

IMPLEMENTERING AF EJENDOMSLÅN I SPAREKASSEN KRONJYLLAND

HD (FR) – Ledelse & Projektledelse

Sacha Skovmand Poulsen
sachapoulsen@hotmail.com, Studienr. 2009 1946
Vejleder: Jesper Raalskov
29. april 2011

English summary

In autumn 2008 a new word entered the entire world's lips - financial crisis. House prices fell significantly, investors pulled out of the market and the banks suffered ever greater losses on their customers. Many banks have fallen in the hard day of battle. In Denmark we have seen it with Roskilde Bank, Bank Trelleborg and in late February 2011 Amagerbanken. Many banks are back on track again. The war on interest rates - both deposits and loans - has started. A product that was very popular before the crisis was the mortgage loans. Mortgaging within 80% of property value, low interest rates and maturity of 30 years. Sparekassen Kronjylland (SK) has not had this product. I have therefore chosen to look at the economic consequences of introducing mortgage loans as well as the organizational changes that are necessary, if the product is implemented.

Legislation in Denmark consists mainly of 2 parts - the financial business act and the capital adequacy notice. They establish rules for how much capital banks must have and how they must calculate their risk. Finanstilsynet also introduced Tilsynsdiamanten in 2010, which is a framework for determining whether business is healthy or unhealthy in each bank. The Danish government has also introduced different bank packages in order to stabilize the Danish banking market.

SK is the largest guarantor savings bank in Denmark. Their primary market is in the eastern Jutland. In 2010 they expanded with 3 new branches.

SK has a capital solvency ratio of 16.1%, and their target is minimum 12%. Solvency is below the average for Finanstilsynet group 3, which SK is a part of. In 2010 the ROE and ROA were positive, but again below average. SK has increased their balance sheet, in the past 5 years, with about 57% which will have an effect. Net interest income is rising and loan losses have fallen from 2009 to 2010, which is positive. Spending on personnel has been increasing, but as SK has not held firing rounds, but instead expanded the business, this cannot be avoided. Liquidity is not a problem in SK, at the end of 2010 there was a surplus of respectively 284% and 406%. ICGR informs that SK can increase balance, and thus their lending, just using last year's result. In 2010 SK had an ICGR of 0.69%, it requires they keep the same spreading between private and professional in various industries as today. In 2010 SK's WACC or cost of capital lies above CIBOR3, which is bad. They finance themselves more expensive in the

market and are therefore worse off, than their competitors. This is due to that they have to take a higher premium to keep the same revenue as before the financial crisis, where the WACC was below CIBOR3. However, I do not believe, that the accounting analysis gives a serious output, which results in the mortgage cannot be implemented in SK.

Implementation of mortgage loans in SK will affect most of the above key figures. I have calculated a total loan expansion of 300 million DKK exclusively to residential customers. If SK is to maintain the same solvency, as well as a capital base interest rate of 25%, they must have an addition to their WACC of 3.02%. The solvent will be affected and it will decrease to 15.80%, which is still above the 12% that SK's board has set as a minimum. I have weighted the extra loan by 0.75 to risk-weighted assets, but if the collateral changes, I have accounted for a change of 20 % and 40 %, though I have set the weighting to the highest. The solvent will then change to respectively 15.75 % and 15.70 %, which is still acceptable. The finances must also be in place. SK has a large deposit surplus, but they have now bought bonds for them. I therefore recommend that they sell some of these and thereby finance the extra loans. They lose some return, but they should retrieve the revenues from the mortgage loans.

The economy is one part of implementation, but the organizational conditions must also be in place. Motivation and staff competences are important so that resistance to change is minimized as much as possible and efficiency thereby kept up high. Leaders must be good at supporting and coaching. A person with core competencies in each department can assist with this. I therefore recommend SK to educate persons with core competencies first and then the rest. Customers must be involved to ensure success, and therefore the product must be easy to understand. The board must take the overall decision on solvency, profitability, etc., as they have the primary responsibility for SK. The implementation can run as a project consisting of a project group, which has responsibility for 4 teams. I suggest the following areas; deployment, IT, product development and marketing. The 5x5 model can help SK to identify specific points to pay attention to, and, last but not least, a project plan must be drawn up, to manage the project.

The above review, of both the economic part of the implementation and the organizational changes, did reveal that I can recommend SK to implement mortgage loans. SK should only pay attention to their financial cost and that all stakeholders are taken care of in the implementation. If so, then I am sure that mortgage loans can be a success in SK.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	5
1.1. Problemformulering	7
1.2. Metode.....	7
1.3. Afgrænsning	9
2. Lovgrundlag	10
2.1. Solvens	11
2.2. Basiskapital.....	12
2.3. Kernekapital	13
2.4. Hybrid kernekapital	14
2.5. De risikovægtede poster	14
2.6. Basel II.....	15
2.6.1. Risici	16
2.6.1.1. Kreditrisiko.....	16
2.6.1.2. Markedsrisiko.....	17
2.6.1.3. Likviditetsrisiko	18
2.6.1.4. Operationel risiko	18
2.7. Tilsynsdiamanten.....	18
2.8. Bankpakke II og III – en håndsækning fra den danske stat	19
3. Sparekassen Kronjylland	22
4. Regnskabsanalyse.....	25
4.1. Solvens	26
4.2. Rentabilitet	27
4.2.1. ROE.....	28
4.2.2. ROA	30
4.3. Indtjening.....	31
4.3.1. Nettorenteindtægter og anden indtjening.....	31
4.3.2. Nedskrivninger.....	33
4.3.3. Udgifter til personale og administration	33
4.4. Likviditet	35
4.5. Internal Capital Generation Rate (ICGR)	36
4.6. WACC	38

4.7. Opsamling.....	41
5. Ejendoms lån	42
5.1. Påvirkninger	45
5.1.1. Basiskapitalforrentning.....	46
5.1.2. Risikoanalyse - solvens.....	47
5.2. Finansiering af udlånsudvidelse	49
5.3. Opsamling.....	50
6. Organisatoriske ændringer.....	51
6.1. Interessentanalyse.....	52
6.2. Kompetenceudvikling.....	56
6.2.1. Motivation.....	57
6.3. Projektledelse	62
6.3.1. Projektorganisation	62
6.3.2. 5 x 5 modellen.....	64
6.3.3. Projektplan	67
6.3.4. Opfølgning	69
6.4. Opsamling.....	70
7. Konklusion	71
8. Litteraturliste	76
9. Bilagsoversigt.....	78

1. Indledning

FINANSKRISE!!! Ordet er konstant på alles læber. Danske pengeinstitutter er ramt af denne krise i større eller mindre grad, men hvor meget? Siden 2008 har det været fremme i pressen, hvem der ville blive den næste til at bukke under for presset og se skeletter vælte ud af skabet, som vi så det i Roskilde Bank, Bank Trelleborg og sidst i februar 2011 Amagerbanken. Før finanskrisens indtog i 2008 var der ingen som troede, at dette var muligt. Pludseligt skulle man som investor have øjnene helt åbne for, hvilke danske pengeinstitutter man ville investere i. Fra kundesynsvinklen var der også ny dagsorden, for var de nu så sikre på, at det pengeinstitut, de brugte nu også var så stærkt, som de altid havde troet?

Man kan undre sig over, hvorfor det gik så galt, og hvorfor ingen umiddelbart reagerede på de faresignaler, som der opstod undervejs. IT-boblen i 2000 burde jo have lært alle, at verden ikke kan køre i et højt tempo hele tiden med store afkast og højkonjunktur det ene år efter det andet. Alligevel var investorerne på jagt efter et højt afkast i årene efter IT-boblen og turde løbe en risiko, som de aldrig havde løbet før – bare chancen for et godt afkast var at ane, så var der penge nok til investering. Likviditet flød overalt i verden, og pengeinstitutter i hele verden stod i kø for at deltage i forbrugsfesten. Ejendomspriserne steg og steg og udlånene steg og steg, og forbrugerne brugte penge igen som aldrig før.

Finanskrisen startede for godt 4 år siden i USA, hvor de såkaldte subprime-lån ikke længere var en god forretning. Huspriserne steg ikke længere i samme tempo, og låntagerne kunne derfor ikke betale deres termin på huset og måtte aflevere nøglen til pengeinstituttet. Sikkerhederne blev værdiløse, fordi så mange huse kom til at stå tomme på én gang. Investorerne trak sig fra markedet og ville ikke længere investere i disse obligationer, og så rullede stenen for alvor ned af bakken. De amerikanske pengeinstitutter stod med milliarder af udlån uden afbetalinger, masser af ejendomme til salg, men ingen købere, og ingen investorer til længere at se det positive i obligationerne.

Mange danske pengeinstitutter havde også investeret i disse subprime-lån i USA, og i løbet af 2008 blev der større og større usikkerhed omkring, hvem der sad med sorteper og skulle imødekomme store tab bl.a. på disse obligationer. Usikkerheden spredte sig med lynets hast og ingen pengeinstitutter ville låne til hinanden, og finansieringsmarkedet over det meste af verden gik derfor fuldstændig i stå.

På grund af krisens voldsomme rasen gik den danske stat i efteråret 2008 ind med den første hjælpepakke til de danske pengeinstitutter – Bankpakke I. Staten garanterede alt ind- og udlån frem til 30.9.2010 for at få balance i markedet og få likviditeten til at flyde igen. Der skulle ro på markederne, og pengeinstitutterne skulle låne penge ud igen for ikke helt at bremse den danske økonomi. Siden er der kommet Bankpakke II og III, men disse vil jeg komme nærmere ind på i opgaven.

Verden blev lammet af finanskrisen, og virksomhederne oplevede en total opbremsning i salget, og det har kostet og koster fortsat arbejdspladser overalt. Arbejdsløsheden er dermed tordnet i vejret, og regeringen snakker om reformer af både skat, arbejdsmarkedet m.v. for at skubbe den danske økonomi i gang igen. Vi har det ikke godt med lavkonjunktur og slet ikke, hvis vi har svært ved at se en ende på det.

De danske pengeinstitutter har således fået hjælp og tilbud om hjælp til at holde deres forretning kørende. Diverse garantier og bankpakker har været med til at sikre, at verden ikke gik helt af lave. Mange danske pengeinstitutter har alligevel måttet dreje nøglen om såsom Fionia Bank og EBH Bank, ligesom SparBank har solgt en del af sine filialer fra for at være bedre udrustet til fortsat at klare krisen og forhåbentlig komme helskindet ud på den anden side. Andre danske pengeinstitutter, primært de mindre pengeinstitutter som f.eks. Aarhus Lokalbank, er på udkig efter en anden ”dansepartner”, da de kan få svært ved at overholde love og regler for den finansielle sektor, når de statsgaranterede lån udløber.

De store danske pengeinstitutter såsom Danske Bank, Nordea og Jyske Bank har dog kastet sig i krig på rentesatserne på udlån og har også stillet skarpe rentesatser på indlån. Jyske Bank er i dag ude med en rente på Topprioritet fra 2,45 %¹, såfremt kunderne kan stille sikkerhed i fast ejendom indenfor 80 %. De lover i øjeblikket samme rente på udlån og indlån, så kunderne reelt kun betaler rente for forskellen i de to beløb. Denne form for lån findes i mange varianter, men fælles for dem alle er, at pengeinstitutterne har et produkt, som kan konkurrere med realkreditfinansieringen.

¹ <http://www.jyskebank.dk/privat/privatkunde/priser/95722.asp>

I starten af finanskrisen var der lukket for denne slags produkter hos mange pengeinstitutter, da huspriserne faldt og faldt nærmest fra dag til dag, og pengeinstitutterne kunne derfor ikke styre deres pant og dermed priserne på disse udlån. Mange nye husejere med maksimal belåning af deres ejendom var nødsaget til at sælge, og kom derfra med tab. Ejendomslånene var ofte dem, som stod i klemme. Pengeinstitutterne havde derfor store tab på disse udlån, og derfor valgte flere pengeinstitutter at lukke dem ned i en periode, men den nuværende konkurrencesituation har fået produktet frem på hylderne igen.

Sparekassen Kronjylland² er et af de danske pengeinstitutter, som har klaret sig fornuftigt gennem finanskrisen indtil videre. Ingen ved, hvornår den helt er ovre. SK har i 2010 trods finanskrisen opkøbt Tved Sparekasse og 2 filialer af Morsø Sparekasse/Bank³.

SK vil gerne øge deres indtjening. Det kunne ske med de såkaldte ejendoms lån, men skarp konkurrence fra de andre danske pengeinstitutter⁴, og renterne som skal kunne konkurrere med realkreditfinansiering, kan gøre det svært at implementere, hvis ikke de rette forhold er på plads. SK har valgt ikke at have dette produkt på hylderne indtil videre af ukendte årsager. En forklaring kunne måske være, at udsvingene i ejendomspriserne fortsat er for usikre til, at SK tør udvide udlånet, men der kan ligge en skjult indtjeningsfaktor i at implementere produktet på hylderne.

1.1. Problemformulering

Hvad betyder implementering af ejendoms lån for SK? Her tænkes der både på det økonomiske perspektiv samt de organisatoriske ændringer, der måtte være behov for.

1.2. Metode

Til besvarelse af problemformuleringen er opgaven inddelt i 5 dele. I det første afsnit vil jeg redegøre for de juridiske bestemmelser, som pengeinstitutterne i Danmark skal overholde for at kunne drive finansiel virksomhed, og som samtidig danner rammerne for selve styringen af

² Vil herefter udelukkende blive omtalt som SK

³ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelser/174-sparekassen-kober-afdeling-i-kobenhavn>

⁴ Bliver kaldt meget forskelligt i branchen, såsom prioritets lån, friværdikonto, ejendoms lån osv. Jeg har i opgaven valgt at bruge navnet ejendoms lån.

driften. Der vil blive redegjort for Lov om finansiel virksomhed⁵ og kapitaldækningsbekendtgørelsen. Desuden vil Basel II, Tilsynsdiamanten, Bankpakke II og III blive gennemgået. Dette skal danne baggrund for den videre analyse af SK.

Dernæst vil jeg beskrive SK samt hvilke forandringer, de har været i gennem i de seneste år.

Herefter vil jeg udarbejde en regnskabsanalyse for SK for perioden 2006 – 2010 for at analysere, om SK har de økonomiske ressourcer til at indføre ejendoms lån i deres produktpakke. Jeg vil gå i dybden med SKs solvens, rentabilitet, indtjening, likviditet, økonomiske muligheder for at udvide udlånet ved brug af Internal Capital Generation Rate (ICGR) og den gennemsnitlige kapitalomkostning WACC. Jeg vil gennem regnskabsanalysen sammenligne SK med Finanstilsynets gr. 3 pengeinstitutter med hensyn til solvens og ROE, da det er den gruppe SK selv tilhører, og dermed mener jeg, det giver det bedste sammenligningsgrundlag. Jeg er opmærksom på, at der i gr. 3 er meget stor forskel på størrelsen på balancen i de pågældende pengeinstitutter, men trods dette mener jeg, det giver det bedste sammenligningsgrundlag. Jeg vil i analysen bruge tallene fra SK og ikke for hele koncernen.

Når jeg gennem regnskabsanalysen har klarlagt, om SK har de økonomiske rammer til at udvide deres udlåns pakke med ejendoms lån, vil jeg analysere, hvordan en udvidelse af udlånsporteføljen på 300 mio. kr. til ejendoms lån vil påvirke SKs solvens, indtjening osv. Der vil indgå en analyse af, hvilken pris SK skal tage for deres ejendoms lån, samt en risikoanalyse, der belyser, hvad det betyder for SKs solvens, hvis tingene ikke går som planlagt, det vil sige i negativ retning. Der vil i risikoanalysen blive regnet med et fald i sikkerhedernes værdi på henholdsvis 20 % og 40 %. Desuden vil finansieringen af merudlånet analyseres.

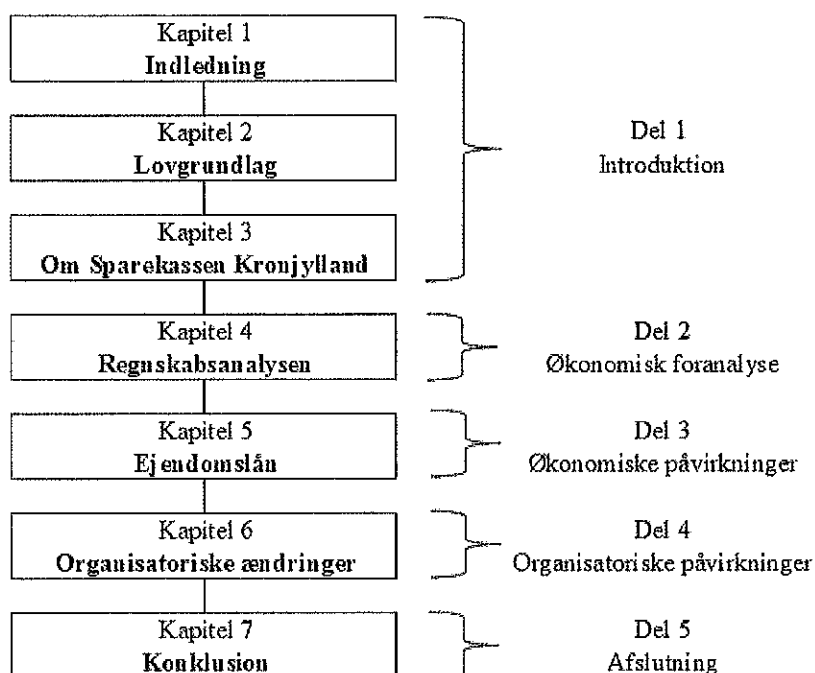
Dernæst vil jeg ud fra en interessentanalyse se på, hvilke dele af organisationen i SK og omverdenen, som skal inddrages for at kunne implementere ejendoms lån. Desuden vil jeg se på hvilke kompetencer, der skal udvikles hos medarbejderne. SK må forvente modstand mod forandringer fra bl.a. medarbejdere ved en eventuel implementering af ejendoms lån i udlåns pakken, og dermed er motivationen vigtig at have for øje, når der implementeres et nyt produkt.

⁵ Vil herefter blive nævnt som LFV

Jeg vil via værktøjer i projektledelse gennemgå en opbygning til en projektorganisation og ud fra 5 x 5 modellen analysere projektets omfang. Desuden vil jeg komme med mit forslag til en projektplan og hvilke opmærksomhedspunkter (milepæle), som SK skal have særligt fokus på. Herunder vil jeg også se på opfølgningen af et sådant projekt.

Afslutningsvis vil jeg komme med en samlet anbefaling til SK om implementering af ejendoms-lån med de gennem opgaven fundne fordele og ulemper, som dermed danner rammerne for min samlede konklusion på opgaven.

Opgavens disposition kan også vises skematisk. Nedenstående figur er et udtryk for dette og viser, hvordan opgaven er inddelt i 5 afsnit.



1.3. Afgrænsning

Ved gennemgang af de juridiske bestemmelser vil jeg udelukkende fokusere på følgende paragrafer: LFV § 124, 128, 129, 132, 135 og 152, da jeg mener, det er dem, som har relevans for opgaven.

Regnskabsanalyseperioden er fra 2006 – 2010, men i afsnittet om ICGR sammenlignes der kun tal for 2009 og 2010, da jeg ikke mener, det giver mening for læseren med flere års ud-

vikling. Med de seneste 5 år ses både tiden før og under finanskrisen, og læseren kan dermed se, hvad finanskrisen har betydet for SK.

Jeg sammenligner SK med gennemsnittet for Finanstilsynets gr. 3 ved solvens og ROE. Da der ikke findes tal for 2010 for denne gruppe endnu, har jeg selv udregnet gennemsnittet ved at udvælge 10 pengeinstitutter fra gruppen og derefter udregnet gennemsnit. De 10, jeg har udvalgt, er: Sparekassen Djursland, Aarhus Lokalbanc, Sparekassen Hobro, Nordjyske Bank, Djurslands Bank, Kreditbanken, Sparekassen Hvetbo, Totalbanken, Vestfyns Bank og Vestjysk Bank. Udregningen for 2010 anvender jeg ved nøgletallene solvens og ROE. Udregningerne for dette tal ses i bilag 1 og 2.

ROE beregnes som året resultat efter skat divideret med egenkapitalen. Det ville give det mest retvisende billede ved at tage et gennemsnit af egenkapitalen året i gennem, da den kan svinge meget over året. I mine udregninger har jeg dog brugt egenkapitalen ultimo, mens Finanstilsynet bruger den gennemsnitlige egenkapital. Det skal dog siges, at da jeg selv for 2010 har regnet gennemsnittet for gr. 3, er disse tal også regnet på egenkapitalen ultimo.

Gennem opgaven vil jeg lave opsamlinger på afsnittene omkring regnskabsanalysen, ejendomslån og de organisatoriske ændringer.

2. Lovgrundlag

De danske pengeinstitutter skal overholde en række lovkrav og regler for at kunne drive finansiel virksomhed i Danmark. LFV samt Kapitaldækningsbekendtgørelsen regulerer disse lovkrav og fastsætter rammerne.

LFV trådte i kraft i 2004 og opstiller de regler for, hvordan man må drive pengeinstitut, realkreditinstitut, fondsmæglerselskab, investeringsforvaltningsselskab samt forsikringsselskab i Danmark⁶. Loven regulerer, hvilke forpligtelser pengeinstitutterne har overfor deres kunder samt hvilke andre regler og retningslinjer, de skal følge og efterleve for at være et pengeinsti-

⁶ LFV § 5

tut i Danmark. De mest centrale områder i loven er kravene og reglerne omkring opgørelse af solvens, kernekapital, hybrid kernekapital samt basiskapital.

Kapitaldækningsbekendtgørelsen anvendes på de samme virksomheder som LFV. Der er i bekendtgørelsen opstillet en række bestemmelser om de finansielle virksomheders daglige virke på markedet, som skal overholdes. De centrale områder i bekendtgørelsen er kravene til basiskapital, solvensbehov og de forskellige risici, som de danske pengeinstitutter skal vægte med i deres risikovægtede poster. Her menes der kreditrisiko, markedsrisiko, likviditetsrisiko samt den operationelle risiko.

LFV og kapitaldækningsbekendtgørelsen vil være baggrunden for den videre redegørelse for reglerne omkring solvens, basiskapital m.v.

2.1. Solvens

LFV og Kapitaldækningsbekendtgørelsen indskærper mere og mere, hvad de danske pengeinstitutter skal overholde. Gennem finanskrisen er reglerne kun blevet yderligere skærpet.

Solvensen udgør sammen med basiskapital, kernekapital m.v. grundlaget for pengeinstituttets eksistens. Disse nøgletal giver et billede af, om det er et pengeinstitut med en god eller en dårlig økonomi.

Solvensen er et udtryk for, hvor godt pengeinstituttet er polstret til at imødegå uforudsete tab. Jo højere solvens jo bedre, da overdækningen i solvensen gør, at pengeinstituttet bedre kan tåle tab på forretningen end ellers. En høj solvens er også vigtig overfor andre aktører i markedet og eventuelle lånegivere, da en høj solvens vidner om et godt og solidt pengeinstitut.

Solvensprocenten skal som minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster⁷, og beregnes:

$$\frac{\text{pengeinstituttets basiskapital} \times 100}{\text{pengeinstituttets risikovægtede aktiver}}$$

Altså en indikation af, hvor meget basiskapital det enkelte pengeinstitut har set i forhold til den samlede risiko, som pengeinstituttet har påtaget sig ved den nuværende balance.

⁷ Lov om finansiell virksomhed afsnit V, nærmere bestemt § 124 stk. 2

Hvert kvartal skal pengeinstitutterne regne ud, om de har et individuelt solvensbehov, som er højere end de 8 %⁸. Dette skal meldes ud til omverdenen, så alle kan se, om pengeinstituttet fortsat er stærkt. Finanstilsynet kan ud fra forskellige beregninger komme frem til et individuelt solvenskrav, som kan være højere end de 8 % og højere end det, som pengeinstituttet selv har beregnet. Et højere solvensbehov kan f.eks. fremkomme ved, at pengeinstituttets største engagement udgør mere end 25 % af basiskapitalen, hvilket er det max tilladte⁹. Såfremt det er højere end dette, skal pengeinstituttet skaffe mere basiskapital og derved vil de skulle præstere en højere solvensprocent. Bestyrelsen i det enkelte pengeinstitut skal altså hele tiden vurdere, om deres individuelle solvens er nok til at dække de ukendte tab.

2.2. Basiskapital

Reglerne om basiskapital fremgår af LFV § 128. Basiskapital er kendetegnet ved, at indskyderne af basiskapital er efterstillet alle andre kreditorer ved en konkurs.

Basiskapitalen består af 3 slags kapital¹⁰:

- ❖ Kernekapital
- ❖ Hybrid kernekapital
- ❖ Supplerende kapital

Basiskapitalen skal som nævnt under afsnittet om solvens udgøre minimum 8 % af de risiko-vægtede poster og/eller minimum 5 mio. euro, hvilket man også kalder minimumskapitalkravet¹¹.

Når bestyrelserne og direktionerne i de danske pengeinstitutter skal vurdere om, de har tilstrækkelig med basiskapital, skal de se ud i fremtiden. Det vil sige, at hvis de ændrer forhold internt i pengeinstituttet såsom f.eks. strategi, skal de vurdere om, der er tilstrækkelig med basiskapital til en sådan ændring¹². Dette har været et problem i mange af de pengeinstitutter, som har måttet bukke under for finanskrisen. Man har set på en positiv historisk årrække og

⁸ LFV § 124 stk. 4

⁹ Kapitaldækningsbekendtgørelsen – bilag 1 nr. 82

¹⁰ Disse vil alle blive gennemgået i efterfølgende særskilte afsnit

¹¹ LFV § 124 stk. 2

¹² Jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen – bilag 1 nr. 13

tænkt, det går nok, og efterfølgende har det så vist sig, at man havde flere tab end først påregnet. Det er altså vigtigt, at der lægges mest vægt på fremtiden og knap så meget på de historiske resultater, da det er fremtidens usikkerheder og eventuelle tab, som basiskapitalen skal kunne stå i mod. Bestyrelsen i det enkelte pengeinstitut skal altid godkende den valgte metode, som det enkelte pengeinstitut bruger, når de opgør den tilstrækkelige basiskapital¹³.

De såkaldte stresstests har også vundet sig plads på markedet, da pengeinstituttet ud fra forskellige skrækscenarier har stresstestet deres engagementer og set, hvad det kan betyde af tab, og har så fastlagt den tilstrækkelige basiskapital efter disse stresstests. Det enkelte pengeinstitut definerer selv, hvilke scenarier af værst tænkelige risici det kan komme ud for, og stresstesten laves derefter¹⁴. Stresstests laves også af Finanstilsynet og andre finansielle tilsynsenheder. Det Europæiske Banktilsynsudvalg (CEBS) og de nationale tilsynsmyndigheder gennemførte i sommeren 2010 en stresstest med deres specifikke vilkår af 91 større pengeinstitutter i EU¹⁵, der var 3 pengeinstitutter med fra Danmark; Danske Bank, Jyske Bank og Sydbank. De bestod alle stresstesten og fik ingen anmærkninger.

Den sidste ting, som pengeinstituttet skal tage højde for ved opgørelsen af tilstrækkelig basiskapital, er fremtidig vækst¹⁶. De skal altså se fremad og vurdere, hvor meget de forventer at ekspandere det kommende år eller mere. Selvfølgelig kan de nøjes med den basiskapital, som de har nu, men ved en given udlånseksponering vil koste pengeinstituttet solvens og kan komme til at stille dem dårligere i långivernes og investorernes øjne.

2.3. Kernekapital

Kernekapitalen er hovedkapitalen i pengeinstituttets basiskapital. For kreditorerne anses kernekapitalen for den mest sikre kapital i tilfælde af en konkurs. Kernekapitalen udgør den indbetalte aktie-, garant- eller andelskapital samt evt. reserve i pengeinstituttet. Reglerne for, hvad pengeinstituttet må medtage i kernekapitalen fremgår af LFV § 129.

¹³ Jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen – bilag 1 nr. 16

¹⁴ Jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen – bilag 1 nr. 24 og 25

¹⁵ http://ec.europa.eu/danmark/eu-politik/alle_emner/finanser/2010/100723_stresstest_da.htm
<http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/Pages/EU-stresstest.aspx>

¹⁶ Kapitaldækningsbekendtgørelsen – bilag 1 nr. 35

2.4. Hybrid kernekapital

Hybrid kernekapital¹⁷ er et almindeligt lån til pengeinstituttet, som er givet på særlige vilkår. Det kan ikke opsiges fra kreditorernes side, og regnes derfor som lige så stærkt som pengeinstituttets egenkapital. Derfor regnes hybrid kernekapital og egenkapitalen som de mest sikre dele af reserverne og udgør tilsammen kernekapitalen.

Som nævnt tidligere er den hybride kernekapital en del af basiskapitalen, men den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af den samlede kernekapital¹⁸. Der er forskellige årsager til, at den procentsats kan være helt ned til 15 %, men den del af den hybride kernekapital, som ikke kan medregnes i kernekapitalen, medtages i basiskapitalen som supplerende kapital¹⁹.

2.5. De risikovægtede poster

De risikovægtede poster er en opgørelse af pengeinstituttets aktivside og er en samlet opgørelse af beholdningen af forskellige værdipapirer i form obligationer og aktier, pengeinstituttets garantier og udlån. Sikkerhederne bagved de enkelte udlån vægtes med en given procentsats, som er fastsat ud fra risikoen af tab på den enkelte sikkerhed. Af eksempler på vægte kan nævnes, at udlån til privatkunder typisk vægter med 75 % af det samlede udlån, udlån med pant i fast ejendom typisk 35 %²⁰. Det er selvfølgelig op til det enkelte pengeinstitut, om de vil vægte udlånene højere, men dette er minimumskravene.

De risikovægtede poster skal desuden give et indblik i pengeinstituttets samlede risiko, det vil sige risici, som ikke kan påføres balancen. Her tænkes på aktierisiko, renterisiko, valutakursrisiko osv. jf. kravene i Basel II, hvor pengeinstitutterne skal opgøre den operationelle risiko. Disse risici gennemgås senere i opgaven.

De risikovægtede poster er derfor en samlet opgørelse over pengeinstituttets aktiver og ikke-balanceførte poster, og kan derfor sagtens udgøre mere end det samlede udlån, da de andre forhold vedr. risiko skal medregnes. Ved indførelsen af Basel II i 2007 blev de danske penge-

¹⁷ Reguleres i LFV § 132

¹⁸ Jf. LFV § 129 stk. 2 – 6

¹⁹ Jf. LFV § 135

²⁰ Jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsen – bilag 3 nr. 14 og nr. 17

institutter også tillagt at udfærdige en risikorapport, hvor omverdenen kan se, hvordan pengeinstituttet har valgt at opgøre de forskellige risici. Der er ikke klare regler for, hvordan pengeinstitutterne skal gøre det, og derfor kan det være svært at sammenligne risikorapporterne.

2.6. Basel II

Mange faktorer er i spil, når man skal styre et dansk pengeinstitut, og mange regler som nævnt skal overholdes. Ved indførelsen af Basel II i 2007 blev reglerne omkring skrapere risikostyring og mere præcis solvensberegning præciseret. Basel II havde til formål at sikre en større sammenhæng mellem pengeinstitutternes kapitalforhold og den risiko, som de havde påtaget sig. Reglerne i Basel II er implementeret i Danmark i Kapitaldækningsbekendtgørelsen og fremgår af bilagene deri.

Basel II er inddelt i 3 søljer:

1. Omhandler kapitalkravet til kredit-, markeds- og operationel risiko.
2. Kapitalvurdering af pengeinstituttets samlede risiko.
3. Information om risiciene og styringen af disse for at skabe gennemsigtighed. Herunder kan bl.a. nævnes den førnævnte risikorapport, som alle pengeinstitutter skal offentliggøre udover deres regnskab.

Jeg vil i afsnit 2.6.1. gennemgå de forskellige risici kredit-, markeds-, likviditets- og operationel risiko.

Basel Komiteen har i 2010 været på spil igen med flere regulationer nemlig kaldet Basel III. Basel III har primært den målsætning at forhindre kommende finanskriser i at ramme den finansielle sektor så hårdt, som det er sket denne gang. Basel III skal sikre, at pengeinstitutterne skal afsætte mere kapital til afdækning af risiko, end de gør ifølge Basel II i dag. Eksempelvis kan pengeinstitutterne blive pålagt af Finanstilsynet, at de skal have en egenkapital på helt op til 9,5 % af kernekapitalen, hvor de i dag kan nøjes med knap 2 %²¹. Basel III vil derfor alt andet lige gøre det dyrere for bankkunderne, da mange pengeinstitutter vil være nødt til at øge rentemarginalerne for at sikre kapital nok løbende, så de ved en ny finanskrise stadig kan overholde de nye krav.

²¹ <http://jyskebank.tv/012843633751994/basel-3-bankernes-nye-grundlov>

Basel III skal løbende implementeres, som vi så det med Basel II, og det skal ske fra 2012 – 2018, pengeinstitutterne har altså en forholdsvis lang årrække til at tilpasse sig de nye krav. Basel III vil også have den indvirkning på rentemarginalerne, at pengeinstitutterne ikke bare sænker dem uhæmmet i gode og festlige tider, men er nødt til at holde en vis margin hele tiden, så en ny finanskrisen ikke kommer til at ramme nær så hårdt.

Den finansielle verden har diskuteret indholdet i Basel III meget, fordi ingen rigtige tal har været på bordet, og det har derfor været svært at forholde sig til, og man har frygtet det værste. Mange danske pengeinstitutter overholder allerede i dag det fremtidige krav om størrelsen på egenkapitalen, men det er klart, at det kommer til at betyde noget for indtjeningen, når kravene endeligt skal implementeres.

2.6.1. Risici

Pengeinstitutterne skal opgøre deres risiko inden for forskellige områder jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsen. Denne risiko skal opgøres i kroner og skal indgå i de risikovægtede poster i regnskabet. På den måde sikres det, at pengeinstituttet har sat kapital af til at afdække disse risici og skulle dermed være bedre rustet til at imødekomme uforudsete tab.

2.6.1.1. Kreditrisiko

Kreditrisikoen er forbundet med kundernes betalingsforpligtelser – og er risikoen for, at kunden ikke kan eller ikke vil betale sin gæld. Kreditrisikoen anses derfor for værende den vigtigste for pengeinstituttet. I dagligdagen snakker man om kundernes kreditværdighed, og interne forretningsgange afgør, hvordan rådgiverne griber kunderne an samt, hvilken dokumentation man kræver fra kunderne for at vurdere denne. Rådgiverens mavefornemmelse kan i nogle tilfælde også betyde en del for, om kunden får et ja eller et nej. Efter min erfaring er der forskel på bevillingskompetencerne afhængig af placering i organisationen og erfaring med kunder. Eksempelvis vil store engagementer ikke kunne bevilges af en nyudlært finansrådgiver.

Fordelingen mellem udlån til privatkunder og erhvervskunder siger også en del om pengeinstituttets kreditrisiko. Erfaringsmæssigt er udlån til erhvervskunder altid forbundet med en højere risiko end private, da de er mere påvirket af konjunkturerne end den almindelige pri-

vatkunde. Stor procentdel f.eks. 70 % af erhvervskunder vil derfor oftest medføre, at det enkelte pengeinstitut skal afsætte mere til kreditrisiko end et med 50 % erhvervskunder.

En tredje væsentlig ting, som skal tages med i den samlede kreditrisiko, er nedskrivningerne. Det er det beløb, som pengeinstituttet forventer af kommende urealiserede tab. Denne del af kreditrisikoen har haltet inden finanskrisen, fordi der bare ikke var udsigter til tab, men da kreditrisikoen også skal indeholde en objektiv indikation af værdiforringelsen på aktiverne, har nedskrivningerne fået meget mere opmærksomhed de seneste 3 regnskabsår, og derfor ses også voldsomme stigninger heri, når man ser på regnskaberne.

Basel II foreskriver 3 forskellige måder at opgøre kapitalkravet til kreditrisikoen, og det er valgfrit, hvilken én det enkelte pengeinstitut vil benytte. Der er forskellig kompleksitet ved de 3 måder, 2 bygger på interne modeller, mens den tredje er en standardmodel. De fleste små og mellemstore pengeinstitutter benytter standardmodellen.

2.6.1.2. Markedsrisiko

Markedsrisikoen dækker over mange former for risiko, her tænkes på rente-, valuta-, aktierisiko – altså alt hvor der er risiko for tab på de finansielle markeder, men som pengeinstituttet ikke selv kan styre.

Basel II har overladt det til pengeinstitutterne selv at fastsætte limits og regler internt for, hvordan de vil opgøre markedsrisikoen, overvåge den og løbende rapportere omkring den. Der er heller ingen regler for pengeinstituttets placering i de forskellige værdipapirer, valuta og andre finansielle instrumenter, det skal også styres internt fra.

Bilag 15 i Kapitaldækningsbekendtgørelsen opstiller dog visse krav til, hvordan markedsrisikoen skal opgøres ved interne modeller. Dette skal sikre, at alle pengeinstitutter minimum har det samme med.

2.6.1.3. Likviditetsrisiko

LFV § 152 stiller visse krav til pengeinstitutternes likviditet. Der står:

"Et pengeinstitut skal have forsvarlig likviditet jf. stk. 2. Likviditeten skal minimum udgøre

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

Som det ses af ovenstående er det særdeles vigtigt at have et rigtig godt likviditetsberedskab, og langt de fleste danske pengeinstitutter kører med en massiv overdækning på dette punkt, fordi det er det sidste sted, de ønsker at komme i klemme. Finanskrisen har som nævnt tidligere gjort det sværere at skaffe likviditet, og pengeinstitutternes priser på at fremskaffe likviditet har været kraftigt stigende – dette vil jeg komme ind på senere i opgaven i afsnit 4.6.

Likviditetsrisikoen handler altså om at have så meget overdækning på ens likviditet som muligt uden at bruge unødvendige ressourcer på det, alternativt skal der afsættes mere til likviditetsrisikoen, som igen vil påvirke solvensen.

2.6.1.4. Operationel risiko

Den operationelle risiko er den mest konfuse af de 4 omtalte risici, da denne omhandler risici som f.eks. indbrud i IT-systemer, menneskelige fejl o. lign. Pengeinstitutterne kan også opnå tab pga. ovenstående eksempler, og derfor skal risikoen opgøres i et givent beløb og medtages under den samlede risiko. De operationelle risici kan både være svære at forudse, styre og kontrollere, og derfor er det vigtigt, at pengeinstituttet forsøger at forebygge så godt som muligt, da kapital som afsættes til den operationelle risiko påvirker solvensen i negativ retning, og dermed kan hæmme pengeinstituttet på mere end én måde.

2.7. Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet valgte i december 2010 at implementere *Tilsynsdiamanten*. Den består af 5 grænseværdier, som alle danske pengeinstitutter skal overholde. Måtte et pengeinstitut ligge

uden for disse grænseværdier, betragtes det som et pengeinstitut med forhøjet risiko. Finanstilsynet har derfor fastsat en deadline – ultimo 2012 –, hvor de mener, at alle danske pengeinstitutter bør ligge indenfor disse 5 grænseværdier. Grænseværdierne overvåges løbende af Finanstilsynet, og de vil også løbende justere dem, hvis de mener, at markedssituationen ændrer sig.

Grænseværdierne er²²:

- Summen af store engagementer skal være under 125 % af den samlede basiskapital. Vi ved i dag, at det individuelle solvensbehov også kan bestemmes ud fra et stort engagement, og Finanstilsynet vil med denne grænseværdi forsøge at mindske de store engagementer i pengeinstitutterne.
- Pengeinstitutterne må maksimalt øge deres udlån med 20 % pr. år. I de lykkelige år inden finanskrisen så vi danske pengeinstitutter vækste helt vildt, og mange af disse har måttet bukke under for finanskrisen.
- Udlånseksponeringen indenfor ejendomme må maksimalt udgøre 25 % af det samlede udlån. Igen er det tabene under finanskrisen på ejendomme, der især har været hård ved pengeinstitutterne, derfor er denne grænseværdi sat op.
- Stabil funding. Funding ratioen skal være under 1. På den måde sikrer Finanstilsynet, at pengeinstitutterne ikke har mere udlån end arbejdende kapital.
- Pengeinstitutterne skal minimum have en likviditetsoverdækning på 50 %. Manglende likviditet kan gøre, at et pengeinstitut bukker under, men igen er denne grænseværdi med til at sikre, at likviditetsproblemer opdages i tide.

2.8. Bankpakke II og III – en håndsækning fra den danske stat

Bankpakke I²³ blev vedtaget af folketetinget i oktober 2008 og løb i 2 år frem til 30.9.2010. Lov om Finansiell Stabilitet er egentlig det korrekte navn for Bankpakke I, da den havde til formål at skabe stabilitet på det danske bankmarked igen under finanskrisens rasen. Bankpakke I garanterede som nævnt alt ind- og udlån i de 2 år, og herefter skulle indskydergarantien igen overtage. Samtidig blev der oprettet det statslige selskab Finansiell Stabilitet, som fik til opgave at overtage nødlidende pengeinstitutter og sørge for afvikling af disse. Det blev desuden

²² <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

²³ http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_I

suspenderet, at pengeinstitutterne måtte udbetale udbytte til deres aktionærer frem til bankpakken udløb. Pengeinstitutterne skulle selv betale for denne hjælp via provision til den danske stat, hvilket for mange har været en dyr fornøjelse, men hvordan havde det set ud, hvis vi ikke havde fået Bankpakke I?

Det ved vi heldigvis ingenting om, men det blev hurtigt synligt, at Bankpakke I ikke var nok til at rette op på de hårdtramte pengeinstitutter. Derfor kom der allerede i februar 2009 Bankpakke II (den blev efterfølgende ændret i maj 2009) med det formål at mindske risikoen for, at pengeinstitutterne sagde nej til udlån – selv til sunde virksomheder og private²⁴.

Bankpakke II var bl.a. et tilbud til de danske pengeinstitutter om at søge at låne ved Staten, som kunne indgå i deres hybride kernekapital og dermed være med til at styrke solvensen og polstre pengeinstituttet bedre i krisetider. Renten for sådant et lån ville ligge omkring 10 %, men renten er individuel for hvert pengeinstitut, og der var opstillet visse betingelser for at kunne søge lånet. Disse var bl.a.:

- Pengeinstitutter med en solvens på minimum 8 % kunne søge.
- Hvert ½ år skal der afleveres en redegørelse for udviklingen i udlånet og udlånspolitikken. Denne redegørelse skal være offentlig.
- Lånet kan tilbagebetales efter 3 år, altså i januar 2012. Det gælder, hvis pengeinstitutterne vil betale den rente, som de fra starten har aftalt med Staten. I 2012 aftales ny rente med de enkelte pengeinstitutter. Der er desuden mulighed for at konvertere lånet til aktier, og dermed få Staten som aktionær i banken.

Der var også punkter i Bankpakke II, som ikke var frivillige for de danske pengeinstitutter²⁵:

- Alle pengeinstitutter skal oplyse deres individuelle solvensbehov, som sagtens kan være mere end de 8 %, som LFV foreskriver.
- Fradraget for lønninger til direktionen begrænses, søgte man ovenstående lån, måtte man fremover kun trække 50 % fra i skat. Det blev også forbudt med aktieoptioner o. lign. til direktionsordningerne og eksisterende ordninger måtte ikke forlænges.
- Pengeinstitutterne måtte ikke lave udlån til køb af deres egne aktier eller garantbeviser.

²⁴ http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_2

²⁵ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=19895777>

Finanstilsynet fik også styrket deres position. De skal fremover gennemgå solvensbehovet i alle pengeinstitutter minimum 1 gang om året, og offentligheden skal have adgang til information som i dag kun kommer til ledelsen i pengeinstitutterne.

Rigtig mange danske pengeinstitutter valgte at takke nej til at låne penge i Bankpakke II. Faktisk var der ved ansøgningsfristens udløb kun udbetalt ca. 46 mia. kr. til 43 ansøgere, og der havde været stillet 100 mia. kr. til rådighed til i alt 140 ansøgere²⁶. Og hvorfor så det? De fleste pengeinstitutter mente og mener fortsat, at de har nok solvens og godt nok polstret til at klare uforudsete tab. De mente derfor, det var en høj rente at betale for noget, om de reelt ikke havde brug for.

I foråret 2010 kom så Bankpakke III, som er afløseren til Bankpakke I. Fra 1. oktober 2010 er indskydergarantien hævet til 750.000 kr. eller 100.000 euro, hvor den før Bankpakke I var på 300.000 kr., og under Bankpakke I ubegrænset. Pengeinstitutterne skal selv betale for udgifterne hertil gennem deres bidrag til Indskydergarantifonden. Særlige indlån er selvfølgelig fortsat dækket ubegrænset, som det altid har været tilfældet.

Det nye i Bankpakke III er dog, at Finansiell Stabilitet fortsat skal overtage de nødlidende pengeinstitutter. Det er dog indskrevet i loven, at alle pengeinstitutter skal have indrettet sig sådan, at hvis en krisesituation opstår, så har de taget stilling til, om de vil behandles efter konkursloven, eller om de vil i Finansiell Stabilitet. Sidstnævnte mulighed gør, at pengeinstituttet stadig åbner dørene næste dag, og dermed blot bliver et datterselskab under Finansiell Stabilitet. Pengeinstituttet vil så herefter blive forsøgt solgt fra evt. i mindre stykker, som vi har set det med Fionia Bank, Eik Bank osv.

Lovkrav, kapitalbekendtgørelsen og diverse bankpakker har da heller ikke gjort det nemmere at drive finansiell virksomhed i Danmark, men det skal være med til at sikre, at pengeinstitutterne tænker sig om, og ikke bliver alt for grådige, når der er god vind i sejlene, og forbrugsfesten kører i 6. gear. Der skal ændres på mange ting, så en ny finanskrise så vidt mulig undgås, selvom pengeinstitutterne til tider blot føler, at grebet strammes omkring dem med de forskellige lovændringer. Kreditpolitikken skal ses efter i krogene, og der skal selvfølgelig fortsat lånes penge ud med sund fornuft. Kommer en ny kunde ind af døren, og har fået nej et

²⁶ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Finansiell-stabilitet/Kreditpakken.aspx>

andet sted, skal kundens forhold undersøges nærmere, før der siges ja tak. Tiden før 2008 kommer ikke tilbage igen.

3. Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland – tæt på dig

- sådan lyder Sparekassens slogan. Et slogan, som de går meget op i at efterleve.

SK er Danmarks største garantsparekasse med over 34.000 garanter, som hver især maksimalt må indskyde kr. 20.000,- på en garantkonto²⁷. Da SK er en garantsparekasse, ejer den sig selv og skal ikke generere store overskud til gavn for eventuelle aktionærer. Hvert 4. år bliver der valgt 41 medlemmer til et repræsentantskab, som herefter udvælger bestyrelsen i SK, der udstikker retningslinjer for den daglige styring. Repræsentantskabet skal bl.a. hvert år godkende det forgangne årsregnskab inden offentliggørelse. Bestyrelsen, som i 2010 bestod af 10 medlemmer, har som sagt det overordnede ansvar for SK, og skal i yderste konsekvens inddrages og godkende bevillinger på særligt store engagementer. For at holde alle garanter så opdateret som muligt afholder SK hvert 2. år garantmøder, hvor alle garanter indbydes og informeres om, hvordan det går i SK.

Indskud på de såkaldte garantkonti indgår som en del af SKs egenkapital og anses derfor som risikovillig kapital. Det betyder også, at garanterne ikke er sikret deres indskud via Indskydergarantifonden, såfremt SK måtte gå konkurs. Det er bl.a. derfor, at SK har fastsat den grænse på kr. 20.000 for ikke at spille mere end højest nødvendig med garanternes indskud. SK har under finanskrisen kunnet suspendere udbetalinger af garantkapital til kunderne, men dette har ikke været håndhævet²⁸.

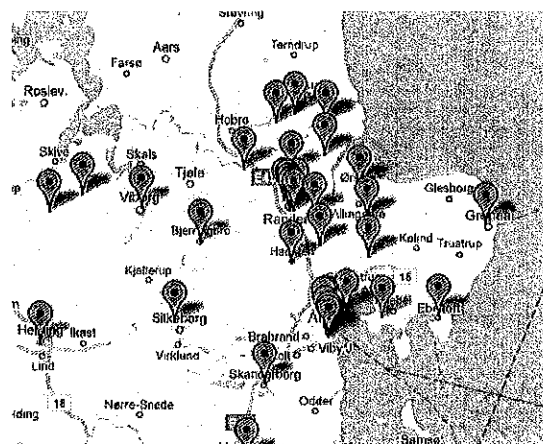
Overskuddene i SK bruges i stedet bl.a. på mange lokale sponsorater, det er både sportsklubber, lokale foreninger og andre kulturforeninger. Hovedsædet i Randers gør, at Sparekassen har mange store sponsorater i Randers' sportsliv, de er bl.a. sponsor for Randers FC, Randers Freja og Randers HK²⁹, som er store sportsklubber i Randers og på landsplan meget omtalte

²⁷ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/profil>

²⁸ Oplyst af souschef i Grenaa afd. – Maria-Louise Andersen, også studerende på HD FR

²⁹ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/sponsorater/vi-stoetter>

SK blev etableret i 1829 og hed dengang Sparekassen for Randers og Omegn. Formålet dengang var at være til glæde og gavn for borgerne og samfundet, som de levede i. Denne filosofi har SK holdt fast i og mener derfor, at det forpligter dem til at yde kompetent rådgivning og tilbyde produkter, som deres kunder måtte have brug for³⁰.



Ovenfor ses SKs primære markedsområde. Som nævnt tidligere har de i 2010 overtaget en af Morsø Sparekassens filialer på Frederiksberg i København og den ses derfor ikke på kortet. Som det ses af kortet er SK meget koncentreret omkring Randers og en del i Århus midtby. I 2009 åbnede de dog en filial i Horsens og i 2010 blev det til yderligere en i Herning, i forbindelse med overtagelse af endnu en filial fra Morsø Bank. Det betyder, at de går efter at brede sig både vestpå og syd for Århus. Med åbningen af filialen i København er der også banet vej for yderligere ekspansion østpå. SK er derfor oppe på 38 filialer og 456 ansatte.

³⁰ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/profil>

23

SK valgte i 2009 at sige nej tak til deltagelse i Bankpakke II. De mente, at de var velpolsteret nok til at klare eventuelle tab på deres udlånsbalance og kunne stå i mod hump på vejen. I stedet for udstedte SK statsgaranterede obligationer for 1,5 mia. kr. i sommeren 2010, men SK meldte ud allerede 3. marts 2011³², at de på nuværende tidspunkt indfrier 1 mia. kr. af dem igen, da det har vist sig, at de ikke havde behov for den ekstra sikkerhed. Den sidste 0,5 mia. kr. skal dog stå tilbage. Disse obligationer skal senest indfries i 2013, når de udløber.

SK er kommet positivt ud af 2010 med et overskud på 11,3 mio. kr. efter skat. Bestyrelsen og direktionen i SK ser resultatet som positivt pga. den økonomiske krise, som fortsat hersker i det danske samfund, deres udgifter til Bankpakke I og antallet af tvangsauktioner, som alt sammen har været med til at påvirke resultatet i negativ retning. Det er klart, at SK gennem tiderne har præsteret langt bedre resultater end det opnåede i 2010, resultatets størrelse skal derfor ses i lyset af markedssituationen.

2010 blev også året, hvor SK fik besøg af Finanstilsynet. Et besøg, som mange pengeinstitutter måske frygter, men generelt vurderede Finanstilsynet, at SK har en bedre kreditkvalitet og likviditet end sammenlignelige pengeinstitutter. Besøget af Finanstilsynet betød også, at SK måtte revidere deres regnskaber for 2009 og for første halvår 2010. Finanstilsynet var ikke tilfredse med SKs nedskrivninger på nogle af de store engagementer primært indenfor finansiering af ejendomme og landbrug³³. Desuden betød Finanstilsynets besøg, at SK måtte revurdere deres individuelle solvensbehov.

Ved udgangen af 2010 udgjorde SKs egenkapital 2,2 mia. kr. De oplyser selv på deres hjemmeside, at ser man udelukkende på dette tal, er de blandt de 10 største pengeinstitutter i Danmark³⁴. SKs egenkapital består udelukkende af kernekapital i form af garantkapital og overførte overskud, og de har dermed ikke lånt penge i markedet til at styrke kapitalen på nuværende tidspunkt. Netop derfor betegner de sig selv som et meget solidt pengeinstitut.

SK overholder også samtlige punkter i den førømtalte tilsynsdiamant³⁵. Summen af deres store engagementer udgør 46 %, hvor det tiltalte er op til 125 %. Deres udlånsvækst har i 2010

³² <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/525-sparekassen-kronjylland-indfrier-statsgaranterede-obligationer>

³³ Årsrapport 2010 side 13

³⁴ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/515-overskud-i-sparekassen-kronjylland>

³⁵ Årsrapport 2010 side 11 nederst

været på 7 %, hvor de må vækste helt op til 20 %. Selvom de har mange ejendomme i deres portefølje, er eksponeringen kun 11 % mod det tilladte på hele 25 % af det samlede udlån. Deres funding ratio er under 1, som den skal være. Sidst men ikke mindst kræver Finanstilsynet en overdækning på minimum 50 %, og SK oplyser selv i deres regnskab for 2010, at de har en likviditetsoverdækning på 285 %.

4. Regnskabsanalyse

Finanskrisen har sat sine spor i de danske pengeinstitutter og de nye regnskaber er ikke så prangende som i 2005 og 2006, hvor de glade dage stadig var et faktum i Danmark. Da var der ikke nedskrivningsprocenter på meget over 0, ingen pengeinstitutter som drejede nøglen om, og ejendomsmarkedet var da godt nok begyndt at få en lille opbremsning, men det troede man var midlertidig uro og det var ikke noget, man bekymrede sig om.

De nye regnskaber viser som sagt en anden historie. Pengeinstitutterne har måttet se alvoren i øjnene, og mange har rettet kraftigt op både på omkostnings- og risikostyring, og er begyndt at fokusere på, hvor de bedst mulig kan hente mere indtjening uden nødvendigvis at påtage sig en større risiko.

Jeg har i opgaven valgt at fokusere regnskabsanalysen på udvalgte nøgletal. Disse er:

- Solvens
- Rentabilitet
- Indtjening – udvalgte poster fra resultatopgørelsen
- Likviditet
- ICGR
- WACC

Disse er valgt på baggrund af, hvilke poster der også vil ændres og/eller påvirkes ved implementering af ejendoms lån og dermed en stigning i SKs samlede udlån.

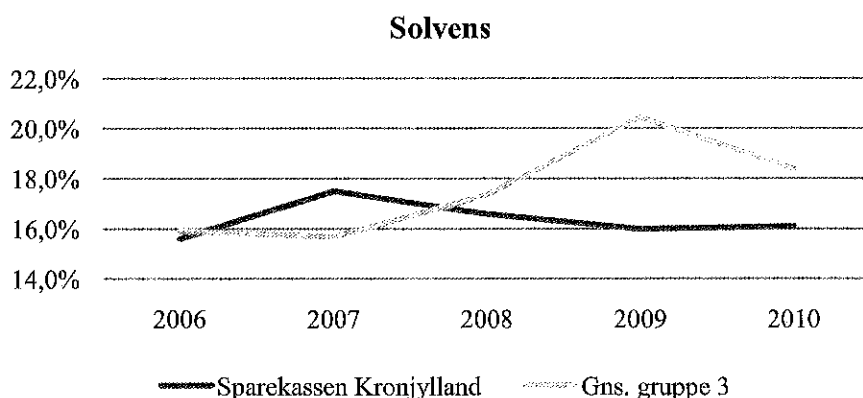
4.1. Solvens

Som følge af at de danske pengeinstitutter fra 2008 blev pålagt at offentliggøre deres individuelle solvensbehov, gælder det selvfølgelig også SK. Loven stiller krav om minimum 8 %, men i SKs risikorapport fra 2010 er deres individuelle solvens opgjort til 9,9 %. Ser vi tilbage på 3. kvartal 2010, havde de kun opgjort det til 8,8 %, men som nævnt tidligere havde SK i efteråret 2010 besøg af Finanstilsynet, som efter en revision af regnskab, kundeporteføljer og nedskrivninger, ændrede tallene, så SK altså fik en højere individuel solvens.

SK udregner og fastsætter deres individuelle solvensbehov med udgangspunkt i en model udarbejdet af Lokale Pengeinstitutter³⁶. Der afsættes her kapital indenfor 4 risikoområder, nemlig de førømtalte risici – kredit-, marked-, operationel og øvrige risici. Dette gøres ud fra stresstest inden for forskellige variable. Derudover har SK selv nogle andre områder, som de vælger at tage med i vurderingen af solvensbehovet indenfor de forskellige risici. Dette fremgår også af deres rapport om opgørelse af den individuelle solvens.

Trods en individuel solvens højere end lovens krav, har SK i 2010 opgjort deres solvens til 16,1 %, hvilket er et godt stykke over. De har altså en overdækning i deres solvens på ca. 62 % til at modstå uforudsigelige tab på deres udlånsengagementer og andre risici.

I nedenstående diagram ses udviklingen i SKs solvens fra 2006 – 2010 samt gennemsnittet for de sammenlignelige pengeinstitutter i gr. 3.:



³⁶ Risikorapport 2010

Solvensen svinger lidt i perioden. 2007 er klart det bedste år med en solvens på 17,5 %. Det er også det sidste år, inden finanskrisens alvorlige indtog og mens der stadig var glade tider på de finansielle markeder. Fra 2008 og frem til 2010 har finanskrisen så kostet SK solvens, så de i dag er nede på en solvens på 16,1 %. Der har dog været en lille stigning fra 2009 til 2010, hvilket primært skyldes en stigning i garantkapitalen og det overførte overskud fra 2009. Garantkapitalen er steget med næsten 1 mio. kr. i 2010, hvilket bl.a. skyldes de 3 nye afdelinger i SK. Det er klart, at det betyder lidt for solvensen, da garantkapitalen indgår som en direkte post i kernekapitalen, som er den primære del af basiskapitalen.

Sammenligner vi SK med finanstilsynets gr. 3, ligger SK under gennemsnittet i hele perioden med undtagelse af 2007, hvor de som sagt også har den bedste solvens i perioden. I 2009 ligger SK markant under gennemsnittet, men vi skal tage højde for, at nogle af pengeinstitutterne i gr. 3 takkede ja tak til Bankpakke II og fik derfor styrket deres solvens betydeligt. Det er bl.a. derfor vi ser en forskel i solvensprocenterne på godt 4 procentpoint. Sammenligner vi derfor SK med gennemsnittet, er de derfor mindre godt polstret til dårligere tider end mange af deres konkurrenter, og vi kan undre os over, hvorfor de ikke har taget imod Bankpakke II, når deres solvens ikke er bedre end gennemsnittet.

Dog mener jeg stadig, at SK har en relativ høj solvensprocent, men de skal være særlig opmærksomme på ekstra nedskrivninger og konstant overvåge deres nuværende udlånsportefølje, så de fortsat kan opretholde en god polstring til de dårlige tider. SK oplyser i deres risikorapport for 2010, at bestyrelsen har vedtaget et solvensmål på 12 %, og dermed menes, at de har råd til at miste basiskapital ned til en solvensprocent på 12 % eller råd til at øge udlånet med så meget, at solvensen ikke kommer under de 12 %. Solvensen står derfor efter min mening ikke i vejen for en implementering af ejendoms lån.

4.2. Rentabilitet

Et pengeinstituts rentabilitet fortæller os om deres evne til at forrente deres egenkapital samt hvor gode de er til at skabe indtjening ud fra deres aktiver – altså primært deres udlånsportefølje. Rentabiliteten er et signal til kunderne, om hvor solidt et pengeinstitut de har, da jo bedre rentabilitet, jo bedre indtjening skulle det tyde på og derfor gode chancer for, at det fortsat er et pengeinstitut om nogle år. Rentabiliteten er også vigtig, når pengeinstituttet skal ud og

finansiere sit udlån, da en god forrentning vidner om et sundt pengeinstitut. Det kan dermed i sidste ende være med til at sikre gode og konkurrencedygtige priser på udlån til kunderne.

Såfremt pengeinstituttet er et aktieselskab, hvilket SK ikke er, er rentabiliteten også vigtig – både for nye aktionærer og eksisterende. Rentabiliteten er nemlig en indikation for, hvordan pengeinstituttet samlet set forrenter den indskudte aktiekapital og kan være med til at styre kurserne på aktierne i både positiv og negativ retning.

Rentabiliteten for SK er analyseret nedenfor ved 2 forskellige nøgletal³⁷:

- ROE – rate of return on equity (forrentning af egenkapitalen)
- ROA – rate of return on assets (afkastningsgraden)

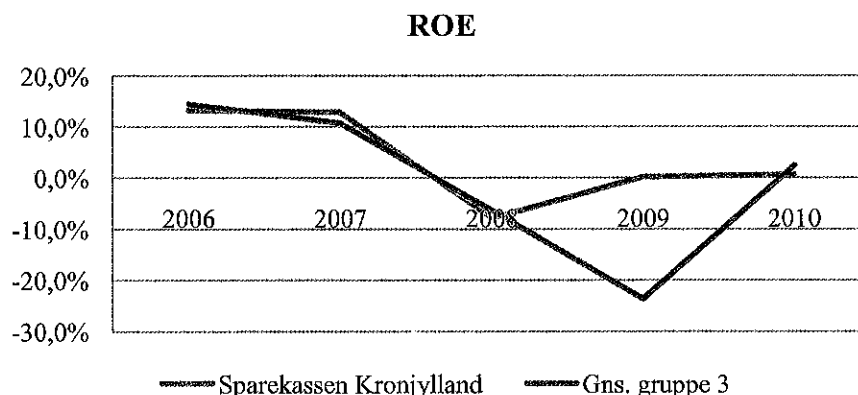
Disse 2 nøgletal har nemlig en direkte sammenhæng, da ROE er et direkte udslag af ROA x de samlede aktiver over egenkapitalen – altså hvor mange gange kan egenkapitalen ganges op i de samlede aktiver holdt sammen med pengeinstituttets afkastningsgrad.

4.2.1. ROE

SK har ingen ejere og dermed ikke nogle, som de skal præstere et godt overskud til. I princippet er ROE mindre vigtig for en sparekasse, da de som sagt ingen aktionærer har, og derfor ikke nogen, som står og kræver et fornuftigt afkast. Men som nævnt ovenfor giver en god rentabilitet gode muligheder på andre områder for SK, især når de skal skaffe billig finansiering af deres udlån. Garanterne i SK er selvfølgelig også interesseret i en god forrentning af SKs egenkapital, da de i tilfælde af et krak ikke får deres indskudte kapital igen.

³⁷ Beregninger af ROE og ROA forefindes i bilag 2

I nedenstående diagram ses ROE for SK fra 2006 – 2010 samt for finanstilsynets gr. 3.



I år 2008 havde SK underskud på 127 mio. kr. Underskuddet i 2008 skyldes primært, at ebh koncernen kollapsede i 2008, og da SK havde del i denne koncern, tabte de mange penge dette. De skriver selv i deres årsrapport 2008: *Havde det ikke været for ebh bank a/s koncernens kollaps, ville det have endt i plus.*³⁸ Underskud giver i sig selv en dårlig forrentning af egenkapitalen, men i 2009 og 2010 generer SK igen overskud, selvom de er små i forhold til tidligere år, og derfor ser det mere positivt ud. Det positive resultat i 2009 er dog langt hen af vejen båret af, at SK som alle andre danske pengeinstitutter kunne bryste sig af positive kursreguleringer, mens selve basisindtjeningen minus nedskrivninger som følge af finanskrisen og andre faste omkostninger gav underskud.

Sammenligner vi med gr.3 er udviklingen stort set den samme, selvom SK både i 2008 og 2009 lå markant bedre end gennemsnittet. Ser vi dog på 2006, hvor der fortsat var glade tider, har SK præsteret dårligere end gennemsnittet. I 2010 gør det samme sig gældende, SK præsterer dårligere end gennemsnittet, selvom det ikke er meget. Det skal selvfølgelig ses i lyset af, at mange af pengeinstitutterne i gr. 3 er aktieselskaber, og derved er der bagvedliggende investorer, som kræver et fornuftigt afkast af deres indskudte kapital. Det kraftige fald fra 2007 – 2009 for gr. 3 skal helt klart findes i finanskrisen, da mange af de små og mellemstore pengeinstitutter har haft hårde tider, og enkelte i denne gruppe er bukket helt under og blevet overtaget af Finansiell Stabilitet A/S.

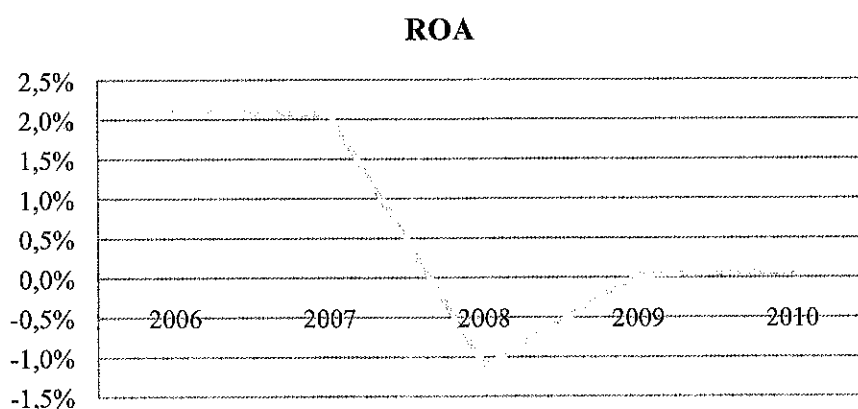
SK skal derfor holde fokus på at opretholde en god basisindtjening og derigennem præstere overskud for fortsat at sikre en fornuftig forrentning af egenkapitalen.

³⁸ Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2008 side 8

4.2.2. ROA

Som nævnt er ROA udtryk for afkastningsgraden – overskuddets størrelse i forhold til de samlede aktiver, altså pengeinstituttets ressourcer. ROA viser SKs evne til at tjene penge uden at tage hensyn til, hvordan de har finansieret sig, altså om det primært er egenkapital eller fremmedkapital som finansieringskilde.

ROAs udvikling for SK er vist i nedenstående diagram:



Udviklingen i ROA er altså fuldstændig den samme, som ved ROE. Da disse to nøgletal, som tidligere nævnt er tæt forbundet, kan udviklingen i ROE altså kobles sammen med ROA.

SK har i perioden haft en kraftig stigning i deres samlede aktiver fra knap 9,5 mia. kr. til 14,9 mia. kr. – en stigning på godt 57 % på kun 5 år. Udlånet steg kraftigt fra 2006 til 2007, men har derefter haft små udsving mellem 7,3 mia. kr. – 8 mia. kr., men dermed forklarer kun stigning i udlånet kun aktivernes udvikling det ene år. SK har i denne periode også fået en større og større obligationsbeholdning. Ved udgangen af 2010 udgjorde den 4,1 mia. kr. af balancen, hvilket er en ret stor post. Dette er ikke positivt for ROA, da der helst skal generes et så højt resultat efter skat som muligt ud fra så få aktiver som muligt.

Udviklingen i ROE og ROA har som sagt en del med indtjeningen og styring af SKs omkostninger at gøre, og det er derfor relevant at se på, hvor SK gør det særligt godt på indtjeningen og hvor de skal sætte ind med forbedringer.

4.3. Indtjening

Resultatopgørelsen i SKs regnskab opgør afsnit for afsnit deres evne til at generere et positivt resultat på bundlinjen. Som nævnt tidligere skal SKs hovedindtjening komme fra forskellen mellem deres renteindtægter og renteudgifter samt diverse gebyrindtægter.

Dernæst er det relevant at se på SKs nedskrivninger. Det var som sagt her, at finanstillsynet bl.a. havde rettelse til deres regnskab for 2009 samt 1. halvår af 2010. Nedskrivninger er som sagt forventede tab på udlånsporteføljen, de behøver altså ikke blive til noget, men man har en objektiv indikation af et fremadrettet tab, og derfor skal det enkelte engagement nedskrives nu, og det påvirker indtjeningen.

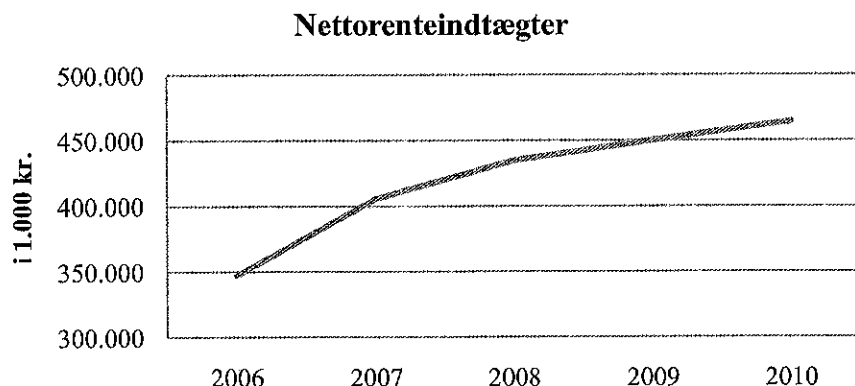
Kursreguleringerne har også haft en del at sige for de danske pengeinstitutters indtjening de seneste år. 2008 var de kraftigt negative, og i 2009 reddede de positive kursreguleringer mange pengeinstitutter til at få et positivt resultat. Kursreguleringerne vil dog ikke blive påvirket af en eventuel udvidelse af udlånsporteføljen med ejendoms lån, og derfor analyseres udviklingen ikke yderligere.

Medarbejderne er SK største aktiv. De fremgår ikke af balancen, men det er dem, der skal skabe hele indtjeningen til pengeinstituttet. Er der ingen medarbejdere til at formidle lån osv. til kunderne, så er der slet ikke en forretning. Udgifterne til medarbejderne er derfor heller ikke urelevant for den samlede indtjening i SK.

4.3.1. Nettorenteindtægter og anden indtjening

Nettorenteindtægterne og gebyr- og provisionsindtægter er den indtjening, som danner basis for hele SKs forretning. Det er her, de skal generere så meget indtjening som mulig for at kunne bære de tunge omkostninger, som udgifter til løn, nedskrivninger osv.

SKs nettorenteindtægter har som vist på nedenstående diagram været stigende i perioden.



Det er selvfølgelig positivt, at hovedindtjeningen er stigende, men ser vi på indekstallene for renteindtægter, renteudgifter og gebyr- og provisionsindtægter, er det knap så positivt.

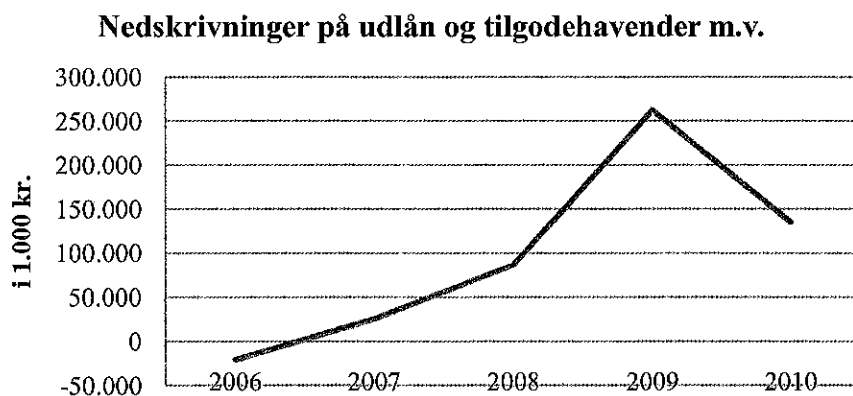
Indekstal	2006	2007	2008	2009	2010
Renteindtægter	100,00	131,50	150,89	150,78	137,43
Renteudgifter	100,00	169,91	218,23	206,47	146,91
Gebyrer og provisionsindtægter	100,00	100,36	101,08	97,75	109,24

Som det ses stiger renteudgifterne procentvis mere end renteindtægterne. I 2009 har SK dog formået at holde renteindtægterne på stort set samme niveau som i 2008, mens renteudgifterne er faldet, hvilket er positivt. Renteudgifterne er også faldet kraftigt fra 2009 til 2010, men dette skal ses i lyset af den meget faldende rente, som vi har set gennem 2010, og som nøgletallet WACC senere vil vise. Gebyr- og provisionsindtægterne får også et hak i den forkerte retning i 2009, hvilket er skidt, da de her kan hente mange penge, hvis de får taget den rigtige pris for deres arbejde. SK skal være opmærksom på, at de ikke er serviceenhed, som gratis leverer ydelser til deres kunder, men at de skal have betaling for deres arbejde.

Generelt er basisindtjeningen altså god, da den er stigende i kroner og øre, men SK skal holde øje med deres renteudgifter. Det vil senere vise sig i WACC, hvorfor der er denne kraftige stigning.

4.3.2. Nedskrivninger

Fokus på nedskrivningerne er som sagt kun øget i den periode, som jeg har valgt at lave regnskabsanalysen over. Udviklingen i nedskrivningerne er samlet set kun gået op af, som det ses af nedenstående diagram.



I 2006 opskrev man i SK faktisk indtjeningen på deres udlånsportefølje, men fra 2007 tog nedskrivninger fart med klart det største år i 2009. Her udgjorde de samlede nedskrivninger godt 3,5 %³⁹ af det samlede udlån. Der har været en kraftig stigning på de godt 4 år. Nedskrivninger er faldet til godt det halve i 2010, hvilket er godt og denne udvikling skulle gerne fortsætte.

Finanstilsynet gennemgik som nævnt tidligere SKs regnskab og udlånsengagementer i efteråret 2010 og regulerede derfor visse poster i regnskabet, herunder nedskrivningerne. Det skyldes primært, at de konstaterede, at der ikke var nedskrevet tilstrækkeligt på nogle udlån, og SK vurderede efterfølgende selv, at der skulle nedskrives yderligere 19,6 mio. kr., som ville påvirke resultatet for 2009 og første halvår af 2010. Der er derfor taget højde for disse ekstra nedskrivninger i årsregnskabet for 2010.

4.3.3. Udgifter til personale og administration

SK har 456 medarbejdere fordelt på deres 38 afdelinger og hovedsædet. SK er som langt de fleste danske pengeinstitutter med i overenskomsten mellem Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Med overenskomsten, som blev forhandlet på plads i 2008, har de måttet betale en del mere i løn til deres medarbejdere. Samtidig har det op gennem perioden

³⁹ Samlede nedskrivninger (262.519) / Samlet udlån (7.439.187) = nedskrivningsprocenten

været svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft uden at måtte betale for det. Medarbejderne har haft bukserne på til lønforhandlingerne, fordi det har været nemt at finde job andre steder, hvor de gerne ville betale mere. Situationen er dog vendt i forbindelse med finanskrisen, hvor mange pengeinstitutansatte er blevet afskediget og stadig står uden job.

Denne udvikling viser sig også i SKs udgifter til personale og administration samt antal medarbejdere, som her er vist ved indekstal.

	2006	2007	2008	2009	2010
Udgifter til personale og administration	100,00	109,04	116,85	126,56	135,18
Gns. antal medarbejdere	387	403	425	440	456
- Indeks herfor	100,00	104,13	109,82	113,70	117,83

Antallet af medarbejdere er steget gennem perioden, hvilket også hænger direkte sammen med, at det samlede forretningsomfang (aktiverne) er steget. Som vist er de samlede udgifter også steget, men ser vi på indekstallet for udgifterne kontra antal medarbejdere, slår ovennævnte situation omkring overenskomst og stærkere lønforhandlinger igennem, da udgifterne indeksmæssigt stiger kraftigere end antal medarbejdere. Som SK selv skriver i deres regnskab for 2010: *"Udgifterne til personale og administration er i år steget med 4 %. Det ligger der en række forhold til grund for. Sparekassen har eksempelvis fravalgt fyringsrunder i forbindelse med finanskrisen, og dermed slår den overenskomstmæssige lønstigning selvfølgelig igennem."*⁴⁰ Desuden betyder tilgangen af de nye afdelinger en del for ekstra udgifter til personale, og regnskabsåret 2010 betød også udgifter til garantmøder – en ikke ubetydelig post på godt 6 mio. kr.

Som nævnt tidligere er medarbejderne SKs største aktiv, da der ikke kan genereres nogen form for indtjening uden dem ved roret, og det er klart et område, som SK samt alle andre skal holde fokus på. Man kan presse medarbejderne langt, men man skal samtidig passe på, at de ikke bliver kørt i sæk og måske er sygemeldt i langt tid, og i værste fald ikke kommer tilbage på arbejde. Derfor skal SK huske at værne om medarbejderne og passe godt på dem samtidig med, at SK får det maksimale udbytte af dem for den løn, de bliver betalt.

⁴⁰ Årsrapport 2010 side 9

4.4. Likviditet

Likviditeten var i de glade tider været meget flydende mellem pengeinstitutter på tværs af landegrænser, men fredstiden er forbi, og det er blevet svære at skaffe likviditet.

I følge LFV § 152 skal et pengeinstitut have minimum 15 % af deres anfordringsgæld i likvide midler. Indlånsmidler på anfordring skal derfor udgøre en så lille del som muligt, men det er ofte pengeinstitutters største post indenfor indlån, og det samme billede gør sig gældende for SK.

Løbetid	2009		2010	
		i procent		i procent
På anfordring	6.365.070	73,92%	6.497.249	69,66%
Til og med 3 måneder	419.517	4,87%	460.088	4,93%
Over 3 måneder og til og med 1 år	453.812	5,27%	641.383	6,88%
Over 1 år og til og med 5 år	509.658	5,92%	720.306	7,72%
Over 5 år	862.802	10,02%	1.008.636	10,81%
I alt	8.610.859	100,00%	9.327.662	100,00%

Omkring 70 % af SKs samlede indlån står altså på anfordring, hvilket betyder, at de skal have knap 1 mia. kr. i likvide midler hele tiden for at leve op til lovens krav.

Udviklingen i midler på anfordring har haft en mindre heldig udvikling, da midlerne på anfordring faktisk kun er steget fra 2006 – 2010⁴¹. Kunderne er trådt ud af investeringer og sparer desuden mere op end før, og i stedet for at binde pengene med lang løbetid, vil de gerne kunne komme til pengene fra dag til dag, for kunderne ved jo aldrig, hvornår de skulle få brug for dem. Mange kunder er bange for at blive fyret og vil have pengene til rådighed for det, og andre har måske tænkt på en investering i f.eks. ny bil i fremtiden og i stedet for at gamble lidt med pengene, som de måske ville have gjort for bare 3 år siden, så lader kunderne dem stå på kontoen og accepterer en lavere rente, men en sikker forrentning af deres penge. Kundernes måde at agere på påvirker dermed SKs behov for likviditet. Det er dog positivt at se, at SK fra 2009 til 2010 har fået andelen af deres indlån på anfordring bragt ned, selvom det samlede indlån er steget. Udviklingen i, at kunderne har bundet deres midler i længere tid, skal dog helst ikke give udslag i en højere WACC, dette vil gennemgås i afsnit 4.6.

⁴¹ Se regnskaber fra de pågældende år

Desuden stiller loven krav om, at SK skal have 10 % i overdækning af likviditet af de reducerede gælds- og garantiforpligtelser. SK skriver selv i deres risikorapport for 2009 og 2010, at de har en overdækning af likviditet på henholdsvis 254 % og 284 % (af de reducerede gælds- og garantiforpligtelser) og 323 % og 406 % (af den samlede gæld med kortere opsigelsesvarsel end 1 måned – anfordring)⁴².

SK har i forbindelse med finanskrisen taget sig visse forbehold i forbindelse med vurdering af deres likviditetsrisiko. Der udarbejdes nu månedligt en likviditetsrapport med prognose for normalt beløb samt et stress beløb, som de forelægger både direktion og bestyrelse⁴³. De har ligeledes udarbejdet planer for, hvad der skal gøres, hvis likviditeten ikke opfylder de krav, som bestyrelsen i SK selv har fastsat.

SK har altså rigeligt med likviditet til en eventuel udvidelse af deres udlånsportefølje med ejendomslån, men såfremt denne udvidelse skal ske uden nødvendigvis at koste solvens, er det nødvendigt at se på SKs muligheder for det.

4.5. Internal Capital Generation Rate (ICGR)

Finanskrisen har som nævnt op til flere gange i denne opgave ikke gjort det nemmere for pengeinstitutterne at skaffe finansiering til udvidelse af deres aktiver. Långiverne er meget opmærksomme på, hvem de låner ud til, og mange ting spiller ind, når prisen på finansieringen skal fastsættes. Det er derfor vigtigt, at pengeinstitutterne selv kan skabe vækst via positive resultater på bundlinjen, uden at det nødvendigvis koster dem solvens.

ICGR er udtryk for pengeinstituttets evne til ovennævnte. Hvor meget kan de lade aktivsiden stige og dermed deres udlånsportefølje samtidig med, at de har samme solvens og risikospredning. Skulle ICGR være negativ, er nøgletallet til gengæld et udtryk for, hvor meget pengeinstituttet skal lade aktiverne falde det kommende år, hvis de skal have et 0-resultat i næste regnskab.

⁴² Risikorapport for 2009 side 5 øverst og Risikorapport for 2010 side 4 nederst..

⁴³ Risikorapport for 2009 side 5

Et begrænset resultat på godt 3,5 mio. kr. i 2009 og et 2010 regnskab med et overskud på 11,4 mio. kr. giver SK muligheder for at udvide balancen.

Beregningen af ICGR ⁴⁴ for SK gav følgende resultat:	2009	0,22 %
	2010	0,69 %

SK har de to seneste regnskabsår haft mulighed for at øge deres udlån med henholdsvis 0,22 % og 0,69 % uden, at det vil koste dem solvens, hvis de vel og mærke får samme udlånsfordeling, som er vist i bilag 4. Det kræver altså en fordeling mellem privat på 45 % og erhverv på 55 %, under erhverv skal der desuden deles lige mellem de forskellige branchegrupper. I kr. betyder det, at SK kan øge deres balance med 103 mio. kr. uden, at det koster dem solvens med samme udlånsfordeling.

SK har i perioden øget deres udlån med godt 500 mio. kr. godt 7 %, hvilket er positivt, når de gerne vil genere mere indtjening. Ser vi på nettorenteindtægterne, er de som nævnt steget i samme periode, men kun med 2 %, hvilket betyder, at SK ikke har formået at hæve rentemarginalen i samme takt og dermed generere mere indtjening. SK har altså brugt mere basiskapital end overskud til at øge udlånet, og det har dermed kostet dem solvens, hvis vi ser isoleret på dette, men pga. stigningen i garantkapitalen, er solvensen i 2010 samlet set blevet bedre.

SK har som nævnt et forholdsvis stort indlånsoverskud på godt 1,3 mia. kr. og dette overskud har været stigende fra 2008 til 2009 og igen til 2010. Det er selvfølgelig altid rart med indlånsoverskud, men det kan blive dyrt for SK, hvis de ikke får disse penge ud og arbejde i form af mere udlån, eller alternativt får nogle af indlånsmidlerne investeret i værdipapirer, som SK så kan få en løbende provision af og på den måde genere noget mere indtjening.

Alt andet lige ses det, at SK har med det positive resultat for 2010, indlånsoverskuddet og den høje solvens en god grobund for udvidelse af deres udlånsengagement, men hvilken pris betaler de egentlig for finansieringen heraf, og kan det sætte en bremse i for at udvide udlånsporteføljen?

⁴⁴ Beregning af ICGR forefindes i bilag 3

4.6. WACC

WACC udtrykker den gennemsnitlige pris, som pengeinstituttet har måttet betale for deres kapitalfremskaffelse – altså finansieringen af deres aktiver. Udviklingen i WACC set over tid, giver altså en indikation af, om finansieringen er blevet dyrere for pengeinstituttet, og da indtjeningen i et pengeinstitut i høj grad er styret af, hvor stor en rentemarginal de kan få, er det særdeles vigtigt at kunne fremskaffe kapital så billigt som muligt.

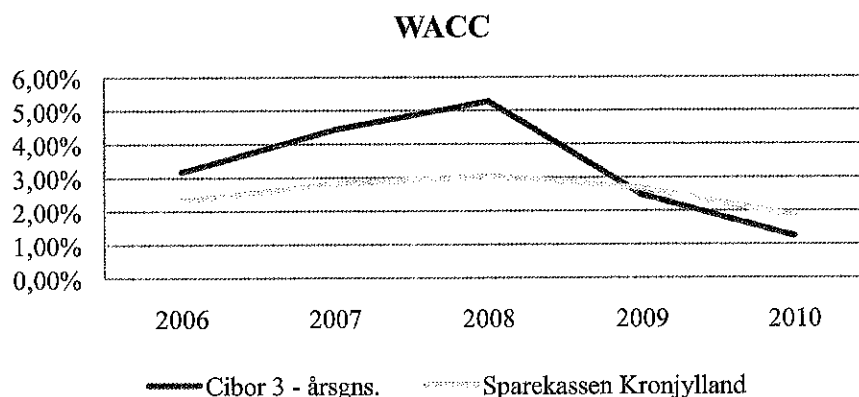
Formlen for WACC⁴⁵ ser således ud: $k_w = k_d (1 - T) L + k_e (1 - L)$

Det første led, som primært omhandler k_d udregner prisen på fremmedfinansieringen. Det vil sige prisen på alt kapital, som ikke er egenkapital. Det vil sige pengeinstituttets renteudgifter til indlånskunder, långivere i markedet osv. Andet led k_e udregner prisen på egenkapitalen. Som det ses af bilag 5, har jeg i mine beregninger sat denne til 8 %, da det ca. er det, som aktiemarkedene har givet i gennemsnit, og da den risikofrie rente ligger omkring 4 %, er det dobbelte et rimeligt risikotillæg. Jo mere egenkapital pengeinstituttet har ud af den samlede balance, desto højere vil WACC være, da andet led vægter med en forrentning på 8 %, mens det første led vil svinge i forhold til den generelle udvikling i renteniveauet.

WACC kan sammenlignes med pengemarkedsrenten, hvor jeg i opgaven har valgt Cíbor3 til sammenligning. Har pengeinstituttet en WACC under Cíbor3, betyder det, at de tjener penge på deres aktiver. Er WACC til gengæld over Cíbor 3, kan pengeinstituttet i princippet ligeså godt sælge alle aktiver og nøjes med et afkast svarende til Cíbor3. Grunden til dette er, at forskellen mellem Cíbor3 og pengeinstituttets WACC skal tillægges den pris, som de ellers ville tage for deres udlån, hvilket alt andet lige risikerer at stille dem dårligere i forhold til deres konkurrenter. WACC skal derfor være så lav som overhovedet mulig, så pengeinstituttet har plads til at tage rigeligt i risikotillæg, når de skal stille en udlånsrente overfor deres kunder.

⁴⁵ Gennemgås yderligere i bilag 5

Nedenstående diagram viser udviklingen i WACC⁴⁶ for SK 2006 – 2010, jeg har desuden indsat den gennemsnitlige Cibor3 for de samme år til sammenligning.



WACC er stigende frem til 2008, men ikke så meget som Cibor3, hvilket er positivt for SK. De forøger i denne periode faktisk afstanden til Cibor3, hvilket betyder, at de skaffer finansiering billigere end stigningen i renterne på markedet, hvilket er meget positivt. I 2009 kommer SKs WACC til at ende lige over Cibor3, hvilket er negativt, og udviklingen er særlig uheldig, da WACC i 2010 er endnu højere end Cibor3. Da SK har øget afstanden til Cibor3 i negativ retning, har de stillet sig selv i en konkurrencemæssig dårligere situation end før finanskrisen.

Grunden til denne udvikling skal findes i SKs måde at finansiere sig på. Når de skal ud i markedet og skaffe finansiering, handler det dels om, at deres økonomiske nøgletal skal være i orden, men långiverne kigger også på, om SK kan skaffe yderligere egenkapital, hvis der skulle opstå behov for dette. SK kan kun øge egenkapital ved yderligere indskud fra garantierne, da den anden del af deres egenkapital er overførte overskud. SK har derfor begrænsede muligheder for at skaffe yderligere kapital, hvis de begynder at miste egenkapital pga. store nedskrivninger eller lignende. Garanterne er ikke tvunget til at indskyde yderligere kapital og såfremt de positive overskud udebliver, er der kun muligheden for långivere tilbage, og det er ikke just den bedste situation.

Grundet ovenstående problem omkring kapitalfremskaffelse har långiverne i forbindelse med finanskrisen spændt tøjlerne. Kapital flyder derhen, hvor det bliver bedst forrentet, og hvor långiverne føler sig mest sikre på at få penge igen. SKs WACC har som vist været stigende fra 2009 og i 2010 ligger den 0,6 procentpoint højere end Cibor3, hvilket er meget, når vi

⁴⁶ Beregninger af WACC findes i bilag 5

snakker en Cibor3 på godt 1,25 %. SK har ikke før finanskrisen kunne finansiere sig på lang sigt og de kreditter og indlånskunder, hvis rente har skullet genforhandles, har krævet en højere rente, fordi de mener, at de løber en højere risiko end før finanskrisen.

Det har stillet SK konkurrencemæssigt i en dårligere situation. Ser vi på forskellen fra deres WACC til Cibor3 i 2008, så var der en positiv forskel på godt 2,22 procentpoint. SK tjente altså disse 2,22 procentpoint ekstra, når de stillede en rente, hvor kunden f.eks. betalte Cibor3 + 3 %. Såfremt kunden i 2010 skulle betale det samme tillæg, har SK mistet 2,82 procentpoint af deres indtjening, hvilket hurtigt vil udhule deres indtjening, hvis de ikke gør noget ved problemet. Som vist har SK i perioden dog hævet nettorenteindtægterne, men det er også vist, at renteudgifterne har udviklet sig i et hurtigere tempo end renteindtægterne. SK skal derfor gøre en indsats for at rette op på dette, så de kan genvinde deres konkurrencesituation fra før finanskrisen.

Indlån er den billigste måde at fremskaffe kapital på, men kan i disse tider også være den sværeste. Kunder med meget kapital har fokus på indlånsrenterne, og SK er ikke interesseret i at få kunder ind med indlån, som lige så snart et bedre tilbud melder sig, så flytter de pengene igen, ellers skal SK bruge en masse tid på at tilpasse renter osv. De gode solide indlånskunder kan derfor være ret svære at få fat i, men et godt rygte og en viden om et godt og solidt pengeinstitut kan skaffe kunder.

En lav WACC er også vigtig i forbindelse med udvidelse produktpakke med ejendoms lån, hvis SK skal kunne markedsføre sig stærkt på dette produkt. Som jeg nævnte i indledningen, kører Jyske Bank med rentesatser helt ned til 2,45 %, og da SK ønsker at implementere ejendoms lån i håb om at skabe mere indtjening, er SK nødt til at ligge deres rentesatser på ejendoms lån et stykke over WACC, da SK ellers skal finde kapital til afdækning af risici anden steds, og det vil koste yderligere solvens. Såfremt det overfor kunden skal sælges som et tillæg til Cibor3, skal SK altså tillægge yderligere 0,6 procentpoint, som der lige nu er i forskel på WACC og Cibor3, ellers får de ikke den indtjening, som de regner med. Der er selvfølgelig forskel på pengeinstitutters muligheder for at finansiere sig. Jyske Bank og andre større pengeinstitutter skal finansiere en langt større portefølje og kan selv udstede obligationer til at finansiere deres udlån uden, at de behøver at betale en større formue for det, men det ligger kunderne ikke mærke til, de ser kun på den rente, som de skal betale, og derfor er det vigtigt, at SK ikke ligger sig på eksempelvis 10 %, hvis de gerne vil låne penge ud.

4.7. Opsamling

Generelt ser SKs samlede regnskab for 2010 godt ud. De har skabt et positivt resultat og de har formået at rette op på mange af dårlige ting fra 2008 og 2009.

De har styrket deres solvens, og denne er nu på 16,1 %. Det er over deres eget minimum på 12 %, men samlet set ligger SK stadig under gennemsnittet for Finanstilsynets gr. 3. SK har dog solvens nok til en udlånsudvidelse.

ROE og ROA har set bedre dage før finanskrisen, men begge nøgletal er positive. ROE ligger som solvensen under gennemsnittet for gr. 3, men set i lyset af at SK ikke har investorer, som kræver et afkast, er det ok. De har en god basisindtjening. ROA er stort set 0, SK har øget balance med godt 57 % på bare 5 år, og det er ikke positivt for ROA. Det er klart, at en udlånsudvidelse ikke gør dette bedre, men samtidig skulle det genere mere indtjening.

Nettorenteindtægterne har været stigende, hvilket er positivt, men set over de seneste 5 år er SKs renteudgifter steget mere end renteindtægterne, hvilket er skidt. SK skal derfor ved en eventuel implementering af ejendomslån sørge for at få den rigtige pris for udlånet, så nettorenteindtægterne ikke falder igen. Nedskrivningerne er faldet fra 2008 til 2010, men er ikke positive som før finanskrisen. Nedskrivningerne forsvinder nok ikke helt igen, men SK skal fortsat holde fokus på, hvilke kunder de låner ud til. Personaleudgifterne har også været stigende, dels er der ansat flere i SK, men også overenskomsten bærer en stor del af skylden. SK har trods finanskrisen åbnet flere afdelinger og har ikke haft fyringsrunder, og derfor vil de være stigende.

SK har masser af likviditet, de havde ved udgangen af 2010 en overdækning på henholdsvis 284 % af de reducerede gælds- og garantiforpligtelser og 406 % af den samlede gæld med kortere opsigelsesvarsel end 1 måned (anfordring) i forhold til lovens krav, og denne er derfor på plads for en udlånsudvidelse.

ICGR er positiv, hvilket betyder, at SK pga. det positive resultat kan øge deres balance med 0,69 % med samme udlånsfordeling uden, at det koster dem solvens. Såfremt SK ønsker at vækste mere end det, skal de skaffe yderligere kapital, hvis det ikke skal koste dem solvens.

Indlånsoverskuddet i SK og en positivt ICGR danner efter min mening en god grobund for en udlånsudvidelse.

SKs WACC er højere end Cibor3, hvilket er negativt. Det stiller dem konkurrencemæssigt i en dårligere situation, fordi deres tillæg til Cibor3 overfor kunderne skal være højere end konkurrenternes med en WACC under Cibor3. SK skal altså arbejde på at få deres WACC ned igen. Den billigste måde at gøre dette på er via mere indlån, men SK har rigeligt med indlån og skal derfor mere fokusere på, at de ikke kommer til at betale for meget for dette indlån.

Generelt set mener jeg altså ikke, at der er nogle alvorlige alarmer, som gør, at SK ikke kan arbejde videre med en implementering af ejendoms lån, hvis vi udelukkende fokusere på det økonomiske. Det mest alarmerende er SKs WACC, men med fokus er jeg sikker på, at de kan få den i den rigtige retning igen.

5. Ejendoms lån

Kært barn har mange navne, og det gør sig også gældende for ejendoms lån. I Danske Bank og Nordea kaldes de prioritets lån, i Jyske Bank kaldes de Topprioritet, i Nykredit friværdikonto og mange af de lokale pengeinstitutter kalder dem for ejendoms lån/-kredit.

Alle navnene dækker dog over et og samme produkt med disse hovedtræk:

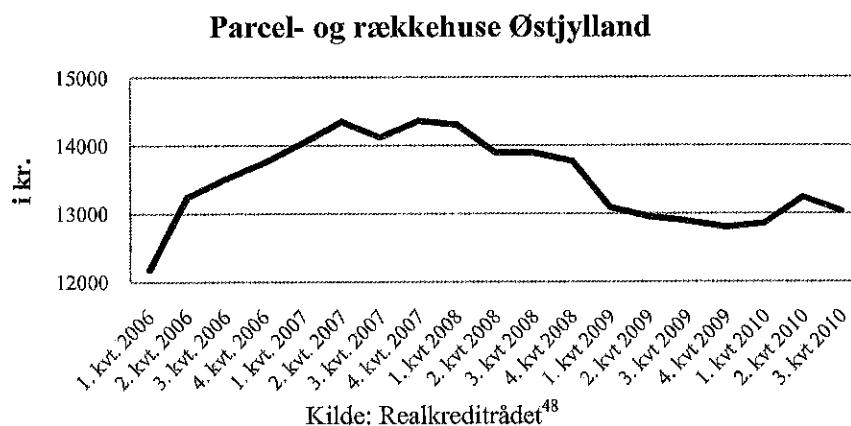
- Belåning indenfor 80 % af ejendommens værdi
- Lav rente, som skal konkurrere med renten på realkredit lån
- Løbetider op til 30 år, som vi kender det fra realkredit belåning. Mulighed for afdragsfrihed i en given periode.
- Renten betales kun af det kredit maksimum, som man udnytter.

Nogle af de ovennævnte pengeinstitutter kombinerer ejendoms lånet med en tilhørende indlånkonto. På den måde vil selve ejendoms lånet altid være trukket op til 100 %, men til gengæld står der et provenu på en anden konto, som kunderne så kan trække på, når de måtte have behov for likviditet. Nogle pengeinstitutter giver samme rente på ind- og udlån, men andre har valgt en forskel på f.eks. 0,5 %, så de altid tjener lidt på ejendoms lånet.

Finansieringen af de første 80 % af ejendommens værdi laves dog sjældent kun med et ejendoms lån, men oftest som en kombination mellem realkredit og ejendoms lån. På den måde får kunden både noget finansiering, som kører i faste rammer, og en fleksibilitet som de så kan bruge f.eks. på bilkøb, finansiering af mindre ombygningsprojekter og lignende.

Som nævnt i indledningen har SK indtil nu valgt at holde ejendoms lån udenfor deres produkt-sortiment. Mange af deres konkurrenter er kommet i klemme med netop disse lån under finans-krisen pga. de kraftige fald i ejendomspriserne. Pantet havde derefter ikke den værdi, som først antaget, og med en anden vægtning i de risikovægtede poster kostede det pengeinstitutterne solvens. Mange kunder måtte også sælge deres ejendom med tab eller lade den gå på tvangsauktion og med faldet i priserne, kunne ejendommen ikke koste mere end måske 70 % af den værdi, som pengeinstituttet havde fastsat den til, og derfor fik kunderne et tab, som der så skulle etableres forbrugslån til at inddække tabet eller i værste fald i tilfælde af en tvangsauktion nedskrive engagementet med det pågældende tab.

Renten på ejendoms lånene fastsættes forskelligt fra pengeinstitut til pengeinstitut. Nogle tager en variabel rente, hvor renten fastsættes f.eks. ud fra Cibor6 renten + et givent tillæg. Andre stiller en fast rente, som vil være højere end den variable, men til gengæld kender kunderne renten i lånets løbetid, præcist som vi kender det fra realkreditfinansieringen. Derfor er det relevant for SK at se på udviklingen i ejendomspriserne i deres markedsområde⁴⁷, når de skal beslutte om ejendoms lån skal implementeres. Nedenstående skema viser udviklingen i kvadratmeterpriserne på parcel- og rækkehuse i Østjylland fra 1. kv. 2006 til 3. kv. 2010.



⁴⁷ Jeg har her valgt Østjylland som udgangspunkt for statistikken, selvom SK har filialer udenfor Østjylland og selvom SK ikke er lige stærkt repræsenteret lige stærkt alle steder i Østjylland.

⁴⁸ <http://www.realkreditraadet.dk/Statistikker/Ejendomsprisstatistik.aspx>

Som det ses var der frem til begyndelsen af 2007 en god stigning på ejendomspriserne. Herefter er det gået støt ned af bakke frem mod 2010, hvor det er lidt usikkert, om kurven skal fortsætte nedad eller er opadgående. Kvadratmeterprisen på et parcel- og rækkehus i Østjylland lå i hvert fald på godt 13.000 kr. ved udgangen af 3. kvartal 2010, som trods alt er højere end begyndelsen af 2006.

Ovenstående graf viser blot, at SK skal tage sig i agt for, at de får vurderet kundens ejendom til den rigtige pris, såfremt den skal belånes med ejendoms lån. Da der fra toppunktet på grafen i 4. kvartal 2007 og frem til nu har været et fald på 9,25 %, og det er sket på blot 3 år. Vælger SK at lade deres ejendoms lån løbe i 30 år, kan usikkerheden svinge meget mere end det, men det er yderst sjældent, at kunderne ikke ændrer på belåningen af ejendommen inden for 30 år eller flytter fra ejendommen før udløb af lånet.

SK har som tidligere nævnt en fordeling mellem privat og erhverv på 45 % og 55 % i dag. Erhvervssegmentet er af erfaring altid mere risikofyldt end det private, både på grund af branchepåvirkninger, risiko for konkurs og størrelsen på de enkelte engagementer. Erhvervsejendomme kan også være sværere at prisfastsætte, da mange af bygningerne ofte vil være indrettet til den enkelte virksomheds formål, og mange af dem vil blive en bekostelig affære, hvis man senere skal ombygge dem til en andens virksomheds formål.

Private ejendomme vil altid kunne omsættes. Prisen vil i mange tilfælde kunne diskuteres, men såfremt ejendommen måtte være i så ringe stand, at huset kun kan jævnnes med jorden, har grunden stadig en værdi. Private har de langt de flestes tilfælde også en form for indtægt enten i form af et job eller overførselsindkomst fra det offentlige.

Jeg vil derfor anbefale SK, at de udelukkende udbyder ejendoms lån til det private segment med pant i private ejendomme.

Normalt nedvægtes pant i ejendommen med 35 % af udlånet, fordi pant i fast ejendom betragtes som meget sikkert pant, men da der er tale om udlån til privatkunder, har jeg valgt i de efterfølgende risikoberegninger at holde fast i en nedvægtning på 75 % af udlånet. På den måde sikrer jeg mig, at SK ikke pludselig skal til at vægte noget med 75 % i stedet for 35 %, fordi ejendomspriserne måske måtte falde så meget, at noget af deres pant kommer til at lægge uden for 80 % af ejendommens værdi.

SK skal også vurdere, hvor meget de ønsker at udvide udlånsporteføljen med som ejendoms-lån. De må forvente at få en del henvendelser fra kunder, som i forvejen har en eller anden form for finansiering hos dem, som ønsker at omlægge deres nuværende lån til ejendoms-lån. En udvidelse af udlånet vil som udgangspunkt altid koste SK solvens, såfremt SK ikke holder sig indenfor den udlånsudvidelse som ICGR viste, at de kunne udvide med uden at det ville koste dem solvens, men det vil jo kræve, at de holder samme risikofordeling som i dag, og da jeg anbefaler dem kun at udlåne til private, vil solvensen blive påvirket i negativ retning med den pågældende udlånsudvidelse. Spørgsmålet er bare hvor meget?

Beslutningen om påvirkning af solvens m.m. er bestyrelsens beslutning i SK, men jeg vil i de efterfølgende beregninger tage udgangspunkt i, at udlånsudvidelse til ejendoms-lån alene vil være på 300 mio. kr. I dette beløb er der ikke taget hensyn til eventuelle omlægning af eksisterende udlån, da dette vil komme til at koste SK indtjening på det nuværende engagement med kunden, da det må forventes, at kunden kommer til at betale en lavere rente end på nuværende finansiering, og dermed vil det påvirke den samlede indtjening i SK.

5.1. Påvirkninger

Regnskabsanalysen viste, at SK har plads i deres nøgletal til at implementere ejendoms-lån, men hvordan vil det egentlig se ud med disse nøgletal, hvis implementeringen gennemføres? SK skal være sikre på, at de kan genere en merindtjening på det – det vil sige, at risikoen for tab kan aldrig undgås, men SKs eksistens skal ikke være i fare, fordi ejendoms-lån implementeres, og der måtte ske tab på nogle af disse engagementer.

Der er derfor to sider i en eventuel implementering af ejendoms-lån i SK. Dels skal udvidelsen sikre SK noget mere indtjening, det skal sikres, at SK får en betalt en ordentlig rente for deres ejendoms-lån, men SK skal heller ikke udvide det samlede udlån uhæmmet uden at skelne til den samlede risiko. Solvensen skal stadig være på et fornuftigt niveau, så SK fortsat er godt polstret til uforudsete tab både på deres nuværende udlånsengagementer og de nye, som der måtte komme som følge af implementeringen af ejendoms-lån.

5.1.1. Basiskapitalforrentning

Der er mange måder, hvor på SK kan udregne, hvilken pris de skal tage for ejendoms lån over for deres kunder. De skal tage højde for en god indtjening, som kan dække diverse omkostninger til finansiering af udlånet hos SKs kreditorer. Derudover skal indtjeningen kunne dække fremtidige tab. En del af indtjeningen skal også til at afdække diverse risici osv.

Et sted de kan starte er med at fastsætte, hvor meget de vil have, at deres basiskapital bliver forrentet med. Basiskapitalforrentningen er nemlig en forudsætning for en høj forrentning af egenkapitalen (ROE), da basiskapitalforrentningen tager udgangspunkt i, at nettoindtjeningen fra udlånet skal opfylde SKs krav til solvens, og dermed kan basiskapitalforrentningen bestemme, hvor meget SK minimum skal tage i rentetillæg, når de opretter et ejendoms lån. De kan selvfølgelig altid forhandle med kunderne om en endnu højere pris, men såfremt de ikke kan forhandle det beregnede rentetillæg hjem, så skal de afslå kundens ansøgning om ejendoms lån, da engagementet ellers koster dem solvens og indtjening.

SK burde i princippet fastsætte prisen på alle deres udlån på denne måde, men konkurrencesituationen kan gøre det svært at overholde, hvis man gerne vil beholde gode kunder i butikken, men ingen ved, hvor længe de forbliver gode kunder, og derfor kan det være farligt at række fingeren op i luften og blot tage samme pris eller måske endda lavere end konkurrenterne, hvis SK samtidig går på kompromis med deres solvens og indtjening.

Jeg har i ovenstående afsnit bestemt følgende for implementering af ejendoms lån i SK:

- Samlet udlånsudvidelse på 300 mio. kr.
- Udlån kun til privatkunder.

I regnskabet for 2010 har SK har en forrentning af deres basiskapital på 22,6 %⁴⁹, men da der er visse risici forbundet med ejendoms lån, som er udefrakommende, har jeg i nedenstående beregning stillet krav om en basiskapitalforrentning på minimum 25 % på denne udlånsudvidelse. Derudover har jeg i denne udregning fastholdt nuværende solvens på 16,1 % fra regnskabet 2010.

⁴⁹ $464.527 \text{ (netto renteindtægter)} / 2.053.859 \text{ (basiskapital)} * 100 = 22,6 \%$

Formel:

Forbrug af basiskapital: $Udl\ddot{a}n * solvens * v\ddot{a}gt\ til\ risikov\ddot{a}gtede\ poster$



300 mio. kr. * 0,161 * 0,75 (detail) = 36,23 mio. kr.

Rentetillæg i kr.: $Forbrug\ af\ basiskapital * krav\ til\ forrentning\ af\ basiskapital$



36,23 mio. kr. * 0,25 = 9,06 mio. kr.

Rentetillæg i %: $Rentetill\ddot{a}g\ i\ kr.\ * 100 / udl\ddot{a}n$

9,06 mio. kr. * 100 / 300 mio. kr. = 3,02 %

SK skal altså forlange et rentetillæg på 3,02 % på alle deres kommende ejendoms lån. Det vil sige, at de vil skulle kræve en rente fra kunderne på 4,87 %⁵⁰ for at dække deres omkostninger til finansiering af og tage højde for krav til solvens samt krav til basiskapitalforrentning. De skal lade denne rente være variabel overfor kunderne, så når prisen på SKs finansiering af udlånet ændres, så kan de ændre renten på alle deres ejendoms lån, så de på den måde sikrer, at de opretholder en basiskapitalforrentning på 25 %.

Fastholdes denne minimumspris vil det altså give en merindtjening til SK på 9,06 mio. kr. Dertil kommer diverse oprettelsesgebyrer. SK oplyser på deres hjemmeside, at de opkræver kr. 3.000 i oprettelsesgebyr⁵¹ ved en realkreditsag, hvorfor jeg vil anbefale SK at tage det samme ved oprettelse af et ejendoms lån.

5.1.2. Risikoanalyse - solvens

Ejendomsværdierne har som beskrevet i afsnit 5 haft kraftige fald gennem de senere år også i SKs primære markedsområde. Det er derfor vigtigt, at vurderingsmændene i SK er realistiske, når de fastsætter en pris på en ejendom. Det er bedre, at de er forsigtige og sætter en måske lidt lavere pris end først tænkt, for på den måde at sikre SK mod ubehagelige overraskelser fra den front. Det vil dog være umuligt at undgå svingninger både i positiv og negativ retning, og det vil påvirke SKs pant i den pågældende ejendom og dermed de risikovægtede poster og derfor også solvensen i SK.

Ved nedenstående beregninger vil jeg vise, hvad det betyder for SK, såfremt der måtte forekomme fald i ejendomspriserne, så sikkerhederne ændrer deres værdi med henholdsvis 20 %

⁵⁰ WACC 2010 (1,85) + rentetillæg i % (3,02) = 4,87 %

⁵¹ <http://www.sparkron.dk/images/pdf/priser/ejendom.pdf>

og 40 %. Der er derfor tale om kraftige fald i priserne i forhold til niveauet på nuværende tidspunkt, men såfremt SK skal implementere ejendoms lån i deres udlåns pakke, skal det være ekstremer, der regnes med, for på den måde ved de præcist, hvad de går ind til.

Når der sker ændringer i sikkerhederne, er det de risikovægtede poster, som ændrer sig. Derfor er det kun nævneren i nedenstående brøk, som ændrer sig. Der tages i nedenstående beregninger⁵² kun højde for ændringer i sikkerheder bag udlånsporteføljen på ejendoms lån på de førømtalte 300 mio. kr. og ikke den samlede udlånsportefølge.

$$\text{Solvens ved implementering} : \frac{2.053.859}{12.995.538} = 15,80\%$$

$$\text{Solvens ved ændring på 20 \%} : \frac{2.053.859}{13.040.538} = 15,75\%$$

$$\text{Solvens ved ændring på 40 \%} : \frac{2.053.859}{13.085.538} = 15,70\%$$

Som det ses af beregningerne betyder fald i sikkerhederne ikke det store for solvensen. Dette skyldes, at udlånsudvidelsen på 300 mio. kr. er meget lille i forhold til det nuværende udlån, og dermed også i forhold til den nuværende basiskapital og risikovægtede poster.

Udvikler ejendomsværdierne sig i positiv retning, er det kun godt for SK. Deres pant bliver således ikke mindre værd, men de vil kun stå bedre i tilfælde af en evt. tvangsauktion. I opgangstider skal SK dog også være opmærksom på, at kunderne kan belåne ejendommen yderligere med f.eks. realkreditlån, og de kan blive bedt om at rykke for det nye realkreditlån. Her vil det kræve, at de ser sikkerhederne efter og selv vurderer, om de mener, at ejendommen måtte være det værd, som realkreditinstituttet har sat den til. Hvis dette ikke er tilfældet, har de jo muligheden for at nægte at rykke for det nye realkreditlån og derved beholde deres prioritetsplads. Dette kan dog være farligt, da det kan koste kunder.

⁵² Beregningerne forefindes på bilag 6

5.2. Finansiering af udlånsudvidelse

SK kan dog ikke bare udlåne yderligere 300 mio. kr. ud uden at have finansieringen på plads. Balancen kan på aktivsiden ikke bare stige med 300 mio. kr. uden, at der sker det samme på passivsiden. SK har som nævnt et indlånsoverskud på godt 1,3 mia. kr., når vi ser udelukkende på ind- og udlån, men indlånsoverskuddet står ikke helt ubrugt hen. SK har en relativ stor beholdning af obligationer på deres aktivside. I 2010 udgjorde denne post 4,1 mia. kr. eller godt 27,5 % af den samlede balance. SK får derved et eller andet afkast på disse obligationer, som de bruger til at betale renteudgiften til deres indlånskunder.

SK kan finansiere deres udlån på 2 måder:

1. Sælge ud af nogle af deres poster på aktivsiden. Det kunne f.eks. være at sælge obligationer for 300 mio. kr. og derved finansiere udlånsudvidelsen. Den samlede balance stiger altså ikke, men de enkelte poster vil ændre sig.
2. Låne penge i markedet. SK kan låne penge i markedet enten via andre pengeinstitutter, kreditinstitutter eller nationalbanken. På den måde vil den samlede balance stige med 300 mio. kr.

Ved at sælge obligationer til finansieringen mister SK selvfølgelig det løbende afkast, men også kursrisikoen, som de måtte have på de enkelte papirer. Men da balancen heller ikke stiger, betyder det ikke noget for nøgletallet ROA, da dette ikke vil blive påvirket af en større balance. ROA skulle derved gerne påvirkes positivt, da udlånsudvidelsen gerne samlet set, skal give en merindtjening til SK og dermed et bedre resultat. Såfremt SK får den forømtalte merindtjening på 9,06 mio. kr. og alle andre poster i resultatopgørelsen ikke ændrer sig, ville SK i 2010 have haft et resultat på godt 20,5 mio. kr. og med samme balance, havde ROA været på 0,14 %⁵³ i stedet for stort set ingenting. 0,14 % er stadig ikke meget, men det er bedre end de 0,076 %, som ROA ellers ville have været. Vælger SK i stedet for at låne pengene i markedet, vil den samlede balance stige og resultatet vil selvfølgelig også stige med til de 20,5 mio. kr., men da balancen også stiger, vil ROA kun stige til 0,13 %. Ligeledes vil SK stadig have kursrisikoen på obligationerne, og vi ved ikke, hvilken pris SK skal give for fremmed finansiering. Såfremt vi regner med nuværende WACC, vil de samlede renteudgifter

⁵³ $(11.399 + 9.060) * 100 / 14.933.003 = 0,14 \%$

for SK stige og dermed forringe det samlede resultat, som så igen vil påvirke ROA i negativ retning.

SK opnår altså mindst mulig påvirkning af deres poster i resultatopgørelsen ved at sælge ud i deres obligationsbeholdning. De negative kursreguleringer, som SK fik på deres samlede beholdning af værdipapirer i 2008 pga. finanskrisen, er hentet med godt halvdelen, og via et salg af nogle af papirer minimeres SKs risiko for tab på kursen på disse obligationer. Afkastet ved at øge udlånet skal også gerne overstige det afkast, som SK løbende for på obligationerne i form af udbytte/renteindtægt samt de positive udsving, som der måtte være på kurserne.

Obligationerne i SKs beholdning er primært realkreditobligationer. Afhængig af om det er obligationer med lang eller kort løbetid, får SK en rente på 5 % (lange) og godt 1,5 % (korte). Derfra skal trækkes kursreguleringer, skat og WACC for at få nettoindtægten. SK skal hente minimum 3,02 % i nettoindtjening på ejendomslån, som jeg viste i afsnit 5.1.1. Dermed skulle indtjeningen alt andet lige stige for SK.

Der er selvfølgelig usikkerheder ved denne nettoindtjening, da jeg i disse tal ikke har taget højde for, at der kan forekomme tab for SK på de nye ejendomslån. Det er udelukkende forudsat, at det niveau, som SK ligger på nu for nedskrivninger, forbliver det samme efter implementeringen. Altså hvis der bliver nedskrivninger på de nye ejendomslån, kan det indeholdes de nuværende nedskrivninger – det bliver altså mindre nedskrivninger på den eksisterende udlånsportefølje i SK.

Ved at sælge ud i SKs obligationsbeholdning for 300 mio. kr. har SK altså finansieringen på plads af deres udlånsudvidelse af ejendomslån.

5.3. Opsamling

Implementering af ejendomslån i SK skal altså ske ud fra følgende forudsætninger:

- Produktvilkårene skal være som ved de fleste af konkurrenterne. Belåning indenfor 80 % af ejendommens værdi. Mulighed for afdragsfrihed og fleksibel trækingsret for kunden.
- Udlån skal ske udelukkende til private. Dette sker for at rette op på udlånsfordelingen mellem private og erhvervskunder.

- Udlånet kan i 2011 øges med 300 mio. kr.
- De skal have minimum 4,87 % i rente på alle deres ejendoms lån. På den måde overholder merindtjeningen SKs krav til en nuværende solvens på 16,1 % og de får en forrentning af deres basiskapital på 25 %. Det giver samlet set SK en merindtjening på 9,06 mio. kr.

SK skal dog være meget opmærksomme på, at der fastsættes den rigtige pris på kundernes ejendom. Boligpriserne er i Østjylland faldet med 9,25 % på blot 3 år og da løbetiden på ejendoms lån ofte vil være 30 år, kan priserne svinge endnu mere, og i værste fald være med til at påføre SK unødvendige tab.

Solvensen vil blive påvirket af en udlånsudvidelse. Ved et merudlån på 300 mio. kr. vil SKs solvens falde til 15,80 %. Bestyrelsen har fastsat et krav om, at solvensen ikke må komme under 12 %, så dermed er der stadig plads til uforudsete tab. Såfremt sikkerhederne ændrer sig med 20 % eller 40 %, vil solvensen kun svinge til 15,75 % eller 15,70 %, hvis vi udelukkende regner med ændringer i sikkerhederne bagved de nye ejendoms lån og ikke det eksisterende udlån.

Finansieringen af merudlånet skal ske ved, at SK sælger ud i den obligationsbeholdning, de har. Dermed øges den samlede balancesum ikke, men regner vi, at alle andre poster i resultatopgørelsen er uændret, vil merindtjeningen fra ejendoms lånene forbedre både ROE og ROA.

6. Organisatoriske ændringer

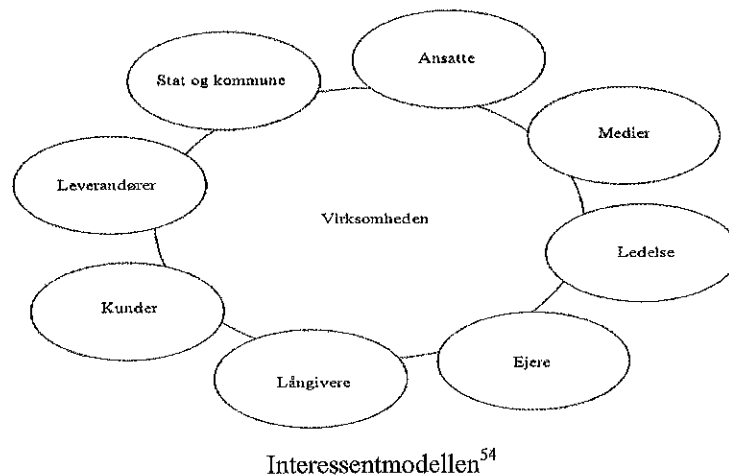
Såfremt SK ønsker at implementere ejendoms lån i deres udlåns pakke, er det ikke kun de økonomiske beregninger, som skal være på plads. Visse dele af organisationen skal inddrages for at beslutningen om implementering kan falde på plads, og andre dele af organisationen vil påvirkes af implementeringen og vil derfor have en reaktion, som kan være både negativ og positiv, og derfor skal alle disse overvejelser koges sammen og vægtes lige, inden den endelige beslutning om implementering af ejendoms lån tages.

En interessentanalyse kan dermed være med til at belyse, hvilke interessenter som SK skal tage med i deres overvejelser, når de skal implementere ejendoms lån.

6.1. Interessentanalyse

En interessentanalyse kan belyse flere vigtige punkter ved en ændring i en organisation, hvad enten det drejer sig om implementeringen af et nyt produkt eller en ændring af selve organisationen f.eks. fusion med et andet pengeinstitut eller lignende.

Interessentmodellen går ud fra, at der vil være forskellige interessenter, der vil kunne deltage i og påvirke organisationen f.eks. ved implementeringen af et nyt produkt. Der er både interne og eksterne interessenter, som hver især vægter forskelligt fra situation til situation afhængig af, hvad det er for en ændring, som skal ske i organisationen. Nedenstående diagram viser interessentmodellen.



De vigtigste interessenter i SKs situation omkring implementering af ejendomslån, er:

- De ansatte (medarbejderne), da det er dem, som skal sælge produktet videre til kunderne.
- Ledelsen skal bakke op omkring medarbejdere og være med til at sætte fokus på salget af ejendomslån til de rigtige kunder til den rigtige pris.
- Som ejere i dette tilfælde har jeg valgt bestyrelsen. Det er bestyrelsen, som er repræsentant for alle garantierne i SK, og det er det nærmeste, som man kommer på ejere i en sparekasse, da en sparekasse kun ejer sig selv.
- Hvis SK skal ud og skaffe yderligere kapital til finansiering af deres udvidelse af udlånet og derfor er långiverne en vigtig interessent.

⁵⁴ "Organisationsteori" side 19

- Uden kunderne bliver implementeringen af ejendomslån ikke en succes. Kan SK ikke afsætte nok ejendomslån, kommer indtjeningen ikke til at være som forudsat, og dermed får SK ikke det ud af implementeringen, som de gerne vil.

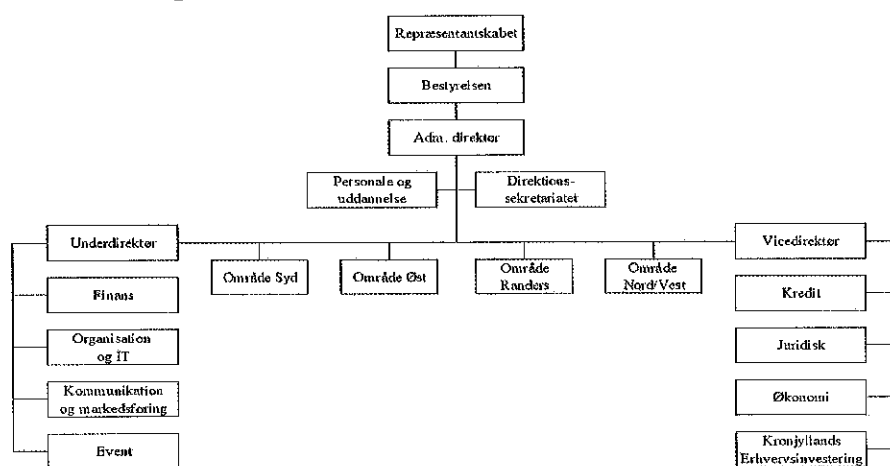
Jeg vil nedenfor kort gennemgå de enkelte interessenter.

De andre interessenter i modellen er ikke så relevante i denne sammenhæng. Stat og kommune har ikke indflydelse på, om SK må implementere ejendomslån, hvis produktet skrues lovligt sammen, og reglerne i LFV og kapitaldækningsbekendtgørelsen overholdes. Leverandørerne er SK selv, og yderligere kommentering af disse er udeladt. Medierne har selvfølgelig en del at sige, da SK skal reklamere kraftigt i forbindelse med implementeringen for at fortælle omverdenen – både nye og gamle kunder – om det nye produkt, så fokus også kommer i medierne. Medierne har dog ikke indflydelse på selve implementeringen i SK, men skal bruges som et hjælpeværktøj, og derfor er der ikke skrevet yderligere omkring disse.

Medarbejderne er en vigtig interessent, og deres reaktioner kan være mange. Jeg vil derfor komme nærmere ind på medarbejderne i afsnit 6.2.

Ledelsen er også en vigtig interessent. De skal bakke medarbejderne op i salg af netop dette produkt. De skal holde fokus på produktet og gennem sparring få medarbejderne til at se muligheder i produktet overfor kunder, som de normalt ikke ville sælge ejendomslån til.

Nedenfor ses ledelsesdiagrammet for SK:



Figur 2 – Ledelsesdiagram i Sparekassen Kronjylland⁵⁵

⁵⁵ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/profil/garantsparekasse/ledelsesdiagram> Med egen tilvirkning

Som det ses af ledelsesdiagrammet styres organisationen efter linjeprincippet og er opdelt efter, hvilken funktion de forskellige medarbejdere skal udføre. Fordelene ved denne organisationsform er, at der er en klar fordeling af ansvaret og arbejdsområder, og hver medarbejder ved, hvem nærmeste leder er. Der kan dog være lange beslutningsgange i en organisation som denne, da der er mange led, indtil det når bestyrelsen/repræsentantskabet, som kan tage den endelige beslutning. Linjeprincippet styrkes dog af stabsfunktionerne, hvor menige medarbejdere kan hente specialistviden og trække på deres kompetencer f.eks. ved et vigtigt kundemøde, hvor den enkelte rådgivers viden og kompetencer ikke rækker, det kunne f.eks. være et investeringsmøde, hvor finansafdelingen trækkes ind. Det kunne også være sparring med kreditafdelingen i forbindelse med en bevilling af et særligt engagement, som rådgiveren/afdelingen ved er udover deres kompetencer osv.

SK har, som det ses af diagrammet, valgt at inddele deres afdelinger i 4 områder, som hver især har en områdedirektør. Under ham findes de enkelte afdelinger med hver en chef og en souschef, og nederst i hierarkiet de almene rådgivere. Dette hierarki kommer også til udtryk ved bevillingskompetencerne, som igen skal gennem alle led, indtil den når rette vedkommende. Altså selvom en rådgiver godt ved, at det er områdedirektøren, som kan bevilge den pågældende sag, så skal hans nærmeste leder også se indstillingen og kommentere denne, før sagen kan gå videre⁵⁶.

De har derfor decentraliseret visse opgaver i SK, og andre centrale opgaver så som produktudvikling, overordnet kreditafdeling osv. er centraliseret i SK. De decentraliserede enheder kan altså trække på centrale kompetencer, når der er behov for det.

Opbakningen fra ledelsen skal derfor gå hele vejen fra direktionen til den daglige leder i de enkelte afdelinger, og ledere på alle niveauer kan med fordel inddrages, når det skal planlægges, hvordan SK bedst muligt får produktet rullet ud til medarbejderne. De daglige ledere kender deres medarbejdere på gulvet bedst, og de ved, hvilke udfordringer der kan være omkring implementeringen i netop deres afdeling – derfor kan de bidrage positivt med baggrund i det daglige arbejde med produkterne.

⁵⁶ Oplyst af souschef i Grenaa afd. – Maria-Louise Andersen, også studerende på HD FR

Områdedirektørerne får inputs hver dag fra alle de afdelinger, som de har under sig, og de kender de enkelte områder godt, hvad enten det drejer sig om kunder, boligpriser, arbejdsløshed osv. SK dækker et forholdsvis lille område af Danmark, men selv i deres markedsområde kan der være stor forskel på kunder, deres opførsel og potentiale. Derfor skal områdedirektørerne også på banen i forbindelse med en implementering af ejendoms lån.

Ligeledes skal kreditafdelingen og den øverste direktion på banen. Kreditafdelingen skal sikre, at forretningsgangen i SK rettes til, så ejendoms lån kommer ud til de rigtige kunder, og de skal løbende sikre, at denne overholdes af medarbejderne i SK. Øverste direktion er bindeledet mellem de menige medarbejdere, ledere og bestyrelsen. Direktionen skal derfor bringe ideer videre, og de skal sikre, at bestyrelsen også er realistisk omkring, hvad medarbejdere i SK kan opnå, og omvendt give bestyrelsens krav videre, så alle i organisationen ved, hvad det er, de går efter og på hvilke betingelser.

Da en implementering af ejendoms lån vil påvirke SKs solvens, deres indtjening og i værste fald kan medvirke til, at SK får større tab, end de har i dag, skal bestyrelsen i SK være dem, som i sidste ende tager beslutningen om implementeringen af ejendoms lån. Det er bestyrelsen, som kan blive draget til ansvar for de bevillinger, som sker i SK, og de er på vegne af garantterne ansvarlige for, at SK drives som en forsvarlig forretning. Da der ingen aktionærer er i SK, da en sparekasse som nævnt ejer sig selv, er det derfor ikke nødvendigt, at SK generer store overskud år efter år, men SK skal være en sund forretning, som kan oparbejde overskud, som sikrer, at perioder med underskud og store nedskrivninger ikke lukker SK, og dermed medfører, at garantterne mister deres indskudte kapital.

Behovet for at skaffe yderligere kapital til finansiering af udlånsudvidelsen kan opstå, og långiverne er derfor en vigtig interessent. SK skal trods udlånsudvidelsen kunne vise tilfredsstillende nøgletal og udvise ansvarlig forretningsforståelse, så långivere i markedet fortsat vil bidrage med kapital til SK. I årsregnskabet for 2010 har SK et indlånsoverskud på knap kr. 1,3 mia., og likviditeten er derfor på plads lige nu for en udlånsudvidelse, men såfremt indlånsoverskuddet på sigt forsvinder af forskellige årsager, skal SK stadig ud i markedet og finansiere sig. Derfor er långiverne en vigtig interessent, de betyder ikke noget lige nu for implementeringen, men den samlede implementering skal stadigvæk være så forsvarligt stykket sammen, at långiverne på sigt ikke stiller spørgsmålstegn ved SKs samlede forretning.

Implementering af ejendoms lån i SK kan kun blive en succes, hvis kunderne aftager produktet, og derfor skal produktet stykkes rigtigt sammen og gøres forståeligt, så kunderne føler sig sikre på, hvad det er for et produkt, de får med hjem. De skal kunne se fordelene i netop SKs produkt frem for konkurrenternes, og prisen må ikke blive den vigtigste faktor for dem, da SK som skrevet tidligere ikke kommer til at lægge i den billigste ende, når vi kigger på konkurrenternes priser, men det er heller ikke meningen med implementeringen. Det vigtigste er nemlig, at SK har et alternativt produkt til konkurrenterne, så det ikke bliver grunden til, at kunderne flytter deres engagement til f.eks. Jyske Bank.

Interessentanalysen viser derfor, at SK skal inddrage flere perspektiver, når de skal gennemføre implementeringen af ejendoms lån. De skal have den økonomiske side på plads med de forskellige påvirkninger på poster i regnskabet, og den organisatoriske del skal være på plads, så hele organisationen støtter op omkring implementeringen, da et led kan være skyld i, at det ikke bliver en så stor succes, som beregnet.

6.2. Kompetenceudvikling

Når et nyt produkt skal introduceres, er det vigtigt, at medarbejderne føler sig godt rustet til at sælge produktet videre til kunderne. De skal selvfølgelig lære det nye produkt at kende og skal kunne præsentere det over for kunderne på en letforståelig måde, så kunderne nemt og hurtigt bliver interesseret i produktet. Rådgiverne må ikke lade sig distrahere af, hvordan konkurrenternes produkt er strikket sammen, men skal fokusere på fordelene ved SKs ejendoms lån, og skal kunne forhandle en rente på minimum 4,87 % på plads, så SKs økonomiske beregninger omkring implementeringen fastholdes. De skal desuden kunne give afslag som i alle mulige andre låneansøgninger på et fornuftigt grundlag og ikke blive grebet af den merindtjening, som de evt. vil kunne skaffe SK ved at gå lidt på kompromis med risikoen.

Desuden skal vurderingen af de private ejendomme skal foretages af nogen, men hvem? SK kan vælge at sende deres vurderingsmænd ud fra Totalkredit og lade dem sætte en pris, så den bruges til både finansiering gennem Totalkredit og gennem SK. Alternativt skal de selv ansætte en medarbejder, som udelukkende skal foretage vurderinger til brug for oprettelse af ejendoms lån, men det vil være en bekostelig affære, og derfor er det min anbefaling, at SK blot bruger de nuværende vurderingsmænd. Implementeringen af ejendoms lån kræver derfor

ikke ansættelse af flere medarbejdere i organisationen, men kompetencerne skal udvikles hos de eksisterende, så salget af ejendoms lån bliver en succes fra start af.

De fleste rådgivere og andre berørte medarbejdere vil helt sikkert synes godt om implementeringen. Mange synes måske ligefrem, at SK har manglet dette produkt på hylderne, og nogle rådgivere har måske oplevet at miste kunder, fordi SK ikke har kunnet tilbyde det samme produktmix som konkurrenterne. Disse rådgivere bliver de nemmeste at arbejde med, hvis implementeringen gennemføres i SK, da de vil være positivt indstillet fra start af. Det vil selvfølgelig kræve, at de bliver uddannet i produktet, men de vil se det som en fordel for sig selv, at SK nu kan tilbyde ejendoms lån på lige fod med konkurrenterne, og vil derfor se kompetenceudviklingen som noget rigtig godt. De skal også kunne sammenligne det med realkredit lån og komme med fordele og ulemper ved begge løsninger, så kunden føler, at han er blevet ordentlig rådgivet af medarbejderen i SK.

Medarbejderne i SK har brug for kompetenceudvikling i form af yderligere produktkendskab, og de har brug for salgsværktøjer til at få lukket salget af med kunden omkring ejendoms lån. Dette har rådgiverne i SK prøvet før, og denne del vil være en kursusdag evt. på hovedsædet eller rundt i de enkelte afdelinger. Men en ting er, at produktkendskabet er på plads, og at rådgiverne har fået nogle salgsværktøjer, men hvis ikke motivationen er på plads og modstanden i organisationen omkring implementeringen af ejendoms lån er det, som skinner igennem, så vil produktkendskabet og salgsværktøjerne være fuldstændig ligegyldige, da medarbejderne ikke er motiveret til at gå ud og sælge produktet til kunderne. Derfor skal SK også være særligt opmærksomme på dette, såfremt de vælger at implementere ejendoms lån i deres udlånsportefølje.

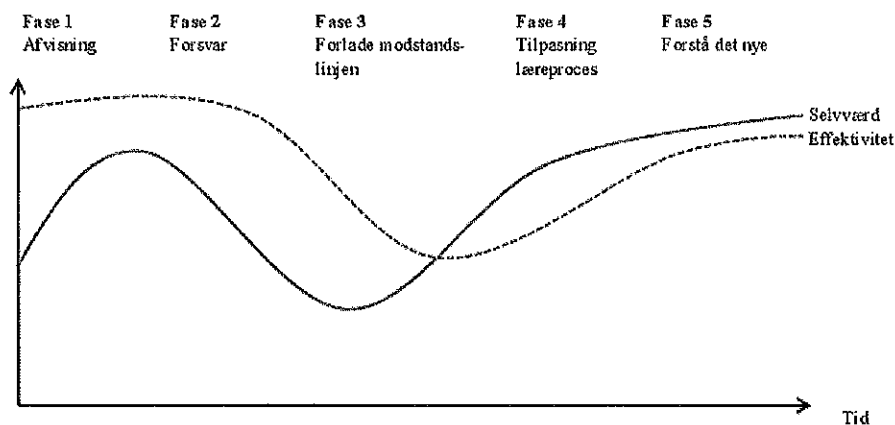
6.2.1. Motivation

De rådgivere og andre medarbejdere, som vil kræve meget fokus, er dem, som vil lede efter hullerne i osten. De vil fokusere på det negative i implementeringen og fæstne sig ved, at det er produkt, som konkurrenterne har tabt mange penge på, og når nu SK har klaret sig fint uden produktet i de sidste mange år, hvorfor kan de så ikke fortsætte sådan?

Denne negativitet vil typisk skyldes usikkerhed og manglende indsigt i, hvad er det, som jeg personligt får ud af, at SK implementere ejendomsloan. SK skal derfor fokusere meget på, at disse rådgivere meget hurtigt bliver sat godt ind i produktet og SKs forretningsplan omkring implementeringen, så de ikke opbygger mere modstand mod forandringen end hvad godt er, da modstand mod forandringer bliver sværere at modarbejde, jo længere tid der går.

Disse rådgivere vil søge legitimitet af ændringen og søge modydelsen, altså får medarbejderen noget ud af det? Er modydelsen ikke tydelig nok, vil de være negative og modarbejde ændringen. De vil nok acceptere implementeringen, men det er ikke dem, som først sælger produktet, og de vil måske opfatte det, som et skuffeprodukt og kun tage det frem på kundemøder, når nærmeste leder har deltaget i sparringen og han bliver ved med at spørge ind til et evt. salg af produktet. De vil have svært ved at sælge det, og vil ikke selv se det som en succes, hvis det endelig lykkes at få kunderne til at aftage et ejendomsloan.

Nedenstående diagram viser, hvordan effektivitet og selvværdet udvikler sig hos medarbejderne, når der gennemføres en ændring. Afhængig af, hvad det er for en ændring, vil faserne være af forskellig længde.



Kilde: Organisationsteori, figur 11.8 side 333

Som det ses af diagrammet, går medarbejderne i gennem 5 forskellige faser. Først vil medarbejderen afvise ændringen, for dernæst at forsvare sit udsagn. I fase 3 vil medarbejderen langsomt forlade modstandslinjen og i fase 4 tilpasse sig ændringen og påbegynde læreprocessen omkring det nye, for til sidst i fase 5 at forstå ændringen. Som det ses af kurverne, daler effektiviteten kraftigt frem mod fase 4, hvor medarbejderen begynder at arbejde med ændringen og det samme gælder vedkommendes selvværd.

SK kan ikke undgå modstand mod implementeringen af ejendomslån fra nogle af deres medarbejdere, men de kan forebygge det og derved forkorte faserne, så de hurtigst mulig har alle deres medarbejdere med fremme, hvor alle fælles arbejder positivt mod det mål at ejendomslån skal være et succesrigt produkt i SK.

Dette kan de gøre på følgende måder:

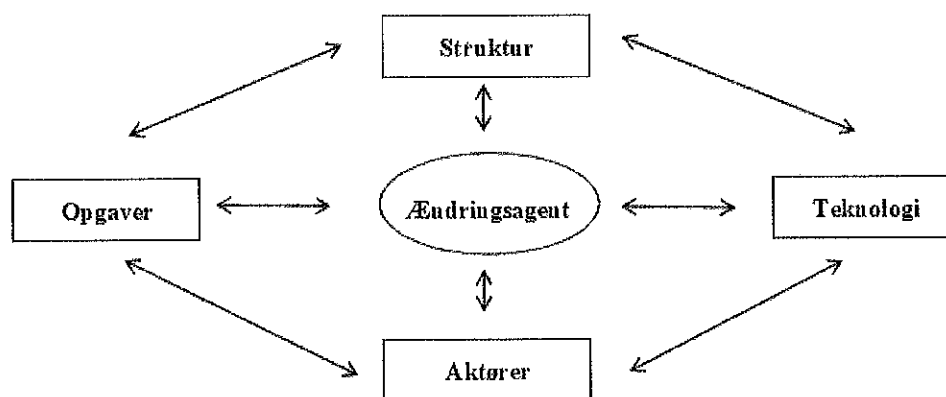
- God uddannelse i produktet internt fra
- En spidskompetenceperson i de enkelte afdelinger – nødvendigvis ikke lederen
- Støtte og opmuntring fra nærmeste leder

God uddannelse i produktet vil kræve interne kurser. SK kunne udvælge de rådgivere eller ledere i de enkelte afdelinger, som de mener, skal være dem med spidskompetence og starte med at uddanne disse. Men hvad er god uddannelse? Selve produktets egenskaber er nemme at forstå, da rådgivere sikkert har hørt om produktet før, og det minder meget om et almindeligt boliglån/realkreditlån, og derfor skal fokus på uddannelse ligges på fordelene ved SKs ejendomslån frem for konkurrenternes, og på metoder til forhandling af den rigtige pris for lånet, så rådgiverne er godt rustet til at leve op til de krav, som SKs ledelse har sat som forudsætninger for implementeringen. Her er det vigtigt, at dem som står for uddannelsen af alle rådgiverne ikke begynder at komme med at for mange eksempler på, hvad konkurrenterne gør. Der skal hele tiden holdes fokus på, hvordan SK vil begå sig i markedet med deres ejendomslån, ellers risikerer SK, at rådgiverne vil flytte fokus og finde hullerne med de eventuelle forskelle, som der vil være i pris og produktspecifikation i forhold til f.eks. Nordea og Danske Banks lignende produkter. Igen handler det om at holde fokus på det positive.

Spidskompetencemedarbejderen i den enkelte afdeling skal ligeledes fungere som ændringsagent. Ændringsagenten er den, som går forrest i forbindelse med en ændring i organisationen, hvad enten det er en stor eller mindre ændring. Ændringsagentens rolle er selvfølgelig større, jo større en ændring der er tale om. Ændringsagenten vil i SKs tilfælde af implementeringen af ejendomslån skulle stå for oplæring og sparring i forbindelse med salg af produktet, og han kan f.eks. iværksætte forskellige salgskonkurrencer internt i afdelingen eller være tovholder i forbindelse med en konkurrence på tværs af hele SK.

Som det ses af nedenstående diagram skal ændringsagent varetage sin rolle ud fra 4 områder:

- Struktur, herunder hvordan skal opgaven løses
- Teknologi, hvilke værktøjer har medarbejderne til rådighed
- Aktører, hvem skal løse opgaven
- Opgaven herunder mål for opgaven



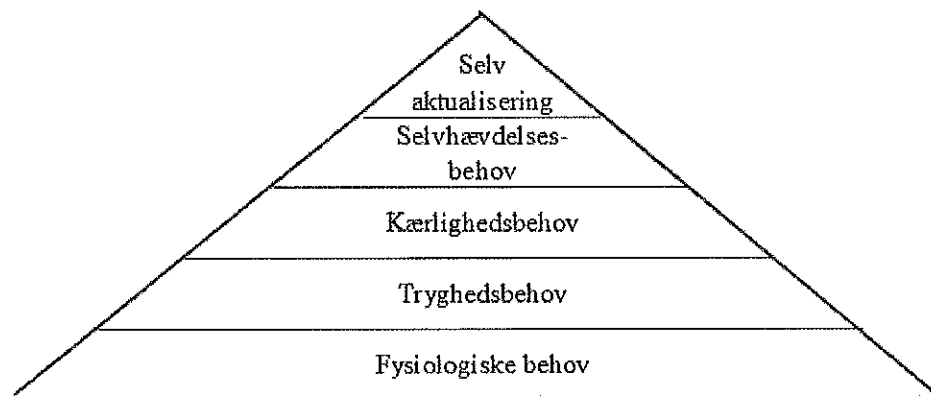
Kilde: Organisation, Leavitts systemmodel figur 11.3 side 317

Den enkelte medarbejder i hver afdeling kan altså være med til at sætte struktur på, hvordan han vil sætte fokus på ejendoms lån i netop deres afdeling. Teknologien omkring om ejendoms lån kommer selvfølgelig fra SKs IT-afdeling, og det har ændringsagenten i dette tilfælde ikke indflydelse på, men i opstartsfasen kan rådgiverne komme med deres ønsker og behov, så systemet omkring ejendoms lån kan indfri disse. Aktørerne vil være de andre medarbejdere i den enkelte afdeling, men ændringsagenten ved, hvem der er nemmere at påvirke end andre, og vil nok starte med disse, så fokus hurtigt kan brede sig. Opgaven er selvfølgelig at få solgt så mange ejendoms lån som muligt til den bedst mulige pris så hurtigt som muligt. Indtjeningen kommer derved på plads til SK.

SK har som vist i afsnit 6.1. valgt at forskellige ledelsesniveauer, som hver især har deres bevillingskompetencer og medarbejderansvar. Ledernes fornemmeste opgave er at motivere medarbejderne til at sælge ejendoms lån, hvis disse implementeres i SK. De skal stå klar til sparring omkring kunderne og den rette prissætning i den enkelte sag. Lederen og ændringsagenten i de enkelte afdelinger skal altså indgå et tæt samarbejde, så de er enige om, hvilken vej afdelingen skal gå, og hvordan de ønsker at komme frem til det givne mål. Det er rigtig vigtigt, at lederen støtter op omkring ændringsagentens forslag som f.eks. konkurrencer, og i det hele taget skal lederen være en stor støtte for samtlige medarbejdere i afdelingen. I nogle

afdelinger vil ændringsagenten og lederen måske være den samme, og her er motivationen af medarbejderne endnu vigtigere.

Maslows behovshierarki fortæller, hvordan menneskers behov skal opfyldes, for at vi motive- res til at opfylde næste behov. Dette er grundtanken i hele modellen.



Kilde: Organisation, Maslows behovshieraki figur 7.3, side 198

Medarbejdernes nærmeste leder skal derfor vide, hvor den enkelte medarbejder er for bedst muligt at kunne motivere ham. Maslows tankegang er ikke, at behovene skal være opfyldt 100 %, før man kan motiveres til det næste behov.

De fysiologiske behov er de gængse overlevelseshold, som løn til at betale de faste udgifter. Tryghedsbehov kan være sikkerhed af ens job, SK har flere gange udtalt sig, at de ikke holder fyringsrunder i forbindelse med finanskrisen, og deres medarbejdere må derfor føle sig rimelig sikre i deres job. Kærlighedsbehovet har som sådan ikke noget med jobbet at gøre, men skal mere ses som et socialt behov, det er vigtigt, at der er en god atmosfære på jobbet, og det skal lederen være med til at sikre. En dårlig leder kan selv sprede dårlig stemning, og en dårlig leder er ligeledes en, som ikke tager hånd om konflikterne, når de er der. Selvhævdelsesbehovet og selvaktualiseringsbehovet er der, hvor lederen virkelig kan motivere sine medarbejdere til at yde noget mere og skabe flere forretninger til SK.

Det kan ske via anerkendelse af medarbejdernes indsats og arbejde løbende i hverdagen, det er et gammelt ordsprog, at succes skaber mere succes. Løn kan i nogle tilfælde også være en motivationsfaktor for enkelte medarbejdere, men SK kan ikke give medarbejderne mere i løn hver gang, de implementerer et nyt produkt. Derfor mener jeg helt klart, at det er anerkendelse og de sociale relationer i afdelingen, som skal være med til at motivere medarbejdere. En af-

deling, som ser sig selv som et hold, vil løfte i flok for at samlet at skabe et godt resultat. Der vil altid være forskel på, hvad hver enkelt er god til, men såfremt der er gode sociale relationer, kan medarbejderne hjælpe hinanden til at blive bedre, og lederen skal blot sørge for at motivere til dette opfyldes.

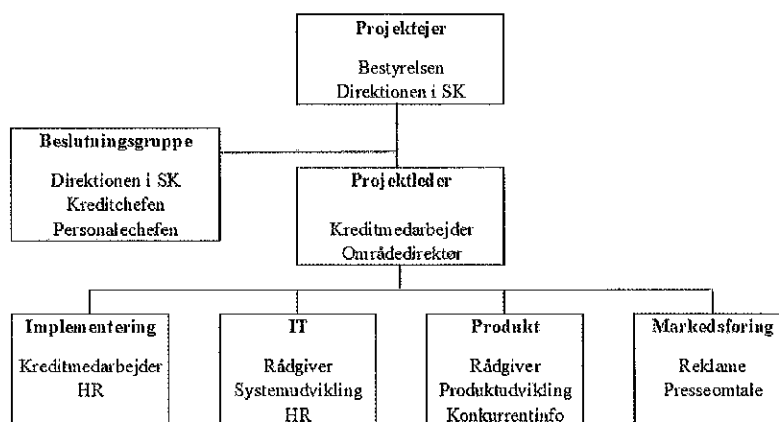
6.3. Projektledelse

Implementeringen af ejendomslån kan SK vælge at køre som et projekt. På den måde sikrer SK, at implementeringen bliver set fra flere vinkler i organisationen, og de kan løbende følge op på implementeringen ud fra nogle milepæle, som øverste ledelse sætter op som succeskriterier for implementeringen.

6.3.1. Projektorganisation

Når implementeringen skal køre som et projekt, er det vigtigt, at SK har et organisationsdiagram på plads for selve projektet. Det skal være helt klart, hvem kan tage beslutninger undervejs i projektet, hvilke grupper der skal arbejde med forskellige dele af projektet osv. På den måde ved de enkelte deltagere på projektet, hvem de skal gå til, hvis der skal tages en beslutning, som de ikke har bemyndigelse til fra start, og det er gjort klart hvilket område, som den enkelte gruppe skal arbejde indenfor, og dermed hvilket område af implementeringen, som de skal forsøge at løse.

Jeg har lavet følgende forslag til en projektorganisation til SK, såfremt ejendomslån skal implementeres i deres udlånsportefølje:



Beslutningsgruppen er dem, som alene kan tage alle beslutninger omkring projektet. Projektlederne skal altså vende tilbage til beslutningsgruppen, inden vigtige beslutninger tages omkring økonomi og SKs ansigt ud ad til. Derfor har jeg valgt, at en fra direktionen skal deltage. Det behøver nødvendigvis ikke være øverste direktør. Kreditchefen står for det øverste ansvar af kreditgivningen i SK, og det skal sikres, at ejendoms lån kun gives til gode kunder til den rigtige pris. Personalechefen (HR) skal sikre, at produktet og selve implementeringen skrues sådan sammen, at de menige rådgivere i SK kan få projektet til at lykkes.

Jeg har valgt, at der skal være 2 projektledere i dette projekt. Det skyldes, at jeg mener, at implementeringen af ejendoms lån er vigtig på to sider. Dels skal produktet skrues sammen, så SK kan tilbyde noget konkurrencedygtigt, men prisen for produktet skal også være den rigtige og det skal være kreditmæssigt forsvarligt. Desuden skal medarbejdersiden være på plads, da det er dem, som skal få hele projektet til at lykkes. Derfor har jeg valgt at foreslå SK, at projektlederne er en kreditmedarbejder og en af områdedirektørerne. Begge skal være nogle, som brænder for, at dette projekt bliver en succes. En modstander af projektet her kan ødelægge hele implementeringen.

De fire projektgrupper består af en ansvarlig leder for samt nogle medarbejdere. Jeg har i hver projektgruppe skrevet, hvilke kompetencer, som hver gruppe skal indeholde, for at jeg mener, at de får arbejdet med de rigtige ting.

I implementeringsgruppen skal selve foranalysen laves. Beregninger vedrørende rentabiliteten omkring ejendoms lån skal være på plads. Jeg har her i opgaven lavet en del af det arbejde, men det er klart, at vælger SK at implementere ejendoms lån, skal de regne med deres egne forudsætninger. Desuden skal implementeringsgruppen tage sig af, hvordan medarbejderne skal introduceres for produktet og udarbejde undervisningsmateriale. De skal også arbejde med motivationen af medarbejderne, så de får dem med, som kan være i mod ejendoms lån i SK. Det er som nævnt i det tidligere afsnit en meget vigtig forudsætning for, at projektet bliver en succes.

I IT-gruppen skal de tage sig af udviklingen af systemer til kreditgivning og beregning af rente til de nye ejendoms lån. De nye systemer skal kunne indføres de eksisterende systemer i SK,

så medarbejderne ikke skal lære nye systemer, men blot oplæres i de nye funktioner. På den måde sikres det, at implementeringen kommer til at gå så smertefrit som muligt.

Produktgruppen står for den praktiske udvikling af ejendoms lån i SK. Hvilke egenskaber ønsker de, at ejendoms lån skal have i SK. Det er vigtigt, at produktet tilpasses SK, og produktgruppen skal sørge for, at fordelene ved netop SKs ejendoms lån er tydelige, så medarbejderne ved, hvad de skal slå på, når de skal sælge produktet til kunderne. Derfor skal der være en rådgiver med i gruppen sammen med nogle fra den centrale produktudvikling i SK. Ligeledes har produktgruppen brug for en fra SK, som har lidt konkurrentinfo omkring lignende produkter i markedet. På den måde sikres det, at ejendoms lån i SK ikke bare bliver en direkte efterligning af andre pengeinstitutters ejendoms lån.

Markedsføringsgruppen skal arbejde med hele markedsføringen af det nye produkt, så det slås stort op, at nu kan SK også tilbyde dette produkt til deres kunder. Det er vigtigt, at markedsføringsgruppen arbejder tæt sammen med implementerings- og produktgruppen, så hele konceptet kommer til at hænge sammen. Markedsføringsgruppen bliver nødt til at slå på nogle af de samme ting, som implementerings- og produktgruppen kommer frem til, så både den interne og den eksterne implementering af ejendoms lån hænger sammen.

SK kunne vælge at bruge eksterne konsulenter til dette projekt, men det mener jeg ikke er nødvendigt i dette tilfælde, på grund af projektets omfang. Det kan selvfølgelig diskuteres, om der internt i SK er den viden omkring konkurrenterne, som der er behov for, men jeg mener trods alt, at konkurrenters hjemmeside og den tilgængelige information omkring dem i pressen er nok i denne sammenhæng. Eksterne konsulenter ser jeg som mere brugbare ved større og mere komplekse projekter.

Dermed er organisationsdiagrammet på plads, og overblikket over projektet skal nu på plads.

6.3.2. 5 x 5 modellen

5 x 5 modellen⁵⁷ er et værktøj, som kan hjælpe projektorganisationen med at skabe sig et overblik over projektet og derved arbejde videre ud fra det. Det er en ledelsesmodel, som

⁵⁷ Modellen er skitseret i bilag 7

hjælper med at skabe overblik over projektets størrelse, arbejdsopgaver, kompleksitet og fokusområder. 5 x 5 modellen sikrer således, at der ses på planlægning, organisering, ledelse samt styring af projektet. Den er inddelt i 5 elementer, som alle skal indgå i et projekt, hvis et projekt skal lykkes. De 5 elementer er projektopgaven, omgivelser, ressourcer, interessenter og sidst projektledelse.

Fordelene ved 5 x 5 modellen er det overblik, den giver til projektorganisationen med de forskellige fokusområder. Ulempen er dermed også, at SK kan låse sig fast ud fra denne analyse, og derfor er vigtigt, at projektledelsen løbende gennemløber 5 x 5 modellen under projektet, såfremt der måtte dukke nye opmærksomhedspunkter op undervejs.

SK kan vælge flere forskellige måder at implementere ejendoms lån på, men ved at danne sig et overblik via 5 x 5 modellen og derved identificere de vigtigste elementer i hele projektet, har de et rigtig godt udgangspunkt. De kan derefter udarbejde en projektplan, som skal følge hele projektet og sørge for, tidsplanen overholdes sammenholdt med de ressourcer, som SK har afsat til projektet. 5 x 5 modellen skal altså være med til at klarlægge endnu tydeligere, hvad ovennævnte projektorganisation skal arbejde med.

Projektplanen er også meget vigtig i projektforsløbet, da denne skal sikre, at alle milepæle overholdes. Ofte er den afsatte tid dog ikke nok til den opgave, som projektejerens ønsker udført, men dette kan projektplanen hjælpe med at mindske, da milepælene hurtigt vil afsløre, om projektet kører efter planen eller ej. 5 x 5 modellen skal være med til at klarlægge disse milepæle. Sidst men ikke mindst skal projektplanen også være med til at sikre den rette opfølgning på projektet, når projektgrupperne rent faktisk det de skal indenfor den fastsatte tidsramme eller ej. Igen er milepælene vigtige for opfølgningen.

Nedenfor vil jeg således skitsere de forskellige elementer i 5 x 5 modellen for implementering af ejendoms lån i SK.

Projektopgaven

Selve projektopgaven drejer sig om implementering af ejendoms lån. Omfanget skal være på 300 mio. kr. og målet er, at implementeringen og salget af ejendoms lån når de 300 mio. kr. inden udgangen af 2011. Selve udformningen af produktet bliver fastlagt i produktgruppen, og forandringen i forhold til implementeringen af produktet vil implementeringsgruppen vare-

tage. Til sidst har vi tidsrammen, og denne skal projektplanen være med til at klarlægge, men som sagt skal implementeringen være sket ved udgangen af 2011, det vil sige, at her skal alle rådgivere være uddannet i det og salget af ejendomslån skal have nået de 300 mio. kr. Projektet kan have opstart 1. maj 2011, så har projektorganisationen over sommeren til at udarbejde den endelige plan for implementeringen. Projektplanen gennemgås i afsnit 6.3.3.

Omgivelser

Det er vigtigt for implementeringen at få undersøgt, hvor stort et marked der er blandt kunderne i SK til netop ejendomslån. En ting er et mål på 300 mio. kr., men såfremt der ikke er kunder til det, så bliver succesen aldrig til noget. Teknologien skal også være på plads, hvilket betyder, at de eksisterende systemer skal tilrettes, så medarbejderne ikke skal tilegne sig kompetencer indenfor et nyt system, dette kan nemlig hæmme implementeringen, da mange vil synes, det er for besværligt. Desuden skal forretningsgange rettes til, så medarbejderne kender reglerne og normerne for ejendomslån i SK.

Ressourcer

Det er vigtigt, at SK fokuserer på at udnytte og bruge de kompetencer, som de har internt i virksomheden i de 4 forskellige projektgrupper. På den måde bliver der draget nytte mest mulig af den eksisterende viden. Det er også vigtigt, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen udarbejder et budget over, hvor meget de ønsker at bruge på udvikling af produktet og selve implementeringen i SK. Derefter er det op til projektlederne at overholde dette budget og i værste fald søge bestyrelsen og direktionen om yderligere penge, hvis det første budget ikke holder. SK har selvfølgelig prøvet at implementere et nyt produkt før, og de kan derved trække på den viden, som de har fra tidligere for at få et så realistisk budget som muligt fra start af. Udvikling af kompetencerne hos medarbejderne er også under ressourcer, og som nævnt tidligere skal de selvfølgelig lære et nyt produkt at kende, men det er mere vigtigt i denne sammenhæng, at motivationen bliver holdt oppe for at sikre det bedste resultat.

Interessenter

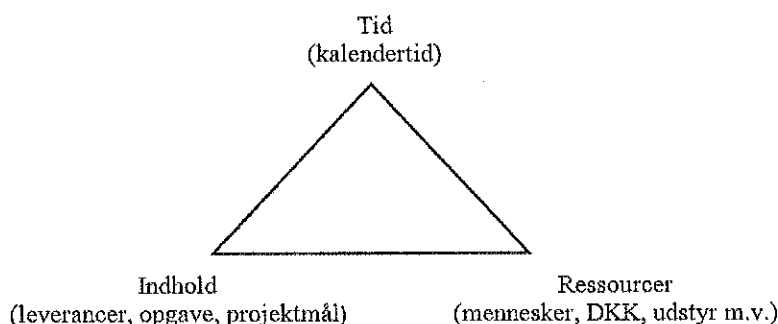
Som nævnt i interessentanalysen i afsnit 6.1., er det vigtigt at have godt styr på interessenterne, da disse kan have stor påvirkning og indflydelse på projektet. Derfor skal projektlederne løbende gennem hele projektet holde sig opdateret på disse, så SK ved i hvilken retning de udvikler sig gennem projektet. De vigtige interessenter er gennemgået under ovennævnte analyse, og derfor kommenteres der ikke yderligere på disse her. Medarbejderne er dog som

nævnt dem, som SK skal have et særligt vågent øje med, da det er dem, som skal skabe succes med ejendoms lånene. Ligeledes har vi kunderne som særligt fokusområde, da de skal af-tage produktet.

Projektledelse

Det er projektledernes ansvar at lede og styre projektet indenfor den fastsatte tidsramme og ressourcer. Fremgangsmåden og planen bestemmes ud fra projektplanen, men det er vigtigt, at projektlederne hele tiden følger op på projektet. Projektorganisationen er lavet, men ellers er det projektledelsen, som varetager dette ved opstart af et projekt. Opmærksomhedsområderne er at fokusere på projektplanen og milepælene heri, og samtidig holde et skarpt øje med interesserne herunder vigtigst medarbejderne og kunderne.

Nedenstående trekant skal være i balance. Opfølgningen på projektet skal sikre, at den forbrugte tid matcher det ønskede indhold og de afsatte ressourcer. Dette kan projektplanen være med til at sikre.



Kilde: Undervisningsmateriale uddelt på 7. semester af Christian Mørck Sørensen

6.3.3. Projektplan

Projektplanen er en vigtig ting i et projektføreløb, da den skal holde sammen på det hele. Den skal sørge for, at projektet udvikler sig i den rigtige retning, og den angiver de vigtige deadlines i form af milepæle. Alle i projektorganisationen vil læne sig op af den, og det er den som beskriver deres forskellige arbejdsopgaver. Milepælene er som nævnt udtryk for deadlines, de fortæller, hvornår den pågældende opgave skal være færdig. Milepælene skal altså bruges til at opdele de vigtige deadlines i mindre opgaver, som de forskellige projektgrupper så skal arbejde ud fra.

Jeg har vedlagt mit udkast til en projektplan i bilag 8 og vil nedenfor beskrive de forskellige milepæle, som jeg har indsat i projektplanen. Projektet har opstart 1. maj 2011, og implementeringen skal være færdig ved udgangen af 2011. Det er klart, at der efter denne dato fortsat vil være udvikling af produktet i form af tilpasning, og der skal også opstilles et nyt mål for, hvor mange millioner SK vil udlåne som ejendoms lån i 2012 osv. Projektplanen beskriver altså selve implementeringen.

Milepæle

Milepælene er beskrevet under hver projektgruppe, da de vil ligge på forskellige tidspunkter i projektplanen.

Implementering:

1. Som opstart på projektet skal der afholdes et kick off arrangement med deltagelse af bestyrelsen og direktionen i SK. Alle i projektorganisationen skal deltage i dette kick off arrangement for at skabe fællesskab omkring projektet.
2. Senest medio juni skal hele foranalysen omkring ejendoms lån være færdig. Det er vigtigt, at der allerede inden da har været en tæt opfølgning på projektet, så rådgiverne ikke indkaldes til kursus, såfremt SK vælger ikke at implementere ejendoms lån.
3. Afviklingen af sommerferien starter ofte tidligt i pengeinstitutterne med mange små afdelinger, som SK. Derfor er der indsat en milepæl allerede 1. juni 2011 omkring indkaldelse til kursusdage, selvom udfærdigelsen af kursusmaterialet ikke er påbegyndt på det tidspunkt. Det er dog vigtigt, at rådgiverne er indkaldt, inden de går på ferie, så de vender tilbage velvidende om, at de skal forvente en kursusdag, selvom de måske først skal af sted i november. På den måde vises det, at de respekterer rådgivernes tid og planlægning.
4. Det er vigtigt, at implementeringsgruppen løbende følger op på rådgivernes salg af ejendoms lån. Jeg har sat en milepæl midt i december, da SK på dette tidspunkt gerne skulle være meget tæt på målet på de 300 mio. kr., som de forventer at udlåne her i 2011. Den løbende opfølgning skal dog komme hele tiden, hvilket jeg vil kommentere på i næste afsnit.

IT:

1. Tilpasning af systemerne skal være færdig medio juli, da rådgiverne kommer på kursus i det nye produkt fra 1. august. På den måde er SK sikre på, at systemerne er testet og klar

til brug, så rådgiverne kan arbejde i de vante systemer, når de starter på kursus. På den måde mindskes frustrationen omkring oplæring i noget nyt.

Produkt:

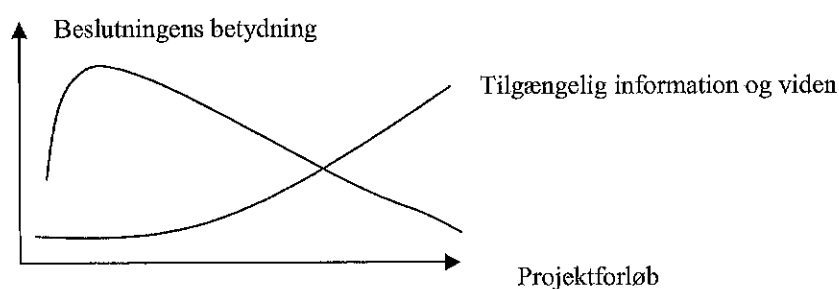
1. Senest 1. juli skal den endelige produktinformation til ejendoms lån i SK foreligge. På den måde har implementeringsgruppen godt en måned til at planlægge det endelige kursusforløb, og markedsføringsgruppen kan komme i gang med deres del af projektet.

Markedsføring:

1. Senest medio august skal alt markedsføringsmaterialet ligge klar til kunderne. På den måde sikrer SK, at de er helt klar, når den endelige markedsføringskampagne startes op i starten af september, når de første rådgivere er uddannet i ejendoms lån.

6.3.4. Opfølgning

Milepælene skal bruges som opfølgningspunkter, men det kan være svært at afdække fra start, hvor meget implementeringen af ejendoms lån kommer til at koste. Nedenstående model viser, at beslutningerne i starten af projektet ofte har stor betydning, men at den tilgængelige information og viden er på et meget lavere niveau, og det kan være med til, at omkostningerne og tidsforbruget løber løbsk i projektperioden. Derfor er opfølgningen så vigtig.



Kilde: Undervisningsmateriale uddelt på 7. semester af Christian Mørck Sørensen

SK skal derfor følge op på implementeringen ved hver milepæl. Der er forskellige måder at lave opfølgning på, men jeg foreslår, at opfølgningen skal foregå ved løbende samtaler med de forskellige projektgrupper. På grund af den korte projektperiode vil jeg anbefale SK at holde disse samtaler én gang om ugen, så eventuelle problemstillinger løbende bearbejdes.

Det er også vigtigt, at projektet har en samlet informationsplatform, da deres forskellige arbejdsopgaver vil lappe ind over hinanden. Det foreslås derfor også, at projektgrupperne holdes fælles møder f.eks. hver 14. dag eller når behovet opstår, på den måde opnås et godt samarbejde omkring projektet, og SK undgår, at projektgrupper må sidde og arbejde med nogle af de samme ting. Desuden skal der løbende fra SKs ledelses side følges op på, hvor mange kr. der er solgt ejendoms lån for, så medarbejderne ved, om målet er indenfor rækkevidde og spidskompetencemedarbejderen i afdelingen kan igangsætte eventuelle konkurrencer eller lignende for at sætte yderligere fokus på ejendoms lån.

6.4. Opsamling

Det er ikke kun SKs økonomiske forhold, som ændres ved en implementering af et nyt produkt. Organisationens påvirkes i form af vigtige interessenter, og disse af disse skal inddrages i udtænkningen af den endelige implementering, som kan ske via et projekt med en projektplan, som opstiller vigtige punkter. På den måde sikres det, at alle interessenter og andre vigtige punkter bliver taget hånd om, og dermed er der større chance for en succes.

Af vigtige interessenter i SKs tilfælde kan nævnes medarbejdere, ledelsen, ejerne i form af bestyrelsen og kunderne. Medarbejderne skal få projektet til at lykkes og skal sælge ejendoms lån til de rigtige kunder til den rigtige pris. Det kræver kompetenceudvikling og ikke mindst motivation. Ledelsen skal sørge for opbakning, SK har valgt at have en linjefunktionsopdelt ledelse med daglig leder, områdedirektør, kreditafdeling, og øverst direktion. Bestyrelsen er de eneste, som kan tage stilling til SKs forhold omkring ændring i solvens og andre vigtige nøgletal, og de skal derfor som de første inddrages. Kunder er dem, som skal generere indtjeningen. SK kan sagtens implementere et produkt, men vil kunderne ikke aftage det, er der brugt masser af tid og kræfter på ingenting.

Medarbejderne kan have modstand mod implementeringen af ejendoms lån. Det kan afværges ved god uddannelse i produktet. En ændringsagent i de enkelte afdelinger er også en god ide. På den måde er der en i hver afdeling, som er spidskompetencemedarbejder og som kan stå for opfølgning, konkurrence, sparring osv. i samarbejde med ledelsen. Det behøver nemlig ikke være den daglige leder, men kan sagtens være en menig rådgiver. Maslows behov viser tydeligt, at motivationen skal være på plads, for at implementeringen bliver en succes. Ledel-

sen skal her være til stede med opbakning, for hvis den brister et sted i organisationen, vil modstandsvillige medarbejdere se det som deres smuthul, og dermed bliver ejendomslån ikke den succes og vil derfor ikke genere den indtjening, som SK regner med.

Ejendomslån kan implementeres som et projekt. En projektorganisation er en forudsætning for dette, og mit forslag til projektgrupper i organisationen skal have følgende hovedområder: implementering, IT, produkt og markedsføring. Via 5 x 5 modellen vil SK finde frem til, hvilke arbejdsopgaver de enkelte grupper skal have. Det er vigtigt, at projektopgaven er korrekt formuleret, at omgivelserne og ressourcerne er på plads for en implementering. Interessenterne skal SK også have med i projektarbejdet og ligeledes er det vigtigt, at projektledelsen leder projektet løbende og sørger for opfølgning løbende, så projektet ikke løber af sporet.

Dette kan en projektplan være med til at styre. Milepæle i projektplanen vil være med til at styre projektet, så alle i projektorganisationen ved, hvor langt projektet er og hvad der er næste skridt. Jeg har i mit forslag til projektplan inddelt projektet i de 4 områder, som jeg har inddelt projektet i – implementering, IT, produkt og markedsføring. Projektet har efter min plan opstart i maj 2011 og skal være afsluttet ved udgangen af 2011.

Den løbende opfølgning skal sikre, at trekanten med tid, ressourcer og indhold altid er i ligevægt. Hvis en del af projektet skrider i tid, er det vigtigt, at projektlederne får tilpasset de andre områder, så ligevægten igen er på plads.

7. Konklusion

Formålet med opgaven var at se på betydningen af implementering af ejendomslån i SK under hensyntagen til både det økonomiske perspektiv og den organisatoriske del.

LFV og kapitaldækningsbekendtgørelsen bestemmer, hvordan der skal drives finansiel virksomhed i Danmark og danner rammerne for styringen af selve driften. Der stilles krav om en solvens på minimum 8 %, men det kan individuelt være meget højere for det enkelte pengeinstitut. Solvensen dækker over, hvor godt polstret pengeinstituttet er til at imødegå uforudsete tab. Solvensen beregnes pga. af basiskapitalen divideret med de risikovægtede poster. Basiskapitalen består af 3 slags kapital, nemlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende

kapital. De risikovægtede poster er en opgørelse af aktivsiden, og udgør en opgørelse over pengeinstituttets samlede risiko. De risikovægtede poster indeholder alle risici vedrørende pengeinstituttets drift samt alle garantier, og derfor kan de risikovægtede poster sagtens være højere end det samlede udlån.

Basel II blev indført i 2007 og en Basel III er igangsat. Basel II og III omhandler krav til opgørelse af de forskellige risici, kredit-, markeds-, likviditets- og operationel risiko. Kreditrisikoen dækker over risikoen for, at kunden ikke betaler tilbage. Afhængig af hvem og hvad, der er lånt ud til, vægtes udlånet forskelligt. Markedsrisikoen dækker over tab på de finansielle markeder. Likviditetsrisikoen er reglerne for, hvor meget likviditet pengeinstituttet skal have for at overholde reglerne i LFV § 152. Operationel risiko er udtryk for risici i det daglige arbejde, som kan påføre tab, såsom IT-nedbrud, menneskelige fejl osv.

Bankpakke I, II og III er de hjælpepakker den danske stat har søsat for at rette op på uroen på det danske bankmarked. Finansiell Stabilitet A/S er bl.a. en del af disse, og er det selskab som overtager nødlidende danske pengeinstitutter, hvis de ikke kan overholde ovenstående lovkrav. I Bankpakke II kunne de danske pengeinstitutter desuden søge om lån til hybrid kernekapital og dermed styrke deres solvens. Bankpakke III sikrer, at indskydergarantien er forhøjet til 100.000 euro. Finanstilsynet har fået styrket deres position og skal gennemgå solvensen i alle pengeinstitutter minimum 1 gang pr. år.

Tilsynsdiamanten blev indført i december 2010 af Finanstilsynet. Det er 5 grænseværdier, som bestemmer, hvornår et pengeinstitut betragtes som et med forhøjet risiko. Grænseværdierne er, at store engagementer maksimalt må udgøre 125 % af basiskapitalen, udlånet må stige med 20 % om året, udlånsekspansionen indenfor ejendomme må maksimalt være 25 %, funding ratio skal være under 1, og der skal være en likviditetsoverdækning på minimum 50 %.

SK er Danmarks største garantsparekasse med over 34.000 garantier. Deres primære markedsområde er i det østjyske. De har i 2010 udvidet med 3 nye filialer, som de har købt af andre pengeinstitutter.

SK har en solvens på 16,1 %, deres mål er minimum 12 %. Solvens er dog under gennemsnittet for Finanstilsynets gruppe 3, som SK er en del af. Egenkapitalforrentningen og afkastningsgraden var i 2010 begge positive, men igen under gennemsnittet. SK har de seneste 5 år

øget deres balance med godt 57 %, hvilket vil give udslag. Nettorenteindtægterne er stigende og nedskrivningerne er faldet fra 2009 til 2010, hvilket er positivt. Udgifterne til personale og administration har været stigende, da SK ikke har holdt fyringsrunder, men til gengæld udvidet forretningen, vil dette give yderligere udgifter. Likviditet er heller ikke et problem i SK, de har ved udgangen af 2010 en overdækning på henholdsvis 284 % og 406 %. ICGR fortæller, som SK kan øge balancen og dermed deres udlån blot ved hjælp af sidste år resultat. SK havde i 2010 en ICGR på 0,69 %, det kræver dog de beholder samme udlånsfordeling som i dag – altså fordelingen mellem private og erhverv på forskellige brancher. SKs WACC eller kapitalomkostning ligger i 2010 over CIBOR3, hvilket er skidt. De finansierer sig dyrere i markedet og er derfor stillet dårligere end deres konkurrenter, da de er nødt til at tage et højere tillæg for at holde samme indtjening som før finanskrisen, hvor WACC var under CIBOR3. Dog mener jeg ikke, at regnskabsanalysen giver nogle alvorlige udslag, som gør, at ejendoms-lån ikke kan implementeres i SK.

Implementering af ejendoms-lån i SK vil påvirke de fleste af ovenstående nøgletal. Jeg har regnet med en samlet udlånsudvidelse på 300 mio. kr., som udelukkende skal ske til privatkunder. Såfremt SK skal fastholde samme solvens på merudlånet, og de vil have en basiskapitalforrentning på 25 %, skal de have et tillæg til deres wacc på 3,02 %. Deres kunder skal altså minimum betale 4,87 % i rente, ellers giver det ikke den forventede indtjening. Solvensen vil dog blive påvirket lige meget hvad, den vil med en udvidelse på 300 mio. kr. falde til 15,80 %, hvilket stadig er over de 12 %, som SKs bestyrelse har sat op som minimum. Jeg har vægtet merudlånet med 0,75 til de risikovægtede poster, men skulle sikkerhederne ændre sig, har jeg regnet med en ændring på 20 % og på 40 %. Så vil solvensen ændre sig til 15,75 % ved 20 % og 15,70 % ved 40 %, hvilket stadig er acceptabelt. Finansieringen af merudlånet skal også være på plads, SK har et stort indlånsoverskud, men de har i dag købt obligationer for dem. Jeg anbefaler derfor, at de sælger lidt ud i denne beholdning og på den måde finansierer merudlånet. De mister selvfølgelig noget afkast, men de skulle gerne hente mere afkast fra indtjeningen på ejendoms-lånene. Ud fra ovenstående beregninger omkring ejendoms-lån konkluderer jeg herved, at de økonomiske forudsætninger er på plads for en implementering af ejendoms-lån i SK.

Økonomien er en side af implementeringen, men de organisatoriske forhold skal også være på plads. Interessenter i forbindelse med en ændring er vigtige at tage hånd om, da de kan påvirke hele forløbet. De vigtigste interessenter i denne sammenhæng er efter min mening medar-

bejderne i SK, ledelsen, ejerne af SK (bestyrelsen), långiverne og sidst men ikke mindst kunderne. Lederne på alle niveauer skal være gode til opbakning og sparring og sikre, at fokus holdes på ejendoms lån hele tiden. Ledelsesdiagrammet i SK viser, at der styres efter linjeprincippet, og der er stabsafdelinger, som der kan trækkes på, når der er brug for yderligere kompetence i afdelingerne. Bestyrelsen skal tage de overordnede beslutning om solvens, indtjening osv., da de har hovedansvaret for SK. Lige nu har SK ikke brug for yderligere kapital til at finansiere deres udlånsudvidelse, da de som nævnt har et indlånsoverskud, som de kan bruge lige nu, men det er vigtigt, at SK hele tiden har gode nøgletal, så långivere i markedet bliver ved med at synes, at de måtte være interessante at låne penge til. Kunderne skal være med til at sikre succesen, og derfor skal produktet skrues let forståeligt sammen. Motivation og kompetenceudvikling af medarbejderne er vigtigt, så modstand mod forandringer mindskes mest mulig, og effektiviteten derved holdes oppe. En spidskompetenceperson i hver afdeling kan være medhjælpende til dette, jeg har valgt at bruge en spidskompetenceperson som ændringsagent i forskellige afdelinger. Jeg anbefaler derfor SK at uddanne disse først og derefter de resterende medarbejdere.

Implementeringen kan køre som et projekt med en projektorganisation bestående af en projektledergruppe, som har ansvaret for 4 projektgruppe med hver deres opgave. Jeg foreslår følgende områder; implementering, IT, produkt og markedsføring. 5 x 5 modellen kan hjælpe SK til at finde frem til særlige opmærksomhedspunkter, som skal indføres i projektplanen.

Det er især vigtigt, at projektopgaven er præcist formuleret for projektorganisationen, så projektet kan være endeligt implementeret ved udgangen af 2011. Markedet for ejendoms lån skal undersøges, og systemerne i SK skal tilrettes. Ressourcerne i SK skal være klart opstillet, så bestyrelsen på forhånd har besluttet, hvor mange penge de vil bruge på implementeringen og i så fald, at dette ikke måtte være tilstrækkeligt, vil de da afvise projektet, eller er der mulighed for yderligere ressourcer. Interessenterne har jeg været omkring, men det er vigtigt, at projektgruppen undervejs revurderer interessentanalysen og tilpasser sig den, så projektet holdes på sporet. Jeg har i mit forslag til en projektorganisation valgt 2 projektledere, som kan supplere hinanden. Deres primære opgave er at styre projektplanen og sørge for opfølgning hele tiden, så trekanten med tid, indhold og ressourcer hele tiden er i balance.

Der skal udfærdiges en projektplan, som skal styre projektet. Milepælene i projektplanen har jeg opdelt på de 4 arbejdsgrupper. Den første vigtige milepæl er kick-off på projektet, hvor

bestyrelsen, direktion og hele projektorganisationen skal deltage, så der skabes fællesskab omkring implementeringen af ejendoms lån. Ellers handler milepælene i mit forslag om, at tingene bliver gjort færdige, så forretningsgange, systemer, kursusforløb, markedsføringsmateriale osv. er klar, så implementeringen kommer til at flyde så smertefrit som muligt. Opfølgningen på projektet er som sagt særdeles vigtigt. Det er nemt nok fra bestyrelsens og direktionens side at komme med et nyt produkt til kunderne, men lederne og medarbejderne ned gennem organisationen er dem, som skal få produktet solgt over disken, og såfremt kundernes interesse mangler, skal alle være uddannet i at skabe behovet for ejendoms lån. Det er vigtigt at have for øje, at SKs ansatte gennem længere tid har skullet argumentere i mod netop disse ejendoms lån, da konkurrenterne havde dem på hylderne, og de ikke selv har haft det.

Jeg kan derfor afslutningsvis konkludere, at SK har de økonomiske samt organisatoriske muligheder for at implementere ejendoms lån i deres udlånsportefølje. De skal dog være opmærksomme på deres kapitalomkostninger samt at de får lagt den rette plan for projektet, så ejendoms lån hurtigst mulig bliver en succes i SK.

Auning 29/4 2011

Sacha Skovmand Poulsen

8. Litteraturliste

Bøger

"Commercial Banking – The management of risk" af Benton E. Gup og James W. Kolari. Forlaget Wiley. 3rd Edition 2005.

"Organisationsteori, struktur, kultur og processer" af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal. Handelshøjskolens forlag. 5. udgave, 1. oplag 2010.

"Grundbog i projektledelse" af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis. Forlaget PRODEVO ApS. 9. udgave 2007.

Regnskaber

Sparekassen Kronjylland

Årsrapport 2006 – 2010

Supplerende/korrigerende information til årsrapport 2009

Risikorapport 2008 – 2010

Diverse regnskaber på de 10 pengeinstitutter, som gennemsnittet i 2010 for Finanstilsynets gr. 3 er regnet ud fra.

Andre kilder

Lov om finansiel virksomhed nr. 1125 af 23.09.2010

Kapitaldækningsbekendtgørelsen nr. 1225 af 28.10.2010

Diverse undervisningsmateriale udleveret i undervisningen på 6. og 7. semester på HD FR

Afsluttende opgave på 6. semester i retslig regulering og forretningsforståelse om Sparekassen Østjylland. Udfærdiget i samarbejde med medstuderende Maria-Louise Andersen.

Diverse godkendelsesopgaver fra 6. semester og 7. semester.

Hjemmesider

Om Sparekassen Kronjylland – alt info hentet på deres hjemmeside

<http://sparkron.dk>

Finanstilsynet – statistiske nøgletal - 2009 – helårsdata - Pengeinstitutter, realkreditinstitutter og fondsmægler-selskaber

<http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

Generel info omkring de forskellige former for kapital, Basel II og bankpakkerne

<http://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis.aspx>

Tilsynsdiamanten

<http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

Om priser på ejendoms lån i Jyske Bank

<http://www.jyskebank.dk/privat/privatkunde/priser/95722.asp>

Statistik på ejendomspriser i Østjylland

<http://www.realkreditraadet.dk/Statistikker/Ejendomsprisstatistik.aspx>

Info omkring bankpakkerne

http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_2

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=19895777>

http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_1

Info omkring stresstest

http://ec.europa.eu/danmark/eu-politik/alle_emner/finanser/2010/100723_stresstest_da.htm

<http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/Pages/EU-stresstest.aspx>

Oversigt på Cibur3 renter – årsgennemsnit

<http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

Basel III – info omkring de nye regler

<http://jyskebank.tv/012843633751994/basel-3-bankernes-nye-grundlov>

Artikler

Randers Onsdag – onsdag 16. marts 2011 side 12 – *Et godt fundament er det vigtigste*. Flot resultat til sparekas-sen – et af de mest solide pengeinstitutter i landet.

9. Bilagsoversigt

Bilag 1 – Solvens procenter hos de 10 pengeinstitutter i gr. 3

Bilag 2 – Udregning af ROE og ROA

Bilag 3 – Udregning af ICGR

Bilag 4 – Ind- og udlånssammensætning

Bilag 5 – Udregning af WACC

Bilag 6 - Beregning af solvens ved ejendoms lån

Bilag 7 – 5 x 5 modellen

Bilag 8 – Projektplan

Bilag 1

Solvens procenter hos de 10 pengeinstitutter i gr. 3

Sparekassen Djursland	15.83 %
Lån og Spar Bank	18.30 %
Sparekassen Hobro	22.90 %
Nordjyske Bank	17.40 %
Djurslands Bank	15.70 %
Kreditbanken	21.40 %
Sparekassen Hvetbo	21.70 %
Totalbanken	17.80 %
Vestfyns Bank	18.90 %
Vestjysk Bank	13.70 %
GNS. i 2010 for Finanstilsynets gruppe 3	18.36 %

Bilag 2

Udregning af ROE og ROA

ROE

Formel:	Årets resultat / (egenkapitalen – garantkapital)	
2006	$200.346 / 1.873.587 - 361.821 = 0,1325$	13,25 %
2007	$226.569 / 2.190.775 - 432.029 = 0,1288$	12,88 %
2008	$-127.483 / 2.071.005 - 434.337 = - 0,0778$	- 7,78 %
2009	$3.594 / 2.085.525 - 447.082 = 0,00219$	0,21 %
2010	$11.399 / 2.198.084 - 552.332 = 0,0069$	0,69 %

ROE – gns. Finanstilsynets gruppe 3

Sparekassen Djursland	$- 4.770 / 169.208 - 76.230 = - 0,051$	- 5,13 %
Lån og Spar Bank	$43.684 / 730.945 = 0,0597$	5,97 %
Sparekassen Hobro	$10.021 / 1.051.133 - 294.565 = 0,0132$	1,32 %
Nordjyske Bank	$92.918 / 1.205.852 = 0,0770$	7,70 %
Djurslands Bank	$36.785 / 680.714 = 0,0540$	5,40 %
Kreditbanken	$13.753 / 386.471 = 0,0355$	3,55 %
Sparekassen Hvetbo	$7 / 333.611 = 0,0000209$	0,0021 %
Totalbanken	$9.860 / 337.277 = 0,0292$	2,92 %
Vestfyns Bank	$4.886 / 216.933 = 0,0225$	2,25 %
Vestjysk Bank	$5.978 / 2.171.026 = 0,00275$	0,28 %
GNS. 2010 for Finanstilsynets gr. 3		2,42 %

ROA

Formel: Årets resultat / samlede aktiver

2006	$200.346 / 9.458.076 = 0,0218$	2,11 %
2007	$226.569 / 10.963.786 = 0,02066$	2,07 %
2008	$- 127.483 / 11.355.624 = - 0,0112$	- 1,12 %
2009	$3.594 / 12.486.337 = 0,000287$	0,029 %
2010	$11.399 / 14.933.003 = 0,000763$	0,076 %

Bilag 3

Udregning af ICGR

Formel: $ICGR = 1 / \text{capital ratio} * \text{return on assets} * \text{earnings retention ratio}$

Capital ratio = egenkapitalen / samlet aktiver

Return on assets (afkastningsgraden) = årets resultat / samlet aktiver

Earnings retention ratio = indtægt – udbytte / indtægt

2009

Capital ratio: $1 / (2.085.525 - 447.082) / 12.486.337 = 7,62$

Return on assets (afkastningsgraden): $3.594 / 12.486.337 = 0,000287$

Earnings retention ratio: $1 - 0 / 1 = 1$

ICGR: $7,62 * 0,000287 * 1 = 0,00218$ 0,22 %

2010

Capital ratio : $1 / (2.198.084 - 552.332) / 14.933.003 = 9,07$

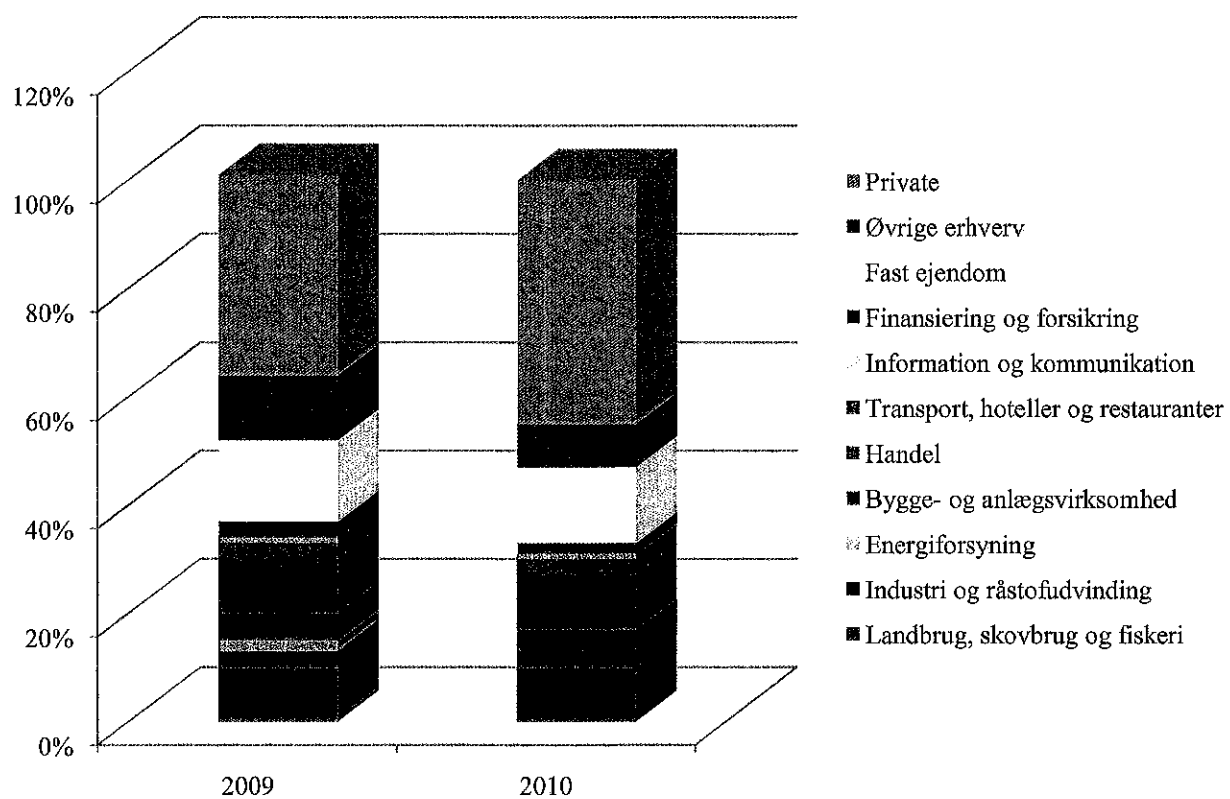
Return on assets (afkastningsgraden): $11.399 / 14.933.003 = 0,000763$

Earnings retention ratio: $1 - 0 / 1 = 1$

ICGR: $9,07 * 0,000763 * 1 = 0,0069$ 0,69 %

Bilag 4

Udlåns sammensætning



	2009	2010
Private	37 %	45 %
Erhverv	63 %	55 %

Bilag 5

Udregning af WACC

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

$$k_d = \text{renteudgifter} / \text{passiver} - \text{egenkapital}$$

$$T = \text{skattesatsen (i Danmark 0,25)}$$

$$L = \text{passiver} - \text{egenkapital} / \text{samlet aktiver}$$

$$k_e = r_f (\text{risikofri rente}) + b(k_m^1 - r_f)$$

$$k_e = r_f (\text{risikofri rente}) + b(k_m - r_f) \quad 0,04 + 1(0,08 - 0,04) = 0,08$$

$b = \text{beta}$ Den er sat til 1 for at gøre tallene sammenlignelige. I virkeligheden ville beta dog være forskellig fra pengeinstitut til pengeinstitut, men det er der ikke taget højde for i mine beregninger.

2006

$$k_d = 131.351 / (9.458.076 - (1.873.587 - 361.821)) = 0,01653$$

$$L = (9.458.076 - (1.873.821 - 361.821)) / 9.458.076 = 0,8402$$

$$k_w = 0,01653 * (1 - 0,25) * 0,8402 + 0,08 * (1 - 0,8402) = 0,0232 \quad 2,32 \%$$

2007

$$k_d = 223.183 / (10.963.786 - (2.190.775 - 432.029)) = 0,02425$$

$$L = (10.963.786 - (2.190.775 - 432.029)) / 10.963.786 = 0,8396$$

$$k_w = 0,02425 * (1 - 0,25) * 0,8396 + 0,08 * (1 - 0,8396) = 0,0281 \quad 2,81 \%$$

2008

$$k_d = 286.653 / (11.355.624 - (2.071.005 - 434.337)) = 0,02949$$

$$L = (11.355.624 - (2.071.005 - 434.337)) / 11.355.624 = 0,8559$$

$$k_w = 0,02949 * (1 - 0,25) * 0,8559 + 0,08 * (1 - 0,8559) = 0,0305 \quad 3,05 \%$$

¹ Forventet forrentning af egenkapitalen

2009

$$k_d = 271.205 / (12.486.337 - (2.085.525 - 447.082)) = 0,025$$

$$L = (12.486.337 - (2.085.525 - 447.082)) / 12.486.337 = 0,8688$$

$$k_w = 0,025 * (1 - 0,25) * 0,8688 + 0,08 * (1 - 0,8688) = 0,0268 \quad 2,68 \%$$

2010

$$k_d = 192.963 / (14.933.003 - (2.198.084 - 552.332)) = 0,01452$$

$$L = (14.933.003 - (2.198.084 - 552.332)) / 14.933.003 = 0,88975$$

$$k_w = 0,01452 * (1 - 0,25) * 0,88975 + 0,08 * (1 - 0,88975) = 0,0185 \quad 1,85 \%$$

Bilag 6

Beregning af solvens ved ejendoms lån

Solvens i dag:

$$2.053.859 / 12.770.538 = 16,1 \%$$

Solvens ved udlånsudvidelse 300 mio. kr.:

$$2.053.859 / 12.770.538 + 300.000 * 0,75 = 15,80 \%$$

Solvens ved en ændring på 20 %:

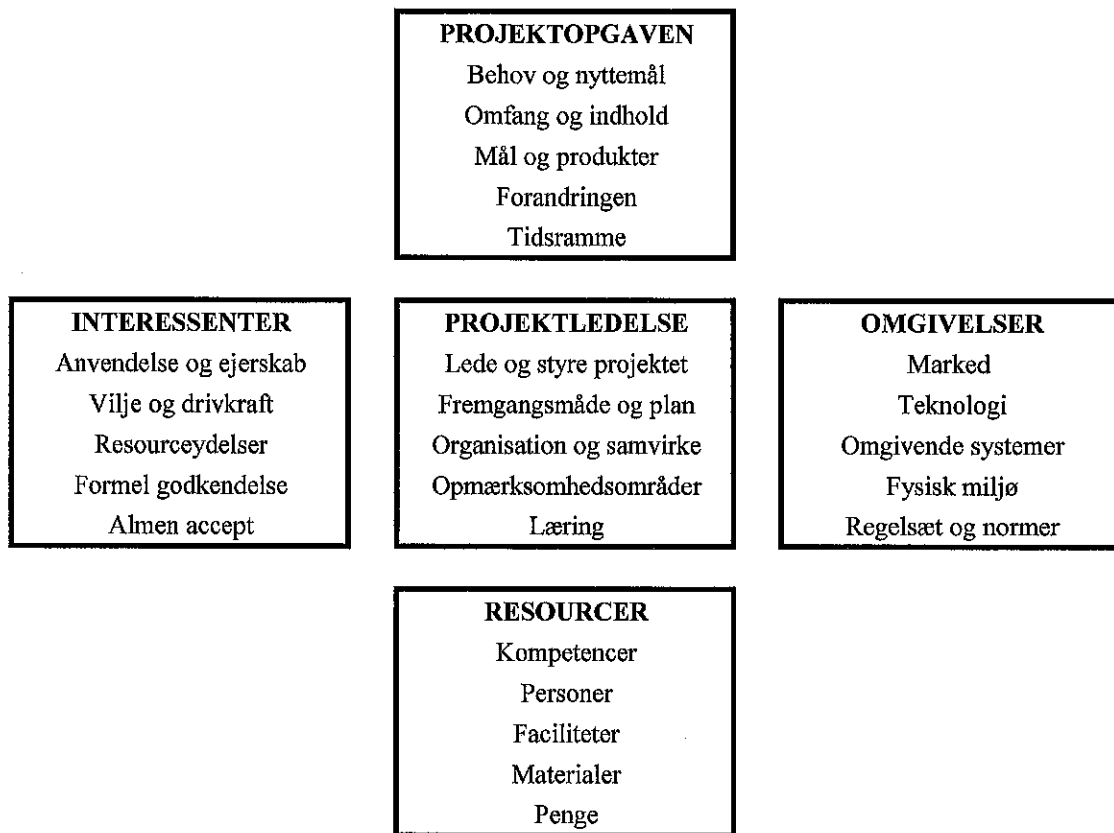
$$2.053.859 / 12.770.538 + 300.000 * 0,75 * 1,2 = 15,75 \%$$

Solvens ved en ændring på 40 %:

$$2.053.859 / 12.770.538 + 300.000 * 0,75 * 1,4 = 15,70 \%$$

Bilag 7

5 x 5 modellen



Bilag 8

Projektplan

Sparekassen		PROJEKT																
Kronjylland	Koordinations- og Styrringsplan	Implementering af ejendomsfå																
INDSATSOMRÅDE, AKTIVITET, MILEPÆL		TIDSPLAN												DELTAGERE				
BETEGNELSE	Tid i min.	START	SLUT	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	PL	PE	IT	M	HR	KA	PRD
Implementering																		
Kick off - møde med bestyrelsen og direktionen	300	01.05.2011		▲								F	F	L	L	L	L	L
Foranalyse - beregning af rentabilitet	1200	01.05.2011	01.06.2011									F	I	U				U
Foranalyse skal være færdig			15.06.2011		▲							G	G	L	I	I	I	I
Tilrette forretningsgange	3000	15.06.2011	01.07.2011															
														F			U	U
Planlægge kursusforløb	3000	15.07.2011	10.08.2011															
Indkalde rådgivere til kursus	300	01.06.2011		▲														
Rådgivere på kursus - 2 hold pr. måned		15.08.2011	15.11.2011										I				F	U
Løbende opfølgning			15.12.2011								▲	G	I				U	F
																		U
IT																		
Hvad skal systemer indeholde omkring ejd. lå	2000	01.05.2011	01.06.2011									G		I		F	U	U
Tilpasse renteberegner	3000	01.06.2011	01.07.2011											F/U			R	R
Tilpasse kreditssystem	3000	01.06.2011	01.07.2011											F/U			R	R
Systemerne skal være tilrettet			15.07.2011			▲						G	I	F				
Produkt																		
Konkurrentinfo - søge information om dem	1200	15.05.2011	15.06.2011															
Udarbejde produktinfo i SK	2000	15.06.2011	01.07.2011									I	I		U		U	L/U
Have produktet klar i SK					▲												R	F/U
												G	G					L
Markedsføring																		
Udarbejde markedsføringsmateriale	2000	01.07.2011	15.08.2011															
Kontaktte pressen og udsende materiale	300	01.08.2011	01.09.2011													L/U		
Have materialet helt klar til kunderne			15.08.2011				▲											
Løbende markedsføring	1500	01.09.2011	31.12.2011									F	G		L/U	I	I	I
															F			

PL Projektleder
 PE Projektleder
 IT IT afdeling
 M Marketing
 HR Personaleafdeling
 KA Kreditaafdeling
 PRD Produktudvikling

F Leder
 L Leverer
 U Udfører
 R Rådgiver
 G Godkender
 I Informeres