

Konkurrencemæssige fordele i store pengeinstitutter

Set ud fra:

- Risikovægtning af udlån
- Funding



HD Finansiell Rådgivning

Udarbejdet af: Christian Jacobsen
Vejleder: Jesper Raalskov

Studienr. 20091833

Aalborg Universitet
2011

Indhold

1. Abstract	5
2. Indledning	6
3. Problemstilling	8
4. Problemformulering	8
4.1 Undersøgelsesspørgsmål	8
5. Metode	9
6. Afgrænsning	11
7. Sammensætning af pris på udlån	11
7.1 Rentesatser set fra kundens synsvinkel	12
7.2 Rentesatser set fra bankens synsvinkel	13
8. Præsentation af Totalbanken	15
9. Præsentation af Sydbank	16
10. Opgørelse af solvens	17
10.1 Mindstekapitalkravet	18
10.2 Basiskapitalen	19
10.2.1 Bankpakke II	21
10.2.2 Aktieudvidelse	23
10.3 Kreditrisiko	23
10.3.1 Standardmetoden for opgørelse af kreditrisiko	24
10.3.2 Intern ratingbaseret metode for opgørelse af kreditrisiko	25
10.3.3 Fokus på porteføljerisikoen	28
10.4 Basel III	30
11. Analyse af Sydbanks og Totalbankens solvens	31
11.1 Sammensætning af basiskapitalen	32
11.2 Risikovægtede poster	35
11.3 Solvens	37
12. Delkonklusion	38

13. Likviditet	39
13.1 Likviditetsskabelse.....	40
13.1.1 Likviditetsskabelse gennem Nationalbanken	41
13.1.2 Likviditetsskabelse gennem indlån.....	42
13.2 Forhold mellem løbetid på ind- og udlån	43
13.3 Udløb af statsgaranterede seniorlån.....	45
13.4 Nye Basel III-regler	46
14. Analyse af likviditeten i Sydbank og Totalbanken	48
14.1 Indlånsunderskud	48
14.2 Stabilitet i fundingen	50
14.3 Udlåns gearing.....	51
14.4 Den gennemsnitlige pris på kapital	52
15. Delkonklusion	53
16. Prissætning af lån	54
16.1 Basiskapitalforrentning	55
16.2 Udregning af rente	56
17. SWOT-analyse.....	58
17. 1 Ad styrker	58
17.2 Ad svagheder	59
17.3 Ad muligheder	60
17.4 Ad trusler	60
18. Udvikling og implementering af prissværktøj	60
19. Projektopgaven	62
19.1 Projektets mål	63
19.1.1 Mission og nyttemål	63
19.1.2 Produktmål.....	64
19.1.3 Succeskriterier	64
19.2 Projektets planlægning og milepæle.....	64

20. Interessenter	65
20.1 Interessentanalyse	66
21. Omgivelser	68
22. Ressourcer	68
23. Projektledelse	69
23.1 Projektets organisering	69
23.2 Projektets usikkerhed	71
23.3 Styring af projektet	73
24. Afrunding på projektet	74
25. Delkonklusion	74
26. Konklusion	74
27. Litteraturliste	76
27.1 Bøger	76
27.2 Rapporter	76
27.3 Artikler / publikationer	77
27.4 Hjemmesider	78
27.5 Love / bekendtgørelser / vejledninger	80
28. Oversigt over figurer, tabeller og ligninger	81
Bilag 1 – Sydbank og Totalbankens basiskapital	84
Bilag 2 – Udvikling i solvensen alt andet lige	86
Bilag 3 – Sydbanks estimeringer	87
Bilag 4 – Udregning af ICGR	88
Bilag 5 – Oversigt over ratings	89
Bilag 6 – Løbetidsgap	90
Bilag 7 – Udregning af WACC	91
Bilag 8 – Basiskapitalforrentning	93
Bilag 9 – Priskalkulation	94
Bilag 10 – Milepælsplan	96

Bilag 11 – Budget over tidsforbrug.....	97
Bilag 12 – Projektorganisation	98
Bilag 13 – Risikoanalyse.....	99
Bilag 14 – Opfølgning på projektet.....	101
Bilag 15 – Projektplan.....	103

1. Abstract

This paper examines whether or not big banks have competitive advantages compared to smaller banks. The subject is relevant and often debated in professional magazines. The discussions deal with smaller banks' opportunities to maintain their independence. In recent years more banks have disappeared because of mergers, acquisitions or bankruptcy. The discussions also deal with the difference between the banks' access to liquidity and the two approaches for capital requirements (internal and standardized). Basel II made this choice between the standardized and the internal rating based approach possible. Basel II consists of 3 pillars. Pillar 1 represents the calculation of the total minimum capital requirements for credit, market and operational risk. Pillar 2 discusses the key principles of the process of supervisory review of capital adequacy. Pillar 3 outlines the measures for promoting market discipline in the banking market. In this paper I concentrate on the first pillar and more specific on the credit risk. In addition to analyse big banks' competitive advantages related to the pricing of bank loans, this paper creates an overview of the relevant theory and gives recommendations on how to develop and implement a price tool. The recommendations are based on organizational theory and theories from project management.

The analysis is carried out by taking starting point in Sydbank and Totalbanken. The two banks represent a big and a small bank. They have chosen different approaches for determining their capital requirements against credit risk. The interest rate charged on loans is chiefly influenced by two components on which I comment:

- The financial funding cost (I calculate the ratio WACC).
- A risk premium to compensate for the risk of default by the borrower (the two banks' risk weights are presented. When using the internal rating based approach (IRB) the risk weights depend on the borrower's rating. Under the standardized approach there is no connection between the borrower's financial strength and the risk weight.

In the paper I draw the following conclusions:

- Totalbanken is more dependent on being able to renew its subordinated loan capital than Sydbank is. If Totalbanken can't renew the subordinated loan capital the solvency will be reduced by 2,77 percentage point up until 2015 whereas Sydbank's solvency will be reduced by 1,28 percentage point.
- High quality (low risk) corporate and retail customers will be attracted to big banks (banks using the IRB approach), while low quality (high risk) corporate and retail

customers will enjoy a reduction in loan rates on loans obtained from small banks (banks using the standardized approach).

- Sydbank has a more diversified funding structure than Totalbanken.
- Big banks have a lower WACC than smaller banks.
- By following the 5x5 model in the process of developing and implementing a price tool, the process will be structured and all the relevant fields will be handled.

I find that big banks have competitive advantages compared to smaller banks because they can attract the high quality customers by reductions in rates on loans or the big banks can maintain better revenues.

2. Indledning

Der har de sidste måneder været skrevet meget i aviserne om små bankers overlevelse og om nødvendigheden af, at branchen konsoliderer sig, fx gennem fusioner. Finansforbundet udtaler, at de støtter frivillige fusioner, og Finanstilsynet undrer sig over, at der ikke allerede er sket flere fusioner. Fra 2008 til 2010 er der forsvundet 30 selvstændige pengeinstitutter enten ved opkøb, fusioner eller kollaps som følge af finanskrisen. Siden 2002 er antallet af pengeinstitutter faldet fra 180 til cirka 120.¹ Denne udvikling forventer topcheferne i både Jyske Bank og Sydbank vil fortsætte, idet de 2 chefer forudser, at hver anden lille bank må dreje nøglen om frem mod år 2020.²

Årsagen til at man generelt anbefaler en konsolidering i branchen hænger bl.a. sammen med det stigende dokumentationskrav til myndighederne. I et pengeinstitut er det i dag nødvendigt at have en række jurister ansat, der arbejder målrettet med implementering af ny lovgivning. Hvis man er et mindre pengeinstitut, kan det blive svært at betale den regulative regning og samtidig levere tilfredsstillende afkast til aktionærerne.

En anden årsag til, at man forudser en konsolidering i branchen er, at der med bankpakke II blev indført en mulighed for at søge staten om en individuel garanti for udstedelse af lån. En mulighed der i vidt omfang har været brugt af især mindre pengeinstitutter, der ellers ikke ville have haft mulighed for at funde sig på kapitalmarkederne. Størstedelen af disse statsgaranterede lån udløber i år 2013, og på dette tidspunkt skal der være fundet en løsning til de pengeinstitutter, der må sande, at de ikke længere selv er i stand til at finansiere deres forretning.

¹ finansforbundet.dk 1

² borsen.dk

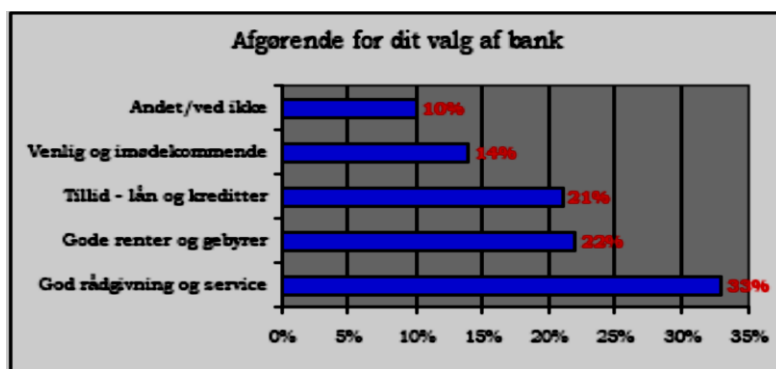
Endelig er der nye Basel III-regler på vej, der stiller nye krav til pengeinstitutternes kapital- og likviditetsberedskab. De nye regler vil gøre det endnu vigtigere, at pengeinstitutterne har styr på forretningen.

Siden 2007 har pengeinstitutterne opgjort deres solvens i overensstemmelse med Basel II-reglerne. Der blev på dette tidspunkt åbnet op for, at man kunne vælge forskellige metoder for opgørelse af de risikovægtede poster. Som det vil blive vist i specialet, kan denne forskel få betydning for pengeinstitutternes mulighed for at fastsætte skarpe priser på udlån. Dette vil sammen med ovenstående også medvirke til at presse konkurrencesituationen mellem de store og små pengeinstitutter.

I specialet vil der især blive fokuseret på, at prisen er afgørende for valg af pengeinstitut. Der skal allerede på nuværende tidspunkt gøres opmærksom på, at dette kun er ét af de parametre, der har betydning for, hvor man vil være kunde.

I 2005 er der lavet en undersøgelse af, hvad der er afgørende for valg af pengeinstitut. Resultaterne er gengivet i en rapport om mobiliteten i den nordiske finansielle sektor.

Figur 1: Afgørende for valg af bank



Kilde: norden.org

Som det ses af figur 1 er især god rådgivning og service samt tilliden til, at pengeinstitut vil levere de fornødne lån og kreditter også vigtige parametre i valg af pengeinstitut. Der vil dog ikke blive fokuseret på dette i projektet. En undersøgelse fra 2006 viser, at det primært er unge kunder, der fokuserer på renter og gebyrer. For de fleste kunder gælder det, at de skal spare mindst 1.000 – 2.000 kr. årligt for at skifte bank.³

³ Juul (2006): s. 147-149

3. Problemstilling

Hvis der ikke sker en omfattende konsolidering i finanssektoren, kan der opstilles en hypotese om, at man må forvente en stigende konkurrenceforskel mellem små og store pengeinstitutter. Denne konkurrenceforskel kommer til udtryk ved, at mindre pengeinstitutter langt hen ad vejen har samme omkostninger som større pengeinstitutter ved implementering af ny lovgivning. En stigende omkostning til de regulative krav vil derfor procentvis ramme de mindre pengeinstitutter hårdere.

Da mindre pengeinstitutter i Danmark typisk ikke er ratede og ikke har så let adgang til kapital, som store pengeinstitutter har, kan man forvente divergerende fundingomkostninger mellem store og små pengeinstitutter.

Små pengeinstitutter vil normalt anvende standardmetoden til at udregne kapitalkravet for kreditrisikoen, mens flere store banker er blevet godkendt til at anvende en af de avancerede metoder. Det kan få betydning for, hvor meget kapital det enkelte pengeinstitut skal reservere til uventede tab og dermed også for basiskapitalforrentningen, eller den rentesats pengeinstituttet har mulighed for at tilbyde kunden.

Det er derfor vigtigt, at pengeinstitutterne er bevidste om egne svagheder og styrker og fastsætter rentable rentesatser overfor kunderne.

4. Problemformulering

På baggrund af ovenstående præsentation af emnet opstilles følgende problemformulering:

I hvilket omfang opnår store pengeinstitutter konkurrencemæssige fordele i forhold til mindre pengeinstitutter med hensyn til valg af metode til opgørelse af kreditrisikoen og med hensyn til adgangen til likviditet? Hvordan udvikles og implementeres bedst muligt et værktøj, der sikrer, at den korrekte pris på udlån opnås?

4.1 Undersøgelsesspørgsmål

Til problemformuleringen knytter der sig følgende spørgsmål, der vil blive besvaret i specialet:

- I hvilken grad har pengeinstitutter, der anvender avancerede metoder til opgørelse af kreditrisikoen, mulighed for at fastsætte rentesatser, der afspejler kundernes kreditmæssige styrke?

- Har det betydning for konkurrencesituationen, hvilken metode til opgørelse af kreditrisikoen, der anvendes?
- Hvilken forskel er der på sammensætningen af og adgangen til likviditet i store og små pengeinstitutter?
- Hvilken betydning har det for konkurrencesituationen, hvordan likviditeten fremskaffes i store og små pengeinstitutter?
- Hvordan arbejder banken struktureret med udvikling og implementering af et prisværktøj?

5. Metode

For at besvare problemformuleringen er der i projektet anvendt teoretisk viden tilegnet via undervisningen på HD-studiet i finansiel rådgivning samtidig med, at der er tilegnet viden til brug for netop dette projekt.

Det empiriske grundlag for projektet er primært årsrapporter fra Totalbanken og Sydbank. Jeg har valgt at arbejde med disse 2 pengeinstitutter, da de supplerer hinanden godt med hensyn til den teori, der beskrives nedenfor. De 2 banker fungerer som repræsentanter for et stort og et lille pengeinstitut. Som eksempler på det gode supplement kan nævnes, at de to banker anvender hver sin metode til opgørelse af kreditrisikoen. De har desuden anvendt hver sin metode til at supplere basiskapitalen og dermed styrke solvensen under finanskrisen. De 2 banker bliver nærmere præsenteret i specialet. I det omfang det er nødvendigt at foretage beregninger, er resultaterne præsenteret i tabelform og udregningerne vedlægges som bilag. Hvor jeg finder det relevant, har jeg sammenholdt Sydbanks og Totalbankens nøgletal med sammenlignelige pengeinstitutters nøgletal.

Strukturen i opgaven er sammensat således, at der først foretages en beskrivelse af den relevante teori, og dernæst gennemføres der en analyse.

Projektet starter med en overordnet beskrivelse af, hvordan prisen på udlån er sammensat. Dette ses både fra kundernes synsvinkel og fra bankens. Dette afsnit er nødvendigt for at ulede, hvilke elementer i prisfastsættelsen, der efterfølgende skal behandles i projektet.

Herefter følger den nærmere præsentationen af de to banker for at give læseren et billede af bankernes størrelse og virkeområde.

Efter præsentationen af bankerne gives en teoretisk beskrivelse af, hvordan solvensen opgøres. Beskrivelsen omfatter en detaljeret gennemgang af basiskapitalen og kreditrisikoen. Opgørelsen af kreditrisikoen beskrives både for pengeinstitutter, der anvender standardmeto-

den og en intern ratingbaseret metode. Beskrivelsen dækker dermed både den metode Sydbank og Totalbanken anvender. Teorien omkring opgørelse af solvensen er beskrevet med udgangspunkt i Lov om finansiel virksomhed (FIL) og kapitaldækningsbekendtgørelsen. Den teoretiske gennemgang bliver afsluttet med en præsentation af de nye Basel III-regler, der vil få betydning for kapitalsammensætningen i bankerne. Teoriafsnittet er nødvendigt for at forstå, i hvilken grad prissætningen afspejler kundernes finansielle styrke, og hvordan prissætningen af udlån bliver påvirket af de forskellige metoder til opgørelse af kreditrisikoen.

Herefter foretages en analyse af solvensen i Sydbank og Totalbanken. Analysen af basiskapitalen omfatter en følsomhedsvurdering af de poster, der kan medregnes i basiskapitalen. Dette er relevant for at vurdere, hvordan ændringer i basiskapitalen vil påvirke konkurrencesituationen mellem små og store pengeinstitutter fremover. Analysen af de risikovægtede poster vil afdække, i hvor stor grad risikovægten er afhængig af kundens finansielle styrke (rating).

Prisen på likviditet er dels afhængig af bankens solvens og dels af den likviditetsmæssige situation. Derfor gives der en teoretisk gennemgang af, hvordan likviditeten skabes og hvilke risici, der er forbundet hermed. Også i dette afsnit vil den teoretiske gennemgang blive afsluttet med en præsentation af de nye Basel III-regler. Teorien omkring likviditeten er relevant i forhold til problemformuleringen, da der her påpeges hvilke elementer, der skal undersøges nærmere i de to valgte banker.

Efter teoriafsnittet laves en analyse af likviditeten i Sydbank og Totalbanken. Analysen vil afdække, om et stort pengeinstitut typisk er bedre rustet rent likviditetsmæssigt end et lille pengeinstitut og dermed har billigere adgang til likviditet. I forhold til problemformuleringen bruges analysen til at vurdere, om forskelle i likviditetssituationen kan føre til konkurrencemæssige fordele for store pengeinstitutter.

De to analyseafsnit om solvens og likviditet bliver koblet sammen med beregninger på prisfastsættelse af udlån. Hermed opnås en mere konkret oversigt over i hvilket omfang, der eksisterer konkurrencemæssige fordele.

Første del af projektet rundes af med en SWOT-analyse, der skal fungere som en opsamling på de analyser, der er foretaget og samtidig give en endelig besvarelse på første del af problemformuleringen.

For at svare på, hvordan et prisværktøj bedst udvikles og implementeres i Sydbank, er der præsenteret teorier fra organisationsteori og medarbejderudvikling samt projektledelse. Arbejdet er bygget op omkring 5x5 modellen, da denne giver et godt overblik over de områder, der skal behandles. Arbejdet er desuden inspireret af modellen for projektplanlægning i 10

trin. Teorierne er beskrevet i teksten, og anvendelse af modellerne på projektet i Sydbank er vedlagt som bilag.

6. Afgrænsning

I forbindelse med beskrivelse af teorien og analysen af de risikovægtede aktiver er det valgt, at der kun fokuseres på de risikovægtede aktiver, der kan henføres til kreditrisikoen. Markedsrisiko og operationel risiko vil således ikke blive behandlet. Dette skyldes dels, at kreditrisikoen udgør langt den største del af de risikovægtede aktiver og dels, at kreditrisikoen er mest relevant i forhold til besvarelse af problemformuleringen. Under opgørelsen af kreditrisikoen ved de interne ratingbaserede metoder er der lagt vægt på forståelsen af resultaterne og ikke selve udregningen af de risikovægtede aktiver. Diverse formler til udregning af risikovægtene vil dermed ikke blive præsenteret. Dette fravalg begrundes med, at det ikke vurderes at give værdi i forhold til besvarelse af problemformuleringen. Resultaterne af formlerne fremgår allerede af Sydbanks årsrapport.

Der er flere metoder til udregning af udlånsrenter. I projektet er vist resultatet af basiskapitalforrentningen for en given udlånsrente ved anvendelse af henholdsvis standardmetoden og den avancerede metode til opgørelse af kreditrisikoen. Der er desuden vist en specifik udregning af renten ved de to forskellige måder, hvorpå de risikovægtede aktiver kan opgøres. Fremgangsmåden og input i beregningen kan måske diskuteres, men resultaterne og konklusionen peger i samme retning som lignende undersøgelser og viser effekten af valget mellem de to opgørelsesmetoder for kreditrisikoen.

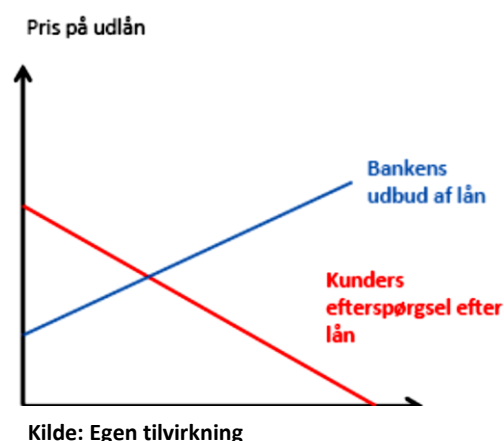
Projektplanlægninger er som beskrevet ovenfor inspireret af modellen for projektplanlægning i 10 trin. Selve modellen er ikke fulgt i alle dens detaljer og præsenteres derfor ikke nærmere, men tanker og systematikken bag modellen er anvendt.

7. Sammensætning af pris på udlån

Overordnet set har pengeinstitutter en samfundsøkonomisk opgave; nemlig at formidle forbindelsen mellem personer, der har overskudslikviditet og personer, der har behov for at låne penge og gerne vil betale herfor. Normalt er renteindtægter fra udlån pengeinstitutternes største indtægtskilde, men samtidig er kreditrisikoen også den største risikofaktor, idet der, trods en god kreditvurdering, altid vil være kunder, der ikke er i stand til at betale pengene tilbage.

For pengeinstitutterne er det vigtigt at kunne fastsætte den rigtige pris på udlån, der tager højde for både den indtjening, der skal opnås, de omkostninger, der er ved at formidle lånet og den risiko, der er forbundet hermed. På mikroøkonomisk niveau kan man sige, at man bør tilstræbe at opnå markedsligevægt, som det vises i figur 2, hvor efterspørgsels- og udbudskurven krydser hinanden. Fastsættes rentesatserne for lavt vil efterspørgslen efter lån blive for stor, og samfundet bliver mere sårbart. Sårbarheden efter år med stor udlånsvækst har bl.a. kunne ses under finanskrisen. For den enkelte kunde bør prisen på udlån afspejle den risiko, pengeinstituttet løber, således at der er en sammenhæng mellem stigende kreditrisiko og stigende udlånsrenter.

Figur 2: Markedsligevægt på udlånsmarkedet



Kilde: Egen tilvirkning

7.1 Rentesatser set fra kundens synsvinkel

De fleste pengeinstitutter oplyser på deres hjemmeside et prisspænd for udlånsrenterne på de forskellige produkter. Der er hermed plads til at individualisere prisen. For den enkelte kunde kan der være flere ting, der spiller ind på fastsættelse af renten. Det kan fx have betydning, hvor stort et forretningsomfang kunden har med banken; altså en slags mængderabat. I lighed med betydningen af forretningsomfanget ser vi, at flere pengeinstitutter opererer med forskellige loyalitetsprogrammer, der gør prisen på udlån billigere for de bedste kunder. Det kan samtidig have betydning for rentesatsen på udlån, om man er en god ambassadør for banken. Man er en god ambassadør, når man henviser nye kunder til banken og taler godt om banken i offentligheden. Endelig har bankens kreditvurdering af kunden, herunder muligheden for at stille sikkerhed for lånet, også stor betydning for fastsættelse af renten. Da der således er mange parametre, der skal tages højde for, kan det være svært for kunden, inden mødet med banken, at forudsige, hvad man skal betale i rente. De oplysninger som banken skal oplyse på hjemmesiden vedr. priserne på udlån er reguleret af Bekendtgørelse om information til forbrugere om priser m.v. i pengeinstitutter. Jf. § 5, nr. 2 i denne bekendtgørelse skal banken oplyse højeste og laveste debitorrente, når den pågældende udlånsform udbydes med forskellige rentesatser. I vejledningen til bekendtgørelsen fremgår det, at for at sikre, at den oplyste rente eller rentespændet er retvisende, skal pengeinstituttet løbende – og mindst hver 3. måned – sikre, at prisskiltningen er i overensstemmelse med de priser, pengeinstituttet udbyder nyetablerede udlånsprodukter til. Viser det sig, at der rent faktisk er ydet lån inden for et stør-

re eller mindre rentespænd end det oplyste, skal rentespændet på skiltningen justeres i overensstemmelse hermed. Ønsker pengeinstituttet at bibeholde det oplyste rentespænd, skal pengeinstituttet sørge for, at dets udlånspraksis tilrettes, således at denne bliver i overensstemmelse med den eksisterende skiltning.⁴

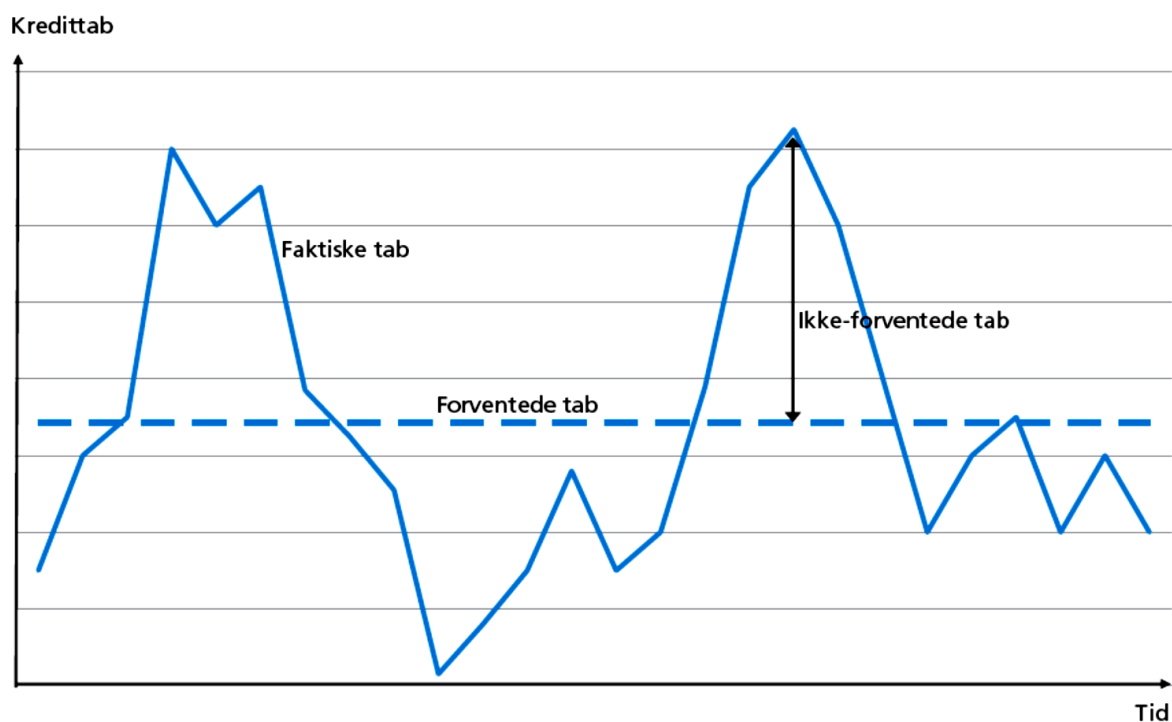
7.2 Rentesatser set fra bankens synsvinkel

Når banken skal fastsætte en pris på udlån, skal der gennemføres analyser af pengeinstituttets omkostninger, de aktuelle markedsforhold og kundernes præferencer. Den pris kunden skal betale for et lån vil ofte have en nær sammenhæng med den konkurrencestrategi, pengeinstituttet har anlagt. Da lån for kunderne normalt er et relativt ukompliceret produkt, prøver flere pengeinstitutter at anvende en differentieringsstrategi, således at kundens fokus ikke kun vil ligge på rentesatsen. I dette projekt vil der kun blive fokuseret på bankens omkostninger ved at producere lån, og de forskellige konkurrencestrategier vil ikke blive nærmere behandlet.

Overordnet set skal bankerne i deres prissætning tage højde for, at banken selv skal betale en pris for at stille penge til rådighed for en kunde. Herudover skal banken tage højde for, at der altid vil være tab på en udlånsportefølje. Der skal desuden være en tilstrækkelig indtjening til banken, således at aktionærerne kompenseres for risikoen ved deres investering. Pengeinstituttet kan ikke med sikkerhed vide, hvilke tab der vil blive realiseret et givet år, men det forventede tab kan estimeres. Som vist i figur 3 udgør de ikke-forventede tab forskellen mellem de forventede tab og de faktiske tab.

⁴ Bekendtgørelse nr. 1210 af 24.10.2010 + Vejledning nr. 87 af 27.10.2010

Figur 3: Pengeinstitutters kredittab over tid

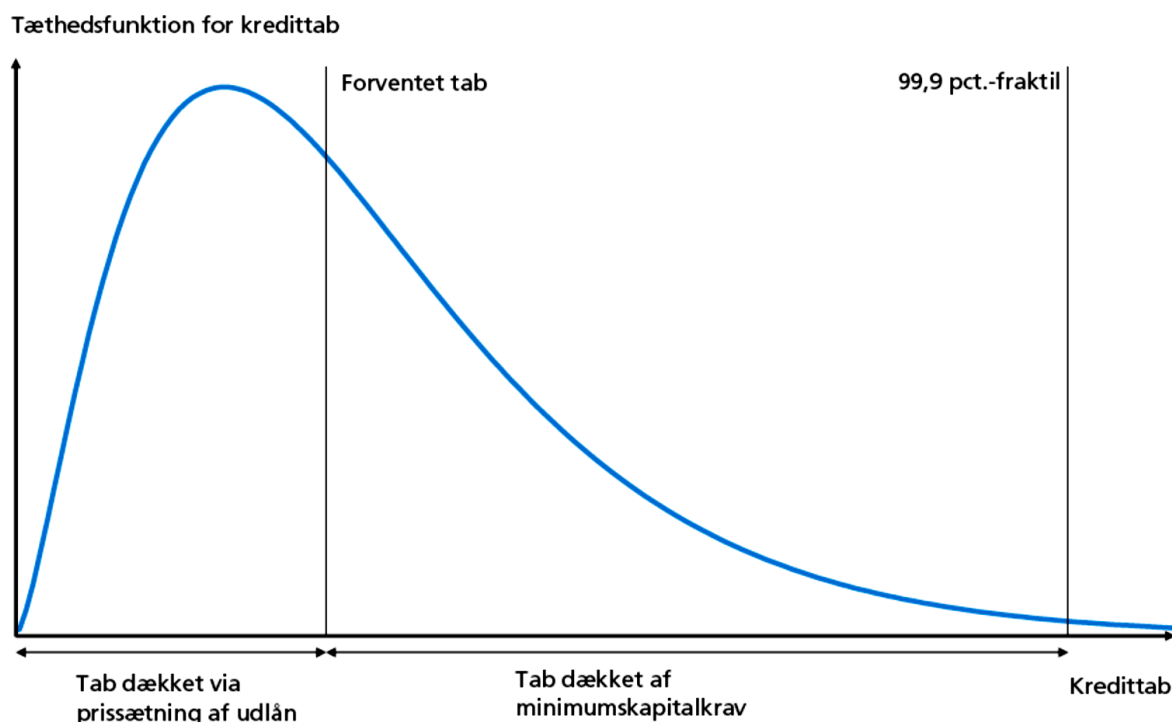


Kilde: Finansiell stabilitet 2006 s. 81

Prisfastsættelsen af lån tager i teorien udgangspunkt i opgørelsen af lånets eller låneporteføljens tabsfordeling. Det forventede tab er i princippet ikke en risiko, men en driftsomkostning, der allerede ved etablering af lånet kan indregnes i prisen på det ydede lån. Kreditrisikoen er derimod knyttet til det uventede tab.⁵ Figur 4 viser, at sandsynligheden for små tab er væsentlig større end sandsynligheden for store tab.

⁵ Grosen (2010) s. 3

Figur 4: Tæthedsfunktion for et pengeinstituts kredittab



Kilde: Finansiell stabilitet 2006 s. 81

I det følgende vil der blive gået i dybden med disse elementer, der har betydning for prissættelsen:

- Tabsrisikoen – en risikopræmie for at kompensere for låntagerens default-risiko.
- Fundingomkostninger og risikoen ved forskellige former for funding.

Behandlingen af de to emner vil ske med udgangspunkt i 2 banker, hvorfor en præsentation af disse på overordnet niveau er nødvendig.

8. Præsentation af Totalbanken

Totalbanken driver traditionel bankvirksomhed med formidling af udlån, indlån og garantier. Som vist i figur 5 har banken 8 filialer på Fyn og har senest etableret et erhvervscenter i Vejle. Den primære kundegruppe er private husstande samt mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder med en omsætning på op til 100 mio. kr. og 5-75 ansatte. Banken tilstræber at sammensætte forretningsgrundlaget med en stort set ligelig fordeling mellem erhverv og privat, og der søges en stor risikospredning i bankens udlån og garantier.

Totalbanken har en balance på godt 3,1 mia. hvoraf udlån udgør godt 2 mia. og indlån udgør godt 1,9 mia. Banken har en egenkapital på godt 337 mio. og solvensen ligger på 17,8 %.⁶ Totalbanken anvender standardmetoden for opgørelse af kreditrisiko.⁷

Finanstilsynet opdeler de danske pengeinstitutter i grupper alt efter størrelsen på den arbejdende kapital jf. tabel 1. Arbejdende kapital består af indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og egenkapital.

Tabel 1: Gruppering af pengeinstitutter

	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Arbejdende kapital	Over 50 mia. kr.	Over 10 mia. kr.	Over 250 mio. kr.	Under 250 mio. kr.

Kilde: finanstilsynet.dk

Totalbanken er et gruppe 3 pengeinstitut.⁸

9. Præsentation af Sydbank

Sydbank blev etableret i 1970 ved en sammenslutning af 4 mindre, sønderjyske lokalbanker og er siden via fusioner, tilkøb og filialåbninger godt repræsenteret i det meste af Danmark. Sydbank er i dag Danmarks fjerdestørste pengeinstitut med ca. 390.000 kunder, der betjenes af knap 2.300 medarbejdere i bankens 105 afdelinger.

Sydbank-koncernen har en samlet balance på knap 151 mia. kr. Udlån udgør godt 84 mia. kr. og indlån udgør godt 64 mia. kr. Bankens solvens ligger på 15,4 %. Sydbank har over en længere periode anvendt interne ratingmodeller til styring af kreditrisici på koncernens

Figur 5: Totalbankfilialernes placeringer



Kilde: totalkredit.dk

Figur 6: Sydbankfilialernes placeringer



Kilde: totalkredit.dk

⁶ Totalbankens årsrapport 2010 s. 19 og 5

⁷ Totalbankens risikorapport 2010 s. 5

⁸ Finanstilsynet.dk 1

erhvervs- og privatkundeportefølje. Sydbank anvender den interne avancerede model for privatkunder og den grundlæggende interne model for erhvervskunder til opgørelse af koncernens kapitalkrav.⁹

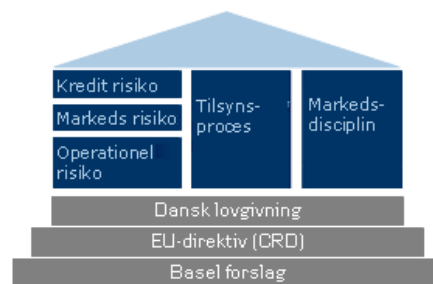
Sydbank er et gruppe 1 pengeinstitut jf. Finanstilsynets gruppeinddeling.

10. Opgørelse af solvens

Dette afsnit skal tjene som et teoretisk fundament for at kunne forstå, hvorfor der er en vigtig sammenhæng mellem bankernes opgørelse af solvensen og prisfastsættelsen af lån.

En del af pengeinstitutters forretningsområde består i at påtage sig risici. Som tidligere vist i figur 4 kan forventede tab dækkes af prissætningen på udlån, mens de uventede tab skal dækkes af bankernes kapitalgrundlag. Derfor er der i lovgivningen regler, der sikrer, at banker til enhver tid har et økonomisk fundament, der kan absorbere de uventede tab. Basel-komiteen har allerede i 2004 offentliggjort et sæt retningslinjer for reviderede kapitaldækningsregler. Da Basel-komiteens retningslinjer ikke er juridisk bindende, har man i EU udstedt et direktiv på baggrund af anbefalingerne fra Basel-komiteen. Direktivet trådte i kraft 1. januar 2007, dog først med ikrafttræden 1. januar 2008 for så vidt angår anvendelse af de mest avancerede metoder til opgørelse af kreditrisikoen samt operationel risiko.¹⁰ I Danmark er reglerne implementeret gennem Lov om Finansiell Virksomhed og kapitaldækningsbekendtgørelsen. Basel II-retningslinjerne er bygget op omkring 3 søjler,

Figur 7: Implementering af Baselkomiteens retningslinjer



Kilde: danskebank.dk

hvor den første søjle vedrører det objektive mindstekapitalkrav, der dækker kredit- og markedsrisiko og, som noget nyt med Basel II, også den operationelle risiko. Søjle 2 beskriver reglerne om det individuelle solvensbehov og tilsynsprocessen. Søjle 3 omhandler kravet til pengeinstitutterne om offentliggørelse af mere detaljeret information om risici, kapitalstruktur og risikostyring. Denne opdeling i de 3 søjler er illustreret i figur 7. Der vil i dette projekt alene blive fokuseret på søjle 1 og mere specifikt på kreditrisikoen.

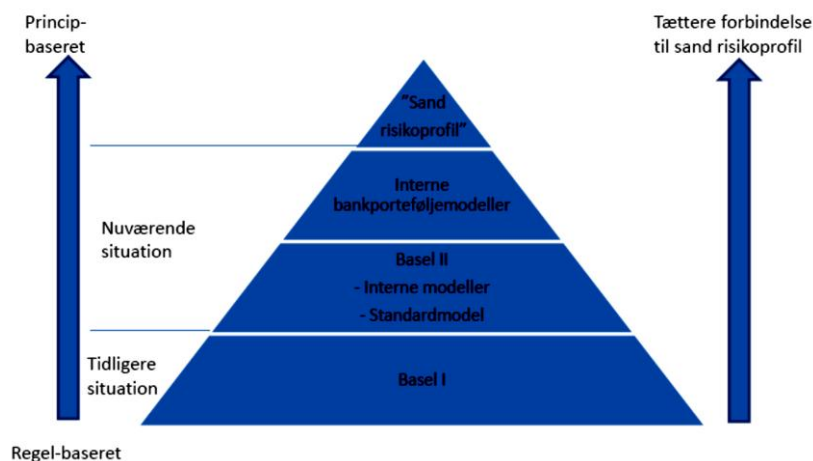
Med de nye Basel II-regler, som vi kender i dag, gjorde man op med one-size-fits-all reglerne. Det var tidligere, under Basel I-reglerne, sådan, at der som udgangspunkt skulle sættes

⁹ Sydbanks årsrapport 2010 s. 7, 27, 4 og 14

¹⁰ Baldvinsson m.fl. (2010) s. 216-217

lige meget kapital til side, uanset om udlånet blev ydet til en kreditmæssig svag eller stærk kunde. Der bliver med de nuværende regler således fokuseret mere på den reelle kreditrisiko, og man har nærmet sig den ”sande risikoprofil”, som det er vist i figur 8.

Figur 8: Måling og regulering af kreditrisiko



Kilde: Grosen og Høg (2008) s. 3

I Basel II-kapitaldækningsreglerne er formlen til udregning af kapitalkravet formuleret, så kravet dækker forskellen mellem pengeinstituttets forventede tab og det maksimale tab, pengeinstituttet vil opleve inden for et 99,9 % konfidensinterval. Det vil sige, at i 1.000 simulerede forskellige tilfælde vil tabet inden for det følgende år i ét tilfælde være større end den krævede kapital.¹¹

Udregningen af solvensen sker som vist i ligning 1:

Ligning 1: Udregning af solvens

$$\frac{\text{ansvarlig kapital}}{\text{risikovægtede aktiver}} = \text{solvens}$$

Denne ligning kan uddybende vises som:

$$\frac{\text{kernekapital} + \text{supplerende kapital}}{\text{kreditrisiko} + \text{markedsrisiko} + \text{operationel risiko}} = \text{solvens}$$

10.1 Mindstekapitalkravet

Mindstekapitalkravet er et andet udtryk for det solvenskrav, der fremgår af Lov om finansiel virksomhed. Ifølge FIL § 124, stk. 2 skal basiskapitalen udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster. Herudover er der opstillet et minimumskrav for basiskapitalens størrelse, idet den skal være mindst 5 mio. euro. Solvenskravet betyder, at hver gang banken låner et beløb ud, skal der reserveres en stødpude på 8 % af udlånet til at dække evt. uventede tab. Formålet

¹¹ Finansiell stabilitet 2006 s. 81-82

med myndighedernes kapitalkrav er bl.a. at hindre, at økonomiske problemer i ét pengeinstitut spreder sig og dermed truer den finansielle stabilitet.¹²

Som nævnt er der tale om et mindstekapitalkrav. Pengeinstituttet skal nemlig selv vurdere, om bankens risici kan dækkes af de 8 %, eller om der skal fastsættes et individuelt højere solvenskrav. Dette krav til at vurdere egne risici fremgår af FIL § 124, stk. 4 og kapitaldækningsbekendtgørelsens § 5, stk. 1. Det kapitalkrav, som ledelsen i pengeinstituttet fastsætter som den nødvendige minimumskapital, kaldes det individuelle solvensbehov. Finanstilsynets opgave er bl.a. at kontrollere, om banken har fastsat et realistisk skøn over det nødvendige kapitalkrav. Hvis Finanstilsynet ikke er enig i bankens opgørelse, kan banken få pålagt et højere mindstekapitalkrav, der således bliver det lovpligtige mindstekrav.

For at udregne solvensen er det nødvendigt med en gennemgang af de enkelte elementer i ligning 1. Som tidligere nævnt vil markedsrisiko og operationel risiko dog ikke blive behandlet.

10.2 Basiskapitalen

Basiskapitalen er defineret i FIL § 128, hvorefter den udgør den reducerede kernekapital tillagt den reducerede supplerende kapital.

Kernekapitalen består af flere elementer, herunder bl.a. aktiekapital, overførte over- eller underskud og hybrid kernekapital. Kernekapital er den kapital, der udgør kernen af basiskapitalen i pengeinstitutter. For kreditorerne er kernekapitalen den sikreste kapital i en finansiell virksomhed.¹³ Kernekapitalen kan opfattes som bankens egenkapital.

Hybrid kernekapital er en mellemtung mellem aktiekapital og lånekapital. Hybrid kernekapital har karakter af et varigt stående lån og står dermed løbende til rådighed for bankens aktiviteter. Betingelserne for at hybrid kernekapital kan medregnes i basiskapitalen fremgår af FIL § 132. Af Bekendtgørelse om indfrielse og nedskrivning af hybrid kernekapital § 3, stk. 1 fremgår det, at hybrid kernekapital kun må indfries af pengeinstituttet med Finanstilsynets godkendelse, og at det kun kan ske, hvis banken har tilstrækkelig kapital efter indfrielsen og i en overskuelig tid derefter, så den finansielle og solvensmæssige situation forbliver betryggende. Der er specielle regler for, i hvor stort et omfang den hybride kernekapital må medregnes i kernekapitalen. Disse regler fremgår af FIL § 129 og § 132a, hvortil der henvises for en

¹² Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2009

¹³ Finanstilsynet.dk 2

detaljeret gennemgang. Reglerne er i forsimplet form for overskuelighedens skyld præsenteret i figur 11.

Den supplerende kapital er reguleret i FIL § 135 og består bl.a. af ansvarlig lånekapital. Reglerne for ansvarlig lånekapital findes i FIL § 136. Hvis man ser på konkursrækkefølgen, der er vist i figur 9, fremgår det, at aktionærer er de sidste, der får penge i tilfælde af en banks konkurs. Før dem står indskydere af hybrid kernekapital og før dem indskydere af ansvarlig lånekapital. Forrest i køen står de almindelige indskydere.¹⁴

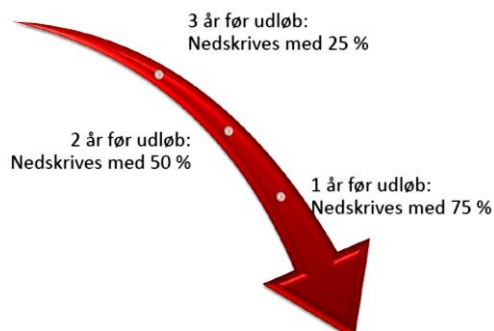
Figur 9: Konkursrækkefølgen



Kilde: egen tilvirkning

I modsætning til hybrid kernekapital udløber ansvarlig lånekapital. Da lånet ikke er lige så sikkert som hybrid kernekapital, aftrappes muligheden for at medregne den ansvarlige lånekapital gradvist til nul fra det tidspunkt, hvor der er 3 år til lånets forfald. Ifølge FIL § 136, stk. 4 reduceres muligheden for at medregne den ansvarlige lånekapital i basiskapitalen som vist i figur 10. Den ansvarlige lånekapital reduceres med 25 % af den udstedte kapital, når der er mindre end 3 år og mere end eller 2 år til forfald, 50 % af den udstedte kapital, når der er mindre end 2 år og mere end eller 1 år til forfald og 75 % af den udstedte kapital, når der er mindre end 1 år til forfald.

Figur 10: Nedtrapning af ansvarlig lånekapital



Kilde: egen tilvirkning

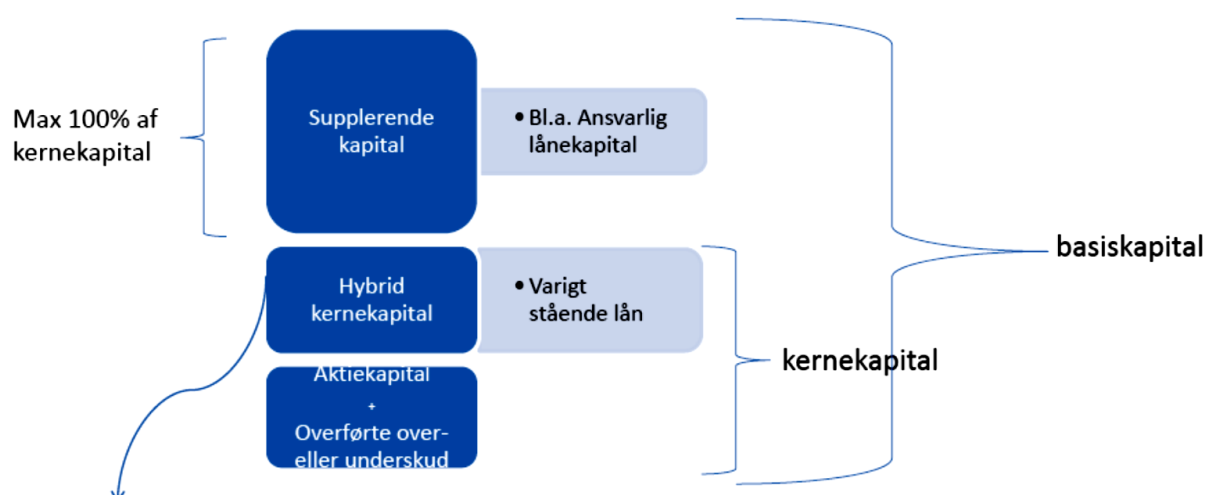
Ansvarlig lånekapital i banker er typisk lån, hvor renten stiger, når der er 3 år til forfald. Markedspraksis har hidtil været, at et ansvarligt lån med Finanstilsynets tilladelse indfries på rentestigningstidspunktet, som falder sammen med det tidspunkt, hvor lånet ikke længere fuldt ud kan tælle med i basiskapitalen. Det ansvarlige lån refinansieres ofte med et nyt ansvarligt lån, som kan tælle fuldt ud med i opgørelsen af basiskapitalen.¹⁵

Efter en teoretisk beskrivelse af hybrid kernekapital og ansvarlig lånekapital er det nu muligt i figur 11 at give en samlet oversigt over sammensætningen af basiskapitalen.

¹⁴ camphausen.blogs.business.dk

¹⁵ kgl-moent.com

Figur 11: Sammensætning af basiskapital



Må max udgøre:

- 50 % af kernekapital hvis hybrid kernekapital kan omdannes til aktier
- 35 % af kernekapital hvis hybrid kernekapital ikke kan omdannes til aktier
- 15 % af kernekapital hvis hybrid kernekapital indeholder bestemmelse om rentestigning

Kilde: Egen tilvirkning

Da basiskapitalen indgår i tælleren i ligning 1 for udregning af solvensen, gælder det om at maksimere denne for at få en så høj solvens som mulig. Sydbank og Totalbanken har under finanskrisen anvendt hver sin metode til at supplere basiskapitalen ekstraordinært. Derfor beskrives kort de to muligheder, de har anvendt; nemlig bankpakke II og en aktieudvidelse.

10.2.1 Bankpakke II

Folketinget vedtog den 3. februar 2009 lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter (LSK). Loven blev vedtaget, fordi bankernes solvens var faldende under finanskrisen på grund af store nedskrivninger og faldende aktivitetsniveau. Samtidig var det svært at låne penge på de internationale kapitalmarkeder, så for at undgå, at bankerne rationerede udlånet, trådte staten til. Nedenfor gengives de vigtigste forhold i bankpakke II i skemaform.

Tabel 2: Oversigt over bankpakke II

Type kapital	Hybrid kernekapital	Retsgrundlag
Ansøgningsfrist	30.06.2009	§ 1, stk. 1
Betingelse for ansøgning	Overholdelse af solvenskrav på 8 % samt det individuelle solvenskrav og evt. et af Finanstilsynet fastsat højere	§ 4, stk. 1

solvenskrav		
Størrelse på kapitalindskud	Kernekapitalen i forhold til de risikovægtede poster (kernekapitalprocent) skal efter modtagelse af kapitalindskud udgøre mindst 12 %. Banker med kernekapital på mindst 9 % kan modtage kapitalindskud, der forøger kernekapitalen med højst 3 %	§ 3
Rentesats	Fastsættes individuelt og afhænger af kreditvurdering	§ 8, stk. 2, nr. 10 + § 7 i BEK nr 228 af 26/03/2009
Indfrielse	Kan indfries efter 3 år. Hvis den hybride kernekapital ikke er indfriet indenfor 5 år, vil indfrielsen skulle ske til kurs 105 i det 6. år, og fra det 7. år og frem skal indfrielsen ske til kurs 110	§ 8, stk. 8
Konvertering til aktier	Hvis den hybride kernekapital udgør mere end 35 % af kernekapitalen, kan Finanstilsynet kræve kapitalen omdannet til aktiekapital, såfremt banken kommer i vanskeligheder. Dette kan også ske efter anmodning fra banken.	§ 8 stk. 6 + § 5, stk. 5 i BEK nr 769 af 27/07/2009
Anvendt af Totalbanken	Totalbanken lånte 92,5 mio. kr. Banken betaler en effektiv rente på 11,460 %. Stiftelsesprovisionen udgjorde 607.000 kr.	

Kilde: egen tilvirkning

Det bemærkes, at selvom aftalen om statens indskud af hybrid kernekapital indeholder incitamenter til indfrielse (kursstigning ved indfrielse senere end 5 år + rentestigning hvis banken udbetaler udbytte¹⁶), må den hybride kernekapital udgøre 50 % af kernekapitalen og ikke 15 % som vist i figur 11. Dette skyldes, at FIL § 129, stk. 6 undtager hybrid kernekapital udstedt i medfør af lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter fra de normale medregningsregler.

¹⁶ gorrissenfederspiel.com

10.2.2 Aktieudvidelse

Sydbank foretog i september 2009 en aktieudvidelse, der supplerede bankens kernekapital med 877,5 mio. kr.¹⁷ Banken har derfor ikke haft behov for at optage hybrid kernekapital gennem bankpakke II.

Det ligger uden for dette projekts område at diskutere fordele og ulemper ved henholdsvis en aktieudvidelse og supplerings af kernekapitalen gennem bankpakke II-midler. Der skal dog gøres opmærksom på, at Sydbank i sine vedtægter har indført stemmeretsbegrænsninger, således at ingen aktionær kan afgive mere end 5.000 stemmer på generalforsamlingen.¹⁸ Det er dermed i højere grad bestyrelsen og direktionen, der har magten over banken og ikke en storaktionær. Ved deltagelse i bankpakke II var det et krav, at hvis den hybride kernekapital blev omdannet til aktiekapital, så skulle stemmeretsbegrænsningen ophæves på den førstkomende generalforsamling jf. LSK § 8, stk. 7. Det kan have haft indflydelse på beslutningen, om banken skulle indgå aftale om indskud af hybrid kernekapital, at det kunne blive et krav at fjerne stemmeretsbegrænsningen.

10.3 Kreditrisiko

Ifølge ligning 1 indgår kreditrisikoen sammen med markedsrisiko og operationel risiko i nævneren i formelen for udregning af solvensen. Opgørelse af kreditrisikoen beskrives derfor i dette afsnit. Kreditrisiko kan defineres som risikoen for, at pengeinstituttet lider tab som følge af, at en udlånskunde eller en anden modpart misligholder sine forpligtelser overfor pengeinstituttet.¹⁹

Basel II-reglerne tillader bankerne frit at vælge mellem 3 metoder til opgørelse af kreditrisikoen. En standardmetode og 2 interne metoder. De interne ratingmetoder forudsætter dog, at kreditsystemerne opfylder en række krav. Finanstilsynet skal derfor godkende anvendelsen. Tabel 3 viser forskelle mellem de 3 metoder.

Tabel 3: Metoder for opgørelse af kreditrisikoen

Standardmetoden	Risikovægtene afhænger af eksterne ratings, hvis sådanne findes. Risikovægtene er fastsat regulativt.
Intern rating metoden (den grundlæggende metode)	Risikovægte afhænger af bankens egne estimater for sandsynligheder for default. Øvrige risikoparametre fastsættes af tilsynsmyndighederne.
Intern rating metoden (den avancerede)	Risikovægte afhænger af bankens egne esti-

¹⁷ sydbank.dk 1

¹⁸ Sydbanks vedtægter § 10, stk. 1

¹⁹ Finanstilsynet.dk 3

metode)	mater for sandsynligheder for default. Øvrige risikoparametre estimeres også internt i banken.
----------------	--

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Hansen og Rasmussen (2002) s. 26

10.3.1 Standardmetoden for opgørelse af kreditrisiko

Da det er meget omkostningstungt og kræver betydelige ressourcer og kompetencer at anvende de interne modeller, benytter de fleste pengeinstitutter standardmetoden. Eksponeringerne i standardmetoden bliver vægtet i overensstemmelse med reglerne i Bekendtgørelse om kapitaldækning §§ 9-18 og bekendtgørelsens bilag 3.

De fleste erhvervsvirksomheder i Danmark er ikke ratede, og de der har fået en rating er formentlig normalt kunde i de større pengeinstitutter. På baggrund af fordelingen af udlån i Totalbanken er der i tabel 4 lavet en oversigt over vægtningen af bankens eksponeringer. Tabellen er muligvis ikke helt dækkende, da det ikke er muligt at få detaljerede oplysninger om, hvordan Totalbanken har opgjort kreditrisikoen.

Tabel 4: Risikovægte efter standardmetoden

Eksponering	Vægtning	Forudsætning
Mod erhvervsvirksomheder	100 %	Virksomheden er ikke ratet af et anerkendt kreditvurderingsbureau og kan ikke grupperes
Mod detailkunder	75 %	
Sikret ved pant i fast ejendom		
• Beboelsesejendom til helårsbrug	• 35 %	• Indenfor 80 % af ejendomsværdien
• Fritidshuse	• 35 %	• Indenfor 60 % af ejendomsværdien
• Kontor- og forretnings-ejendomme	• 50 %	• Indenfor 50 % af ejendomsværdien
• Landbrugs- og skovejendomme	• 50 %	• Indenfor 50 % af ejendomsværdien
Hvorpå der er restance eller overtræk	150 % (alle modpartens eksponeringer vægtes sådan, selvom kun 1 lån er i restance)	Restance eller overtræk skal have varet mindst 90 dage og beløbet skal være over 1.000 kr.
Dækkede obligationer	10 %	
Finansgaranti	100 %	
Arbejdsgaranti	50 %	
Konverteringsgaranti	50 %	

Kilde: Egen tilvirkning efter Kapitaldækningsbekendtgørelsens § 10 + bilag 3-4

Det ses således af tabellen, at der er et retail-nedslag (kun 75 % vægtning ved udlån til privat- og mindre erhvervskunder, der kan grupperes) i forhold til de regler, der var gældende, inden Basel II blev implementeret, hvor vægtningen var 100 %. Tabellen skal læses på den

måde, at hvis der fx lånes 350.000 kr. til en privatkunde til en ny bil, udgør det risikovægtede aktiv 262.500 kr. ($350.000 \times 75\%$). Som stødpude mod eventuelle tab skal banken reservere 21.000 kr. ($262.500 \times 8\%$).

De enkelte vægtninger afspejler, hvor høj risikoen vurderes at være på de pågældende eksponeringer. Der er dog tale om en grov inddeling, idet der ikke tages hensyn til, om udlånet sker til en kreditmæssig svag eller stærk kunde. En mere præcis vægtning kan opnås ved at anvende en intern rating metode. Denne beskrives nedenfor.

10.3.2 Intern ratingbaseret metode for opgørelse af kreditrisiko

Som tidligere beskrevet er det forholdsvis nyt, at pengeinstitutterne må bruge egne erfaringer til at opgøre kreditrisikoen. I forbindelse med de nye Basel II-regler har det ikke været hensigten at øge kapitalkravet til pengeinstitutterne (tidligere var operationel risiko ikke en del af de risikovægtede poster), men derimod at øge incitamentet til en bedre risikostyring blandt banker.²⁰

Reglerne for den interne ratingbaserede metode for kreditrisiko (IRB) fremgår af kapitaldækningsbekendtgørelsens §§ 19-33 samt bilag 8 og 9. For at banken må benytte en intern model, stilles der bl.a. krav om, at banken anvender modellen aktivt og har gjort det i minimum 3 år, før resultatet af modellerne vil kunne anvendes i beregning af de risikovægtede aktiver jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens § 22, stk. 1. Modellerne skal bl.a. have været anvendt som input til ledelsesrapportering, differentiering af kreditgivningsprocessen, prisfastsættelse og overvejelser om nedskrivningsbehov.²¹

Overordnet set skal modellerne fortælle noget om, hvor meget pengeinstituttet kan forvente at tabe og hvilken volatilitet, der er på det forventede tab. Det er dog ikke nok at sætte kapital til side til at dække årets forventede tab og så omkostningsføre det i resultatopgørelsen i det pågældende år. Der skal også sættes kapital til side i balancen til at dække det uventede tab. Det forventede tab er et udtryk for det gennemsnitlige tab (som det også er vist i figur 3), mens det uventede tab er baseret på en Value at Risk-betragtning og udtrykker netop det beløb, der skal sættes til side, således at der kun er en given lille sandsynlighed for konkurs indenfor en fastsat tidshorisont. Det uventede tab kan beregnes på baggrund af tabsfordelingen for den samlede låneportefølje under hensyntagen til korrelationen. Sammenhængen er illustreret i figur 12, der løbende vil blive uddybet.²²

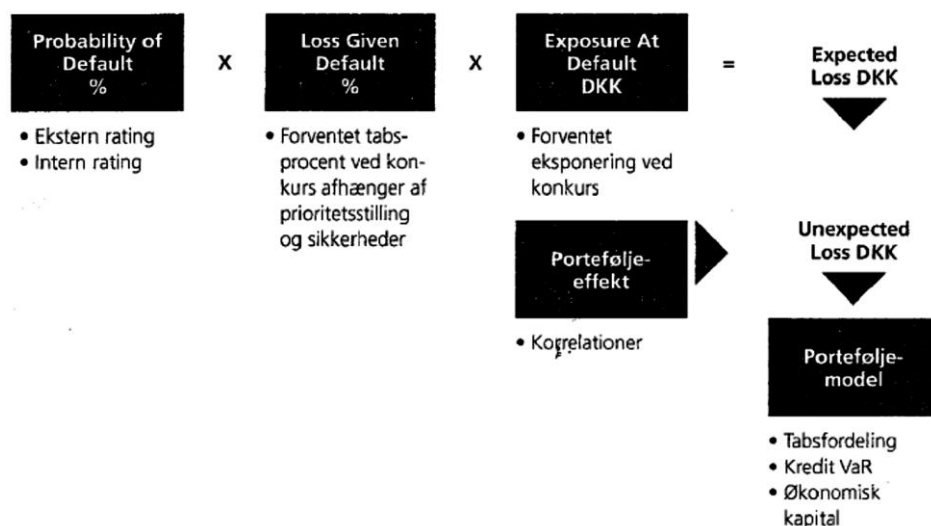
²⁰ Ahm (2002) s. 31

²¹ Ahm (2002) s. 30

²² Grosen og Høeg (2008) s. 5 + Ahm (2008) s. 20 og Bruun (2005) s. 15

De interne metoder til opgørelse af kreditrisikoen indebærer ikke, at pengeinstituttet selv skal skønne de enkelte eksponeringers risikovægte svarende til vægtene under standardmetoden. Pengeinstitutterne skal derimod estimere en række af de risikoparametre, som indgår i modellens beregninger. Risikovægtene udregnes efter generelle formler, der er ens for alle.

Figur 12: Sammenhæng mellem forventet og uventet tab



Kilde: Grosen og Høg (2008) s. 5

Nedenfor vil der ske en uddybning af de parametre, der indgår i beregningen af risikovægtene i de 2 interne modeller for opgørelse af kreditrisikoen.

PD

Både hvad angår den grundlæggende og den avancerede interne rating-model skal banken estimere probability of default (PD) i løbet af en etårig periode. Det vil sige, at banken skal forsøge at forudsige sandsynligheden for, at en låntager indenfor en periode på et år ikke opfylder de forpligtelser, der fremgår af låneaftalen. Hvis en låneaftale er blevet misligholdt, er PD således 100 % jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 8, pkt. 28. Pengeinstituttet skal opstille et ratingsystem, hvor låntagerne kan inddeles i klasser på baggrund af deres kreditkvalitet. Låntagerne bliver dermed rangordnet i mindst 8 ratingklasser, jf. bilag 8, pkt. 133, efter deres estimerede PD, således at låntagere med en høj PD kommer i de dårligste ratingklasser. Det bemærkes, at den lavest tilladte PD-værdi er 0,03 % jf. bilag 8, pkt. 40 og 45 uanset, at den reelle PD-værdi kan estimeres til at være lavere.

LGD

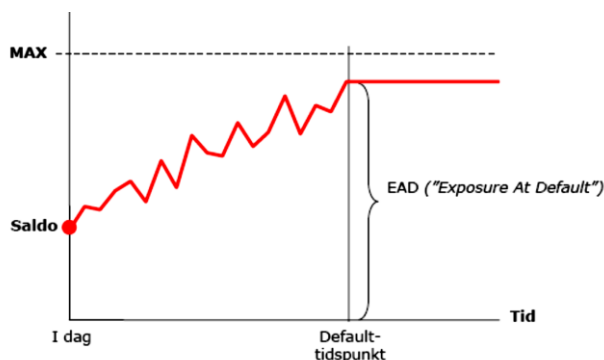
Hvis en kunde defaultter, er det nødvendigt at kende loss given default (LGD). Herved forstås den procentdel, der forventes tabt på en given krediteksponeering ved misligholdelse, efter der

er taget højde for sikkerheder. Hvis banken fx har taget sikkerhed i fast ejendom for lånet, og værdien af sikkerheden udgør mere end 140 % af eksponeringens størrelse (svarende til en belåningsgrad på 71,4 % eller derunder), sættes LGD til 30 %. Dette fremgår af bilag 9 pkt. 32. Et pengeinstitut, der anvender den grundlæggende interne metode, skal ved udlån til erhvervskunder ikke selv estimere LGD. Denne er ved eksponeringer uden anerkendt sikkerhedsstillelse fastsat til 45 % jf. bilag 8, pkt. 53.

EAD

Et andet element, der skal fastlægges ved udregning af det forventede tab er exposure at default (EAD). EAD udtrykker den forventede eksponering ved misligholdelse. I de fleste tilfælde vil EAD være sammenfaldende med lånets restgæld. I de tilfælde, hvor der er tale om en kredit, må man dog forvente, at selvom kreditten ikke er udnyttet fuldt ud i en normal situation, vil der være et ekstraordinært træk på kreditten, hvis kunden er gået konkurs. Dette er vist i figur 13.²³

Figur 13: EAD på kredittilsagn



Kilde: Udarbejdet af Jyske Bank

M

Endelig skal den vægtede restløbetid af betalingsstrømmen tilknyttet et kreditengagement fastlægges. For erhverkskreditter skal banker, der anvender den grundlæggende interne rating-metode, som udgangspunkt anvende en M værdi på 2,5 år. Banker, der anvender den avancerede metode, skal selv estimere M. M skal ikke anvendes ved detailudlån.

I tabel 5 er vist et overblik over de estimer pengeinstituttet selv skal foretage og de værdier, der er givet på forhånd ved henholdsvis den avancerede og den grundlæggende interne metode.

²³ hha.dk

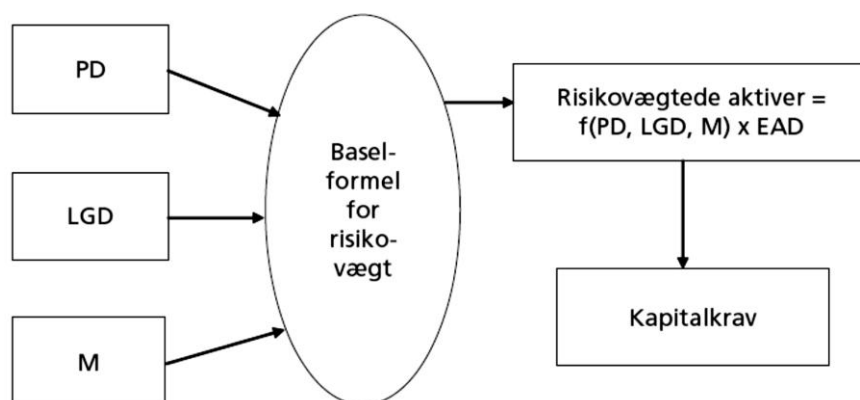
Tabel 5: Ansvarlige for input til beregning af kreditrisikovægte under de 2 interne metoder

	Erhverv, stater og kreditinstitutter		Husholdninger
	Grundlæggende	Avancerede	
Sandsynlighed for misligholdelse, PD	Institut	Institut	Institut
Tabsandelen givet misligholdelse, LGD	Baselkomite	Institut	Institut
Eksponering på misligholdelsestidspunktet, EAD	Baselkomite	Institut	Institut
Løbetid	Baselkomite/ Institut	Institut	-

Kilde: Danmarks Nationalbanks kvartalsoversigt, 3. kvartal 2003

Når de enkelte estimater er foretaget, er det muligt at beregne risikovægten. I figur 14 er det vist, at risikovægtene for de enkelte lån opgøres ved at indsætte PD, LGD og evt. M i fastlagte formler og multiplicere med eksponeringen EAD. Kapitalkravet kan herefter opgøres som 8 % af det risikovægtede udlån (8 % x risikovægt x EAD).

Figur 14: Sempel illustration af kapitalkrav til kreditrisiko



Kilde: Danmarks Nationalbank, Finansiell stabilitet 2006 s. 83

Hvis man antager, at der er uafhængighed mellem låntagerne, er der følgende sammenhæng mellem de enkelte estimater og det forventede tab:

Ligning 2: Sammenhæng mellem estimater og forventet tab

$$\text{Forventet tab} = PD \times LGD \times EAD$$

Man kan således sige, at ved misligholdelse vil banken tabe LGD af eksponeringen EAD med sandsynligheden PD.

10.3.3 Fokus på porteføljerisikoen

Når man kreditvurderer den enkelte kunde, vil fokus ligge på, hvor god eller dårlig denne kunde vurderes at være. Overordnet set er det for pengeinstituttet dog ikke nok at vurdere kunder ud fra, om de er gode eller dårlige rent kreditmæssigt. En sådan kreditpolitik kan fx føre til, at der i pengeinstituttet bliver bevilget kreditter til de store, gode virksomheder i lokalsamfundet, til disse virksomheders underleverandører og til medarbejderne på disse virksomheder.

somheder. Det kan føre til en ensidig koncentration af kreditrisikoen og til en portefølje, der bliver hårdt ramt, når det først går galt. Hvis den store virksomhed kommer i økonomiske problemer, vil det smitte af på underleverandørernes afsætningsmuligheder, og underleverandørerne vil måske også selv opleve økonomiske problemer. Både den store virksomhed og underleverandørerne vil evt. være nødt til at foretage afskedigelser. Der er dermed et indbyrdes afhængighedsforhold, og kunderne siges at være positivt korrelerede.²⁴

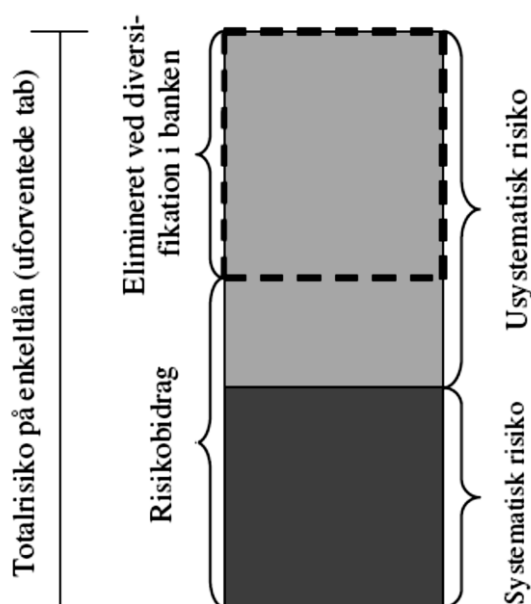
Sandsynligheden for, at pengeinstituttet vil opleve stigende tab, vokser i takt med en stigende korrelation mellem de enkelte låntagere. For pengeinstituttet gælder det om, at antallet af låntagere er stort nok, og at udlånene er spredt på forskellige brancher. Herved opnås der en fornuftig diversifikation af udlånsporteføljen. Generelt siger man, at diversifikationseffekten er større for udlån til private end for lån til virksomheder, da antallet af udlån i privatporteføljen typisk er meget højere sammenlignet med antallet af virksomhedslån.

Risikoen kan ansues som vist i figur 15. Den totale risiko for det uventede tab kan opdeles i dels en systematisk risiko og dels en usystematisk risiko. Den systematiske risiko repræsenterer samfundsmæssige forhold som fx konjunkturændringer og lignende, mens den usystematiske risiko udtrykker forhold, der er knyttet til den enkelte låntager. Ved en fornuftig diversifikation fremgår det af figuren, at en del af den usystematiske risiko

kan elimineres. Det enkelte låns risikobidrag til den samlede kreditrisiko i banken er det, der er tilbage efter diversifikationsgevinsten. Denne porteføljetankegang er medtaget i formlerne bag Basel II-reglernes udregning af risikovægtene. Af formlerne fremgår det, at en erhvervskunde med samme PD som en privatkunde vil have en højere risikovægt, da der normalt er en højere korrelation mellem erhvervslånene og dermed et lavere diversifikationspotentiale.

Effekten af diversifikationen er rettet mod det uventede tab. En udlånsportefølje, der udelukkende består af mange små privat-udlån (fx kreditkortselskaber), vil som vist i figur 16²⁵ opleve en større tabssansynlighed, men der vil ikke være så store udsving i tabene som ved en

Figur 15: Porteføljefokus frem for enkeltlån



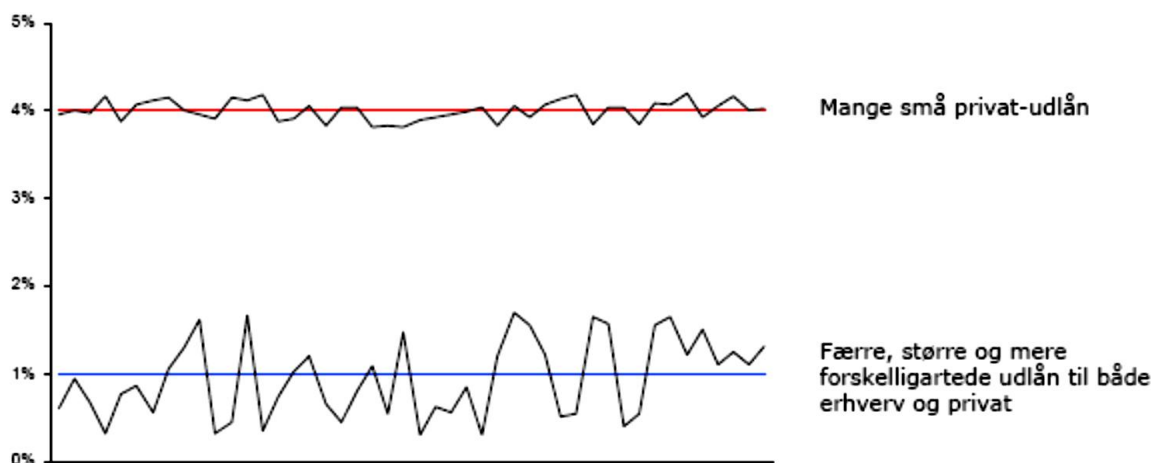
Kilde: Grosen og Høg (2008) s. 4

²⁴ Ahm (2002) s. 26

²⁵ hha.dk

udlånsportefølje i et pengeinstitut. Det forventede tab er dermed størst for kreditkortselskaber (de tager højde for denne risiko i prissætningen), mens det uventede tab er størst i pengeinstitutterne. En bank med en fornuftig risikoprofil kan godt overleve mange tab og også store tab. Problemet opstår først, når der både er mange og store tab samtidigt.

Figur 16: Tabsprofil for kreditkortselskaber og banker



Kilde: Udarbejdet af Jyske Bank

10.4 Basel III

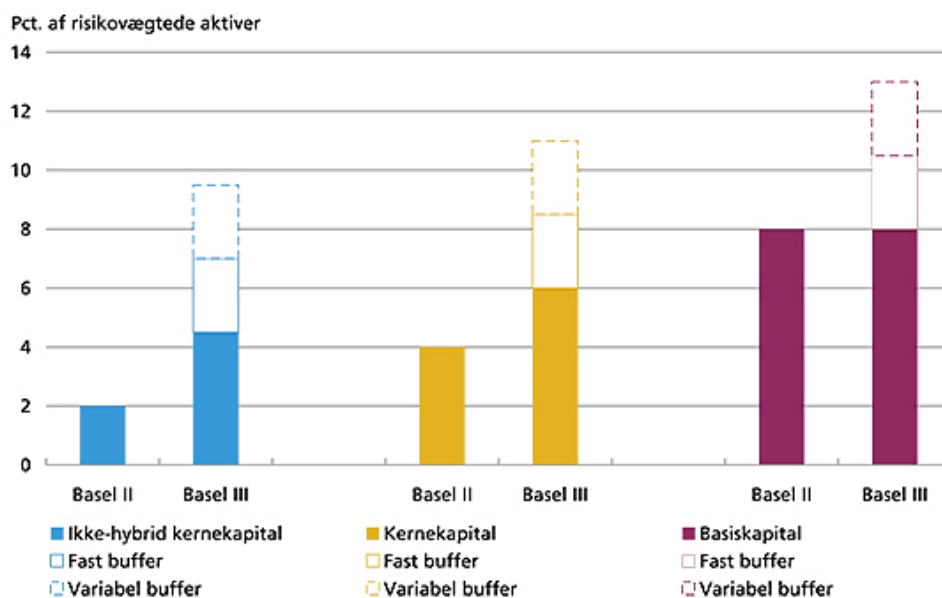
Erfaringerne fra finanskrisen, der viste, at det finansielle system ikke var tilstrækkeligt kapitaliseret til at imødegå en periode med høje tab, har ført til, at der nu bliver arbejdet med indførelse af nye kapitaldækningsregler kaldet Basel III. De nye regler²⁶ forventes at blive indfaset over perioden 2013 til 2023. Basel III indeholder skærpede regler med henblik på at sikre, at det finansielle system bliver mere robust i fremtiden. Bl.a. øges kapitalkravet, kvaliteten af kernekapitalen og basiskapitalen forbedres, og der indføres lovpligtige buffere over kapitalkravet.

Kravet til kernekapitalen eksklusiv hybrid kernekapital (dvs. egenkapitalen) hæves fra de nuværende 2 % til 4,5 % af de risikovægtede aktiver. Kravet til kernekapitalen hæves fra 4 til 6 %, mens kravet til basiskapitalen holdes uændret på 8 % af de risikovægtede aktiver. Herudover er det foreslået, at der skal være en kapitalbuffer. Den skal dels bestå af en kapitalbevaringsbuffer på 2,5 %, der er fast, og en modcyklisk kapitalbuffer, der kan variere mellem 0 og 2,5 %. Det er tanken, at hvis kapitalbevaringsbufferen ikke overholdes, så skal det medføre restriktioner på udbyttebetalinger, aktietilbagekøb og bonusordninger. Modellen medvirker til, at bankerne sparer op i højkonjunkturer for at være bedre rustet til nedgangsperioder. Den

²⁶ Reglerne er ikke endeligt vedtaget. Beskrivelsen er baseret på Baselkomiteens forslag

modcykliske kapitalbuffer skal indføres, når pengeinstitutterne oplever, at de påtager sig større risici end normalt. Dette kan fx være i en situation, hvor der er store stigninger i udlånet i forhold til en normalsituation.²⁷ Det samlede ændringsforslag til krav på kapitalen er vist i figur 17.

Figur 17: Krav til kapitalen under Basel II og Basel III



Kilde: Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 4. kvartal 2010

De nye Basel III-regler vil evt. medføre et yderligere incitament til at indfri bankpakke II-midlerne. Hvor den hybride kernekapital i dag kan medregnes i solvensopgørelsen trods indfrielsesincitamenterne, indebærer de foreslåede Basel III-regler, at der ændres på dette, således at midlerne ikke fremover kan medregnes. Statsligt kapitalindskud med indfrielsesincitament vil dog ifølge forslaget kunne medregnes i en overgangsperiode frem til januar 2018.²⁸

Basel III-reglerne vil medføre et øget fokus på den rene egenkapital. Pengeinstitutterne kan i dag låne sig til en god solvens, men bliver samtidig afhængig af at kunne refinansiere lånene. Dette har under finanskrisen vist sig at kunne give problemer.

11. Analyse af Sydbanks og Totalbankens solvens

I dette afsnit vil solvensen i Sydbank og Totalbanken blive opgjort med udgangspunkt i teorien beskrevet ovenfor. Først beskrives sammensætningen af basiskapitalen og herefter opgørelsen af de risikovægtede poster. Analysen vil afdække den kapitalstruktur, der findes i Sydbank og Totalbanken. Kapitalstrukturen har dels betydning for den funding det enkelte penge-

²⁷ Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 4. kvartal 2010

²⁸ Danmarks Nationalbank, stresstest, 2. halvår 2010

institut kan opnå og dels for, om det er fornuftigt at udvide udlånseksponeringen mod et eller flere områder. Udviklingen i basiskapitalen og de risikovægtede aktiver er præsenteret i tabel 6.

Tabel 6: Sydbanks og Totalbankens basiskapital og risikovægtede aktiver i mio. kr. og solvens i %

	2010	2009	2008
Sydbank			
• Basiskapital	11.329	11.809	10.989
• Risikovægtede aktiver	73.716	77.909	74.608
• Solvens	15,4	15,2	14,7
Totalbanken			
• Basiskapital	488	523	407
• Risikovægtede aktiver	2.743	2.860	3.269
• Solvens	17,8	18,3	12,5

Kilde: Egen tilvirkning

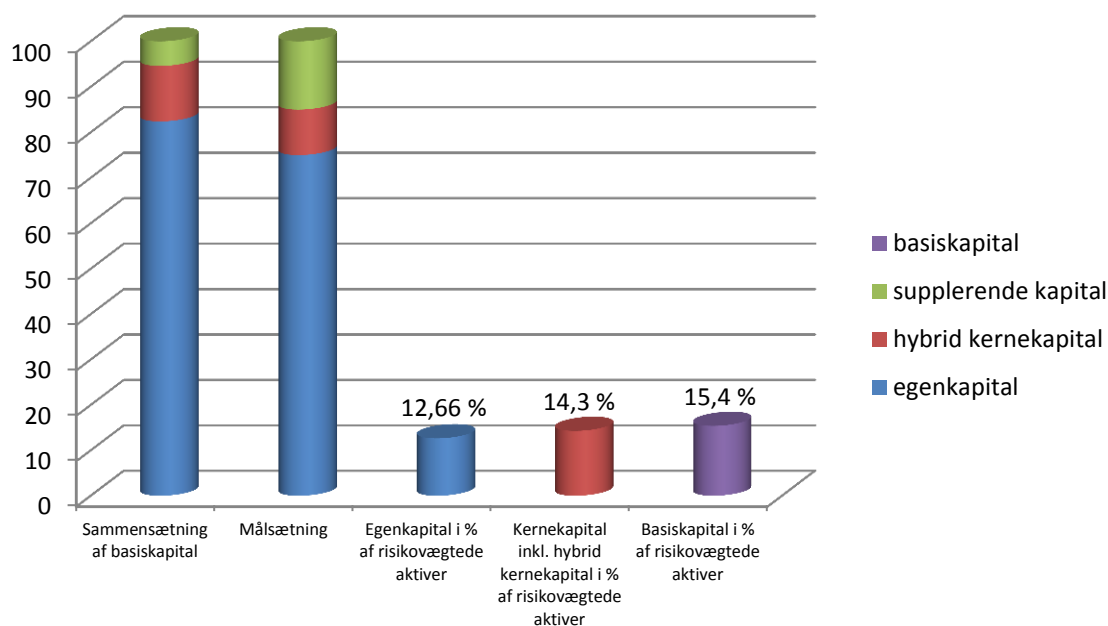
11.1 Sammensætning af basiskapitalen

Bankernes basiskapital bliver opgjort i årsrapporterne og er for Sydbank og Totalbanken vist i bilag 1.

På baggrund af opgørelsen af basiskapitalen kan der opstilles en figur over sammensætningen af basiskapitalen. For Sydbanks vedkommende udgør egenkapitalen (kernekapital ekskl. hybrid kernekapital) ca. 82 % af basiskapitalen, hvor målsætningen i 2009 var 70-80 %.²⁹ Den hybride kernekapital udgør godt 12 %, og målsætningen var 10 %. Endelig udgør den supplerende kapital godt 8 %, hvor målsætningen hed 10-20 %. Sydbank overholder dermed egne målsætninger fra 2009. Det ses samtidig af figuren, at der med den nuværende sammensætning af basiskapitalen i forhold til de risikovægtede aktiver ikke er problemer med at overholde de nye Basel III-regler.

²⁹ Sydbanks årsrapport 2009 s. 12

Figur 18: Sammensætning af basiskapital i Sydbank



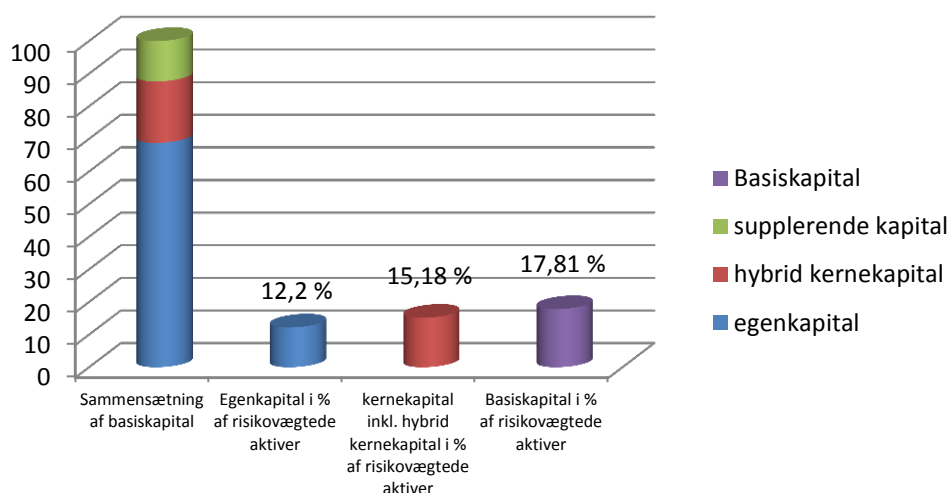
Kilde: Egen tilvirkning

Sydbank har i alt medregnet supplerende kapital (ansvarlig lånekapital) for 945 mio. kr. Ifølge årsrapporten for 2008 var der medregnet supplerende kapital for 2,839 mia. kr. Sydbank har dermed løbende indfriet lån, der har haft en forfaldsdato, der har betydet, at lånene kun måtte medregnes med en mindre del jf. figur 10, hvis de ikke var blevet indfriet. Ved indfrielse af lånene har banken formentlig også undgået et rente-step-up, så det var blevet dyrere at beholde lånene. Sydbank har hverken i 2009 eller 2010 optaget ny supplerende kapital, men solvensen forbedres alligevel grundet en stor stigning i egenkapitalen, der fra 2008 til 2009 især skyldtes aktieudvidelsen samt en generel konsolidering.

Basiskapitalen er i Totalbanken steget med godt 28 % fra 2008 til 2009, hvilket primært kan tilskrives deltagelse i Bankpakke II. Fra 2009 til 2010 er basiskapitalen igen faldet bl.a. grundet indfrielse af ansvarlig lånekapital på 45 mio. kr.

Totalbankens basiskapital er sammensat som vist i figur 19.

Figur 19. Sammensætning af basiskapital i Totalbanken



Kilde: Egen tilvirkning

Af figuren fremgår det, at også Totalbanken har en fornuftig sammensætning af basiskapitalen fordelt med knap 69 % i egenkapital, 19 % i hybrid kernekapital og 15 % i supplerende kapital. Der er dog ikke i samme grad, som det blev vist ved Sydbank tale om ren egenkapital. Niveaueet er dog godt nok til at kunne klare Basel III-reglerne.

Totalbanken står overfor følgende 2 udfordringer:

- Der er optaget ansvarlig lånekapital for ca. 76 mio. kr. der forfalder løbende over de næste 5 år.
- Hvis Basel III-reglerne bliver vedtaget kan Totalbanken fra 2018 ikke længere medregne de knap 92 mio. kr. i hybrid kernekapital der er modtaget gennem bankpakke II.

Med Amagerbankens konkurs er der blevet fornyet uro over, hvordan udenlandske banker ser på det danske finansielle system. For bankerne er det en god idé at have kendskab til, hvordan solvensen vil blive påvirket, hvis det ikke er muligt at optage ny ansvarlig lånekapital i forbindelse med, at de eksisterende lån forfalder. I bilag 2 er der vist beregninger på, hvordan solvensen vil udvikle sig frem mod afslutningen af år 2015 under forudsætning af, at basiskapitalen og de risikovægtede aktiver ellers er uændrede. For Totalbanken vil det betyde en formindskning af solvensen i 2015 på 2,77 % point, mens det for Sydbank vil betyde en formindskning af solvensen på 1,28 % point. Der bør tages højde for dette, når bankernes aktuelle solvens vurderes.

Hvis det bliver vedtaget, at bankpakke-II midlerne ikke må medregnes i opgørelsen af solvensen, vil det for Totalbanken i 2018 alt andet lige betyde en yderligere formindskning af solvensen med 3,37 % point.

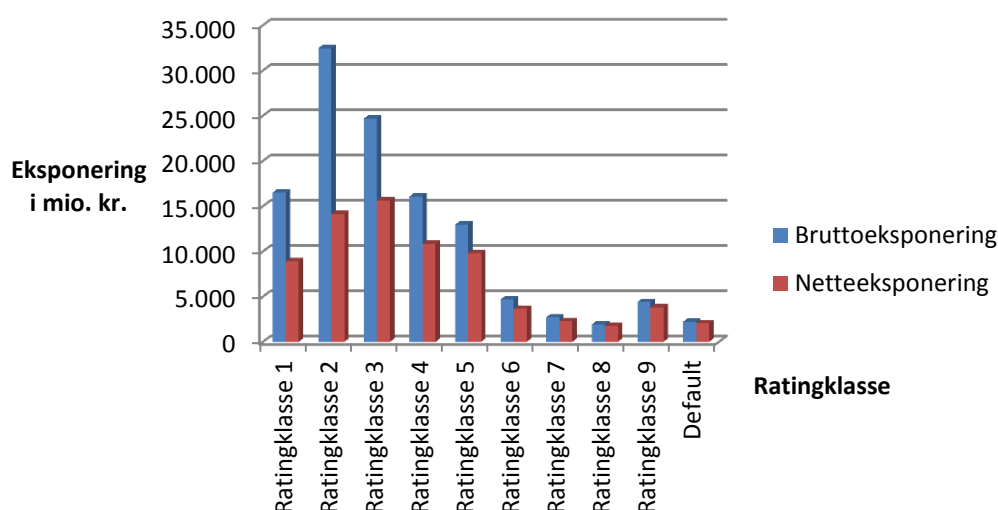
11.2 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster indeholder som beskrevet ovenfor både kreditrisikoen, markedsrisikoen og den operationelle risiko. I det følgende er der kun analyseret på de risikovægtede poster, der kan henføres til kreditrisikoen.

Da de risikovægtede poster indgår i ligning 1 i nævneren til beregning af solvensen, vil solvensen være højere, jo lavere de risikovægtede poster er. For Totalbanken vil de risikovægtede poster afhænge af, hvor meget der lånes ud, og hvilken kategori (tabel 4) lånet kan placeres i. For Sydbank er der flere faktorer, der spiller ind på størrelsen af de risikovægtede poster. Her skal der både tages hensyn til PD, LGD og EAD. Sydbanks estimering af risikoparametrene har derfor betydning for størrelsen af de risikovægtede poster.

I Sydbank har man selv udviklet ratingmodeller til håndtering af kreditrisici på privat- og erhvervskunder. Alle modeller er baseret på en statistisk bearbejdning af kundedata med henblik på at klassificere kunderne efter deres sandsynlighed for misligholdelse (PD) inden for de kommende 12 måneder. For erhvervskunder indgår ligeledes et kvalitativt element i form af en branche- og styrkeprofil. På baggrund af ratingmodellerne inddeles kunderne i klasserne 1-10, hvor klasse 1 repræsenterer den bedste kreditkvalitet og klasse 10 er klassen for de kunder, der har misligholdt deres forpligtelser over for banken.³⁰ Sydbank laver i deres årsrapport en fordeling af deres eksponering mod de forskellige ratingklasser. Denne fordeling er vist i figur 20. I nettoeksponeringen er der indregnet virkningen af kreditrisikoreduktion.

Figur 20: Sydbanks eksponeringer fordelt på ratingklasser i 2010



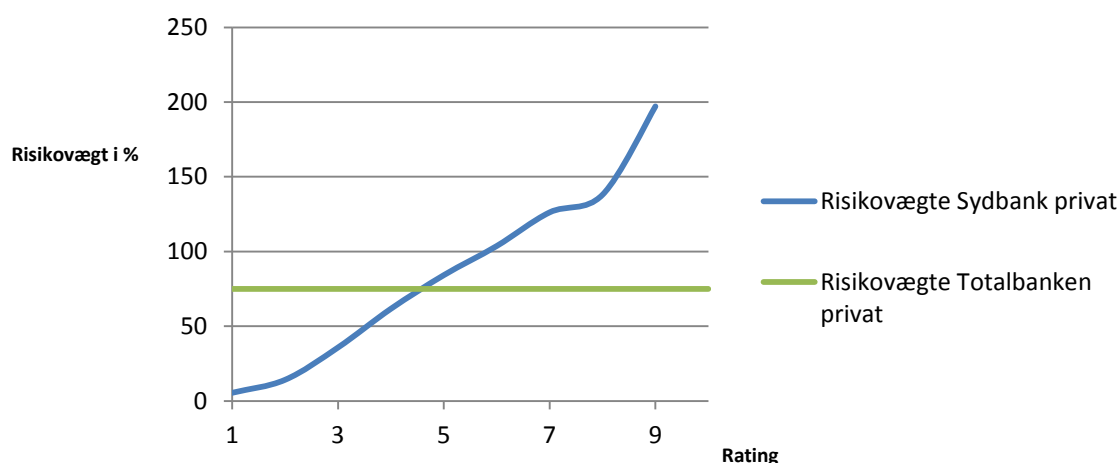
Kilde: Egen tilvirkning

³⁰ Sydbanks risikorapport 2010 s. 18

I Sydbank har der fra 2008 til 2009 været en reduktion i udlånet på ca. 10 %. Alligevel ses det af tabel 6, at de risikovægtede aktiver har været stigende. I årsrapporten for 2009 er det angivet, at stigningen i de risikovægtede poster fra 2008 til 2009 skyldes en stigning i kreditrisikoen med 2 mia. kr. som følge af et fald i udlånsporteføljens gennemsnitlige rating.³¹ Fra 2009 til 2010 har den modsatte situation været gældende. I denne periode er de risikovægtede poster reduceret som følge af reduktion i udlån og garantier og en positiv udvikling i den gennemsnitlige rating.³² De risikovægtede poster er altså følsomme overfor konjunkturændringer, der for nogle kunders vedkommende vil flytte dem fra én ratingklasse til en anden.

I bilag 3 er Sydbanks estimeringer for udregning af risikovægtene præsenteret.³³ På baggrund heraf er risikovægtene mellem Sydbanks og Totalbankens privatkunder sammenlignet i figur 21.

Figur 21: Sydbanks og Totalbankens risikovægte for privatkunder



Kilde: Egen tilvirkning

Af figur 21 fremgår det, at for alle kunder i Sydbank i ratingklasse 1-4 vil banken opnå en lavere risikovægt end Totalbanken vil opnå med de samme kunder. Sydbanks bruttoeksposering mod detailkunder i ratingklasse 1-4 udgør godt 90 % af den samlede bruttoeksposering mod detailkunder.³⁴ Analysen viser derfor, at for de bedste privatkunder vil Sydbank skulle reservere en lavere kapitalbuffer til imødegåelse af uventede tab, end Totalbanken skal.

En tilsvarende analyse af risikovægtene for erhvervskunder fremgår af figur 22. Af denne figur ses det, at for kunder i ratingklasse 1-5 vil Sydbank opnå en lavere risikovægt end To-

³¹ Sydbanks årsrapport 2009 s. 5

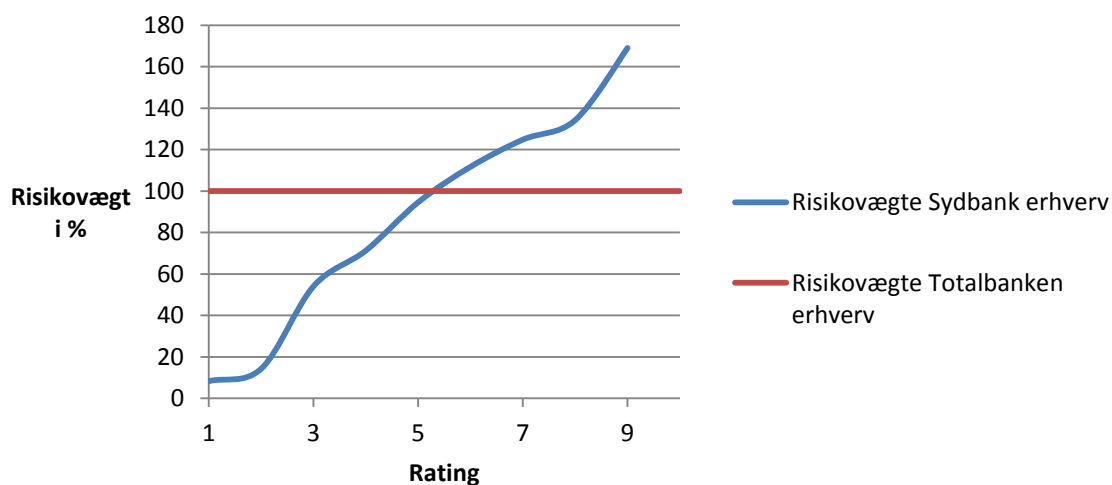
³² Sydbanks årsrapport 2010 s. 6

³³ Sydbanks risikorapport 2010 s. 12-13

³⁴ Sydbanks risikorapport 2010 s. 21

talbanken. Godt 82 % af Sydbanks bruttoeksponering mod erhvervskunder er indeholdt i denne gruppe.

Figur 22: Sydbanks og Totalbankens risikovægte for erhvervskunder



Kilde: Egen tilvirkning

Det skal bemærkes, at sammenligningen i figur 21 og 22 ikke er helt rimelig, da Totalbankens risikovægte er angivet for kunder, der ikke stiller pant – fx indenfor 80 % af ejendomsværdien – mens der ved risikovægtene i Sydbank er taget hensyn til sikkerhedsstillelse. Der kan være tilfælde, hvor Totalbanken har sikkerhed i fast ejendom, og hvor risikovægten er lavere end 75 %. Det betyder, at Totalbankens gennemsnitlige risikovægt formentlig er lidt lavere end angivet i figuren.

11.3 Solvens

Man kan spørge sig selv om, hvor stor en banks solvens skal være, for at den er tilstrækkelig. Det er ikke muligt entydigt at angive den optimale solvens, da det vil afhænge af forhold i den enkelte bank. Jo højere risici banken løber, jo højere bør solvensen også være. Når banken har en høj solvens, kan fordelene være, at både kunder, investorer og aktører på interbankmarkedet vil betragte banken som mere sikker. En høj solvens og stor afstand mellem det individuelle solvensbehov og solvensen vil formentlig betyde, at det vil være billigere for banken at funde sig i pengemarkedet.³⁵ Solvensen kan dog også blive for høj til skade for aktionærerne. Ulempen ved en for høj solvens er, at der er bundet for mange penge, hvor indtjeningen er for lav i forhold til, hvis pengene var blevet lånt ud. Den enkelte bank skal derfor arbejde på at få et fornuftigt forhold mellem en aktivt arbejdende balance og en solvens, der dækker de risici, banken står over for.

³⁵ Jensen m.fl. (2010) s. 73

Når niveauet for solvensen skal bedømmes, kan man evt. skele til, hvad sammenlignelige pengeinstitutter har i solvens. Denne sammenligning kan fx laves for gruppe 1 og gruppe 3 pengeinstitutter og er vist i tabel 7.³⁶ Både Sydbank og Totalbanken har en lavere solvens end deres sammenlignelige pengeinstitutter.

Tabel 7: Gennemsnitlig solvens i gruppe 1 og 3 pengeinstitutter

	2010 ³⁷	2009	2008
Gruppe 1	17,28	17,72	14,34
Gruppe 3	20,68	20,45	17,35

Kilde: Finanstilsynet

Man skal dog være varsom med alene at sammenligne solvensen, da en høj solvens i et pengeinstitut kan dække over, at der også løbes store risici. Den kapital, som pengeinstitutterne selv vurderer som nødvendig til at dække bankens risici, opgøres i det individuelle solvensbehov. Sammen med årsregnskaberne for 2009 er det individuelle solvensbehov for første gang blevet offentliggjort. Det individuelle solvensbehov for Sydbank og Totalbanken er angivet i tabel 8.

Tabel 8: Sydbanks og Totalbankens individuelle solvensbehov

	2010	2009
Sydbank	9,6	9
Totalbanken	11,4	10,6

Kilde: Sydbanks og Totalbankens risikorapport

Hvis bankerne ønsker at bevare deres nuværende solvens, er det vigtigt at være opmærksom på, at udlånet ikke vokser hurtigere end årets resultat (konsolideringen) kan følge med. Med udregning af nøgletallet Internal Capital Generation Rate (ICGR)³⁸ kan det fastlægges, hvor meget banken kan øge balancen og fastholde solvensen givet det samme vægtningsmix på nye udlån. Nøgletallet kan især anvendes, når der budgetteres vækstrater på udlån. Jo højere ICGR, jo mere vil banken have mulighed for at øge udlånet. Udregningen af ICGR på Sydbank og Totalbanken kan ses i bilag 4. Heraf fremgår det fx, at Sydbank i 2010 kunne øge udlånet 3,53 % mens Totalbanken kunne øge udlånet med 2,92 % med samme vægtningsmix uden, at solvensen ville falde.

12. Delkonklusion

I det foregående er det beskrevet, at prissætningen af udlån er påvirket af tabsrisikoen og fundingomkostningerne. For at give et indblik i tabsrisikoen er bankernes udregning af solvensen

³⁶ Finanstilsynet.dk 4

³⁷ Tallene for 2010 er baseret på 1. halvår 2010

³⁸ Gup og Kolari (2005) s. 365

beskrevet. Solvensen udregnes ved at sætte pengeinstituttets risikovægtede aktiver i forhold til basiskapitalen. Metoden tager således højde for, at der er forskel på, hvor risikofyldt et udlån vurderes at være. Basiskapitalen består af egenkapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Der er beskrevet regler, der regulerer, i hvilket omfang hybrid kernekapital og supplerende kapital kan medregnes i basiskapitalen. Sydbank og Totalbanken har anvendt hver sin metode til at påvirke basiskapitalen ekstraordinært. Dette er gjort gennem deltagelse i bankpakke II og en aktieemission. De risikovægtede aktiver omfatter bl.a. kreditrisikoen. Bankerne kan vælge mellem 3 metoder til opgørelse af kreditrisikoen. Standardmetoden anvendes normalt af de mindre pengeinstitutter. Under denne metode kan eksponeringens vægt aflæses skematisk. Ved de to interne ratingbaserede metoder vægter eksponeringen i forhold til PD, LGD og EAD. Der er i formlerne til udregning af risikovægtene desuden taget hensyn til porteføljerisikoen.

Analysen er foretaget med udgangspunkt i Sydbank, der repræsenterer et stort pengeinstitut og Totalbanken, der repræsenterer en lille bank. Analysen viser følgende:

- Sammensætningen af basiskapitalen er tilfredsstillende i både Sydbank og Totalbanken.
- Den nuværende sammensætning af basiskapitalen overholder de foreslåede Basel III-regler.
- Hvis den ansvarlige lånekapital ikke kan fornys, vil det påvirke Totalbankens solvens hårdere end Sydbanks solvens.
- For de bedste kunder har Sydbank lavere risikovægte end Totalbanken

13. Likviditet

Som beskrevet i afsnittet omkring sammensætningen af prisen på udlån skal pengeinstitutterne tage højde for den pris, de selv skal betale for at stille penge til rådighed for en kunde. Det er derfor nødvendigt at se nærmere på, hvordan likviditeten bliver skabt og ikke mindst hvilke risici, der er forbundet hermed. Jo større risici banken tager på likviditeten, jo mere risikerer banken, at indtjeningen kan ændre sig, hvis likviditeten kommer under pres. Der bliver nedenfor givet en teoretisk fremstilling af mulighederne for at skaffe likviditet og følgende likviditetsrisici:

- Forholdet mellem løbetiden på ind- og udlån
- Udløb af statsgaranterede seniorlån
- Nye regler for opgørelse af likviditet

Likviditet kan generelt defineres som evnen til at honorere krav på udbetalinger, efterhånden som de forfalder og evnen til at skaffe funding til forretningsudvidelse. Likviditetsrisiko kan herefter defineres som risikoen for tab som følge af, at bankens betalingsforpligtelser ikke kan opfyldes med bankens sædvanlige likviditetsberedskab forårsaget af tidsmæssige forskelle mellem indgående og udgående pengestrømme. Hertil kan føjes risikoen for indskrænkninger i bankens forretningsomfang, som følge af likviditetsmangel. Likviditetsrisikoen kan opdeles i en fundingrisiko, som er risikoen for, at banken ikke kan skaffe likvide midler til at honorere gældsforpligtelser mv., og en markedslikviditetsrisiko, som er risikoen for, at banken ikke kan realisere aktiver uden et betydeligt tab. Likviditetsrisikoen opfattes normalt som den største finansielle risiko.³⁹ I lov om finansiel virksomhed § 152 er der en bestemmelse, hvorefter det fremgår, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet. Likviditeten skal mindst udgøre 15 % af alle gældsforpligtelser (indlån), som pengeinstituttet skal betale på anfordring eller med kortere varsel end 1 måned. Likviditeten skal desuden udgøre 10 % af de samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen. På baggrund af denne bestemmelse opstilles et nøgletal i bankregnskaberne, der hedder likviditetsoverdækning. Nøgletallet fortæller, hvor stor bankens likviditet er i forhold til mindstekravet. Er overdækningen på 100 %, svarer det til en likviditet på 20 %. Selvom lovgivningens formelle krav til likviditet er opfyldt kan manglende likviditet, herunder stærk afhængighed af betydelige trækningmuligheder hos banker i ind- og udland, skabe alvorlige problemer for et pengeinstitut.⁴⁰

13.1 Likviditetsskabelse

Overordnet set er der mulighed for at hente likviditet på det danske marked og det internationale kapitalmarked. De mindre pengeinstitutter har som udgangspunkt kun adgang til det danske pengemarked, mens større pengeinstitutter har bedre adgang til de internationale kapitalmarkeder og dermed mulighed for at diversificere finansieringen. Det gælder særligt, hvis pengeinstituttet lader sig kreditvurdere (rate) af professionelle kreditvurderingsbureauer, idet især mange udenlandske investorer som udgangspunkt kun kan handle med pengeinstitutter med en vis rating. Når et pengeinstitut er blevet ratet, er det ikke i samme grad afhængig af et bestemt geografisk marked. Hvis det ene marked lukker ned pga. en krise, kan pengeinstituttet vende sig mod andre markeder. Herved er der altså bedre muligheder for de større pengeinstitutter for at skaffe funding også i tider, hvor likviditeten på nogle markeder fryser til.⁴¹

³⁹ Plesner (2008) s. 4-5

⁴⁰ Baldvinsson m.fl. (2005) s. 369

⁴¹ bechbruun.com

13.1.1 Likviditetsskabelse gennem Nationalbanken

Når pengeinstitutter låner beløb til hinanden, benyttes betegnelsen interbankmarkedet, der er en del af pengemarkedet.⁴² I dette afsnit bliver det beskrevet, hvilke muligheder der er for funding, hvor Nationalbanken er part i transaktionen.

Nationalbanken yder lån til pengeinstitutter mod sikkerhed i værdipapirer. Som sikkerhed for lånet kan anvendes følgende værdipapirer:⁴³

- Værdipapirer udstedt af den danske stat
- Obligationer garanteret af den danske stat
- Obligationer udstedt af Kommunekredit og Danmarks Skibskredit
- Realkreditobligationer, særligt dækkede obligationer (SDO) og særligt dækkede realkreditobligationer (SDRO)
- Junior covered bonds med individuel statsgaranti (Realkreditinstitutterne skal løbende overvåge lånegrænserne på de ydede realkreditlån. Hvis de overskrides, som følge af et prisfald på ejendomsmarkedet, skal der stilles supplerende sikkerhed for de udstedte realkreditobligationer. Realkreditinstitutterne udsteder junior covered bonds for at fremskaffe supplerende sikkerhed, når lån overskrider lånegrænsen, efter at lånet er givet.)⁴⁴ Denne mulighed gælder kun frem til 30. december 2013.

Under finanskrisen, hvor det var svært at skaffe funding, har Nationalbanken, i overensstemmelse med forventningen om dens ønske til bevaring af den finansielle stabilitet, vist sig som lender of last resort. Nationalbanken udvidede midlertidigt sikkerhedsgrundlaget således, at der blev flere muligheder for at skaffe likviditet. De muligheder for sikkerhedsstillelse, der blev åbnet op for, var følgende:⁴⁵

- Noterede og unoterede aktier og investeringsforeningsbeviser
- Låneobligationer (pengeinstitutter, der havde behov for likviditet, kunne udstede en låneobligation som et andet pengeinstitut kunne købe. Pengeinstituttet, der købte obligationen, kunne rejse likviditet ved at belåne obligationen i Nationalbanken. Låneobligationer kunne belånes op til en samlet ramme på 25 % af bankens kernekapital)
- Junior covered bonds uden individuel statsgaranti
- Overskydende lovmæssig solvens

⁴² denstoredanske.dk

⁴³ nationalbanken.dk 1

⁴⁴ realkreditraadet.dk 1

⁴⁵ nationalbanken.dk 2

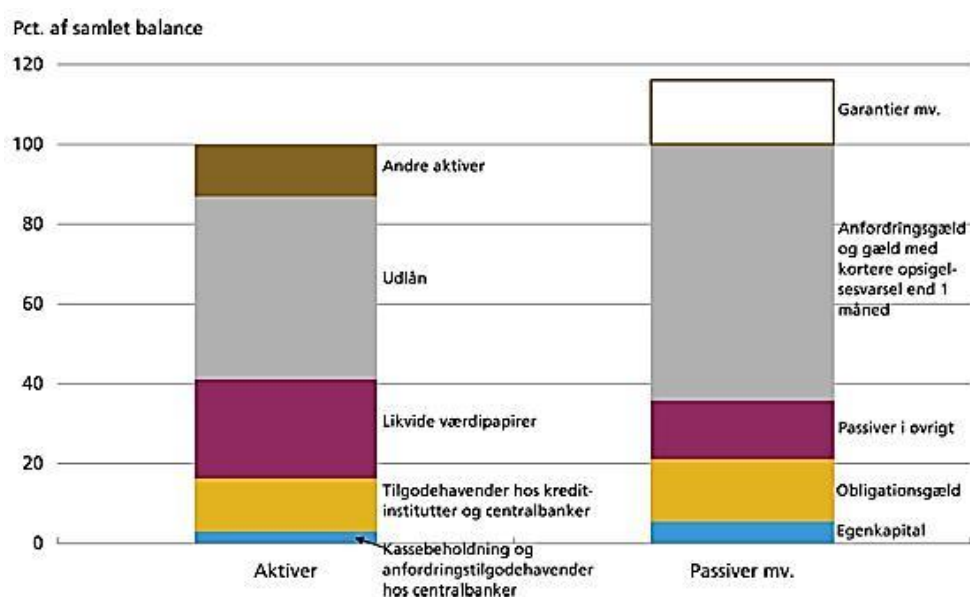
De midlertidige lånemuligheder talte med i pengeinstitutternes opgørelse af likviditeten efter FIL § 152. Lånemulighederne faldt væk den 26. februar 2011 og vil således først slå igennem på nøgletallet likviditetsoverdækning i regnskaberne for 2011.

13.1.2 Likviditetsskabelse gennem indlån

Da bankernes lovmæssige solvens er 8 %, betyder det, at hvis banken låner 100 kr. ud, skal de 8 kr. finansieres af basiskapitalen, mens de 92 kr. fx kan finansieres af indlån fra andre kunder. Generelt regnes bankers samlede indlån som en relativt stabil finansieringskilde på trods af, at indlån kan hæves med kort varsel. Det skyldes, at da indlånsmassen er så stor, kan banken regne med et vist gennemsnitligt permanent indestående som følge af, at de daglige indskud og udtræk vil have en tendens til at udligne hinanden. Dette gælder dog kun under forudsætning af, at kunderne handler uafhængigt af hinanden. Hvis der breder sig en generel stemning af, at det er bedst at hæve sine penge i banken, opstår problemerne. Dette fænomen er beskrevet nærmere nedenfor.

Hvis man betragter en banks samlede balance, vil den gennemsnitligt se ud som vist i figur 23.

Figur 23: Danske pengeinstitutters balancesammensætning

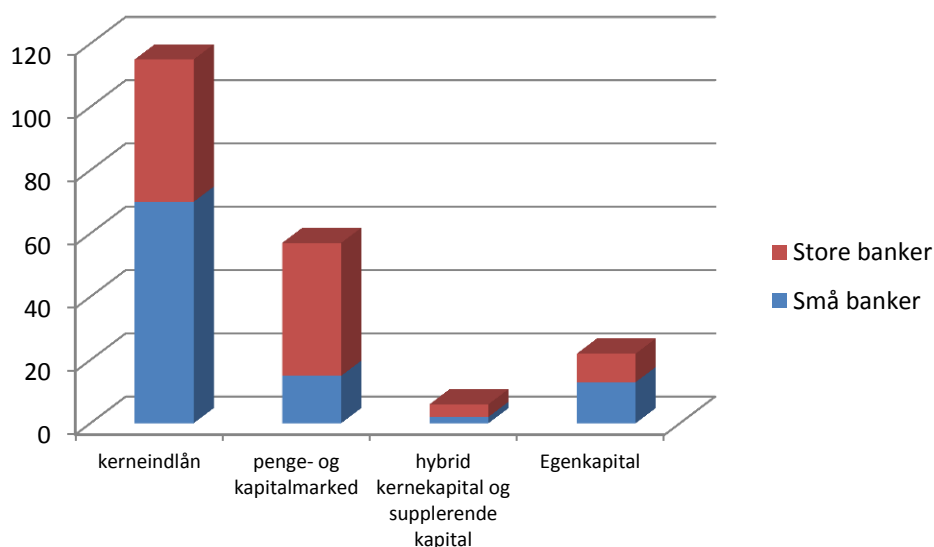


Kilde: Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2010

I de fleste bankers regnskab fremgår det ikke, hvor stor en del af det samlede indlån, der udgøres af kerneindlån fra almindelige kunder og hvor stor en del, der kommer fra penge- og kapitalmarkedet. Normalt vil det være sådan, at mindre pengeinstitutter skaffer størstedelen af likviditeten fra kerneindlån, mens større pengeinstitutter henter en større del fra penge- og

kapitalmarkedet. Denne sammenhæng er forsøgt illustreret i figur 24, der ikke er opstillet på baggrund af reelle tal, men anslået.⁴⁶

Figur 24: Sammensætning af funding i stort og lille pengeinstitut



Kilde: Egen tilvirkning

13.2 Forhold mellem løbetid på ind- og udlån

Ved realkreditfinansiering funder man normalt udlån med obligationer og ikke med indlån. Når der er fuld overensstemmelse mellem lån og obligationer, siger man, at der eksisterer et balanceprincip. Dette er vist i figur 25, hvor der på venstre side er en låntager med et realkreditlån. Realkreditinstituttet har udstedt en obligation og afleveret provenuet fra obligations-salget til låntageren. Låntageren betaler herefter en ydelse til obligationsejeren med realkreditinstituttet som mellemlid. Obligationsejeren modtager afdrag og renter efter faste terminer i løbetiden. Hvis låntageren ønsker et 30-årigt fastforrentet lån, udstedes der en 30-årig obligation med fast rente. Der er således en tæt overensstemmelse mellem et realkreditlåns løbetid, terminer, renter og tilbagebetalingsprofil og de tilsvarende vilkår for de obligationer, der ligger bag lånet.

Figur 25: Balanceprincippet i realkreditfinansiering



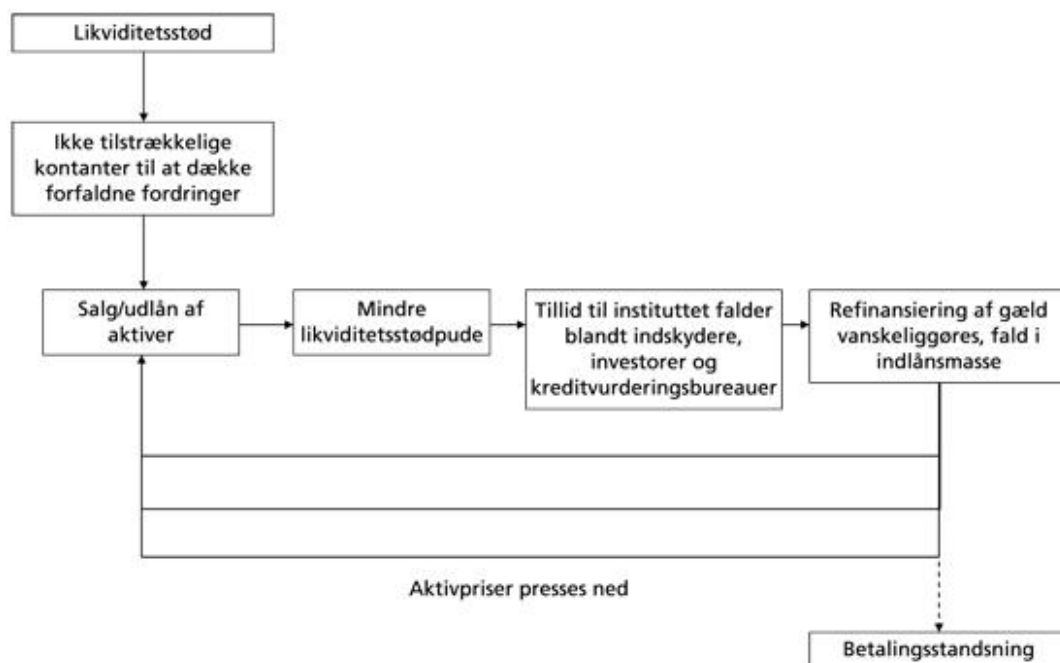
Kilde: realkreditraadet.dk 2

⁴⁶ Forholdet er anslået med baggrund i dias udleveret i faget Retlige rammer og finansiell forretningsforståelse (lektion 4b)

Inden for pengeinstitutsektoren eksisterer dette balanceprincip ikke, idet den største del af indlånene kan hæves med kort varsel jf. figur 23, hvorimod udlånsporteføljen ikke kan nedbringes så hurtigt. Pengeinstitutterne skal derfor have fokus på, i hvor stort et omfang de finansierer lange udlån (lang løbetid på udlånet) med kort funding (kort løbetid på fundingen). En u hensigtsmæssig stor forskel mellem betalingsprofiler for lange aktiver og korte passiver kan mindskes ved at øge løbetiden på finansieringen. Man skal dog forvente, at prisen for længere funding er dyrere – især i krisetider.⁴⁷

Som følge af dette mismatch mellem ind- og udlån er pengeinstituttet sårbar, hvis der kommer et likviditetsstød. Opstår der problemer eller usikkerhed om en banks likviditet, vil indskyderne ofte reagere hurtigt ved at trække pengene ud, og dermed forstærkes problemet. Likviditetsproblemer i ét pengeinstitut kan desuden sprede sig til andre banker pga. den udbredte brug af interbankmarkedet og bindende tilsagn om lånemuligheder eller likviditetsfaciliteter hos andre pengeinstitutter. Endelig kan brandudsalg af aktiver i et pengeinstitut resultere i, at markedsprisen for disse aktiver presses ned, hvilket forstærker bankens likviditetsproblemer og samtidig kan betyde en forværring af bankens solvens. Hvis kunderne står i kø foran banken for at hæve deres indskud, siger man, at banken er udsat for et run. Denne negative likviditetsspiral for et pengeinstitut er vist i figur 26.

Figur 26: Likviditetsspiral for pengeinstitut



Kilde: Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2010

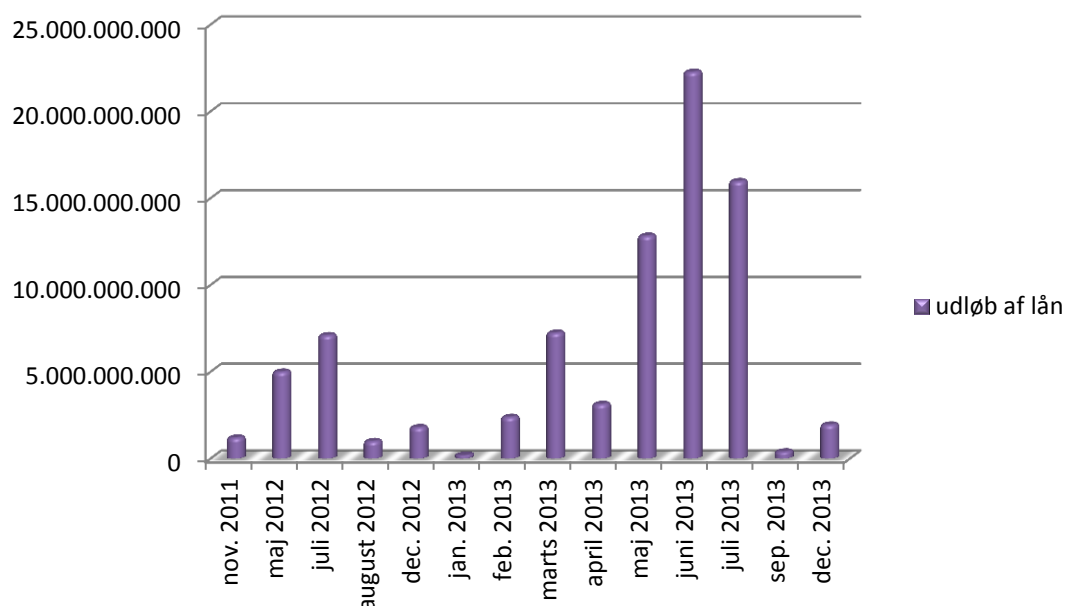
⁴⁷ Ahm (2008) s. 20

13.3 Udløb af statsgaranterede seniorlån

Med bankpakke II blev det i 2009 muligt for danske pengeinstitutter, der opfyldte solvenskravet på 8 %, pengeinstituttets individuelle solvensbehov og et eventuelt individuelt højere solvenskrav fastsat af Finanstilsynet, at indgå aftale om at købe en individuel statsgaranti på ikke-efterstillet usikret gæld med en løbetid på op til 3 år. Den individuelle statsgaranti omfatter lån udstedt inden den 31. december 2010. Prisen for garantien, ved ansøgning indtil 1. juni 2010, var 0,95 %, og ved ansøgning efter denne dato og indtil udløbet af 2010 var prisen 1,35 % for pengeinstitutter uden rating.⁴⁸

Der er i alt 47 pengeinstitutter, der har foretaget udstedelser under statsgarantien for et samlet beløb på ca. 82,5 mia. kr.⁴⁹ Mange frygtede udløbet af den generelle statsgaranti, hvor al indlån var garanteret ubegrænset af staten (bankpakke 1). Med den nye garantiordning har man måske flyttet problemet indtil lånene udløber. Det gælder nok især for de banker, der har en uholdbar forretningsstrategi, hvor banken har baseret balancen på uhindret adgang til langsigtet finansiering på penge- og kapitalmarkedet. Disse banker vil være sårbare overfor ændringer i finansieringsvilkårene. Statsgarantien har gjort det muligt for en række pengeinstitutter at lave udstedelser, som ellers ikke ville kunne lade sig gøre. Da lånene, som vist i figur 27, udløber stort set på én gang, kan det blive et problem, at alle pludselig skal rejse nye penge samtidig – især hvis der er knaphed af penge på markedet.

Figur 27: Udløb af statsgaranterede lån



Kilde: Egen tilvirkning

⁴⁸ finansforbundet.dk 2

⁴⁹ finansielstabilitet.dk (Udstedelser foretaget af Amagerbanken samt kreditforeningerne er ikke medtaget)

Af de store pengeinstitutter i gruppe 1 er det kun Danske Bank og FIH Erhvervsbank, der har udnyttet garantiordningen. Mens pengeinstitutter i gruppe 3 kun fylder 9 % i det samlede banklandskab, tegner de sig for en markant større andel af de samlede udstedelser under statsgarantien.⁵⁰ Det er et tegn på, at gruppe 3 pengeinstitutter enten ikke kunne hente tilstrækkelig likviditet på anden vis eller, at renteforskellen mellem en ugaranteret og en garanteret udstedelse var større end garanti-provisionen.

Når de garanterede lån udløber, og bankerne skal klare sig uden statens hjælp, vil vi måske se, at der bliver en intensiveret konkurrence om kerneindlån, da især de mindre banker ikke længere kan basere forretningen på engrosfinansiering i markedet.

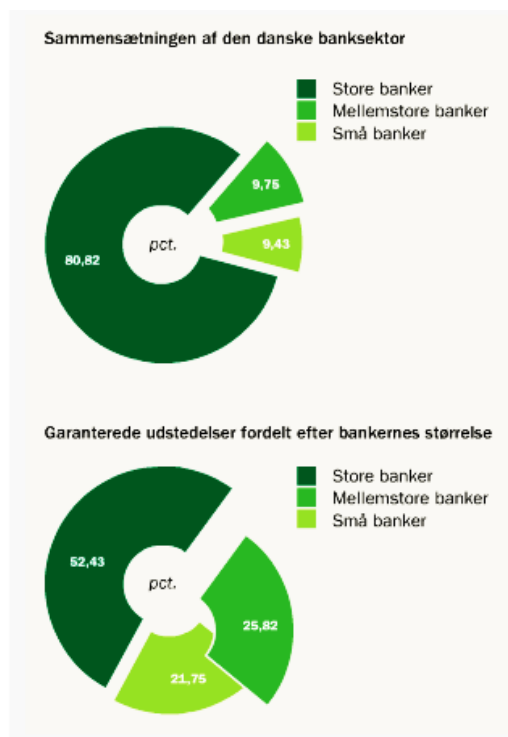
13.4 Nye Basel III-regler

Basel III-reglerne omfatter både et krav om mere kapital af højere kvalitet som beskrevet ovenfor og et yderligere likviditetskrav. Likviditetskravet beskrives i dette afsnit. Der skal gøres opmærksom på, at beskrivelsen tager udgangspunkt i Baselkomiteens udspil fra december 2010. De forslag, der bliver stillet til likviditeten, vil blive underlagt en observationsperiode inden den endelige implementering, hvor det vil være muligt at foretage revisioner af forslagene, såfremt de viser sig at have utiltænkte konsekvenser.⁵¹

Der er blevet stillet forslag om indførsel af følgende 3 elementer, der skal styrke bankernes likviditet:

- Leverage Ratio (LR): Der er tale om et simpelt gearingsmål, hvor der ikke bliver taget højde for risikoen (udlånet risikovægtet ikke). Leverage ratio udregnes som vist i ligning 3:

Figur 28: Sammensætning af banksektoren & bankernes andel af udstedelserne



Kilde: mm.dk

⁵⁰ mm.dk

⁵¹ nationalbanken.dk 3

Ligning 3: Leverage Ratio

$$\text{Leverage Ratio} = \frac{\text{kernekapital}}{\text{aktiver i alt}}$$

Ratioen skal være højere end 3 %, hvilket svarer til en maksimal gearing af kernekapitalen på ca. 33 gange. Implementeringen kommer i 3 faser. Fra 2013 skal bankerne indberette ratioen til Finanstilsynet. Fra 2015 skal den offentliggøres, og fra 2018 er den et bindende krav.

- Liquidity Coverage Requirement (LCR): Dette mål vedrører bankernes likviditetsstødpude. Ratioen angiver den mængde ikke-belånte højkvalitetsaktiver, som et pengeinstitut skal holde for at modgå de nettoudbetalinger, pengeinstituttet vil opleve under et intensivt kortsigtet likviditetsstress for de kommende 30 dage. Omfanget af likvide aktiver, som det enkelte institut skal holde, vil således afhænge af de likviditetsrisici, pengeinstituttet står overfor. LCR udregnes som vist i ligning 4:

Ligning 4: Liquidity Coverage Requirement

$$LCR = \frac{\text{likvide aktiver af høj kvalitet}}{\text{forfaldne nettoudbetalinger inden for de næste 30 dage}}$$

LCR skal være mindst 100 %. Der er visse udfordringer med dette forslag, da det i den nuværende udformning ikke i fuld grad accepterer danske realkreditobligationer som likvide aktiver af høj kvalitet. De må derfor kun udgøre 40 % af den samlede likviditetsbeholdning efter et haircut på 15 %.⁵² Nøgletallet bliver introduceret fra år 2015.

- Net Stable Funding Requirement (NSFR): Dette mål vedrører bankernes finansieringsstruktur. Ratioen angiver mængden af langsigtede og stabile finansieringskilder, som et pengeinstitut anvender, relativt til likviditetsprofilen for de aktiver, som instituttet finansierer, og de potentielle likviditetstræk, der måtte opstå fra off-balance sheet-tilsagn og forpligtelser (garantier). Målet fastsætter et minimumsniveau af stabil finansiering, som pengeinstituttet skal holde. Den stabile finansiering er defineret som finansiering, der må forventes at være stabil over en etårig tidshorisont.⁵³ NSFR udregnes som vist i ligning 5:

Ligning 5: Net Stable Funding Requirement

$$NSFR = \frac{\text{Tilgængelig stabil funding (passiver)}}{\text{Krævet stabil funding (aktiver)}}$$

⁵² djoef.dk

⁵³ Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 1. kvartal 2010

NSFR skal være mindst 100 %. I tælleren indgår kernekapital og supplerende kapital samt obligationer med en løbetid på mere end 1 år. Indlån indgår også i tælleren – dog med haircut alt efter om det er kerneindlån eller engrosfunding og alt efter løbetiden. I nævneren indgår udlån, der vægtes efter løbetiden. Nøgletallet bliver introduceret i 2018.

14. Analyse af likviditeten i Sydbank og Totalbanken

Ifølge Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter må man forudsætte, at banker med en lille solvensoverdækning vil have sværere ved at skaffe ny likviditet i en stresset situation. Kapitalforholdene er analyseret ovenfor. Derudover vil udlån i forhold til indlån og pengeinstitutters udlåns gearing (udlån i forhold til egenkapital) have betydning for prisen på likviditet. Derfor tager analysen udgangspunkt i disse 2 nøgletal. Stabiliteten i Sydbanks og Totalbankens funding vurderes og analysen afsluttes med en beregning på, hvor meget Sydbank og Totalbanken gennemsnitligt har betalt for kapitalen.

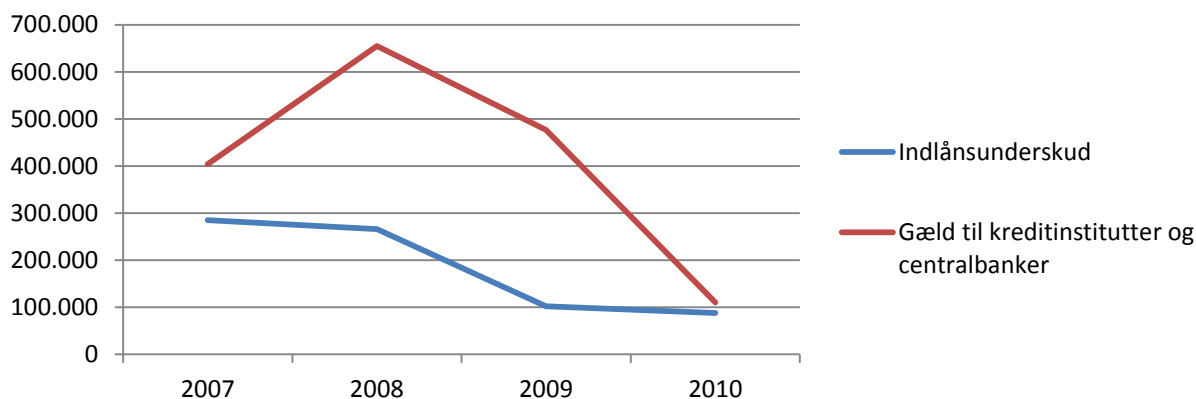
14.1 Indlånsunderskud

Indlånsunderskuddet er en indikator for, i hvilken udstrækning bankerne har behov for at hente finansiering ved låntagning på de finansielle markeder eller hos andre kreditinstitutter. I figur 29 ses indlånsunderskuddet samt gæld til kreditinstitutter og centralbanker i Totalbanken. Det fremgår af figuren, at indlånsunderskuddet er formindsket væsentligt, så det ved udgangen af 2010 udgør godt 87,5 mio. kr. I samme periode er finansieringen på de finansielle markeder aftaget således, at Totalbanken ikke er så afhængig af denne finansiering. Indlånsunderskuddet er dog fortsat større end gennemsnittet ved gruppe 3 pengeinstitutter.⁵⁴ Den faldende gæld til kreditinstitutter og centralbanker skyldes formentlig også bankpakke II-midlerne, samt at Totalbanken under den individuelle statsgaranti har foretaget en obligationsudstedelse på 500 mio. kr.⁵⁵

⁵⁴ finansstilsynet.dk 4

⁵⁵ totalbanken.dk

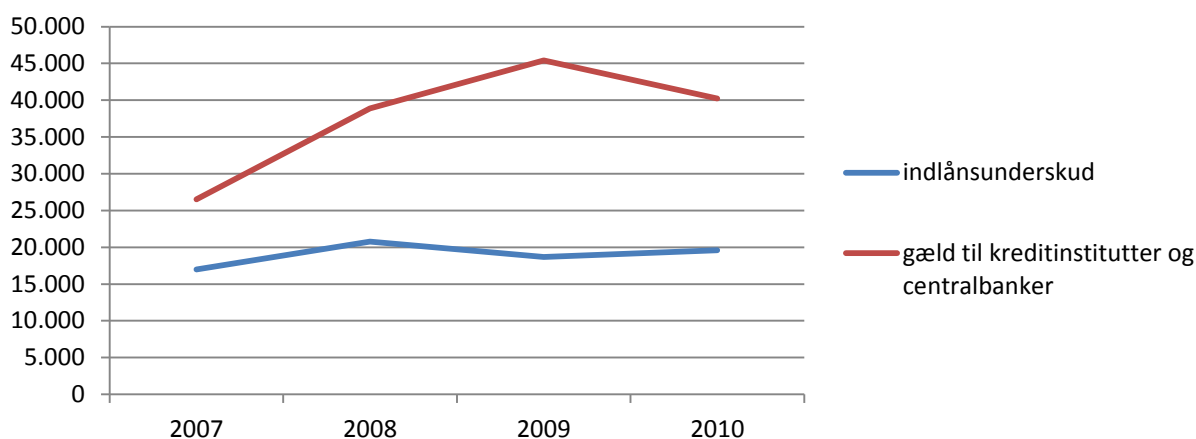
Figur 29: Indlånsunderskud og gæld til kreditinstitutter og centralbanker i Totalbanken i tkr.



Kilde: Egen tilvirkning

Udviklingen i indlånsunderskuddet i Sydbank er vist i figur 30.

Figur 30: Indlånsunderskud og gæld til kreditinstitutter og centralbanker i Sydbank i mio. kr.



Kilde: Egen tilvirkning

I august 2010 har Sydbank optaget et obligationslån på 1 mia. euro på det internationale marked. Lånet er optaget uden statsgaranti og viser således, at det har været muligt for banken at skaffe funding til den rigtige pris uden statsgaranti i en periode, hvor andre, især mindre banker, har haft svært ved det.⁵⁶

Sydbank havde ved udgangen af 2010 et indlånsunderskud på 19,5 mia. kr. Et indlånsunderskud kan imidlertid være udtryk for, at et institut ved at benytte sig af stabil og langsigtet finansiering på de finansielle markeder kan diversificere finansieringsbasen. Om det reducerer risikoen for likviditetsproblemer, afhænger af de specifikke karakteristika ved finansieringen. Derfor vurderes stabiliteten i fundingen i det følgende.

⁵⁶ Sydbanks årsrapport 2010 s. 12

14.2 Stabilitet i fundingen

I perioder med reducerede lånemuligheder vil fundingen med lavest stabilitet typisk blive reduceret først. Kendskab til sammensætningen af fundingen er derfor vigtig. Opstillingen af bankernes balance er struktureret efter stabiliteten i den enkelte fundingkilde. I tabel 9 vises stabiliteten i henholdsvis Sydbanks og Totalbankens funding baseret på 2010 regnskaberne.

Tabel 9: Stabilitet i fundingen

Fundingkilde	Stabilitetsgrad	Totalbanken		Sydbank	
		Beløb i tkr.	%	Beløb i mio. kr.	%
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1	110.748	4	40.250	32
Indlån	2	1.937.242	63	64.161	50
Udstedte obligationer	1-3	502.914	16	11.242	9
Efterstillede kapitalindskud	3	168.165	6	2.329	2
Egenkapital	4	337.277	11	9.554	7
I alt	-	3.056.346	100	127.536	100
1. Lav stabilitet 4. Høj stabilitet					

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Dansk Bankvæsen s. 272

Som det ses af tabellen arbejder Sydbank i langt højere grad end Totalbanken med obligationsudstedelser. Totalbankens relativt høje andel af udstedte obligationer er påvirket af én obligationsudstedelse på 500 mio. kr. under den individuelle statsgaranti. Obligationsudstedelser er normalt betinget af, at banken har fået en rating fra et anerkendt kreditvurderingsinstitut. Sydbank er af Moody's blevet tildelt ratingen A1 på lang gæld,⁵⁷ hvilket betyder, at udstedelserne er solide og kan betragtes som værende af bedre kvalitet.⁵⁸ Totalbanken er ikke ratet og har derfor ikke adgang til dette marked.

I regnskaberne er fundingposterne nærmere specificeret, og man kan således vurdere forholdet mellem løbetiden på udlånet og fundingen. I figur 31 er gappet mellem løbetiden på funding og udlån vist for både Sydbank og Totalbanken på baggrund af 2010 regnskaberne.⁵⁹ Figuren viser gappet i % af den samlede funding for at kunne sammenligne stabiliteten. En positiv procentsats er udtryk for, at der inden for løbetidsgrupperingen er en højere funding end udlån. Det er ens for begge banker, at der for udlån med løbetider over 5 år er underskud af funding, mens situationen er modsat ved anfordring. Dette er en normal struktur for en banks likviditet både pga. det store beløb i indlån, der er placeret på anfordring og pga., at bankerne forsøger at udnytte, at den korte rente ved en normal rentekurve er lavere end den

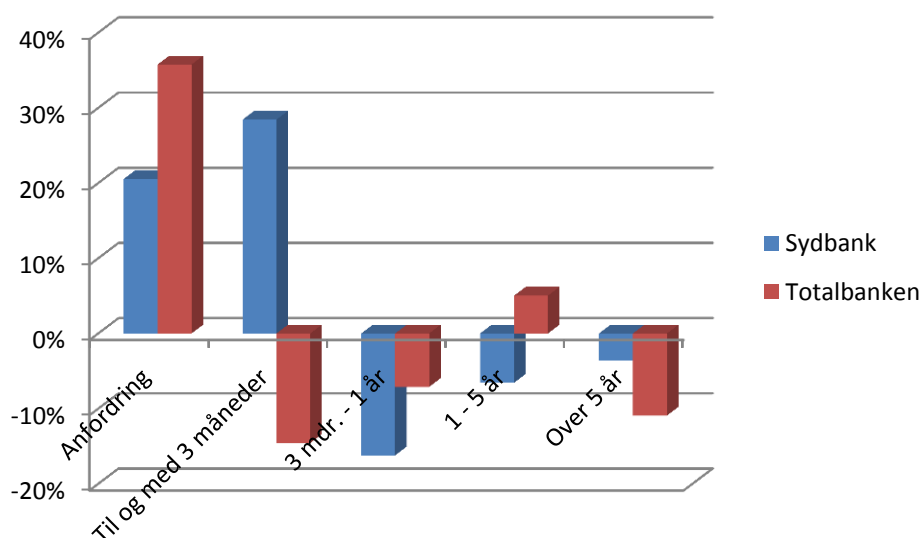
⁵⁷ sydbank.dk 2

⁵⁸ Se bilag 5

⁵⁹ Se bilag 6

lange rente. Banken kan dermed tjene penge på spændet mellem den korte og lange rente.⁶⁰ Jo større gap der er, jo større er likviditetsrisikoen.

Figur 31: Gap mellem løbetid og funding



Kilde: Egen tilvirkning

14.3 Udlåns gearing

Udlåns gearingen beregnes ved at sætte udlånet i forhold til egenkapitalen. Nøgletallet viser dermed, hvor velkonsolideret banken er i forhold til dens udlån. Gearingen for Sydbank og Totalbanken og deres sammenlignelige pengeinstitutter er angivet i tabel 10.

Tabel 10: Udlåns gearing

	2010 ⁶¹	2009	2008
Sydbank	7,6	8,2	11,6
Gennemsnit for gruppe 1	9,49	9,28	11,14
Totalbanken	6,0	6,3	6,1
Gennemsnit for gruppe 3	4,67	4,49	4,61

Kilde: Egen tilvirkning

Jo højere gearingen er, jo mere sårbar er banken overfor tab på låneporteføljen. I hele perioden ses det, at de store bankers gearing er markant højere end de små bankers, hvilket måske kan tilskrives, at der er lettere adgang til funding, samt at egenkapitalandelen typisk er mindre i et stort pengeinstitut, da det sænker finansieringsomkostningerne. Nedenfor ses der nærmere på finansieringsomkostningerne.

⁶⁰ Bessis (2010) s. 274

⁶¹ Gennemsnittet for gruppe 1 og 3 pengeinstitutter er baseret på 1. halvår 2010

14.4 Den gennemsnitlige pris på kapital

Som nævnt i afsnittet omkring sammensætningen af prisen på udlån er det vigtigt at tage højde for den pris, banken skal betale for at stille kapital til rådighed. Et udtryk for bankens fundingomkostninger er nøgletallet *weighted average cost of capital* (WACC). Jo lavere banken kan holde fundingomkostningerne, jo højere en indtjening har banken mulighed for at generere. Der er derfor foretaget en sammenligning mellem den pris henholdsvis Totalbanken og Sydbank gennemsnitligt har betalt for funding i 2010. Udregningen af WACC foretages som vist i ligning 6:

Ligning 6: Udregning af WACC

$$WACC = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

I ligning 6 er k_d omkostningen af de rentebærende passiver, T er skattesatsen, L er forholdet mellem passiver og aktiver og k_e er prisen/omkostningen på egenkapitalen. Første led i ligning 6 beregnes som vist i ligning 7:

Ligning 7: Udregning af første led i WACC

$$k_d(1 - T)L = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{passiver} - \text{egenkapital}} \cdot (1 - 0,25) \cdot \frac{\text{passiver} - \text{egenkapital}}{\text{samlede aktiver}}$$

I ligning 6 er k_e egenkapitalens omkostning og beregnes ud fra CAPM formelen i ligning 8, hvor den risikofrie rente r_f fastsættes til 4,00 %, den systematiske risiko, β , forudsættes at være 1 (for at kunne sammenligne WACC mellem de to banker) og det forventede markedsafkast, k_m , forudsættes at være 8 %.

Ligning 8: Udregning af egenkapitalens omkostning i WACC

$$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f) = 0,04 + 1(0,08 - 0,04) = 0,08$$

Udregningen af WACC er vist i bilag 7 og resultaterne er præsenteret i tabel 11.

Tabel 11: Sydbanks og Totalbankens WACC i %

	2010	2009	2008
Sydbank	1,04	1,62	2,72
Totalbanken	1,80	2,12	3,22

Kilde: Egen tilvirkning

Det ses af tabellen, at Sydbanks gennemsnitlige fundingomkostning i hele perioden er lavere end Totalbankens, hvilket understøtter ovenstående analyse om, at Sydbank har lettere adgang til likviditet. Det er derfor lettere for Sydbank at hente sin funding, hvor den er billigst.

Hvis der opstår konkurrence om prisen på indlån, skal de mindre pengeinstitutter være opmærksomme på, at det kan koste dem dyrt pga. den lavere diversificering af fundingstrukturen. Som det normalt er tilfældet, og som det i tabel 9 er vist også er gældende for Sydbank

og Totalbanken, så kommer den største procentdel af fundingen fra indlån i mindre pengeinstitutter. Hvis de små banker sætter rentesatserne på indlån op, vil det derfor ramme bankernes WACC. Det vil også påvirke de store bankers WACC, men i mindre grad, da deres funding er mere diversificeret.

15. Delkonklusion

Likviditet er vigtigt for pengeinstitutter. Det er hele udgangspunktet for at kunne drive forretningen. Overordnet set er der mulighed for at hente likviditet i både Danmark og udlandet. Som udgangspunkt kræver det en rating af pengeinstituttet for at få adgang til de internationale kapitalmarkeder. Da de fleste mindre banker ikke er ratede, må de finde al deres likviditet i Danmark. Det giver en mindre diversificeret fundingstruktur. I Danmark kan bankerne hente likviditet i Nationalbanken mod at stille sikkerhed i sikre værdipapirer. Under finanskrisen har Nationalbanken haft udvidet belåningsgrundlaget for at sikre adgangen til likviditet. Likviditeten kan også skabes gennem indlån. Normalt henter mindre banker den største del af likviditeten gennem indlån.

Da likviditet er et så vigtigt område i bankdriften, er det også nødvendigt at være meget opmærksom på de risici, som skævheder i likviditeten kan skabe. Ofte ses det, at banker låner langt (lang løbetid på udlån) og finansierer sig kort (kort løbetid på funding) for at udnytte at den korte rente typisk er lavere end den lange rente. Hvis der opstår problemer med at skaffe likviditet, kan denne finansieringsstruktur være farlig, da udlånene ikke kan nedbringes i samme takt som fundingen forsvinder.

Mange banker har foretaget obligationsudstedelser med individuel statsgaranti under bankpakke II. Når disse lån forfalder, er det nødvendigt at finde anden finansiering. Det kan blive svært for især mindre banker, der ikke har adgang til de internationale markeder og normalt ikke benytter sig af obligationsudstedelser.

Med de foreslåede Basel III-regler kommer der fornyet fokus på likviditetsrisikoen gennem introduktion af nye nøgletal, der skal overholdes.

Analysen af likviditeten i Sydbank og Totalbanken har afdækket følgende:

- Begge banker har indlånsunderskud og er dermed afhængige af anden funding end indlån.
- Totalbanken har foretaget obligationsudstedelse med individuel statsgaranti. Sydbank har i 2010 også foretaget en obligationsudstedelse, men har ikke haft behov for en statsgaranti.

- Sydbank har en mere diversificeret fundingstruktur end Totalbanken.
- På de længste løbetider har Sydbank et lavere løbetidsgap end Totalbanken.
- Sydbank har en højere udlåns gearing end Totalbanken.
- WACC er lavere i Sydbank end i Totalbanken.

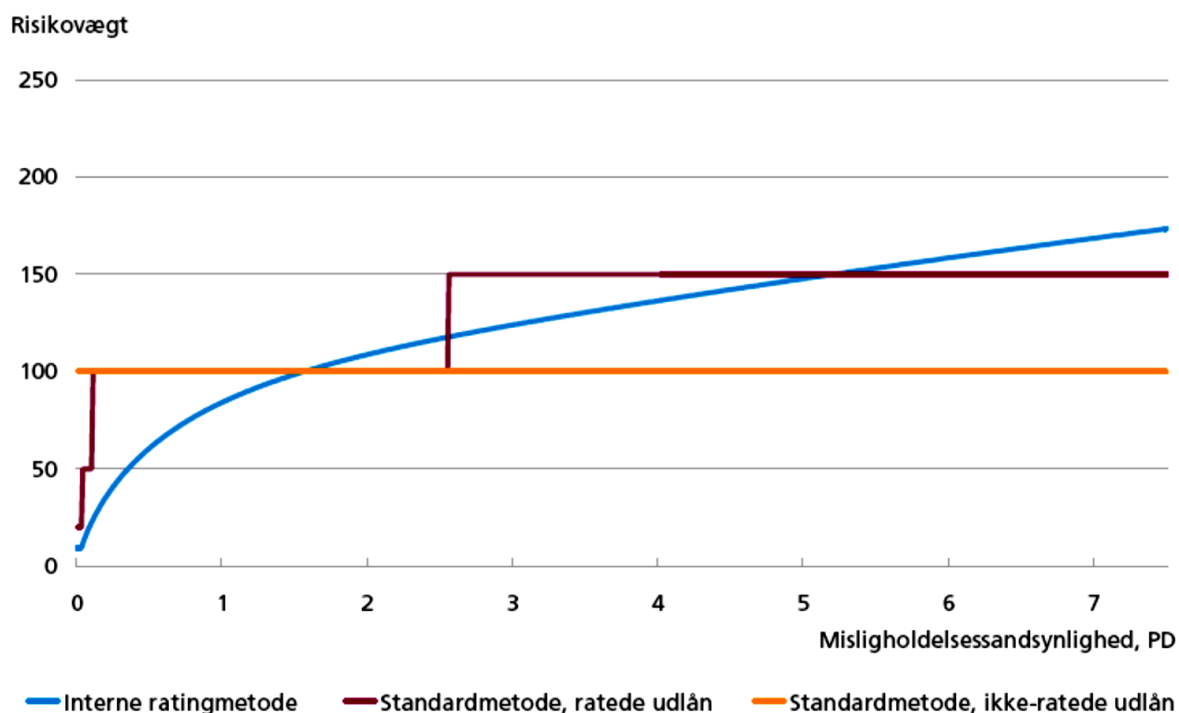
16. Prissætning af lån

I de foregående afsnit er teorien bag opgørelse af solvensen og likviditetens betydning for pengeinstitutter beskrevet, og der er foretaget en analyse af disse forhold med udgangspunkt i Totalbanken og Sydbank. I dette afsnit vil det blive analyseret, hvilke konsekvenser forskellige metoder til opgørelse af solvensen og forskellig adgang til likviditet har for prissætningen af lån.

Inden der foretages konkrete beregninger, skal det nævnes, at analysen på Sydbank og Totalbanken antages at være generelt gældende for henholdsvis store og mindre pengeinstitutter. Dette forekommer som en rimelig antagelse for så vidt angår kreditrisikoens betydning for solvensen jf. figur 32, der er udarbejdet af Nationalbanken⁶². Af denne figur kan den samme konklusion udledes, som der er vist under analysen ovenfor. Figuren viser, at det generelt kan antages, at udlån til gode kunder med lav sandsynlighed for konkurs vægter lavere under den interne ratingmetode end ved standardmetoden.

⁶² Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 1. kvartal 2005

Figur 32: Risikovægte for erhvervsudlån med den interne ratingmetode og standardmetoden



Kilde: Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 1. kvartal 2005

16.1 Basiskapitalforrentning

Basiskapitalforrentningen defineres som den indtjening et lån kan bidrage med i forhold til basiskapitalforbruget. Basiskapitalforrentningen udregnes som vist i ligning 9:

Ligning 9: Udregning af basiskapitalforrentning

$$\text{Basiskapitalforrentning} = \frac{\text{indtjening}}{\text{basiskapitalforbrug}}$$

Indtjeningen kan beregnes som vist i ligning 10:

Ligning 10: Udregning af indtjening

$$\text{Indtjening} = \text{lånets størrelse} \times (\text{kunderente} - \text{WACC})$$

Der regnes således med den gennemsnitlige vægtede pris for kapital, hvor det måske synes mere korrekt at regne med den marginale pris. Denne kendes dog ikke, hvorfor WACC giver det mest retvisende resultat.

Basiskapitalforbruget beregnes som vist i ligning 11:

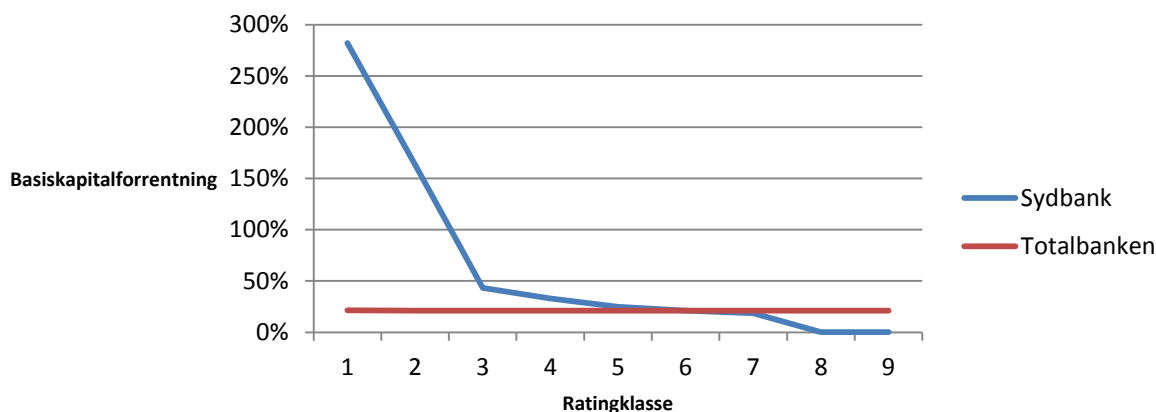
Ligning 11: Udregning af basiskapitalforbrug

$$\text{Basiskapitalforbrug} = \text{lånets størrelse} \times \text{risikovægt} \times \text{ønsket solvens}$$

Der skal således fastsættes et mål for solvensen, hvilket kan være forskelligt i de enkelte pengeinstitutter. I dette eksempel vil der blive regnet med et mål for solvensen på 15 %.

I bilag 8 er der lavet beregninger på basiskapitalforrentningen i de forskellige ratingklasser på et erhvervslån på 1 mio. kr., der i Totalbanken har en risikovægt på 100 %, mens lånet i Sydbank vægter forskelligt alt efter ratingklassen (se Sydbanks estimer i bilag 3). Der er regnet med en udlånsrente på 5 %.

Figur 33: Basiskapitalforrentning



Kilde: Egen tilvirkning

Af figur 33 fremgår det, at den bedste basiskapitalforrentning opnås i Sydbank på de bedste kunder. Det bedre resultat er både drevet af en lavere risikovægtning samt en lavere WACC. Hvis Totalbanken skulle opnå samme basiskapitalforrentning, skulle de på de bedste kunder forlange en højere udlånsrente, mens de på de dårligste kunder kunne forlange en lavere udlånsrente. Sammenhængen er vist i tabel 12.

Tabel 12: Udlånsrente i Totalbanken for at opnå samme basiskapitalforrentning som Sydbank

Ratingklasse	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Udlånsrente	44 %	26 %	8 %	7 %	6 %	5 %	5 %	2 %	2 %

Kilde: Egen tilvirkning

16.2 Udregning af rente

Lidt forenklet kan udlånsrenten, ved benyttelse af den interne model for opgørelse af kreditrisikoen, opgøres ved at summere prisen på solvenskapital, fremmedkapital, forventet tab og omkostninger.⁶³ Til brug for eksemplet er der regnet med et lån på 100 kr., der har en risikovægt på 100 %. Det forudsættes, at solvenskapitalen koster 10 %, da dette ca. var prisen for hybrid kernekapital gennem bankpakke II. Fremmedkapitalen forudsættes at koste 4 % (der regnes i dette tilfælde med den marginale pris, da WACC-beregningen viser en lavere gennemsnitlig pris for fremmedkapital. Den lave gennemsnitlige pris er bl.a. båret af, at der typisk er en meget lav rente på anfordringsindlån, men da både Totalbanken og Sydbank har

⁶³ Grosen (2010) s. 4

indlånsunderskud, kan et nyt udlån ikke finansieres med eksisterende indlån). Det forventede tab kan som vist i ligning 2 udregnes som $PD \times LGD \times EAD$. Den PD og LGD, der er anvendt i priskalkulationen, svarer til Sydbanks estimerer for en erhvervskunde i ratingklasse 5, mens EAD forventes at være 100 %. Omkostninger forudsættes at kunne fastsættes til 0,6 %. Priskalkulationen er vist i tabel 13.

Tabel 13: Priskalkulation

Solvenskapital: 8 á 10 %	0,80 %
Fremmedkapital: 92 á 4 %	3,68 %
Forventet tab: $PD \times LGD \times EAD = 1,7 \% \times 41,8 \% \times 100 \%$	0,71 %
Omkostninger	0,6 %
I alt	5,79 %

Kilde: Egen tilvirkning

Priskalkulationen er dermed afhængig af den enkelte låntagers rating. Ved en bedre rating reduceres virksomhedens lånerente gennem priskomponenterne solvenskapital, fremmedkapital og forventet tab. Udregningen af udlånsrenten ved de forskellige ratingklasser er foretaget i bilag 9. I tabel 14 er resultatet vist. For at kunne sammenligne resultaterne mellem en priskalkulation i Sydbank og Totalbanken er det forudsat, at Totalbanken har et forventet tab, der svarer til det, man har estimeret i Sydbank. Forskellen i beregningen er, at hvor renten i Sydbank er afhængig af risikovægten, vil denne i Totalbanken være konstant på 100 % for erhvervskunder og 75 % for privatkunder. Priskomponenterne solvenskapital og fremmedkapital er i Totalbanken således ens i de forskellige ratingkategorier.

Tabel 14: Priskalkulation afhængig af ratingklasse

Ratingklasse	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Udlånsrente erhverv									
IRB	4,65	4,69	5,01	5,29	5,76	6,49	7,16	7,71	9,93
Std.metode	5,09	5,10	5,23	5,43	5,79	6,44	7,04	7,54	9,60
Udlånsrente privat									
IRB	4,64	4,72	4,97	5,45	6,03	6,79	7,79	8,64	12,31
Std.metode	4,96	5,01	5,16	5,51	5,98	6,65	7,55	8,33	11,72

Kilde: Egen tilvirkning

Det er således vist, at når banken anvender de avancerede metoder til opgørelse af kreditrisikoen, kan der fastsættes lavere rentesatser til de bedste kunder, end der kan i de banker, der benytter standardmetoden, og samtidig opnås den samme indtjening på udlånet. Der er flere mere avancerede beregninger, der kommer til samme resultat.⁶⁴ I beregningerne i bilag 9 er der ikke taget højde for, at kapitalfremskaffelsen formentlig er billigere i større banker og

⁶⁴ Se fx Christensen (2005) s. 308-309 – Andersen og Grosen (2005) s. 13 – Ruthenberg og Landskroner (2008)

således påvirker priskomponenten fremmedkapital. Det reelle resultatet kan derfor indeholde en større forskel mellem udlånsrenterne i store og små banker end den forskel, der er angivet i tabel 14.

17. SWOT-analyse

For at svare på første del af problemformuleringen har jeg valgt at opstille en swot-analyse over det at være et stort pengeinstitut i forhold til et mindre. SWOT-analysen vil samtidig fungere som en opsamling på de analyser, der er foretaget ovenfor.

En swot-analyse anvendes typisk til at få et overblik over en virksomheds stærke og svage sider (internt) samt muligheder og trusler (eksternt). Dette giver et godt overblik over virksomhedens strategiske situation. SWOT-analysen bruges i denne sammenhæng ikke på et enkelt pengeinstitut, men bredes ud til at kunne dække overordnede betragtninger. Hovedpunkterne i analysen er vist i figur 34, og punkterne er forklaret nedenfor.

Figur 34: SWOT-analyse



Kilde: Egen tilvirkning

17. 1 Ad styrker

I kraft af store bankers større organisation er der bedre muligheder for at tiltrække, oparbejde og bevare kompetencer. Dette kan fx gøre sig gældende ved udarbejdelse af modeller, der kan bruges i forbindelse med godkendelse til avanceret bank og dermed udnyttelse af de fordele, der er ved at anvende en intern ratingbaseret metode til opgørelse af kreditrisikoen.

I analysen af WACC er det vist, at Sydbank har lavere gennemsnitlige finansieringsomkostninger end Totalbanken. I bilag 7 er der udvalgt 3 andre store banker (gruppe 1 og 2) og 3 mindre pengeinstitutter (gruppe 3), og deres WACC er udregnet. På baggrund heraf er der givet en formodning om, at det generelt er gældende, at store banker har en lavere WACC end mindre pengeinstitutter. Der er dermed grundlag for bedre indtjening eller fastsættelse af lavere udlånsrenter.

I analysen af kapitalforholdene er det vist, at banker, der anvender IRB til opgørelse af kreditrisikoen, har lavere risikovægte på deres udlån til de bedste kunder. Det vil derfor, både pga. de lavere risikovægte og de lavere finansieringsomkostninger, teoretisk være muligt at prise sig til gode kunder og ikke mindst prise sig fra de dårlige kunder.⁶⁵ Det giver avancerede banker, der anvender IRB, en konkurrencemæssig fordel.

17.2 Ad svagheder

Det er dyrt at udvikle de nødvendige modeller, der skal kvalificere bankerne som avancerede banker. Så dyrt at det er urealistisk, at små, danske banker vil kunne klare opgaven. Det betyder dog også, at de banker, der har udviklet modellerne og fået dem godkendt af Finanstilsynet, har investeret store summer heri. Punktet er placeret under svagheder i SWOT-analysen pga. udgiftens størrelse. Den gevinst, der gerne skulle fremkomme ved benyttelse af de avancerede modeller, skal ses som forrentning af den investering, der er foretaget. Hvis modellerne ikke giver de forventede konkurrencemæssige fordele, kan det påvirke banken negativt.

Store banker har normalt en højere gearing end mindre pengeinstitutter⁶⁶. De store banker kan forsvare en højere gearing, da lånene ikke vægter så meget. Store banker kan derfor låne mere ud og samtidig overholde solvensreglerne. Jo mere en bank er gearret, jo hårdere vil den imidlertid også blive ramt under perioder, hvor der opleves større tab på låneporteføljen.

En risikobaseret tilgang til kapitalkrav kan virke procyklisk og dermed have en forstærkende effekt på konjunkturudviklingen. I opgangsperioder, hvor risikoen for tab opfattes som begrænset vil minimumskapitalkravet have en tendens til at falde og omvendt vil kapitalkravet stige og kreditgivningen falde i nedgangsperioder, hvor risikoen opfattes som høj.⁶⁷ Det stiller store krav til, at ansatte i pengeinstitutter, der anvender avancerede metoder til opgørelse af kreditrisikoen er omstillingsparate. Man kan forestille sig, at der i disse banker bliver arbejdet mere dynamisk med kreditpolitikken og rentesatserne på nye udlån, end der gør i banker, der anvender standardmetoden.

⁶⁵ Andersen og Grosen (2005) s. 15

⁶⁶ finansstilsynet.dk 4

⁶⁷ Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2009

17.3 Ad muligheder

I forbindelse med implementering af de nye Basel III-regler kan det blive sværere for mindre pengeinstitutter, der normalt ikke benytter sig af obligationsudstedelser, at opretholde en tilfredsstillende likviditet. Mange pengeinstitutter har en relativ stor beholdning af realkreditobligationer, og hvis reglerne bliver vedtaget om, at realkreditobligationer ikke kan medregnes som kvalitetspapirer, vil likviditeten skulle øges på anden vis. Denne øvelse bliver sværere for mindre pengeinstitutter end for de store banker. De nye regler favoriserer dermed de store banker.⁶⁸

Især inden Amagerbankens konkurs herskede der en opfattelse af, at nogle banker var for store til at gå ned (too big to fail doktrinen). Når denne opfattelse medvirker til at gøre funding billigere for store banker, er der opnået en konkurrencefordel i forhold til mindre pengeinstitutter. Punktet er medtaget under muligheder, da banken ikke selv kan påvirke den generelle opfattelse af too big to fail.

17.4 Ad trusler

En systemisk vigtig bank er en bank, hvis konkurs vil få konsekvenser for det finansielle system og den økonomiske aktivitet pga. bankens størrelse og kompleksitet. Med de kommende Basel III-regler risikerer de systemisk vigtige banker at skulle reservere mere kapital til de uventede tab end andre banker. I Schweiz er de 2 storbanker UBS og Credit Suisse blevet pålagt at skulle holde kapital på 19 % af de risikovægtede aktiver.⁶⁹ I Sverige forventer det svenske finanstilsyn, at kravet til de største banker i løbet af få år vil være en solvens på minimum 15-16 % og en kernekapital ekskl. hybrid kernekapital på minimum 10-12 %.⁷⁰ Dette forhold vil isoleret set give de mindre pengeinstitutter en konkurrencemæssig fordel.

18. Udvikling og implementering af prisværktøj

Ovenfor er det vist, hvordan store banker har mulighed for at prise sig til gode kunder. Når der i dag fastsættes rentesatser på udlån i Sydbank, er det i høj grad op til den enkelte rådgiver at vurdere, hvilken rente kunden skal betale. Rådgiveren skal holde sig indenfor et bestemt rentespænd alt efter produktet, men banken har ikke værktøjer, der hjælper med at fastsætte renten ud fra kundens rating. For at sikre at Sydbank udnytter den økonomiske fordel ved at være en stor bank, foreslås det, at der udvikles og implementeres et prisværktøj, der kan hjæl-

⁶⁸ Finansforbundet.dk 3

⁶⁹ staff.cbs.dk

⁷⁰ jyskebank.dk

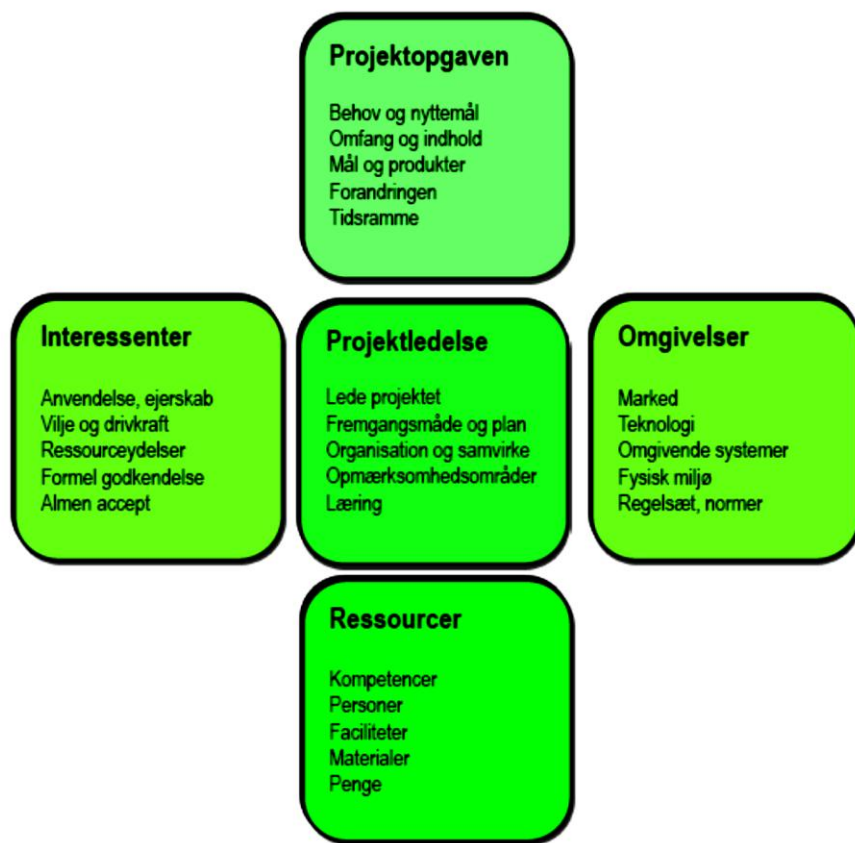
pe rådgiverne med at fastsætte priser på udlån, der er i overensstemmelse med de mål for indtjening, banken opstiller.

Nedenfor vil der blive givet en anbefaling til, hvordan arbejdet med udviklingen og implementeringen skal gribes an. Der er tale om en anbefaling på overordnet niveau, der kan bruges som udgangspunkt for arbejdet. En mere specifik plan kræver indgående kendskab til organisationens opbygning og kompetencer på de forskellige områder og vil først kunne laves i takt med, at arbejdet skrider frem. Det anbefales, at opgaven løses som et projekt, da følgende elementer i opgaven vurderes at være til stede:

- Klart og målbart resultat: Det er et konkret værktøj, der skal udvikles og resultatet kan måles ved, om værktøjet efter implementering anvendes af rådgiverne.
- Engangsupgave: Når først værktøjet er udviklet og implementeret, er det kun det daglige vedligehold og tilretning, der skal varetages.
- Tværgående ad hoc organisation: Da det vil være nødvendigt at inddrage kompetencer fra forskellige afdelinger i organisationen, er det en god idé at etablere en projektorganisation. Dette beskrives nærmere nedenfor.
- Komplex: For at udvikle værktøjet kræves der bl.a. indgående kendskab til, hvordan udlån risikovægtes i Sydbank (økonomisk matematik) og hvordan værktøjet præsenteres (design). Der er dermed behov for vidt forskellige kompetencer, og opgaven må karakteriseres som kompleks.

Der findes mange forskellige typer af projekter. Der kan dog udledes 5 elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af, og som er nødvendige for, at en opgave kan løses som et projekt. Disse 5 elementer er vist i 5x5 modellen. Modellen viser områderne: Projektopgaven, omgivelser, ressourcer, interessenter og projektledelse. Ved hvert område er der angivet 5 forhold, der er vigtige at fokusere på. De 5 områder præsenteres nedenfor og danner udgangspunkt for arbejdet med opgaven. 5x5 modellen egner sig til spiral-planlægning, hvilket vil sige, at man kan starte et hvilket som helst sted i modellen. De forskellige områder, der er vist i modellen, supplerer hinanden. Man kan derfor starte med løse idéer og forslag til de forskellige områder, og efterhånden som man får arbejdet sig rundt i modellen på kryds og tværs, er det muligt at lave idéerne mere detaljerede.

Figur 35: 5x5 modellen

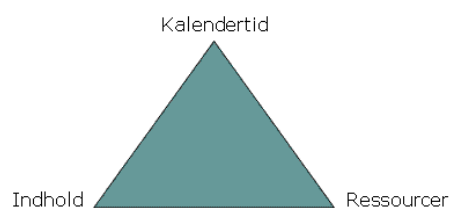


Kilde: Mikkelsen og Riis (2007) s. 32

19. Projektopgaven

Projektopgaven fastlægger udgangspunktet for, hvad der ønskes opnået. Der skal fokuseres på, hvilken nytte projektet vil tilføre interessenterne. Når der opstartes et projekt, er der vigtigt at få aftalegrundlaget på plads. Man må stille sig selv spørgsmål om, hvad opgavens omfang og indhold er, og hvad der ikke skal med i projektet. Et godt redskab til at få forståelse for mulighederne i projektet er projekttrekanten, der viser, at der skal være balance mellem de 3 områder: Indhold, kalendertid og ressourcer. Hvis det undervejs i projektet fx besluttet, at indholdet i projektet skal udvides, er det nødvendigt også at udvide enten kalendertid eller ressourcer. Projektopgaven vil sætte fokus på, hvilke krav der er til projektets løsning, og hvordan løsningen vil påvirke de nuværende arbejdsprocesser. Endelig vil projektopgaven være tidsmæssigt afgrænset, og der vil blive opsat deadlines, der skal overholdes under projektarbejdet.

Figur 36: Projekttrekanten



Kilde: Mikkelsen og Riis (2007) s. 56

19.1 Projektets mål

Formålet med en målformulering er at tydeliggøre, hvad der skal leveres hvornår i projektet. Målformuleringen er et centralt element i projektledelse, idet den bl.a. er grundlaget for projektplanen. For at gøre sine mål klart definerede er det en god idé at gøre dem SMART, hvilket vil sige, at målene skal være specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsfastsatte.

Projekttrekanten kan konkretiseres ved at holde fokus på projektets mission og nyttemål, produktmål og succeskriterier.

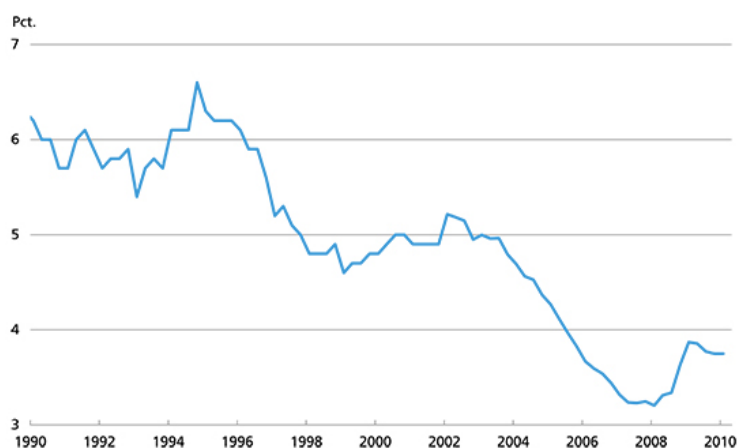
19.1.1 Mission og nyttemål

Nyttemål angiver den værdi, som projektet gerne skal skabe ud fra et erkendt behov. Nyttemålet kan findes ved at spørge, hvorfor projektet skal gennemføres.

Sydbank bør gennemføre projektet med udvikling og implementering af et prisværktøj af følgende årsager:

- Sikre at de konkurrencemæssige fordele i forhold til mindre pengeinstitutter udnyttes.
- Prise sig til gode kunder og prise sig fra svage kunder.
- Bevare rentemarginalen: I figur 37 er det vist, at rentemarginalen historisk er blevet udvidet under lavkonjunkturer for sektoren som helhed.⁷¹ Når renten begynder at stige igen, kan det psykologisk være svært for rådgiverne at følge med, da man vænner sig til et givet renteniveau. For at sikre at rentemarginalen bevares på nye udlån, kan et prisværktøj hjælpe rådgiveren med ikke kun at basere prisgivning på subjektive forhold.

Figur 37: Rentemarginal



Kilde: Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 2. kvartal 2010

⁷¹ Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 2. kvartal 2010

19.1.2 Produktmål

Produktmål udtrykker de konkrete krav til projektets produkt i form af egenskaber og funktioner. Et billede af de ønskede funktioner og egenskaber ved projektets produkt kan findes ved at spørge, hvad der skal laves, og hvordan projektet skal gennemføres.

Det forudsættes, at direktionen i Sydbank har besluttet, at der skal udvikles et værktøj, der ud fra kundens rating, produkt og den stillede sikkerhed kan generere en rentesats eller et mindre spænd indenfor hvilket, rådgiveren kan fastsætte rentesatsen.

19.1.3 Succeskriterier

Succeskriterier skal ses ud fra interessenterne forventning. Interessenterne kan have forskellige holdninger til, hvornår projektet er en succes, så det er vigtigt at få lavet en god interessentanalyse. Succeskriterierne forudsættes at være følgende:

- Fastholdelse af rentemarginal på nye udlån under stigende renteniveau
- Flere gode kunder i banken
- Bedre kreditbonitet
- Færre nedskrivninger
- Bedre indtjening
- Godt værktøj for rådgiverne til prisdialogen med kunderne

Efter gennemgangen af målformuleringen kunne et SMART-mål være: ½ år efter implementering af værktøjet skal det, via udtræk på nye kunder, kunne dokumenteres, at der primært tages nye kunder ind med en god rating og at udlånsrenterne fastsættes indenfor det rentespænd, prisværktøjet præsenterer rådgiveren for.

19.2 Projektets planlægning og milepæle

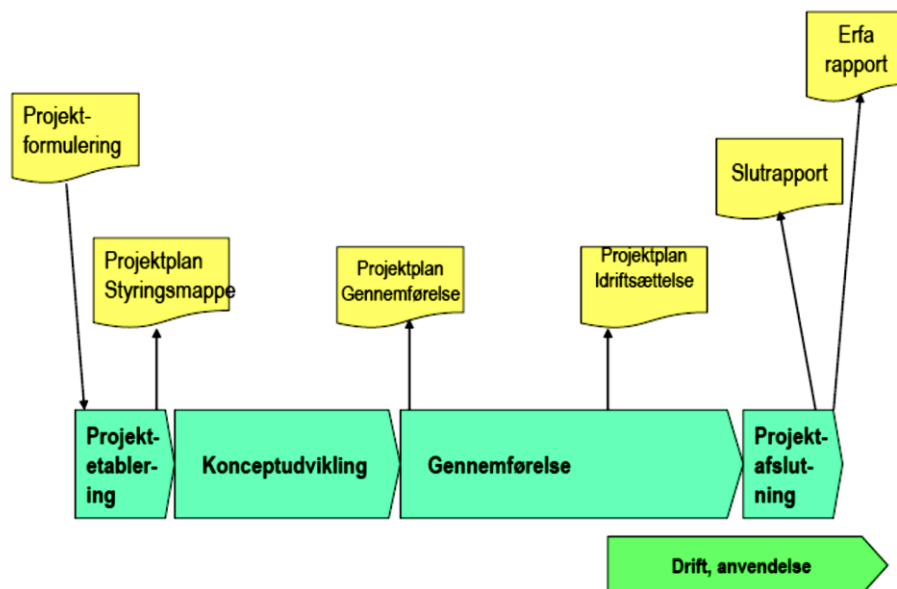
Planlægning af et projekt kan foregå på 2 niveauer:

- Helhedsplanlægning: Projektet formes og afgrænses og dets nyttemål og senere produktmål præciseres. Det er også under helhedsplanlægningen, at fremgangsmåde, struktur, organisering, kommunikation, ressourcer og økonomi tilrettelægges – dels for hele projektforløbet, dels for den næste fase.
- Detaljeret planlægning: Her planlægges de ugentlige og daglige opgaver, og der følges op på projektet.

Figur 38 viser de forskellige faser, et projekt skal gennemløbe. Helhedsplanlægningen foregår ved den indledende formning og etablering af projektet samt ved påbegyndelse af hver fase i

projektforløbet. Da projektet formentlig vil ændre sig undervejs, er det en god idé at starte med planlægning på det overordnede niveau og derefter blive mere konkret løbende i projektet.

Figur 38: Planlægningspunkter i projektforløbet



Kilde: Mikkelsen og Riis (2007) s. 96

Projektformuleringen forudsættes nu at være på plads i Sydbank, da målene er fastsat. En overordnet plan for den resterende del af projektet kan gives ved en milepælsplan. Fordelen ved at opstille en milepælsplan er, at det sikrer en resultatorienteret plan og skaber et pres på fremdriften i projektet. Med en milepælsplan bliver der skabt en naturlig rytme for hele projektet og planen stimulerer deltagerne i projektet til at nå milepælende. Sammen med milepælsplanen er det derfor naturligt også at lave en tidsplan. Milepælsplanen skal udarbejdes i projektgruppen for at skabe kvalitet og accept. En milepælsplan, der alene er udarbejdet af projektlederen kan være forkert, og der er risiko for, at ingen i projektorganisationen føler sig forpligtet overfor planen.

Milepælsplanen for projektet med udvikling og implementering af prisværktøjet er vist i bilag 10.

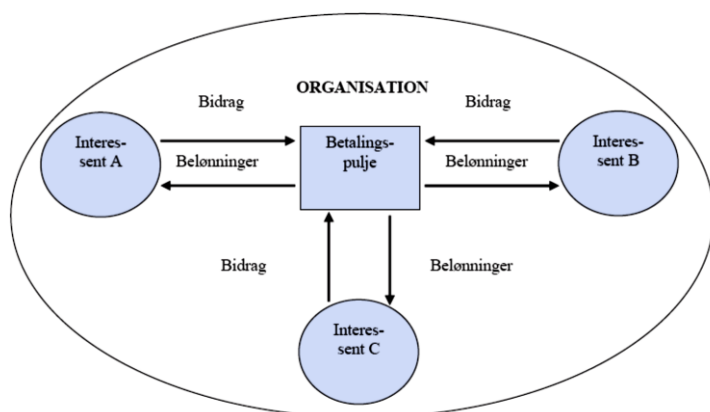
20. Interessenter

Generelt må man antage, at der er flere forskellige interessenter, der vil kunne deltage i og påvirke en organisation. Disse interessenter kan blandt andet identificeres i interessentmodellen. Modellen kan opdeles i eksterne interessenter, der ikke direkte er involveret i virksomhedens drift, og i interne interessenter, der bl.a. omfatter ansatte, ledelsen og ejerne (aktionærer-

ne). De forskellige interessenter kan have både sammenfaldende og modstridende interesser.⁷² Det er derfor altid vigtigt at lave en interessentanalyse som beskrevet nedenfor.

De enkelte interessenter skal gerne have en opfattelse af, at det, de modtager, er større end det, de yder, og at der således er balance mellem bidrag og modydelse. Dette er illustreret i figur 39.

Figur 39: Bidrags- belønningsmodellen



Kilde: Bakka og Fivelsdal (2010) s. 335

20.1 Interessentanalyse

Formålet med interessentanalysen er at identificere de interessenter, som har en interesse i projektet samt at fastlægge, hvordan de vigtigste interessenter skal håndteres. En interessentanalyse kan opbygges i følgende trin:

- Identifikation af interessenterne.
- Beskrivelse af interessenternes position i forhold til projektet: Hvilke forandringer vil projektets resultat medføre?
- Analyse af potentielle interessekonflikter og interessesammenfald.

En interessentanalyse skal opdateres løbende gennem projektet, fx ved faseovergange. Den kan ændre sig undervejs, da interessenterne kan ændre holdning til projektet, og den kan præciseres, således at den bliver mere relevant for de enkelte arbejdsopgaver. For at skabe forståelse for projektet samt omvende evt. negative interessenter kan det være en god idé at inddrage disse interessenter i projektet.

En foreløbig interessentanalyse i det foreslåede projekt i Sydbank er opstillet nedenfor. I projektgruppen skal interessentanalysen specificeres nærmere.

⁷² Bakka og Fivelsdal (2010) s. 19

Interessent	Forventninger, udbytte, succeskriterier	Betydning for projektet	Inddragelse i projektet Behov for påvirkning
Interne:			
Medarbejdere	Bidrag: Ændrede arbejdsmetoder og nye forretningsgange at forholde sig til. Selvstændigheden i arbejdet begrænses. Belønning: Værktøjet sikrer korrekt prisfastsættelse og indtjening i kundeporteføljen. Prisforhandlingen med kunderne bliver evt. lettere.	Uden medarbejdernes opbakning til det nye værktøj bliver succesen begrænset.	De rette kompetencer inddrages direkte i projektet. Udvalgte medarbejdere kan få opgaver i projektet for at de føler ejerskab overfor beslutningen – negative interessenter kan vendes til positive. Der er behov for grundig information især til lederne om, hvorfor værktøjet udvikles.
Aktionærer	Bidrag: Virksomheden skal afsætte penge og mandetimer til udvikling og implementering af værktøjet. Belønning: Hvis værktøjet bidrager til flere gode kunder og yderligere indtjening til banken, kan det betyde stigende aktiekurser.	Aktionærerne vil næppe påvirke processen, da der er tale om et almindeligt udviklingsprojekt i banken, der ikke ændrer bankens grundlæggende værdier.	Ej behov for inddragelse i projektet.
Eksterne:			
Kunder	Gode kunder får mulighed for at få stillet skarpere priser på udlån.	Kontrol af beregninger i prisværktøjet skulle gerne vise samme resultater som ovenstående analyse indikerer. Kunderne har dermed betydning for projektet, idet værktøjet kun skal implementeres, hvis det efter kontrollen vurderes, at værktøjet vil have en positiv effekt overfor kunderne og medføre højere indtjening til banken.	Ingen behov for inddragelse
Konkurrenter	Skulle gerne opleve at Sydbank bliver en svære modstander i kampen om de gode	Konkurrenterne har indirekte betydning for udviklingen af prisværktøjet, idet Syd-	Ingen inddragelse i projektet

	kunder.	bank i sine input i prisværktøjet må forholde sig til konkurrenternes mål for indtjening.	
--	---------	---	--

21. Omgivelser

Når der igangsættes nye projekter, er det vigtigt, at man forholder sig til, hvordan projektet kan bidrage til virksomhedens overordnede strategi.

I Sydbank arbejder man efter ”Den blå tråd”, der i sit 4. punkt siger, at banken skal være konkurrencedygtig. I ”Den blå tråd”, der er bankens holdningsmæssige virkegrundlag frem til 2012, har man et overordnet mål om, at banken skal vokse og vinde markedsandele – med særligt sigte på erhverv og formuende kunder.⁷³ Da det vurderes, at indførelsen af prisværktøjet vil bidrage til at tiltrække gode kunder, er projektet i fuld overensstemmelse med bankens strategi.

22. Ressourcer

Under dette punkt i projektplanlægningen skal det besluttes, hvor mange ressourcer, der skal bruges på projektet, for at der er balance i projekttrekanten. Det vil sige, at der skal laves et budget over det samlede timeforbrug i projektet. I forbindelse med estimeringen er det en god idé at forholde sig til usikkerheden i opgavetypen. Hvis der er stor usikkerhed, skal der indarbejdes en større buffer i tidsplanen. For løbende at kunne følge op på om budgettet overholdes er det vigtigt, at deltagerne i projektet registrerer deres timeforbrug.

Det skal samtidig vurderes, om de rette kompetencer er til rådighed i organisationen, eller det er nødvendigt at få hjælp af et konsulentfirma. Bemandingen af projektorganisationen beskrives nærmere nedenfor.

Er der yderligere omkostninger, der skal afholdes i forbindelse med projektet, skal der også laves et budget for dette.

I det foreslåede projekt i Sydbank forudsættes det, at det ikke er nødvendigt at få hjælp fra et konsulentfirma. I bilag 11 er der opstillet et budget over tidsforbruget fordelt på de enkelte faser frem mod hver milepæl. Når projektorganisationen er nedsat, kan rammen på timeforbruget specificeres yderligere på hver gruppe eller hver person. Budgettet over tidsforbruget er beregnet ved at tage en middelværdi af tidsforbruget ved henholdsvis den optimistiske, pessimistiske og 3 gange den realistiske situation. Det samlede tidsforbrug er dermed anslået

⁷³ Sydbank.dk 3

til 2.000 timer. Det kan herudover være en god idé at afsætte en buffer på fx 250 timer, som projektlederen kan råde over uden at skulle have det godkendt i styregruppen. Der udarbejdes ikke budget over øvrige udgifter, da hele prisværktøjet kan udvikles alene ved brug af mandetimer, og der vil alene være tale om begrænsede udgifter ud over løn i projektperioden.

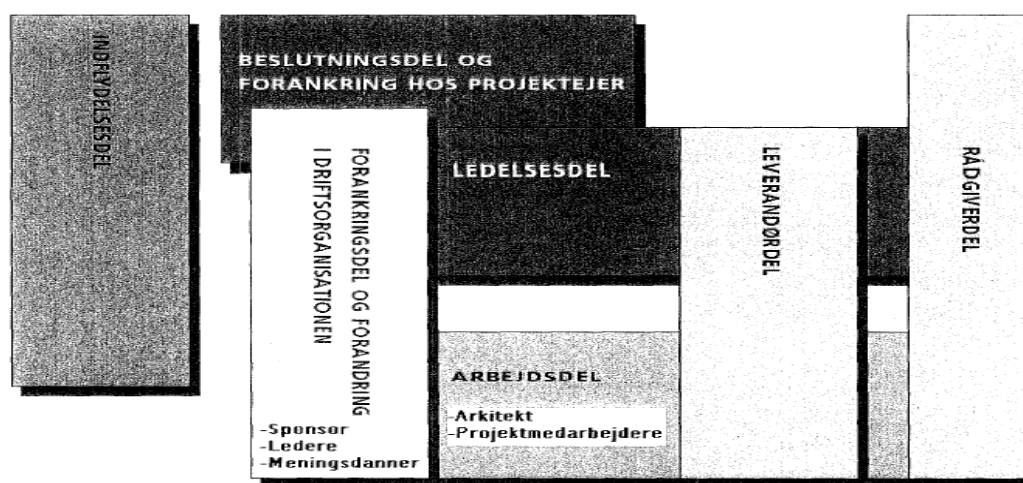
23. Projektledelse

Under punktet projektledelse vil det blive beskrevet, hvordan projektet organiseres og bemandes, hvilke risici der er ved projektet og hvordan styringen af projektet kan foretages.

23.1 Projektets organisering

Når der opstartes et projekt, er det generelt en god idé at oprette en projektorganisation, der har til formål at skabe en arbejdsdeling i projektet, så opgaver løses og beslutninger træffes mest effektivt. I projektorganisationen er der som vist i modellen i figur 40 behov for at få varetaget forskellige opgaver.

Figur 40: Projektorganisationens grundmønster



Kilde: Mikkelsen og Riis (2010) s. 105

Der bør tages stilling til organisationsopbygningen ved hver fase i projektet, således at det sikres, at projektorganisationen er sammensat ud fra, at folkene, der er tilknyttet projektet, kan løse de udfordringer, der forventes at kunne opstå i den pågældende fase.

Projektorganisationen skal bestå af en projektejer, der har det overordnede ansvar og beslutningsbeføjelse for etablering og gennemførelse af det enkelte projekt. Den projektansvarlige chef skal bane vejen for projektet og være dets sponser i virksomheden.

Der er desuden behov for at få varetaget den daglige ledelse af projektet. Projektlederens ansvar er at lede og styre projektet i mål inden for de givne tids- og ressourcemæssige rammer og med det aftalte indhold og den aftalte kvalitet.

Projektlederen kan ikke ændre i projektets aftalegrundlag uden først at få det godkendt i styregruppen. Styregruppen har ansvaret for projektets rammer, fremdrift og succes. Styregruppens opgaver er bl.a. at sikre sammenhæng mellem projektets samlede ressourcer og projektets mål, tidsplaner, økonomi, kvalitet m.m. I styregruppen vil man normalt have de folk, der har kompetence til at træffe beslutninger indenfor de områder, projektet arbejder med. Det vil sædvanligvis være chefer for de afdelinger, der er aftagere af projektresultatet eller som besidder vigtige kompetencer for projektet. Den projektansvarlige chef er formand i styregruppen. Styregruppen kan siges at være forandringsledere i driftsorganisationen.

Det er desuden nødvendigt at koble nogle arbejdsgrupper på projektet. Dels for at bidrage med faglig viden – som det ikke er sikkert projektlederen selv har – og dels for at sikre forankring af projektet i organisationen efterfølgende. Det er projektlederens opgave at skitsere, hvilke kompetencer, der er nødvendige i arbejdsgrupperne. Lederne af de enkelte afdelinger udpeger herefter selv de personer, der kan frigives fra de daglige opgaver. Det er desuden vigtigt, at der ikke kun er fokus på de faglige kompetencer, men at arbejdsgrupperne også sammensættes, så samarbejdet i gruppen er bedst muligt. I de fleste projekter må kredsen af projektmedarbejdere ændres fra fase til fase, fordi der er behov for en række forskellige kompetencer i projektets løb. Det må derfor løbende vurderes, om de rette kompetencer er til stede i projektorganisationen. I konceptfasen er der typisk behov for medarbejdere, der kan se helheder og som er kreative og innovative, som kan beskrive og visualisere fremtidssituationer og som kan afprøve idéer. I realiseringsfasen er der brug for medarbejdere, som kan analysere og detaljere, som kan konstruere og bygge, som kan dokumentere, som kan afprøve løsninger og som har blik for detaljernes nødvendighed. Ved idriftsættelse og ibrugtagning er der brug for medarbejdere, som kan iværksætte, uddanne og træne, løse problemer og holde tingene i gang trods driftsproblemer. Da der vil gå viden tabt ved skift af medarbejdere i projektgruppen, samt at nye folk i gruppen evt. vil løse opgaverne på en ny måde, bør nøglepersoner være gennemgående i hele forløbet for at fastholde udviklingsidéerne og sigtet.⁷⁴

I projektet i Sydbank er der behov for en projektejer. Det kunne være et medlem af bankens direktion. Styregruppen forventes at skulle bestå af projektejeren, projektlederen, lederne af kredit, økonomi og IT, da man her finder de kompetencer, der er nødvendige for at udvikle

⁷⁴ Mikkelsen og Riis (2010) s. 119-124

prismærktøj. Kredit skal medvirke som den part, der har erfaringerne med kundesagerne og kan vurdere de konsekvenser prismærktøj har for priserne på udlån. Økonomi medvirker ved at udvikle de nødvendige beregningsmodeller i værktøjet og IT designer brugergrænsefladen. Der vil blive koblet en arbejdsgruppe på hvert af områderne i projektorganisationen. Herudover kan der etableres forskellige testgrupper, der kan bestå af vigtige interessenter – fx kunderådgivere. Den samlede projektorganisation er vist i bilag 12.

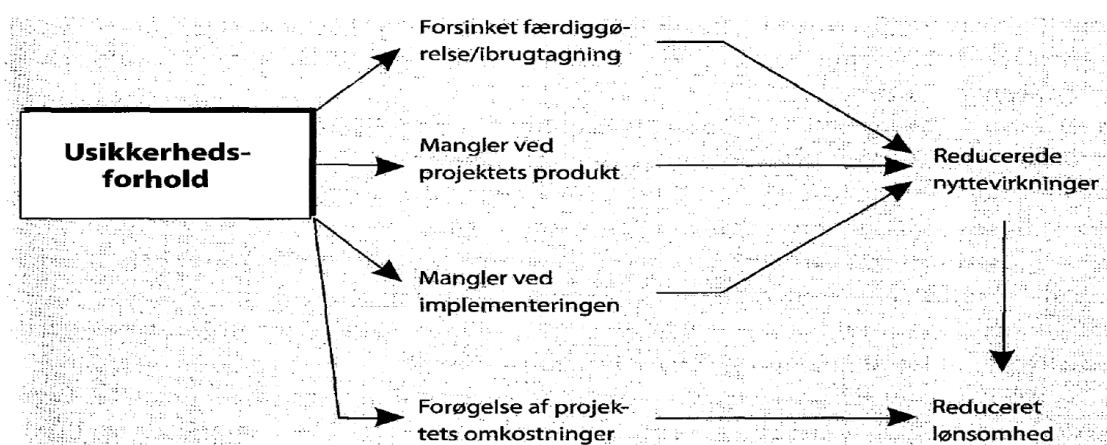
23.2 Projektets usikkerhed

En risiko kan defineres som et potentielt problem, som vil optræde med en vis sandsynlighed og have en vis konsekvens. Der er risici forbundet med alle projekter. De er ikke til at undgå, men der er flere tiltag, som kan hjælpe til at styre risici, således at de ikke bliver ubehagelige overraskelser. Det skal dog nævnes, at usikkerhed også kan være i positiv form af potentielle muligheder, som projektet evt. kan udnytte.

I et projekt vil der både være forudsigelige usikkerheder og uforudsigelige hændelser. En usikkerhed kan komme fra enten handlingsusikkerhed eller betingelsesusikkerhed. Handlingsusikkerhed har relation internt til et ufuldstændigt grundlag for planlægning, en utilstrækkelig viden om virkningen af handlinger, mangelfuld kompetence og den kan føre til forkert løsningsvalg. Betingelsesusikkerheden vedrører eksterne forhold som fx omprioritering af projekter.

Hvis et projekts usikkerhedsforhold fører til forsinket ibrugtagning, mangler ved løsningen eller mangler ved implementeringen vil det som modellen viser i figur 41 føre til reducerede nyttevirkninger og i sidste ende til en reduceret lønsomhed. Hvis projektets usikkerhed fører til forøgede omkostninger, vil det også medføre en reduceret lønsomhed.

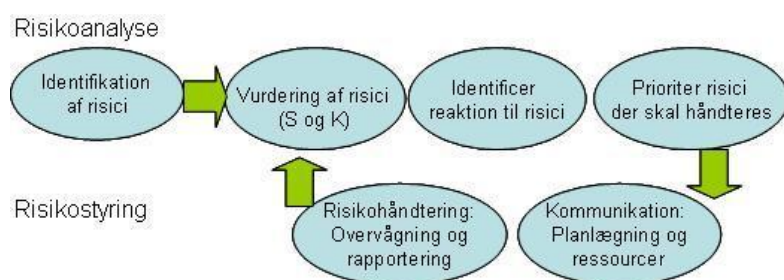
Figur 41: Virkningen af risici



Kilde: Mikkelsen og Riis (2010) s. 63

For at sikre sig mod en reduceret lønsomhed er det nødvendigt at lave en risikoanalyse. Det vil sige, at man forsøger at forudse, hvilke risici der kan dukke op og iværksætte aktiviteter, der reducerer eller eliminerer sandsynligheden og/eller konsekvensen. Det er vigtigt, at hele projektgruppen hjælper med at identificere risici og vurdere sandsynlighed og konsekvens for den enkelte risiko. Risikoanalysen vil bl.a. vise, om der er opgaver, der skal løses før andre for at minimere risici, og om der skal være luft omkring nogle aktiviteter, hvor der er høj sandsynlighed for, at risikoen indtræffer, og hvor det vil have stor konsekvens. Man kan fx arbejde med risikoanalysen ud fra modellerne vist i figur 42 og 43

Figur 42: Model for risikoanalyse



Kilde: Udarbejdet af Jyske Bank

Figur 43: Sortering af usikkerheder

Sandsynlighed	Stor	Forebyg for at reducere sandsynlighed	Forebyg for at reducere sandsynlighed Plan B	Forebyg for at reducere både sandsynlighed og virkning
	Nogen	Negligér	Forebyg for at afbøde virkning	Forebyg for at afbøde virkning Plan B
	Lille	Negligér	Negligér	Plan B
		Ringe	Alvorlig	Katastrofal
		Virkning		

Kilde: Mikkelsen og Riis (2010) s. 379

Når de forskellige risici er identificeret, kan man arbejde med en kvalitetssikringsplan (hvordan undgår man, at risikoen indtræffer?) og en plan B (hvad kan man gøre anderledes, hvis risikoen indtræffer?).

I Bilag 13 er der opstillet en foreløbig risikoanalyse for projektet i Sydbank. Risikoanalysen er bygget op omkring milepælene og vil skulle specificeres yderligere løbende under projektarbejdet.

23.3 Styring af projektet

Generelt kan styring af et projekt ses som summen af planlægning, opfølgning og fornøden korrektion.

- Planlægning af projektforløbet er beskrevet ovenfor og i de tilhørende bilag.
- Opfølgning beskrives nærmere nedenfor og i bilag 14
- Fornøden korrektion: Når der følges op, kan det føre til konstatering af afvigelser fra mål og plan – både skete afvigelser og forventede kommende afvigelser. Den gode styring er at reagere i tide og at træffe fornuftige beslutninger. Reaktionen på afvigelser må føre til ændringer i fremgangsmåden. Aftalegrundlaget (projekttrikanten) skal evt. korrigeres, så der igen kommer balance. Styregruppen skal godkende større ændringer i projektet

Opfølgning på projektet kan omfatte flere forhold. Nedenfor er givet 6 eksempler på forhold, der kan følges op på.

- Fundamentet: Er de ydre forudsætninger for projektet, dets mål og dets betydning fortsat til stede?
- Præstationen: Er de præsterede resultater tilfredsstillende? Er SMART målene opfyldt? Kvalitetsstyringsaktiviteten dokumenteres i form af dokumenter vedr. udført kontrol og resultatet heraf.
- Interessenternes tilfredshed: Opfølgning herpå kan laves ved løbende at ajourføre interessentanalysen.
- Fremdriften: Følges tidsplanen? Fremdriften kan måles ved både at forholde sig til, hvordan tidsplanen er fulgt indtil videre, og hvordan udsigten er til at overholde slutterminen.

Det er normalt den fremadrettede opfølgning, der er vigtigst at koncentrere sig om, da den er sværest at måle på. Der kan benyttes følgende metoder til opfølgningen – ofte kan de anvendes i kombination med hinanden:

- Færdiggjort arbejde: Arbejdsmængden kan udtrykkes kvantitativt. Hvor stor en del af delopgaverne er udført ud af den totale mængde delopgaver, der skal udføres?
- Værdisat milepæl: Aktiviteten opdeles i mindre arbejdsstrin, der hver kan tildeles en præstationsværdi. Summen af de enkelte præstationsværdier skal være 100.
- Procent færdiggjort: Det færdiggjorte eller resterende arbejde udtrykkes i procent. Metoden kan især være vanskelig at styre, da man typisk har tendens til at

være for positiv, eller man tager ikke højde for, at arbejdsmængden ikke er ligelig fordelt i hele perioden.

- Indsats og skønnet restindsats: Arbejdstiden på opgaven registreres løbende. På stadetidspunktet skønnes den fornødne ressourceindsats til færdiggørelsen. Stadet udtrykkes som faktisk indsats i % af den totale forventede indsats.

Det er projektlederens opgave løbende at følge op på projektets status.⁷⁵

I bilag 14 har jeg givet et eksempel på, hvordan opfølgningen konkret kan foretages i projektet i Sydbank.

24. Afrunding på projektet

Da der under projektforløbet er mange bolde i luften, er det nødvendigt med et værktøj til at holde fokus på opgaverne. Det samlede overblik kan gives i projektplanen, der for så vidt angår Sydbanks projekt er præsenteret i bilag 15. I projektplanen kan tidsforbruget specificeres nærmere på de enkelte områder, og det er i planen vist, hvem der deltager i processen.

Når projektet er afsluttet opløses projektorganisationen igen og den daglige drift af værktøjet vil blive varetaget af en afdeling.

Der er hermed arbejdet struktureret med udvikling og implementering af prisværktøjet.

25. Delkonklusion

Det er foreslået, at Sydbank udvikler et værktøj, der kan hjælpe med at fastsætte de korrekte priser på udlån til kunderne. Jeg anbefaler, at Sydbank arbejder med udviklingen og implementeringen som et projekt. Der tages udgangspunkt i 5x5 modellen og med baggrund i denne model er projektopgaven, projektets interessenter, omgivelser og ressourcer beskrevet. Projektledelsen er desuden behandlet. Der er lavet en projektplan, der konkret beskriver, hvordan der kan arbejdes med de enkelte områder.

26. Konklusion

Udarbejdelsen af dette speciale har skabt et billede af, i hvilket omfang store banker har konkurrencemæssige fordele i forhold til mindre pengeinstitutter med hensyn til prisen på udlån. Der er samtidig skabt et overblik over, hvordan fremgangsmåden kunne være ved udarbejdelse og implementering af et prisværktøj.

⁷⁵ Mikkelsen og Riis (2010) s. 204-206

Problemformuleringen, der besvares i dette afsnit, lød som følgende: *I hvilket omfang opnår store pengeinstitutter konkurrencemæssige fordele i forhold til mindre pengeinstitutter med hensyn til valg af metode til opgørelse af kreditrisikoen og med hensyn til adgangen til likviditet? Hvordan udvikles og implementeres bedst muligt et værktøj, der sikrer, at den korrekte pris på udlån opnås?*

Når bankerne fastsætter prisen på udlån, skal der tages højde for, at banken selv skal betale en pris for at stille penge til rådighed for en kunde. Herudover skal banken tage højde for, at der vil være et vist tab på en udlånsportefølje, og at der skal være en tilstrækkelig indtjening til banken, således at aktionærerne kompenseres for risikoen ved deres investering. Derfor er tabsrisikoen og bankernes fundingomkostninger behandlet nærmere.

Pengeinstitutterne kan overordnet vælge mellem 2 forskellige metoder til opgørelse af kreditrisikoen. De mindre pengeinstitutter vil normalt vælge standardmetoden, mens de største banker har valgt en intern ratingmetode. Analysen har vist, at den interne ratingmetode giver en lavere risikovægt til de bedste kunder og en større risikovægt til de dårligste kunder sammenlignet med standardmetoden.

I specialet er mulighederne for likviditetsskabelsen beskrevet. Generelt har større banker bedre muligheder end mindre pengeinstitutter for at skaffe likviditet, da de store banker også har adgang til de internationale markeder. Store bankers fundingstruktur er dermed mere diversificeret og ikke så afhængig af enkelte aktører og midlertidige muligheder. Analysen viser, at store banker har billigere adgang til likviditet end mindre pengeinstitutter.

Der er i specialet lavet beregninger, der viser, at store banker alene med udgangspunkt i risikovægtene har mulighed for at få en højere basiskapitalforrentning i forhold til mindre pengeinstitutter for så vidt angår de bedste kunder, der fylder langt den største del af udlånsbogen. Regnes der omvendt på muligheden for fastsættelse af udlånsrenter, er det vist, at både for erhvervskunder og privatkunder har store banker mulighed for til de bedste kunder at fastsætte lavere renter end mindre pengeinstitutter og samtidig få den samme indtjening. Herudover kommer den gevinst, store banker har ved en billigere funding. Det er således vist – med udgangspunkt i Sydbank som repræsentant for store banker og Totalbanken som repræsentant for de mindre banker – at store banker har en konkurrencemæssig fordel, der både udspringer af valg af metode til opgørelse af kreditrisikoen og adgangen til likviditet.

På baggrund af analysen vedrørende de konkurrencemæssige fordele anbefaler jeg Sydbank at udvikle et værktøj, der kan hjælpe rådgiverne med at fastsætte de korrekte rentesatser på udlån. Jeg foreslår, at banken arbejder med opgaven som et projekt, da der er behov for

forskellige kompetencer i arbejdet, og opgaven dermed ikke kan varetages af en eksisterende afdeling. Den bedste metode til udvikling og implementering af prisværktøjet er at arbejde struktureret med opgaven. Jeg anbefaler, at banken tager udgangspunkt i de områder, der udspringer af 5x5 modellen. Det vil sige, at der skal arbejdes med projektopgaven, herunder projektets mål og succeskriterier samt planlægning af processen bl.a. i form af milepæle. Der skal holdes fokus på interessenterne, og det vil være en god idé løbende at lave en interessentanalyse. Der er opstillet et budget for tidsforbruget i projektet, og der er givet anbefalinger til, hvordan projektet kan styres, således at projektet holder sig indenfor aftalegrundlaget. Der er givet anbefalinger til organisering af projektorganisationen, og der er lavet en risikoanalyse. Jeg har således givet mine anbefalinger til, hvordan Sydbank bedst arbejder med udvikling og implementering af prisværktøjet.

27. Litteraturliste

27.1 Bøger

- Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (2010): *"Organisationsteori – struktur, kultur, processer"*, Handelshøjskolens Forlag
- Baldvinsson, Cato m.fl. (2005): *"Dansk Bankvæsen"*, 5. udgave, Forlaget Thomson
- Bessis, Joël (2010): *"Risk management in banking"*, John Wiley & Sons Ltd
- Christensen, Michael (2005): *"Udviklingslinier i finansiering"*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Gup, Benton E. og James W. Kolari (2005): *"Commercial Banking, the management of risk"*, John Wiley & Sons, Inc
- Jensen, Camilla Hørby m.fl. (2010): *"Bankjura"*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Juul, Henrik (2006): *"Pris og kvalitet på pengeinstitutområdet"*, Handelshøjskolen i København og G.E.C. Gads Forlag
- Mikkelsen, Hans og Jens Riis (2007): *"Grundbog i projektledelse"*, Prodevo ApS

27.2 Rapporter

- Sydbanks risikorapport 2010
- Sydbanks årsrapport 2009
- Sydbanks årsrapport 2010
- Totalbankens risikorapport 2010

- Totalbankens årsrapport 2010

27.3 Artikler / publikationer

- Ahm, Michael (2002): *"BIS og bank – Risiko og Raroc"*, Finans/invest 2002 nr. 1
- Ahm, Michael (2008): *"Sæt pris på kredit"*, Finans/invest 2008 nr. 2
- Andersen, Michael og Anders Grosen (2005): *"konkurrencemæssigt opbrud på pengeinstitutmarkedet – hvad betyder de nye Basel II-regler?"*, Finans/invest 2005 nr. 6
- Bruun, Niels Henrik (2005): *"Gearing og kreditrisiko"*, Finans/invest 2005 nr. 2
- Danmarks Nationalbank, Finansiell stabilitet 2006
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2003: *"Nye kapitaldækningsregler for kreditinstitutter"*
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 1. kvartal 2005: *"Direktivforslag om nye kapitaldækningsregler (Basel II)"*
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2009: *"Kreditinstitutter og procyklikalitet"*
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 1. kvartal 2010: *"Reguleringsinitiativer på det finansielle område"*
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 2. kvartal 2010: *"Seneste økonomiske og monetære udvikling"*
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 3. kvartal 2010: *"Pengeinstitutters likviditetsstyring"*
- Danmarks Nationalbank, kvartalsoversigt, 4. kvartal 2010: *"Basel III: Makroprudentiel regulering ved hjælp af modcykliske kapitalbuffere"*
- Danmarks Nationalbank, stresstest, 2. halvår 2010
- Grosen, Ander og Esben Høg (2008): *"Kreditrisiko – porteføljefokus frem for enkeltlån"*, Finans/invest 2008 nr. 2
- Grosen, Anders (2010): *"Bankers prissætning af lån før og efter finanskrisen"*, Finans/invest 2010 nr. 2
- Hansen, John Hilmar og Merete Lykke Rasmussen (2002): *"Nye krav til banker og realkreditinstitutters opgørelse af kreditrisiko"*, Finans/invest 2002 nr. 2
- Plesner, Søren (2008): *"Likviditetsrisiko – den farligste af alle finansielle risici"*, Finans/invest 2008 nr. 1

- Ruthenberg, David og Yoram Landskroner (2008): *"Loan pricing under Basel II in an imperfectly competitive banking market"*, Journal of Banking & Finance 32 (2008) 2725-2733

27.4 Hjemmesider

Alle internetsider er senest besøgt den 27. marts 2011

- **bechbruun.com**, *"Banksektoren – omvæltninger forude"*, artikel skrevet af 3 advokater med speciale i bank og finans
<http://www.bechbruun.com/NR/rdonlyres/8E3906A1-531A-4E73-9278-0E8BCCC99C3C/116677/DenDanskeBanksektorumv%C3%A6ltningerforude1.pdf>
- **borsen.dk**, artikel fra fredag den 21. januar 2011, *"Hver anden lille bank må dreje nøglen om"*
<http://borsen.dk.zorac.aub.aau.dk/arkiv/artikel/3161476/>
- **camphausen.blogs.business.dk**, blog skrevet af Michael Camphausen, der er advokat med speciale i bank- og finansieringsret *"Bankkapitalens ABC"*
<http://camphausen.blogs.business.dk/2010/04/19/bankkapitalens-abc/>
- **danskebank.dk**, CRD kapitalkravsdirektiv
<http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>
- **denstoredanske.dk**
http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Penge-_og_kreditpolitik/pengemarked
- **djoef.dk**, præsentation udarbejdet af Nykredit
<http://www.djoef.dk/Kurser-og-arrangementer/Kurser/KonferencerSommeruniversitet/~media/Documents/Eud/Arbejdsmarkedspensionskonferencen/Jesper%20Berg.ashx>
- **finansforbundet.dk 1**, Nyhedsbrevet Finans nr. 2/2011, *"30 færre pengeinstitutter siden 2008"*
<http://www.finansforbundet.dk/?ArtId=182510>
- **finansforbundet.dk 2**, Nyhedsbrevet Finans nr. 37/2010, *"Statsgaranti for 195 milliarder kroner"*
<http://www.finansforbundet.dk/?ArtId=175522>
- **finansforbundet.dk 3**, Fagligt nyt nr. 8/2010, *"Basel III: skrappe krav til bankerne kapital"*
<http://www.finansforbundet.dk/?ArtId=171941>
- **finansielstabilitet.dk**, *"Oversigt over garanterede udstedelser"*
<http://www.finansielstabilitet.dk/individueel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx>

- **finanstilsynet.dk 1**, Pengeinstitutterne fordelt efter størrelse 2010
<http://www.finanstilsynet.dk/upload/Indberetning/2010/Gruppeopdeling2010.xls>
- **finanstilsynet.dk 2**, Finanstilsynets ordforklaring
<http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Kernekapital.aspx>
- **finanstilsynet.dk 3**, *"Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter"*
<http://www.finanstilsynet.dk/upload/Nyhedscenter/2010/Vejledning.pdf>
- **finanstilsynet.dk 4**, nøgletal for pengeinstitutter
<http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>
- **gorrissenfederspiel.com**, nyheder fra advokatfirmaet Gorrissen Federspiel, *"Lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter og andre initiativer i kreditpakken"*
<http://www.gorrissenfederspiel.com/GFKNyheder/Files/Dokument2DK%5C11.pdf>
- **hha.dk**, *"De nye kapitaldækningsregler (Basel II) – Baggrund og overblik"*
<http://www.hha.dk/bs/seminars/PeerRoer3.pdf>
- **jyskebank.dk**, Selskabsmeddelelse nr. 6/2011, *"Jyske Banks generalforsamling stemte nej til Bankpakke III"*
http://www.jyskebank.dk/_jb/commoninc/bin.asp?id=299473&src=selskabsmeddelelse6_23032011_ban_kpakke3.pdf
- **kgl-moent.com**, Danmarks Nationalbank, *"Debatten om forfald af ansvarlig lånekapital"*
[https://kgl-moent.com/C1256B730054214F/sysOakFil/udtal_laane kapital/\\$File/Debatten_Forfald_ansvarlig_laane kapital.pdf](https://kgl-moent.com/C1256B730054214F/sysOakFil/udtal_laane kapital/$File/Debatten_Forfald_ansvarlig_laane kapital.pdf)
- **mm.dk**, artikel i ugebrevet Mandag Morgen, *"Danske banker i respirator til 2013"*
<https://www.mm.dk/danske-banker-i-respirator-til-2013>
- **nationalbanken.dk 1**, *"Sikkerhedsstillelse gældende fra 1. januar 2011"*
http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Regelsaet.nsf/side/Sikkerhedsstillelse_gaeldende_fra_1_januar_2011!OpenDocument
- **nationalbanken.dk 2**, *"Midlertidig udvidelse af sikkerhedsgrundlaget ved lån i Nationalbanken"*
http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Regelsaet.nsf/side/Midlertidige_laanemuligheder!OpenDocument
- **nationalbanken.dk 3**, *"Fastsættelse af globale kvantitative likviditetsstandarder"*
http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Udarbejdelse_af_globale_likviditetsstandarder!OpenDocument

- **norden.org**, publikation fra 2006 fra Nordisk Ministerråd, "*Mobiliteten i den nordiske finansielle sektor*"
- **http://www.norden.org/da/publikationer/publikationer/2006-507/at_download/publicationfile**
- **realkreditraadet.dk 1**, "*ECB blåstempler Junior Covered Bonds*"
http://www.realkreditraadet.dk/Nyt_-amp_presse/Nyheder.aspx?M=News&PID=483&NewsID=483
- **realkreditraadet.dk 2**, "*Balanceprincippet*"
http://www.realkreditraadet.dk/Branchen/Det_danske_realkreditsystem/Balanceprincippet.aspx
- **staff.cbs.dk**, Kronik i Magasinet Finans den 5. november 2010 lavet af professor, Cand.polit, Ph.D. Jesper Rangvid, "*Regulering af pengeinstitutterne – et onde eller et gode?*"
http://staff.cbs.dk/JRangvid/Regulering_i_pengeinstitutterne.pdf
- **sydbank.dk 1**, Fondsbørsmeddelelse nr. 09/09, "*Aktiekapitalforhøjelse på 6.749.999 nye aktier gennemføres*"
<http://www.sydbank.dk/inc/pdf/fondsmeddelelser/2009/FM09.pdf>
- **sydbank.dk 2**, Moody's rating
<http://www.sydbank.dk/omsydbank/investor/finansinformation/rating>
- **sydbank.dk 3**, Sydbanks værdi- og idégrundlag
<http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/vaerdiogidegrundlag>
- **Sydbanks vedtægter**
<http://www.sydbank.dk/inc/pdf/vedtaegter.pdf>
- **Totalbanken.dk**, Fondsbørsmeddelelse 07/2010, "*Totalbanken udsteder obligationslån*"
<http://www.totalbanken.dk/media/documents/FM2010-07.pdf>
- **totalkredit.dk**, find din nærmeste rådgiver
<http://www.totalkredit.dk>

27.5 Love / bekendtgørelser / vejledninger

- Bekendtgørelse nr. 228 af 26.03.2009 – Bekendtgørelse om ansøgningskrav, renteberegning samt dækning af statens udgifter til administration m.v. ved statsligt kapitalindskud eller tegningsgaranti
- Bekendtgørelse nr. 769 af 27.07.2009 - Bekendtgørelse om ændring af bekendtgørelse om ansøgningskrav, renteberegning samt dækning af statens udgifter til administration m.v. ved statsligt kapitalindskud eller tegningsgaranti
- Bekendtgørelse nr. 1210 af 24.10.2010 – Bekendtgørelse om information til forbrugere om priser m.v. i pengeinstitutter

- Bekendtgørelse nr. 1217 af 27.10.2010 – Bekendtgørelse om indfrielse og nedskrivning af hybrid kernekapital
- Bekendtgørelse nr. 1225 af 28.10.2010 – Bekendtgørelse om kapitaldækning
- Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter
- Lovbekendtgørelse nr. 876 af 15.09.2009 – Bekendtgørelse af lov om statslig kapitalindskud i kreditinstitutter
- Lovbekendtgørelse nr. 1125 af 23.09.2010 – Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed
- Vejledning nr. 87 af 27.10.2010 – Vejledning om information til forbrugere om priser m.v. i pengeinstitutter

28. Oversigt over figurer, tabeller og ligninger

Figur 1: Afgørende for valg af bank	7
Figur 2: Markedsligevægt på udlånsmarkedet	12
Figur 3: Pengeinstitutters kredittab over tid	14
Figur 4: Tæthedsfunktion for et pengeinstituts kredittab	15
Figur 5: Totalbankfilialernes placeringer	16
Figur 6: Sydbankfilialernes placeringer	16
Figur 7: Implementering af Baselkomiteens retningslinjer	17
Figur 8: Måling og regulering af kreditrisiko	18
Figur 9: Konkursrækkefølgen	20
Figur 10: Nedtrapning af ansvarlig lånekapital	20
Figur 11: Sammensætning af basiskapital	21
Figur 12: Sammenhæng mellem forventet og uventet tab	26
Figur 13: EAD på kredittilsagn	27
Figur 14: Sempel illustration af kapitalkrav til kreditrisiko	28
Figur 15: Porteføljefokus frem for enkeltlån	29
Figur 16: Tabsprofil for kreditkortselskaber og banker	30
Figur 17: Krav til kapitalen under Basel II og Basel III	31
Figur 18: Sammensætning af basiskapital i Sydbank	33
Figur 19: Sammensætning af basiskapital i Totalbanken	34
Figur 20: Sydbanks eksponeringer fordelt på ratingklasser i 2010	35
Figur 21: Sydbanks og Totalbankens risikovægte for privatkunder	36

Figur 22: Sydbanks og Totalbankens risikovægte for erhvervskunder	37
Figur 23: Danske pengeinstitutters balancesammensætning.....	42
Figur 24: Sammensætning af funding i stort og lille pengeinstitut	43
Figur 25: Balanceprincippet i realkreditfinansiering	43
Figur 26: Likviditetsspiral for pengeinstitut.....	44
Figur 27: Udløb af statsgaranterede lån.....	45
Figur 28: Sammensætning af banksektoren & bankernes andel af udstedelserne	46
Figur 29: Indlånsunderskud og gæld til kreditinstitutter og centralbanker i Totalbanken i tkr.....	49
Figur 30: Indlånsunderskud og gæld til kreditinstitutter og centralbanker i Sydbank i mio. kr.....	49
Figur 31: Gap mellem løbetid og funding.....	51
Figur 32: Risikovægte for erhvervsudlån med den interne ratingmetode og standardmetoden.....	55
Figur 33: Basiskapitalforrentning	56
Figur 34: SWOT-analyse	58
Figur 35: 5x5 modellen.....	62
Figur 36: Projekttrekanten	62
Figur 37: Rentemarginal	63
Figur 38: Planlægningspunkter i projektforsløbet	65
Figur 39: Bidrags- belønningsmodellen.....	66
Figur 40: Projektorganisationens grundmønster	69
Figur 41: Virkningen af risici	71
Figur 42: Model for risikoanalyse	72
Figur 43: Sortering af usikkerheder	72
Tabel 1: Gruppering af pengeinstitutter	16
Tabel 2: Oversigt over bankpakke II	21
Tabel 3: Metoder for opgørelse af kreditrisikoen	23
Tabel 4: Risikovægte efter standardmetoden.....	24
Tabel 5: Ansvarlige for input til beregning af kreditrisikovægte under de 2 interne metoder.....	28
Tabel 6: Sydbanks og Totalbankens basiskapital og risikovægtede aktiver i mio. kr. og solvens i %....	32
Tabel 7: Gennemsnitlig solvens i gruppe 1 og 3 pengeinstitutter.....	38
Tabel 8: Sydbanks og Totalbankens individuelle solvensbehov.....	38
Tabel 9: Stabilitet i fundingen	50
Tabel 10: Udlåns gearing.....	51
Tabel 11: Sydbanks og Totalbankens WACC i %.....	52
Tabel 12: Udlånsrente i Totalbanken for at opnå samme basiskapitalforrentning som Sydbank	56

Tabel 13: Priskalkulation	57
Tabel 14: Priskalkulation afhængig af ratingklasse	57
Ligning 1: Udregning af solvens.....	18
Ligning 2: Sammenhæng mellem estimater og forventet tab	28
Ligning 3: Leverage Ratio.....	47
Ligning 4:Liquidity Coverage Requirement	47
Ligning 5: Net Stable Funding Requirement.....	47
Ligning 6: Udregning af WACC.....	52
Ligning 7: Udregning af første led i WACC	52
Ligning 8: Udregning af egenkapitalens omkostning i WACC	52
Ligning 9: Udregning af basiskapitalforrentning	55
Ligning 10: Udregning af indtjening	55
Ligning 11: Udregning af basiskapitalforbrug.....	55

Bilag 1 – Sydbank og Totalbankens basiskapital

Sydbanks basiskapital år 2010 og 2009 i mio. kr.

Basiskapital efter fradrag er sammensat således		
Egenkapital	9.554	9.118
Opskrivningshenlæggelser	-110	-112
Foreslået udbytte	-84	-
Immaterielle aktiver og aktiverede skatteaktiver	-24	-25
Kernekapital (ekskl. hybrid kernekapital)	9.336	8.981
Hybrid kernekapital	1.384	1.386
Halvdelen af kapitalandele > 10 %	-161	-105
Halvdelen af forskellen mellem de forventede tab og de regnskabsmæssige hensættelser og værdiregulering	-	-33
Halvdelen af værdien af overførte betalinger mv. med leveringsrisiko	-	-5
Kernekapital (inkl. hybrid kernekapital) efter fradrag	10.559	10.224
Ansvarlig lånekapital	945	1.744
Opskrivningshenlæggelser	110	112
Basiskapital før fradrag	11.614	12.080
Halvdelen af kapitalandele > 10 %	-161	-105
Halvdelen af forskellen mellem de forventede tab og de regnskabsmæssige hensættelser og værdiregulering	-	-33
Halvdelen af værdien af overførte betalinger mv. med leveringsrisiko	-	-5
Kapitalandele i associerede virksomheder	-124	-128
Basiskapital efter fradrag	11.329	11.809

Totalbankens basiskapital år 2010 og 2009 i t.kr.

	2010	2009
Aktiekapital	28.000	28.000
Overført resultat	307.971	298.154
Medregnet hybrid kernekapital	92.075	91.953
Kernekapital før primære fradrag	428.046	418.107
Udskudte skatteaktiver	-6.600	-9.250
Kernekapital efter primære fradrag	421.446	418.107
50 % af kapitalandele og ansvarlige lån i andre kredit- og finansieringsinstitutter, der overstiger 10 % af disses aktiekapital	-1.506	-1.723
50% af kapitalandele i andre kredit- og finansieringsinstitutter, der overstiger 10% af bankens basiskapital før fradrag	-3.635	
Kernekapital efter sekundære fradrag	416.305	406.245
Supplerende kapital	76.090	121.045
Fradrag i supplerende kapital (egenbeholdning af ansvarlig lånekapital)	-204	-3.857
Opskrivningshenlæggelser	1.306	1.811
Basiskapital før fradrag	493.497	525.244
50 % af kapitalandele og ansvarlige lån i andre kredit- og finansieringsinstitutter, der overstiger 10 % af disses aktiekapital	-1.506	-1.723
50 % af kapitalandele i andre kredit- og finan-	-3.635	-889

sieringsinstitutter, der
overstiger 10 % af bankens basiskapital før fra-
drag

Basiskapital efter fradrag	488.356	522.632
-----------------------------------	---------	---------

Bilag 2 – Udvikling i solvensen alt andet lige

Udvikling i Totalbankens solvens, hvis ansvarlig lånekapital ikke kan fornyes

Oversigt over ansvarlig lånekapital

Beløb i tkr.	Forfald
25.000	16.11.2014
26.090	31.10.2015
25.000	03.12.2015

76.090

Alt andet lige

Basiskapital	488.356
Risikovægtede poster	2.742.603
Solvens	17,8 %

Påvirkning af solvens, hvis der ikke foretages noget

Regnskabsår	2011	2012	2013	2014	2015
Formindskning af basiskapital	6.250	25.273	44.295	63.318	76.090
Formindskning af solvens	0,23%	0,92%	1,62%	2,31%	2,77%

Påvirkning af Totalbankens solvens, hvis bakpakke II midlerne ikke må tælle med i solvensen

Hybrid kernekapital

92.500	
	Formindskning af solvens
	3,37 %

Udvikling i Sydbanks solvens, hvis ansvarlig lånekapital ikke kan fornyes

Oversigt over ansvarlig lånekapital

Beløb i mio. kr.	Forfald
200	14.11.2014
745	04.04.2015

945

Alt andet lige

Basiskapital	11.329
Risikovægtede poster	73.716
Solvens	15,4 %

Påvirkning af solvens, hvis der ikke foretages noget

Regnskabsår	2011	2012	2013	2014	2015
Formindskning af basiskapital	50	286	523	759	945
Formindskning af solvens	0,07%	0,39%	0,71%	1,03%	1,28%

Bilag 3 – Sydbanks estimeringer

Sydbanks estimeringer

Rating	PD privat	PD erhverv	LGD pri- vat	LGD er- hverv	Risikovægt i % pri- vat	Risikovægt i % erhverv
1	0	0	42,5	20,7	5,5	8,3
2	0,1	0,1	47	19	14,2	14,3
3	0,4	0,4	49,9	38,3	35,8	54,1
4	1,1	0,9	49,9	39	61,7	71,3
5	2,1	1,7	48,7	41,8	84,2	94,6
6	3,6	3,3	47	41,1	103,7	111,7
7	5,1	4,7	50,7	41,8	126,2	124,8
8	6,4	5,6	52,7	44	138	134,2
9	13,1	10,7	51,6	42,2	197,1	169
10	100	100	59,6	43,2		

Bilag 4 – Udregning af ICGR

Hvor meget kan banken udvide sin balance og fastholde sin solvens givet det samme vægtningsmix

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/totale aktiver}} * \frac{\text{årets resultat}}{\text{totale aktiver}} * \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

	Totalbanken		Sydbank	
	År 2010	2009	År 2010	2009
Egenkapital	337.277	327.965	9.554.000	9.118.000
Årets resultat	9.860	7.676	411.000	781.000
Totale aktiver	3.197.371	3.145.895	150.843.000	157.821.000
udbytte	0	0	74.000	0
ICGR	2,92 %	2,34 %	3,53 %	8,57 %

Bilag 5 – Oversigt over ratings

Moody's	Standard & Poor's/ Fitch	
Aaa	AAA	Den højeste kreditvurdeing. Der er minimal risiko for, at ændringer i den økonomiske situation vil ødelægge den gode kvalitet. Oftest er der tale om statsobligationer.
Aa1 Aa2 Aa3	AA+ AA AA-	Obligationer i Aa-kategorierne er i alle henseender af god kvalitet, men ændringer i de fundamentale forhold kan påvirke den gode kvalitet.
A1 A2 A3	A+ A A-	Udstedelserne er solide og kan betragtes som værende af mellemgod til bedre kvalitet. De faktorer, som kan påvirke rente- og afdragsbetalinger, anses for at være tilstrækkelige. Ændringer i fremtiden kan give risiko for betalingsproblemer.
Baa1 Baa2 Baa3	BBB+ BBB BBB-	Udstedelser i denne kategori anses for at være af mellemgod kvalitet. Der er risiko for, at ændringer i fremtiden kan skabe betalingsproblemer. Der er desuden spekulative elementer. Baa3-BBB er laveste kategori under kategorien "investment grade".
Ba1 Ba2 Ba3	BB+ BB BB-	Vi har nu bevæget os ned i kategorien "Non-investment grade" også kaldt "junk bonds". Chancerne for rente og afdragsbetalinger er mere uvis, samtidig med at ændringer i økonomien vil påvirke udstedelserne.
B1 B2 B3	B+ B B-	Chancerne for rente- og afdragsbetalinger anses for uvis.
Caa Ca C	CCC CC C	Dårlig kvalitet og høj grad af spekulative elementer. Samtidig er fremtidsudsigterne negative.
NR	NA	Obligationen har ikke fået tildelt en rating. Der kan være tale om selskaber med meget små udstedelser, eller selskaber, der mener, at investorerne har tillid til dem og kender dem godt. Normalt vil udsteder skulle bede om en vurdering fra et kreditvurderingsbureau, og selv betale for den. Derfor udelades det til tider.

Bilag 6 – Løbetidsgap

Likviditeten i Sydbank (i mio. kr.)

Løbetid på udlån

	<u>År 2010</u>
Anfordring	21.936
Til og med 3 måneder	16.502
3 mdr. - 1 år	25.871
1 - 5 år	17.317
Over 5 år	9.653
	91.279

Løbetid på funding

Anfordring	46.174
Til og med 3 måneder	50.035
3 mdr. - 1 år	6.746
1 - 5 år	9.577
Over 5 år	5.450
	117.982

løbetidsgap

		<u>i % af samlet funding</u>
Anfordring	24.238	21 %
Til og med 3 måneder	33.533	28 %
3 mdr. - 1 år	-19.125	-16 %
1 - 5 år	-7.740	-7 %
Over 5 år	-4.203	-4 %

Likviditeten i Totalbanken (i tkr.)

Løbetid på udlån

	<u>År 2010</u>
Anfordring	423.674
Til og med 3 måneder	628.420
3 mdr. - 1 år	430.912
1 - 5 år	469.672
Over 5 år	544.199
	2.496.877

Løbetid på funding

Anfordring	1.396.431
Til og med 3 måneder	232.161
3 mdr. - 1 år	237.457
1 - 5 år	606.447
Over 5 år	246.998
	2.719.494

løbetidsgap

		<u>i % af samlet funding</u>
Anfordring	972.757	36 %
Til og med 3 måneder	-396.259	-15 %
3 mdr. - 1 år	-193.455	-7 %
1 - 5 år	136.775	5 %
Over 5 år	-297.201	-11 %

Bilag 7 – Udregning af WACC

Udregning af WACC

	Sydbank			Totalbanken			
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2009 uden bankpakke 2
Renteudgifter	971	2.290	4.692	40.653	54.148	96.799	49.148
Balancesum	150.843	157.821	155.975	3.197.371	3.145.895	3.075.249	3.053.395
Indlån i puljeordninger	7.923	6735	5777				
Egenkapital	9.554	9.118	7.088	337.277	327.965	329.459	327.965
k_e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
T	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
k_w	0,010443	0,016195677	0,027204357	0,017975	0,021249	0,032178	0,020665
Den vægtede pris på kapital er dermed	1,04 %	1,62 %	2,72 %	1,80 %	2,12 %	3,22 %	2,07 %
Fremmedkapital efter skat koster	0,51 %	1,14 %	2,34 %	0,95 %	1,29 %	2,36 %	1,21 %
Egenkapitalen koster	0,53 %	0,48 %	0,38 %	0,84 %	0,83 %	0,86 %	0,86 %

	Danske Bank i mio. kr.	Jyske Bank i tkr.	Spar Nord i mio. kr.	Sparekassen Hobro i tkr.	Sparekassen Himmer- land i tkr.	Østjyds- k Bank i tkr.
Renteudgifter	43.642	1.558.321	788	65.986	200.791	126.280
Balancesum	3.213.886	244.114.220	67.436	5.548.759	12.301.853	6.978.920
Indlån i puljeordninger	59.698	16.560.130	5.678,5	0	548.107	0
Egenkapital	104.742	13.351.665	4.374	1.051.133	1.495.745	648.578
k_e	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
T	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
k_w	0,013033738	0,009830076	0,015237527	0,024073877	0,022992912	0,021005577
Den vægtede pris på kapital er der- med	1,30 %	0,98 %	1,52 %	2,41 %	2,30 %	2,10 %
Fremmedkapital efter skat koster	1,04 %	0,51 %	0,96 %	0,89 %	1,28 %	1,36 %
Egenkapitalen koster	0,27 %	0,47 %	0,57 %	1,52 %	1,02 %	0,74 %

Bilag 8 – Basiskapitalforrentning

WACC	Sydbank 1,49 %	Totalbanken 1,80 %
Lånets størrelse	1.000.000	
Kundens låneren- te	5 %	
Solvensønske	15 %	
Vægtning af ud- lån		100 %

Basiskapitalforrentning				
	Vægtning	Sydbank	Totalbanken	Udlånsrente i Totalbanken ved ens basiskapitalforrentning
Ratingklasse 1	8,30 %	282 %	21 %	44 %
Ratingklasse 2	14,30 %	164 %	21 %	26 %
Ratingklasse 3	54,10 %	43 %	21 %	8 %
Ratingklasse 4	71,30 %	33 %	21 %	7 %
Ratingklasse 5	94,60 %	25 %	21 %	6 %
Ratingklasse 6	111,70 %	21 %	21 %	5 %
Ratingklasse 7	124,80 %	19 %	21 %	5 %
Ratingklasse 8	134,2 %	0,17 %	21 %	2 %
Ratingklasse 9	169 %	0,14 %	21 %	2 %

Bilag 9 – Priskalkulation

Pris for solvenskapital	10
Pris for fremmedkapital	4
Omkostninger	0,60

Erhverv

	PD	LGD	EAD	Pris for forventet tab	Risikovægt	Pris solvenskapital	Pris fremmedkapital	Pris i alt ved IRB	Pris standardmetode
Ratingklasse 1	0,03	20,7	100	0,01	8,3	0,07	3,97	4,65	5,09
Ratingklasse 2	0,1	19	100	0,02	14,3	0,11	3,95	4,69	5,10
Ratingklasse 3	0,4	38,3	100	0,15	54,1	0,43	3,83	5,01	5,23
Ratingklasse 4	0,9	39	100	0,35	71,3	0,57	3,77	5,29	5,43
Ratingklasse 5	1,7	41,8	100	0,71	94,6	0,76	3,70	5,76	5,79
Ratingklasse 6	3,3	41,1	100	1,36	111,7	0,89	3,64	6,49	6,44
Ratingklasse 7	4,7	41,8	100	1,96	124,8	1,00	3,60	7,16	7,04
Ratingklasse 8	5,6	44	100	2,46	134,2	1,07	3,57	7,71	7,54
Ratingklasse 9	10,7	42,2	100	4,52	169	1,35	3,46	9,93	9,60

I ratingklasse 1 er der regnet med en PD på 0,03, da det er den mindste PD, der må anvendes for erhvervseksponeringer jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens pkt. 40 i bilag 8

Privat

	PD	LGD	EAD	Pris for forventet tab	Risikovægt	Pris solvenskapital	Pris fremmedkapital	Pris i alt ved IRB	Pris standardmetode
Ratingklasse 1	0,03	42,5	100	0,01	5,5	0,04	3,98	4,64	4,96
Ratingklasse 2	0,1	47	100	0,05	14,2	0,11	3,95	4,72	5,01
Ratingklasse 3	0,4	49,9	100	0,20	35,8	0,29	3,89	4,97	5,16
Ratingklasse 4	1,1	49,9	100	0,55	61,7	0,49	3,80	5,45	5,51
Ratingklasse 5	2,1	48,7	100	1,02	84,2	0,67	3,73	6,03	5,98
Ratingklasse 6	3,6	47	100	1,69	103,7	0,83	3,67	6,79	6,65
Ratingklasse 7	5,1	50,7	100	2,59	126,2	1,01	3,60	7,79	7,55
Ratingklasse 8	6,4	52,7	100	3,37	138	1,10	3,56	8,64	8,33
Ratingklasse 9	13,1	51,6	100	6,76	197,1	1,58	3,37	12,31	11,72

I ratingklasse 1 er der regnet med en PD på 0,03, da det er den mindste PD, der må anvendes for detaileksponeringer jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens pkt. 45 i bilag 8

Bilag 10 – Milepælsplan

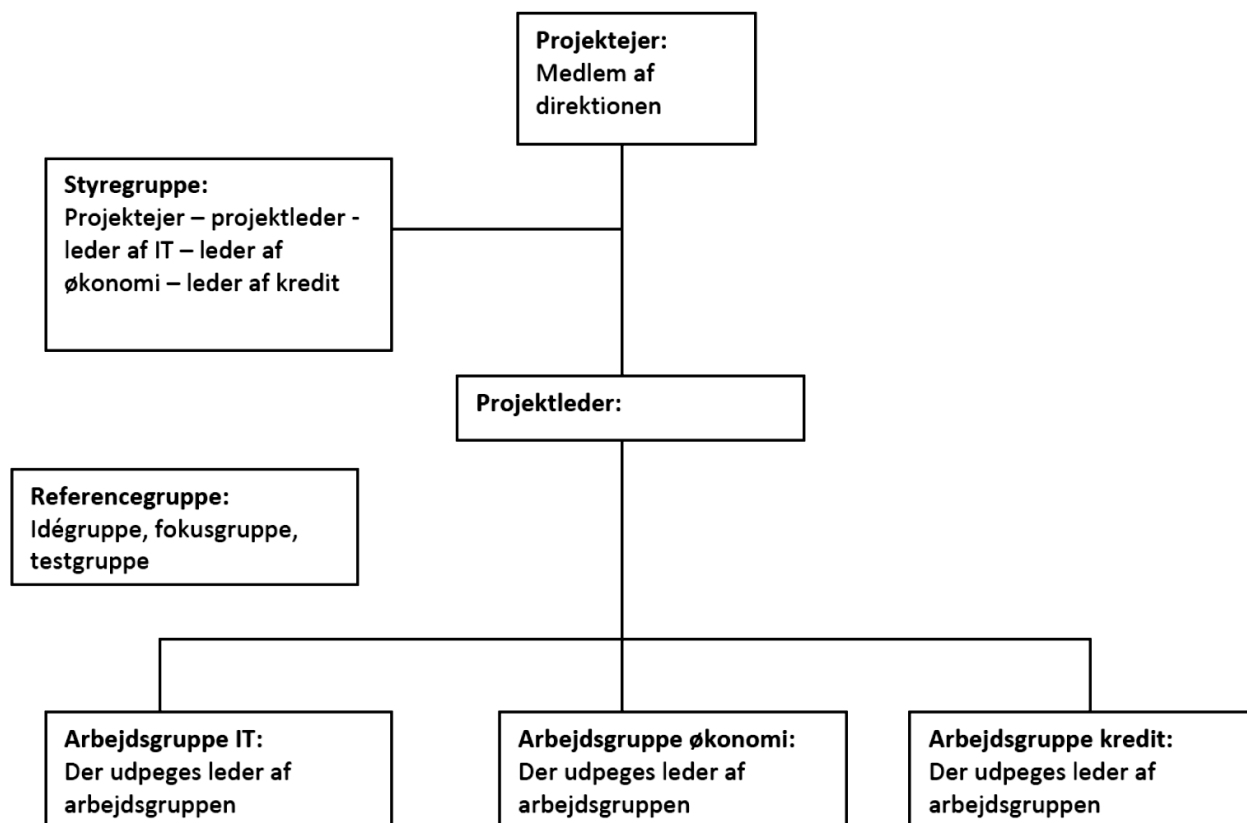
Milepæl	Indsatsområde	Tidsfrist
1.	Godkendelse af opstart på projekt	07.09.2011
2.	Etablering af projektorganisation	15.09.2011
3.	Udvikling af beregningsmodel	01.11.2011
4.	Udvikling af brugergrænseflade	15.12.2011
5.	Kontrol af beregninger	15.01.2012
6.	Forretningsgang for brugen	01.02.2012
7.	Uddannelsesplan	15.02.2012
8.	Implementering	01.04.2012
9.	Erfa rapport	01.06.2012

Bilag 11 – Budget over tidsforbrug

Milepæl	Indsatsområde	Tidsforbrug optimistisk	Tidsforbrug pessimistisk	Tidsforbrug realistisk	Samlet budget
1.	Godkendelse af opstart på projekt	50	100	75	75
2.	Etablering af projektorganisation	100	200	150	150
3.	Udvikling af beregningsmodel	550	800	650	660
4.	Udvikling af brugergrænseflade	550	800	650	660
5.	Kontrol af beregninger	100	200	130	138
6.	Forretningsgang for brugen	50	100	75	75
7.	Uddannelsesplan	50	100	75	75
8.	Implementering	60	130	90	92
9.	Erfa rapport	50	100	75	75
Tidsforbrug		1560	2530	1970	2000

Måned	september	oktober	november	december	januar	februar	marts	april	maj
Tidsforbrug	445	440	440	289	144	105	62	0	75

Bilag 12 – Projektorganisation

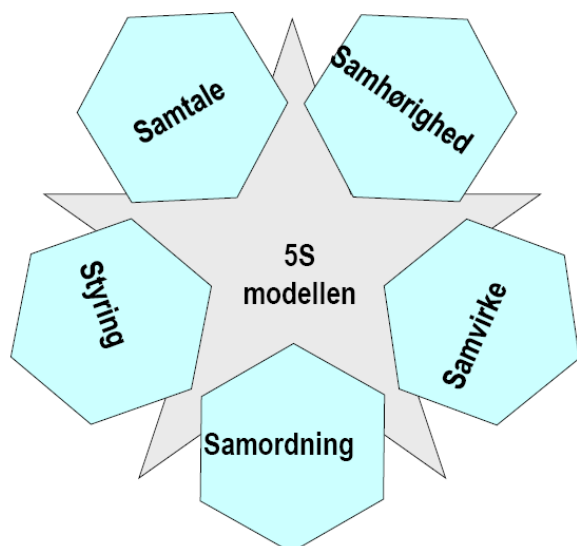


Bilag 13 – Risikoanalyse

Identifikation af risici	Sandsynlighed / virkning	Håndtering
Dårligt samarbejde i projektorganisationen	Der vil være nogen sandsynlighed og virkningen vil være alvorlig, da det formentlig vil forlænge arbejdsprocessen og give et dårligere resultat.	Der arbejdes struktureret med sammensætning af arbejdsgrupperne. Der kan fx anvendes Belbin tests. Samarbejdet startes med teambuilding eller et arrangement, der markerer projektets opstart. Under projektarbejdet følges der op på, at der er fokus på 5S modellen, der er vist og kommenteret nedenfor.
Personlige svagheder/manglende kvalifikation	Nogen sandsynlighed – alvorlig virkning	Tæt samarbejde med lederne i de relevante afdelinger, så de rigtige kvalifikationer kan tildeles projektet.
Ikke tilstrækkelige ressourcer tildelt	Nogen sandsynlighed – alvorlig virkning	Realistisk plan for hvor meget af projektet, der kan løses med de ressourcer, der er til rådighed.
Overskridelse af budget og tidsfrister	Nogen sandsynlighed – alvorlig virkning	Løbende opfølgning gennem projektet, så det konstateres tidligt i forløbet om der vil ske overskridelse. Enten må indholdet tilpasses, eller der må bevilges mere tid eller flere ressourcer, så trekanten igen er i balance
Problemer med udvikling af beregningsmodel	Lille sandsynlighed, da det er undersøgt at kompetencerne er til stede i organisationen – katastrofal virkning, da prisværktøjet dermed ikke ville kunne laves	Plan B: Konsulentvirksomhed kontaktes eller værktøjet købes eksternt og tilpasses til Sydbank.
Problemer med design af brugergrænseflade	Lille sandsynlighed – alvorlig virkning	Der planlægges ikke på forhånd nogen handling. Problemet løses, hvis det opstår.
Kontrol af beregninger giver ikke de forventede konkurrencemæssige fordele	Lille sandsynlighed – ringe virkning	Hvis dette er tilfældet, kan det konstateres, at der er andre ting Sydbank bør arbejde med. Prissætningen er muligvis skæv i dag og værktøjet kan bruges til at rette op på dette.
Værktøjet bruges ikke af	Stor sandsynlighed, hvis der	Der laves præcis forretnings-

rådgiverne	ikke sættes fokus på det – alvorlig virkning, da projektet så er nytteløst	gang for brugen, og der sker en grundig oplæring af brugerne. Værktøjets anbefaling til pris på udlån bør kommenteres i bevilling, så bevilger kan se, hvis det ikke bruges.
Manglende fokus på implementering	Nogen sandsynlighed – alvorlig virkning	Der laves plan for undervisning og uddannelse af superbrugere i hver afdeling. Implementeringen koordineres med andre implementeringer i Sydbank, så der ikke er for mange nye ting rådgiverne skal forholde sig til.

Kommentar til 5S modellen nævnt i risikoanalysen:



- **Samvirke:** Det er vigtigt at hjælpe andre medarbejdere til at bidrage med deres bedste. Det kan ske ved en åben og hæderlig dialog. I gruppen skal der være engagement og initiativ til at finde gode løsninger.
- **Samordning:** Alle i gruppen skal kende målet og acceptere at arbejde på at nå det.
- **Samtale:** Det gode samarbejde nås, når gruppen er i dialog om problemstillinger, idéer, løsninger og fremdrift. Det er farligt, når gruppen kommer til at lide af group thinking, da der så ikke bliver plads til at rejse tvivl om resultaterne.
- **Samhørighed:** Deltagerne i gruppen bør sammen lave et sæt af normer og spilleregler for arbejdskulturen, adfærden og samværet i gruppen.
- **Styring:** En ordentlig ledelse af gruppen er vigtig for motivationen og samarbejdet.

Bilag 14 – Opfølgning på projektet

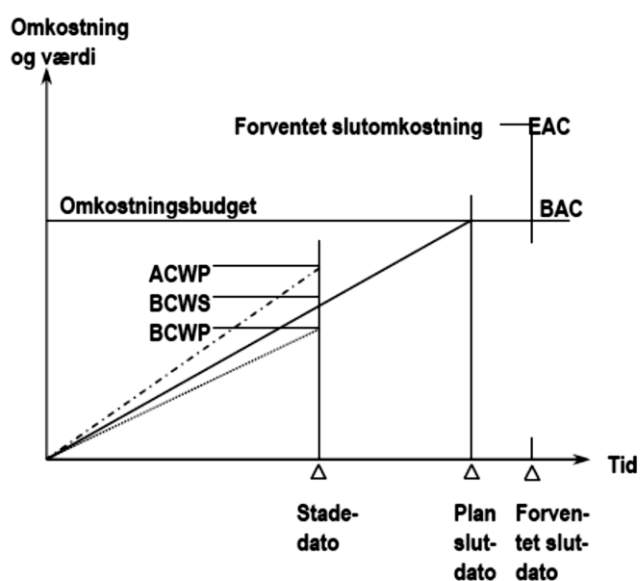
Performance measurement er en metode, der kan bruges til statusbeskrivelse og til fremskrivning af projektets mulige slutsituation. Fremdriftskurven tegnes i et koordinatsystem, hvor den vandrette akse afbilder kalendertid og den lodrette akse afbilder projektets arbejdsmængde udtrykt i en passende enhed for projektproduktionen (en procentskala kan evt. benyttes). Fremdriftskurven viser den kumulerede arbejdsmængde over tiden. En kurve viser det planlagte forløb, og en anden kurve viser det faktiske forløb (værdi af udført arbejde)

I skemaet nedenfor er vist opfølgningen efter 2 måneder.

Plan for projekt		
Budget	Anvendelse	Bemærkning
Færdiggørelsesgrad	100 %	= SW
Mandetimer	2.000	= BAC. Opgørelsen findes i bilag 11. Der afsættes i projektets aftalegrundlag yderligere en buffer på 250 mandetimer
Kalendertid	9 måneder	
Mandetimer pr. måned		Se oversigt i bilag 11
Opfølgning på projektet efter 2 måneder		
Opfølgning	Anvendelse	Bemærkning
Færdiggørelsesgrad	40 %	= WP. Estimeret af projektdeltagerne.
Budgetteret færdiggørelsesgrad	44,25 %	= WS
Brugte mandetimer	900 mandetimer	= ACWP. Tallet er fundet ud fra den løbende tidsregistrering medlemmer af projektet laver
Ressourcebehov til færdiggørelse	1.150 mandetimer	= EAC. Arbejdsgrupperne hjælper med at skønne dette behov
Beregninger		
Opfølgning	Resultat	Beregning
Budgetmæssig andel svarende til planlagt præstation	885 mandetimer	$BCWS = (WS/SW) \times (BAC+BSC) = (44,25/100) \times (2.000+0) = 885$ mandetimer
Budgetmæssig andel svarende til	800 mandetimer	$BCWP = (WP/(SW+SC)) \times (BAC+BSC) =$

præsteret arbejde		$(40/(100+0) \times (2.000 + 0))$
Anvendte mandetimer til stadedato	900 mandetimer	= ACWP
Budgetafvigelse	-15 mandetimer	$BV = BCWS - ACWP = 885 - 900$
Prognose for budgetafvigelse ved afslutning	-50	$CVAC = BAC - (ACWP + EAC) = 2.000 - (900 + 1.150)$. Prognosen holder sig indenfor den afsatte buffer.

I koordinatsystemet ses det, at de faktisk anvendte omkostninger (mandetimer) ligger over det niveau, det burde ligge på. Det ligger også over det budgetterede niveau på tidspunktet, selvom projektet ikke er så fremskredet som forventet.



BCWS = Budgetteret omkostning for planlagt arbejde
 BCWP = Budgetteret omkostning for udført arbejde (præsteret værdi)
 ACWP = Faktisk omkostning for udført arbejde
 BAC = Budgetteret omkostning ved afslutning
 EAC = Forventet omkostning ved afslutning

Bilag 15 – Projektplan

Projektplan																	
Indsatsområde, aktivitet, milepæl	Timer	Plan, dato		Tidsplan (i måneder)										Deltagere			
Betegnelse		START	SLUT	sep.	okt.	nov.	dec.	jan.	feb.	marts	apr.	maj	PE	SG	PL	IT	KR
Projektbeskrivelse og indledende analyse	75	01.09	07.09	■									I		U		
Godkendelse projekt		07.09	07.09	▲									B		I		
Opbygning af projektet																	
Dan projektorganisation	100	07.09	15.09	▲									B	R	R	U	U
Start af workshop	50	16.09	16.09	■											F	U	U
Interessentanalyse	75	16.09	01.02	■	■	■	■	■	■				I		F	U	U
Risikoanalyse	75	16.09	01.04	■	■	■	■	■	■	■			I		F	U	U
Arbejdsprocesser																	
Udarbejdelse af nye forretningsgange	70	01.01	01.02					▲							F		U
Udarbejdelse af uddannelsesplan	70	01.02	15.02						▲						U		
Implementering og undervisning	80	01.03	01.04							▲					U		U
Opfølgning på fremdriften	50	07.09	01.06	■	■	■	■	■	■	■	■	■	I		U	I	I
Samarbejds møder	30	16.09	01.04	■	■	■	■	■	■	■					F	U	U
Kontrol af beregninger	100	15.12	15.01				▲								I		U
ERFA rapport	75	31.05	31.05									▲		U	F	U	U
Den tekniske del																	
Udvikling af beregningsmodel	575	16.09	01.11	■	▲								I		F		U
Udvikling af brugergrænseflade	575	01.11	15.12			■	▲						I		F	U	

2000

Forkortelser

Projektleder = PL
 Projektejer = PE
 Styringsgruppe = SG
 Økonomi = ØK
 IT = IT
 Kredit = KR

Leder = F
 Udfører = U
 Rådgiver = R
 Beslutter = B
 Informeres = I
 ▲ = milepæl
 ■ = start/slut