnit 6.6.1 Mixed methods.

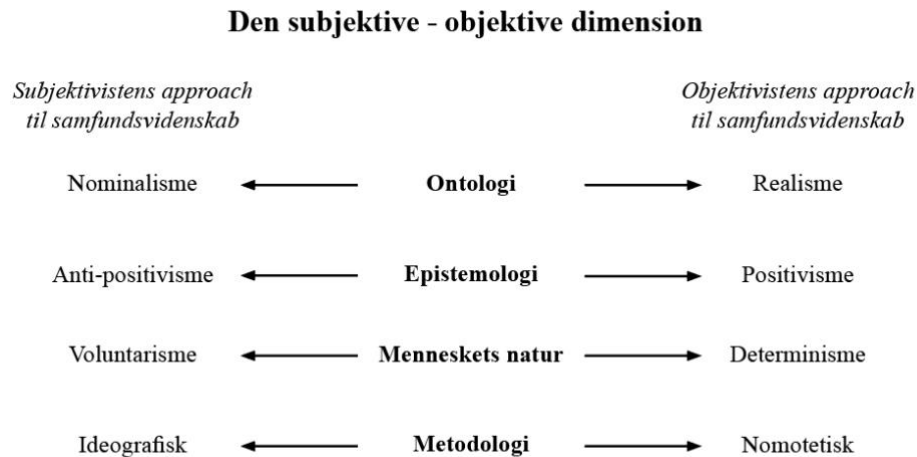
Videnskabsteori defineres af Darmer et al. (2010) som det videnskabelige studie af videnskaben selv. Der reflekteres over, hvad videnskaben er, samt hvordan denne skabes gennem brugen af adskillige og nøje udvalgte metoder og teorier. Det videnskabsteoretiske udgangspunkt dannes, som før nævnt, ud fra Burrell og Morgans (1979) fire paradigmer inden for samfundsvidenskab; radikal strukturalisme, radikal humanisme, fortolkningsvidenskab og funktionalisme. Fælles for alle fire paradigmer er, at disse vurderes i en matrix bestående af to akser med to modpoler hhv. regulering - radikal forandring og subjektiv - objektiv (Burrell og Morgan, 1979).



Figur 2. Paradigmer. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Burrell og Morgan (1979)

Figur 2 viser en grafisk illustration af de fire paradigmer beskrevet af Burrell og Morgan (1979). Kigges der på y-aksen, skelnes der mellem regulering og radikal forandring. Radikal forandring er netop det, som navnet beskriver, en radikal ændring, hvor der fokuseres på virkelighedens uligheder og konflikter. Det essentielle her er, hvordan radikale forandringer opstår (Burrell og Morgan, 1979). Modsat denne er der tale om reguleringer, når forskerens fokus ligger hos samfundets orden og regler, samt forskerens søgen efter sammenhænge heri (Burrell og Morgan, 1979).

X-aksen, i figur 2, skelner mellem subjektivitet og objektivitet. Disse to yderpunkter er måden forskeren forholder sig til virkeligheden på (Burrell og Morgan, 1979). Det subjektive element hævder forskeren som et centralt element i jagten på virkeligheden. Her betragtes der ikke én enkelt virkelighed, men derimod accepteres individers forskelligheder. Modsat det subjektive element påstår objektiviteten, at sandheden er et enkeltstående tilfælde, som blottes gennem kvantitative undersøgelsesmetoder. Her forholder forskeren sig objektivt til virkeligheden og inddrages, modsat subjektiviteten, ikke personligt i jagten på virkeligheden (Burrell og Morgan, 1979).



Figur 3. Den subjektive - objektive dimension. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Burrell og Morgan (1979)

Figur 3, viser forholdet mellem den subjektive - objektive dimension til samfundsvidenskaben. Figuren illustrerer de fire sæt antagelser, der er relevante for forståelsen af samfundsvidenskaben (Burrell og Morgan, 1979).

Følgende afsnit vil indeholde en nærmere beskrivelse af ontologien, epistemologien, menneskets natur, metodologien samt en beskrivelse af specialets valgte slutningsform (Darmer et al., 2010). Paradigmebegrebet er forsøgt defineret af adskillige forskere. Specialet tager udgangspunkt i Burrell og Morgans (1979) definition af paradigmebegrebet;

“... very basic meta-theoretical assumptions which underwrite the frame of reference, mode of theorising and modus operandi of the social theorists who operate within them. It is a term which is intended to emphasise the commonality of perspective which binds the work of a group of theorists together in such a way that they can be usefully regarded as approaching social theory within the bounds of the same problematic.” (Burrell og Morgan, 1979, side 23).

6.1 Ontologi

Ontologi er et nøglebegreb inden for bestemmelse af paradigmevalg, og kan formuleres som *“hvad er virkelighed?”*. Fuglsang og Olsen (2004) beskriver ontologiens videnskabelige tilgang som værende genstandsfeltet, samt måden hvorpå dette opfattes (Darmer et al., 2010). Burrell og Morgan beskriver den ontologiske debat mellem de to modpoler nominalisme og realisme (Burrell og Morgan, 1979). Den nominalistiske ontologi tager afsæt i en verden bestående af navne, etiketter og koncepter, som tilsammen danner strukturen for genstandsfeltet. Nominalismen tager afstand fra at genstandsfeltet skulle have en reel struktur,

men derimod bruger førnævnte navne, etiketter og koncepter til beskrivelse heraf (Burrell og Morgan, 1979).

Den realistiske ontologi fastslår derimod genstandsfeltet som værende bygget op af hårde, håndgribelige og relativt uforanderlige strukturer, som fungerer eksternt fra forskeren selv. Uanset, hvorvidt forskeren selv erkender og ser disse strukturer, påstår den ontologiske realist fortsat at strukturen er til stede (Burrell og Morgan, 1979).

Specialet tager udgangspunkt i den realistiske ontologi, da der her kigges på empirien med objektivitet i centrum. Vi står som forskere på sidelinjen og ontologien anskues eksternt og med fokus på strukturer, der fungerer uafhængigt, og vurderes dermed som noget kvantificerbart. Denne grundlæggende objektivitet suppleres, senere i specialet, med ideen bag mixed methods, hvor fortolkningsvidenskaben skal bidrage, hvor funktionalismen ikke rækker. En nærmere forklaring heraf ses under afsnit 6.6.1 Mixed methods.

6.2 Epistemologi

Epistemologien beskrives af Darmer et al. (2010) som, hvordan virkeligheden erkendes. Det handler om måden, hvorpå genstandsfeltet undersøges på, samt hvad målet med forskningen er. Epistemologien betegnes også som erkendelsesteori (Darmer et al., 2010).

Ifølge Burrell og Morgan (1979) består den epistemologiske debat om modpolerne positivisme og antipositivisme. Den positivistiske epistemologi leder efter kausale sammenhænge for at beskrive den sociale verden. Positivisters holdning, angående videns detaljegrad varierer. Nogle er af den opfattelse, at hypoteser ikke kan verificeres, ved gennemgående og tilstrækkelig forskning, men derimod udelukkende kan falsificeres, for på den måde at opnå mere viden (Burrell og Morgan, 1979). Den positivistiske epistemologi tager afstand fra den sociale verden og anskuer virkeligheden objektivt og gennem observationer (Burrell og Morgan, 1979).

Antipositivismen søger efter love og regelmæssigheder i den sociale verden. Antipositivister anskuer den sociale verden fra et relativt synspunkt, der ifølge dem, kun kan forstås ved at fokusere på individet og dets rolle. Antipositivister forkaster ligeledes ideen om, at den sociale verden kan forstås gennem observation, som positivismen beskriver, men at samfundsvidenskaben anskues gennem et subjektivt foretagende (Burrell og Morgan, 1979).

Specialet tager udgangspunkt i den objektive dimension; positivistisk epistemologi, da vi som forskere forholder os objektiv til behandlingen af den benyttede empiri. Der benyttes

kvantitative dataindsamlingsmetoder, i form af en spørgeskemaundersøgelse, til indsamling af data til videre analyse af genstandsfeltet. Som nævnt tidligere suppleres denne funktionalistiske metodetilgang af fortolkningsvidenskaben i form af opfølgende interviews med hhv. Møns Bank, Sparekassen Balling og Basisbank. Valget bag denne er ønsket om at højne specialets validitet ved på den måde at opnå en triangulering af data mellem teori og begrebsrammen, interviews og spørgeskemaundersøgelsen.

6.3 Menneskets natur

Debatten om menneskets natur opstilles, ifølge Burrell og Morgan (1979), også i det objektive - subjektive spektrum (Se figur 3). Objektivitet viser sig i form af determinisme. Her er mennesket fuldkommen bestemt på baggrund af det miljø man befinder sig i, og har derfor ingen fri vilje til selv at bestemme (Burrell og Morgan, 1979).

Modpolen hertil er voluntarisme, som modsat determinisme, beskrives som at være et menneske af egen fri vilje. Mennesket fødes med en såkaldt "ren tavle", som gennem hele individet liv udfyldes (Burrell og Morgan 1979).

Burrell og Morgan (1979) beskriver i særdeleshed vigtigheden som forsker at forholde sig til ovenstående debat, når der er tale om samfundsvidenskab og til at forstå menneskelige aktiviteter. De omtaler dog ligeledes muligheden for at finde et medium mellem de to yderpunkter (Burrell og Morgan, 1979).

Igen er udgangspunktet i den objektive dimension, og dermed deterministisk. Dette skyldes, at pengeinstitutter i Danmark er underlagt love og regler inden for området for risikostyring, der fastsættes af Departementet (Finansministeriet, 2019). Pengeinstitutterne er derfor i høj grad påvirket af de omgivelser, de forholder sig i, samt påbudt at indordne sig gældende love og regler for branchen. Med dette i mente vil en indsigt i de enkelte bankers holdninger, samt vurderinger af disse love og regler, medvirke til at skabe et indblik i genstandsfeltet, som ikke havde været muligt med funktionalismen alene.

6.4 Metodologi

Metodologi defineres som de undersøgelsesmetoder, vi som forskere tager i brug til indsamling af viden til videre undersøgelse af genstandsfeltet. Metodologien er fortsættelsen fra ontologien, epistemologien og den menneskelige natur og disse har derfor indflydelse på den valgte metodologi for specialet (Burrell og Morgan, 1979).

Metodologien beskriver modpolerne ideografisk og nomotetisk. Ideografisk metodologi definerer, at den sociale verden udelukkende kan forstås ved forskeren selv, sættes i forbindelse med problemfeltet. Der fokuseres her på det subjektive undersøgelsesdesign (Burrell og Morgan, 1979).

Modsat ideografisk metodologi er det objektive yderpunkt nomotetismen, hvor systematiske teknikker er i fokus. Denne tilgang benyttes ofte hos naturvidenskabelig forskning, hvor der benyttes hypotesetests og analyse af databaser med brug af kvantitative analyseteknikker (Burrell og Morgan, 1979).

Specialet er udarbejdet efter den nomotetiske metodologi, hvor standardiseret og kvantitative forskningsinstrumenter er i centrum. Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet på baggrund af teori og begrebsrammer på området og bidrager til forståelsen for, hvordan risikostyring håndteres i branchen for danske pengeinstitutter. Den efterfølgende håndtering af spørgeskemaundersøgelsen er objektiv, og ligger derfor under den nomotetiske metodologi.

6.5 Slutningsform

For at producere viden om det valgte genstandsfelt kan vi, ifølge Darmer et al. (2010) gribe det forskelligt an alt afhængig af forskerens erkendelsesinteresse. Når der produceres viden, er det essentielt at have styr på, hvilken slutningsform, der bruges som begrundelse herfor (Darmer et al, 2010).

Darmer et al. (2010) beskriver tre forskellige metoder; deduktion, induktion og abduktion. Den deduktive slutningsform handler om at tage generelle principper og overføre disse til enkeltstående hændelser. Konklusioner dannes herved på baggrund af et enkelt fænomen ud fra generelle situationer. Modsætningen hertil er induktion. Her tages der udgangspunkt i enkeltstående tilfælde til det almene. Denne metode ses ofte i brug hos casestudier, hvor der forsøges at sige noget om generel adfærd og hændelser på baggrund af det enkelte casestudie (Darmer et al., 2010).

Den sidste og mindre udbredte slutningsform kaldes abduktion. Metoden befinder sig mellem ovenfor nævnte to metoder, og betegnes som en bevægelse mellem den induktive og deduktive slutningsform. Der forsøges her at afdække genstandsfeltet på baggrund af hypoteser, som afprøves og dermed gør forklaringen bag kvalificeret og velbegrundet (Lukka & Modell, 2009).

Specialet tager udgangspunkt i den abduktive slutningsform, da der her benyttes værktøjer fra både den deduktive og induktive slutningsform. Der ses i første omgang den deduktive tilgang, hvor udgangspunktet bliver det teoretiske aspekt, som ligger til grund for specialets spørgeskemaundersøgelse. Dernæst bliver der, på baggrund af spørgeskemaundersøgelsens observationer, samt analysens indhold udarbejdet opfølgende interviews, som viser en mere induktiv tilgang. Der bevæges derfor mellem deduktion og induktion, hvilket placerer specialet i den abduktive slutningsform (Lukka & Modell, 2009).

6.6 Paradigme

Begrebet paradigme er helt essentielt i relation til videnskabsteori og metode (Darmer et. al, 2010). Som beskrevet tidligere er dette begreb forsøgt defineret af flere forskere, men specialet her tager udgangspunkt i Burrell og Morgans (1979) definition. Denne definition ligger til grund for udarbejdelsen af de fire paradigmer; radikale ændringer, reguleringer, fortolkningsvidenskab og funktionalismen (figur 2).

Specialet arbejder overordnet set inden for det funktionalistiske paradigme, hvor antagelsen om genstandsfeltet er, at denne ændres kontinuerligt og ikke radikalt. Dette skyldes funktionalismens ønske om at forklare kausale sammenhænge, og ikke fokuserer på radikale ændringer ved at se på modsætninger i den sociale konstruktion. Antagelsen om reguleringer kigger på behovet for regulering i genstandsfeltet, men søger ligeledes at forklare dette gennem underliggende normer (Burrell og Morgan, 1979).

Specialet kigger på risiko og risikostyring hos danske pengeinstitutter, og søger dermed at forstå, hvordan disse to termer bruges i praksis, samt hvilke aspekter af risikostyring det er muligt, at forbedre.

Burrell og Morgans (1979) spektrum af de to dimensioner subjektivitet - objektivitet er et udtryk for spændet mellem de to yderpunkter. Der argumenteres for, hvordan det er muligt at have forskellige grader af hhv. subjektivitet og objektivitet som forsker (Burrell og Morgan, 1979). Specialet arbejder både med den objektive og subjektive dimension, da det funktionalistiske paradigme suppleres af subjektive antagelser og dermed bevæger sig over i fortolkningsvidenskaben. Der benyttes metodisk triangulering, i en såkaldt *mixed methods*, som beskrives yderligere i følgende afsnit 6.6.1.

6.6.1 Mixed methods

Inden for det positivistiske og funktionalistiske paradigme, fandt Modell (2005) i højere grad behovet for at supplere det, i forvejen, kvantitative undersøgelsesdesign med kvalitative metoder. Dette lagde til grund for udarbejdelsen af den såkaldte mixed methods, hvor metodetriangulering er i fokus. Dette fokus skal hjælpe til at mindske de ulemper, der findes ved at benytte en enkelt metode for videnskabelse. En kombination af både kvalitative og kvantitative metoder kan styrke hinanden, hvor modparten har svagheder og bidrager dermed til hele undersøgelsens validitet (Modell, 2005).

Hvor de kvantitative forskningsværktøjer bidrager til en forståelse af fænomener og kausale sammenhænge set i genstandsfeltet, vil de kvalitative metoder hjælpe til at forstå forskellige anormaliteter og dermed bidrage til en dybdegående forståelse af selve konteksten (Modell, 2005). Der er i spørgeskemaundersøgelsen beskrevet et ønske om, at stille opfølgende spørgsmål på baggrund af de allerede givne svar, der skal understøtte undersøgelsen med fokus på netop den konceptuelle forståelse, og dermed øge hele specialets validitet.

Teoriafsnittet tager udgangspunkt i forfatterne Lynggaard (2015) og Andresen (2016) inden for risikostyring, men suppleres herefter af udvalgte begreber, som dermed bidrager med forskellige perspektiver på emnet.

6.7 Validitet

Til videre begrundelse for specialets grad af validitet, er det valgt at benytte Robert K. Yins (2018) tre former for validitet; konstruktions, intern og ekstern validitet.

6.7.1 Konstruktionsvaliditet

Konstruktionsvaliditet fortæller om validiteten af specialets opbygning. Specialet fokuserer på en begrænset mængde litteratur på området, men supplerer disse med de originale frameworks, som litteraturen bygger på. Dette danner grundlaget for både empiriindsamling samt udarbejdelsen af det teoretiske afsnit. Disse skal støtte op omkring specialets konstruktionsvaliditet (Yin, 2018). Ydermere er der udarbejdet et afsnit for litteratur diskussion, hvor det bagvedliggende valg omkring specialets litteratur, samt de enkelte forfatters validitet diskuteres.

6.7.2 Intern validitet

Intern validitet viser sig oftest i forklarende casestudier, hvor der forsøges at finde årsags-/virkningssammenhænge mellem flere hændelser (Yin, 2018). Specialet forsøger ved hjælp af opfølgende interviews at bidrage til den overordnede interne validitet. Dette gøres ved at benytte forskellige analyseværktøjer, som hver især bidrager med noget det andet analyseværktøj ikke er i stand til. De opfølgende interviews skal klargøre de resultater og tendenser, som vi finder i spørgeskemaundersøgelsen. De tre interviews er fra banker, som hører under samme gruppering (Finanstilsynet, 2020_A). Specialegruppen erkender, at denne fordeling kunne have været bedre for specialets interne validitet, såfremt det havde været muligt at få interviews fra alle tre grupperinger. Der har desværre ikke været adgang til disse data.

6.7.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet kigger på, hvor generaliserbar specialets resultater er (Yin, 2018). Her er det vigtigt at nævne, at det i øjeblikket er en ekstraordinær situation for samfundsøkonomien og dermed også hele branchen for danske pengeinstitutter. Når det er sagt, har specialegruppen forsøgt at forholde sig objektivt til den indsamlede empiri, samt skabe et billede af hele branchen for danske pengeinstitutter, ved at arbejde med så mange banker, som muligt.

Tendenser og andre resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, samt andet empiri, suppleres som sagt af interviews fra tre danske pengeinstitutter. Som interviewer er det vigtigt at være godt forberedt, men også at besidde evnen til at være adaptiv og se muligheder, som viser sig under et interview (Yin, 2018). Derfor har specialegruppen arbejdet med semistrukturerede interviews, hvor fokus har lagt på at lytte til den interviewede og reagere herpå.

6.7.4 Reliabilitet

Reliabiliteten bygger på, hvorvidt en genskabelse af specialet, under samme forhold, er muligt. Hvorledes det kan lade sig gøre at nå frem til samme resultater ved brug af samme fremgangsmåde (Yin, 2018).

Specialet bygger på det funktionalistiske, og arbejder derfor med kvantitative metodeværktøjer. Det var ved empiriindsamlingen ikke muligt at få alle 63 pengeinstitutters besvarelser, hvilket lagde til grund for valget om at afgrænse specialet fra giganterne inden for branchen. Undersøgelsen endte derfor ud med 26 respondenter fordelt på kategorierne små, mellemstore og store banker. Her lå der ligeledes en svarprocent for hver kategori på hhv. 23,1%, 54,8% og 50%. Som det kan ses, er svarprocenten for de små banker omtrent 30 procentpoint lavere end

hos mellemstore og store banker, men grundet antallet af respondenter på tre stk., har specialegruppen valgt at godkende denne gruppering, dog med ovenstående i mente.

6.8 Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen i bilag 7 er udarbejdet på baggrund af Andresen (2016), samt andet relevant litteratur på området angående risikostyring. Formålet med undersøgelsen er at skabe et indblik i, hvordan der håndteres risiko i branchen for danske pengeinstitutter og dermed understøtte speciales problemfelt.

Undersøgelsen blev sendt ud til i alt 63 banker i Danmark, hvoraf 27 banker gennemførte undersøgelsen. Bankerne er efterfølgende inddelt i fire grupperinger, på baggrund af en fordeling af danske pengeinstitutter, som er udarbejdet af Finanstilsynet (Finanstilsynet, 2020_A). Her er det besluttet af se bort fra øverste gruppering; banker med arbejdskapital på over 75 mia. kr., (Se afsnit 4, Afgrænsning), hvilket dermed udelukker én af de 27 besvarelser, og giver specialegruppen 26 respondenter at arbejde videre i analysen med. De resterende 26 respondenter inddeles i tre grupperinger hhv. gruppering 1; store banker, hvor der er indsamlet svar fra i alt seks respondenter, gruppering 2; mellemstore banker, hvor der er indsamlet svar fra i alt sytten respondenter og gruppering 3; små banker, hvor der er indsamlet svar fra i alt tre respondenter.

Som grundlag for, hvorvidt antal af respondenter kan accepteres, benyttes datafortrolighedspolitikken af Danmarks Statistik angående antal observationer. Her beskriver fortrolighedsreglen et antalskriterium på minimum tre. Derfor accepteres gruppering 3's lavere antal respondenter til videre bearbejdelse i analysen (Danmarks Statistik, 2018).

Undersøgelsens 26 respondenter giver en besvarelsesprocent på 41%. Distributionen af spørgeskemaundersøgelsen startede torsdag den 12. marts. Dette var dagen efter Statsminister Mette Frederiksen på et pressemøde meldte, at grundet COVID19, lukker Danmark ned (Regeringen, 2020).

Taget Danmarks nye situation i mente, vurderes besvarelsesprocenten på de 41% til at være tilfredsstillende for specialet. Vi er klar over, at mængden af respondenter påvirkes, som resultat af COVID19. Derudover har vi ligeledes denne variabel i mente, når der videre analyseres på det data, som spørgeskemaundersøgelsen har bragt. Det er vigtigt for specialets validitet og reliabilitet, at der tages højde for, hvordan bankernes nuværende situation ikke kan

sammenlignes med, hvordan branchen så ud for blot et par dage før spørgeskemaundersøgelsen blev distribueret.

6.9 Litteratur diskussion

Specialets litteratur er valgt på baggrund af flere kriterier. Der er i kildesøgning processen lagt stor vægt på valg af forfatter, samt antal citeringer for den pågældende kilde. Der er, så vidt muligt, arbejdet med originale kilder. Derudover er det forsøgt, gennem hele specialet, at arbejde med flere sider af samme sag, for på den måde at holde et kritisk synspunkt for de valgte kilder. Dette ses i afsnit 6 Teori og begrebsramme, hvor teorien fra Lynggaard (2015) og Andresen (2019) suppleres af originale frameworks fra bl.a. COSO (2020_B) og Basel (2019_A). Da teorien på området for finansiel risikostyring i Danmark er begrænset, har vi fundet det tilstrækkeligt at supplere teorien med udenlandske frameworks, der ligeledes har givet inspiration til en stor del af dansk teori for risikostyring.

Da der i specialet er fokuseret en del på de lovmæssige krav til de danske pengeinstitutter, har det givet mening at undersøge dette hos Finanstilsynet selv. Som supplement til kilderne fra Finanstilsynet, indeholder specialet opfølgende interviews med tre respondenter fra spørgeskemaundersøgelsen. Dette skal bidrage til undersøgelsens validitet ved at belyse flere forskellige aspekter.

Grundet COVID19, har det ikke været muligt for specialegruppen at få interviews fra andre end tre respondenter i kategorien mellemstore banker. Dette er gruppen klar over har sine begrænsninger. Det er, til trods for dette, forsøgt at ramme så bredt, som muligt, på tværs af alle tre kategorier, og dermed skabe overblik over dele af branchen for danske pengeinstitutter.

Der er, som før nævnt, arbejdet med 26 respondenter fordelt på hhv. små, mellemstore og store banker. Fordelingen af respondenter forlyder således på tre, sytten og seks. Specialegruppen er med denne fordeling klar over, at en eventuel anderledes fordeling eller et større antal observationer, kan give et anderledes resultat. Desuden skal det påpeges, at der er tale om respondenternes (de enkelte bankers risikoansvarlige) egne subjektive meninger og holdninger til branchen, samt deres måde at arbejde med risikostyring. Såfremt spørgeskemaundersøgelsen havde været sendt ud et andet sted i organisationen, kunne dette ligeledes have haft indflydelse på resultatet.

7 Teori og begrebsramme

Til grund for specialets videre analyse af genstandsfeltet, er der udarbejdet følgende teoretiske afsnit. Det består af en redegørelse af risiko og de generelle risikotyper, herefter kigges der nærmere på finansiell risikostyrings begreber samt definition af typiske risikostyringsværktøjer. Ydermere vil der være en gennemgang af de lovkrav finanstilsynet stiller til de danske pengeinstitutter, angående risikostyring, her er der specielt fokus på The Basel Framework. Lige såvel vil der være teori, der omhandler risikoledelse i virksomheder, her gør specialet brug af risikoledelsesmodellen fra Lynggaard (2015) samt Statens vejledning til risikostyring.

Afsnittet indeholder, foruden teorien, en detaljeret begrebsforklaring, der skal bidrage til en bredere forståelse af de mange, primært lovmæssige aspekter, som de danske pengeinstitutter er underlagt. Litteraturen er begrænset til primært Andresen (2016) samt Lynggaard (2015). Litteraturen på området for finansiell risikostyring, arbejder med denne på baggrund af flere forskellige frameworks, som ligeledes ligger til grund for de krav, der stilles af bl.a. Finanstilsynet. Teorien tager derfor udgangspunkt i disse to forfattere, men suppleres derudover af originale kilder fra bl.a. COSO Framework og Baselkomiteen (COSO, 2020_B) & (Basel, 2018). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) er et fælles initiativ fra fem private organisationer. Komiteen udgiver rammer og vejledning angående risikostyring, intern kontrol og svindel (COSO, 2020_A).

Specialegruppen er klar over effekten, bag valget om en begrænset differentiering af teori, men mener, til trods for dette, at afsnittet løftes med de supplerende frameworks, som teorien ligeledes tager udgangspunkt i. Afsnittet danner grundlaget for specialets empiriske undersøgelser, samt supplerer til den nødvendige baggrundsviden for emnet risikostyring.

7.1 Risiko og risikotyper

Hvad er risiko? Normalt er risiko forbundet med tab eller potentielt tab. Som regel inddeles tab i forventet og uforventet tab, hvor det forventet tab blot kategoriseres som en omkostning, og det uforventede tab kategoriseres som risikoen. I en bank, hvor der er en låneportefølje og det årlige tab gennemsnitligt ligger på 4%, men kan svinge mellem 3% og 5%, vil de 4% anses som forventet tab og derfor en omkostning, hvorimod den 1%, vil være det uforventede tab og er derfor en risiko for at tabet stiger til 5% (Andresen, 2016).

Sondringen mellem det forventede tab og det uforventede tab har den betydning at banken har mulighed for at fakturere det forventede tab videre til låntageren, i form af tilføjet kredit tillæg. Ud over bankens individuelle brug bliver denne sontring også brugt af de finansielle myndigheder, til at sikre sig af bankerne har tilstrækkelig kapital til at kunne absorbere tab, det der kategoriseres som uforventede risici (Andresen, 2016).

7.1.1 Risikotyper

I følgende afsnit, vil de fire overordnede risikotyper blive beskrevet. De fire risikotyper er hhv. kredit-, likviditet-, markeds- og operationel risiko. Alle fire typer tager udgangspunkt i Andresens (2016) definition heraf. Risikotyperne, der bruges i pengeinstitutter, er et så grundlæggende element i branchen, at definitionen heraf sjældent varierer mellem forskerne. Derfor tager specialet udgangspunkt i Andresen (2016).

7.1.1.1 Kreditrisiko

Kreditrisiko defineres ifølge Andresen (2016) som følgende:

“... at låntagere eller modparter helt eller delvist misligholder deres forpligtelser. Kreditrisiko afspejler både sandsynligheden for misligholdelse og tabet i tilfælde af misligholdelse.”

Definition 1. Kreditrisiko. Kilde: Andresen, 2016, side 151.

Kreditrisiko anses som værende af meget stor betydning for finansielle institutioner, som realkredit- og pengeinstitutter, men hvilken type risici, der har størst betydning, afhænger af den enkelte finansielle institution og dens pågældende situation (Andresen, 2016).

Under kreditrisiko har Andresen (2016) beskrevet følgende risici:

- *Tab på traditionelle udlån.*
- *Tab på stillede garantier eller lånetilsagn.*
- *At modparter i derivathandler ikke opfylder deres forpligtelse eller får en dårligere kreditvurdering, der øger det potentielle tab.*
- *Udstedere af værdipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering, der øger det potentielle tab.*
- *Lande misligholder deres forpligtelser, eller nationaliseringer fører til tab.*
- *At man har givet instrukser om at overføre penge eller et værdipapir til en modpart, og denne modpart ikke leverer modydelsen.*
- *Lavere værdi for stillede sikkerheder.*

Definition 2. Forskellige kreditrisici. Kilde: Andresen, 2016, side 151.

Der skelnes mellem systematisk og usystematisk risiko på creditsiden. Den systematiske risiko omfatter risikoen for hele branchen. Dette er risici, der i givet fald vil påvirke hele økonomien med kredittab som udfald. Eksempelvis som følge af en global økonomisk krise (Andresen, 2016). Derimod vil der i forbindelse med usystematisk kreditrisiko være tale om risikoen for virksomhedsspecifikke forhold, der i sidste ende medfører kredittab hos den enkelte bank (Andresen, 2016).

En fordel ved usystematisk risiko er, at denne kan mindskes ved diversificering af långivers portefølje, da en tilstrækkelig diversificering af lånene vil sprede den usystematiske risiko over en længere periode og dermed kunne rette lånerenten ind efter det forventede tab over hele låneporteføljen (Andresen, 2016).

Modsat den usystematiske risiko, kan systematisk risiko ikke diversificeres over låneporteføljen, og der vil derfor opleves både tab og gevinster som følge af markedets konjunktur (Andresen, 2016).

7.1.1.2 Markedsrisiko

Markedsrisiko defineres som risikoen for renter, kreditspredninger, råvarepriser eller ugunstig udvikling af aktie- og valutakurser (Andresen, 2016). Ydermere kigges der under markedsrisiko også på volatilitet. Her påvirkes værdien af værdipapir i høj grad, samt evnen til at formidle disse til en gunstig værdi hos de finansielle institutioner. Markedsrisiko indeholder

ligeledes, hvordan en banks udlån påvirkes i henhold til rentemarginalen eller fremmed valuta (Andresen, 2016).

7.1.1.3 Likviditetsrisiko

Når likviditetsrisiko skal defineres, er der i dette speciale valgt at tage udgangspunkt i Andresens (2016) definition af likviditetsrisiko *markedslikviditetsrisiko* og *fundinglikviditetsrisiko*. Begge risici gav, efter finanskrisen, inspiration til den danske regulering, der i dag findes på området med hensigt på at forhindre lignende uhensigtsmæssigheder, som krisen afslørede (Andresen, 2016).

7.1.1.3.1 Markedslikviditetsrisiko

"... risikoen for, at værdipapir ikke kan sælges på de finansielle markeder uden at påvirke prisen og dermed medføre tab."

Definition 3. Markedslikviditetsrisiko. Kilde: Andresen, 2016, side 197.

Pengeinstitutter vil ofte kategorisere deres værdipapir efter likviditetsgrad for på bedst mulig vis kunne forudse, hvornår samt hvor hurtigt disse vil kunne belånes eller sælges i en mulig likviditetskrise (Andresen, 2016).

Andresen (2016) beskriver begrebet *bid-offer-spread* som værende et velbrugt begreb til definitionen af et værdipapirs likviditet. Dette beskrives som forskellen mellem købs- og salgskursen for værdipapiret og omregnes direkte til en likviditetsomkostning (Andresen, 2016).

7.1.1.3.2 Fundinglikviditetsrisiko

"... risikoen for:

- 1. Stigning i fundingomkostninger (kreditspænd), der ikke kan forklares med generelt stigende renteniveau og/eller med øgning af kreditspænd generelt.*
- 2. Manglende adgang til likviditet, der gør det vanskeligt at indgå nye forretninger*
- 3. Manglende adgang til likviditet, der gør det vanskeligt at opfylde eksisterende forpligtelser."*

Definition 4. Fundinglikviditetsrisiko. Kilde: Andresen, 2016, side 198.

Det er vigtigt at kigge på punkt et; skellet mellem kreditspænd og det generelle stigende renteniveau, da en stigende rente generelt anses som værende positivt for rentemarginalen hos pengeinstitutter, og dermed også har en positiv effekt på deres indtjening (Andresen, 2016).

Fundinglikviditetsrisiko er risikoen for, at den nødvendige likviditet ikke er til stede for virksomheden. Konsekvenserne af manglende likviditet kan variere en del. Kigges der på den mindre voldsomme effekt, bliver det dyrere at låne penge i markedet. Hvorimod det modsat dette, kan gå ud over evnen til at låne penge til ellers kredit stærke låntagere eller i værste fald resultere i, at det ikke er muligt at opfylde de låneforpligtelser, der allerede er istandsat (Andresen, 2016).

Fundinglikviditetsprincippet er et centralt begreb hos banker, da de forsøger at styre denne risiko gennem kortere lån via kundeindskud fra både private, virksomheder og salg af bankobligationer og placerer længere lån til primært private- og erhvervskunder (Andresen, 2016). Målet med risikostyring er ikke at eliminere likviditetsrisikoen fuldstændig, hvilket ikke kan lade sig gøre, dog skal risikohåndtering hjælpe banker vælge et passende risikoniveau set op imod den pågældende banks risikoappetit, omkostningen til risikodækningen samt gældende lovkrav (Andresen, 2016).

Når der snakkes om fundinglikviditetsrisiko er det essentielt at kigge på bankens likviditetsberedskab. Det vil sige bankens mængde af værdipapir, der skal kunne afbalancere en eventuel mismatch på kontraktlige løbetider i balancen. Det kan være altafgørende for banker at have likviditetsberedskab i tilfælde af mangel på likviditet, som banken enten kan sælge eller belåne efter behov. Dette vil beskrives som værende værdipapirer med lav markedslikviditetsrisiko (Andresen, 2016).

Til forskel fra markeds-, kredit- og operationel risiko, adskiller likviditetsrisiko sig, da der her ikke er tale om et direkte tab af værdier, men derimod en risiko for ikke at kunne fremskaffe den nødvendige likviditet. Ifølge Andresen (2016) er en stor mængde kapital ikke nødvendigvis løsningen på at dæmme likviditetsrisiko, men derimod en korrekt risikostyring ved hjælp af et forsvarligt likviditetsberedskab (Andresen, 2016).

Likviditetsrisici er sjældent noget, der opstår af sig selv, men derimod en konsekvens af risici, der opstår ved et af de andre tre risikotyper. Eventuelle tab på udlån kan føre til manglende tillid fra andre banker, hvilket kan medføre en forøget risikopræmie. Ydermere kan dette i sidste ende have effekt på bankens fremtidige kreditvurdering. Derfor er det essentielt at se ud over den enkelte risikotype og derimod se alle fire risikotyper som en helhed (Andresen, 2016).

7.1.1.4 Operationel risiko

Operationel risiko, defineres ofte som ikke-finansiellrisiko. Finanstilsynet ser dog anderledes på det, da operationel risikostyring i så fald vil omfatte et strategisk aspekt, og dertil også inkluderer virksomhedens omdømme. Begge aspekter udelades i Finanstilsynets definition af operationel risikostyring (Andresen, 2016).

“Ved operationel risiko forstås risikoen for økonomiske tab som følge af u hensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige eller systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, inklusive retslige risici.”

Definition 5. Operationel risiko. Kilde: Andresen, 2016, side 221.

Til trods for, at finanstilsynet ikke inkluderer omdømmerisici i deres definition af operationel risiko, har det fokus hos afdelingerne for operationel risikostyring. Omdømme for et finansielt institut er ikke ligegyldigt, og kan have store konsekvenser for virksomhedens fremtidige forretning (Andresen, 2016). Her er det essentielle for virksomheden ikke nødvendigvis det kortsigtede økonomiske tab, men derimod de langsigtede konsekvenser, som en potentiel svindelsag kan have, for virksomheden og dens samarbejdspartnere (Andresen, 2016).

Operationel risiko kan håndteres enten ved at ændre virksomhedens forretningsgange og dermed rette ind efter, hvad den operationelle risiko kræver eller blot at acceptere den potentielle risiko og afsætte den nødvendige kapital dertil. En anden mulighed for virksomheden er at arbejde progressivt med operationel risiko og forsøge at helgardere sig med køb af relevante forsikringer i forbindelse med bl.a. brand eller røveri. Hvorvidt virksomheden skal arbejde progressivt eller acceptere den potentielle operationelle risici, vurderes af den enkelte bank. Der vurderes i disse situationer, hvor stor en risikoappetit virksomheden har for at finde det skæringspunkt, hvor omkostningerne for styring af operationel risiko møder det potentielle tab. Operationel risiko er til forskel for de andre tre risikotyper ikke en risiko virksomheden pådrager sig i forventning om et muligt afkast, derfor skal risikoappetitten

hjælpe i afgørelsen om, hvor stor en operationel risiko virksomheden er villig til at påtage sig (Andresen, 2016).

Operationel risiko kan opdeles yderligere i underkategorier, og Finanstilsynet har forsøgt at definere disse syv punkter, som ses i definition 6, i bekendtgørelse for kapitaldækning:

Intern svig: Herunder ligger eksempelvis medarbejderes tyveri, overførsel af penge til egen konto og insiderhandel.

Ekstern svig: Omfatter blandt andet røveri, dokumentforfalskning og computer-hacking.

Ansættelsesvilkår og sikkerhed på arbejdspladsen: Arbejdsskader, uretmæssige fyringer og diskrimination.

Kunder, produkter og forretningspraksis: Omfatter blandt andet hvidvask af penge, forsømmelighed og misbrug af fortrolige kundeoplysninger.

Skader på fysiske aktiviteter: I forbindelse med terrorhandlinger, graffiti, naturkatastrofer mm. kan der opstå fysiske skader.

Forretningsnedbrud og systemfejl og ordreaftvikling: Hardware- og softwareproblemer samt strømsvigt eller telefonnedbrud.

Levering og procesforvaltning: Fejlagtig rapportering til direktionen, fejl i indtastningerne, manglende dokumentation, manglende adskillelse mellem kontrolfunktion og handelsfunktion og manglende forretningsgange.

Definition 6. Finanstilsynets syv områder for operationel risiko i bekendtgørelsen for kapitaldækning. Kilde: Andresen, 2016, side 224-225.

7.2 Finansiell risikostyring

Som nævnt i indledningen, går finansielle institutioners forretning ud på at påtage sig risiko, og af samme grund går risikostyring ikke ud på at fjerne al risiko (Andresen, 2016). Risikostyringsfunktionen, inden for de finansielle institutioner, har en bred vifte af opgaver, som her kort vil blive redegjort for.

7.2.1 Måle risikoen inden for alle risikokategorier

Inden for risikostyring er det essentielt, at der er fokus på de områder, som ikke er de letteste at kvantificere, idet der ofte er mere risiko og usikkerhed forbundet til disse områder. Inden for kredit- og markedsrisiko måling er der forskellige metoder, der bruges til risikomåling, hvor

måling af likviditetsrisiko er mere afhængig af scenarieanalyser, imens operationel risikomåling støtter sig op af dataserier for operationelle tab, som ofte kan være vanskelige at validere (Andresen, 2016).

7.2.2 Validere de anvendte modeller

Formålet med at validere de modeller, der bruges til at definere, hvilken risiko der er forbundet med et område, er at validere at den angivet risiko afspejler den faktiske risiko (Andresen, 2016).

7.2.3 Bidrage til allokering af kapital og måling af performance

En anden arbejdsopgave, er at allokere kapital til de arbejdsområder, hvor der er det højeste afkast ift. risikoen. Foruden allokering af kapital kan risikostyring og -måling bruges til at beregne det risikojusterede afkast, som kan bruges som sammenligningsgrundlag på tværs af områder, og dermed bruges til performancemåling (Andresen, 2016).

7.2.4 Kontrollere

Inden for risikostyring er kontrol en af de vigtigere opgaver. Her går opgaven ud på at opsætte beføjelser inden for de forskellige områder og løbende følge op på at disse beføjelser bliver overholdt (Andresen, 2016).

7.2.5 Rapportere risici og udføre direktionens og bestyrelsens instrukser

En af funktionerne, er at sikre at den øverste ledelse af virksomheden, herunder bestyrelsen, direktionen, og den øvrige ledelse har den nødvendige viden om den risiko, der er relevant for virksomheden, og som ledelsen bør være opmærksom på. Ligeledes er der krav om rapportering af risici til offentligheden. Disse krav og regler er beskrevet i Basel reglerne. Reglerne blev lavet i 2007, og er sidenhen blevet skærpet yderligere, reglerne herfra er specifikt lavet for pengeinstitutter (Andresen, 2016).

7.2.6 Efterleve de regulatoriske krav

Der er en række regulatoriske krav, som finansielle institutioner er underlagt. Dette giver en ramme for, hvordan virksomhederne skal opgøre risiko, samt give et krav til, hvor meget kapital en virksomhed skal have, ift. den risiko den bærer, for at kunne absorbere eventuelle tab. Disse opgørelser skal rapporteres til Finanstilsynet, hvorfor det er vigtigt at leve op til de

nuværende regler. En del af risikostyringen går ud på at være på forkant med eventuelle ændringer i disse lovkrav (Andresen, 2016).

7.2.7 Definere risikoappetit

Risikostyringsfunktionen skal være med til at hjælpe virksomhedens ledelse med at finde den rette risikoappetit. Dette beskriver, hvor risikovillig virksomheden er, eller sigter efter at være. Hvis en bank har en stor risikoappetit, vil det medføre strengere krav til banken for, hvor meget kapital, der vurderes at være tilstrækkeligt til at dække potentielle tab (Andresen, 2016).

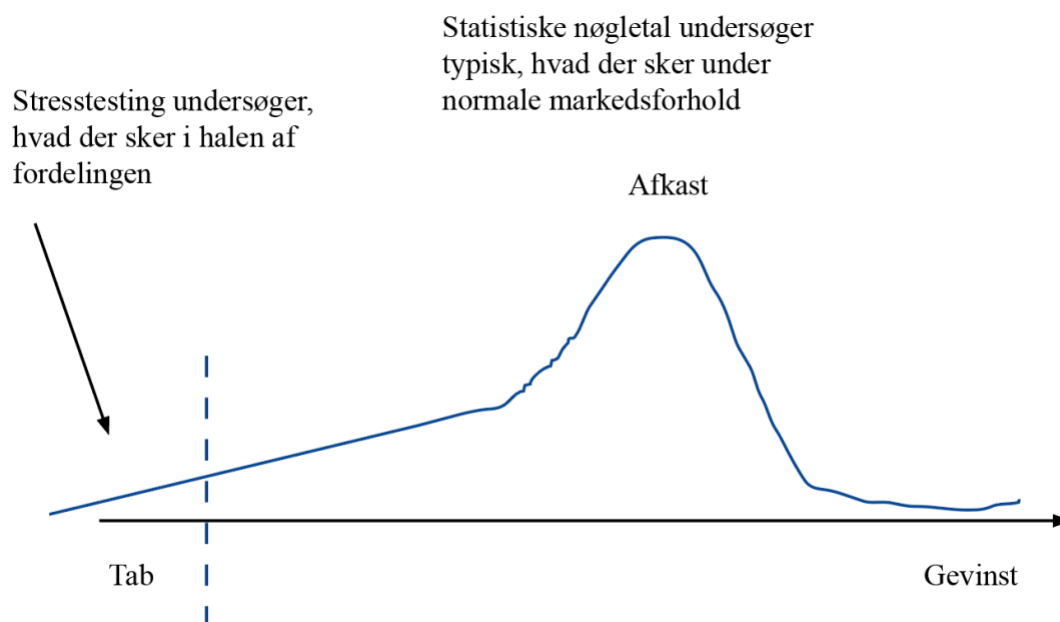
7.2.8 Undgå overraskelser

Den om muligt vigtigste opgave, er at undgå ubehagelige overraskelser. Risikostyringsfunktionen skal altid kunne svare på, hvor meget virksomheden kan tåle at tabe inden for hver risikokategori, både på kort og lang sigt samt under et stresset og ustresset marked (Andresen, 2016).

7.2.9 Stress testing

"To use Value at Risk blindly, is like having a 3\$ umbrella. It serves well until the first major storm." - Barry Schachter, Chief Risk Officer (Andresen, 2016, side 319).

De mest traditionelle risikonøgletal er Value at Risk, økonomisk kapital og volatilitet. Disse nøgletal giver virksomhederne en indikation af, hvad tabspotentialet kan være i en normal markedssituation. Med reference til ovenstående citat, kan det være farligt at stole blindt på de traditionelle nøgletal i tilfælde, hvor der kommer en stressperiode på markedet. De traditionelle risikonøgletal undervurderer den faktiske risiko i situationer, hvor markedet er stresset (Andresen, 2016).



Figur 4. Stress testing. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Andresen, 2016, side 319.

Statistiske nøgletal undersøger typisk, hvad der sker under normale markedsforhold. Det er her stress testing bliver aktuelt. Her opsættes scenarier, hvor markedet ikke opfører sig normalt, og ud fra nogle opsatte forudsætninger anslås det, hvor stor en risiko, der reelt er tale om, i stedet for det anslået af de traditionelle nøgletal (Andresen, 2016).

Det kan ikke forventes, at markedet altid agerer under normale forhold. Det er et krav fra tilsynsmyndighederne ved opgørelse af kapitalkrav til dækning af kredit- eller markedsrisiko, at der her skal suppleres med stress testing til de i forvejen brugte nøgletal (Andresen, 2016). Stress testing blev indført af BIS (the Bank for International Settlements) tilbage i 1996. Ud fra analyser for brugen af stress testing, under finanskrisen, blev der konkluderet følgende; scenarierne brugt under stress testing var ikke ekstreme nok, topledelsen og bestyrelsen tog ikke aktiv del i processen, testene var for mekaniske, fokus var rettet mod markedsrisiko og historiske scenarier tog ikke højde for nye produkter (Andresen, 2016).

7.2.9.1 Formål med stress testing

Stress testing et supplement til de andre risikonøgletal, som bruger historiske data og forsøger at estimere fremtiden og tilhørende risikoniveau. Fokus for stress testing er rettet mod fremtiden, som derved bruges til at validere de statistiske nøgletal (Andresen, 2016).

Herudover findes andre anvendelsesmetoder, som stress testing kan bruges til. For eksempel det er et effektivt kommunikationsværktøj både internt og eksternt. Det kan være nemmere at forholde sig til et givent scenarie og den forbundet risiko for tab, end det er ud fra traditionelle nøgletal. Stress testing bruges til opgørelse af kapitalkrav. Stress testing giver input til kapitalallokering. Kapital bør allokeres til de enheder, som giver det højeste afkast ift. risikoen, og stress testing undersøger netop dette, altså risikoen i en forretningsenhed (Andresen, 2016).

7.2.10 Typer af stress testing

Der er flere forskellige måder, hvorpå stress testing kan udføres, det kan være inden for instrumenter, risikotyper, lande mm. På trods af de forskellige anvendelsesmåder, er det overordnet formål stadig det samme, nemlig vurdering af konsekvenser, og reagere tilsvarende hertil. Der er to typer stress testing; følsomhedsanalyse og makrotest (Andresen, 2016).

7.2.10.1 Følsomhedsanalyser

Følsomhedsanalysen anses for den enkleste metode af de to, idet der kun bliver testet for en enkelt risikotype ad gangen. Typisk ses det, at der bliver taget udgangspunkt i historiske oplevede scenarier. Et eksempel herpå kunne være at hæve renten tre procentpoint, som det skete i 1994. Selvom, at det er nemmest at tage udgangspunkt i historiske scenarier, så siges det at historien aldrig gentager sig selv, og derfor vurderes det, at de bedste scenarier dannes ud fra brainstorming blandt ledere med erfaring, dette kaldes en stresstest komité (Andresen, 2016).

7.2.10.2 Makrotest

I stedet for at teste markeds- eller kreditrisiko isoleret, ses det specielt i banker, at der bliver testet for flere risikotyper på samme tid, og skaber en decideret makrotest. En makrostresstest går ind og tester for en lang række makroøkonomiske parametre, som både påvirker indtjeningen lige såvel som risikoen. Makrostresstest tester for alle risikotyper, hvor følsomhedsanalysen kun tester for en enkelt risikotype ad gangen. Tilmed er tidshorisonten for makrotest ofte længere end for følsomhedsanalyser. Makrotest ses ofte med en tidshorisont på tre til fem år (Andresen, 2016).

7.2.11 Myndighedernes rolle

Myndighederne er involveret i opsætning af stressscenarier. De offentliggør resultaterne af de forskellige stresstest, hvilken ikke blev gjort før finanskrisen. Bankerne bliver pålagt at

gennemføre stresstest, hvor forudsætningerne bliver sat af myndighederne. Fordelen ved, at det er myndighederne som opsætter scenarierne, gør det nemmere at sammenligne resultaterne på tværs af bankerne, derudover sikres det at scenarierne er tilstrækkeligt hårde (Andresen, 2016). Ulempen ved dette er, at eksponeringen af de finansielle institutioner er forskellige, der hvor nogle banker ville opleve scenariet som udfordrende, ville påvirke andre banker mildere. Det er derfor vigtigt, at bankerne bruger deres egne stresstest, og tester de parameter som banken reelt er følsom for (Andresen, 2016).

7.3 Lovmæssige krav

7.3.1 Hvad er baselkomitéen?

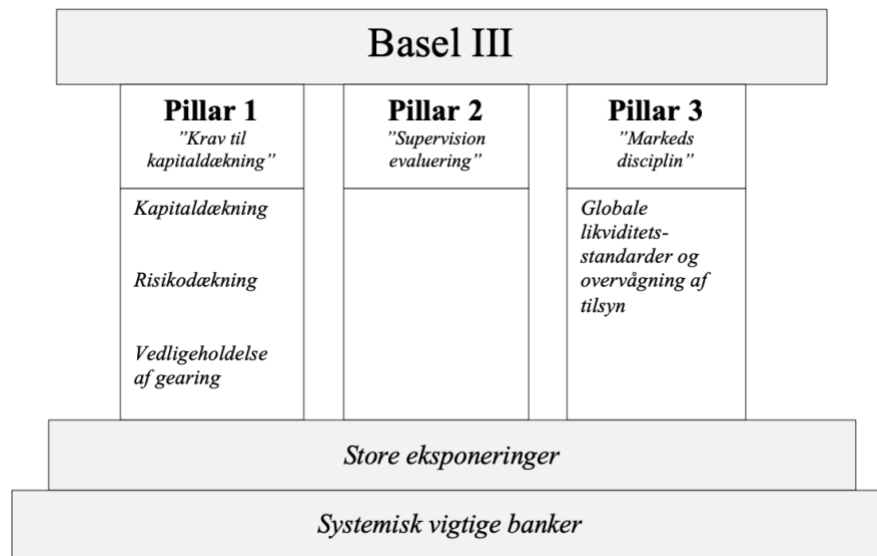
Basel komitéen for bank supervision (BCBS) er den primære institution som opstiller, tilpasser og opdaterer standarder for tilsyn, så som det danske Finanstilsyn af banker. Komitéens mandat går ud på at styrke reguleringen, supervisionen og praksis af banker verden over, med det formål at forbedre finansiell stabilitet. Komitéen består af 45 medlemmer fra centralbanker og andre banktilsyn fra 28 jurisdiktioner (The Bank for International Settlements, 2018).

Baselkomitéen har, som institution, ikke en formel status, hvor de har autoritet til at lave, ændre eller følge op på lovkrav til bankerne. Her er BCBS afhængelige af sine medlemmer til at promovere adfærd, som fremmer finansiell stabilitet. Som medlem af BCBS, er der forpligtelser som følger. Helt grundlæggende forventes det, at medlemmerne arbejder sammen for at imødekomme BCBSs mandat. De skal gøre en indsats for at kontinuerligt forbedre kvaliteten af bank regulering og supervision. Medlemmerne skal aktivt indgå i at udvikle BCBS standarder og vejledninger, lige så vel som at implementere, bruge og lave tilhørende evalueringer af BCBS-standarder. Evalueringerne er til for at klargøre, hvor stabile og effektive de indenlandske regler og rammer er set i relation til BCBS-standarderne (The Bank for International Settlements, 2018).

7.3.2 The Basel Framework

Basels framework er bygget op omkring tre grundpillars, som hver især har en række krav og henvisninger inden for forskellige områder, der sammen fremmer finansiell stabilitet for bankerne. Som det vises i figur 5 dækker de tre grundpillars over krav til kapitaldækning,

supervisions evaluering og markedsdisciplin, hvor der herunder er flere underkategorier som yderligere specificerer krav og retningslinjer (Corporate Finance Institute, 2020_A).



Figur 5. Visuel opbygning af Basel III. Kilde: Egen tilvirkning, 2020.

7.3.2.1 Pillar 1 - Krav til kapitaldækning

Den første pillar står for at forklare kravene om de helt essentielle faktorer i banksektoren, herunder er der tale om kvalitet og mængde af kapital, risikodækning, og vedligeholdelse af gearing. Basel framework bidrager også med information og vejledninger vedrørende udregning af kapitalkravene baseret på kreditrisici (Corporate Finance Institute, 2020_A).

7.3.2.1.1 Kapitaldækning

Under den første pillar, er den største ændring ift. tidligere, at der bliver inddraget operationel risiko, og ikke kun kreditrisiko i forbindelse med bankens risikovægtede aktiver (RWA) (The Bank for International Settlements, 2019_A).

I Basel, er der fokus på kapitalens kvalitet og niveau. Det blev bl.a. indført at hæve den fælles egenkapital til 4,5% af de risikovægtede aktiver efter fradrag. Her tillægges der en kapitalbevaringsbuffer på 2,5% af de risikovægtede aktiver, som bringer den samlede fælles egenkapital standard op på 7%. Foruden disse 7%, er der også mulighed for at opsætte en modcyklisk buffer, der ligger indenfor intervallet 0 til 2,5% af den fælles egenkapital. Denne vil blive taget i brug i de tilfælde, hvor det er blevet vurderet at kredit væksten vil resultere i et uacceptabelt niveau af systematisk risiko. Hvordan dette niveau bliver fastlagt, afhænger af en

vurdering af de individuelle banker, ud fra deres risikoappetit (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.2.1.2 Risikodækning

Det er essentielt, at en bank holder sig ajourført og sikre, at de standardiserede metoder til udregning er opdateret, så det er muligt for banken at regne de følgende fire risici ud, kredit-, markeds-, operationel risiko og kreditværdijusteringsrisiko. Udregningerne for disse risici hjælper med at opdatere og undersøge, hvor sensitive og komparative de beregnede risici er (The Bank for International Settlements, 2019_A).

Idet bankbranchen har bygget sit eksistensgrundlag op omkring risiko, er det vigtigt, at risikovægtede aktiver udregnes konsekvent og retvisende. Det frarådes at bruge interne modeller til disse udregninger. Dette sikre, at der ikke er nogen uberettiget variation i udregningerne (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.2.1.3 Vedligeholdelse af gearing

Basel deler gearingsratioen op i risikobaseret gearing og ikke-risikobaseret gearing. Den ikke-risikobaseret ratio, inklusiv de eksponeringer som ikke er inkluderet i balancen, bruges som en nedre grænse til at sætte det risikobaserede kapitalkrav. Dette hjælper på at vedholde systematisk opbygning af gearing (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.2.2 Pillar 2 - Supervisions evaluering

Pillar 2 blev tilføjet på grund af nødvendigheden af effektiv supervision, og det var en funktion, der hidtil manglede, når det omhandlede fokus på bankernes interne kapitaldækning. Herunder skal bankerne adressere, hvorvidt de har den nødvendige kapital til at dække samtlige risici, som de potentielt kunne stå overfor. Supervisoren er ansvarlig for at vurdere, hvorvidt banken bruger de retmæssige og passende vurderingsmetoder og derved får dækket de risici, der er relevante for banken (Corporate Finance Institute, 2020_A).

7.3.2.3 Pillar 3 - Market disciplin

Pillar 3 sigter efter at sikre, at banken udviser markedsdisciplin. Dette sker ved at gøre det obligatorisk at fremlægge al relevant markedsinformation. For at gøre dette muligt, skal banken sikre, at de ansvarlige for den finansielle information modtager al nødvendig information, så

de kan yde velinformerede handelsbeslutninger, der udviser markedsdisciplin (Corporate Finance Institute, 2020_A).

Dette revurderede oplysningskrav dækker alle reformer, som indgår i Basel rammen, hertil er der blevet introduceret et betjeningspanel for bankernes vigtige tilsynsmatrics (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.2.3.1 Globale likviditetsstandarder og overvågning af tilsyn

Baselkomiteen opsatte i år 2000 nogle forslag til retningslinjer for bankernes likviditetsstyring. Disse retningslinjer blev ikke for alvor taget til sig af bankerne. Da finanskrisen brød ud, var det kun en lille del, der reelt imødekom de krav, der var blevet foreslået af Baselkomitéen. Dette var hovedsageligt grunden til at pengeinstitutsektoren oplevede i stor grad likviditetsrelaterede problemer under finanskrisen. Som reaktion herpå kom Baselkomitéen i 2009 med to nye forslag til likviditetsrelaterede nøgletal. Disse nøgletal har til hensigt at gøre opgørelsesmetoderne til finansielle institutioners risikoprofil mere standardiseret. Det ene nøgletal hedder Liquidity Coverage Ratio (LCR), mens det andet nøgletal hedder Net Stable Funding Ratio (NSFR) (Andresen, 2017).

7.3.2.3.1.1 Liquidity Coverage Ratio

Liquidity Coverage Ratio (LCR) er en essentiel komponent af Basel III reformen, som indgår i de globale standarder for godkendt bank kapitaldækning og likviditet (The Bank for International Settlements 2016).

Nøgletallet LCR er med til at promovere kortsigtet modstandskraft af en banks likviditets risikoprofil. Det opnås ved, at banken anskaffer den korrekte mængde af ubesværede/lettilgængelige likvide aktiver af høj kvalitet, som er nemme at omsætte til likviditet. Hensigten heraf, er at kunne imødekomme det private markeds likviditetsefterspørgsel under en 30 dages periode med likviditetsstressscenarie. Dette vil forbedre banksektorens egenskab til at absorbere chok, som kommer fra finansiell og økonomisk stress. Dette vil reducere risikoen for, at der sker en overgang fra den finansielle sektor til den reelle økonomi (The Bank for International Settlements 2016).

Når LCR er blevet implementeret, er det op til bankerne at vedligeholde 100% af LCR, som et minimumskrav i en normal markedssituation. I tilfælde af stressperioder, må bankerne forvente

at være nødsaget til at bruge nogle af de likvide aktiver, og derfor midlertidigt få LCR til at være under 100% (The Bank for International Settlements 2016).

7.3.2.3.1.2 Net Stable Funding Ratio

Det mere langsigtede nøgletal Net Stable Funding Ratio (NSFR) er designet til at takle likviditetsmisforhold. Dette nøgletal dækker hele balancen, mens det giver bankerne incitament til at bruge stabile finansieringskilder (The Bank for International Settlements, 2019_A).

NSFR er en vigtig komponent af Basel III reformerne. NSFR-nøgletallet kræver, at bankerne skal vedligeholde en stabil finansieringsgrad i relation til deres on-and-off balance aktiviteter. Dette reducerer risikoen for forstyrrelser til en banks regelmæssige finansieringskilder, der øger risikoen for en forværring og potentielt fører til bredere systemisk stress (The Bank for International Settlements 2014).

Forslag om at få indført NSFR blev først fremført tilbage i 2009, og nøgletallet blev medtaget i Basel III aftalen fra december 2010. På dette tidspunkt indledte komiteen en streng proces til at gennemgå standarden, samt dens konsekvenser for det finansielle marked og økonomien. I januar 2014 udstedte komiteen en revideret standard, der blev omkalibreret til at fokusere på de mere risikable typer af finansieringsprofiler. Dette var med til at forbedre tilpasningen til LCR og reducere, den såkaldte *cliff effect*, i målingen af tilgængeligheden og kravet til stabil finansiering (The Bank for International Settlements 2014).

Den endelige struktur for NSFR bevarer den struktur, som blev fremlagt i forslaget fra januar 2014. De vigtigste ændringer, introduceret i den endelige standard, dækker den krævende stabile finansiering til; kortsigtet eksponeringer til banker og andre finansielle institutioner, derivat eksponeringer og aktiver indført, som startmargin for derivatkontrakter (The Bank for International Settlements 2014).

Endvidere anerkender den endelige NSFR-standard, under strenge betingelser, at visse aktiver- og passivposter er indbyrdes afhængige og derfor kan betragtes som neutrale ift. NSFR (The Bank for International Settlements 2014).

7.3.2.3.1.3 Principper for god likviditetshåndtering og supervision

Dette er en vejledning, som Baselkomiteen fremlagde i 2008. Disse råd er baseret på fundamentale retningslinjer for god praksis og håndtering af likviditetsrisiko i bankorganisationer (The Bank for International Settlements, 2019).

Disse principper understreger vigtigheden at etablere et robust likviditetsrisiko management framework. Idet implementeringen af alle Baselstandarder og retningslinjer har en høj prioritet for komiteen, blev der i 2017 igangsat en gennemgang af principperne (The Bank for International Settlements, 2019_B).

Baseret ud fra den information, som er tilegnet fra hvert medlem af Baselkomiteens jurisdiktion, fremkom følgende konklusioner;

- Samtlige komited medlemmer har implementeret de gode principper gennem regulering, offentlig vejledning eller tilsynspraksis.
- De globale likviditetsstandarder, som blev introduceret under Basel III; LCR og NSFR, er vigtige komponenter til de gode principper.
- Bankerne og tilsynsførende bør følge de overvejelser, som er med i principperne vedrørende likviditetsrisikostyring, samt udviklingen på de finansielle markeder.

Disse udviklingstendenser inkluderer den stigende digitalisering af finansierings- og betalingssystemer, samt en bredere vækst af finansiell teknologi (The Bank for International Settlements, 2019_B).

7.3.2.3.1.4 Overvågning af tilsyn

I likviditetsstandarderne indgår der et fælles sæt længerevarende overvågningsværktøjer til at hjælpe supervisorer til at identificere og analysere likviditetsrisikotrends på både bank- og systemdækkende niveau (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.2.4 Store eksponeringer

Der er implementeret et eksponeringssystem for at afbøde systematiske risici. Reguleringen skal begrænse det maksimale tab, en bank kan risikere ved pludselig modparts svigt. Formålet er at beskytte bankens solvens. Systemet kræver, at bankerne måler deres eksponeringer over for en enkelt eller en gruppe modparter og begrænser størrelsen af store eksponeringer set ift. bankens kapital (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.2.5 Systemisk vigtige banker (SIBs)

Dette udvalg identificerer systemisk vigtige banker (G-SIBs) ved brug af en metode, der inkluderer kvantitative indikatorer og kvalitative elementer. Ud over at opfylde Basel III risikobaserede kapital- og gearingsratio krav, er det et yderligere krav at G-SIBs bankerne skal have en øget tabsabsorptionsevne for at afspejle de øget risici, de udgør for det finansielle system. Udvalget udviklede principper for vurderingsmetoden, samt kravet for den forhøjede tabsabsorptionsevne for indenlandske systemisk vigtige banker (D-SIBs), (The Bank for International Settlements, 2019_A).

7.3.3 Kritik af Basel III

Instituttet for International Finans, er et institut som består af 450 medlemmer, og er en brancheforening lokaliseret i USA. De argumenterede imod implementeringen af Basel III, da de mente at implementeringen af disse standarder vil skade bankerne og sænke den økonomiske vækst. En undersøgelse, fra Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), gav instituttet for International Finans ret i deres argument, idet undersøgelsen indikerede at implementering af Basel III formentlig vil medvirke til at sænke den årlige BNP-vækst fra 0,5 % til 0,15 % (Corporate Finance Institute, 2020_B).

Yderligere argumenterede den Amerikanske Bank Association imod implementeringen af Basel III med det argument, at det vil gå væsentligt ud over de små amerikanske banker. De små banker vil blive påvirket af dette ved et øget krav til deres kapitalbeholdning på prioritetslån og SME (Small Medium Enterprises) lån (Corporate Finance Institute, 2020_B).

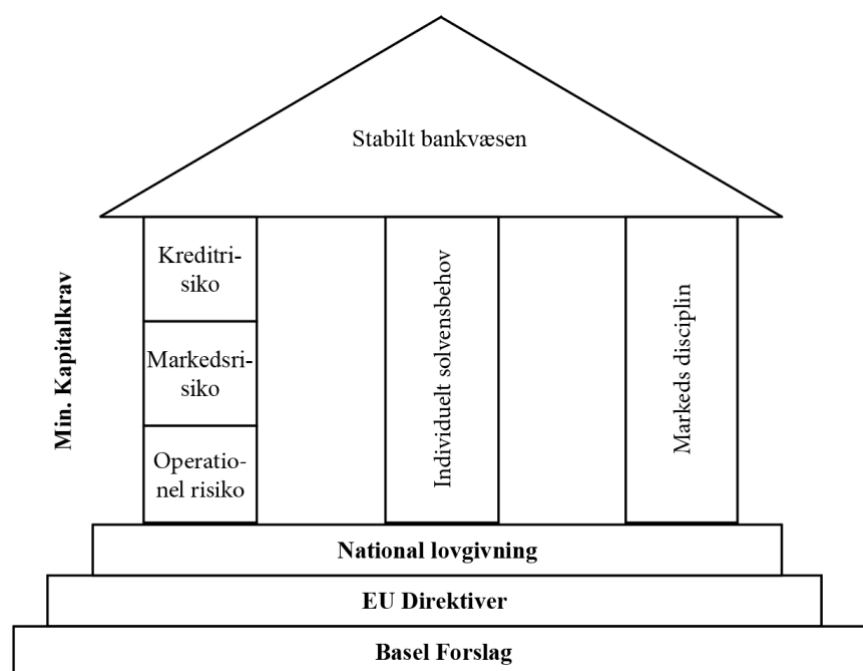
7.4 Kapitalkrav

Formålet med kapitalkravsreglerne er at sikre, at institutionerne har kapital, som er tilsvarende deres risikoprofil. Formålet er yderligere at give bestyrelsen og den øvrige ledelse et overblik over virksomhedens kapital og risiko, hvilket giver incitament til bedre styring af virksomhedens risiko. Det er ikke nødvendigvis en nem opgave at fastsætte regler for kapitalkrav, der afspejler risikoen, idet finansielle institutioner har forskellige størrelser og typer af risici. Herunder er der udvalgte risici, som kan være svære at kvantificere som f.eks. operationel risiko. Det kan være en svær balancegang at fastsætte kapitalkravene, da de skal være stramme nok til regeringen, ikke taber penge ved en ny finansiell krise, men samtidigt skal de give plads til vækst i institutionerne. Overvejelserne skal inkludere konkurrencevilkår

mellem finansielle institutioner. Her er der mulighed for at vælge mellem simple og mere avanceret metoder til opgørelse af kapitalkrav, alt efter institutionens størrelse (Andresen, 2016).

7.4.1 Kapitalkrav i penge- og realkreditinstitutter

De kapitalkravsregler for penge- og realkreditinstitutter, som stadig er aktuelle i dag, er baseret på anbefalingerne fra Baselkomitéen og EU's Kapitalkravsdirektiv (CRD). Baselreglerne blev gennemgået i afsnit 7.3.2, The Basel Framework. CRD er en blanding af forordninger og direktiver. Sammen med den nationale lovgivning fuldender de modellen for det, som betragtes for at være et stabilt bankvæsen (Andresen, 2016).



Figur 6. De tre søjler. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Andresen, 2016, side 342.

Det generelle krav er, at kapitalgrundlaget skal udgøre mindst 8% af de risikovægtede poster (solvenskravet). De finansielle institutter skal herudover selv sætte et solvensbehov, som ikke må være lavere end de 8%, som Finanstilsynet har påbudt (Andresen, 2016).

7.4.1.1 Kreditrisiko

Der er tre forskellige metoder, hvorpå kapitalkravet til kreditrisikoen kan beregnes, dog skal udregningen uanset valg af metode, have en tidshorisont på et år og beregnes med et konfidensniveau på 99,9% (Andresen, 2016).

Den første og simpleste metode af de tre, er standardmetoden. Metoden vurderer risikoen for misligholdelse ud fra eksterne ratings. Den anden metode er den simple interne rating-baseret metode (IRB). Udregningen består bl.a. af bankens selvangivet risiko for misligholdelse, og øvrige faktorer bliver fastlagt af myndighederne, såsom tab ved misligholdelse og konverteringsfaktoren. Den tredje metode er den avanceret interne rating-baserede metode, her fastlægger banken selv faktorer, som risiko for misligholdelse, tab ved misligholdelse og konverteringsfaktoren. Kapitalkravet er forskellen mellem det forventede tab, der anses for at være en omkostning, som kan pålægges kunderne, og det størst muligt tab ved et konfidensniveau på 99,9% og en tidshorisont på et år (Andresen, 2016).

7.4.1.2 Operationel risiko

Ligesom kreditrisiko, er der tre forskellige metoder til beregning af kapitalkravet til operationel risiko. Disse skal regnes med en tidshorisont på et år, og med et konfidensniveau på 99,9% (Andresen, 2016).

Den første metode hedder basisindikatormetoden, og beregnes fra et treårigt gennemsnit af bruttoindtjeningen; kapitalkravet bliver beregnet som 15% af basisindikatoren. Den anden metode kaldes for standardmetoden. Her er beregningen den samme som ved basisindikatormetoden, her bliver kapitalkravet blot opgjort for hver forretningsenhed, ud fra de specifikke risici. Kapitalkravet, som oprindeligt lå på de 15% op- eller nedjusteres alt efter forretningsenhedens risikoniveau. Den tredje metode kaldes for den avanceret målingsmetode, her opstilles en tabsfordeling ud fra interne og eksterne data for tabsstørrelse og hyppighed. Det største tab beregnes med et konfidensniveau på 99,9% med en tidshorisont på et år, og vil blive anvendt som kapitalkravet (Andresen, 2016).

7.4.1.3 Markedsrisiko

Der er to forskellige måder, hvorpå kapitalkravet til markedsrisikoen kan beregnes, til forskel fra kredit- og operationel risiko, skal tidshorisonten her kun være ti dage, og med et konfidensniveau på 99% (Andresen, 2016).

I markedsrisikoen skelnes der mellem generel og specifik risiko. Generel risiko anses for at være risikoen for tab, der kommer fra den generelle renter, valutakurser, aktiekurser og

råvarepriser. Specifik risiko omfatter risikoen for, at den enkelte udsteder f.eks. en dårlig rating eller at der udløses et isoleret kursfald på den pågældende obligation (Andresen, 2016).

Ved standardmetoden er der fastlagt specifikke krav fra myndighederne, om opgørelse af kapitalkrav. Her vil både specifik og generel risiko have en vægt på 100%, og tages der udgangspunkt i en aktiepulje på 100 mio., og solvensbehovet på 8%, vil markedsrisikoen kapitalkrav blive beregnet på følgende måde: $(100\% + 100\%) \times 100 \text{ mio.} \times 8\%$.

Ved den interne metode, opstilles en fordeling af tab og gevinst inden for både specifik og generel risiko. Dette beregnes med en tidshorisont på et år og et konfidensniveau på 99,9%. Kapitalkravet findes ved at summere den værdi, der beregnes af den interne metode for den nuværende periode, sammen med værdien for den interne metode i en stresset periode. Som tilføjelse og stramning fra CRD, findes det endelige kapitalkrav ved brug af værdien fra forrige beregning og skaleret op med en faktor mellem tre og fire, alt afhængig af tidligere backtesting resultater (Andresen, 2016).

7.4.1.4 Sikkerhedsbuffer

Kapitalgrundlaget for penge- og realkreditinstitutter deles op i tre forskellige kapitaltyper, egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital (Andresen, 2016).

Egentlig kernekapital indgår i instituttets kerne af kapitalgrundlaget. Den er forbundet med størst risici at investere i. Dette kan være køb af aktier eller garantbeviser, men er ligeledes den type kapital, der har den bedste absorberingsevne ved tab. Grunden hertil er, at aktionærerne og garanterne ikke har mulighed for at få dækket deres tab, før samtlige kreditorer har fået, hvad de har til gode i banken. Dette kaldes også for "going concern capital", fordi kapitalen kun kan absorbere tab så længe banken er i live (Andresen, 2016).

Hybrid kernekapital er en kategori, som lægger sig mellem aktie og lånekapital. Herunder er der strenge regler for, hvor stor en del, der medregnes som kernekapital, og det resterende hybrid kernekapital medregnes som supplerende kapital (Andresen, 2016).

Supplerende kapital støtter førnævnte kapitaltyper, og långivere som vælger at investere i supplerende kapital. Her accepteres en større risiko end hos den normale långiver. I tilfælde af konkurs vil långiveren først få deres penge, når de øvrige långivere har fået deres andel, de er dog foranstillet kernekapitalen (Andresen, 2016).

7.4.1.5 Kapitalbevaringsbuffer

CRD fik implementeret en kapitalbevaringsbuffer på 2,5%, som skal bestå af egentlig kernekapital. Institutterne kan ligge under de 2,5%, men det resulterer i en række begrænsninger i mulighederne for aktionærudbetaling, samt bonusser til ansatte. Dette lægger ligeledes en begrænsning på hybrid kernekapitalen, da det ikke er tilladt at betale renter herpå, hvis bufferen ligger under 2,5% (Andresen, 2016).

7.4.1.6 Kontracyklisk buffer

Kontracyklisk bufferen gør, at institutterne er tvunget til at akkumulere ekstra kapital i højkonjunkturer, som skal hjælpe, når lavkonjunkturer igen bliver en realitet. Det ses som regel, at kontracyklisk bufferen svinger mellem et niveau fra 0 til 2,5%. Dette niveau ændrer sig efter, hvordan markedssituationen ser ud. I Danmark er det op til Erhvervs- og vækstministeriet at fastlægge, hvilket niveau institutterne skal efterleve. Denne buffer skal bestå af egentlig kernekapital (Andresen, 2016).

7.4.1.7 Systemisk risikobuffer

Den systemiske risikobuffer kan pålægges hele eller dele af landet som et ekstra kapitalkrav. Dette bliver pålagt den finansielle sektor, med hensigten om at hindre systemiske risici, der kan have konsekvenser for det finansielle system eller realøkonomien (Andresen, 2016).

7.5 Risikoledelsesmodel

Risikoledelse er en stor opgave for enhver virksomhed. Risikoledelse går ud på at identificere og vurdere risici, samt styring af de risici virksomheden har påtaget sig. Det er ikke risikofrit at drive en forretning, og en stor del af risici kan håndteres og begrænses gennem et risikomanagement system. Dette system skal varetage en række opgaver af virksomhedens risikostyring, herunder; identificere, analysere, vurdere, håndtere, styre, overvåge og rapportere (Lynggaard, 2015).

Risikoledelsesmodellen anser risikoledelse, som en kontinuerlig proces, og har grundlæggende krav, som fastsættes, for at modellen kan fungere planmæssigt. Der skal fastlægges væsentlighedsgrænser og kvantificeringskrav, der bruges til at måle skadesomfang, sandsynligheden for at en skade vil indtræffe, samt fastlæggelse af tidsterminer, rapporteringskrav og ansvarlige for styring og rapportering. Grænserne på modellens fem faser

skal ikke anses som, at de bliver bearbejdet hver for sig. Oftest ses de tre første faser identifikation, analyse og vurdering blive bearbejdet samlet i risikoworkshops (Lynggaard, 2015).

7.5.1 Fase 1: Risikoidentifikation

I den første fase er kvaliteten risikoidentifikation helt essentiel, og ligger til grund for, hvor relevant og brugbar risikomodellen er for virksomheden. Risikoidentifikation består af at identificere og systematisere risici, samt relevante tilhørende faktorer. Denne første fase kan deles op i tre trin, identifikation af risikoområder, klarlægning af hovedrisici og indsnævring til en top-10-liste (Lynggaard, 2015).

Identifikation af risikoområder, går ud på at skabe et overblik over de forventede risici. Denne viden tilegnes gennem en række struktureret interviews med nøglepersoner, som har egenskaberne, overblik, faglig viden og fantasi til at forestille sig, hvor der kan være risici. Ud fra disse interviews inddeles samtlige nævnte risici i grupper, hvor de to hovedgrupper er eksterne og interne. Herunder kan de interne risici inddeles i yderligere grupperinger (Lynggaard, 2015).

Klarlægning af hovedrisici gøres ud fra de input, som er kommet af de udførte interviews. Her vælges der en gruppe på ca. 30 stykker, som virksomheden vil undersøge nærmere (Lynggaard, 2015).

Indsnævring til top-10-liste betyder en yderligere skærpelse af virksomhedens hovedrisici, til en overskuelig liste af de mest alvorlige risici (Lynggaard, 2015).

Risikoidentifikationen afdækker, hvilke risici virksomhedens står over for og danner herved grundlaget for et samlet risikobillede. Dette bliver brugt som udgangspunkt for risikoanalysen (Lynggaard, 2015).

7.5.1.1 Early Warning Indikatorer (EWI)

Formålet med et EWI-system er at besvare spørgsmålet, hvordan kan vi blive advaret i tide? EWI-systemet består af indikatorer, som udvælges som vagtposter. System reagerer, hvis der sker ændringer af en vis størrelse, som kan betyde truende eller ændrede rammebetingelser. Disse varslingsindikatorer kan være interne eller eksterne, dette kan f.eks. være konjunkturforudsigelser, kunde- eller medarbejdertilfredshedsanalyser, markedsanalyseresultater, kapacitetsudnyttelse, kvalitets- eller forsyningsproblemer. Dette er

eksempler på udvalgte indikatorer, hvor udviklingen følges og rapporteres løbende (Lynggaard, 2015).

7.5.2 Fase 2: Risikoanalyse

I en risikoanalyse gælder det, så vidt muligt, om at måle risiko, selvom dette ikke altid kan lade sig gøre. Grunden herfor er, at risici der kan måles, som udgangspunkt også kan styres. Risikoanalyse består af tre forskellige elementer.

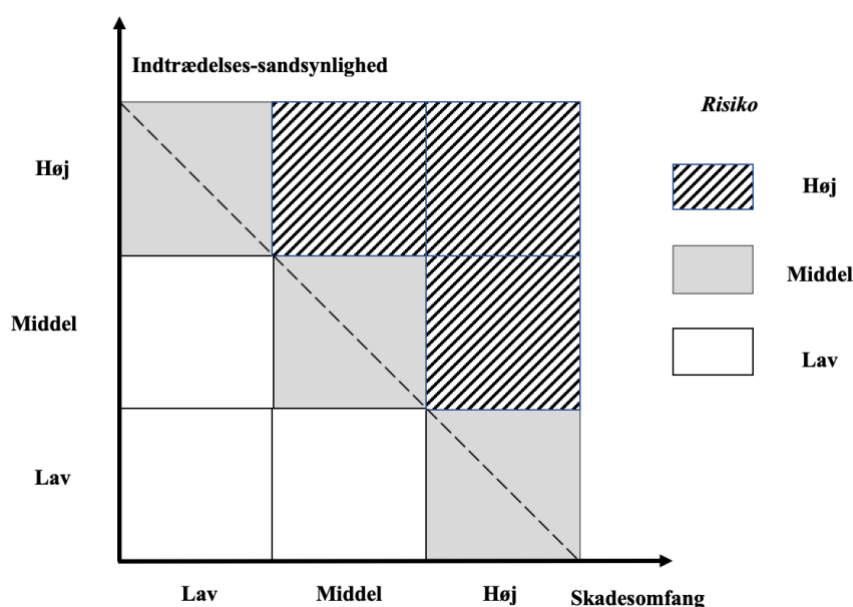
1. En årsagsanalyse, der finder frem til, hvad der har gjort risikoen aktuel. Dette er essentielt, når risikoen skal styres, og for at finde den mest effektive måde at styre den på.
2. En vurdering af skadesomfang. På den måde har virksomheden taget stilling til, hvor stor en konsekvens, der tilhører risikoen, hvis den bliver aktuel. Der er flere forskellige typer af skadesomfang, dette kan være økonomisk, personskader eller miljøskader.
3. En vurdering af sandsynligheden for, at en risiko bliver aktuel. Jo mere præcis denne sandsynlighed kan fastlægges jo nemmere kan virksomheden håndtere risikosituationen hensigtsmæssigt (Lynggaard, 2015).

I nogle tilfælde er det muligt at vurdere skadesomfanget og sandsynligheden på baggrund af pålidelige statistikker. Denne type statistikker vil som regel komme fra forsikringsstatistikker, dog er der situationer, hvor det ikke er muligt. Her er virksomheden nødsaget til at lave en subjektiv vurdering af, hvad de mener er realistisk (Lynggaard, 2015).

7.5.3 Fase 3: Risikovurdering

Fase 3 går ud på at vurdere, hvor stor indflydelse risici kan have på virksomhedens forventede resultat. Dette er sammenlægning af de to vurderinger, som blev taget under risikoanalysen, vurdering af konsekvenserne, tab i kr., samt hvad sandsynligheden er for, at risikoen indtræffer. Med disse oplysninger kan en virksomheds risikosituation illustreres overskueligt igennem et risikokort. Det er et diagram, som kortlægger risici ud fra de førnævnte to parametre, hvor konsekvensniveauet ligger langs x-aksen og sandsynligheden for risikoen ligger op ad y-aksen. Her opdeles risikokortet i kategorier på x- og y-aksen, for at skabe risikofelter. Afslutningsvis indsættes risici ind på diagrammet, og skaber et risikooverblik, der markerer, hvilke risici der ligger i de truende felter (Lynggaard, 2015).

Den stiplede streg, som går på tværs af modellen, opdeler risikokortet i to kategorier. På højre side af denne linje, findes de risici, der kategoriseres som de primært styringskrævende risici, som virksomheden bør være ekstra opmærksomme på i første omgang. På venstre side af linjen befinder de sekundære styringskrævende risici sig. Disse risici er stadig relevante, men ikke på samme måde truende for virksomheden (Lynggaard, 2015).



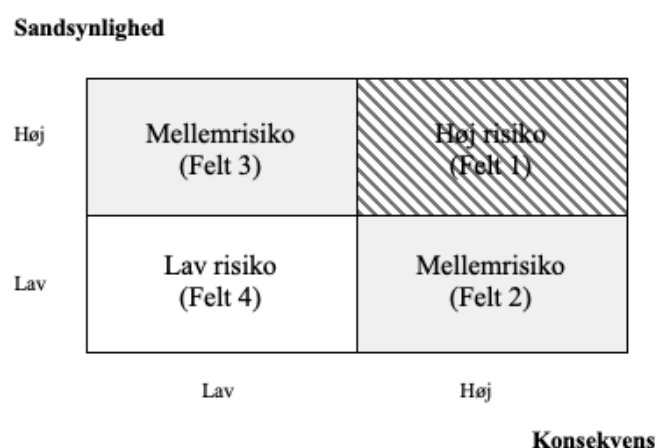
Figur 7. Risikokort. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Lynggaard, 2015, side 98.

7.5.4 Fase 4: Risikostyring

Næste fase går ud på at undgå eller reducere trusler. Ud fra de kategorier, som blev indsat i risikokortet, vil der til hver kategori tilføjes strategier, som er hensigtsmæssig tilsvarende deres position på risikokortet. Ligger risikoen i felt et (se figur 8) skal virksomheden så vidt muligt forsøge helt at undgå risikoen, denne strategi bruges, fordi risikoen har en høj sandsynlighed for at blive aktuel sammen med tilhørende høje konsekvenser. Ligger risikoen i felt to, vil strategien her have fokus på at reducere konsekvenserne, idet denne risiko har høje konsekvenser, men der ikke er stor sandsynlighed for at risikoen vil blive aktuel. Ved risici, der ligger i felt tre, vil strategien fokusere på at reducere sandsynligheden, da det er en risiko som med høj sandsynlighed vil blive aktuelt, men har lave eller ikke tilsvarende høje konsekvenser forbundet hertil. Hvis der er risici, som befinder sig i felt fire, der hvor både sandsynlighed og konsekvenserne er lave hvis risikoen bliver aktuel, vil virksomheden blot acceptere risikoen (Lynggaard, 2015).

Risikostyring indeholder en række styringsvalg, både passive og aktive, hvor det afgøres, hvilke risici virksomheden skal påtage sig og, hvilke der skal reduceres eller helt undgås. Dette gøres gennem en række styringsinstrumenter, som løbende og/eller efterfølgende skal tjekkes om de er egnede, og har levet op til forventningerne. Risici kan i mange tilfælde påvirkes og rykke deres placering på risikokortet, her er målet at få færrest risici i felt et og flest risici i felt fire (Lynggaard, 2015).

Styringsbeslutningerne skal dokumenteres, mens der skal udpeges en ansvarlig for at gennemføre vedtaget planer, samt lave og overholde en tidsmæssig aktionsplan. Yderligere skal der være en ansvarlig for opfølgende rapportering om ovenstående (Lynggaard, 2015).



Figur 8. Risikokort 2. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Lynggaard, 2016, side 77.

7.5.5 Fase 5: Overvågning og rapportering

Fase 5 går ud på risikoovervågning, rapportering og risikokontrol. Risikoovervågnings primære opgave er at overvåge risikopositionerne, og rette dem til, hvis der er ændringer i risikoens vurderede konsekvenser eller sandsynlighed for at fremkomme. Ydermere er der fokus på risikostyringen af de prioriterede risici. Der holdes jævnligt øje med de risici som i første omgang er placeret i felt fire, og virksomheden har valgt at se bort fra (Lynggaard, 2015). Rapporteringen af virksomhedens risikosituation, skal være relevant, pålidelig og informativ. Tilmed skal den være overskueligt, rettidig og være tilpasset virksomhedens ansvarsområder (Lynggaard, 2015).

Risikokontrollens formål er at sikre at virksomhedens risikopolitik følger de opstillede retningslinjer og, at de risikostyrende foranstaltninger virker efter hensigten. En yderligere

opgave er at kontrollere at risikostyringens procesforløb virker optimalt. Det findes der frem til ved at stille spørgsmålene; “*Er risici opdaget i tide? Virker de korrigerende styringsmidler efter hensigten? Holder tidsplanerne? Ser resultatet ud til at blive som forventet*” (Lynggaard, 2015, side 78).

7.6 Statens vejledning til risikostyring

Statens vejledning til risikostyring er udarbejdet på baggrund af flere internationale frameworks og risikostyringsmodeller fra forskellige lande (Økonomistyrelsen, 2007). Der er bl.a. taget udgangspunkt i COSO *Integrated Risk Management Framework*, som er et framework, der skal forbedre risikostyring hos organisationer i en branche, hvor risikostyring er under stærk udvikling. Dette framework er, siden dens oprindelse i 2004, blevet revideret adskillige gange for således at opretholde dens relevans for risikostyring (COSO, 2020_B). Derudover er der benyttet “Ferma” *Federation of European Risk Management Associations*, som er en New Zealandsk og Australsk standard for risikostyring. Statens vejledning til risikostyring er fuld kompatibel med ovenfor nævnte risikostyrings frameworks (Økonomistyrelsen, 2007).

Statens vejledning til risikostyring er valgt til en vurdering af danske pengeinstitutters risikostyring niveau, set fra en dansk kontekst. Ovenstående frameworks er set fra et internationalt perspektiv og Statens vejledning til risikostyring er derfor udarbejde med henblik på at lave et framework, som er bedre egnet til dansk risikostyring og dermed relevant for danske pengeinstitutter. Når dette er sagt, er det vigtigt at pointere, at dette er en vejledning, og dermed en støtte til det i forvejen valgte framework Basel, hvilke standarder Finanstilsynet har valgt at gøre brug af (Corporate Finance Institute, 2020_A). Som det kan ses, er der flere forskellige bud på risikostyring og håndtering, og dermed er det op til de danske myndigheder, at til- og fravælge efter, hvilke frameworks, som er bedst egnet til risikostyring hos danske pengeinstitutter.

Vejledningen er udarbejdet i samarbejde med konsulentvirksomheden Deloitte, som har erfaring og ekspertise inden for risikostyring (Økonomistyrelsen, 2007). Derfor er den præget af Deloittes måde at arbejde med risikostyring. Hvorvidt denne måde er den rigtige, er svært at vide, da den udelukkende er et resultat af Økonomistyrelsen og Deloittes samarbejde, og der dermed ikke er inddraget andre synspunkter på området.

Baggrunden for Statens vejledning til risikostyring kommer af et ønske om et bedre styringsorienteret beslutningsgrundlag for risikostyring. Finansministeriet anbefaler i “Omkostningsprincipper for Statens selvforsikring” fra 2006, et større fokus på risikostyring for statslige institutioner (Økonomistyrelsen, 2007). På baggrund af dette, er vejledningen udarbejdet i 2007. Til trods for, at denne vejledning er udarbejdet året inden finanskrisen, blev det ikke fundet nødvendigt at revurdere vejledningen efterfølgende. Den blev, som sagt, udarbejdet i en tid, hvor Finansministeriet søgte et større fokus på risikostyring, hvilket efter finanskrisen, gav endnu større incitament for optimering af risikostyring hos statslige institutioner (Andresen, 2016).

7.6.1 Risikostyring på det relevante niveau

Vejledningen er lavet til at hjælpe institutioner gå, fra primært reaktivt og ad hoc-præget, til en mere proaktiv risikostyring. Alt efter hvad det er for en institution det vedrører, er der forskellige behov for risikostyring og kompleksitet. Denne vejledning er sammensat af Staten med det formål at hjælpe virksomheder med at få en effektiv risikostyring på forskellige ambitionsniveauer (Økonomistyrelsen, 2007).

Denne vejledning skal ses som et værktøj, der kan bruges til at vurdere, hvilket niveau institutionens risikostyring har på nuværende tidspunkt, lige såvel som at kunne fastsætte et ønsket fremtidigt niveau (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.1 Ambitionsniveauer for risikostyring

Der er fem forskellige niveauer, der karakteriserer institutionens risikokompetencer; Ad hoc, Silobaseret, Koordineret, Helhedsorienteret og Risikointelligent.

Ad hoc, ukoordineret og til tider helt manglende. Udokumenterede politikker og processer. Reaktiv og kvalitativ.	Foretages i siloer for specifikke risici. Der behandles typisk et mindre antal risikotyper. Politikker og processer fastsat for specifikke risici. Primært reaktiv og kvalitativ.	Risikostyringen koordineres på øverste ledelsesniveau. Komplekse risici og risici der involverer flere afdelinger behandles. Politikker og processer for risikostyring defineret på tværs af institutionen. Primært reaktiv og kvalitativ.	Helhedsorienterede og systematiske risikostrategier for mulige negative begivenheder. Kulturel transformation, hvor risikostyringen bliver en nedendrevne proces. Proaktiv og primært kvalitativ.	Risikovillighed, hvor institutionen på intelligent vis påtager sig nødvendige risici for at nå deres strategi. Risikostyring er alles opgave og integreret i alle politikker og processer Proaktiv, kvantitativ og kvalitativ.
1: Ad Hoc	2: Silobaseret	3: Koordineret	4: Helhedsorienteret	5: Risikointelligent
Ubevidst risikovillighed			Bevidst og belønnet risikovillighed	

Figur 9. Ambitionsniveauer for risikostyring. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Økonomistyrelsens "Vejledning om risikostyring i staten", 2007, side 11.

7.6.1.1.1 Niveau 1 - Ad hoc

Et risikostyringsniveau, der ligger på dette niveau karakteriserer sig ved, at der ikke er en konsistent proces, hvilket ofte fører til kaotiske og modstridende aktiviteter. Risikostyringsaktiviteterne foregår typisk ad hoc og reaktivt, og der er umiddelbart ikke fastlagte processer og aktiviteter, men afhænger i højere grad af individuelle initiativer (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.1.2 Niveau 2 - Silobaseret

På dette niveau etableres der siloer, hvor der uddelegeres ansvar for risikostyring af specifikke risici til specialister forskellige steder i organisationen. De forskellige siloer, der findes i institutionen, vil typisk have vidt forskellige tilgange og forståelse af risikovillighed samt divergerende kompetenceniveauer. Siloerne har en enkelt eller få risici for øje, hvilket betyder, at risiciene ikke er aggregeret på tværs af organisationen. Derfor ses det, at risikostyringsindsatsen ikke ender ved de risici, som institutionen er mest sårbar overfor (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.1.3 Niveau 3 - Koordineret

På dette niveau udarbejder topledelsen retningslinjer for risikostyringsaktiviteterne. Ledelsen definerer og kommunikerer alle politikker, procedurer og risikobeføjelser ud til institutionen.

De værktøjer, der bliver brugt på dette niveau, er primært kvalitative, men der kan opstå tilfælde hvor enkeltstående silobaserede risici behandles med avancerede værktøjer. Hovedsagligt er der her stadig tale om reaktiv risikostyring, hvor risici i det store hele, håndteres når de bliver aktuelle og ikke proaktivt (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.1.4 Niveau 4 - Helhedsorienteret

Her bliver risikostyringen mere systematisk og helhedsorienterede, i form af klare risikostrategier for potentielle situationer, som institutionerne er eksponeret for. På dette niveau er risikostyring blevet en mere decentraliseret proces, der inddrager medarbejderne i strategien og sikre, at de forstår deres rolle heri. Dette skaber en kulturel forandring, der får medarbejderne og hele organisationen til at agere proaktivt i risikohåndteringen (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.1.5 Niveau 5 - Risikointelligent

Risikointelligent er det højeste niveau, her er der fokus på bæredygtighed på alle niveauer. Som Niveau 4, er hele organisationen samt medarbejderne integreret i risikostyrings- og beslutningsprocessen. Organisationer er afklaret med dens risikovillighed, og bruger kvantitative og kvalitative værktøjer som analyser, til at udvælge hvilke risici de kan påtage sig, og derfor bedre kan imødekomme sine målsætninger (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2 Vurdering af niveau for risikostyring

Statens vejledning til risikostyring klargør betydningen i at fastsætte niveauet for den pågældende institutions risikostyring. I alt gennemgås otte parametre, som vurderes ud fra subjektive kriterier. De første to parametre omhandler pengeinstituttets generelle miljø, samt den rette normering af målsætninger for risikostyring. De resterende seks parametre handler hver især om én af de i alt seks faser i selve risikostyringsprocessen (Økonomistyrelsen, 2007).

Til evaluering af det nødvendige risikostyringsniveau bliver instituttets kompetencer, inden for hvert af de otte parametre, vurderet på en skala fra 1-5. Efterfølgende vurderes alle otte parametre ud fra et gennemsnit, som hermed ligger til grund for det valgte risikostyringsniveau (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.1 Miljø

Risikostyringsparameteret miljø inkluderer, hvordan tonen i instituttet er. Her kigges der på, hvordan risikostyring håndteres og ligger i bevidstheden hos medarbejderne, hvilket ligger til grund for de resterende komponenter i risikostyringen. En god vurdering af miljøet giver disciplin og struktur for risikostyringen (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.2 Målsætning og beslutningstagning

Målsætninger besluttet og fastsættes på det strategiske niveau, som ligger til grund for den operationelle vurdering heraf. Derudover formuleres målsætningerne som grundlag for instituttets rapporteringsmæssige og compliance mål (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.3 Identifikation og vurdering

Potentielle risici identificeres centralt i institutionens hos ledelsen, samt klargøres sandsynligheden for at de pågældende risici indtræffer. Der kigges på, hvorvidt der er en positiv eller negativ indvirkning på institutionens valgte strategi og mål (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.4 Review og analyse

Under review og analyse kigges der på en institutions evne til at vurdere, hvordan og i hvilket omfang risikoen påvirker den enkelte institutions kompetencer til at opnå de opstillede strategiske målsætninger (Økonomistyrelsen, 2007)

7.6.1.2.5 Valg af risikostrategi

Valg af risikostrategi foregår igen centralt i institutionen, hvor ledelsen fastlægger, hvordan en eventuel risiko bedst håndteres og reageres på. Dette gøres ved risikovurderinger af de førnævnte udvalgte risici (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.6 Eksekvering af risikostrategi og kontrolaktiviteter

Dette indebærer bl.a. den rette klargøring af politikker og procedurer, som sammen skal sikre institutionens valgte risikostrategi følges og overholdes (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.7 Måling, monitorering og rapportering

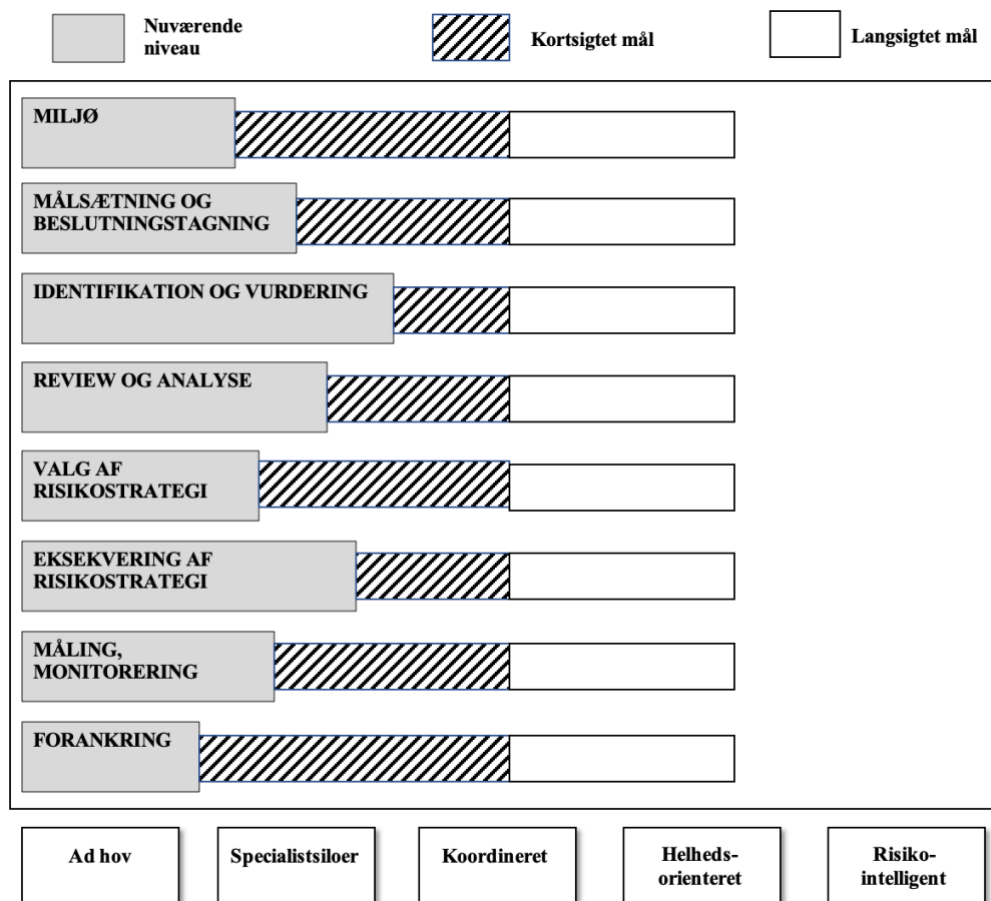
Her vurderes og identificeres relevant information, som efterfølgende kommunikeres ud igennem hele organisationen inden for en bestemt tidsramme. Dette gør det muligt for medarbejderne at følge og leve op til de standarder, som stilles til dem af ledelsen (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.2.8 Forankring

Her tilrettelægges kommunikationen til organisationen, samt de værktøjer og metoder, som ligger til grund for denne kommunikation. Der foretages en løbende formidling af information og uddannelse af medarbejder ift. enkelte institutions brug af risikostyring. Ledelsen inddrager sig selv i denne proces og støtter aktivt risikostyring for at sikre, at de nødvendige ressourcer er til stede under formidlingen (Økonomistyrelsen, 2007).

7.6.1.3 Valg af fremtidigt ambitionsniveau

Når organisationen har fået vurderet deres nuværende risikoniveau, kan organisationen implementere det ønskede fremtidige risikostyringsniveau. Den forskel, der ligger mellem det nuværende og ønskede niveau, kan bruges til at udforme og rette målsætninger herefter. Organisationen skal så vidt muligt forsøge at få deres fremtidig forventning op i to, kortsigtet og langsigtet. Dette gøres så organisationen i første omgang fokuserer på opsætning af en handlingsplan, der fører til første delmål. Først når det er lykket for organisationen at indfri de forventninger, der var forbundet til første delmål, vil der blive udarbejdet en konkret handlingsplan for, hvordan de skal imødekomme det andet delmål, altså den langsigtede forventning til risikoniveauet (Økonomistyrelsen, 2007).



Figur 10. Nuværende niveau og fremtidigt ambitionsniveau for risikostyring. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Økonomistyrelsens "Vejledning om risikostyring i staten", 2007, side 16.

Det er her helt essentielt, at organisationen er realistisk for, hvad der skal være i det kortsigtede mål. Formålet med denne vurdering er fortsat at identificere, hvad der skal fokuseres på først. Typisk fokuserer organisationen først på de områder, hvor behovet for forbedring af kompetenceniveauet er størst (Økonomistyrelsen, 2007).

Efter at det ønskede niveau for risikostyring er identificeret, er det muligt for organisationen at lave følgende tiltag; generel beskrivelse for institutionens niveau for risikostyring, plan for hvordan organisationen planlægger at udvikle sin risikostyring, specifikke anbefalinger inden for hvert område og forslag til, hvorledes de nødvendige ressourcer er mobiliseret. Alt dette kan organisationen efterfølgende bruge til at understøtte institutionens ambition for at skabe en mere helhedsorienteret risikostyring (Økonomistyrelsen, 2007).

8 Analyse

Analysen vil på baggrund af afsnit 6 Teori og begrebsramme, samt empiri fra spørgeskemaundersøgelsen, analysere specialets problemformulering. Brancheanalysen vil tage udgangspunkt i forskellige makroforhold, der har til formål at belyse, hvilke risici og andre aspekter, som er væsentlige for branchen. Den efterfølgende risikoanalyses struktur er bygget op efter strukturen i Risikoledelesesmodellens fem faser fra teorien, dog tilpasset specialet, og den tilgængelige empiri fra spørgeskemaundersøgelsen. Risikoanalysen tager udgangspunkt i risikokort, der er lavet på baggrund af empiri fra spørgeskemaundersøgelsen. De tre bankkategoriers risikosituation vil herefter analyseres hver for sig, og sammenlignes på tværs af kategorierne, som opsummerer de gældende tendenser og resultater, der kan udledes af analysen.

8.1 Brancheanalyse

Brancheanalysen har til formål at støtte specialets problemfelt angående, hvilke risici der er væsentlige i branchen for danske pengeinstitutter, hvad risikostyring angår. Analysen vil blive suppleret med observationerne fra spørgeskemaundersøgelsen fra de 26 danske pengeinstitutter, og deres viden om risikohåndtering i den finansielle sektor. Der lægges vægt på specialets teori omhandlende de relevante risikotyper. Analysen starter indledningsvis ud med en kort beskrivelse af branchens overordnede forhold, der defineres af Danmarks Nationalbank og Finanstilsynet. Brancheanalysen afsluttes med en gennemgang af, hvordan risikostyring håndteres i branchen på baggrund af svarene fra spørgeskemaundersøgelsen.

8.1.1 Compliance og risikostyring

Finanstilsynet udgav den 3. februar 2020 et notat for god praksis for compliance og risikostyring. Her beskriver Finanstilsynet, hvordan hele kulturen bag compliance og risikostyring, har ændret sig markant gennem de sidste ti år i branchen. Der er kommet langt større fokus på emnet, og der smides i særdeleshed flere ressourcer efter både compliance og risikostyring. Dette er til dels grundet den skærpede lovgivning på området, men ligeledes på grund af en langt større prioritering fra ledelsen (Finanstilsynet, 2020).

Internationale og nationale sager, hvor compliance og risikostyring har medført både økonomiske, men også omdømmetab hos flere institutter, påpeger Finanstilsynet, som værende medvirkende til den øgede fokus på området for hele branchen (Finanstilsynet, 2020). De risikoansvarlige fra Møns Bank og Sparekassen Balling spår et øget fokus på compliance

fremover. Begge banker påpeger, at dette område har fået markant større opmærksomhed de sidste par år, og beskriver området compliance og risikostyring, som en stor belastning og omkostningstung proces. Ydermere er der sket en stigning i antallet af medarbejdere, som arbejder med compliance, og det forventes at tendensen fortsætter de kommende år (Bilag 1, 214 til 221), (Bilag 2, 159 til 163).

8.1.2 Den danske finansielle sektor

Finanstilsynet udgav i marts 2019 en halvårsrapport for markedsudviklingen, som viste et overskud på knap 14 mia. kr. det første halvår 2019 (Finanstilsynet, 2019). På grund af lave renter, har indtjeningen været knap, og evnen til at skabe fortjeneste på institutternes kernekompetencer har været lav, da der har været behov for øget fokus, samt udgifter til administrative opgaver, grundet et større behov for investeringer i compliance og risikostyring (Bilag 1, 214 til 221), (Bilag 2, 159 til 163). Da traditionelle indtægtskilder ikke har givet den forventede indtjening, medfører dette en større risiko for, at pengeinstitutterne påtager sig endnu mere risiko (Finanstilsynet, 2019).

Da den finansielle sektor er af stor betydning for samfundsøkonomien, er branchen underlagt en mere omfattende lovgivning end andre erhvervsvirksomheder (Danmarks Nationalbank, 2019). Det er, som før nævnt, Finanstilsynet der fører tilsyn for branchen, og har efter finanskrisen haft øget fokus på, hvordan der arbejdes med risikostyring. Nye tiltag blev udarbejdet efter krisen for at forebygge og imødekomme lignende situationer i fremtiden. Skærpede tiltag, angående kravene til finansielle virksomheders kapital og likviditet, blev justeret for at øge branchens modstandsdygtighed over for fremtidige finansielle kriser (Danmarks Nationalbank, 2019).

I de opfølgende interviews med de risikoansvarlige fra hhv. Møns Bank, Sparekassen Balling og Basisbank var der stor enighed i, at de skærpede krav til likviditetsgraden har gjort, at branchen nu generelt set, står med en likviditetsdækning på langt over minimumskravet (Bilag 1, 13 til 31), (Bilag 2, 18 til 23) & (Bilag 3, 28 til 34).

Det er kapitalkravet, der for alvor er ressourcekrævende, og den risikoansvarlige fra Sparekassen Balling giver udtryk for, at kravene er for stramme. Hun tilføjer dog, at der efter finanskrisen, var brug for stramning af kravene, men foreslår et alternativ mellem det daværende og nuværende niveau for kapitalkrav (Bilag 2, 65 til 68).

8.1.3 Branchens makroforhold

Til nærmere bestemmelse af branchens makroforhold, er det valgt at fokusere på fem begreber: politiske, økonomiske, sociale, teknologiske og lovmæssige forhold, der tilsammen udgør en analyse af omverdenen for danske pengeinstitutter. Under hvert afsnit analyseres der på udvalgte risikotyper, på baggrund af observationerne fra spørgeskemaundersøgelsen. Risikotyperne vil blive vurderet ift. sandsynlighed og den økonomiske konsekvens de individuelt har for hver bankkategori.

8.1.3.1 Politiske forhold

Politiske forhold beskriver, hvordan økonomisk politik påvirker pengeinstitutterne. Herunder kan det give mening at fokusere på både kredit- og likviditetsrisiko. På den måde helt at udelukke både markeds- og operationel risiko, kan man ikke, da disse risikotyper ligeledes indirekte påvirkes af ændringer under politiske forhold.

I Danmark er det Finansministeret, nærmere bestemt Departementet, som har ansvaret for koordinering af den økonomiske politik. Finansministeret består yderligere af De Økonomiske Råd, Digitaliseringsstyrelsen, Moderniseringsstyrelsen, Statens It og Statens Administration (Finansministeriet, 2019).

Departementet forhandler ydermere de økonomiske rammer for kommuner og regioner, samt lignende opgaver med henblik på at skabe og opretholde en effektiv offentlig sektor. Departementet har ansvar for opgaver, der vedrører overvågning og analyse af Danmarks økonomi, hvor der her kigges på bl.a. konjunkturændringer på markedet (Finansministeriet, 2019).

Politiske forhold opretholdes og overses af Finanstilsynet, ift. danske penge- og realkreditinstitutter mm. Ydermere foreligger der krav til de danske pengeinstitutter, som f.eks. Basel, der uddybes yderligere under afsnit .3.5 Lovmæssige forhold.

8.1.3.2 Økonomiske forhold

Økonomiske forhold beskriver ændringer for branchen, som har økonomisk konsekvens for pengeinstituttet. I dette afsnit vil der fokuseres primært på markeds- og kreditrisiko, da begge risikotyper, gentagende gange, blev diskuteret i de opfølgende interviews (Bilag 1, linje 104-128) & (Bilag 3, linje 39-46).

I den indledende spørgeskemaundersøgelse, blev der ikke skelnet mellem iboende og residual risiko. En iboende risiko beskriver risikoen før banken foretager sig begrænsende eller kompenserende foranstaltninger for risikoen. (Bilag 1, linje 94 til 100).

Eksempelvis, er der markedsrisiko forbundet med en derivathandel. Her er der tale om en høj iboende risiko, men stilles der en sikkerhed for modparten, baseret på udviklingen i markedsværdien, kan denne risiko mindskes væsentligt, hvilket gør, at den residual risiko praktisk talt bliver nul (Bilag 1, linje 119 til 128). Denne distinktion, er værd at have i mente ved analysen af branchens økonomiske forhold.

I de opfølgende interviews blev det uddybet, hvilke risikotyper, som branchen generelt set er udsat mest overfor, men ligeledes, hvordan en rigtige risikohåndtering kan være med til at nedsætte en stor mængde risiko på mange områder (Bilag 1, linje 119-128).

Spørgeskemaundersøgelsen viste i mindre grad en frygt for både operationel og likviditetsrisiko hos alle tre bankkategorier. Bankerne blev bedt om at vurdere sandsynligheden for, at udvalgte risici vil indtræffe, hvilket ligger til grund for diagrammerne i bilag 5 og 6. Her vurderes operationelle og likviditetsrisici ikke med stor sandsynlighed for hverken små, mellemstore eller store banker. Derfor fokuseres der på kredit- og markedsrisiko i analysen af branchens økonomiske forhold.

Alle tre banker udviste enighed omkring kreditrisiko, som værende deres førsteprioritet, da dette er hele instituttets eksistensgrundlag (Bilag 1, linje 78-80), (Bilag 2, linje 44-49), (Bilag 3, linje 52-63).

Basisbank påpeger markedsrisikoen, grundet COVID19, som værende af betydning, ikke kun på nuværende tidspunkt, men ligeledes for fremtidig brug af risikostyring (Bilag 2, linje 49-55 & 147-154).

Da der i interviewene blev fastlagt en større sandsynlighed for kredit- og markedsrisiko, vil der i nedenstående gennemgang af diagrammer, fokuseres på netop disse to risikotypers økonomiske påvirkning, på baggrund af observationerne i spørgeskemaundersøgelsen.

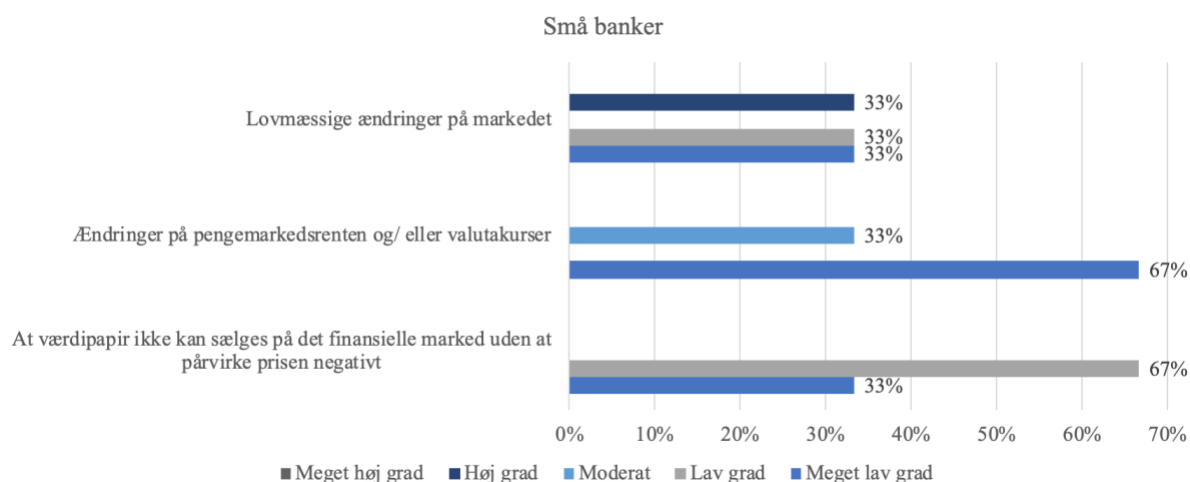


Diagram 1. Økonomisk påvirkning af markedsrisiko for små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Analysen kigger isoleret set på observationerne omkring økonomisk påvirkning for små banker, og sammenligner dermed ikke på tværs af risici eller bankkategorier.

De små banker blev bedt om at tage stilling til, i hvor høj grad de påvirkes økonomisk af ovenstående tre udsagn. Til trods for en anderledes markedssituation, indikerer diagram 1 isoleret set, at 66% ikke mener, at de står over for en økonomisk påvirkning, såfremt der skulle komme lovmæssige ændringer på markedet. De resterende 33% mener dog alligevel, at de i høj grad påvirkes økonomisk af samme risiko. Da pengeinstitutterne ikke er en selvstændig virksomhed, men underlagt love og regler, er det svært at forestille sig, at lovmæssige ændringer på markedet ikke på sin vis kan resultere i en økonomisk påvirkning. 33% mener, at de påvirkes moderat af “Ændringer på pengemarkedsrenten og/eller valutakurser”, hvor 67% mener påvirkningen er af meget lav grad. Samme lave vurdering fik “At værdipapir ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt”, hvor 67% svarede, at de påvirkes i lav grad og de resterende 33% mener, at de påvirkes i meget lav grad økonomisk.

Overordnet set, er der bred enighed omkring graden af økonomisk påvirkning af de forskellige markedsrisici blandt de små banker i spørgeskemaundersøgelsen. De små banker mener ikke, jf. diagram 1, at disse markedsrisici påvirker dem i en sådan grad økonomisk, at det fremgår iøjnefaldende for analysen. Dette kan indikere, at de små banker gør brug af derivathandler eller andre risiko afdækkende foranstaltninger, der reducerer deres residual risici (Bilag 1, 94 til 100).

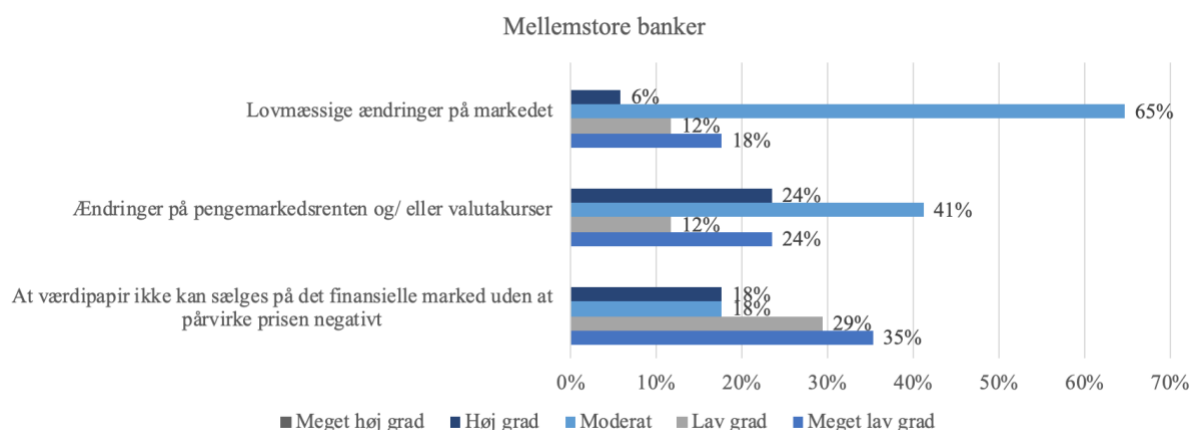


Diagram 2. Økonomisk påvirkning af markedsrisiko for mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020

I følgende afsnit kigges der, isoleret set, på markedsrisici for kategorien mellemstore banker. Her svarede 6%, at de i høj grad påvirkes økonomisk af risikoen “Lovmæssige ændringer på markedet”, 65% svarede en moderat påvirkning og 30% mener, at de påvirkes i lav eller meget lav grad økonomisk for samme risiko.

Diagram 2 viser, at hele 71% af de mellemstore banker har vurderet denne risiko til moderat eller i høj grad at påvirke dem økonomisk. Dette er en af de højere vurderinger for markedsrisici i spørgeskemaundersøgelsen.

For “Ændringer på pengemarkedsrenten og/ eller valutakurser” svarede 24%, at de i høj grad påvirkes økonomisk, 41% mener, at de påvirkes moderat og de resterende 36% svarede, at de i lav eller meget lav grad påvirkes økonomisk.

For de mellemstore banker, ses der en højere vurdering af økonomisk påvirkning, såfremt der skulle opstå ændringer på pengemarkedsrenten og/ eller valutakurser. Hele 65% af respondenterne mener, at de påvirkes moderat eller i højere grad økonomisk ved denne markedsrisici.

Risikoen for “At værdipapir ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt” resulterede modsat førnævnte markedsrisici, i en mindre økonomisk påvirkning. Her svarede 36%, at de påvirkes moderat eller i høj grad, hvor hele 64% mener de påvirkes i lav eller meget lav grad. Begrundelsen herfor kan være, at bankerne gør brug af delivery vs. payment som betyder, at pengene bliver udvekslet simultant med værdipapirerne ved brug af

en tredjepart. På denne måde fjernes risikoen ved transaktionen, og residual risikoen er stort set lig nul (Bilag 1, 132 til 142).

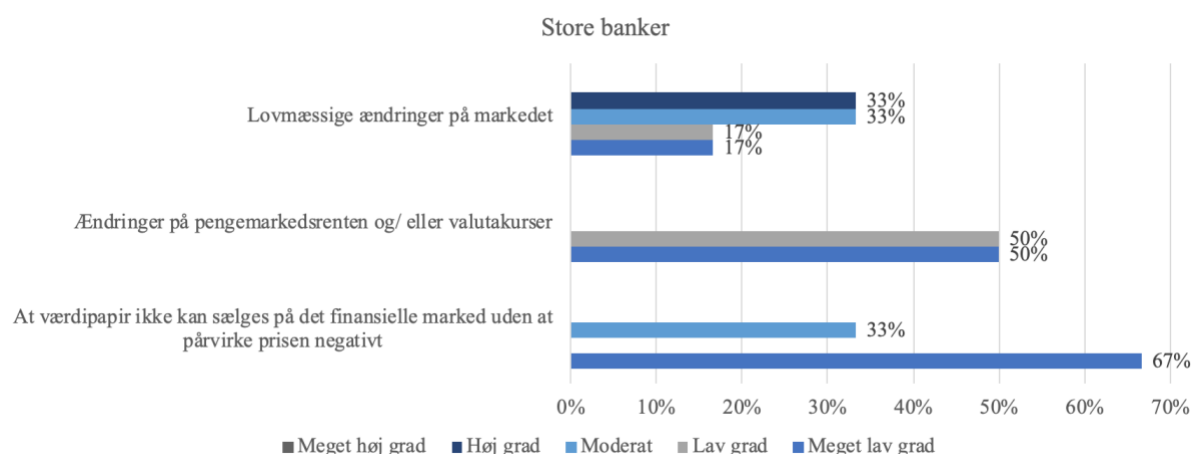


Diagram 3. Økonomisk påvirkning af markedsrisiko for store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020

Afslutningsvis for markedsrisici, kigges der på diagrammet for de store bankers vurdering af deres økonomiske påvirkning. Ved risikoen for “Lovmæssige ændringer på markedet” svarede 66%, at de påvirkes i moderat eller høj grad. 34% af respondenterne svarede til samme risiko, at de i lav eller meget lav grad påvirkes økonomisk.

Ved risikoen for “Ændringer på pengemarkedsrenten og/ eller valutakurser” mener 100%, at de i lav eller meget lav grad påvirkes af dette. Risikoen er derfor ikke eksisterende, jf. diagram 3.

Det samme gør sig gældende ved risikoen for “At værdipapir ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt”, hvor 100% svarede, at de påvirkes i moderat eller meget lav grad økonomisk.

Der er overordnet set enighed omkring den økonomiske påvirkning, pengeinstitutterne står over for, ved de opstillede markedsrisici. Førnævnte indikerer, at bankerne har mindsket residual risikoen for deres markedsrisici igennem risiko afdækkende foranstaltninger, såsom derivathandler og/ eller delivery vs. payment (Bilag 1, linje 94 til 100 & 132 til 142).

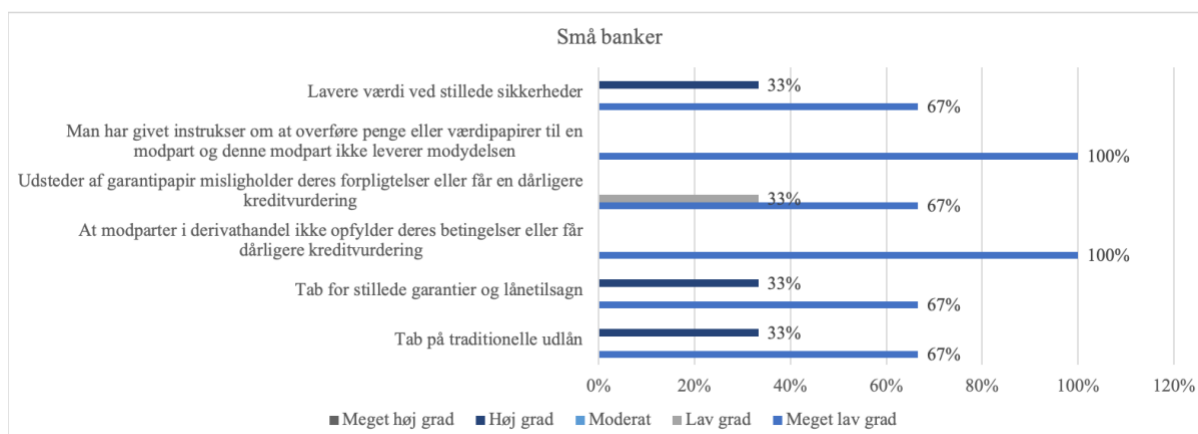


Diagram 4. Økonomisk påvirkning af kreditrisiko for små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020

Diagram 4 viser, i hvor høj grad de små banker vurderer den økonomiske påvirkning af udvalgte kreditrisici. Kreditrisiko bliver vurderet i alle tre bankkategorier, som værende deres første prioritet (Se afsnit 8.2.1.3). Samme risikotype bliver dog generelt set vurderet lavt hen over de fleste kreditrisici. Undtagelsesvis har risiciene for “Lavere værdi ved stillede sikkerheder”, “Tab for stillede garantier og lånetilsagn” og “Tab på traditionelle udlån” fået en højere vurdering, hvor 33% her mener, at risiciene i høj grad påvirker bankerne økonomisk.

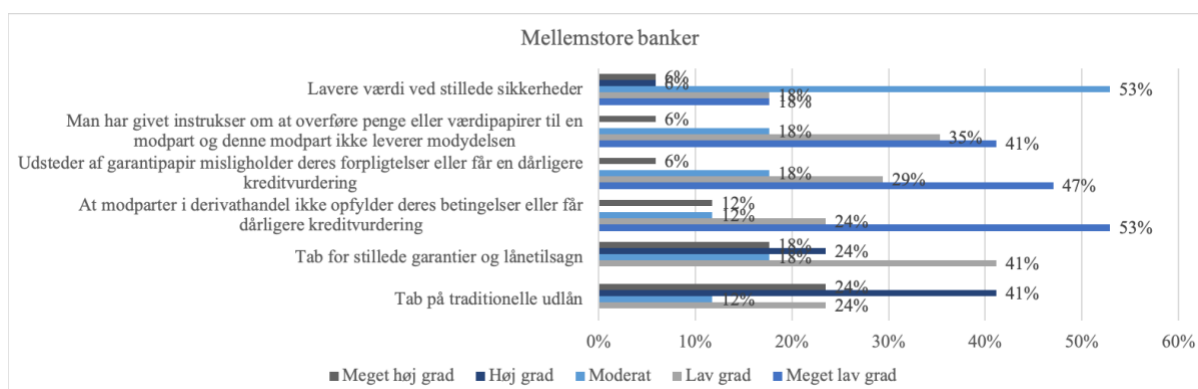


Diagram 5. Økonomisk påvirkning af kreditrisiko for mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020

Diagram 5 viser, i hvor høj grad de mellemstore banker vurderer den økonomiske påvirkning af udvalgte kreditrisici. Her er der generelt set tale om en lavere vurdering af økonomisk påvirkning for de udvalgte kreditrisici. Her skiller følgende kreditrisici sig ud; “Tab for stillede garantier og lånetilsagn”, hvor 42% mener de i høj eller meget høj grad påvirkes økonomisk, og “Tab på traditionelle udlån”, hvor 65% mener de i høj eller meget høj grad påvirkes økonomisk.

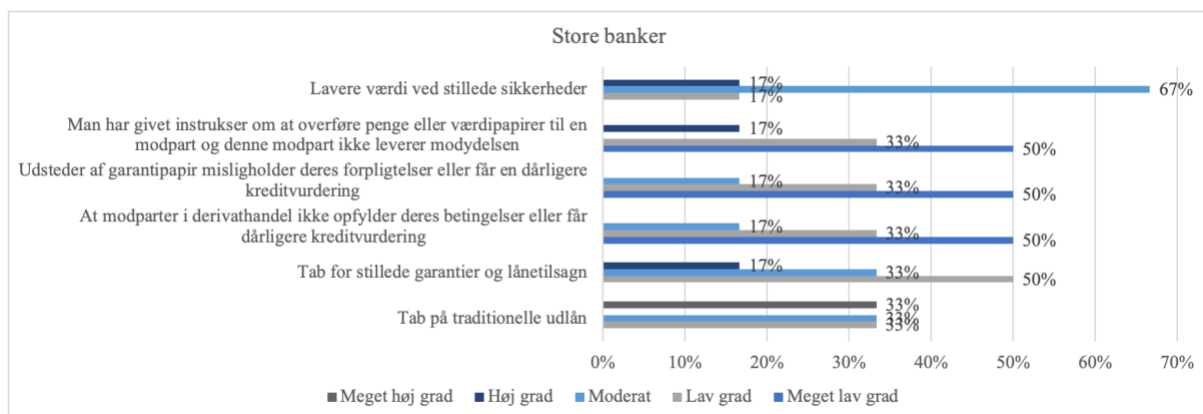


Diagram 6. Økonomisk påvirkning af kreditrisiko for store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020

Diagram 6 viser, i hvor høj grad de store banker vurderer den økonomiske påvirkning af udvalgte kreditrisici. Her ses der, ligesom hos de små og mellemstore banker, en lav vurdering af økonomisk påvirkning på de udvalgte kreditrisici. Vurderingerne ligger hovedsageligt fordelt fra moderat og ned til meget lav grad, dog skiller risikoen for “Tab på traditionelle udlån” sig en smule ud, hvor 33% vurderer, at denne risiko påvirker de store banker i meget høj grad.

Overordnet set, for alle tre bankkategorier, skiller risiciene “Lavere værdi ved stillede sikkerheder”, “Tab for stillede garantier og lånetilsagn” og “Tab på traditionelle udlån” sig ud jf. diagram 4, 5 og 6. Alle tre kategorier vægter, ifølge spørgeskemaundersøgelsen kreditrisiko højest, men anser ikke risiciene til at have særlig stor påvirkning økonomisk. I interviewene blev det klargjort, at kreditrisiko er eksistensgrundlaget for hele bankbranchen, og bankerne vil derfor altid prioritere denne risiko højest uden nødvendigvis, at vurdere kreditrisikoen, som størst økonomisk påvirkning. Ifølge Møns Bank, er det vigtigt at differentiere mellem iboende og residual risiko, da denne har stor effekt på, hvad banken i praksis reelt set har tilbage af deres residual risiko. Dette kan være grunden til den lave vurdering i spørgsmålet vedrørende økonomisk påvirkning af kreditrisiko (Bilag 1, linje 78-142).

8.1.3.3 Sociale og kulturelle forhold

Sociale og kulturelle forhold handler om kulturforskelle, livsstil og værdier. Her kigges der på operationel risiko. En risiko som, ifølge Basisbank, kun bliver stærkere i fremtiden (Bilag 3, linje 147-154). Afsnittet vil bl.a. kigge på, hvordan de 26 respondenter i

spørgeskemaundersøgelsen vægter denne risikotype ift. i hvor høj grad de mener, at disse risici med alt sandsynlighed kan blive en realitet.

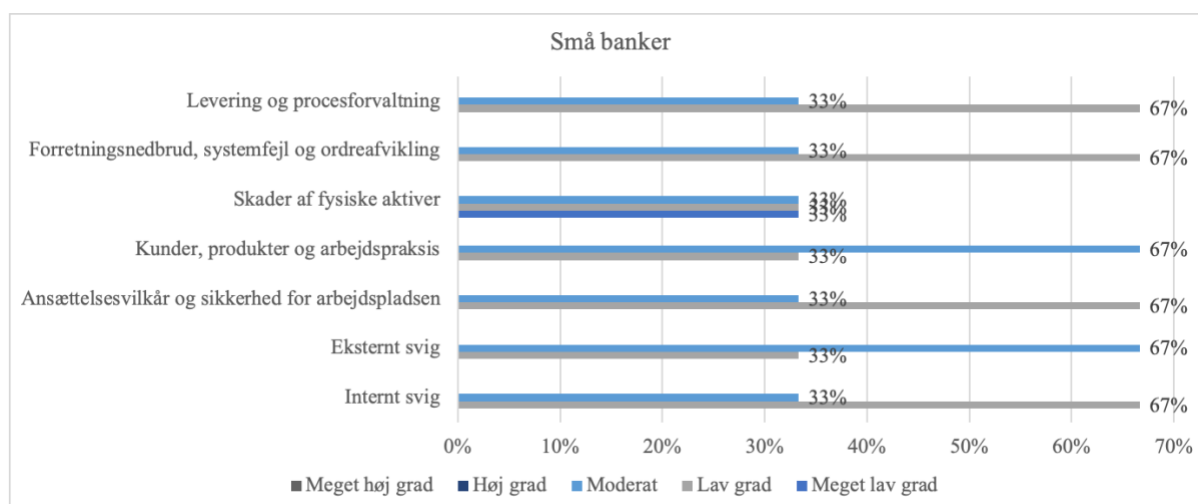


Diagram 7. Sandsynlighed for operationel risiko for små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Jf. diagram 7 ses det, at for “Levering og procesforvaltning”, “Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaufvikling”, “Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen” og “Internt svig” mener 33% af de små banker, at sandsynligheden herfor er moderat. De resterende 67% mener, at sandsynligheden for samme risiko er lav.

For risikoen “Kunder, produkter og arbejdspraksis” og “Eksternt svig” mener 67%, at sandsynligheden for dette er moderat, hvor 33% svarede lav grad. Den samme lave vurdering er at finde ved risikoen for “Skader af fysiske aktiver”, hvor 100% af respondenterne mener, at sandsynligheden herfor er moderat eller lavere.

De små banker vurderer generelt set, alle de operationelle risici lavt ift. sandsynlighed. Der er, i diagram 7 ingen risici, som opnår en højere vurdering af økonomisk påvirkning en moderat. Spørgeskemaundersøgelsen indikerer derfor, at de små banker ikke anser operationel risiko, som et stort problem. Denne påstand bygges op af interviewet fra Basisbank som beskriver, hvordan operationelle risici ikke har samme fokus for bankerne i dag, til trods for et kontinuerligt behov for forbedring på området (Bilag 3, linje 46-49). Basisbank udtaler følgende om operationel risikostyring; “... operationel risikostyring er generelt noget, som kontinuerlig altid kunne bruge et løft, og som skal indarbejdes. Det er på mange måder, for mig, en kvalitetssikring af arbejdet i mange banker.” (Bilag 3, linje 46-49).

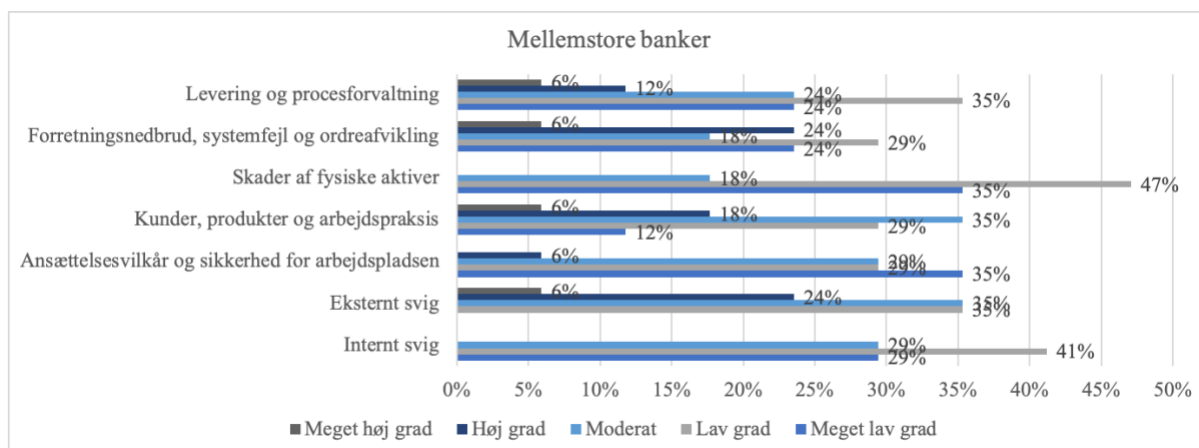


Diagram 8. Sandsynlighed for operationel risiko for mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

De mellemstore banker blev bedt om at tage stilling til ovenstående syv udsagn angående operationel risiko. Fælles for langt de fleste operationelle risici er, at bankerne ikke anser dem for at have særlig stor sandsynlighed for at indtræffe. Risikoen ved “Levering, og processforvaltning”, “Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaufvikling” og “Kunder, produkter og arbejdspraksis” har mellem 42-59% dog angivet sandsynligheden herfor som moderat, høj eller meget høj. Diagram 8 indikerer en større bekymring for den operationelle risiko “Eksternt svig”, hvor hele 65% har vurderet sandsynligheden for denne risiko er moderat eller høj. Netop denne risiko har haft større fokus de seneste par år, grundet udviklingen inden for teknologien. Det kan derfor være årsagen til det øgede fokus hos banker, hvor behovet for intern styring ligeledes er større (Finanstilsynet, 2019).

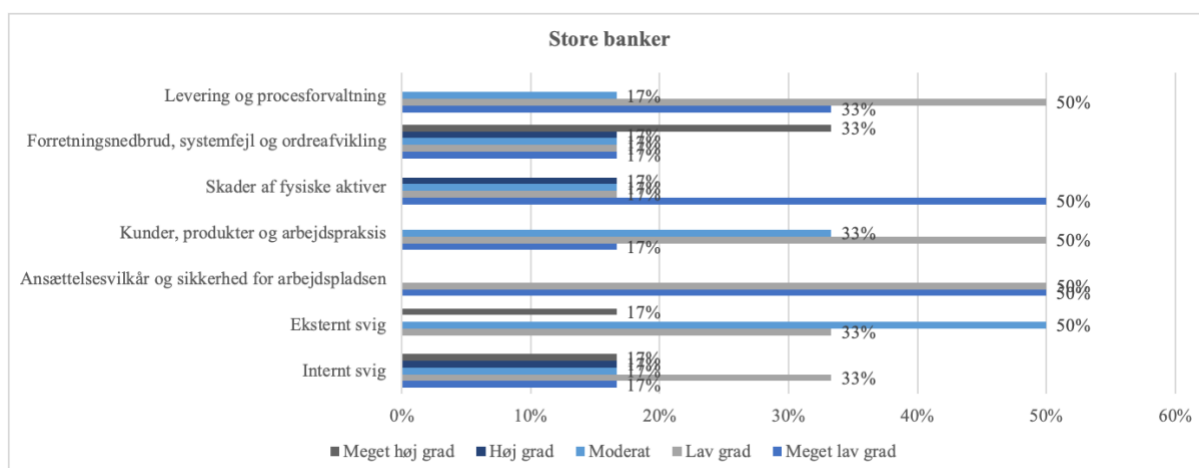


Diagram 9. Sandsynlighed for operationel risiko for store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Til sidst kigges der på, hvordan store banker vurderer sandsynligheden for de operationelle risici, jf. diagram 9. Ved risikoen for “Levering og procesforvaltning” mener 83% af respondenterne, at sandsynligheden for denne risiko er lav eller meget lav. Eksempler på denne risiko er fejlagtig rapportering til direktionen, fejl i indtastningerne eller manglende dokumentation (Andresen, 2016). Risikoen for “Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaufvikling” mener 67%, at sandsynligheden er moderat eller højere, hvor de resterende respondenter mener sandsynligheden for denne risiko er lav eller meget lav. Ved risikoen for “Skader af fysiske aktiver” svarede 33% moderat eller højere, og hele 67% mener derfor, at risikoen har lav eller meget lav sandsynlighed for at indtræffe. For risikoen “Kunder, produkter og arbejdspraksis” her svarede 33%, at de mener risikoen er moderat, og 67% svarede lav eller meget lav sandsynlighed. Dette indikerer, isoleret set, en diversifikation af, hvor stor sandsynlighed de store banker mener, der er for hhv. hvidvask af penge, forsømmelighed og misbrug af fortrolige kundeoplysninger, som dette udsagn omfatter (Andresen, 2016).

Ved “Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen” mener 100%, at der er en lav eller meget lav sandsynlighed for denne risiko. En smule anderledes vurderes risikoen for “Eksternt svig”, hvor 17% svarede, at sandsynligheden for denne risiko er meget høj. De resterende 83% er dog meget uenige og vurderer samme risiko som moderat eller lav sandsynlighed. Et udfald, som kan være grundet et øget fokus på den teknologiske udvikling (Finanstilsynet, 2019).

Ifølge diagram 9, viser sandsynligheden for risikoen for “Internt svig” større end de resterende risici. Internt svig vurderes, ifølge de store banker, til at have en smule større sandsynlighed for at indtræffe, end de resterende risici. Risikoen inkluderer eksempelvis medarbejderes tyveri, overførsel af penge til egen konto og insiderhandel. Observationerne kan derfor være en indikation på, at der fortsat kan arbejdes med udviklingen af den operationelle risikostyring. En observation, som ligeledes gjorde sig gældende under interviewet med Basisbank (Bilag 3, linje 46-49).

8.1.3.4 Teknologiske forhold

De teknologiske forhold skaber muligheder, men ligeledes udfordringer for danske pengeinstitutter (Finanstilsynet, 2019). Digitaliseringen skaber nye forretningsmuligheder for samfundet, men bringer også en øget sårbarhed med sig, i form af uhensigtsmæssige IT-hændelser. Dette er for eksempel IT-nedbrud, fejl eller brud på fortrolighed (Finanstilsynet, 2019). Den endnu mere stigende IT-afhængighed og kompleksitet, gør at både

udefrakommende trusler, uforudsete nedbrud eller fejl i teknologien, medfører et stigende behov for IT-sikkerhed, -kontrol og -risikostyring (Finanstilsynet, 2019).

Ifølge Finanstilsynet (2019) følger udviklingen af IT-sikkerhed ikke med samme udvikling i anvendelses- og trusselsudviklingen og konstaterer derfor, at under dette punkt, skal danske pengeinstitutter fokusere på et yderligere løft af det generelle IT-sikkerhedsniveau. Der skal kigges på den generelle udvikling af kompetencer og færdigheder til at kunne håndtere teknologien med de rette kompetencer (Finanstilsynet, 2019).

Finanstilsynet (2019) mener, at manglen på IT-sikkerhed er et ledelsesmæssigt problem, da manglen på bedre systemer ofte er grundet ringe prioritering fra ledelsen, og derfor ikke får sikret sig rettidigt og tilstrækkeligt. Det kan være omkostningstungt og tidskrævende at indføre et IT-system, men ikke desto mindre er konsekvenserne for utilstrækkelige systemer værre (Finanstilsynet, 2019).

Det øgede fokus på IT-sikkerheden er kommet for at blive, og Finanstilsynet vil ligeledes skærpe lovgivningen på område med henblik på at styrke kravene (Finanstilsynet, 2019). Her kigger Finanstilsynet på institutternes ledelsesstyring og robusthed. Derfor kan det være essentielt for virksomhederne at prioritere IT-sikkerhed mere end, hvad hidtil har været standarden, for på den måde at følge med den stigende trusselsudvikling, som er til stede i samfundet (Finanstilsynet, 2019).

Grundet COVID19, er der yderligere behov for skærping af de teknologiske forhold og dermed IT-sikkerheden. Mange danskere blev onsdag den 11. marts sendt hjem fra arbejde med beskeden om at arbejde hjemmefra på ubestemt tid. Her følger der, i flere tilfælde, også ændringer ift. den hidtil brugte IT-sikkerhed, som fandtes på kontoret, men som nu ikke længere er til stede i samme omfang i privaten. Center for Cypersikkerhed meldte, kort efter Mette Frederiksens pressemøde den 11. marts, ud med en advarsel om de IT-trusler, som kan blive en realitet som følge af COVID19 (Center for Cypersikkerhed, 2020).

8.1.3.5 Lovmæssige forhold

Lovmæssige forhold handler om den gældende lovgivning på området for danske pengeinstitutter. Under afsnit 6 Teori og begrebsramme, er der foretaget en gennemgang af principperne for Basel, som ligger til grund for de lovमæssige forhold danske pengeinstitutter skal overholde. Der henvises derfor til afsnit 7.3 Lovmæssige krav for en dybdegående forklaring af kravene.

De lovmæssige forhold, som opstilles og tilsynsføres af Finanstilsynet påvirker, hvordan danske pengeinstitutter arbejder med risikostyring til dagligt. I specialets spørgeskemaundersøgelse blev respondenterne spurgt om spørgsmål vedrørende deres opfattelse af Finanstilsynets påvirkning, samt generelle rolle ift. branchen for danske pengeinstitutter. Diagram 10, 11 og 12 opdeles efter hhv. små, mellemstore og store banker. Der analyseres ud fra et samlet perspektiv fra hver bankkategori.

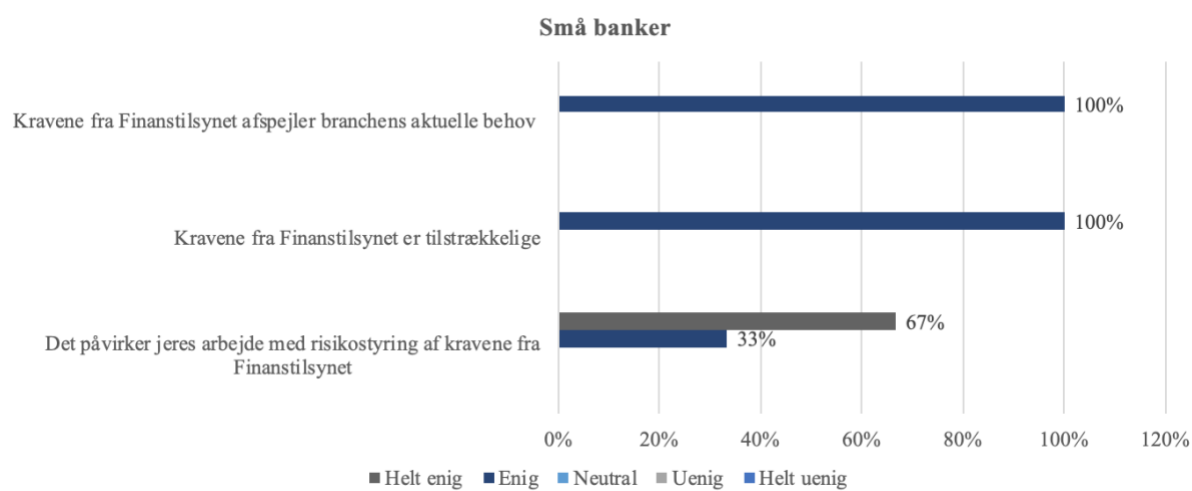


Diagram 10. Spørgsmål vedr. Finanstilsynets rolle i branchen, små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

De små banker er alle enige, i følgende udsagn, angående Finanstilsynets rolle for branchen: “Kravene fra Finanstilsynet afspejler branchens aktuelle behov” og “Kravene fra Finanstilsynet er tilstrækkelige”. Her er bankerne 100% enige. Da der er tale om de små banker, skal det i denne forbindelse nævnes, at kravene til dem er anderledes end til mellemstore og store banker (Se afsnit 7.4, Kapitalkrav). Ovenstående spørgsmål vurderes på baggrund af bankernes holdning til Finanstilsynets rolle. For spørgsmålet “Det påvirker jeres arbejde med risikostyring af kravene fra Finanstilsynet”, er der ligeledes enighed blandt bankerne, hvor 67% af respondenterne er helt enige og 33% er enige i denne påstand.

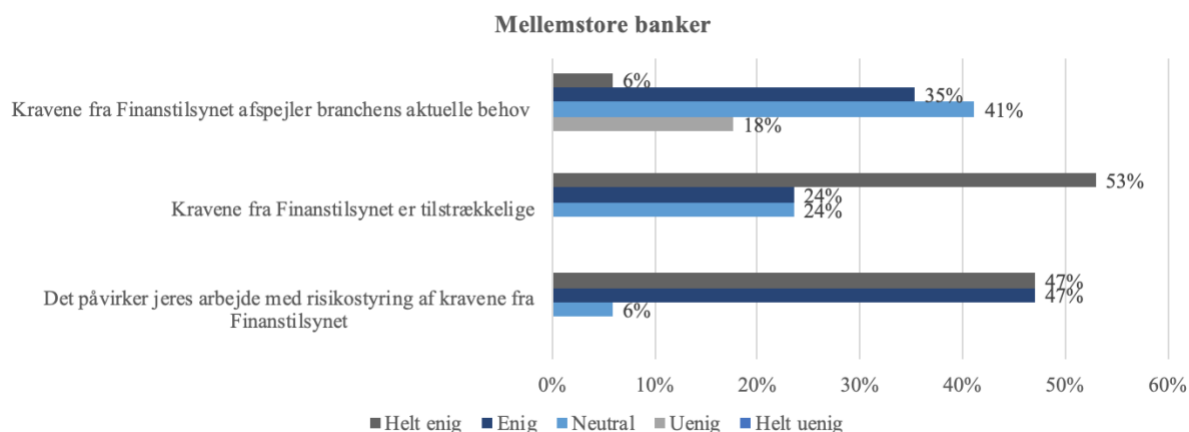


Diagram 11. Spørgsmål vedr. Finanstilsynets rolle i branchen, mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Mellemstore banker blev stillet samme tre spørgsmål, men hvor der var bred enighed blandt de små banker, ses der nu afvigelser i svarene fra mellemstore banker. I udsagnet “Kravene fra Finanstilsynet afspejler branchens aktuelle behov”, er 6% af respondenterne helt enige i, 35% er enige, 41% er neutrale i deres holdning og 18% uenige heri. Igen skal det påpeges, at kravene til mellemstore banker er anderledes end, hvad der forventes af små og store banker (Se afsnit 6.4, Kapitalkrav). Når der kigges på diagram 11, er det væsentligt at påpege, at hele 59% af de mellemstore banker er neutrale i deres holdning til kravene fra Finanstilsynet eller er uenige med, hvorvidt det stemmer overens med de krav, som branchen har brug for. Det er ikke det samme for udsagnet “Kravene fra Finanstilsynet er tilstrækkelige”. Her er 53% helt enige, 24% er enig og 24% forholder sig neutrale til denne påstand. Her foreligger dog stadigvæk en generel enighed omkring, at kravene fra Finanstilsynet er tilstrækkelige, med 24%, som hverken er enige eller uenige i dette udsagn. Hvorvidt “Det påvirker jeres arbejde med risikostyring af kravene fra Finanstilsynet” er 47% af de mellemstore banker helt enige i, 47% er enig og 6% er hverken enige eller uenige i dette. Dette bliver bekræftet af den risikoansvarlige for Basisbank, idet deres seneste likviditetsopgørelse viste en overdækning på 4000%, hvor det normalt blot skal ligge over 100% (Bilag 3, 28 til 31).

Størstedelen af respondenterne i kategorien forholder sig ens ift. de tre udsagn i spørgeskemaundersøgelsen. Der er generelt en bred enighed omkring, at Finanstilsynets krav er tilstrækkelige, samt at de påvirker, hvordan de danske pengeinstitutter håndterer risikostyring i deres arbejde. Der ligger en mindre afvigelse under udsagnet “Kravene fra Finanstilsynet afspejler branchens aktuelle behov”. Her er det vigtigt at pointere, at spørgeskemaundersøgelsen blev sendt ud i en tid, hvor Danmark og i særdeleshed dansk

økonomi var under stort pres, grundet COVID19 (Brahm & Iversen, 2020). Som det nævnes i afsnit 8.1.2, Den danske finansielle sektor, gav Sparekassen Balling udtryk for, at kravene fra Finanstilsynet er for stramme ift., hvad der reelt er behov for, angående likviditets- og kapitalkrav (Bilag 2, linje 65-68).

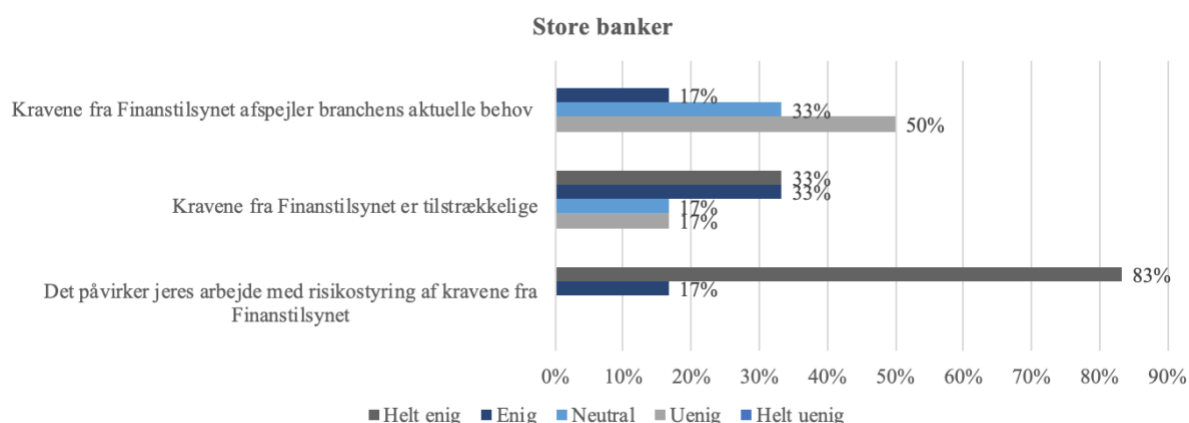


Diagram 12. Spørgsmål vedr. Finanstilsynets rolle i branchen, store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020

17% af de store banker er enig i, at kravene fra Finanstilsynet afspejler branchens aktuelle behov. 33% svarede i samme undersøgelse neutralt og 50% af de store banker er direkte uenige i dette udsagn. De store banker er ikke enige med hinanden i om “Kravene fra Finanstilsynet er tilstrækkelige”. Her ses der igen en diversifikation i svarene fra respondenterne. 33% af de store banker er helt enige, 33% er enige, 17% er neutrale og 17% er uenige. Der er enighed omkring udsagnet “Det påvirker jeres arbejde med risikostyring af kravene fra Finanstilsynet”, hvor 83% af de store banker er helt enige og 17% er enige.

Ligesom det ses hos de mellemstore banker, er der hos de store banker også uenighed i, hvordan de mener Finanstilsynet formår at skabe krav, som afspejler branchens aktuelle behov for risikostyring. Hvorvidt uenigheden omkring kravene til branchen er kommet, som følge af COVID19, er ikke til at vide, men en variabel der alligevel er værd at have i mente, når disse resultater analyseres.

Branchen er, ligesom hele den danske økonomi, påvirket af en stærkt nedadgående økonomisk situation, som gør, at der er behov for ekstraordinære tiltag til at hjælpe situationen (Brahm & Iversen, 2020). De ekstraordinære udfordringer har fået Finanstilsynet til at reagere og række en hånd ud til de danske banker. Normale procedurer lempes på sin vis til fordel for fokus på

bl.a. ekstra kreditter til større erhvervskunder i et forsøg på at undgå, at disse kunder må dreje nøglen om, grundet den vanskelige situation for økonomien. Her kan det give mening at kigge på bankernes eksistensgrundlag, kreditrisiko. Bankerne står fortsat overfor den evige risiko som følger, når nye kunder kreditvurderes. Disse kreditvurderinger er ikke anderledes, selvom samfundsøkonomien ser anderledes ud (Bilag 3, linje 129-131). Dog lader Finanstilsynet nu pengeinstitutterne slække på disse procedurer og arbejder ud fra en mere lempelig proces, for at undgå et endnu større tab, såfremt kunderne i sidste ende må erklære sig konkurs (Brahm & Iversen, 2020).

Bankerne arbejder ud fra mere lempelige procedure end normalt, og påtager sig dermed den ekstra risiko, som kan forventes, ved at udstede lån til i forvejen pressede kunder. Det kan blive et problem for bankerne at se forskel på virksomheder, som på sigt ville være gået konkurs uanset COVID19. Derfor påtages der lige nu større risiko og potentiel større tab for pengeinstitutterne, såfremt konkurserklæringer er uundgåeligt for nogle virksomheder (Brahm & Iversen, 2020).

Claus E. Petersen, formanden for de lokale pengeinstitutter, udtaler følgende: *“Vi vil gerne have lov til at beholde den mere langsigtede rating af kunden og ikke den, som kortsigtet er opstået som følge af en nødsituation”* (Brahm & Iversen, 2020, 16. marts). Formanden er her bange for, at den kortsigtede vurdering af kunden vil medføre en nedgradering af kundens kreditværdighed og dermed resultere i en stigende kapitaldækning. Dette som følge af den nuværende nødsituation for samfundsøkonomien, og ikke på baggrund af den langsigtede vurdering af kunden i den pågældende bank (Brahm & Iversen, 2020). I de supplerende interviews, af risikoansvarlige fra tre forskellige banker, var der stor enighed om vigtigheden af kreditvurdering, samt de kreditrisici bankerne har, idet at det omhandler bankernes eksistensgrundlag (Bilag 1, 78 til 90), (Bilag 2, 44 til 49), (Bilag 3, 52 til 58).

8.2 Risikoanalyse

Risikoanalysen af pengeinstitutternes risikohåndtering vil hovedsageligt været baseret på empiri indsamlet fra spørgeskemaundersøgelsen. Som nævnt i afsnit 5.8 Spørgeskemaundersøgelse, er pengeinstitutterne inddelt i tre grupper efter, hvor meget arbejdskapital pengeinstitutterne har (Finanstilsynet, 2020_A). Den første del af risikoanalysen fokuserer på en analyse af de tre kategorier hver for sig. Dette omfatter et risikokort for hver

kategori, en analyse om kategoriernes risikosituation, samt hvordan kategorierne bør tilgå deres risikostyring, overvågning og rapportering. Først efter at have lavet en analyse af hver kategori, vil der i et separat afsnit blive lavet en analyse og sammenligning på tværs af kategorierne.

8.2.1 Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen skal give en indsigt i bankernes opfattelse af påvirkning og prioritering af forskellige risikotyper for hhv. små, mellemstore og store banker. I dette afsnit vil der blive summeret op på udvalgte resultater og tendenser, der kunne udledes heraf. Ydermere vil de opfølgende interviews blive inkluderet som supplement til de resultater og tendenser, der bliver konkluderet ud fra spørgeskemaundersøgelsen.

8.2.1.1 Påvirkning

Enkelte spørgsmål, i spørgeskemaet går ud på, at pengeinstitutterne skal tage stilling til en række udsagn, som omhandler virksomhedens påvirkning af forskellige risikotyper. Som det blev nævnt i brancheanalysens afsnit 8.1.3.2 Økonomiske forhold, er det ikke eksplicit i spørgeskemaundersøgelsen, hvorvidt der er tale om iboende eller residual risici. Dette kan have stærk indflydelse på de besvarelser pengeinstitutterne angiver deres påvirkning af risiko generelt, samt de forskellige risikotyper (Bilag 1, 94 til 100).

Ift. spørgsmålet, "Risici kan ikke påvirkes", er der fuld enighed blandt respondenterne fra de små banker, hvor 100% svarer, at de er uenig i dette udsagn. Den samme enighed er at finde ved spørgsmålet "Eksterne faktorer har indflydelse på virksomheds risikoprofil" her svarer 100% af respondenterne, fra de små banker, at de er helt enige i dette udsagn. Ved spørgsmålet "Vi har mulighed for at påvirke internt opståede risici" er besvarelserne fordelt imellem helt enig og enig. Her er de små banker enige om, at det er muligt at påvirke internt opståede risici til en vis grad. Ved udsagnene "Vi har mulighed for at påvirke eksternt opståede risici" og "Interne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil" har respondenterne fra de små banker angivet mere tvetydige svar.

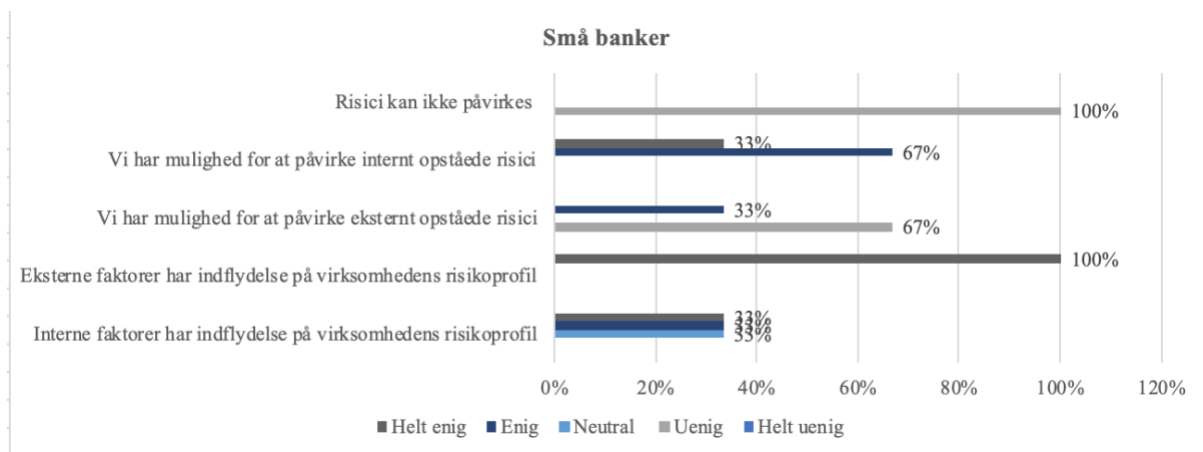


Diagram 13. Påvirkning af risiko for små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Ud fra besvarelsene fra de mellemstore banker, ses det ved spørgsmålet, "Risici kan ikke påvirkes", at der ikke er fuldkommen enighed i, hvorvidt bankerne anser dette udsagn som værende korrekt. Samlet set er der 76%, som er helt eller til en vis grad uenig med dette udsagn, mens de resterende 24% enten er neutral eller helt enig. Ved spørgsmålene "Vi har mulighed for at påvirke internt opståede risici", "Eksterne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil" og "Interne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil" er mønstret meget det samme. Her er der stor enighed blandt de mellemstore bankers besvarelser. Ved disse spørgsmål har samtlige respondenter svaret enten helt enig eller enig, med en fordeling tæt på 50/50 ved de tre spørgsmål. Der hvor de mellemstore banker har vist sig at være uenige, er ved spørgsmålene "Risici kan ikke påvirkes" og "Vi har mulighed for at påvirke eksternt opståede risici".

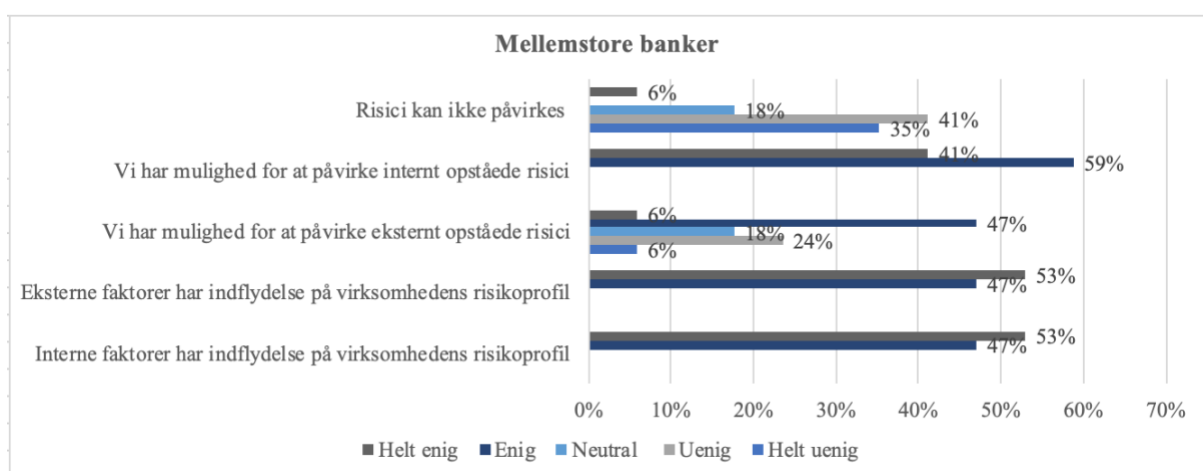


Diagram 14. Påvirkning af risiko for mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Kigges der nærmere på, hvordan respondenterne fra de store banker har svaret, ses det, at 83% enten er uenig eller helt uenig med udsagnet "Risici kan ikke påvirkes", imens de resterende 17% forholder sig neutrale. De store banker er hovedsageligt enige i spørgsmålene "Vi har mulighed for at påvirke internt opståede risici", "Eksterne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil" og "Interne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil" i den forstand, at respondenterne enten har angivet, at de er enige eller helt enige med udsagnet. De store banker er mere uenige i deres besvarelser af udsagnet "Vi har mulighed for at påvirke eksternt opståede risici", end der er ved størstedelen af de andre udsagn.

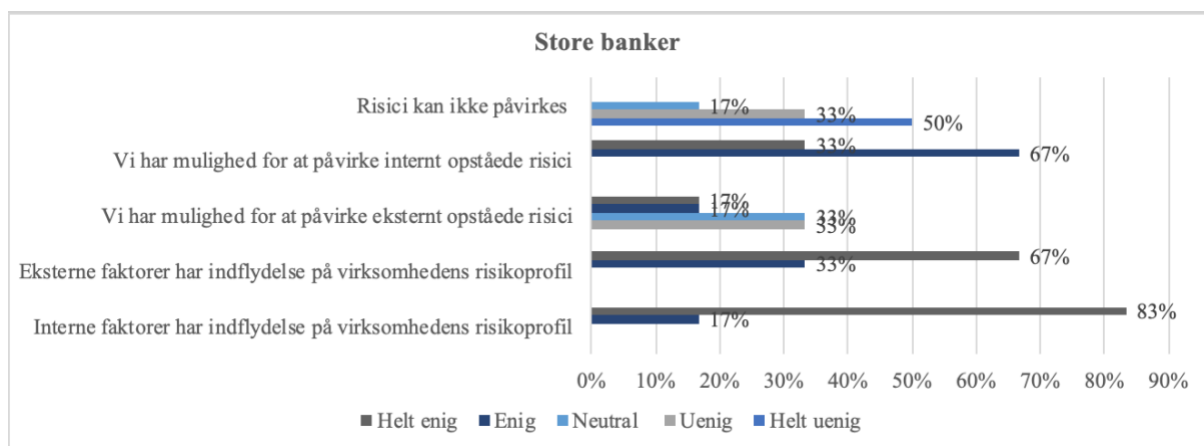


Diagram 15. Påvirkning af risiko for store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

8.2.1.2 Eksposering

Følgende afsnit kigger på, hvor høj eller lav grad hver bankkategori er eksponeret overfor de typer risici, der ses i diagram 16.

Det er her værd at bemærke, at respondenterne fra de små banker ikke enige om én bestemt risikotype, de er eksponeret over for i meget høj grad eller i meget lav grad. Den størst mulige overensstemmelse er, at 67% af de små banker angiver, at de i lav grad er eksponeret for likviditetsrisiko. Herefter er der 67%, der angiver, at de er moderat eksponeret for markedsrisiko, mens de resterende 33% svarer meget lav grad. Der er dog ikke én af de fire risikotyper, hvor de små banker er overvejende enige om, hvad de i meget høj grad er eksponeret overfor. Det tætteste er operationel og kreditrisiko, hvor 33% har angivet, at de i høj grad er eksponeret herfor.

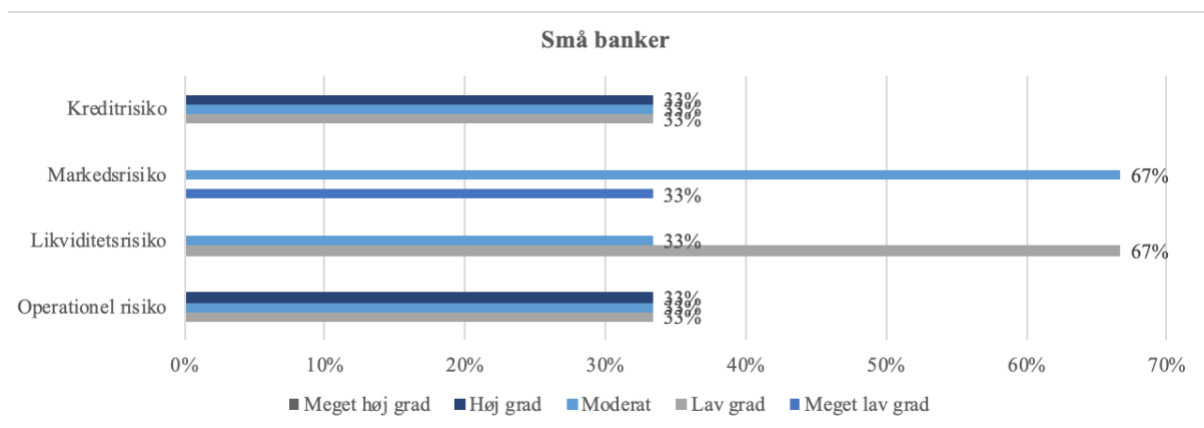


Diagram 16. Eksponering af risikotyper for små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Det første der springer i øjnene ved diagram 17, er likviditetsrisiko. Likviditetsrisiko er der, hvor de mellemstore banker har den største enighed i deres besvarelser. Her svarer 65%, at de i lav grad er eksponeret for likviditetsrisiko, hvor der er yderligere 12% der angiver, at de i meget lav grad er eksponeret. Herefter er det værd at bemærke, at der er en overvejende enighed ved kreditrisiko, her er der 47% der angiver, at de i meget høj grad er eksponeret herfor, 45% er eksponeret i høj grad, hvor de resterende 12% er eksponeret moderat. Et mere tvetydigt billede viser sig ved både markeds- og operationel risiko, hvor der er 47%, der angiver, at de i moderat grad er eksponeret. De resterende procenter fordeler sig nogenlunde ligeligt ud over de resterende svarmuligheder.

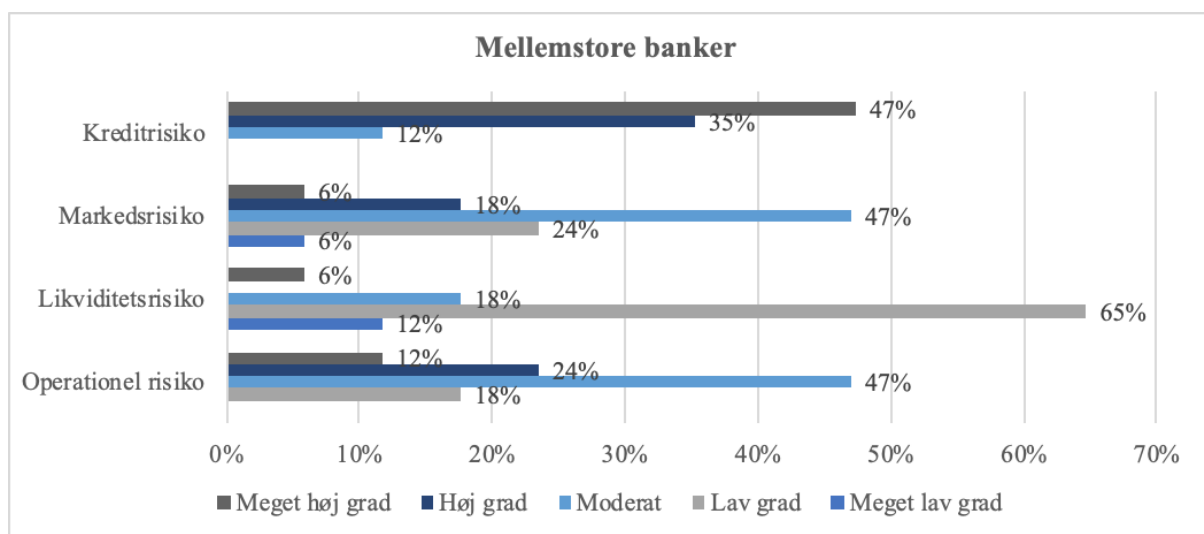


Diagram 17. Eksponering af risikotyper for mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Ud fra besvarelsene fra de store banker, er der stor enighed om, at bankerne i meget høj grad er eksponeret for kreditrisiko, som 83% af respondenterne angiver. Herefter skal det fremhæves, at 67% angiver operationel risiko som en moderat eksponering og de resterende 33% fordeler sig ligeligt på høj og meget høj grad. De store banker er til dels enige i, at de bliver eksponeret i meget lav grad af likviditetsrisiko, hvor 17% angiver en lav grad af eksponering, mens de resterende 33% fordeler sig ligeligt på høj og meget høj grad. Markedsrisiko giver et mere tvetydigt billede, hvor det ikke virker til, at der er en egentlig enighed blandt respondenterne fra de store banker.

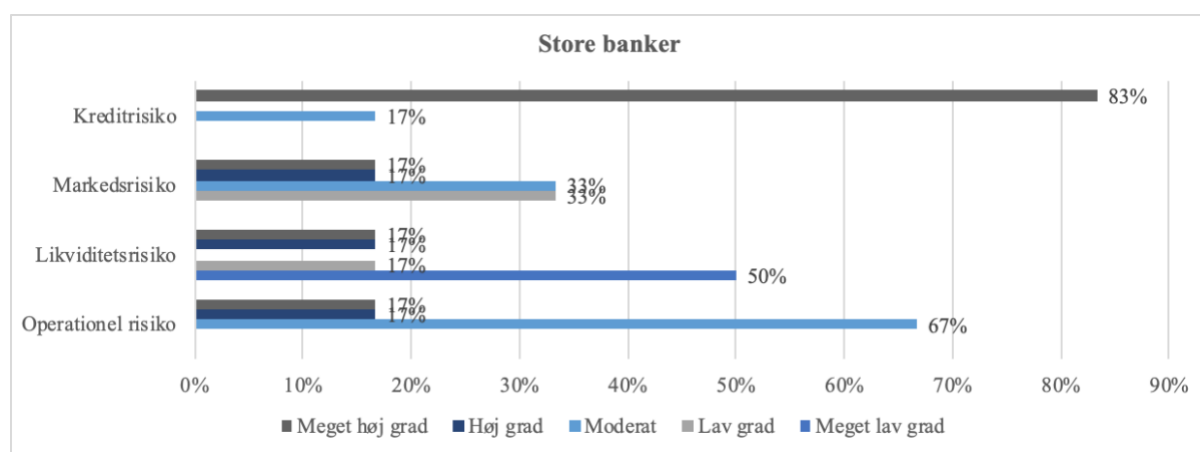


Diagram 18. Eksponering af risikotyper for store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

8.2.1.3 Prioritering

Prioritering bruges til at danne et overblik over, hvilke risikotyper, der vægtes højere end andre inden for bankkategorierne.

For de små banker, er der ikke en bestemt risikotype, hvor der er enighed om deres førsteprioritet. Her ligger det mellem likviditets- og operationel risiko, med 33% hver. Andenprioriteten er der mere enighed om, at det er operationel risiko, der har fået 67%, og de sidste 33% ligger ved markedsrisiko. De små banker er til dels enige om, at kreditrisiko er deres tredjeprioritet med 67%. Likviditetsrisikoen vurderer 33% som tredjeprioritet. De små bankers valg af fjerdeprioritet, er der heller ikke enighed bag med hhv. 33% på både kredit-, markeds- og likviditetsrisiko.

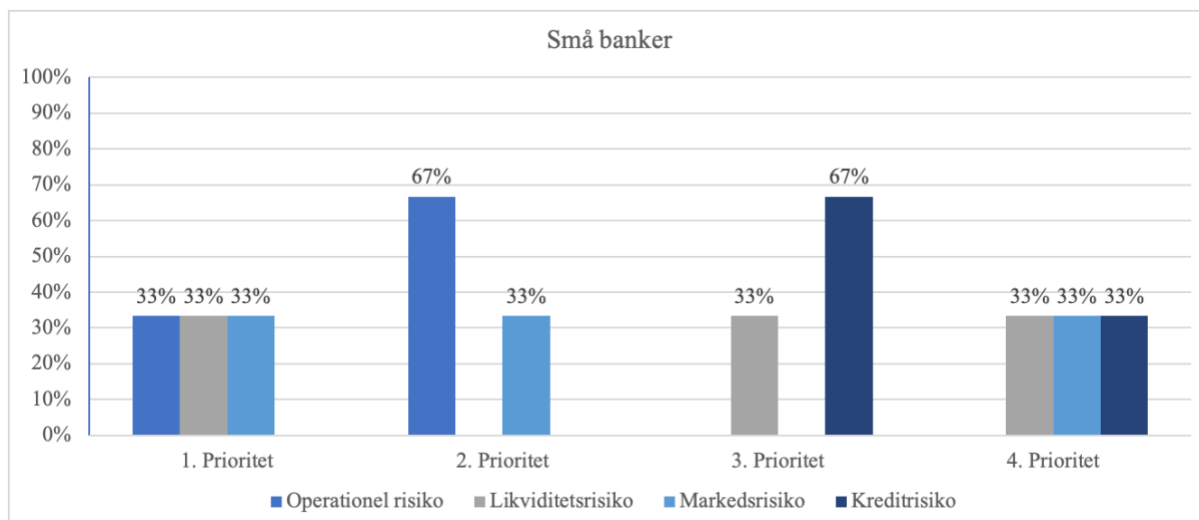


Diagram 19. Prioritering af risikotyper for små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Ved de mellemstore banker, er der tydelig enighed omkring, hvilken risikotype der er deres førsteprioritet, her angiver 88% af respondenterne kreditrisiko. Der er dog et mere tvetydigt billede af, hvilken risikotype der er deres andenprioritet. Her svarer 41% operationel risiko, 35% svarede markedsrisiko, 29% har angivet likviditetsrisiko og kun 6% svarede kreditrisiko. De mellemstore banker er dog mere enige om deres tredjeprioritet, her er der 59%, der angiver markedsrisiko, mens 29% mener det er operationel risiko. Som fjerdeprioritet er der en overvægt, som vælger likviditetsrisiko med 47%.

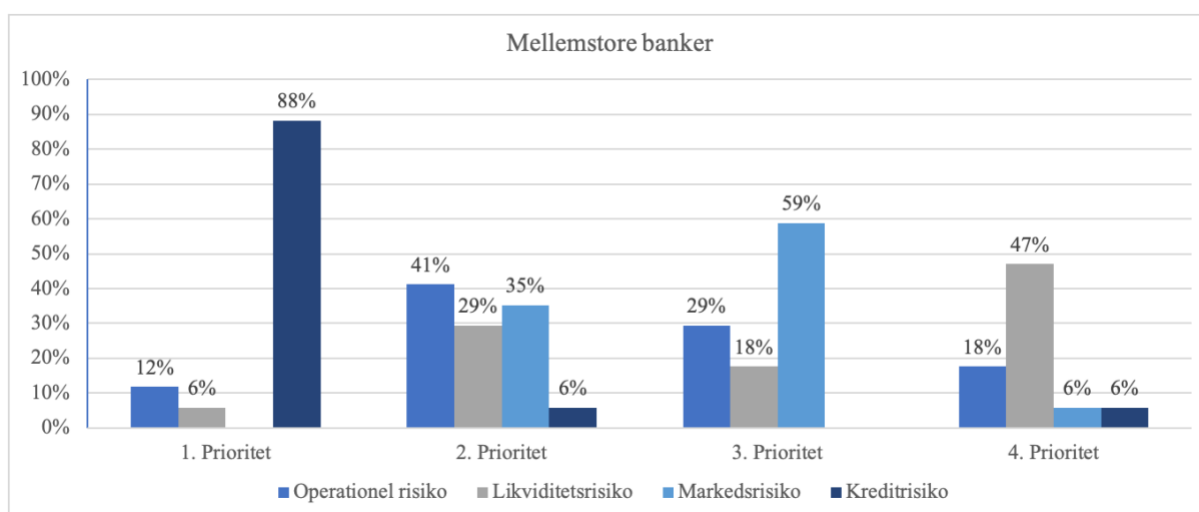


Diagram 20. Prioritering af risikotyper for mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Ved de store banker er der ingen tvivl om, at det er kreditrisiko, der er deres førsteprioritet. De supplerende interviews bekræfter, at kreditrisiko vægtes højest, da det er eksistensgrundlaget for et pengeinstitut (Bilag 1, 78 til 85), (Bilag 2, 44 til 49), (Bilag 3, 52 til 63). Der er yderligere 17% for meget under førsteprioriteterne. Dette er grundet, at et pengeinstitut angiver både kredit- og operationel risiko, som deres førsteprioritet. Dette har en indvirkning på fjerdeprioriteten, der ender med en total 83 %, jf. diagram 21. Ved andenprioriteten, er der ikke nogen fuldkommen enighed, dog angiver 50% det som værende markedsrisiko, mens 33% svarer operationel risiko, og 17% likviditetsrisiko. De store bankers tredjeprioritering fordeler sig ligeligt mellem tre forskellige risikotyper, markeds-, likviditets- og operationel risiko. Ved fjerdeprioriteringen er der heller ikke fuldkommen enighed, men der er dog en overvejende del (50%) af respondenterne, der har svaret likviditetsrisiko.

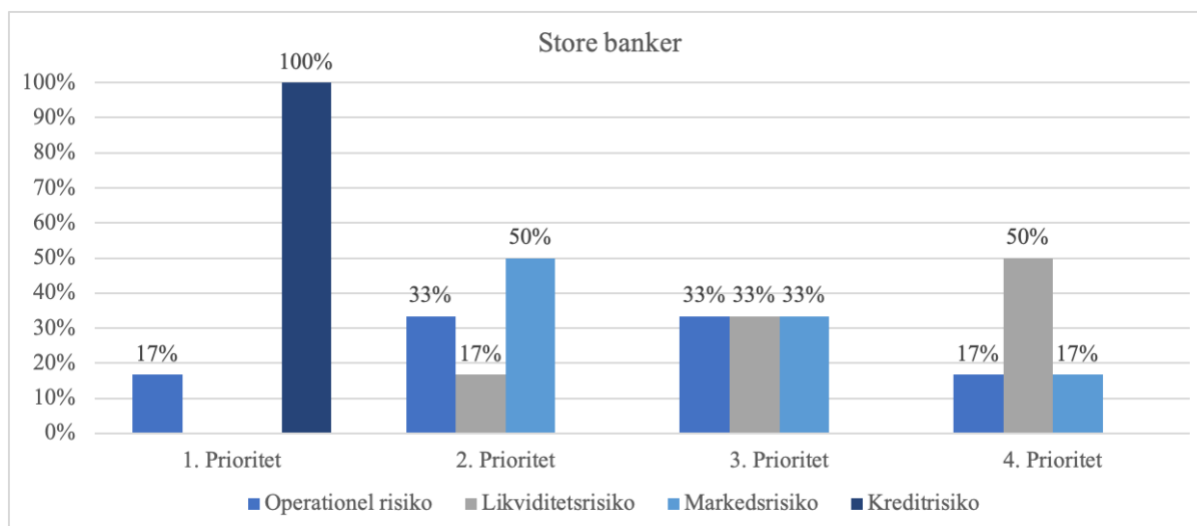


Diagram 21. Prioritering af risikotyper for store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

8.2.2 Udarbejdelse af risikokort

Som en del af risikoanalysen, er der blevet udarbejdet risikokort for både de små, mellemstore og store banker. Dette afsnit vil gennemgå, hvordan empirien fra spørgeskemaundersøgelsen bruges til at lave et risikokort for hver af de tre bankkategorier.

Som det blev nævnt i afsnit 6 Teori og begrebsramme, bygges et risikokort op omkring to variabler, sandsynlighed for en given risiko, og den økonomiske effekt en risiko har på virksomheden. I spørgeskemaundersøgelsen skal respondenterne tage stilling til 19 udvalgte risici, herunder sandsynligheden og den økonomiske effekt hver risiko har specifikt for deres bank. Hertil er der i spørgeskemaet fem valgmuligheder for hver risiko, hhv. meget lav grad, lav grad, moderat, høj grad og meget høj grad. For at finde en gennemsnitsværdi for de tre

bankkategorier, er der tilkoblet en talværdi til de fem valgmuligheder, hvor meget lav grad har en værdi på 1 og meget høj grad har en værdi på 5. Ved at lave valgmulighederne om til talværdier er det muligt at udregne gennemsnittet for en bestemt risikos sandsynlighed og økonomiske påvirkning, på en skala fra 1 til 5. F.eks. ses det på besvarelsene fra de små banker vedrørende risikoen internt svig (R07), at gennemsnittet for sandsynligheden er 2,33 og gennemsnittet for økonomisk påvirkning er 2,00. Disse to talværdier kan nu bruges som koordinater på et risikokort. Denne proces gentages efterfølgende for samtlige risici, for hver af de tre bankkategorier, der resulterer i afsnit 8.2.3 Risikosituation.

Til trods for at grundprincipperne i et risikokort ofte er de samme, er der flere forskellige måder de kan se ud på. Der kan være variationer i nuancegraden af svarmulighederne (Lynggaard, 2015). Som det for eksempel er brugt i teoriens figur 8, Risikokort 2, er der kun ét valg mellem høj og lav, hvor dette speciale har fem forskellige svarmuligheder. Der kan også være forskel på brugen af risikokort. Det kan bruges til blot at skabe et overblik over en organisations risici, mens andre virksomheder bruger forskellige handlingsplaner ud fra de felter, hvor risikoen er placeret. Ved de risikokort, der bruges i dette speciale, er der indlagt et heatmap på kortets baggrund, dette bruges om et visuelt aspekt, hvor det hurtigt kan afkodes, hvad den enkeltes risikos placering har af betydning for virksomheden (Lynggaard, 2015).

Der er en tendens til, at risiciene er forholdsvis tæt samlet på risikokortet. En begrundelse herfor, er at risicienes værdier, er et gennemsnit for én af de tre bankkategorier, som er brugt til risikokortet. Dette vil unægtelig gøre, at risici har en tendens til at samle sig i midten uden væsentlige afstikkere. Risikokortene er udregnet af besvarelses fra 26 forskellige danske pengeinstitutter. Hvis der kigges nærmere på de enkelte bankers risikokort, vil der formentlig være en tendens til at se en større spredning på risikokortet.

For lettere at kunne identificere de individuelle risici, er hver risiko blevet tildelt et RisikoID, der i stedet vil blive vist på risikokortene. Tabel 1 viser en oversigt over, hvilke RisikoID, der tildelt de forskellige risici. Tabellen viser også kontrollabiliteten, hver bankkategori har angivet for hver risiko, som derefter inddeles i de risikokategorier de tilhører. Kontrollabiliteten er udregnet på samme måde, som sandsynlighed og økonomisk påvirkning for hver risici. Tabel 1 bruges som understøttende information i analyserne af de tre efterfølgende risikokort.

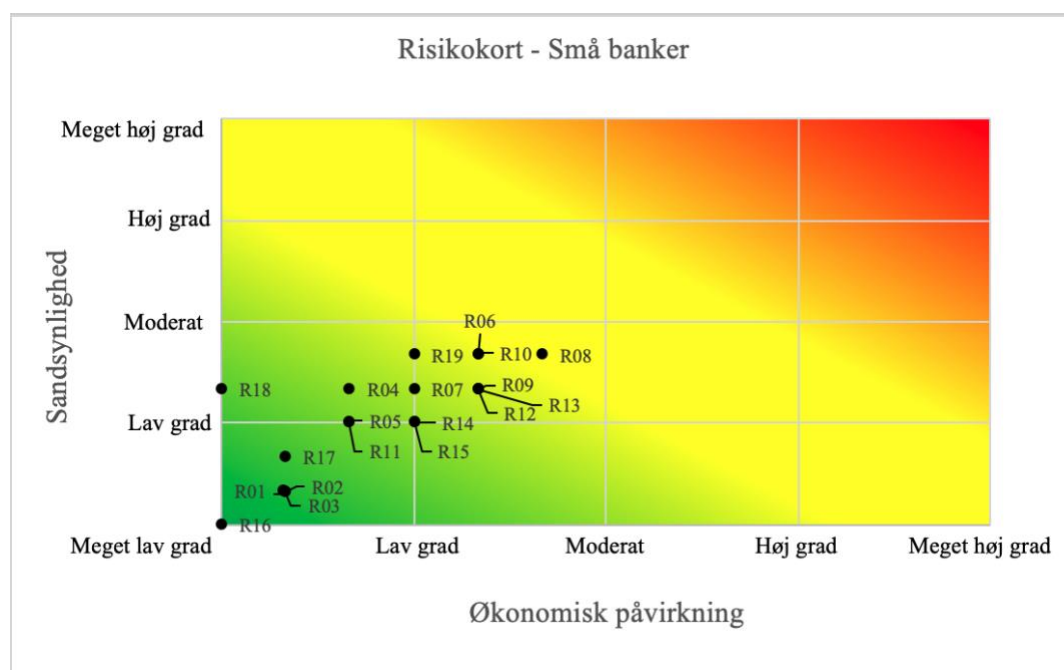
Risiko	RisikoID	Kontrollabilitet		
Likviditetsrisiko		Små banker	Mellemstore Banker	Store Banker
Stigningen i funding-omkostninger (kreditspænd), hvilket ikke kan forklares med generelle stigende renteniveau og/eller med generelt øget kreditspænd	R01	1,33	2,47	2,00
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at indgå nye forretninger	R02	1,33	1,88	1,17
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at opfylde eksisterende forpligtelser	R03	1,33	1,59	1,17
Markedsrisiko				
At værdipapir ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt	R04	3,00	2,35	3,00
Ændringer på pengemarkedsrenten og/ eller valutakurser	R05	3,33	1,94	2,83
Lovmæssige ændringer på markedet	R06	2,33	1,71	2,17
Operationel risiko				
Internt svig	R07	4,00	3,59	3,50
Eksternt svig	R08	2,67	2,76	2,17
Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen	R09	3,67	3,82	3,83
Kunder, produkter og arbejdspraksis	R10	3,67	3,47	3,50
Skader af fysiske aktiver	R11	3,33	2,71	3,00
Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreafvikling	R12	2,67	3,18	3,00
Levering og procesforvaltning	R13	3,00	3,41	3,17
Kreditrisiko				
Tab på traditionelle udlån	R14	4,33	3,65	4,33
Tab for stillede garantier og lånetilsagn	R15	4,33	3,18	3,83
At modparter i derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får dårligere kreditvurdering	R16	3,83	3,12	3,00
Udsteder af garantipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering	R17	3,33	2,65	2,50
Man har givet instrukser om at overføre penge eller værdipapirer til en modpart og denne modpart ikke leverer modydelsen	R18	2,67	2,59	2,50
Lavere værdi ved stillede sikkerheder	R19	4,33	3,12	3,50

Tabel 1. Oversigt over risici med tilhørende risikoID og kontrollabilitet. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

8.2.3 Risikosituation

I dette afsnit analyseres og redegøres der for risikosituationen for hver kategori. Der skabes et overblik ved hjælp af de diagrammer og tabeller, der er blevet redegjort for i analysen indtil nu, mens der tages udgangspunkt i de udarbejdede risikokort.

8.2.3.1 Små banker



Risikokort 1. Små banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Når der kigges på risikokortet for små banker, skal det bemærkes, at de 19 risici ligger forholdsvis tæt, samlet imellem det grønne og gule område. Den risiko, der har scoret højest på skalaerne sandsynlighed og økonomisk påvirkning er R08, som refererer til risikoen "Eksternt svig". Denne risiko ligger på samme sandsynlighedsniveau som R10, R06 og R19, men er den risici, der er vurderet til at have den største økonomiske påvirkning.

Et andet væsentligt punkt er R06, som refererer til risikoen "Lovmæssige ændringer på markedet" og R10, der refererer til risikoen "Kunder, produkter og arbejdspraksis". Som tidligere nævnt, er denne risiko vurderet til samme sandsynlighed som R08, men en smule lavere på skalaen for den økonomiske påvirkning.

I den modsatte ende er R16, som har fået den laveste vurdering. Risikoen refererer til "At modparter i en derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får en dårligere

kreditvurdering". Denne risiko har fået vurderingen meget lav grad, både for sandsynlighed og for økonomisk påvirkning.

De næst laveste risici er R01, R02, R03, som refererer til hhv. "Stigningen i fundingomkostninger (kreditspænd), hvilket ikke kan forklares med generelle stigende renteniveau og/eller med generelt øget kreditspænd", "Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at indgå nye forretninger" og "Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at opfylde eksisterende forpligtelser". Fælles for alle tre punkter er, ud over placeringen på risikokortet, at alle tre hører under risikotypen likviditetsrisici. Grundet dette bør likviditetsrisiko være en af de lavest prioriterede risikotyper.

8.2.3.1.1 Kontrollabilitet af udvalgte risici

I dette afsnit vil risicienes placering blive sammenlignet med den grad af kontrollabilitet, som bankerne vurderer for hver risiko. Risikoen R08, er den risiko, der har den mest truende placering på risikokortet med en kontrollabilitet på 2,67. Det vil sige, at risikoen ligger imellem lav grad og moderat kontrollabilitet. Her er holdningen fra de små banker, at det kun er i et begrænset omfang, at de kan kontrollere risikoen "Eksternt svig". Der er procedure og rammer, som kan sættes op i et forsøg på at kontrollere denne risiko, men det kan være en indikation på, at der for de små banker altid være et aspekt, som bankerne ikke vil være i stand til at forsikre sig fuldkommen fra.

En af de risici, som har en mere truende placering på risikokortet er R06, risikoen for "Lovmæssige ændringer på markedet". Denne risiko har en kontrollabilitet på 2,33, der placerer den imellem lav grad og moderat, dog tættest på lav grad af kontrollabilitet. Pga. af den lave kontrollabilitet vurderes det, at bankerne bør være hurtigt adaptive og omstillingsparate.

Sidst kigges der på R10, risikoen for "Kunder, produkter og arbejdspraksis, der fremhæves, som en af de mere truende risici på kortet. Denne risiko er vurderet til 3,67 på kontrollabilitetsskalaen, hvilket placerer risikoen imellem moderat og høj grad. Ift. de to andre risici R08 og R06 er forskellen her, at bankerne har mere kontrol over denne risiko. Grunden hertil kan være, at bankens produkter og arbejdspraksis er to interne elementer, som bankerne alt andet lige bør være i stand til at kontrollere. Kunderne derimod er et eksternt element, og det er helt essentielt, at banken kan tiltrække nye kunder, lige såvel som fastholde nuværende kunder.

Risiko R16, som er risikoen for “At modparter i en derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får en dårligere kreditvurdering” vurderes til at være den mest neutrale, og den som er mindst truende for de små banker. Denne risiko vurderer de små banker til en kontrollabilitet på 3,83, hvilket betyder at den placeres tæt, men lige under høj grad. En af grundene til R16's placering er, at derivater bruges oftest som et forsikringsværktøj for at dække imod tab, ved at sprede risikoen ud på flere elementer. R16's placering indikerer derudover ikke problemer med at overholde de aftalte betingelser eller at derivatet får en dårligere kreditvurdering end forventet (Bilag 1, linje 119-128).

Risiciene, der er placeret i det mindst truende felt på risikokortet, er likviditetsrisici, R01, R02 og R03. Disse risici har alle en kontrollabilitet, der ligger på 1,33 som betyder, at de ligger tæt på meget lav grad. Eftersom disse risici har en lav grad kontrollabilitet og ikke er truende, bør de små banker acceptere disse risici og fokusere på andre mere relevante risici.

8.2.3.1.2 Forskelle og ligheder

I afsnit 8.2.1.2 og 8.2.1.3, analyseres de små bankers eksponering og prioritering af risikotyperne, samt deres risikokort. Dette afsnit sammenligner kategoriens risikokort, og besvarelsene fra spørgeskemaundersøgelsen.

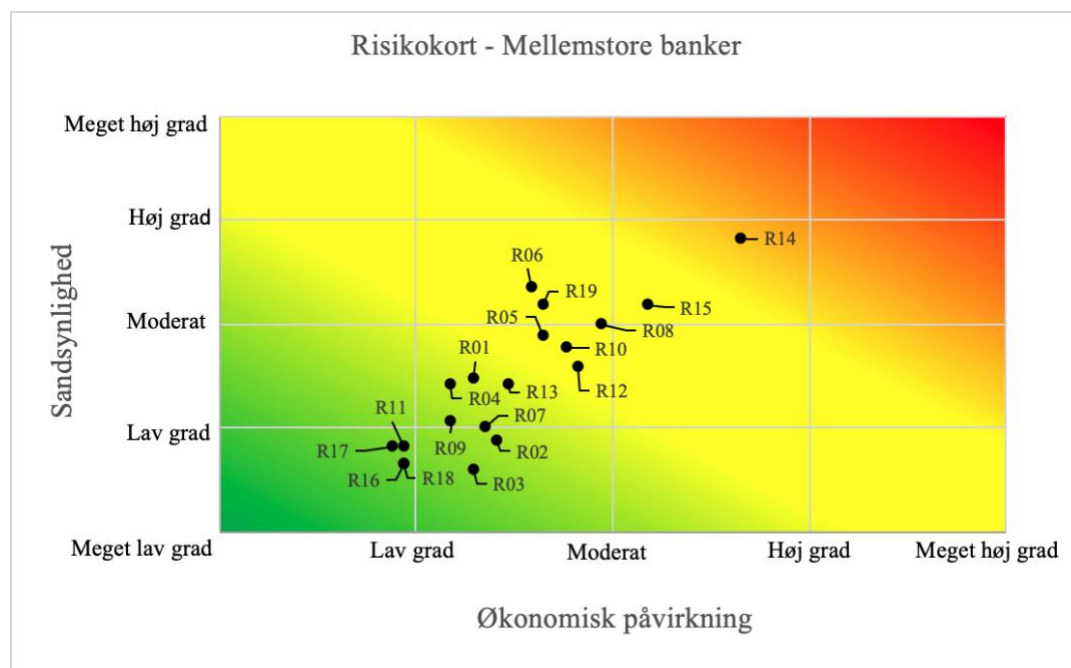
Risiko R08, er en operationel risiko og vurderes tættest på det røde område af risikokortet. I besvarelsene for prioritering af risikotyper, er der ikke en enstemmig førsteprioritet, men operationel risiko er derimod en klar andenprioritet, og er som den eneste risikotype kun angivet som første- eller andenprioritet. Dette stemmer overens med risikokortet, samt tendensen for operationelle risici, som er placeret blandt de mest truende risici.

Risiko R16 er en kreditrisiko, og vurderes lavest med en score, der placeres i det grønne felt på risikokortet. Der er forholdsvis enighed, blandt de små banker, hvordan prioriteten af risikotyper fordeles. Kreditrisiko prioriteres som hhv. tredje- og fjerdeprioritet, som matcher resultatet fra risikokortet.

I ovenstående afsnit kommenteres der på risiciene R01, R02 og R03. Disse likviditetsrisici, placeres alle tre lavt på risikokortet. Dette indikerer, at prioriteringen af likviditetsrisiko bør være tredje- eller fjerdeprioritet. Kigges der på risikokort 1, Små banker, er der ikke helt

enighed om dette udsagn, da besvarelsen viser en lige fordeling mellem første-, tredje- og fjerdeprioritet.

8.2.3.2 Mellemstore banker



Risikokort 2. Mellemstore banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

På risikokortet for mellemstore banker, er der en tendens til at risiciene er forholdsvis tæt placeret på hinanden, hvor størstedelen er fordelt i det grønne og gule område på risikokortet. R14 er den eneste risiko, der placeres i risikokortets røde område. R14 står for "Tab på traditionelle udlån" og er den risiko, som de mellemstore banker har vurderet højest på parametrene sandsynlighed og økonomisk påvirkning.

R15 vurderes som den næst højeste risiko på økonomisk påvirkning og er "tab for stillede garantier og lånetilsagn". R06 vurderes til at have den næst højeste sandsynlighed, og er risikoen for "lovmæssige ændringer på markedet".

Der er ikke én bestemt risiko, som skiller sig ud som værende mindst truende. Følgende fire risici, R11, R16, R17 og R18 befinder sig derimod i det grønne felt længst nede i venstre hjørne af risikokortet. Risiciene står for hhv. "Skader af fysiske aktiver" "At modparter i derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får dårligere kreditvurdering" "Udsteder af garantipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering" og "Man har givet

instrukser om at overføre penge eller værdipapirer til en modpart og denne modpart ikke leverer modydelsen".

8.2.3.2.1 Kontrollabilitet af udvalgte risici

Som det blev gjort for små banker, vil der nu kigges nærmere på de risici, som blev fremhævet i afsnit 8.2.3.2. Disse sammenlignes med den grad af kontrollabilitet de mellemstore banker har angivet for disse risici.

Den mest iøjnefaldende risiko på risikokortet er R14. Denne har de mellemstore banker vurderet kontrollabiliteten til at være 3,65. Med en værdi på 3,65, er risikoen placeret imellem moderat og høj grad, dog en smule tættere på høj grad end moderat. De mellemstore banker har angivet relativ høj kontrollerbarhed af R14, og samtidig vurderes denne risiko, som værende den mest truende. Dette kan indikere, at der er rammer, som kan ændres efter deres forudsætning, men at der altid vil være en vis grad af uforudsigelighed. Risikoen for "tab på traditionelle udlån", vil bankerne aldrig kunne fjerne helt. Bankerne gør brug af metoder til udregning af kunders kreditværdighed, og justerer renten og lånebeløbet herefter. Dette flytter dele af risikoen fra bankerne over til kunderne (Andresen, 2016).

Herefter kigges der på risikoen R15, "Tab for stillede garantier og sikkerheder", som har en kontrollerbarhed på 3,18. Denne risiko vurderer de mellemstore banker til at have en kontrollabilitet på lidt over moderat. Risiko har det til fælles med R14, at det vedrører en stor del af bankernes beskæftigelse, og derfor giver det mening, at bankerne har en forholdsvis høj kontrollerbarhed, samt at der fortsat er usikkerheder og derved en risiko.

Den sidste risiko, der blev fremhævet som en af de mest truende, er R06 "Lovmæssige ændringer på markedet". Denne risiko har en kontrollabilitet på 1,71, hvilket betyder, at den lægger imellem meget lav grad og lav grad af kontrollabilitet. Samme risiko blev også fremhævet af de små banker. Her var argumentet, at bankerne har rammer og krav, der skal overholdes, som løbende opdateres og holdes opsyn med fra Finanstilsynet. Dette tyder på, at det er en usikkerhed, som bankerne er nødt til at forholde sig mere til end andre.

Risikoen R11, "skader af fysiske aktiver" befinder sig i modsatte ende af risikokortet, og vurderes til at være den mindst truende risiko. Kontrollabiliteten af denne risiko ligger på en 2,71, og ligger imellem lav grad og moderat, dog tættest på moderat grad af kontrollabilitet.

R11 påvirker ikke umiddelbart bankerne i særlig høj grad, idet deres hovedbeskæftigelse ikke involverer væsentlige fysiske aktiver.

Risiciene R16, R17 og R18 placeres i samme felt som R11. Disse risici har det til fælles, at de alle er kreditrisici. Risiciene vurderes til at have en kontrollabilitet på hhv. 3,12, 2,65 og 2,59, hvilket betyder, at de alle ligger lige omkring en moderat kontrollabilitet. Disse risici placeringer og kontrollabilitet indikerer, at bankerne til dels kan kontrollere dem, men på grund af en lav grad af sandsynlighed, og økonomisk påvirkning, er dette ikke risici bankerne bør prioritere særlig højt.

8.2.3.2.2 Forskelle og ligheder

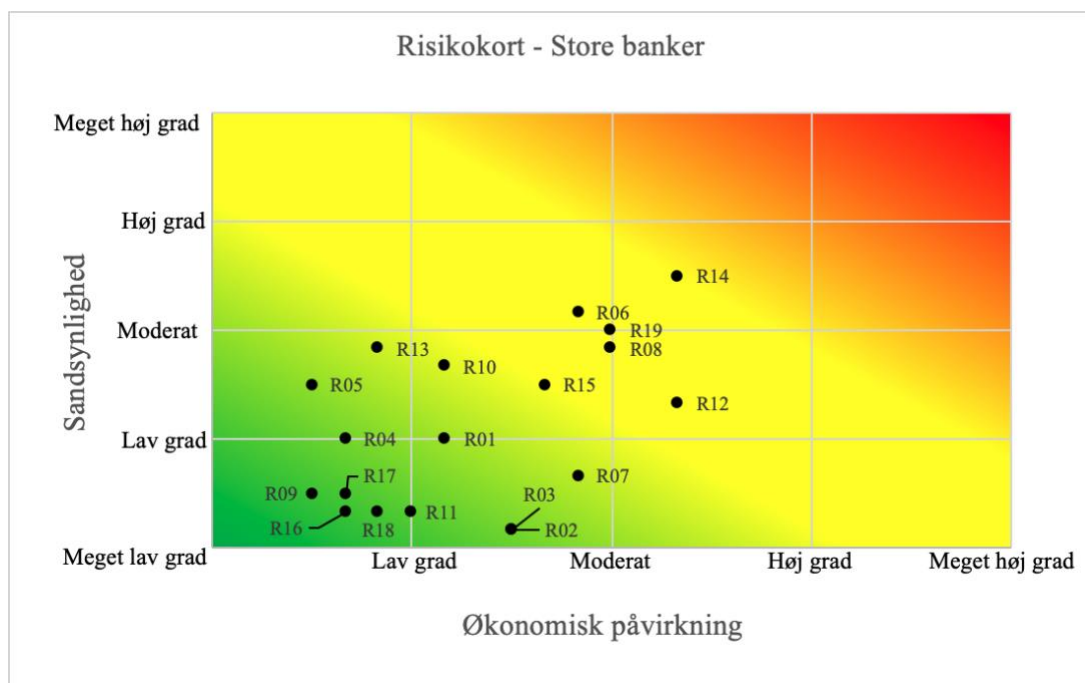
Her vil udvalgte risici for de mellemstore bankers risikokort blive sammenlignet med diagrammerne fra afsnit 8.2.1.2 og 8.2.1.3, der viser hvordan denne bankkategori er eksponeret for risikotyperne, samt deres prioritering heraf.

Risiciene R14 og R15 er begge kreditrisici de mellemstore banker vurderer som værende blandt de mest truende risici. R14 er dog den eneste risiko, der er placeret i risikokortets røde område. Kigges der nærmere på, hvordan de mellemstore bankers eksponering af risikotyper er, stemmer dette overens med at kreditrisiko er den risikotype, de er mest eksponeret for. Her er der 47%, der har angivet meget høj grad, og 35% høj grad af eksponering. Det samme billede vises ved prioriteringen af risikotyper, eftersom 88% af bankerne har angivet kreditrisiko som deres førsteprioritet.

R06 er en markedsrisiko, og blev fremhævet, som en af de mest truende risici på risikokortet. Kigges der nærmere på, hvordan de mellemstore banker angiver deres eksponering af markedsrisiko, er der 47% moderat imens de resterende procenter er fordelt nogenlunde lige på hver side af moderat eksponering. Under prioritering er der 59%, der har angivet markedsrisiko, som værende deres tredjeprioritet, 35% andenprioritet, og de resterende 6% som fjerdeprioritet. Dette giver ikke just et billede af en risikotype, der anses for at være blandt de mest truende for bankkategorien. En mulig forklaring kan være de resterende markedsrisici, der er medtaget i risikokortet, R04 og R05. Her kan det ses, at R05 ligger en smule under R06 på sandsynlighed, men højere på økonomisk påvirkning, hvor R04 ligger lige på kanten af det grønne og gule område på risikokortet. Med dette taget i betragtning kan det bedre forsvares, at markedsrisiko ligger mellem anden- og tredjeprioritering for de mellemstore banker.

Risiciene R16, R17 og R18 er alle kreditrisici, og vurderes som de mindst truende risici på risikokortet. Risiciene, der ligger under kategorien kreditrisiko, er fordelt mellem at være de mest og mindst truende risici, idet at kreditrisiciene R14 og R15, er iblandt de mest truende risici. De mellemstore banker har angivet kreditrisiko som deres førsteprioritet, og den risikotype de er mest eksponeret overfor. Dette indikerer, at risiciene R14 og R15 vægter højest, når respondenterne angiver deres eksponering og prioritering af risikotyperne.

8.2.3.3 Store banker



Risikokort 3. Store banker. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Tendensen ved risikokortet for de store banker, ift. de små og mellemstore bankers risikokort, er en større spredning mellem placeringen af de individuelle risici. Risikoen, der har scoret højest på de to værdier sandsynlighed og økonomisk påvirkning og dermed vurderes som den mest truende risiko, er R14 "Tab på traditionelle udlån". Denne risiko er placeret imellem det gule og røde felt på risikokortet.

Risikoen R12 "Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaftvikling", vurderes til at have en økonomiske påvirkning på niveau med R14, men har et væsentlig lavere sandsynlighedsniveau. På grund af denne forskel i vurderingen af de to parametre placeres R12 i det gule område, med afstand fra de resterende risici.

R19 fremhæves som en truende risiko for de store banker. Dette er risikoen for "Lavere værdi ved stillede sikkerheder". Denne risiko er placeret tættere på R14, dog med en lavere score på både sandsynlighed og økonomisk påvirkning.

Modsat er R09 som er risikoen for "Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen". Denne er placeret solidt i det grønne område, nederst i venstre hjørne og anses dermed for at være den mindst truende risiko på kortet.

Følgende risici placeres samme sted på risikokortet; R09 er R16, R17 og R18, som står for hhv. "At modparter i derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får dårligere kreditvurdering", "Udsteder af garantipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering" og "Man har givet instrukser om at overføre penge eller værdipapirer til en modpart og denne modpart ikke leverer modydelsen". Disse risici er alle blevet vurderet af de store banker, som nogle af de mindst truende risici.

8.2.3.3.1 Kontrollabilitet af udvalgte risici

Endnu engang vil de udvalgte risici fra ovenstående afsnit blive sammenlignet med den kontrollabilitet, som respondenterne, fra de store banker, har angivet for disse risici.

Her fremhæves R14, der vurderes som den mest truende risiko. Denne risiko vurderer de store banker en kontrollabilitet på 4,33, hvilket betyder at risikoen R14 har en kontrollabilitet, der ligger imellem høj og meget høj grad. Argumentet herfor er, at dette er en af bankernes hovedbeskæftigelser, og på trods af høj kontrollabilitet, vil der altid være et element af usikkerhed forbundet hertil.

Risiko R12 skal fremhæves. De store banker vurderer R12 til at have en kontrollabilitet på 3,00, hvilket svarer til en moderat kontrollabilitet af risikoen. Denne risiko dækker over "Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaftvikling", hvor det må forventes, at de store banker har flere forskellige systemer integreret, og et nedbrud eller en fejl, kan resultere i alvorlige økonomiske konsekvenser. Af denne grund skal sandsynligheden af denne risiko minimeres mest muligt, hvilket ser ud til at det er lykkedes, jf. risikokort 3, Store banker.

R19 fremhæves som en truende risiko. Denne risiko vurderes denne til at have en kontrollabilitet på 3,50, hvilket vil sige, at bankerne mener kontrollabiliteten ligger mellem moderat og høj grad. Risikoen står for "lavere værdi ved stillede sikkerheder", og ikke kan elimineres helt.

Risikoen R09 vurderer de store banker, som den mindst truende risiko. Denne har en høj kontrollabilitet på 3,83. Risikoen dækker over "Ansættelse og sikkerhed på arbejdspladsen", og formår bankerne at ansætte de rigtige kandidater, er denne risiko ikke for alvor en trussel.

R16, R17 og R18 fremhæves, som de mindst truende risici. Disse er alle kreditrisici, og har hhv. hver fået følgende værdi af kontrollabilitet 3,00, 2,50 og 2,50. Dette betyder, at R16 har en moderat kontrollabilitet, imens R17 og R18 har en kontrollabilitet, der ligger imellem lav grad og moderat. Når disse risici har en lav grad af kontrollabilitet, men alligevel bliver vurderet lavt på risikokortet, indikerer dette, at disse risici sjældent er et reelt problem. Såfremt de bliver aktuelle, er den relaterede økonomiske påvirkning minimal, hvilket gør dem nedprioriteret af de store banker.

8.2.3.3.2 Forskelle og ligheder

Her vil ovenstående risici, for de store banker, sammenlignes med eksponering og prioritering af risikotyper, som det er blevet gjort for de små og mellemstore banker. Dette afsnit vil referere til afsnit 8.2.1.2 og 8.2.1.3.

Kreditrisiciene, der blev vurderet til at være de mest truende risici, er R14 og R19. Sammenlignes dette med diagrammerne, stemmer det overens med, at kreditrisiko klart er den risikotype, som de store banker er eksponeret mest over for og som prioriteres først.

Den operationelle risiko R12 bliver fremhævet, som værende en af de mere truende risici. 67% har angivet, at de i moderat grad er eksponeret for operationel risiko, mens de resterende 34% er fordelt på høj og meget høj grad. Ift. prioritering, er det et splittet billede. Her har bankerne angivet operationel risiko på alle fire prioritetsmuligheder, hvor anden- og tredjeprioritet har flest procentpoint med 33% på hver. Dette tvetydige billede hænger formentlig sammen med, at risikoen R09 er en operationel risiko, og dermed vurderes til at være den mindst truende risiko. Dette vil uden tvivl påvirke, hvordan risikotypen operationel risiko bliver prioriteret af bankerne.

Kreditrisiciene R16, R17 og R18 bliver fremhævet som værende de mindst truende risici. Som det blev redegjort for tidligere, er kreditrisiko, den risikotype bankerne bliver eksponeret mest for, og er derfor deres førsteprioritet. Selvom risiciene under kreditrisiko er fordelt i hver ende af risikokortet, er indflydelsen fra de mest truende kreditrisici alligevel betydningsfuld nok til, at den samlede vurdering af risikotypen er en klar førsteprioritet for bankerne.

8.2.4 Risikostyring

Til analysering af risikostyring for bankkategorierne benyttes figuren omtalt i afsnit 6 Teori og begrebsramme. Den før omtalte model beskriver 8 parametre, som tilsammen danner fundamentet for vurdering af det rigtige risikoniveau. Set ift. den teoretiske brug af modellen er den, i dette speciale, ændret for på bedste vis, at kunne analysere den indsamlede empiri. For de tre parametre *Identifikation og vurdering*, *Review og analyse*, *Valg af risikostrategi*, beregnes der et gennemsnit af sandsynlighed - økonomisk påvirkning, på baggrund af de udarbejdede risikokort i afsnit 8.2.3 Risikosituation. Dette gennemsnit sættes i diagram 22, der her afgør, hvilket niveau af risikostyring, som hver bankkategori påtager. Samme fremgangsmåde er brugt til vurdering af de næste to parametre *Måling, monitorering og rapportering og Forankring*, hvor gennemsnittet er udregnet på baggrund af, hvor ofte der håndteres risikostyring (Se diagram 23). De sidste tre parametre *Miljø, Målsætninger og beslutningstagning og Eksekvering af risikostrategi og kontrolaktiviteter*, bidrager til en vurdering af risikoniveau, med forbehold for en subjektiv præget vurdering af, hvorvidt kravene for de enkelte risikoniveauer er opfyldt (Se diagram 24). Denne vurdering laves på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, og er derfor ikke baseret alene på specialegruppens subjektive holdning. På den måde opnås der en indikation af, hvilket risikoniveau den enkelte kategori befinder sig i.

Da der i forvejen er større krav til danske pengeinstitutter, angående lovgivning på området, tages der forbehold for at afgrænse figuren fra niveauerne Ad hoc og Specialistsiloer. Kravene fra Baselkomiteen gør, at disse to niveauer ikke er relevante for denne analyse. Som beskrevet i afsnit 6 Teori og begrebsramme ligger den overordnede ansvarlighed og beslutning angående risikostyring hos den øverste ledelse, hvilket dermed udelukker niveau Ad hoc og Specialistsiloer.

Figur 10 er udarbejdet af Økonomistyrelsen for vejledning om risikostyring, og henvender sig derfor ikke direkte og alene til risikostyring hos danske pengeinstitutter, men bruges derimod som vejledning til en bred palette af institutioner i samfundet. Derfor er figuren brugt med forbehold i dette speciale.

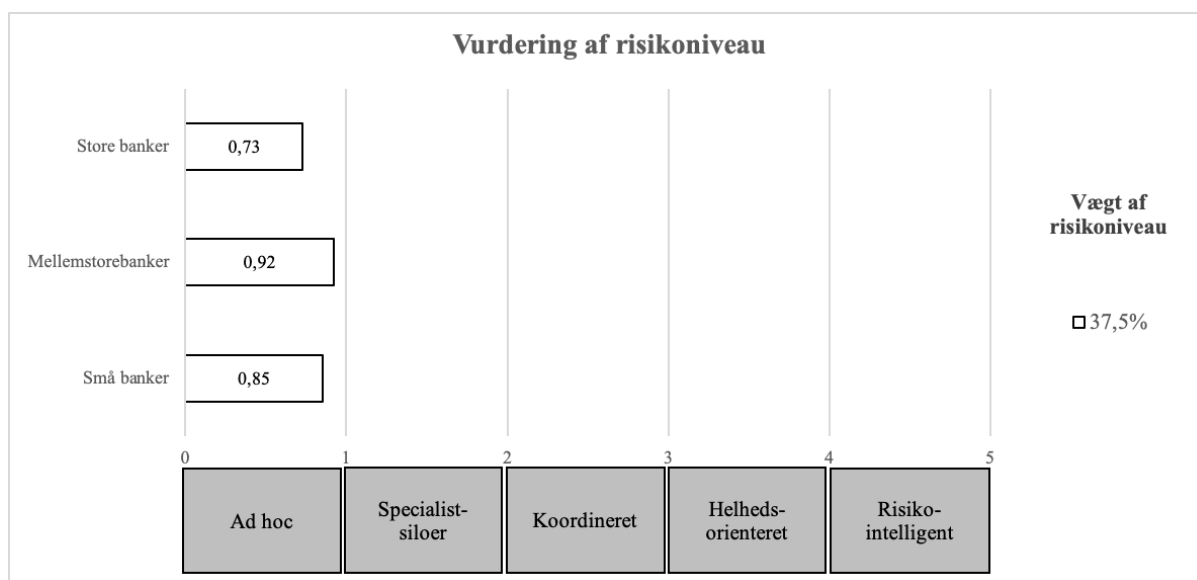


Diagram 22. Vurdering af risikostyringsniveau. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Økonomistyrelsens "Vejledning for risikostyring i staten", 2007, side 16.

Diagram 22 viser gennemsnittet for de første tre parametre *Identifikation og vurdering*, *Review og analyse*, *Valg af risikostrategi*. Figuren viser et beregnet gennemsnit for alle tre bankkategorier, og er beregnet med det i mente, at det kun omhandler tre af de i alt otte parametre. Derfor vægter dette gennemsnit alene 37,5% af den samlede vurdering af de tre bankkategoriers risikoniveau.

De små banker ligger i første omgang i kategorien Ad hoc med et gennemsnit på 0,85. Da gennemsnittet, som før nævnt blot viser tre af de i alt otte parameter, er dette kun en foreløbig indikation af bankernes risikoniveau.

Det samme gør sig gældende for de mellemstore banker, som med et gennemsnit på 0,92, befinder sig tættere på det næste niveau, *specialistsiloer*. Et resultat, som på nuværende tidspunkt viser et større engagement hos mellemstore banker for parametrene end, hvad undersøgelsen viste for de små banker.

Bemærkelsesværdigt viser samme undersøgelse, at de store banker, med et gennemsnit på 0,73 lægger sig i bunden af puljen for alle tre bankkategorier, og dermed har mindst fokus på parametrene *Identifikation og vurdering*, *Review og analyse*, *Valg af risikostrategi*.

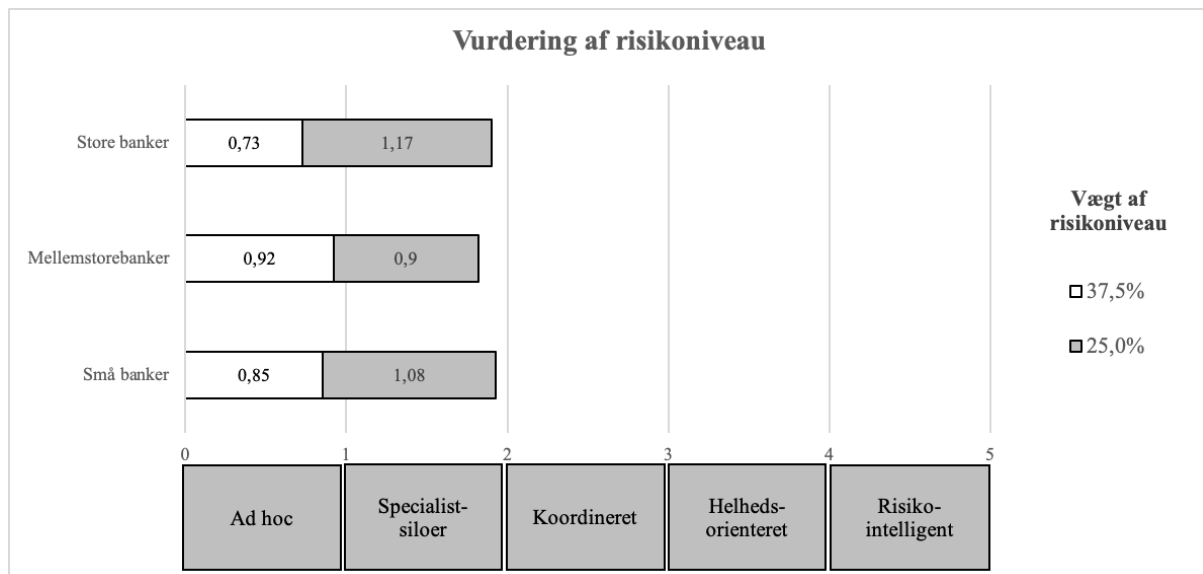


Diagram 23. Vurdering af risikostyringsniveau. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Økonomistyrelsens "Vejledning for risikostyring i staten", 2007, side 16.

Næste punkt på diagram 23, viser gennemsnittet for parametrene *Måling, monitorering og rapportering* og *Forankring*, som er udregnet på baggrund af, hvor ofte der håndteres risikostyring hos de enkelte bankkategorier. Gennemsnittet indeholder, som sagt to parametre og vægter derfor 25% af det samlede gennemsnit for hele risikoniveau.

De små banker får i anden omgang af modellen et gennemsnit på 1,08. Dette gennemsnit gør, at de små banker nu lægger sig i enden af niveauet specialistsiloer, og dermed bevæger sig over imod niveauet koordineret.

De mellemstore banker befinder sig under de små banker, med et gennemsnit på 0,9 for de to parametre. Deres foreløbige gennemsnit placerer dem i niveauet specialistsiloer.

Til forskel fra første gennemsnitsberegning, lægger de store banker sig nu i spidsen med et gennemsnit på 1,17 for parametrene *Måling, monitorering og rapportering* og *Forankring*. Undersøgelsen viser en fordeling af bankernes foreløbige gennemsnit, hvor de store banker ligger øverst, mellemstore banker ligger nederst og de små banker placeres mellem de to.

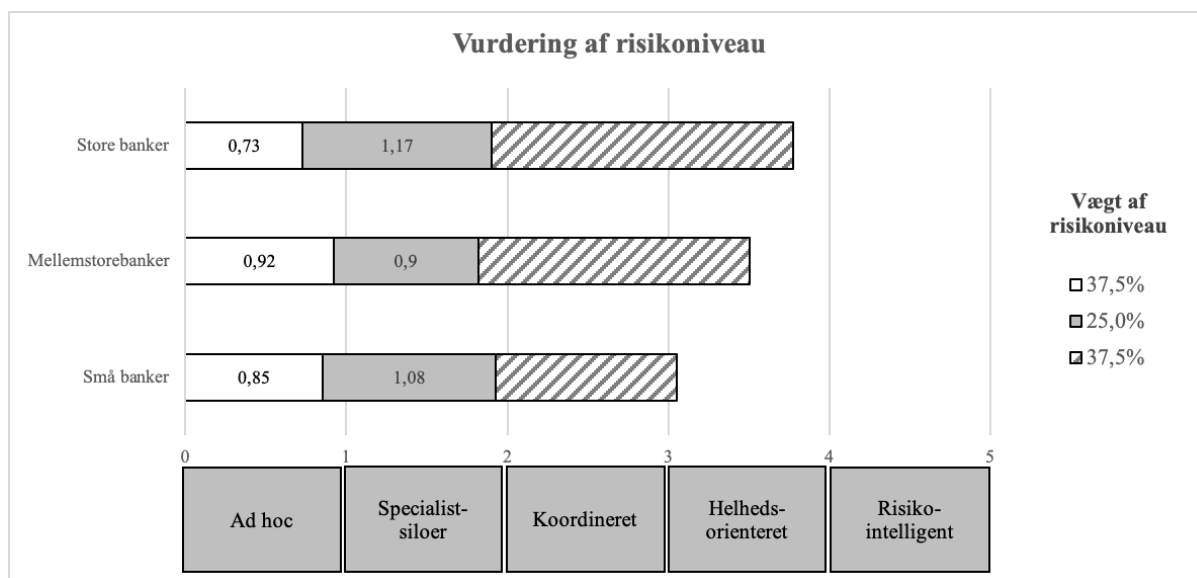


Diagram 24. Vurdering af risikostyringsniveau. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Økonomistrelsens "Vejledning for risikostyring i staten", 2007, side 16.

De sidste tre parametre *Miljø, Målsætninger og beslutningstagning og Eksekvering af risikostrategi og kontrolaktiviteter* er taget ud af gennemsnitsberegningen, grundet empiriens manglende overførbare til cifre. Derfor bruges disse tre parametre, som indikatorer for, hvilken retning niveauet for risikostyring er på vej hen for bankkategorierne. Indikationen baseres på diagram 25 og 26, angående risikoansvarlig samt, hvordan risiko håndteres. Derudover benyttes en risikorapport fra hver bankkategori, som yderligere validering af de observationer, som viste sig under spørgeskemaundersøgelsen.



Diagram 25. Fordeling af risikoansvarlige. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Kigges der på den risikoansvarlige, jf. diagram 25, blev respondenterne givet valget mellem otte forskellige stillinger. Blandt de otte, valgte hhv. 33% af de små banker "Bestyrelsen", 33% valgte "Chef Risk Officer" og 33% valgte "Andet", som i dette tilfælde er virksomhedens Økonomichef. Fordelingen af risikoansvarlige for mellemstore banker er 29% for "Bestyrelsen", 24% svarede "Chef Executive Officer" og 47% svarede "Chef Risk Officer". Spørgeskemaundersøgelsen viste, at den risikoansvarlige for de store banker er 33% "Bestyrelsen" og 67% "Chef Risk Officer".

En større bank har, alt andet lige, en større medarbejderstab, hvilket kan præge de observationer, som er gjort i undersøgelsen. Med hhv. 33% for små banker, 47% for mellemstore banker og 67% for de store banker, følger antallet af selvstændige risikoansvarlige proportionalt med størrelsen på banken. Bestyrelsen skal efter lovkrav stå for de strategiske beslutninger vedrørende risikostyring. Spørgsmålet skal klargøre, hvor stor en andel af i de enkelte bankkategorier, der foruden ledelsens risikohåndtering, har uddelegeret ansvaret for den operationelle risikostyring i pengeinstituttet.

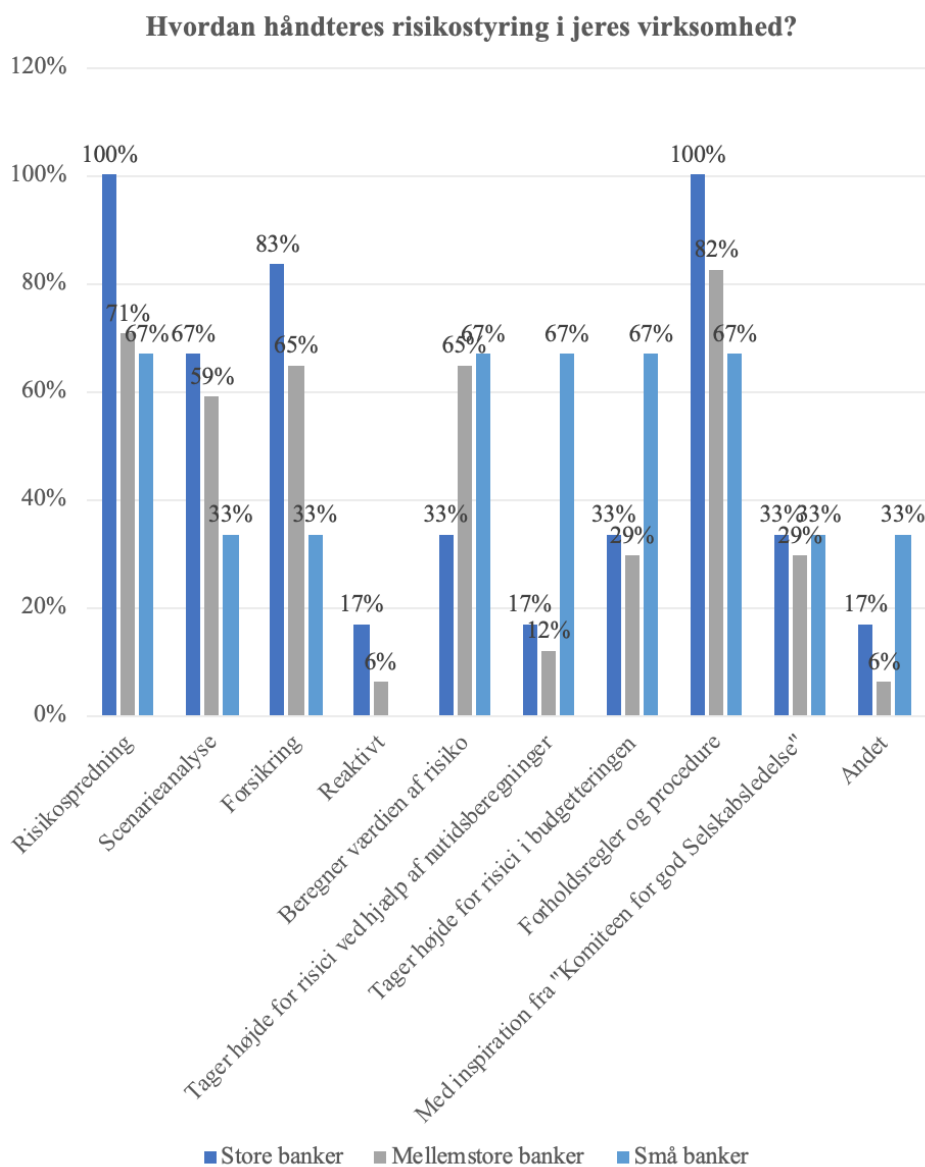


Diagram 26. Risikohåndtering. Kilde: Egen tilvirkning med data fra spørgeskemaundersøgelsen, 2020.

Diagram 26 viser ti værktøjer til, hvordan risikostyring kan håndteres. Diagrammet viser fordelingen blandt respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor de blev bedt om at vælge, hvilke af de ti opstillede metoder, som anvendes i det pågældende pengeinstitut.

Ift. den valgte metode, til vurdering af risikoniveau, differentieres metoderne mellem reaktivt og proaktivt.

8.2.4.1 Små banker

De små banker ligger fordelt ud over hele linjen, med bl.a. 67% på risikospredning, beregner værdien af risiko, nutidsberegninger og forholdsregler og procedure. Disse metoder klassificeres som proaktive, hvilket indikerer, at de små banker arbejder med risikostyring i en

sådan grad, at niveauet for risikostyring bevæger sig længere til højre på modellen (Se diagram 26). En mindre andel af de små banker (33%), benytter sig derudover af scenarieanalyse/ stress testing, forsikring og inspiration fra komitéen for god selskabsledelse, der klassificeres som proaktive metoder til risikostyring. Dog viste undersøgelsen et markant lavere antal små banker, som benytter disse metoder.

Som tilføjelse til de små bankers observationer i spørgeskemaundersøgelsen, er der nedenfor i tabel 2, et uddrag fra Maj Banks årsrapport for oplysningsforpligtelse om kapitalfond og risici 2019, hvor de beskriver hvilke metoder, der benyttes til rapportering og overvågning i deres pengeinstitut.

“Selskabets finansielle positioner registreres i BEC’s grundsystemer og et økonomisystem, som anvendes for hele koncernen.

Der er på koncernniveau investeret betydelige ressourcer i it-systemerne til styring og identifikation af risici, således at der løbende kan ske en overvågning og kontrol af risici.

Kontrol, afstemning og bogføring foretages løbende mod selskabets økonomisystem. Afstemningerne omfatter registrering af handlerne mod de forretninger, som afvikles, og mod selskabets depoter i eksterne banker samt bankkonti.

Regnskab & Risikostyring i den koncernfælles funktion rapporterer løbende til selskabets direktion om de samlede markeds- og kreditrisici samt selskabets likviditet. Dette er baseret på oplysninger fra porteføljestyringssystemet samt egne udtræk fra økonomisystemet og BEC. Der rapporteres kvartalsvist til bestyrelsen.”

Tabel 2. Udsnit fra rapportering og overvågning af risici - Maj Bank. Kilde: Rapport for oplysningsforpligtelse om kapitalfond og risici, Maj Bank 2019.

Som det ses i tabel 2, arbejder Maj Bank med flere af de førnævnte proaktive risikostyringsværktøjer, hvilket sammenlagt giver en indikation af, at arbejder i starten af, hvad figur 9 kalder for helhedsorienteret risikostyring. I dette risikoniveau arbejdes der med strategiske og systematiske risikostrategier for at forhindre negative begivenheder, hvor der samtidigt arbejdes decentraliseret i virksomheden (Økonomistyrelsen, 2007).

8.2.4.2 Mellemstore banker

Ligesom de små banker, benytter de mellemstore banker sig af adskillige af de ti mulige metoder til risikostyring. Over 60% af respondenterne i denne bankkategori arbejder med proaktive metoder, som scenarieanalyse, risikospredning, procedurer og forholdsregler og arbejder derudover med beregning af værdien for de enkelte risici (Se diagram 26). De mellemstore banker ligger på et lignende niveau for risikostyring, som de små banker, men 6% arbejder, modsat de små banker, reaktivt mht. risikostyring. Da der er tale om banker med større arbejdskapital, kan det argumenteres for, at dette alt andet lige, følger flere usikkerheder med sig, og bankerne derfor med større sandsynlighed befinder sig i situationer, hvor det ikke er muligt at arbejde proaktivt, jf. diagram 26. Dermed sættes der større krav til mellemstore banker om niveauet for risikostyring.

Som tilføjelse til observationerne fra de mellemstore banker, ses der i tabel 3 et udsnit af Møns Banks risikorapport 2019. Rapporten inddrages som forstærkning til de observationer, der ses i spørgeskemaundersøgelsen.

“Bankens bestyrelse fastlægger med udgangspunkt i bankens forretningsmodel og bankens strategiske målsætninger relevante risikopolitikker samt principper for risiko- og kapitalstyring. Formålet med bankens politikker for risikostyring er at minimere de tab, der kan opstå som følge af uforudsigelig udvikling på de finansielle markeder.”

“Herudover har banken implementeret en række procedurer og systemer, der har til formål at sikre, at risici identificeres og håndteres hensigtsmæssigt og i overensstemmelse med gældende lovgivning.”

Tabel 3. Udsnit fra risikorapport. Kilde: Møns Bank, 2019

Med udgangspunkt i risikorapporten for Møns Bank 2019, udarbejder banken sine risikopolitikker på baggrund af de strategiske målsætninger, der ligger til grund for deres forretningsmodel. Denne metode gør, at kategorien mellemstore banker så småt bevæger sig over imod det, som figur 9 klassificerer som risikointelligent, hvor pengeinstituttet påtager sig udvalgte risici for at opnå deres målsætninger.

Kigges der sammenlagt på observationerne for bankerne, samt den risikopolitik, som Møns Bank beskriver i deres risikorapport, indikerer dette en placering i figur 9 omtrent midt i helhedsorienteret.

8.2.4.3 Store banker

De store banker viser, i diagram 26, en større enighed om valgte metoder, end blandt de små og mellemstore banker. For risikospredning, forsikring og forholdsregler og procedure, er fra 83-100% af de store banker enige i deres brug heraf. 67% af bankerne benytter sig af scenarieanalyse/ stress testning som værktøj til risikostyring. Disse fire risikostyringsværktøjer vinder overlegent blandt valget mellem de ti metoder. De resterende proaktive risikostyringsværktøjer har 33% eller færre noteret som et værktøj der gøres brug af.

Til forskel fra både de små og mellemstore banker lægger de store banker højere, hvor hele 17% arbejder reaktivt med risikostyring. En stadig markant mindre andel end de proaktive risikostyringsværktøjer. Spørgeskemaundersøgelsen viser en lineær progression, hvor størrelsen på banken følger stigningen i reaktive metoder. En større bank, vil alt andet lige, have flere risici, og dermed sværere ved at forudse disse gennem proaktive risikostyringsværktøjer, dermed vil en større mængde reaktive tiltag være at forvente for større banker.

Tabel 4 er en tilføjelse til de store bankers observationer, og beskriver Ringkjøbing Landbobanks årsrapport 2019 "Politikker for risikotagning og -styring".

“Rammerne for bankens risikotagning er fastlagt af bestyrelsen, som for hvert enkelt risikoområde har vedtaget en politik, der blandt andet definerer bankens risikoprofil på området. Hver politik gennemgås og revurderes af bestyrelsen minimum én gang årligt i forbindelse med bestyrelsens stillingtagen til bankens overordnede forretningsmodel og risikoprofil.”

“Som grundlag for bestyrelsens gennemgang af bankens forretningsmodel og tilhørende politikker for hvert enkelt risikoområde, modtager bestyrelsen en samlet risikorapport. Rapporten omfatter de forskellige risici, som banken er eksponeret imod, og giver bestyrelsen et samlet billede af bankens overordnede risikoprofil. Sammenholdt med de markedsmæssige muligheder vurderer bestyrelsen i forlængelse heraf, om bankens forretningsmodel og risikoprofil skal justeres, ligesom rapporten danner grundlag for beslutning om en eventuel tilpasning af politikkerne på de forskellige risikoområder.

Ud over den strategiske risikostyring foregår der løbende en operationel central styring og overvågning af bankens risici på hvert risikoområde. Denne overvågning vidererapporteres til bankens direktion og bestyrelse. Styringsfunktionerne og kontrol- og rapporteringsfunktionerne er adskilt, og opgaverne udføres af forskellige af bankens centrale stabsfunktioner. Bankens risikoansvarlige overvåger, at rapporteringen af risici er dækkende og giver et meningsfuldt billede af bankens reelle risikotagning. Den risikoansvarlige udarbejder i forbindelse hermed en rapport om styringsmæssige forhold til bestyrelsens risikoudvalg.”

Tabel 4. Udsnit fra årsrapport 2019, Ringkjøbing Landbobank. Kilde: Ringkjøbing Landbobank, 2019.

Årsrapporten fra Ringkjøbing Landbobank 2019 viser, ligesom spørgeskemaundersøgelsen, hvordan de store banker arbejder med procedure og forholdsregler samt, hvordan den strategiske målsætning ligger til grund for valget af bankens risikoprofil. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, og de valgte risikostyringsværktøjer, som beskrives i årsrapporten, indikerer det, at de store banker befinder sig i den høje ende af helhedsorienteret. I årsrapporten beskrives der en centraliseret risikostyring. For at opnå en bedre vurdering af risikoniveauet kan de store banker med fordel kigge på en mere decentraliseret risikostyring (Se figur 9).

9 Tendenser mellem de tre bank kategorier

Indtil nu er de tre bankkategorier blevet analyseret hver for sig. Dette afsnit vil nu forsøge at uddrage nogle tendenser mellem de tre kategorier. Dette kan være forskelle, lige såvel som ligheder i deres måde at opfatte risikostyring på. Denne del af specialet vil forsøge at gøre det klart, hvorvidt der er forskelligt behov for risikostyring på tværs af pengeinstitutter ift. deres størrelse.

Respondenterne skulle i undersøgelsen angive, i hvor høj grad de er eksponeret for de fire risikotyper. De tre bankkategorier er her overvejende enige i rækkefølgen af de risikotyper, som de hver især er eksponeret mest overfor. De danske pengeinstitutter har angivet, at rækkefølgen på de risici de er mest eksponeret overfor, er hhv. kredit-, operationel, markeds- og likviditetsrisiko. Kun ved de små banker, er der en smule usikkerhed vedrørende, hvilken af markeds- og likviditetsrisiko, som de vurderer til at være mest eksponeret overfor. Da bankerne på tværs af de tre kategorier overordnet set er enige i deres eksponering af risikotyperne, vil det være oplagt at deres eksponering, alt andet lige, afspejler deres prioritering. Hvis der kigges nærmere på prioriteringen af risikotyper, er det ikke det forventede billede ved alle kategorierne. Ved de mellemstore og store banker afspejler deres prioritering af risikotyperne, deres eksponering. De små bankers prioritering adskiller sig væsentligt fra det, der ses under eksponeringen af risikotyper, idet de angiver deres prioriteringsrækkefølge som hhv. operationel, likviditets-, markeds- og kreditrisiko. Dette kan være en indikation på, at de små banker står over for andre udfordringer i deres risikostyring, end de mellemstore og store banker. Det mest bemærkelsesværdige er, at de små banker har angivet kreditrisiko, som den risiko de er eksponeret mest for, men samtidig den risikotype de prioriterer mindst.

Sammenlignes kategoriernes risikokort ses det, at der er forholdsvis enighed om placeringen af risiciene på risikokortet, hvor de fleste befinder sig i det grønne eller gule område, og ganske få i det røde område. Som nævnt i afsnit 8.2.2 Udarbejdelse af risikokort antages det, at begrundelsen for, hvorfor risiciene ligger så tæt, samt sammenligneligheden på tværs af kategoriernes risikokort er grundet, at risikokortene består af gennemsnit. Dette kan medføre, at de forskelle, der reelt er mellem kategorierne, bliver skaleret ned til små eller mindre forskelle. Tages der dog udgangspunkt i, hvor centreret og tætte risiciene er placeret på hinanden, adskiller risikokortene sig gradvist. Her ses det, at de små bankers risikokort er

tættest og mest centreret, imens de mellemstore banker i mindre grad er centreret og de store banker er det mindst kompakte og centreret risikokort af dem alle.

Selvom, at risikokortene minder om hinanden, er der ganske vist forskel på de enkelte risici placering på de tre risikokort, samt hvilke risici, der er de mest truende for bankerne. De risici de små banker vurderer, som de mest truende, adskiller sig igen fra de mellemstore og store bankers mest truende risici. Det fremhæves, at ud af de tre mest truende risici, for de små banker, defineres to som operationelle risici og en som markedsrisiko. Dette passer overens med, at operationel risiko er de små bankers førsteprioritet. Hos de mellemstore og store banker er to ud af de tre fremhævede risici; kreditrisici. Det er i overensstemmelse med, at de to bankkategoriers førsteprioritet. En risiko, der gør sig bemærket på alle tre risikokort er markedsrisikoen R06, "Lovmæssige ændringer på markedet". I banksektoren, hvor der generelt er mange krav og regler, der skal overholdes, er det ikke så underligt, at lovmæssige ændringer er en prioritet, som bankerne løbende skal holdes ajour med. Dette afspejles ikke i bankernes prioritering af risikotyper, idet alle tre bankkategorier vurderer markedsrisiko, som værende deres tredjeprioritet. En anden risiko, der gør sig bemærket for mellemstore og store banker, er R14 "Tab på traditionelle udlån". Denne risiko adskiller sig fra de resterende risici ved at være i det røde område og på grænsen af det gule og røde område, som den eneste risiko for alle bankkategorier. De små banker er ikke enige i vurderingen af R14, da de vurderer den til at være placeret i risikokortets grønne område. Denne forskel kan være svær at gennemskue årsagen til, eftersom det umiddelbart tænkes at denne risiko er én af bankernes hovedbeskæftigelser.

I det forrige afsnit blev der forsøgt at skabe et overblik over bankkategoriernes risikoniveau ud fra Statens vejledning til risikostyring. Selvom, at alle tre bankkategorier vurderes til at være placeret i samme risikoniveau, er der stadig forskelligheder at finde i risikostyringen. Som det ligeledes er illustreret i diagram 24, kan det ses, at de små banker er placeret i starten af det helhedsorienterede niveau, kun en smule over niveauet koordineret risikostyring. Imens de mellemstore banker er placeret midt i det helhedsorienterede niveau, en anelse over de små banker. Lidt over de mellemstore banker, er de store banker placeret. Som det ligeledes blev beskrevet i afsnit 6 Teori og begrebsramme, dækker det helhedsorienterede risikoniveau over en systematisk risikostyring, hvor der er udarbejdet forskellige risikostrategier til specifikke situationer virksomheden risikerer at stå i. Hertil er hele virksomheden integreret i risikostyringen, hvor det er gjort til en kulturel del af virksomheden at agere proaktivt

(Økonomistyrelsen, 2007). Dog vurderes det fortsat, at der er en essentiel forskel på, hvordan bankkategorierne håndterer risici. Ud fra analysen af risikokortene er indtrykket, at de små banker skiller sig ud, ift. de mellemstore og store banker, der til gengæld var sammenlignelige og overvejende enige. Imens analysen af bankkategoriernes risikoniveau viste, at de små og mellemstore banker var overvejende ens, adskiller de store banker sig fra de to andre kategorier.

Det der reelt adskiller de små banker fra at være på det koordinerede risikoniveau, er deres proaktive tilgang til risikostyring, foruden dette ville de formentlig ligge i den høje ende af koordineret. De små banker kan her overveje, hvorvidt der er aspekter i deres risikostyring, hvor det er tilstrækkeligt at opfylde kravet fra det koordinerende niveau.

I analysen blev det fremhævet, at de store banker formentlig har en større risikovillighed, hvilket er en mulig begrundelse for, at denne kategori ligger på et højere risikoniveau end de andre kategorier. Risikovilligheden er en essentiel del af det risikointelligente niveau (Økonomistyrelsen, 2007). Grunden til, at de store banker ikke betragtes på et risikointelligent niveau, er den fortsat overvejende centraliseret format af risikostyring. Decentralisering af risikostyringen er et andet krav for at være placeret i niveauet risikointelligent (Økonomistyrelsen, 2007). Derfor kan de store banker med fordel overveje aspekter fra det helhedsorienterede, samt risikointelligente niveau, ved udarbejdelse af bankens risikostyring.

Kategorien, de mellemstore banker, har igennem analysen givet et blandet billede, hvor kategoriens tendenser fra risikokortet har været sammenligneligt med de store banker, hvorimod tendenserne fra dele af risikoniveauet ligger nærmere de små banker. Dette giver indikationen af de mellemstore bankers behov er tilstrækkeligt opfyldt gennem risikostyring tilsvarende det helhedsorienterede risikoniveau.

10 Diskussion

I specialets diskussion vil der blive kigget nærmere på de resultater og tendenser, der er draget ud fra analysen, vedrørende pengeinstitutternes behov for risikostyring. Der vil ligeledes kigges på specialets reliabilitet, i form af den stikprøve af branchen, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen som udgør en del af specialets primære empiri. Ydermere vil der blive diskuteret, hvordan COVID19s effekt på branchen for danske pengeinstitutter har været, og hvor stor effekt det reelt har haft på den indsamlede empiri. Afslutningsvis vil der være et afsnit, hvor der overvejes hvordan projektet ville se ud ved brug af en alternativ metodetilgang.

10.1 Pengeinstitutternes behov for risikostyring

Dette speciale er bygget op på hypotesen at pengeinstitutter af forskellige størrelser håndterer deres risikostyring på forskellige vis. Analysen har forsøgt at undersøge om hypotesen kan verificeres eller falsificeres. Ud fra analysens resultater, kan vi se at der er forskel på måden de tre bankkategorier går til risikostyring på. På trods af dette, blev kategorierne vurderet til det samme risikoniveau, helhedsorienteret, ud fra Statens vejledning til risikostyring. Skal der drages en konklusion udelukkende ved at kigge herpå, ser det ud til at bankernes risikostyring er ens. Hvis blikket rettes imod argumentationen for vurderingen af bankernes risikoniveau, giver det udtryk for at bankerne har forskellige behov for risikostyring. Der er i forvejen nogle specifikke krav fra Finanstilsynet til pengeinstitutterne, ét af disse krav er at risikostyringen skal foregå på bestyrelsesniveau. Dette udelukker de laveste risikoniveauer, og er det eneste, der reelt placerer de små banker i den lave ende af det helhedsorienterede niveau. Foruden dette ville vurderingen af de små banker ligge på det koordinerede risikoniveau. Det samme gælder de store banker, der har flere fællestræk, der er sammenligneligt med det risikointelligente niveau, dog bliver de store banker placeret i den høje ende af det helhedsorienterede niveau, pga. af deres centraliserede risikostyring. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt analysens resultater kan virke misledende, da bankerne vurderes til at ligge på samme risikoniveau. Dog argumenterer vi for, at der stadig er væsentlig forskel på kategoriernes behov for risikostyring.

10.2 Reliabilitet

Ovenstående har ligeledes en effekt på specialets reliabilitet. Her kommer alt i spil igen, både spørgeskemaundersøgelsen og interviews, som sammen med det teoretiske aspekt, ligger til

grund for hele analysen. Ydermere vendte krisen op og ned på alt, og branchen for de danske pengeinstitutter har, ligesom resten af Danmark, måtte omstille sig den nye situation. Rettes fokus mod spørgeskemaundersøgelsen, er der besvarelser fra 6 ud af 12 store banker (50%), 17 ud af 31 mellemstore banker (54,8%), og 3 ud af 13 små banker (23,1%). Hos de små banker har der ikke været den samme repræsentation af branchen, som fra de to andre kategorier. Det kan diskuteres om stikprøven favner opgaven med 3 besvarelser fra de små banker, ud af en kategoristørrelse på 13. Som det nævnes i metoden er minimumskravet for observationer tre, ifølge datafortrolighedspolitikken af Danmarks statistik, og derfor vælger specialegruppen ligeledes at acceptere dette, selvom besvarelsesprocenten fra de små banker ligger på 23,1% mens de to andre kategorier, der ligger omkring 50% besvarelse. Dog er vi opmærksomme på, at dette kan have påvirket specialet og dets resultaters reliabilitet. Den tvivlende reliabilitet sår ligeledes tvivl om specialets generaliserbarhed. Det kan diskuteres, hvorvidt specialet, og dets resultater kan generaliseres, hvis det konkluderes at stikprøven ikke er repræsentativ og skævvredet pga. den lave besvarelsesprocent ved kategorien de små banker ift. de to resterende kategorier. Alt dette medtages i en vurdering om, hvorvidt specialets konklusioner er pålidelige og giver et retvisende billede af branchen for danske pengeinstitutter. Reliabiliteten kigger ligeledes på muligheden for at genskabe de samme resultater under samme forhold på et senere tidspunkt. Ud fra den nuværende situation, som er stærkt påvirket af COVID19 er det uvis, hvorledes dette kan lade sig gøre grundet det danske samfunds uvante og usikre situation.

10.3 Corona-effekten

COVID19 har uden tvivl haft sin virkning af dette speciale samt dets resultater. Den 12. marts 2020 var dagen, hvor spørgeskemaundersøgelsen blev sendt ud, og dagen efter meldte Statsminister Mette Frederiksen, at Danmark lukker ned. Dette gjorde empiriindsamlingsfasen mere vanskelig end forventet. Derudover var første indskydelse, at denne nye situation for det danske samfund ville få en effekt på resultaterne af undersøgelsen, men efter de tre interviews med bankerne Møns Bank, Basisbank og Sparekassen Balling indikerer det, at vi endnu ikke har set effekten af den nuværende krise, og dermed ikke kan aflæse krisens omfang i spørgeskemaundersøgelsen. Sparekassen Balling påpeger følgende i interviewet: “... jeg tror, hvis spørgeskemaet blev sendt ud nu, så ville i få et lidt andet billede end tidligere.” (Bilag 2, linje 39). Det kan diskuteres, hvorvidt en genudsendelse af spørgeskemaet, på nuværende tidspunkt, ville bidrage til en bedre og mere nuanceret udgave af undersøgelsen. Dette kan

forsøge at klargøre, hvorvidt COVID19 rent faktisk gjorde sig synlig i første omgang eller, om det på daværende tidspunkt var for tidligt i processen.

De førnævnte tre banker er ligeledes enige i, at krisens omfang i første omgang ikke er til at se effekten af, til trods for de mange ledige som krisen har bragt sig. Dette kan bl.a. skyldes, at nogle sendes hjem med løn i opsigelsesperioden. Derudover er der børnepenge fra maj måned, feriepenge mm., som holder privatøkonomien oppe, og dermed udsætter den økonomiske påvirkning hos danske pengeinstitutter, hvor branchefordelingen vægter tungt af privatkunder (Bilag 3, linje 90-101 & 139-142).

10.4 Alternativ metodetilgang

Som udgangspunkt er denne afhandling skrevet ud fra en funktionalistisk metodetilgang, suppleret med interviews, der gør brug af aspekter fra fortolkningsvidenskaben. I dette afsnit vil der blive diskuteret, hvordan specialet ville se ud, hvis det var bygget op omkring fortolkningsvidenskaben. Modsat brugen af spørgeskemaundersøgelsen, ville denne tilgang have resulteret i et langt større fokus på dialog, samt åbenhed omkring bankernes problematikker. Disse kan drøftes, for i fællesskab, at nå frem til den bedste løsning for risikostyring baseret på bankens størrelse og behov. Målet er at sætte sig ind i, den enkelte banks virkelighed, så godt som muligt. Der vil gennem disse observationer kunne drages generelle antagelser, og på baggrund af dette vælge relevant teori. Førnævnte tager udgangspunkt i den induktive slutningsform og anskuer dermed, i langt større grad, genstandsfeltet subjektivt.

Metodevalget har en stor indflydelse på, hvordan specialegruppen undersøger problemfeltet. Det kan diskuteres, hvorvidt fortolkningsvidenskaben kunne have bidraget til en bedre forståelse af genstandsfeltet, men da der er tale om en branche, og et genstandsfelt som er stærkt præget af love, regler og struktur, vurderes det derfor, at en grundlæggende funktionalistisk metodetilgang er at foretrække for denne afhandling.

10.5 Risikostyring i relation til økonomistyring

Som af resultat af de kriser, der har påvirket verdensøkonomien de seneste årtier, har det ført til et større fokus på risikostyring. Herunder et øget fokus på risiko og de systemer, som skal håndtere disse risici. Udviklingen har ført til en større sammenhæng mellem risikostyring, økonomistyring og de kontrolsystemer, der bruges herunder. I udgivelsen "Risk and Risk

Management in Management Accounting and Control” af Soin og Collier (2015) undersøges, hvordan risikostyring er gået fra at være en lille del af økonomiafdelingens bekymringer til en integreret del af virksomhedens økonomistyring og ledelseshåndtering. Samme problemstilling er at finde i “Management Accounting in Financial Services”, hvor Soin og Scheytt (2009) beskriver risikostyringens udvikling hen over de sidste 25 år. Artiklen fastsætter vigtigheden i en generel større prioritering, angående risikostyring fra ledelsen. Begge videnskabelige artikler understøtter et udkast af de konklusioner, som vi kan udlede fra specialets analyse. Gennem specialets supplerende interviews, gives der udtryk for en stigende udvikling inden for risikostyring og compliance efter finanskrisen, samt at denne udvikling vil fortsætte de kommende år. Grundet det stigende behov for risikostyring, og at det bliver en mere integreret del af ledelseshåndteringen, understreger risikostyringens relevans inden for økonomistyring. Det kan diskuteres, hvorvidt det er aktuelt for alle brancher, dog vurderes der, grundet pengeinstitutternes omfattende risikohåndtering, at bindeledet mellem økonomi- og risikostyringen er essentielt.

11 Refleksion

Formålet med refleksionsafsnittet er, for specialegruppen, at reflektere over de overvejelser, som er gjort gennem specialet. Der kigges på, hvordan anderledes metoder ville have bidraget til anderledes resultater. Afsnittet fokuserer på specialets interne validitet, samt de eventuelle begrænsninger, som den valgte metode har haft.

De opfølgende interviews, der blev brugt som supplement i analysen, gjorde specialegruppen opmærksom på, at visse ting i spørgeskemaundersøgelsen ikke var tilstrækkeligt nuanceret. Den risikoansvarlige fra Møns Bank gjorde opmærksom på vigtigheden i at adskille kapital- og likviditetsrisici, da disse kan give to meget forskellige svar fra bankerne (Bilag 1, linje 13-24). Likviditetsrisikoen beskriver Møns Bank, for hele branchen, som stort set nul, da der i øjeblikket er masser af kapital på markedet, som centralbanken ligeledes stiller til rådighed, om nødvendigt (Bilag 1, linje 24-31). Problemet på nuværende tidspunkt er i højere grad kapitalrisikoen. Kapitalrisikoen er ligeledes en risiko, Møns Bank beskriver, som værende der, hvor der på sigt grundet COVID19, kan opstå problemer for hele den danske banksektor (Bilag 1, linje 36-49).

Møns Bank beskriver derudover vigtigheden i at tilgå risici ift., om der er tale om iboende eller residual risici. Forskellen mellem disse to er kort sagt, hvorvidt der er foretaget foranstaltninger for udvalgte risici, i håb om at påvirke dem sådan, at risikoen formindskes eller i sidste ende kan elimineres. Iboende risiko er derfor den "rå" risiko ved hhv. markeds-, kredit-, likviditets-, kapital-, og operationel risiko, inden bankerne forsøger at mindske risikoen gennem procedure, forholdsregler mm.

Begge pointer, som blev synlige under de opfølgende interviews, giver anledning til denne refleksion vedrørende arbejdet bag specialet. Tanken bag dette er, hvorvidt specialegruppens empiriindsamlingsfase har været grundig nok. Hvordan en bedre adskillelse af både iboende og residual risici, samt kapital og likviditetsrisici kunne have forbedret spørgeskemaundersøgelsen med færre underliggende ubekendte. Her menes der i særdeleshed problematikken i, at begge pointer ikke er gjort eksplicitte i undersøgelsen fra start. Dermed kan vi ikke sikre os, at bankerne har haft samme opfattelse af risikoen i mente, da spørgeskemaundersøgelsen blev besvaret. Hvis vi fra start havde adskilt risiciene, for både kapital risiko - likviditetsrisiko og iboende - residual risiko, havde det kunne bidrage til en

større klarhed bag de observationer som ses i undersøgelsen. Dog er det ikke til at sige, hvorvidt det havde givet en ændring i resultaterne, men undersøgelsen havde, i givet fald, opnået en bedre intern validitet.

12 Konklusion

Denne afhandling tager udgangspunkt i problemformuleringen, *“Hvordan vurderes risikostyring hos danske pengeinstitutter, og hvorledes har størrelsen indflydelse på måden der arbejdes med risikostyring på?”*

Den valgte metode til at undersøge af problemformuleringen, er mixed methods. Den første del af specialet, herunder teori og empiriindsamlingen gennem spørgeskemaundersøgelsen, tager udgangspunkt i det funktionalistiske paradigme. Ved analysen og diskussionen suppleres der med interviews, som gør brug af aspekter fra fortolkningsvidenskaben. Formålet med brugen af mixed methods er at supplere analysen med et perspektiv funktionalismen ikke alene kan bidrage med. Ses der tilbage på udarbejdelsen af spørgeskemaundersøgelsen, skulle specialegruppen have udtrykt sig mere eksplicit på en række områder. Der burde have været en klar sondring mellem iboende eller residual risici, når respondenterne besvarede spørgeskemaet. Vi kan derfor ikke udelukke, at respondenterne har haft forskellige opfattelser af risiciene ved besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen. Spørgeskemaet skulle ligeledes have opdelt likviditetsrisikoen, så kapital risiko var en svarmulighed for sig selv under risikotyperne, og ikke en del af likviditetsrisikoen. I de supplerende interviews gav de risikoansvarlige udtryk for at likviditetsrisiko generelt ikke er et problem for bankerne, men at der var langt større fokus på kapital risiko.

I analysen blev det hurtigt klart, at den risikotype bankerne prioriterer mest er kreditrisiko, da dette er eksistensgrundlaget for alle banker. Ydermere undersøger analysen de tre bankkategoriers brug af risikostyring. Dette bliver gjort ved brug af risikokort, diagrammer udarbejdet fra deres besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen, opfølgende interviews og Statens vejledning til risikostyring. Analysen indikerer, at der er flere aspekter, hvor der er enighed på tværs af bankkategorierne, men at der ligeledes er områder, hvor det tyder på, at størrelsen har betydning for deres prioritering, vurdering af risici, samt brug af risikostyringsværktøjer. Ved brug af Statens vejledning til risikostyring, blev de tre bankkategorier vurderet til det samme risikoniveau; Helhedsorienteret. På trods af dette, er specialegruppens vurdering, at der er forskel på bankernes behov for risikostyring, eftersom det er marginaler, der adskiller de små banker fra et lavere risikoniveau og de store banker fra et højere risikoniveau.

13 Litteraturliste

- Andresen, J. J. (2016). *Finansiel risikostyring*. Jurist-og Økonomforbundet.
- Bahn, M., & Friis Wang, L. (2018, October 27). Hvordan undgår vi fremtidige skandaler i finanssektoren? Retrieved May 25, 2020, from <https://www.information.dk/indland/2018/10/hvordan-undgaar-fremtidige-skandaler-finanssektoren>
- Brahm, K., & Iversen, C. (2020, 16 March). *Finanstilsynet reagerer på corona: Banker får større frihedsgrader*. Finans. Retrieved from <https://finans.dk/finans2/ECE12008146/finanstilsynet-reagerer-paa-corona-banker-faar-toerre-frihedsgrader/?ctxref=ext>
- Burrell, G. & Morgan, G., (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Coporate Life*. New York: Routledge.
- Center for Cypersikkerhed. (2020, May 20). Strategisk drøftelse af erfaringer fra COVID19 og digital robusthed. Retrieved May 22, 2020, from <https://feddis.dk/cfcs/nyheder/arkiv/2020/Pages/Strategisk-droeftelse-erfaringer-COVID19-digital-robusthed.aspx>
- Corporate Finance Institute. (2020_A). *Basel II*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/basel-ii/>. Accessed 28 Feb. 2020.
- Corporate Finance Institute. (2020_B). *Basel III*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/basel-ii/>. Accessed 28 Feb. 2020.
- COSO. (2020_A). *About Us*. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- COSO. (2020_B). *Creating and Protecting Value. Understanding and implementing Enterprise Risk Management*. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Creating-and-Protecting-Value.pdf>
- Danmarks Statistik. (2018). *Datafortrolighedspolitik*. Retrieved from <file:///Users/nannarounborg/Downloads/Datafortrolighedspolitik.pdf>
- Finans Danmark. (2020_A). *Hvad skete der*. Retrieved from <https://finansdanmark.dk/10-aaret-for-krisen/hvad-skete-der/>
- Finans Danmark. (2020_B). *Forskelle og ligheder til i dag*. Retrieved from <https://finansdanmark.dk/10-aaret-for-krisen/forskelle-og-ligheder-til-i-dag/>
- Finansministeriet. (2019). *Finanslov for finansåret 2020*. Finansministeriet. Retrieved from <file:///Users/nannarounborg/Downloads/fl20a07.pdf>

- Finanstilsynet. (2019). Halvårsartikel pengeinstitutter 2019. Retrieved March 17, 2020, from https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Markedsudvikling/Markedsudvikling/halvaarsartikel_penge_2019
- Finanstilsynet. (2020_A). *Pengeinstitutternes størrelsesgruppering 2020*. Retrieved from <https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>
- Finanstilsynet. (2020_B). *God praksis for compliance og risikostyring i kreditinstitutter*. Retrieved April 2, 2020, from https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2020/God_praksis_compliance_og_risikostyring-pdf.pdf?la=da
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Elsevier: Accounting, Organizations and Society*. Retrieved from <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/10292.pdf>
- Lynggaard, P. (2015). *Risikoledelse og risikostyring*. Handelshøjskolens Forlag.
- Madsen, J. K., Mikkelsen, K. S., Bækgaard, M., & Christiansen, J. (2020). Nedlukningen af Danmark styrkede lediges tillid til de politiske institutioner. *Roskilde Universitet*.
- Maj Bank A/S. (2019). *Oplysningsforpligtelse om kapitalforhold og risici 2019*. Retrieved May 1, 2020, from [file:///Users/nannarounborg/Downloads/MBA - Information om kapitalforhold og risici 2019 \(1\).pdf](file:///Users/nannarounborg/Downloads/MBA%20-%20Information%20om%20kapitalforhold%20og%20risici%202019%20(1).pdf)
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Elsevier: Management Accounting Research*.
- Møns Bank A/S. (2019). *Risikorapport vedr. kapitaldækning 2019*. Retrieved May 1, 2020, from https://moensbank.dk/sites/default/files/mediarkiv/risikorapport_2019_vedr._kapitaldaekning.pdf
- Nationalbanken. (2019, March 22). *Den danske finansielle sektor*. Retrieved April 17, 2020, from [http://www.nationalbanken.dk/da/finansielstabilitet/Den danske finansielle sektor/Sider/default.aspx](http://www.nationalbanken.dk/da/finansielstabilitet/Den%20danske%20finansielle%20sektor/Sider/default.aspx)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Regeringen. (2020, March 11). *Statsministeren: Der bliver brug for, at vi hjælper hinanden*. Retrieved April 19, 2020, from <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/pressemeddelelse-11-marts-i-spejlsalen/>
- Ringkjøbing Landbobank. (2019). *Årsrapport 2019 Ringkjøbing Landbobank*. Retrieved May 1, 2020, from [https://www.landbobanken.dk/wps/wcm/connect/landbobanken/2347ee06-687e-4b7a-9358-495886d03571/Årsrapport 2019 - DK.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n0kkP8R](https://www.landbobanken.dk/wps/wcm/connect/landbobanken/2347ee06-687e-4b7a-9358-495886d03571/Årsrapport%202019%20-%20DK.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n0kkP8R)

- Soin, K., & Collier, P. (2015). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10871/16809>
- Soin, K., & Scheytt, T. (2009). Management Accounting in Financial Services. *Management Accounting Research*.
- The Bank for International Settlements. (2013). *Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools*. BIS. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bchs238.htm>
- The Bank for International Settlements. (2014). *Basel III: the net stable funding ratio*. BIS. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/publ/d295.htm>
- The Bank for International Settlements. (2018). *Basel Committee Charter*. BIS. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/charter.htm>
- The Bank for International Settlements. (2019_A). *The Basel Framework*. Retrieved from https://www.bis.org/basel_framework/index.htm?m=3|14|697
- The Bank for International Settlements. (2019_B). *Basel Committee completes review of Principles for sound liquidity risk management and supervision*. Retrieved from <https://www.bis.org/press/p190117.htm>
- Træholt, F. (2020). *Regeringen skærper it-sikkerheden: Pas på, når du arbejder hjemme*. Jyllands-Posten. Retrieved from <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE12011021/regeringen-skaerper-itsikkerheden-pas-paa-naar-du-arbejder-hjemme/>
- Økonomistyrelsen. (2007). *Vejledning om risikostyring i staten*. Økonomistyrelsen. Retrieved from <http://www.risikoanalyser.dk/risikostyring-vejledning-staten.pdf>

14 Bilag 1: Interview Møns Bank

Interviewede: Møns Bank (M) - Chef for risikostyring og compliance

Interviewer: Christopher Boye Hansen (C)

1 C: Vi vil gerne sige tak, fordi du ville være med til det her opfølgende interview. Det sætter vi
2 rigtig stor pris på.

3
4 M: Jamen, det var så lidt.

5 C: Interviewet vil tage udgangspunkt i de besparelser, som vi har fået fra
6 spørgeskemaundersøgelsen. Vi vil bruge de opfølgende spørgsmål til at forklare eller
7 underbygge nogle af de konklusioner, som vi har kunne drage derfra. Hvis vi prøver at
8 springe ud i det. Brevet; Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at de udvalgte risici viser sig
9 ikke at have en særlig stor påvirkning på de banker, der har besvaret hverken økonomisk eller
10 har særlig stor sandsynlighed for at indtræffe. Sådan generelt, hvordan vurderer du de valgte
11 risici relevans for branchen?

12
13 M: I skal være opmærksom på, at et af dem er et trickspørgsmål. Fordi de her risici, i har i
14 pdf-filen, som i har sent, der har i, i det der hedder likviditetsrisiko. Likviditetsrisiko er to
15 ting. Det i beskriver som likviditetsrisiko, der skal i være opmærksom på, at der er
16 kapitalrisiko, og der er likviditetsrisiko. Hvis du kigger på fundingomkostningerne, så er det
17 sådan set en risiko på vores kapital. Det er ikke en risiko på vores likviditet, fordi hvis du ser
18 et pengeinstitut, så kommer vores likviditet primært fra indlån og typisk så er det sådan, at
19 indlån ikke indgår i vores kapitalopgørelse og i vores solvensberegninger, så det
20 pengeinstitutterne er presset på i øjeblikket, er jo typisk kapitalen. Det vil sige, det er enten
21 efterstillet i tier 2 eller tier 3, kapital eller aktiekapitalen. Det er det, der kan gå ind i den. Det
22 er ikke det, at vi har masser af indlån og typisk, når du kigger på likviditetsoverskud, så har vi
23 f.eks., et likviditetsoverskud på 300-400%, så vi har på intet tidspunkt problemer med at tilgå
24 likviditet. Der er masser af likviditet på markedet og centralbankerne stiller masser af
25 likviditets til rådighed. Så likviditetsrisiko er stort set lig med nul. Hvis vi du kigger på
26 pengeinstitutsektoren i dag, der er næsten ingen pengeinstitutter, der har likviditetsproblemer,
27 fordi alle har alt for meget likviditet, i forhold til hvor meget de kan låne ud, men der hvor alle
28 er presset er på kapitalen, og hvis du netop ser på fundingomkostninger, er det typisk på
29 kapitalen. Så det er vigtigt, at man kan få skilt tingene ad. Det er lidt et trick i forhold til, når
30 du kigger på en almindelig virksomhed, der vil likviditet og kapital i højere grad hænge mere
31 sammen.

32
33 C: Er der så nogle risici du mener, eller har nogle eksempler på nogle risici, som måske vi på
34 grund af det her ikke har fået noget, som er relevant for branchen?

35
36 M: Hvis du ser på pengeinstitutsektoren, så er kapitalrisici helt afgørende. Jeg kender ikke
37 nogen mindre pengeinstitutter, som ikke har et stort issue omkring kapitalen. Jeg ved ikke,
38 hvor meget i har fuldt med, men på grund af COVID-19. Der har Finanstilsynet en lang række
39 kapitalkrav, som pengeinstitutter skal opfylde og et af de kapitalkrav er
40 kapitalkonjunkturbufferen. Konjunkturbufferen er nulstillet nu på grund af COVID-19, men
41 før der var kapitalkrav alene på den på den 2% plus at man så indførte nogle nye kapitalkrav
42 omkring nedskrivningsegnede passiver, som også påvirker kapitalen, så dem har man også

forlænget indfasningen af, så hvis man ser bort fra COVID-19 ikke var til stede, så ville alle pengeinstitutter stort set i Danmark skulle ud og indhente ny kapital for at opfylde de her kapitalkrav og det er jo en væsentlig risiko, for kan du ikke få den kapital eller kan du ikke opnå en konsolidering i banken, som gør at du kan lægge egenkapitalen til, så kan du ikke opfylde Finanstilsynets krav, på hvor stærk kapitaliseret skal virksomheden være, så det er en rigtig vigtig parameter, og den helt centrale risiko i næsten alle pengeinstitutter. Det er hele den her kapitalproblemstilling.

C: De risikokort, vi har udarbejdet for de forskellige bankkategorier, har vist en tendens til, at de ikke for alvor så rigtig truende ud i valgte risici, er det fordi vi eventuelt mangler en stor del af de her kapitalrisici? Vil de have haft en mere truende placering på risikokortet, hvis de havde været inkluderet?

M: Man kan sige, at vi arbejder ud fra den måde, at vi arbejder med en risikovurdering, som vi laver og sender til bestyrelsen hver år, som bestyrelsen skal forholde sig til. Og der er det kapitalrisiciene, der er vægtet højt. Likviditetsrisiciene er for vores vedkommende er grønne, og det er det samme mønster for de i hvert fald mindre pengeinstitutter, som jeg kender og snakker med. Kapitalen det er den man er bange for og kapitalkravene er den begrænsende faktor. Du kan sige, at det der sker, er at finanstilsynet indfører strammere og strammere krav til kapitalen og indfører yderligere kapitalkrav løbende blandt andet de her netkrav og det betyder jo, at du løbende skal oparbejde mere og mere kapital og det betyder at det lægger mere og mere beslag på din indtjening, fordi du skal generere en indtjening i banken sådan, at du kan tillægge din kapital, så du kan få styrket din kapitalposition. Det betyder også, at bankernes udbyttebetaling skal sættes ned. Hvis du udbetaler udbytte, så forsvinder det også ud af kapitalen, hvilket også er derfor man ser et stort pres på bankernes udbyttebetaling. Det er også på grund af de her kapitalkrav, og derfor er kapitalkravene typisk det, der er de væsentligste risici lige nu og her. Så hvis i ikke har fundet nogen risici, der er alvorlige, så kan det være fordi kapitalrisiciene ikke er med.

C: I spørgeskemaundersøgelsen ser vi nogen forskel på prioriteringen af risikotyperne. Ud fra de fire risikotyper, har I valgt kreditrisiko, og herunder har vi så også den risiko, der blev vurderet højest på risikokortet, og som er traditionelle udlån. Hvad hedder det, der gør, at det er jeres første prioritet? Og hvis vi havde haft kapitalrisiko med, hvordan havde den ligget i forhold til kreditrisiko?

M: Kreditrisiko vil stadigvæk være den højeste prioritet, fordi at det er grundlæggende, når du driver bank. Det er det vi lever af at tage kreditrisiko. Så det vil altid i et pengeinstitut, af vores karakter, være den højeste prioritet. Kapitalrisiko vil så være nummer to i vores verden. Det kommer også an på, hvilket type pengeinstitut du kigger på. Hvis du tager f.eks., tager Goldman Sachs, så vil de jo nok ikke nødvendigvis have kreditrisiko, som den højeste, men derimod markedsrisiko fordi de er sådan en brokertype lignede virksomheder, som er fokuseret langt mere på markedscorporate, virksomhedsovertagelser, corporate finance, og alle sådan nogle ting, så de vil have en anden risikoprofil. Men kigger du på et almindelige danske pengeinstitutter, så vil det, efter min mening, næsten altid være kreditrisiko, som har den højeste prioritet. Der er et andet trick, som du også skal være opmærksom på. Og det gælder til dels kreditrisiko, men i særdeleshed også operationel risiko. Der skal du være opmærksom, at her skelnes der mellem, hvad den iboende risiko er, og hvad den residual risiko er. Giver det mening?

C: Du må gerne uddybe det.

93
94 M: Hvis du ser på de iboende risici, så kigger du på risikoen før vi indfører nogle
95 kompenserende foranstaltninger. Hvis du f.eks. ser på traditionelle udlån, der kan være en
96 kæmpemæssig risiko i det, men hvis du så laver noget løbende opfølgning på det. Du holder
97 nøje øje med, hvordan udviklingen i kundernes økonomi mm., så kan du ende med en risiko,
98 som faktisk er lavere fordi du faktisk laver nogle risikoafdækkende foranstaltninger. Så der er
99 også en vinkling på der hedder, hvad er min risiko før jeg gør noget, og hvad er min risiko
100 efter jeg har gjort noget. Og den kan også være væsentlig forskellig.

101
102 C: Og det er så en form for todeling af operationelrisiko?

103
104 M: Ja, det gælder sådan set alle risikotyper. Du kan også sige, hvis jeg indgår en swap med en
105 kunde, fordi han gerne vil sikre den tiårige rente, så laver jeg en tiårig renteswap med ham.
106 Hvis jeg ikke afdækker den forretning, så har jeg en potentiel stor markedsrisiko på den. Men
107 får jeg afdækket den forretning, så har jeg stort set ingen markedsrisiko tilbage. Jeg har måske
108 en kreditrisiko på kunden, men jeg har ingen markedsrisiko tilbage. Det er typisk, hvad den
109 iboende risiko indebærer. Iboende risiko er meget stor, hvis ikke du laver nogle
110 risikodæmmende foranstaltninger for at dække det, så får du en meget stor risiko, så man skal
111 også kigge på billedet og sige, jamen hvad er det for et risikobillede jeg har før jeg laver nogle
112 interne retningslinjer og før jeg laver nogle kompenserende risikoafdækkende handlinger, og
113 hvad er risiko bagefter? Det er jo sådan set det billede, som vi bruger en del tid på at kigge på,
114 for det der jo er interessant for os er at finde alle de steder, hvor vi har høje risiko, og finde ud
115 af, hvilke kan vi afdække, hvilke vil vi gerne have tilbage og, hvad er det for nogen vi føler vi
116 kan leve med. Der kan du sige, der er det jo egentlig de tilbageværende risici, hvis man kan
117 sige det, som vi forsøger at leve af. Det er en anden vinkel på det. Og som jeg husker
118 spørgeskemaet, så var der ikke ret mange overvejelser omkring det her med, hvad de iboende
119 og residual risiko. Hvis du kigger på R16 i pdf-filen, der skriver du at modparter i
120 derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får dårlige kreditvurdering. Det er et udtryk
121 for, at der har du en høj iboende risiko, fordi det risikoscenarie du har her, er typisk noget,
122 som man vurderer, som er meget høj, men det man altid gør i derivathandler, er at stille en
123 form for sikkerhed, for at udviklingen i markedsværdien, der er ved derivathandlen. Det vil
124 sige, at hvis jeg laver en derivathandel med en modpart, så skal han stille en sikkerhed for
125 mig, hvis markedsværdien udvikler sig i min favør og hvis markedsværdien udvikler sig i
126 hans favør, så stiller jeg sikkerhed over for ham. Så det vil sige, at din residual risiko er stort
127 set nul, fordi du har afdækket den risiko, der kunne være i produktet. Forstår du, hvad jeg
128 mener?

129
130 C: Ja, jeg følger dig.

131
132 M: Det er et udtryk for, at du vil nedvikle risikoen på det område, selvom du umildbart
133 tænker, at der her er en høj risiko. Men har du risikoafdækkende foranstaltninger, så ender du
134 med at have en lav risiko. Det kan være medvirkende til at sige, hvad er det du kigger på.
135 Kigger du på dem før du har afdækket det, eller efter du har afdækket det? Det samme gør sig
136 gældende for R18, det vil sige man har afgivet instrukser om at overføre penge eller
137 værdipapir til en modpart og denne modtager leverer ikke modydelsen. Det man typisk gør,
138 når man laver sådanne transaktioner, så har du det en delivery vs. payment. Dvs. at den du
139 udveksler først pengene, når du får værdipapirerne. Det som VP f.eks. gør de sørger for, at de
140 her ting sker simultant, sådan der ikke er nogen risiko ved transaktionen. Det er derfor, når du
141 kigger på sådanne risici, så er det vigtigt i praksis at sige, hvad er det egentlig jeg har tilbage
142 af min residual risiko.

143

144 C: Så det kan være grunden til, at flere de valgte risici er vurderet lavere på risikokortet, da
145 det kan have været opfattet som residual risici og dermed afdækket?

146

147 M: Ja, typisk noget som R18 vil i dagens værdipapirmarked være stort set nul, fordi du har
148 næsten altid en delivery vs. payment, og det vil sige du har meget få tilfælde, hvor der kan
149 opstå problemer med det.

150

151 C: Hvis vi lige prøver at rette fokus over imod COVID19 situationen, så har vi kunne se, at
152 effekterne efter finanskrisen, at flere banker ikke har haft tilstrækkelige aggressive stresstest
153 og scenarieanalyser. Hvor enig i er du i det her udsagn?

154

155 M: Det tror jeg da sådan set er rigtigt, at de her stres scenarier, som bankerne har lavet, slet
156 ikke har været stressede nok eller kraftige nok. Et af problemerne har været lidt, hvis du
157 kigger på nogen af de her risikomodeller som bruges, altså vi bruger X, men flere steder
158 bruges value at risk, så har de jo i høj grad undervurderet, hvor ofte sådan nogle black swans
159 indtræder, og det har jo være medvirkede til at man har undervurderet, hvor hårdt stress man
160 skal lægge ind i tingene, hvis du tror det her er noget der sker én gang hvert hundrede år, men
161 derimod er noget der sker én gang hvert tiende år, så skal du tillægge nogle andre stress
162 værdier. Det er den fejl, jeg tror der er sket mange steder. Man har undervurderet de her
163 voldsomme effekter.

164

165 C: I forhold til jeres bank, hvordan har i forberedt nok til at kunne stå imod en ny krise, som
166 COVID19 bringer med sig?

167

168 M: Ja, altså det føler vi egentlig, at vi har. Det er klar det som er det helt afgørende er, det
169 kommer meget an på, hvordan du er branchefordelt. Du kan sige, at coronakrisen rammer
170 meget forskelligt på forskellige brancher. Så du kan sige, hvis du har haft meget turisterhverv
171 og restauranterhverv og lignende, ligger din branchefordeling på det, er det jo en af de ting,
172 som du ligeledes din risikostyring, hvordan din branchefordeling er. Der kan du sige for vores
173 pengeinstitut, der har vi en høj andel af byganlæg og mange håndværksmæssige erhverv. I
174 første omgang har de jo ikke været hårdt ramt af corona, derfor har vi ikke vurderet det så
175 hårdt for os endnu, men det kommer jo meget an på, hvordan den her second round effekter
176 kommer efter corona, for nu begynder vi at se anden bølge af det. Nu begynder landbruget at
177 blive ramt, fordi oliepriserne falder og det betyder bioethanol falder og det betyder, at
178 markedsprisen på korn falder. Det betyder, at prisen på svine og oksekød falder, fordi man
179 ikke efterspørger sammen dyre udskæringer længere, så det bliver sådan en løbende og
180 second round effekter, som bliver sværere at forudsige. Du er tilbage ved kapitalrisikoen fordi
181 kapitalrisikoen er der, hvor det hele aflejrer sig. Det er her du kan sige, at jo mindre kapital du
182 har jo mere følsom er du for sådanne kriser her. Det er derfor kapitalrisikoen typisk vil vægte
183 højest for pengeinstitutter.

184

185 C: Har i ændret eller tilføjet nogle former for procedure eller handlingsplaner her efter
186 corona?

187

188 M: Ja i høj grad, men det kommer an på, hvad du mener. Typisk har det været noget mere
189 praktisk, hvor folk har arbejdet hjemme, og vi spredt medarbejderne og sådan noget. Så det
190 går mere på den fysiske og til dels operationelle tilgang til tingene. Og vores system setup.
191 Det er den vej rundt vi har kigget på tingene. Og så har vi gjort det, at vi har lavet en sådan
192 generelt tilbud til alle vores kunder om, at de kan få ydelsesoverspring på deres lån.

193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223

C: Efter finanskrisen, så man yderligere krav og stramninger fra finanstilsynet. Forventer du lignende efter COVID19?

M: Nej, nu var der det ved finanskrisen, at det var en finansiell krise, som medførte en masse reaktioner i finansmarkederne, som man ikke havde forudset. På finansmarkedet, så er der typisk en sammenhæng mellem de forskellige markeder. Typisk har pengemarkedet sammenhæng over til obligationsmarkedet, som har sammenhæng over til realboommarkedet, som har en sammenhæng over til markedet for commercial papers og sådan noget, og de sammenhænge blev nedbrudt under finanskrisen, så markederne havde ikke længere sammenhænge og der var masser af arbitrære muligheder i markedet. Det ser man jo ikke i denne krise for denne krise er mere en realøkonomisk krise, hvor der sker noget i realøkonomien og ikke en finansiellkrise, så det er begrænset, hvad der kan være af ting, dog kan man sige, at det sagtens kan betyde, at man begynder af inddrage andre parametre i sin risikobetragtning og sine stres scenarier, lige pludselig skal du lave nogle second side, og hvad gør vi, hvis vi ikke kan komme ind i banken og hvad gør vi hvis medarbejderne pludselig ikke er tilgængelige, så det giver nogle andre overvejelser.

C: Sådan afslutningsvis, hvordan tror du fremtiden for risikostyring og håndtering kommer til at se ud?

M: Den er sådan lidt svær og svare entydigt på, men der er ingen tvivl om, at hele risikostyringsområdet, kapitalkravsområdet og complianceområdet er noget, som vil kræve yderligere ressourcer. Det vil være en stor belastning og en omkostningstung proces. Det vil være endnu mere omkostningstung fremover. Og især når du kigger på det, i forhold til den iboende risiko og residual risiko. Det der ligger derimellem, er typisk bankens kontrolmiljø, og du vil se, at der vil komme større krav til det kontrolmiljø, sådan at du i højere grad vil blive i stand til at håndtere, overvåge og rapportere på din risiko, og i højere grad kunne dokumentere, hvordan du følger op på dem.

C: Det var, hvad vi havde at spørge om. Mange tak for din deltagelse. Det sætter vi stor pris p

15 Bilag 2: Interview Sparekassen Balling

Interviewede: Sparekassen Balling (S) – Compliance ansvarlig

Interviewer: Christopher Boye Hansen (C)

1 C: Jeg vil gerne sige tak, fordi du vil deltage i det her opfølgende interview. Det sætter vi stor
2 pris på.

3
4 S: Jamen, det vil jeg gerne. Jeg har selv stået i situationen og ved, hvor vigtigt det er, at der er
5 nogen der gider deltage.

6
7 C: Ja, det er meget vigtigt. Fantastisk. Interviewet vil tage udgangspunkt i de besvarelser vi
8 har fået fra spørgeskemaundersøgelsen og dem skal vi bruge til at forklare og/ eller
9 underbygge de konklusioner vi har draget herfra. Har du den liste fremme med risiciene, som
10 vi har sendt til dig?

11
12 S: Yes, det har jeg.

13
14 C: I spørgeskemaundersøgelsen ser vi, at de udvalgte risici ikke har en særlig stor påvirkning
15 på bankerne økonomisk eller har en stor sandsynlighed for at indtræffe. UD fra de risici vi har
16 med i undersøgelsen, hvordan vurderer du deres relevans for branchen?

17
18 S: Nu dem der er på den liste, jeg har fået, der vil jeg sige at det kommer an på, hvor man er
19 henne af tidsmæssigt, men hvis vi tager udgangspunkt i situationen som den er nu, så vil jeg
20 sige at den primære er kreditrisiko og den er der egentlig hele tiden. Grunden til at jeg siger
21 det der med lige nu, er fordi likviditetsrisikoen også kan være meget kritisk, men stor set alle
22 pengeinstitutter har bare masser af likviditet lige nu, så derfor ser jeg ikke det som en risiko i
23 øjeblikket.

24
25 C: Er der andre risici, som du mener vi mangler at inddrage i den her undersøgelse.

26
27 S: Ikke lige, hvad jeg har tænkt over nej.

28
29 C: Hvad tænker du er grunden til, at spørgeskemaundersøgelsen ikke har flere risici, som
30 viser sig truende på vores risikokort?

31
32 S: Jeg tror det er fordi, at vi havde Finanskrisen der for 12 år siden er det vel snart, den har jo
33 gjort at kravene til pengeinstitutterne er blevet meget skærpet og derfor er blandt andet
34 kapitalen er der store krav til. Det har i garanteret læst alt muligt om i forbindelse med jeres
35 arbejde. Og jeg tror, at det er det der gør, at man siger, at nu er vi så godt polsteret
36 kapitalmæssigt, fordi det var det der var faretruende tidligere. Det var om man havde kapital
37 til at drive sin forretning. Og det er der selvfølgelig også nu der er lidt truet af nu, men det er
38 så få i forhold til, hvad det var engang. Der må jeg sige, at corona ikke har gjort noget godt og
39 jeg tror, hvis spørgeskemaet blev sendt ud nu, så ville i få et lidt andet billede end tidligere.

40
41 C: Vi ser i spørgeskemaundersøgelsen en forskel på valg af prioritet omkring risikotype. Jeres
42 prioritet var det kreditrisiko, der blev valgt som første prioritet. Hvorfor?

S: Det er fordi vores kreditbog, det er jo altafgørende for at kunne drive forretning. Altså kunderne er vores eksistensgrundlag og man kan sige, at hvis dem der sidder og tager kunderne ind, hvis de gør det med hovedet under armen og hvis de ikke laver en ordentlig kreditvurdering, så er det et spørgsmål om tid før man ikke har råd til det længe, fordi hvis vi begynder at tabe penge på en stor del af de kunder vi har, så har vi lige pludselig ikke nogen forretning længere. Så derfor vil jeg sige, at det er, absolut er vores eksistensgrundlag. De andre risici er der selvfølgelig også. Nu er vi et lille pengeinstitut og derfor er sådan noget som markedsrisiko f.eks. Er ikke kæmpe stor hos os og det er blandt andet fordi, at vi ikke tilbyder sådan nogle eksotiske ting rente og valutaswap, hvad andre folk ellers kunne finde på at gøre, fordi det har vi simpelthen ikke kompetence til. Alt vores håndtering af funds det er outsourcet og alle kundehandler af værdipapir det foregår igennem Sparekassen Kronjylland, så på den måde giver det ikke voldsomme store risici i forhold til kreditrisikoen.

C: Hvis vi kigger lidt nærmere på hele coronasituationen. Vi havde selvfølgelig hele finanskrisen, som rystede hele banksektoren, da brugen af stress tests og scenarieanalyser viste sig ikke, at være tilstrækkelige aggressive før krisen, hvor enig er du i dette?

S: At det ikke var tilstrækkeligt før finanskrisen?

C: Ja, lige præcis.

S: Det kan jeg godt være enig i. Det er på den baggrund af man kan sige, at kravene til kapitalen tidligere var noget lempeligere end de er nu. Jeg synes så, at de er for skærpede nu. Jeg synes der er for store krav, men et eller andet imellem, hvordan kravene var før finanskrisen og hvordan de er nu, er i min verden det mest optimale for branchen.

C: Nu siger du, at der er for store krav, er det nogle specifikke områder, hvor du mener det gør sig gældende eller er det generelt?

S: Det er kapitalkravene. Og det kan man sige, at nu her med corona, der har de lempet lidt, fordi der er konjunkturudligningsbufferen, som de har fjernet. For vores vedkommende er det 1 procentpoint, og det man sige, at nu har vi en god kapital og har stor overdækning, så vi kunne sagtens klare det, men der er nogle pengeinstitutter, hvis de bliver hårdt ramt på corona, så vil det også påvirke deres kapital og hvis de så skal leve op til meget høje krav på kapitalen, så kan det blive svært. Der er lagt så mange tillæg på, at der er jo en kontracyklusbuffer og den der konjunkturudligningsbuffer og nettillæg, som er lagt oveni det normale kapitalkrav og det er det jeg mener, at jeg synes, er lige rigeligt at lægge på.

C: Hvordan mener i, at i var forberedt på at modstå en ny krise.

S: Der mener jeg, at vi er godt rustet og det mener jeg fordi vi havde tilsynsbesøg i efteråret, hvor de var igennem en meget meget stor del af vores kreditbog, og havde ikke nogen væsentlige bemærkninger til den, så vi har egentlig en god kreditbog og derudover, som jeg sagde før, at vores kapital den er meget stærk. Så det er jeg ikke så bekymret for, at vi nok skulle kunne komme igennem. Det vil blive hårdt. Det vil det for alle pengeinstitutter, men jeg tror på, at vi vil kunne klare det.

C: Havde i nogle handlingsplaner eller procedure klar, eller er det alene på baggrund af en godt rustet kapital, at vi er klar?

94 S: Vi har en genopretningsplan. Det er et lovkrav der er. Jeg ved ikke, hvor meget i er inde i
95 alle de ting der rører sig på pengeinstitutter, men der er krav om at man skal indsende en
96 genopretningsplan til finanstilsynet en gang om året. I den der er der nogle grænseværdier,
97 men nogle røde og nogle gule lygter, sådan at hvis man rammer den gule, så skal bestyrelsen
98 til at overveje, hvad vi kan gøre i nogle givende situationer. Mangler vi noget kapital kan vi så
99 gå ud og få nogle flere **garanter** til at skyde nogen penge i eller kan vi gå ud og hente noget
100 supplerende kapital. Det er nogle af de ting som er liste under genopretningsplanen og
101 kommer vi så så galt afsted af vi ud til det vi har sat til vores røde lys, så skal vi gøre noget,
102 altså så skal vi forsøge at gøre noget af det vi har beskrevet i genopretningsplanen. Og vi
103 ligger meget langt fra vores grænser nu, så derfor siger jeg, at vi ikke er så bekymret for at vi
104 nok skal klare os igennem. Der er mange pengeinstitutter, som har både supplerende og
105 hybrid kapital og det har vi ingenting af, så det vil vi jo kunne tage som næste step, hvis vi
106 kom i bekneb på kapitalen.

107 C: Nu siger du, at i har nogle gule og røde lygter, som kan sætte forskellige ting i gang. Hvad
108 kunne det være?

109
110 S: Det kan være, hvis ikke vi har likviditet nok. Der er et krav til, hvor meget likviditet vi skal
111 have i et pengeinstitut. Du må ikke lige spørge mig om deltaljerne i det. Det kan jeg ikke
112 huske på stående fod. Men der er et krav om, at der skal være en overlægning af likviditet på
113 100%, der siger vi så med vores røde og gule lys, at der skal vi i stedet for 100%
114 overdækning, så hvis vi kommer ned på kun at have 140%, så har vi stadigvæk 40% fra
115 lovkravet, men det er der, hvor vi siger, at så skal vi til at gøre noget og lige nu har vi en
116 overdækning på ca. 490%, så derfor siger jeg, at vi er langt fra grænseværdierne.

117
118 C: Hvilke forventninger har du til yderligere krav eller stramninger, som følge af COVID-19?

119
120 S: Jeg håber ikke, at der kommer yderligere skærpede krav, men nu kan man aldrig vide.
121 Altså tilsynet kommer med mange sjove ting og der kommer også noget fra EU, men jeg tror
122 ikke, at der er nogen som kan rigtig spå om det. Altså vi har ikke rigtig set effekten endnu, er
123 min vurdering. Der skal vi henover 2020 regnskaberne for at se, hvor slemt det er på i hvert
124 fald erhvervskunderne. Man kan sige, at de lønmodtagere, altså de privatkunder vi har, som
125 måske har mistet deres arbejde pga. COVID19, de er jo stadigvæk i en fase, hvor de får løn i
126 opsigelsesperioden, så det vil også først, når vi kommer hen på efteråret at vi vil kunne se
127 effekten af det. Vi har lavet sådan en liste, hvor vi kan følge med i, hvor mange kunder der
128 henvender sig for at få hjælp pga. covid19 og det er ganske få, som har gjort det indtil videre
129 og det er også det jeg hører, vil nogle af vores kollegaer, at de ikke bliver bombaderet af
130 henvendelser på folk, der ikke klarer den. Der vil selvfølgelig komme nogle konkurser. Det er
131 der slet ingen tvivl om, men jeg tror at de hjælpepakker der er, de går ind og hjælper et langt
132 stykke hen ad vejen. Så tror jeg også, at der mange både private mennesker og virksomheder,
133 der i forvejen havde en god økonomi inden covid19 kom til Danmark.

134
135 C: Du nævner selv kort noget omkring deres erhvervskunder. Hvordan ser jeres
136 branchefordeling ud?

137
138 S: Vi har en stor overvægt af privatkunder. Så vi har 23% på erhverv, hvoraf de 11% er
139 landbrug. Så vi er ikke voldsomt eksponeret på erhverv og der er ikke ud over de 11% på
140 landbrug, så er der ikke nogen branche, der er tung.

141
142 C: Har i foretaget nogle ændringer som ekstra forholdsregler og procedure, som følge af
143 COVID-19?

144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167

S: I forhold til vores kunder eller, hvad tænker du?

C: Ja, i forhold til jeres kunder eller, hvordan i går til risikostyring på?

S: Kreditmæssigt der har vi ikke på sin vis ændret noget, fordi det setup vi har, det mener vi egentlig er godt nok og hvis vi følger de retningslinjer vi har i vores kreditpolitik, så vil vi køre det videre uændret. Så vil der måske være noget, igen jeg tror ikke vi har set effekten af COVID-19 endnu, men hvis de bliver dårligere, så vil kreditpolitikken gøre, at så skal vi også kigge på det med nogle andre øjne og vi vil hjælpe alt det vi kan på grund af dem, som bliver ramt af COVID-19, men vi vil ikke ændre på den måde vi kreditvurderer vores kunder.

C: Her afslutningsvis, hvordan tror du fremtiden for risikostyring og håndtering kommer til at se ud?

S: Jeg tror det er noget der bliver stadig mere og mere fokus på. Man kan se, hvis i kigger på nogle branchetal og ser, hvordan det har været med antal medarbejdere i de forskellige pengeinstitutter på risikostyringsområdet og compliance for den sags skyld, så er det eksploderet. Der er rigtig mange der beskæftiger sig inden for det felt og det tror jeg ikke bliver mindre med tiden, tværtimod.

C: Det var det vi havde. Mange tak for din besvarelse.

S: Det var så lidt. I må sige til, hvis der er andet jeg kan svare på.

16 Bilag 3: Interview Basisbank

Interviewede: Basis Bank – Chef Risk Officer (B)

Interviewer: Christopher Boye Hansen (C)

C: Interviewet vil tage udgangspunkt i de besvarelser vi allerede har fået fra spørgeskemaundersøgelsen og vil bruge det i håb om at kunne forklare eller underbygge de konklusioner, som du har kunne drage herfra. Har du listen over risici fremme, som vi sendte til dig?

B: Det kan du tro.

C: perfekt, så tænker jeg vi springer ud i det.

B: Du kører bare på.

C: Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at de udvalgte risici ikke har særlig stor påvirkning af bankerne økonomisk eller bliver vurderet til at have særlig stor sandsynlighed for at indtræffe. Hvordan vurderer du spørgeskemaundersøgelsens risici og deres relevans for branchen?

B: I allerhøjeste grad har det relevans, så jeg tror det skal sættes i en kontekst af, at basisbank er en forbrugsbank i meget stor udstrækning. Der er nogle enkelte ting på de her risici, som jeg ikke mener er relevante endnu, som det var tilbage i år 2009 og meget af det rammeværk som vi har fået bygget op er jo med meget stærk inspiration herfra, hvor det var at det her med at bankrun og være bange for sin likviditet det var allerhøjeste prioritet, er det, der handler om, at man havde en god gammeldags indlån og den krise nu med corona, ser vi i meget højere grad drejer sig om kapital og at folk kan underbygge de lån, som de har taget. Så det er lidt en anden type og det er heller ikke kreditrisici på samme måde. Så når det er jeg tillader mig at sige, at likviditetsrisikoen er ikke en risiko på samme måde for os i dag som for ti år siden og som den var for banker generelt for ti år siden. Så er det en forandring på markedet, fordi penge ikke koster noget at have stående, faktisk tværtimod er der negative renter med at have penge stående. Så da vi kørte vores likviditetsopgørelse og sendte den ind til Finanstilsynet, så ringer de til os og spurgte om vi ikke havde lavet en fejl, fordi vi havde 4000% i overdækning, som skal ligge på de 100%. Det er bare et resultat, som vi kan sige ikke rigtig gør nogen forskel, hvor mange penge vi har stående. Altså vi sørger selvfølgelig for, at vi kan booste nok og har likviditet nok, så vi er sikret af med forskellige lånetyper, men den risiko er ligesom elimineret og er bygget til det. Pengene forsvinder ikke på samme måde mere.

C: Er der andre risici, som du mener vi mangler at skulle have inddraget i spørgeskemaundersøgelsen?

B: Nej, men jeg vil sige at for os er det primært sådan set, hvis man skulle tage de tre andre altså marked-, kredit- og operationel risiko, er de spændende at dykke ned i, fordi markedsrisikoen ser vi nu kva coronakrisen, hvor markedet opfører sig, som kommet fra en lang optur og det gør jo, at de penge som vi har stående i værdipapir, som ellers har været sikre, og som har været rigtig kedelige og lange og obligation og store selvskaber og sådan noget, selv disse er begyndt at pluttre, som vi ikke har set i hvert fald i den tid som jeg har

været her i banken, der har vi jo næsten været ude og regulere på sidste cifre, hvis der har været nogen. For bare at tage dem i rækkefølge. Operationel risiko synes jeg er noget, som til trods for det arbejde, der har ligget, er generelt noget som kontinuerlig altid kunne bruge et løft og noget som skal indarbejdes og er på mange måder, for mig, en kvalitetssikring af arbejdet i mange banker. Den synes jeg altid man skal huske, men ultimativt som er det sidste og som altid er den største og som altid skal være den største er kreditrisiko. Så jeg synes det er spot on at bruge krudt på den og så diskutere man, hvordan sørger man for at bankerne bliver bedre til at diskutere de risici, som de står overfor. Hvis i kigger på storbankerne, så har de jo måske også sådan mere demonstrativt, og også for at sørge for et godt resultat på et senere tidspunkt, foretaget en meget stor "vi tager chancen" så at sige, hvor vi går ind og vurderer hvilke kunder, vi tror på at betale penge tilbage, og det er jo i bund og grund vores forretningsmodel og det er hvor vi nogen gange gætter rigtigt og nogen gange gætter forkert og det er den risiko, hvor vi skal blive bedre til at gætte og for at blive i den terminologi, så vil det jo kun være godt for os. Så den der kreditrisiko, hvis vi kunne minimere den på en eller anden måde, så vil det jo være en fantastisk løsning og dermed sagt at sige, at det er den risiko vi gerne vil tage. Vi har jo ikke lyst til at tage den risiko, hvor it-systemet går ned og vi vil kunne tabe vores penge. Som der ligger under det operationelle, så på den måde, så skal kreditrisikoen være den største, for det er den, hvor vi tjener penge og ligger til grund for hele boksen.

C: Effekterne fra finanskrisen, kom bag på flere banker, da brugen af stresstests ikke var tilstrækkelige aggressive før finanskrisen, hvor enig er du i det?

B: Enig, og tilsynsdiamanten, som er kommet på baggrund af Finanstilsynet eller på baggrund af finanskrisen er jo nok på mange punkter et rigtig godt værktøj og har gjort bankerne meget mere robuste, jeg kan jo sige, at jeg jo på afstand som bankmand, at man ikke rigtig er stoppet igen de sidste ti år og klandrer bankerne for alt muligt også det synes jeg jo også, man ser i den nye krise, hvor finansministeren er ude og påpege, at bankerne skulle være mere åbne for at låne mere ud, men hvor vi jo langt hen af vejen er en reguleret virksomhed. Vi kan jo ikke bare sætte prisen på penge ned, som om det var gummistøvler, fordi sådan hænger det ikke sammen. Der er rigtig mange krav, som skal tages hensyn til og bl.a. også kapitalkrav, men på den måde man har bygget banksystemet op på tidligere, hvor man kan bygge finansielle institutter, som egentlig ikke skulle underbygges med kapital eller som sådan kunne forsvinde efterfølgende, som bl.a. det man så på ejendomsmarkedet i USA, hvor man byggede finansielle institutter ved siden af, vi så det så kunne gjorde det, som bare kunne pustes op, som så når det kollapsede, så var der ingen kapital i bunden til egentlig at dække alle de udlån, der var. Ikke det hele er der blevet ryddet op i og har gjort sektoren manglen på robusthed. Det der egentlig sker, er at bankerne bliver en sjov størrelse og det ender egentlig med, at det er kunderne, som så skal betale for det her og nu, så det bliver sådan en form for fællesforsikring. Når det er pensionskasserne, der ejer bankerne så i sidste ende, så kommer pengene jo hjem på en måde, ikke?

C: Du nævner selv det med at banksektoren er blevet mere robust, hvis vi vender blikket hen imod den nuværende krise, hvordan følte i jer forberedt på det?

B: Jamen egentlig, så det største problem for os, var ikke os selv. Når det er regulerede virksomheder, fordi det jo sådan et sammenskudsgilde på struktur, så for os bliver det jo en udfordring, ikke på den korte bane, fordi på mange af de folk som bliver sendt hjem med det samme, så kan vi jo se, at de har mulighed for at betale deres første og anden regning, som vi kan se i vores regnskab nu, så det er jo ikke der problemer kommer, men det som er vores

95 bekymring er faktisk, at det bliver sådan et forsinket resultat af det. Hvad er det der sker efter
96 sommerferien, når vi kommer på den anden side og sommerferiepengene er brugt og
97 børnepengene er brugt for maj måned og de efterfølgende måneder, kommer pengene så igen?
98 Man kan sige, at den gældsforpligtelse som de har som så skal passe i september og oktober
99 kommer den så til at holde? Og det er nok den som er den største bekymring, og så kan man
100 sige at når samfundet stopper op, så stopper salget også og det smitter selvfølgelig også af på
101 os, men det er jo sådan en lavere indtjening og ikke som sådan et tab.

102
103 C: Har du nogle forventninger til, at der kommer yderligere krav eller stramninger som følge
104 af krisen?

105
106 B: Ikke på sektoren generelt, men jeg tror sektoren generelt kommer at opleve de stramninger,
107 som bliver diskuteret allerede nu som p-loft og bankskat og de ting, men som afløber af
108 covid19, har jeg ikke en forventning at der sker noget specifikt på sektoren at der kommer
109 sådan et covid19 tillæg pandemi diskussion. Der bliver nok noget om operationel risiko, at
110 forventningen af operationelle risici og grænsen, hvordan bankeren er lavet beredskabsplan,
111 kommer til at og være en ting, men det er ikke noget som kommer til at koste, det bliver
112 måske mere et krav som tilsynet tager på sig og siger, vi vil gerne se, hvordan i har bygget
113 jeres beredskabsplan og hvordan i har taget højde for det.

114
115 C: Har i foretaget nogle ændringer som følge af covid19?

116
117 B: Beredskabsplanen er helt klart blevet opjusteret og blevet pudset af. Man kan sige, at det
118 med at flytte folk hjem og at man kan arbejde, hjemmefra har jo været en ting, som vi også
119 skal omstille os til. Vi har ikke været klar på det omfang som det kom så hurtigt, man sige at
120 det var ikke så meget præget af sygdommen, men præget af reguleringen på området, så der er
121 vi helt klart måtte opjustere. Jeg må sige, at jeg ikke tror, at hvis nogen ved deres fulde fem
122 havde foreslået dette vil ske november og nu skal i prøve og høre, vi lukker landet i to
123 måneder, hvor ingen kommer uden for en dør, det skal vi være forberedt på, så vi skal lige
124 have købt en masse computere, så var alle nok blevet grinet ud af lokalet, men virkeligheden
125 er jo noget andet.

126
127 C: har i ændret noget i forhold til jeres kunder? Eller i forhold til risikostyringen?

128
129 B: Nej, vi har taget en hensættelse i forhold til at der kommer en yderligere påvirkning og
130 lavet et skøn på den del i forhold til kommende tab efter sommeren, så på den del ja, i
131 processor ikke i større udstrækning. Vi sammenholder ydelsen som vi hele tiden har gjort. Så
132 kan man sige at det har jo selvfølgelig den konsekvens, at hvis nogen som i går havde et
133 arbejde, men som har mistet det i dag, så gør det jo det, at deres grundlag for en
134 kreditvurdering bliver anderledes og det er jo sådan det der styre det. Men ikke et decideret
135 nyt tiltag, det er bare sådan man plejer.

136
137 C: Hvordan vil i beskrive jeres branchefordeling af jeres kunder?

138
139 B: Vi har kun privatkunder, så vi laver kun danske privatkunder og dansk cvr kunder, så vi
140 har ikke noget der. Der, hvor vi har et forhandlernetværk i midten, som så suppleres af
141 privatkunder, er faktisk det eneste led, hvor der minder om det. Men her er der ingen
142 ændringer heller ikke på privatkunder.

144 C: Afslutningsvis, vil vi gerne høre, hvordan du tror fremtiden for risikostyring kan komme til
145 at se ud.

146
147 B: Jeg tror jo at det kommer til at blive så over tid, men så skal vi nok et par år længere
148 fremme, der bliver sådan en tre ben i det. Der er en kreditrisiko, som fortsætter med at være
149 det rendyrkede område, som det er nu. Så kommer operationel, markeds- og likviditetsrisiko,
150 som kommer til at samle sig omkring enten specifik risikostyring eller også så får CFO'erne
151 også noget af det, men det bliver en del stærkere end det er i dag og det kommer nok til at
152 have samme rejse som compliance havde for en fire-fem år siden, hvor det var det gik fra at
153 være en lille smule regel efterlevelse af markedsgangen til at blive sådan en håndfuld jurister,
154 som sidder de fleste i hvert fald de fleste steder.

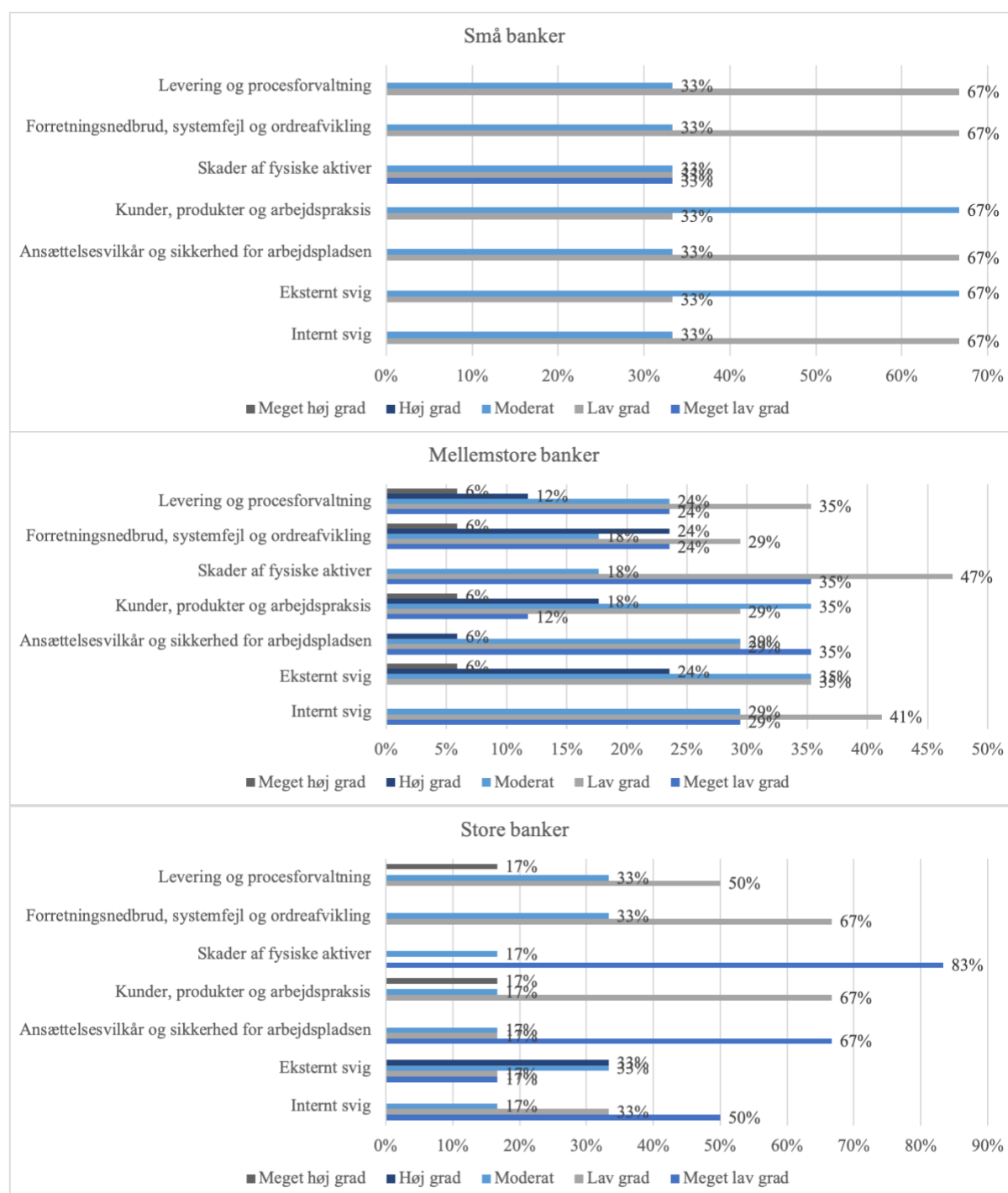
155
156 C: Det var det vi havde, tak for din deltagelse.

157
158 B: Det var så lidt.

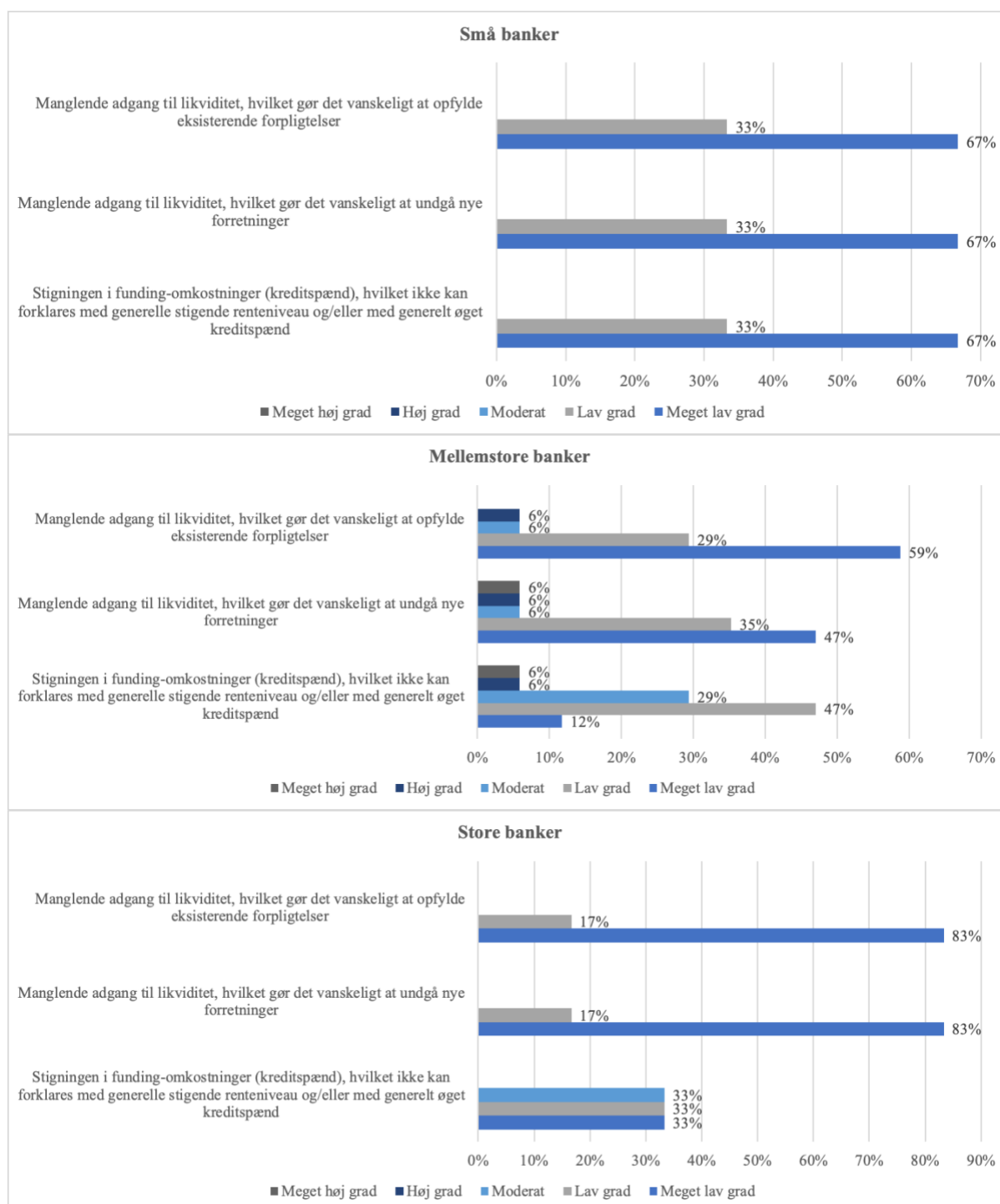
17 Bilag 4: “Hvor ofte håndteres risikostyring?”



18 Bilag 5: Sandsynlighed for operationelle risici



19 Bilag 6: Sandsynlighed for likviditetsrisici



20 Bilag 7: Spørgeskemaundersøgelse

Vi er to studerende, i gang med vores 10. semester på Cand.Merc. Økonomistyring, og er i den forbindelse i gang med at skrive vores speciale "Risikostyring hos danske pengeinstitutter". Derfor har vi udarbejdet følgende spørgeskema, som skal belyse vores problemstilling. Spørgeskemaet tager ca. 10 min.

På forhånd tak for din besvarelse.

/Christopher Boye Hansen & Nanna Habekost Rounborg

Hvad er navnet på din arbejdsplads?

- (2) ☐ Danske Bank A/S
- (3) ☐ Jyske Bank A/S
- (4) ☐ Sydbank A/S
- (5) ☐ Nykredit Bank A/S
- (6) ☐ Spar Nord Bank A/S
- (7) ☐ Arbejdernes Landsbank A/S
- (8) ☐ Ringkjøbing Landbobank A/S
- (9) ☐ Saxo Bank A/S
- (10) ☐ Sparekassen Kronjylland
- (11) ☐ Sparekassen Sjælland-Fyn A/S
- (12) ☐ Lån og Spar Bank A/S
- (13) ☐ Sparekassen Vendsyssel
- (14) ☐ Vestjysk Bank A/S
- (15) ☐ Jutlander Bank A/S
- (16) ☐ Den Jyske Sparekasse A/S
- (17) ☐ Alm. Brand Bank A/S
- (18) ☐ Middelfart Sparekasse
- (19) ☐ Danske Andelskassers Bank A/S
- (20) ☐ Sparekassen Thy

- (21) ☐ Djurslands Bank A/S
- (22) ☐ Lægernes Bank A/S
- (23) ☐ Fynske Bank A/S
- (24) ☐ Frøs Sparekasse
- (25) ☐ Skjern Bank A/S
- (26) ☐ Grønlandsbanken A/S
- (27) ☐ Ekspres Bank A/S
- (28) ☐ Salling Bank A/S
- (29) ☐ Lollands Bank A/S
- (30) ☐ Kreditbanken A/S
- (31) ☐ Nordfyns Bank A/S
- (32) ☐ Mekur Andelskasse
- (33) ☐ Totalbanken A/S
- (34) ☐ Møns Bank A/S
- (35) ☐ Basisbank A/S
- (36) ☐ Sparekassen for Nr. Nebel og Omegn
- (37) ☐ Broager Sparekasse
- (38) ☐ PenSam Bank A/S
- (39) ☐ Dragsholm Sparekasse
- (40) ☐ Rise Flemløse Sparekasse
- (41) ☐ Frørup Andelskasse
- (42) ☐ Hvidbjerg Bank A/S
- (43) ☐ Langå Sparekasse
- (44) ☐ Sparekassen Balling
- (45) ☐ Rønde Sparekasse
- (46) ☐ Folkesparekassen
- (47) ☐ Frøslev-Møllerup Sparekasse
- (48) ☐ Andelskassen Fælleskassen
- (49) ☐ Sønderhå-Hørsted Sparekasse
- (50) ☐ Fanø Sparekasse
- (51) ☐ PFA Bank A/S

- (52) ☐ Klim Sparekasse
- (53) ☐ Borbjerg Sparekasse
- (54) ☐ FASTER Andelskasse
- (55) ☐ Sparekassen Den lille Bikube
- (56) ☐ Leasing Fyn Bank A/S
- (57) ☐ Østervrå Andelskasse
- (58) ☐ Maj Bank A/S
- (59) ☐ Stadil Sparekasse
- (60) ☐ Lunar Bank
- (61) ☐ Facit Bank

Hvad er din stillingsbeskrivelse?

- (1) ☐ Bestyrelsesmedlem
- (2) ☐ CEO (Executive)
- (3) ☐ CFO (Financial)
- (4) ☐ COO (Operations)
- (5) ☐ CMO (Marketing)
- (6) ☐ CRO (Risk)
- (7) ☐ CHRO (Human resources)
- (8) ☐ Andet _____

I hvor høj grad er du enig/uenig med følgende udsagn omkring generelle risici i branchen for danske pengeinstitutter?

	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Interne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Eksterne faktorer har indflydelse på virksomhedens risikoprofil	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vi har mulighed for at påvirke eksternt opståede risici	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vi har mulighed for at påvirke internt opståede risici	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risici kan ikke påvirkes	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

I hvor høj grad er jeres virksomhed eksponeret over for følgende risici?

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Kreditrisiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Markedsrisiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Likviditetsrisiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Operationel risiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Rangér følgende risikotyper efter relevans for jeres virksomhed, hvor #1 er af yderste relevans.

	#1	#2	#3	#4
Kreditrisiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Markedsrisiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Likviditetsrisiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐
Operationel risiko	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐

Hvor stor sandsynlighed er der for, at følgende risici opstår for jeres virksomhed?

Kreditrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Tab på traditionelle udlån	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Tab for stillede garantier eller lånetilsagn	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At modparter i derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får en dårligere kreditvurdering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Udsteder af garantipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Man har givet instrukser om at overføre penge eller værdipapirer til en modpart og denne modpart ikke leverer modydelsen.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lavere værdi ved stillede sikkerheder	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Markedsrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
At værdipapirer ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændringer på pengemarkedsrenten og/eller valutakurser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lovmæssige ændringer på markedet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Likviditetsrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Stigningen i funding-omkostninger (kreditspænd), hvilket ikke kan forklares med generelle stigende renteniveau og/eller med generelt øget kreditspænd	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at undgå nye forretninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
vanskeligt at opfylde eksisterende forpligtelser					

Operationel risiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Internt svig	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksternt svig	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kunder, produkter og arbejdspraksis	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Skader af fysiske aktiver	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaftvikling	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Levering og procesforvaltning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

I hvor høj grad bliver jeres virksomhed økonomisk påvirket af konsekvenserne ved følgende risici?

Kreditrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Tab på traditionelle udlån	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Tab for stillede garantier eller lånetilsagn	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
At modparter i derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får en dårligere kreditvurdering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Udsteder af garantipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Man har givet instrukser om at overføre penge eller værdipapirer til en modpart og denne modpart ikke leverer modydelsen.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lavere værdi ved stillede sikkerheder	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Markedsrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
At værdipapirer ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændringer på pengemarkedsrenten og/eller valutakurser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Lovmæssige ændringer på markedet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Likviditetsrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Stigningen i funding-omkostninger (kreditspænd), hvilket ikke kan forklares med generelle stigende renteniveau og/eller med generelt øget kreditspænd	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at undgå nye forretninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at opfylde eksisterende forpligtelser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Operationel risiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Internt svig	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksternt svig	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kunder, produkter og arbejdspraksis	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Skader af fysiske aktiver	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaftvikling	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Levering og procesforvaltning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

I hvor høj grad kan følgende risici kontrolleres af jeres virksomhed?

Kreditrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Tab på traditionelle udlån	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Tab for stillede garantier eller lånetilsagn	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At modparter i derivathandel ikke opfylder deres betingelser eller får en dårligere kreditvurdering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Udsteder af garantipapir misligholder deres forpligtelser eller får en dårligere kreditvurdering	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Man har givet instrukser om at overføre penge eller værdipapirer til en modpart og denne modpart ikke leverer modydelsen.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lavere værdi ved stillede sikkerheder	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Markedsrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
At værdipapirer ikke kan sælges på det finansielle marked uden at påvirke prisen negativt	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændringer på pengemarkedsrenten og/eller valutakurser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lovmæssige ændringer på markedet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Likviditetsrisiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Stigningen i funding- omkostninger (kreditspænd),	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
hvilket ikke kan forklares med generelle stigende renteniveau og/eller med generelt øget kreditspænd					
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at undgå nye forretninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Manglende adgang til likviditet, hvilket gør det vanskeligt at opfylde eksisterende forpligtelser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Operationel risiko

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Internt svig	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksternt svig	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ansættelsesvilkår og sikkerhed for arbejdspladsen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kunder, produkter og arbejdspraksis	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Skader af fysiske aktiver	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreafvikling	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Levering og procesforvaltning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Hvem har hovedansvaret for risikostyring i jeres virksomhed?

- (1) ☐ Bestyrelsen
- (2) ☐ CEO (Executive)
- (3) ☐ CFO (Financial)
- (4) ☐ COO (Operations)
- (5) ☐ CMO (Marketing)
- (6) ☐ CRO (Risk)
- (7) ☐ CHRO (Human resources)
- (9) ☐ Andet _____
- (8) ☐ Vi har ikke en risikoansvarlig i vores virksomhed

Hvordan håndteres risikostyring i jeres virksomhed? Vælg gerne flere.

- (1) ☐ Risikospredning
- (2) ☐ Scenarieanalyse
- (3) ☐ Forsikring
- (4) ☐ Reaktivt
- (5) ☐ Beregner værdien af risiko
- (6) ☐ Tager højde for risici ved hjælp af nutidsberegninger
- (7) ☐ Tager højde for risici i budgetteringen
- (8) ☐ Forholdsregler og procedure
- (9) ☐ Med inspiration fra "Komitéen for god Selskabsledelse"
- (10) ☐ Andet _____

Hvor ofte håndteres risikostyring i jeres virksomhed?

- (7) ☐ Dagligt

- (8) ☐ Ugenligt
- (1) ☐ Månedligt
- (2) ☐ Hvert kvartal
- (3) ☐ Halvårligt
- (4) ☐ Årligt
- (5) ☐ Efter behov
- (6) ☐ Andet _____

I hvor høj grad er jeres virksomhed enig/uenig i følgende udsagn omhandlende

Finanstilsynets rolle ved danske pengeinstitutter?

	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Det påvirker jeres arbejde med risikostyring af kravene fra Finanstilsynet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kravene fra Finanstilsynet er tilstrækkelige	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kravene fra Finanstilsynet afspejler branchens aktuelle behov	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Vi søger deltagere til opfølgende interviews i forlængelse af spørgeskemaet. Rammerne omkring dette udarbejdes i fælleskab. Såfremt du har interesse i at deltage, bedes du angive din e-mailadresse og/eller telefonnummer i nedenstående felt.

- (1) ☐ Ja tak, jeg vil gerne deltage i et opfølgende interview. _____
- (2) ☐ Nej tak, jeg ønsker ikke at deltage yderligere.

Såfremt i ønsker at modtage det færdige speciale, bedes i udfylde nedenstående felt med mailadresse

(1) ☐ Ja tak _____

(2) ☐ Nej tak

Besvarelsen er nu fuldendt.

OBS! Tryk afslut for at indsende din besvarelse.

Tak, for din tid.