- Livrente i Spar Salling?

HD FR 8.semester, Aalborg Universitet
Speciale d. 29. april 2011
Vejleder: Jesper Raalskov

Forfatter: Theresa Stengård
Mail: wthtw@hotmail.com
Studienr.: 20091921

Indhold

1. Executive summary 4

2. Indledning 5

2.1. Problemformulering 5

2.2. Metode 6

2.2.1. Disposition 8

2.3. Afgrænsning 9

3. Pensionssystemet 10

3.1. Pensionsordninger 10

3.1.1. De offentlige pensionsordninger 10

3.1.2. Arbejdsmarkedspension 13

3.1.3. Private pensionsordninger 14

3.1.4. Livrente 17

3.2. Delkonklusion 22

4. Økonomisk perspektiv 23

4.1. Præsentation af de to sparekasser 23

4.2. Solvens 26

4.3. Likviditet 32

4.4. Rentabilitet 34

4.4.1. Return on assets (ROA) 34

4.4.2. Return on equity (ROE) 36

4.5. Weighted average cost of capital (WACC) 37

4.6. Indtjening på livrente 42

4.7. Delkonklusion 45

5. Medarbejdernes perspektiv 47

5.1. Organisation 47

5.1.1. Organisationens kultur 49

5.2. Interessentanalyse 53
5.2.1. Interessentanalyse - medarbejdere 56
5.3. Delkonklusion 58
6. Kundernes perspektiv 59
6.1. Demografi 59
6.2. Livsindkomstteorien 62
6.3. Delkonklusion 64
7. Projektledelse 65
7.1. Helhedsplanlægningen af projektet 66
7.2. Projektplanlægning og -opbygning 67
7.3. Projektplanen 73
7.4. Delkonklusion 74
8. Konklusion 75
9. Perspektivering 79
10. Kildefortegnelse 80
11. Oversigt over figur og tabeller 81
12. Bilagsliste 82

1. Executive summary

This problem deals with the implementation of pension life annuity product[1] in a small savings bank Spar Salling. There is a summary of the Danish pension system in which the various schemes within the government, labor and private options have been presented. In addition, further emphasis on life annuities, because it has become a relevant product again after that there has been a maximum of DKK 100.000, - on deposits of rate annuity with Forårspakke 2.0.

Then there is an economic analysis of Spar Salling compared with Sparekassen Limfjord, to put it in perspective. Spar Salling has been marked by financial crisis, but has slowly turned the result to positive, whereas Spk. Limfjord had a big negative result last year. Both savings banks are facing challenges in terms of funding and has a large exposure to agriculture, so it would be appropriate to focus on other areas such as pension, including annuities. However, revenue from life annuity is not particularly attractive, because it consists entirely of commissions from a partner, because Spar Salling does not have a license to make the product themselves. However, it is better for Spar Salling, that the client creates a rate- or capitalpension in the bank, whereby the deposit stays in Spar Salling. This is potential for earnings through investment, or is at its best with guarantee capital[2], thereby Spar Salling receive capital that can be counted to solvency.

It is a relatively extensive job for Spar Sallings employees to cope with advice on and sales of life annuities, as it is a complex product with many associated rules. Therefore, it is recommended to select a specific group with preference for pension. The group must then stand for the implementation and the following sale, whereby the success probably will be maximized. Spar Salling is a highly localized anchored savings bank, so there may be challenges related to maintaining a high level of competence.

Both demographic and economic life suggests that customers must establish pension, where it is most relevant to highly paid customers with an life annuity, because other pension later can be converted into life annuities.

Spar Salling can benefit from implement advice and the sale of life annuities as a project, since it is a relatively complex task, which a project will meet with an analytical approach to the task.

---

[1] Livsvarig livrente
[2] Garantkapital
[3] http://www.skm.dk/tal_statistik/skatteberegning/7747.html#Ratepension

2. Indledning

Mange undersøgelser viser, at den gennemsnitlige dansker lever længere i forhold til tidligere, hvilket betyder, at en 10-årig udbetaling fra en ratepension formodes at kunne blive for kort i forhold til livsforløbet. Derudover vil demografien ligeledes ændres i takt med den længere levetid, så der vil formodentligt ikke blive råd til samme offentlige ydelser som i dag. Disse undersøgelser og formodninger giver et incitament til at spare op på en livsvarig livrente, så der sikres en indtægt i hele pensionisttilværelsen.

I forhold til de seneste skatteændringer på pensionsområdet er det blevet mere relevant for et pengeinstitut at tilbyde produktet livrente til sine kunder, da der er kommet et loft over indbetaling på maks. kr. 100.000,- før AM på ratepension. Dette betyder, at en del mennesker med høje indtægter kommer i klemme i forhold til fradag i topskatten og indbetaling på pension. På livsvarig livrente er der ikke noget maksimum over indbetaling og fradrag i topskatten, hvorfor produktet igen er blevet interessant efter en lang periode, hvor ratepension har overskygget livrente.

Spar Salling er et eksempel på et mindre pengeinstitut, som også i kraft af overstående og den generelle konkurrence blandt de finansielle supermarkeder er startet op i december 2010 på at kunne tilbyde livrente via en samarbejdspartner i de situationer, hvor det maksimale er indskudt på en ratepension.

Dette speciale vil behandle det genfundne pensionsprodukt livrente og for at gøre det mere praktisk orienteret og håndgribeligt vil den tage udgangspunkt i sparekassen Spar Salling på de fleste områder.

2.1. Problemformulering

Hvilken effekt vil det få for Spar Salling for så vidt angår økonomi, medarbejdere og kunder, at sparekassen kan tilbyde pensionsproduktet livrente og hvilke overvejelser skal der foretages i forhold til implementeringen?

Underspørgsmål:

- Hvordan er det danske pensionssystem opbygget?
- Hvordan er Spar Sallings økonomiske grundlag og hvilke indtjeningsmuligheder er der i forhold til produktet livrente?
- Hvilke faktorer påvirker medarbejderne i forhold til implementering af et nyt produkt?
- Hvordan er Spar Sallings kunder stillet i forhold til livrente og hvilken betydning har demografien og det økonomiske livsforløb?
- Hvordan kan salg af og rådgivning om livrente implementeres, så det undgår at blive et skuffeprodukt?

2.2. Metode

Specialet vil vise en forståelse af og involvering af fagdisciplinerne finansiel forretningsforståelse, organisations- og medarbejderudvikling samt projektledelse.

Specialet vil overordnet blive bundet sammen omkring Spar Salling, som vil være den røde tråd i gennem hele specialet. Valg af forudsætninger, teorier og modeller vil løbende blive argumenteret for og fordele/ulemper vil blive fremlagt.

Specialet vil være inddelt i kapitler, hvor hvert kapitel vil blive afsluttet med en delkonklusion. De første par kapitler vil være formalia, som resumerer opgaven på engelsk og forelægger specialets problemformulering og metode. Kapitel 3 vil redegøre for det danske pensionssystem og give en grundig analyse af produktet livrente. Livrente vil blive sammenlignet i forhold til alternative produkter med henblik på fordele og ulemper. Derudover vil skatteforholdene i forhold til livrente blive belyst samt en analyse af konsekvensen ved skatteændringerne. Skatten vil i et vist omfang blive inddraget på andre områder, hvor det vil være relevant.

I kapitel 4 vil specialet blive langt mere konkretiseret i forhold til Spar Salling og vil begynde med en analyse af regnskabet over de sidste 3 år, hvor der primært vil blive fokuseret på soliditet, likviditet samt rentabilitet, som alle er væsentlige fokusområder i forhold til at drive et pengeinstitut. Derefter vil der være en redegørelse og analyse af udviklingen af nøgletallet WACC, da det udtrykker den gennemsnitlige vejede kapitalomkostning, hvilket er en væsentlig faktor i forhold til drift af et pengeinstitut. Disse analyser vil blive sammenlignet med en relevant sammenlignelig sparekasse med nogenlunde samme kundegrundlag og

balancestørrelse for at gøre nøgletallene mere håndgribelige og sætte dem i perspektiv. Derudover vil disse analyser vise, hvor vidt Spar Salling har det økonomiske grundlag i orden for at kunne udvide forretningerne bl.a. i forhold til nyt produkt såsom livrente, eller om sparekassen er økonomisk trængte, så de fx skulle overveje andre tiltag i forhold til forbedring af økonomien, hvilket kunne være drastisk ændring af forretningsstrategien eller evt. fusion med andet pengeinstitut.

Derudover vil der blive beregnet og analyseret på indtjeningen ved livrente sammenholdt med andre af Spar Sallings pensionsprodukter fx rate- og kapitalpension og i forhold til den generelle økonomiske situation i sparekassen. Dette vil bl.a. ske på baggrund af interview med medarbejdere og indhentning af data fra Spar Salling. Såfremt data ikke kan fremskaffes, vil der blive lavet antagelser ud fra min arbejdsplads Danske Bank.

Kapitel 5 vil indeholde en analyse af effekten for medarbejderes vedkommende i forhold til at skulle kunne sælge og rådgive om livrente. Derudover vil der være analyse af Spar Sallings organisation og kultur, som spiller ind på medarbejdertilfredshed og motivation mv.. I forhold til medarbejdernes perspektiv vil der også være en interessentanalyse, hvorved der vil blive analyseret på de forskellige interessenter i forhold til sparekassens salg af livrenter.

Kunderne er en væsentlig faktor i forhold til implementeringen af livrente, hvorfor de vil blive behandlet efterfølgende for sig selv i kapitel 6. Dette kapitel vil indeholde en analyse af demografien i forhold til ældrebyrden og det generelle økonomiske livsforløb, hvilket har betydning set i forhold til livrente.

Da produktet livrente endnu ikke er fuldt indført som produkt i Spar Salling, vil der i kapitel 7 blive fremlagt et eksempel på projektforløbet i forhold til implementering af livrente i sparekassen, hvilket vil inddrage relevante modeller omkring projektledelse bl.a. 5x5-modellen, hvor der primært vil blive lagt vægt på helhedsplanlægningen og projektplanen.

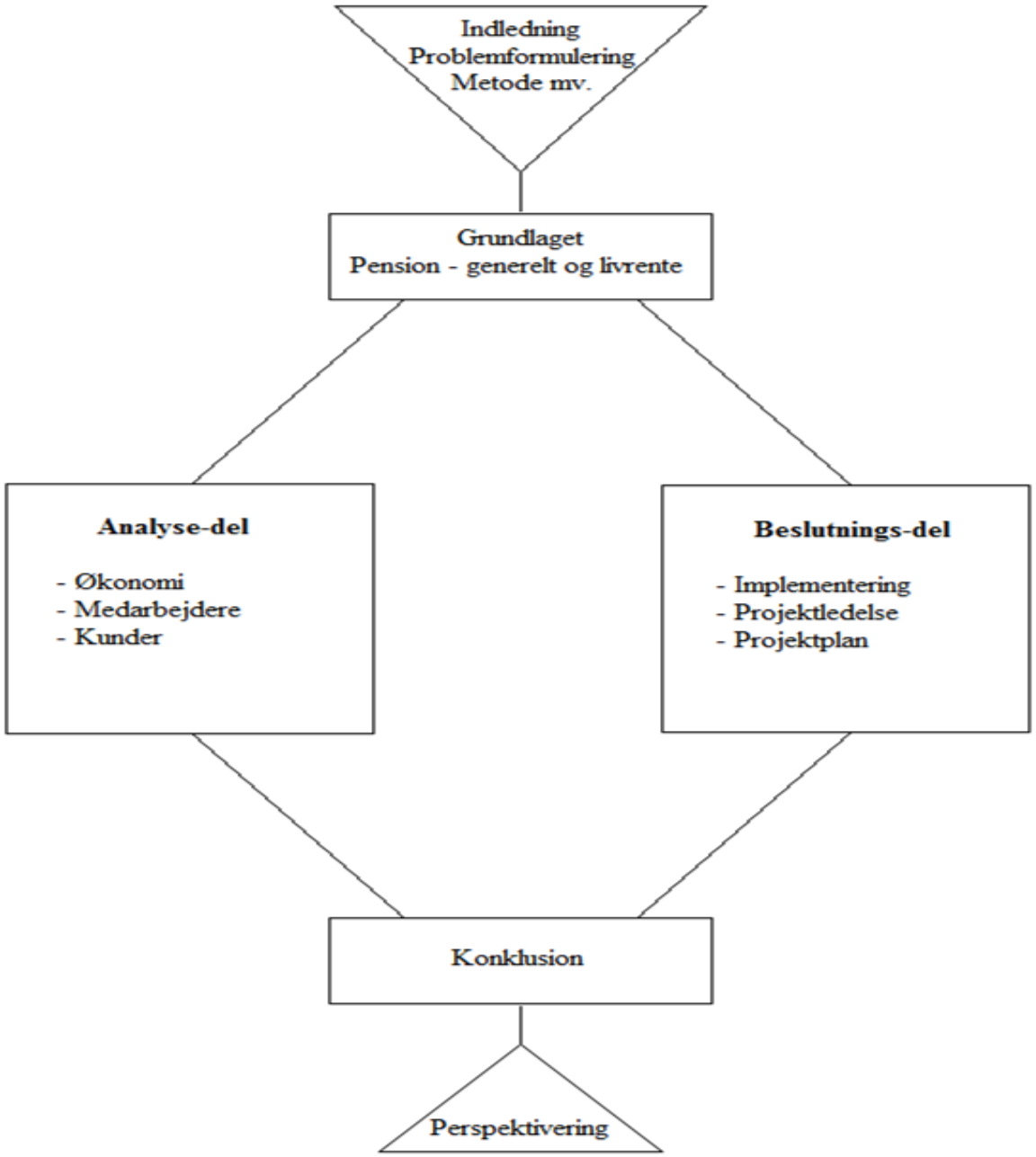
Specialet vil blive afrundet i en konklusion, som vil give svar på problemformuleringen. Derudover vil der være formalia som litteraturliste og bilag, som der vil blive henvist til løbende i opgaven vha. fodnoter.

Til sidst vil der være en kort perspektivering, som afslutter specialet med at stille åbne spørgsmål om og fremvise nye indgangsvinkler i forhold til emnet livrente og Spar Salling.

2.2.1. Disposition

Specialets disposition kan illustreres ved figur 1, som viser specialets opbygning og dele.

Figur 1 – Specialets disposition



Kilde: Egen tilvirkning

Kapitel 3 holdes så minimalt som muligt i forhold sideantal og vil maksimalt udgøre 15 % af specialet, mens det samtidig dækker et bredt område.

Kapitel 4-6 indeholder analysedelen og udgør til sammen ca. 50 % af specialet.

Kapitel 7 udgør beslutningsdelen i forhold til implementering af livrente og projektledelsen heraf. Dette kapitel udgør ca. 15 % af specialet, men ville godt kunne uddybes yderligere, hvilket ikke er muligt i forhold til specialets omfang, hvorfor der er lagt vægt på de vigtigste dele i forhold til projekts helhedsplanlægning og udarbejdelse af en projektplan. Derudover vil der løbende være brugt dele af projektledelse i forhold til analyse i de tidligere kapitler fx ved interessentanalyse i kapitel 5.

Kapitel 1-2, 8-9 og formalia vil udgøre ca. 20 % af specialet.

2.3. Afgrænsning

Der vil primært blive fokuseret på pensionsordninger i forhold til lønmodtagere og ikke erhvervsdrivende, da der gælder særlige regler i forhold til indskud på pension, som kan udgøre op til 30 % af virksomhedens overskud, dvs. der stadig er mulighed for indskud over kr. 100.000,- til og med år 2014[3], hvorfor der er afgrænset fra dette.

Derudover vil der ikke blive behandlet tilvalg til pensionsordninger såsom fx livsforsikringer og tab af erhvervsevneforsikring, da det umiddelbart ikke er relevant i forhold til specialets problemformulering, som lægger vægt på produktet livrente.

I forhold til analyse af Spar Salling og det sammenlignelige pengeinstituts regnskab vil der udelukkende blive analyseret i forhold til de sidste 3 år pga. opgavens omfang. Af samme årsag vil der ligeledes kun blive analyseret og sammenlignet i forhold til et enkelt pengeinstitut frem for fx 3 eller flere pengeinstitutter, hvilket alt andet lige vil give et bedre sammenligningsgrundlag, da evt. særlige forhold gør sig mindre gældende ved sammenligning med flere pengeinstitutter. Dog vil der i enkelte tilfælde blive analyseret i forhold til en gruppe pengeinstitutter, hvorved det vil fremgå af afsnittet.

Ved produktet livrentes opbygning og provisionsgrundlag vil der blive brugt internt data fra Danske Bank og ikke Spar Sallings samarbejdspartner AP Pension pga. manglende data og detaljer om produktopbygningen og aftalegrundlag, hvilket ikke kan udleveres fra Spar Salling, da det ikke er udarbejdet og aftalt endnu. Der vil ikke være en vurdering eller analyse af Spar Sallings samarbejdspartner AP Pension, da beslutningen er taget om samarbejde og der er ikke tilstrækkelig offentligt materiale vedr. samarbejdsaftale og vilkår.

[3] http://www.skm.dk/tal_statistik/skatteberegning/7747.html#Ratepension

Såfremt der i specialet kun står livrente vil dette være livsvarig livrente, da ophørende livrente stort set har samme karakteristika som ratepension. Ved ophørende livrenter vil det være nævnt specifikt med den fulde betegnelse.

Specialets skæringsdato er d. 20. april 2011, så relevant information i forhold til specialet vil ikke blive medtaget og behandlet.

3. Pensionssystemet

I dette kapitel vil der først blive belyst det danske pensionssystem i forhold til de offentlige pensionsordninger, arbejdsmarkedspensionsordninger og privat pensionsordninger. Derefter vil der blive analyseret mere detaljeret på produktet livrente samt skatten i forhold til livrente og konsekvensen af skatteændringerne.

3.1. Pensionsordninger

I det danske pensionssystem findes der mange forskellige slags pensionsordninger. Der er offentlige og lovbestemte ordninger såsom fx efterløn og folkepension, men også ordninger via arbejdsgiver eller private ordninger oprettet i bank eller forsikringsselskaber. I dette afsnit vil de forskellige ordninger kort blive introduceret, hvorefter pensionsproduktet livrente sammenholdt med de andre private pensionsordninger vil blive analyseret nærmere.

3.1.1. De offentlige pensionsordninger

Efterlønnen er en frivillig ordning, som gør det muligt at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet 5 år før folkepensionsalderen, såfremt der er opfyldt en lang række krav. Dette er krav såsom fx indbetalt efterlønsbidrag via a-kassen, nået efterlønsalderen, have ret til dagpenge og vedkommende skal opfylde beskæftigelseskravet på arbejde i 52 uger indenfor de sidste 3 år inden efterlønsalderen.[4] Den fulde efterløn udgør 91 % af højeste dagpengesats dvs. kr. 3.485,- pr. uge i år 2011, såfremt den vælges tidligst muligt, men der er også mulighed for at blive længere på arbejdsmarkedet og udskyde efterlønnen i 2 år, hvorved der opnås en efterlønssats svarende til 100 % dagpengesats samt mildere modregning af andre pensionsordninger. Derudover er der mulighed for at udskyde efterlønnen yderligere og optjene en skattefri præmie[5]. Indbetalingen til efterlønnen er fradragsberettiget som et ligningsmæssigt fradrag i den skattepligtige indkomst jf. Pensionsbeskatningsloven (PBL) §

[4] https://www.borger.dk/Emner/pension-og-efterloen/efterloen/Sider/hvem-kan-faa-efterloen-og-hvornaar.aspx
[5] https://www.borger.dk/Emner/pension-og-efterloen/efterloen/Sider/efterloennens-stoerrelse.aspx

49 A stk. 1 og skatteværdien udgør op til 33 %[6]. Udbetalingen af efterlønnen er skattepligtig som personlig indkomst jf. Statsskatteloven (SL) § 4, d., hvor der dog ikke skal betales arbejdsmarkedsbidrag af efterlønnen. Efterlønsalderen bliver gradvist hævet med 2 år fra årene 2019-2022, som resultat af velfærdsreformen vedtaget i år 2006[7]. Efterlønnen er et aktuelt debatemne og der diskuteres jævnligt, hvorvidt den skal afskaffes pga. udgiften dertil og kommende mangel på arbejdskraft. I Statsminister Lars Løkke Rasmussens nytårstale d. 1. januar 2011 udtalte han følgende: *Efterlønsordningen rammer lige ned i de to store udfordringer: Vi skal bruge af vores fælles kasse med omhu. Og vi skal være flere om at arbejde i flere år. ... For det første koster efterlønnen 16 milliarder kroner hvert år. ... For det andet indebærer efterlønnen, at folk holder op med at arbejde, selvom de godt kunne blive ved nogle flere år. ... Regeringen forslår derfor, at vi gradvist afskaffer efterlønnen. Vores mål er, at mere end halvdelen af danskerne skal arbejde.*[8] Der er ikke på nuværende tidspunkt vedtaget noget endnu omkring afskaffelse af eller reducering af efterlønnen, men det kan formodes at ske indenfor den nærmeste fremtid, da emnet er taget op til diskussion. I forhold til pensionsordninger vil en afskaffelse af efterlønnen kunne medvirke til, at folk vælger at spare mere op i frie midler frem for pensionsordninger, som først kan udbetales ved pensionsalderen, da de gerne vil have en reserve og sikkerhed for at kunne klare sig økonomisk, såfremt de gerne vil forlade arbejdsmarkedet før end pensionsalderen er nået.

Alle danske statsborgere har ret til folkepension ved folkepensionsalderen, som pt. er 65 år, men folkepensionsalderen udskydes ligesom efterlønsalderen med op til 2 år på baggrund af overnævnte velfærdsreform. Folkepensionen har til formål at sikre ældre personer et indtægtsgrundlag, når de har forladt arbejdsmarkedet. Folkepensionen består af 2 indkomstskattepligtige dele; et grundbeløb og et pensionstillæg, hvor satserne før skat for år 2011 ses i tabel 1[9]:

Tabel 1 – Folkepension (2011-satser)	**Grundbeløb**	**Pensionstillæg**	**I alt**
Reelt enlige	66.624,-	69.192,-	135.816,-
Gift/samlevende	66.624,-	33.444,-	100.068,-

Grundbeløbet bliver nedsat eller kan forsvinde ved egen arbejdsindtægt på mere end kr. 283.000,- i år 2011, derudover bliver pensionstillægget nedsat ved egen og

[6] https://www.borger.dk/Emner/pension-og-efterloen/efterloen/Sider/efterloen-og-skat.aspx?
[7] http://www.bm.dk/Beskaeftigelsesomraadet/Ydelser/Efterloen/Gradvis%20hojere%20efterlonsalder.aspx
[8] http://www.stm.dk/_p_13319.html
[9] https://www.borger.dk/Emner/pension-og-efterloen/pension/typer-af-pension/folkepension-foertidspension-mm/Sider/folkepension.aspx

ægtefælle/samlevers indtægter som fx løn og pensionsudbetalinger. Kort sagt indgår der i beregningen af den samlede folkepension faktorer som pensionistens indtægter og samlivsforhold, hvorved samlever/ægtefælles indtægter og alder ligger til grund for folkepensionens størrelse.

ATP, som står for Arbejdsmarkeds Tillægspension, er en obligatorisk ordning for alle lønmodtagere, som er fyldt 16 år og arbejder mindst 9 timer pr. uge.[10] Der kan maksimalt indbetales samlet kr. 270,- pr. måned for en fuldtidsansat månedslønnet, hvor arbejdsgiver indbetaler 2/3 og lønmodtager 1/3.[11] Udbetalingen sker automatisk som et tillæg til folkepensionen med et livsvarigt beløb pr. måned eller pr. år alt efter størrelse. Opsparingen bortfalder som udgangspunkt ved dødsfald, men ægtefælle/samlever og som hovedregel børn under 21 år får en engangsudbetaling kr. 50.000,- før 40 % afgift.[12]

Yderligere findes Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD), som er indefrosne dyrtidsportioner fra årene 1977-1979, hvor der i perioden blev indbetalt et beløb på kr. 4.368,- for en fuldtidsansat. Beløbet svarer i dag til ca. kr. 97.000,- såfremt beløbet har stået uden investeringspulje og den kan udbetales efter 60 år mod afgift jf. PBL § 14A på hhv. 25 % af det indbetalte beløb og afkastet indtil 31.12.1979 og 40 % af afkastet derefter.[13] Siden 01.07.2005[14] har det været muligt at flytte LD-opsparingen til en anden pensionsordning i et pensionsselskab eller pengeinstitut. [15] Spar Salling har bl.a. via deres hjemmeside annoncering i forhold til at overtage kundernes LD-opsparing og fremhæver følgende fordele for kunden[16]:

- et bedre overblik
- en personlig rådgivning
- en høj grad af tryghed
- mulighed for selv at bestemme investeringen

[10] http://www.atp.dk/X5/wps/wcm/connect/atp/atp.dk/privat/pens/atp/hvor_meget_betaler_du/hvor_meget_betaler_du.htm
[11] http://www.atp.dk/X5/wps/wcm/connect/atp/atp.dk/erhverv/pens/atp/privat_virksomhed/hvad_koster_det/satser_for_2009/satser_for_2009-2011.htm
[12] http://www.atp.dk/X5/wps/wcm/connect/atp/atp.dk/privat/pens/atp/udbetaling_ved_dod/ved_doed.htm
[13] https://www.ld.dk/Om%20LD/Kort%20om%20LD.aspx
[14] http://epn.dk/privat/pension/article1621622.ece
[15] https://www.ld.dk/Din%20LD%20Konto/Flytning.aspx
[16] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=779

Udover overstående tilbyder Spar Salling også at betale flytteomkostningerne, som er et gebyr på kr. 60,- plus 0,40 % af opsparingens værdi.[17] Det er i Spar Sallings interesse at få overført opsparingen fra LD, da de så har mulighed for indtjening på investeringen samt forøge deres balance. Via LD er mulighed for at vælge et markedsafkast ved LD vælger eller 10 forskellige puljer sammensat af aktier og/eller obligationer. Derudover kan der være mindre skattefordele, som forsvinder ved flytningen, da der ikke skal betales skat af afkastet, som kan henføres til LD-formuen i år 1982 samt mulighed for at fratrække negativt afkast i fremtidigt positivt afkast[18].

3.1.2. Arbejdsmarkedspension

Der kan skelnes mellem 3 slags pensionsordninger på arbejdsmarkedet; overenskomst-baserede arbejdsmarkedspensioner, firmapensioner og tjenestemandspensioner.

De overenskomstbaserede arbejdsmarkedspensionsordninger dannes på baggrund af den kollektive overenskomst indenfor fagområdet. Ordningerne kan være sammensat på mange forskellige måder og kan indeholde dele af opsparing og forsikring, såsom fx tab af erhvervsevne og livsforsikring. Ordningerne er kollektive og solidariske, så alle de ansatte får samme vilkår i forhold til ordningens sammensætning og forsikringer. Derfor kan det betyde, at den enkelte lønmodtager kan få pensions- og forsikringsdele, som i princippet er unødvendige. Det kan fx være den enlige unge person, som får en livsforsikring og dermed skal indbetale præmie til denne, hvilket ikke er personens umiddelbare behov. Omvendt vil de overenskomstbaserede pensionsordninger sikre, at mange af samfundets borgere får sparet op til pensionstilværelsen og dermed formodentlig sparer samfundet for en del ekstra udgifter til fx pensionstillæg mv..

Udover de overenskomstbaserede pensionsordninger findes der firmapensionsordninger, hvor firmaet opretter en pensionsordning via et livs- og pensionsforsikringsselskab til den ansatte med vilkår, som den ansatte ikke umiddelbart har direkte indflydelse på. Det aftales ofte, at arbejdsgiver indbetaler en andel og lønmodtager indbetaler en andel, hvilket ligeledes ofte er fordelt med 2/3-dele til arbejdsgiver og 1/3-del til lønmodtager.[19]

Derudover er der som nævnt tjenestemandspensioner, som er en pensionsordning reguleret ved lov og er til lønmodtagere ansat som tjenestemand, hvilket fx kan være politifolk eller

[17] http://www.ld.dk/Din%20LD%20Konto/~/media/833CF9D0AC2C45D9B5001185FBEE43DB.ashx s. 5
[18] http://www.ld.dk/Din%20LD%20Konto/~/media/833CF9D0AC2C45D9B5001185FBEE43DB.ashx s. 5+6
[19] http://www.forsikringogpension.dk/pension/pensionsabc/det-danske-pensionssystem/Sider/det-danske-pensionssystem.aspx

andre af statens ansatte. Der bliver ikke, som ved andre pensionsaftaler, indsat et beløb på ordningen, men der optjenes derimod retten til livsvarig pension ud fra lønforhold og pensionsalderen.[20]

3.1.3. Private pensionsordninger

Såfremt de først nævnte pensionsordninger ikke er tilstrækkelige eller der er en anden bevæggrund fx skattebesparelse til yderligere pensionsopsparing, kan der oprettes private pensionsordninger via bank eller forsikringsselskab.

I et pengeinstitut kan der tegnes en lang række pensionsprodukter, men oftest er det kapital- eller ratepension, som valget falder på alt efter skatteforhold og ønsker i forhold til udbetaling. I nedenstående tabel[21] er der fremlagt de vigtigste detaljer gældende i år 2011 ved de to forskellige ordninger. I næste afsnit vil fokus blive sat på livrente, hvorfor dette produkt er undladt i nedenstående.

Tabel 2	**Max indskud**	**Skat ved indbetaling**	**Udbetalingsform**	**Skat ved udbetaling**
Kapital-pension	kr. 46.000,-	Fradrag i sundheds-, kommune-, kirke- og bundskat ca. 38,14 % alt efter bopælskommune[22].	Engangssum eller delsummer ved opnået efterlønsalder eller tidligere berettiget tidspunkt fx varig invaliditet	40 % afgift
Rate-pension	kr. 100.000,- før AM-bidrag	Fradrag i sundheds-, kommune-, kirke-, bund- og topskat maks. 51,5 % alt efter bopælskommune.	Udbetaling i rater over min. 10 år op til maks. 25 år eller tidligere berettiget tidspunkt fx varig invaliditet	Beskattes som personlig indkomst, men ikke AM-bidrag.

I forhold til overstående tabel er der umiddelbart den største skattefordel, såfremt der oprettes en ratepension med mulighed for fradrag i topskatten og med personlig indkomst under topskattegrænsen (kr. 389.900,- i år 2011) ved udbetalingen, hvorved der kan opnås en skattebesparelse på ca. 15 %. Såfremt der er topskat ved både ind- og udbetaling, vil der ikke

[20] https://www.tjenestemandspension.dk/VejlFA1CA.jsp
[21] Lavet ud fra oplysninger på: www.skat.dk
[22] Skattesatser for Skive Kommune

være nogen umiddelbar skattebesparelse ved oprettelse af ratepension. Ved kapitalpension vil der omvendt være et mindre tab i forhold til skatten på 1,86 %. Dog vil der være lavere beskatning på pensionsordningers løbende afkast sammenlignet med frie midler fx opsparing og aktier, som beskattes ved positiv kapitalindkomst (ca. 33,5 % og maks. 47,5 %) og aktieindkomst (28 % og maks. 42 %)[23], da der ved pensionsordninger udelukkende betales 15 % i pensionsafkastskat jf. Bekendtgørelse af pensionsafkastbeskatningsloven § 2.

I forhold til de overnævnte karakteristika og skattefordele skal der også vurderes i forhold til den ønskede udbetalingsform, da de bliver udbetalt på tre forskellige måder, hvilket ses i figur 2, som illustrerer de tre mest almindelige pensionstyper og deres karakteristika i forbindelse med udbetalingen ved pensionering. Ud over kapital- og ratepension er der andre alternative pensionsprodukter såsom fx pension for selvstændige og særlige brancher fx sportsudøvere.

Figur 2 – De tre pensionstypers udbetalingsform

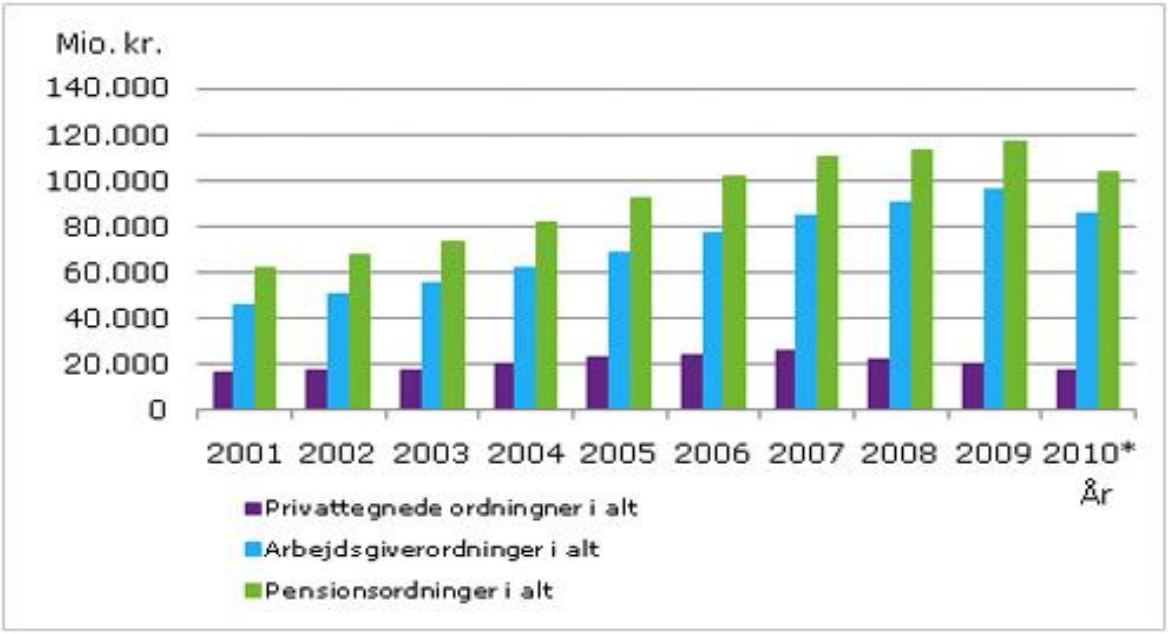
http://www.appension.dk/Overvej.din.pensionstype-759/

Der er et stort forretningsomfang med et godt indtjeningspotentiale i forbindelse med kapitalforvaltning af pensionsordningerne. På figur 3 ses udviklingen i pensions-indbetalingerne for år 2001 til og med år 2010, hvor de foreløbige tal viser et fald på ca. 13 mia. kr. i pensionsindbetalingerne fra år 2009 til år 2010, hvoraf de ca. 11 mia. kr. er i pengeinstitutterne. Det er især indskud på ratepensionerne, som er faldet med 13,6 mia. kr., hvorimod kapitalpensionsindskud kun er faldet med 1 mia. kr. og omvendt er indskud på livsvarige pensionsordninger vokset med ca. 2 mia. kr.[24] Faldet i indskuddene formodes at skyldes finanskrisen med større ledighed og generel usikkerhed samt skatteændringen, som forhindrer indskud over kr. 100.000,- før AM-bidrag på ratepension. I forhold til pensionsindskud i år 2011 kan det formodes, at der er en stigning på vej i indbetalingerne, da finanskrisen så småt er på tilbagetog og pensionsproduktet livrente bliver markedsført mere intenst end tidligere.

[23] http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oId=1549830

[24] http://www.forsikringogpension.dk/presse/nyheder/2011/Documents/Notat%20om%20fald%20i%20pensionsindbetalinger%20i%202010.pdf

Figur 3 – Udviklingen i pensionsindbetalinger, 2001-2010



*Foreløbige tal.
Kilde: *http://www.forsikringogpension.dk/presse/nyheder/2011/Sider/Pensionsindbetalingerne-styrtdykkede-i-2010.aspx*

Det kan formodes, at pensionsindbetalinger vil stige de næste år og fastholdes på et højt niveau, da ældrebyrden vil stige væsentligt, hvilket behandles i afsnit 6.1. Det offentlige budget i forhold til den stigende ældrebyrde kan formodentligt ikke fastholdes på samme niveau som i dag. Det kan betyde, at der i højere grad vil blive fx større egenbetaling til hjemmehjælp, plejehjem osv.. Derudover kan der også ske en ændring i folkepensionen både i forhold til nedskæring i grundbeløbet, tillægget og diverse tilskud, men også en større selektering, så det kun er de pensionister med en endnu mere begrænset formue og indtægt end i dag, som er berettiget til folkepensionen. Af disse årsager vil den enkelte person mere eller mindre blive tvunget til i højere grad at indbetale på pensionsordninger både via arbejdsmarkedspensionsordninger og private opsparinger. Derfor vil der formodentligt også komme tiltag fra det offentlige i forhold til at få den enkelte person til at oprette yderligere pensionsopsparinger, da mange personer har et likviditetsstyret forbrug. Der er tidligere set offentlige tiltag for så vidt angår tvungne pensionsordninger fx selvpension, som dog er blevet frigjort til forbrug i forbindelse med finanskrisen.

3.1.4. Livrente

I dette afsnit vil pensionsproduktet livrente blive analyseret og der vil blive skelnet mellem livsvarig livrente og ophørende livrente. Der vil primært være fokus på livsvarig livrente, da ophørende livrente stort set har samme karakteristika som ratepension både i forhold til loft over indbetaling, skattefradrag og udbetalingsform.

Livsvarig livrente er et pensionsprodukt, som kan oprettes af alle ligegyldigt alder og den sikrer en livsvarig indtægt fra pensionering og indtil døden indtræffer. Ordningen kan både oprettes privat, arbejdsgiveradministreret og igennem arbejdsgiverordning. Alle indskud på en livsvarig livrente kan fratrækkes i den personlige indkomst, hvilket giver mulighed for store indskud over kr. 100.000,- før AM-bidrag med fradrag op til og med i topskatten. Dermed er livsvarig livrente efter regeringens Forårspakke 2.0 i år 2010 den eneste pensionsordning for almindelige lønmodtagere, hvor der er denne mulighed, da indskud på ratepensionsordninger og ophørende livrenter med fradrag i bl.a. topskatten fik et loft på kr.100.000,- før AM-bidrag[25], hvilket er bekendtgjort i Bekendtgørelse af lov om beskatningen af pensionsordninger mv. (pensionsbeskatningsloven (PBL)) fra d. 15.10.2010 § 16 stk. 2.

Fradraget i skatten er forskelligt alt efter indbetalingsperiode og indskuddets størrelse. Hvis der indskydes et fast årligt beløb i minimum 10 år er der mulighed for at fratrække hele det årlige beløb hvert år i den personlige indkomst jf. PBL § 18 stk. 3-4. Hvis der derimod indbetales et engangsbeløb på fx kr. 1 mio. kan der hvert år i 10 år fratrækkes 1/10 dvs. kr. 100.000,- i den personlige indkomst. Hvis engangsindskuddet derimod er kr. 300.000,- er der som nævnt mulighed for at fratrække 1/10 hvert år i 10 år, dvs. kr. 30.000,- pr. år, men der er dog også mulighed for at benytte opfyldningsfradraget jf. PBL § 18 stk. 5, dvs. at fradrage kr. 46.000,- (jf. personskatteloven § 20 i år 2011) i 6 år og kr. 24.000,- i det 7. år.

Ved udbetaling af livrenten bliver den løbende udbetaling beskattet som personlig indkomst, hvor der dog ikke betales arbejdsmarkedsbidrag. Derudover er der indført med Forårspakke 2.0 en udligningsskat i årene 2011-2019, såfremt de samlede pensionsudbetalinger overstiger kr. 362.800,- årligt. Udnytter den ene ægtefælle ikke sit bundfradrag, kan der overføres op til kr. 121.000,- med fradrag af personlig indkomst til den anden ægtefælle. Udligningsskatten på 6 % fastholdes på samme niveau i 4 år, dvs. for årene 2011 – 2014. Fra og med år 2015

[25] http://www.skm.dk/tal_statistik/skatteberegning/7747.html#Ratepension

udfases udligningsskatten med 1 % årligt. Der er udligningsskat i 9 år i alt og den bortfalder i år 2020.[26]

Som nævnt sikrer livsvarig livrente en månedlig ydelse fra pensioneringstidspunktet og frem til døden indtræffer. Ydelsen bliver beregnet ud fra indbetalingen og før i tiden var der en stor tendens til at sammenligne livrente med en lodseddel, hvor gevinsten var afhængig af levetiden. Dette er til dels stadig korrekt, men der er kommet mange forskellige muligheder for at tilkøbe garantier og ægtefælledækning til livrenten. Emnet vil blive diskuteret efter en kort gennemgang af garantimuligheder og tilvalgsdækninger.

Via Danske Bank kan der bl.a. tegnes livsvarige livrenter gennem Danica Pension og der er mulighed for at vælge mellem 3 typer for garanti; maksimal, optimeret og fuld opsparingssikring[27]. Ved den forsikredes død vil livrenten tilkomme de begunstigede, såfremt der er tilknyttet en garanti. Maksimal garanti giver en garantiperiode med udbetaling af livrenten, hvor længden af garantien fastlægges ved oprettelse. Ved optimeret garanti er garantiperioden ikke fastlåst ved oprettelse, men den bliver løbende opskrevet i opsparingsperioden, hvilket vil kunne give en længere garantiperiode til de efterladte. Den sidste mulighed er som nævnt fuld opsparingssikring, hvor garantiperioden er kombineret med en rate- eller kapitalpension, hvor der er fuld sikring af den opsparede værdi i opsparingsperioden. Det betyder, at den forsikredes efterladte ved forsikredes død i opsparingsperioden vil få udbetalt fra en livsforsikring på rate- eller kapitalpensionen og garantien vil ligeledes blive udbetalt. Hvis forsikrede dør efter pensionering vil garantien og evt. ratepensionen blive udbetalt, såfremt der var tilknyttet kapitalpension, var den allerede udbetalt ved pensionstidspunktet.[28] De efterladte fx ægtefælle, samlever mv. eller børn under 24 år kan få livrenten udbetalt løbende i garantiperioden mod indkomstskat eller evt. vælge at konvertere til en engangsudbetaling mod 40 % afgift.

Udover oprettelse af garanti kan der også tegnes en ægtefælledækning, hvor ægtefælle/samlever vil overtage udbetalingerne fra livrenten, så længe vedkommende lever. I nogle tilfælde skal der afgives helbredsoplysninger ved oprettelse af livrente og ægtefælledækning eller ved forsikring af de kommende indbetalinger til livrente ved nedsættelse af erhvervsevne med 2/3.

[26] http://www.skm.dk/tal_statistik/skatteberegning/7747.html#Udligningsskat
[27] http://www.danskebank.dk/PDF/PRISER-VILKAAR-FAKTAARK/Pension/LIVSVARIG-LIVRENTE.pdf
[28] Intern forretningsgang 2.10.70.20.10.30.20 publiceret d. 12.11.2009

Som tidligere nævnt har der før været en tendens til at beskrive livrente, som et lotterispil/væddemål, hvor man satser på sin levealder og gevinsten bliver højere jo længere man lever og omvendt ved kort levealder. Et væddemål kan i nogle menneskers ører lyde tillokkende i forhold til en mulig gevinst, men det kan omvendt også få mange mennesker til at fravælge det, da de ved pension gerne vil have en vis sikkerhed i forhold til fremtiden. Efter skattereformen kom der fornyet fokus på livrente, men den samme tendens gør sig stadig gældende, da bl.a. Forbrugerrådets Tænk Penge har publiceret d. 12. marts 2010 hjemmesideartiklen "Livrenter – et væddemål om levealder" med en sammenlignende undersøgelse af 19 udbyder af livrente og deres livrenteprodukt. Derudover oplyses der, at *"Beregninger fra ATP foretaget til Tænk Penge viser, at for 14 år siden brugte vi 43 procent af pensionspengene på at indbetale til livrenter, men det tal er i dag blot 36 procent. Det skyldes blandt andet, at mange undervurderer egen levealder. Samtidig lægger mange forsikringsselskaber ikke stor vægt på produktet, forklarer Ole Beier Sørensen, analysechef i ATP: "Det kan ikke afvises, at nogle pensionsselskaber har været tilbageholdende med at sælge livsvarige pensioner og i stedet har lagt vægt på andre produkter."*[29] Der kommenteres ikke på, hvorvidt de forventer en fremgang i salg af livrenteprodukter, hvilket alt andet lige kan formodes i forbindelse med skattereformen og længere levealder. Derudover oplyser de heller ikke, at der generelt har været en fremgang i pensionsindbetalingerne, dog med undtagelse i år 2010, hvilket kunne ses på figur 2. Artiklen er umiddelbar positiv overfor livrente og giver en neutral sammenligning af de forskellige pensionsselskabers livrenteordninger. Derimod har økonomisk rådgiver Kim Valentin en modsat negativ holdning til livrente, hvilket han bl.a. giver udtryk for i sin blog/indlæg i Berlingske Tidende d. 11. august 2010 med indlægget "Livrenter er dødssyge?"[30]. Til dette blogindlæg har brancheorganisationen Forsikring & Pension ved debatindlæg d. 14. august 2010 af adm. direktør Per Bremer Rasmussen i Berlingske Tidende givet et svar på ved indlægget "Livrente er et klogt valg"[31]. I nedenstående tabel 3 er de to artiklers argumenter sat op i mod hinanden:

[29] http://www.taenk.dk/?cid=9388
[30] Hele blogindlægget kan ses på bilag 1
[31] Hele debatindlægget kan ses på bilag 2

Livrenter er dødssyge?	**Livrente er et klogt valg**
Livrenten er væddemålet om, hvor længe du lever. Hvem tror du vinder det væddemål? Den, der laver 100 om dagen eller den, der laver 1 i livet?	En livrentepension er en forsikring. En forsikring, der sikrer den enkelte penge udbetalt, uanset hvor gammel man bliver. Pensionsselskabet er ikke en bookmaker, der tjener penge på de kunder, der dør tidligt.
Livrenter er meget lukrative produkter for selskaberne.	Livrentepensioner koster i det enkelte selskab det samme som rate- og kapitalpensioner – selvfølgelig med variation mellem selskaberne. Det hele er nøje reguleret og overvåget af Finanstilsynet.
Sammenlignes de livsvarige væddemål med fri opsparing, så er omkostningerne ved at vælge livrenteprodukterne så store, at du enten skal have en forventning om at leve meget længere end gennemsnittet, hvilket du ikke rationelt set kan have som eksempelvis 45-årig – eller også skal Skat betale en meget stor del af gildet…, før livrenter er en god forretning for dig.	Omkostningerne på en livrente kan ikke sammenlignes med omkostningerne ved at have fri opsparing, som KV *(Red. Kim Valentin)* gør. Med en fri opsparing skal kunden selv betale for at investere sine penge i værdipapirer.

Overstående tabel viser to meget modsatrettet argumentationer for og imod livrenter. De første argumenter omkring væddemål kontra forsikring kan siges, at være forskellig udlægning af samme sag. En forsikring er overdragelse af den økonomiske risiko for en skades indtræden til et forsikringsselskab, hvorimod et væddemål er at satse på udfaldet af en bestemt begivenhed. Begge begreber har et præg af en ubekendt faktor, som i dette tilfælde er levealderen. Ved en forsikring betaler man en præmie for at minimere risikoen for manglende indtægt efter pensionering og ved et væddemål satser man en præmie på, hvor længe der kan udbetales fra livrenten, hvor gevinsten bliver højere jo længere levealder. Som sagt er levealderen den ubekendte faktor, som man enten satser på eller forsikrer sig imod. I forhold til pension er det som nævnt de færreste, som umiddelbart ønsker at indgå et væddemål, da de gerne vil have en vis tryghed i forbindelse med økonomien ved pensionering. Derfor er det et negativt ladet ord at sammenligne livrente med et væddemål, hvorimod det er mere positivt at

benævne livrente som forsikring. I forhold til at tabet ved en livrente, dvs. ved en kort levealder, vil den resterende opsparing gå til de efterladte, såfremt der er tegnet garanti eller ægtefælledækning og yderligere opsparing vil gå til den solidariske ordning, hvor dem med længere levealder kan få udbetalt i hele deres levetid. Dermed sagt er livrente en omfordeling af penge mellem medlemmerne, som giver det enkelte medlem økonomisk tryghed. Livrente kan på sin vis sammenlignes med skadeforsikringer fx husforsikring, som er god at have, hvis huset skulle brænde. Men hvor der ikke ligefrem kan tales om tab, såfremt uheldet ikke indtræffer, da forsikringen hele tiden giver en økonomisk tryghed.

Ved selskabernes indtjening på livrente vil der altid være en fortjeneste, da produktet ellers ikke er rentabelt for selskabet og dermed ikke er forsvarligt at tilbyde i forhold til at drive et selskab. Livrente er, sammenlignet med andre pensionsordninger som fx rate- og kapitalpension, ikke dyrere. I Danica kan der vælges mellem investeringsmulighederne Traditionel, Balance og Link[32], hvor priserne er de samme lige gyldigt hvilken form for pensionsordning, som der ligger bag investeringen, dog skelnes der mellem private ordninger og arbejdsmarkedspensionsordninger. Der er yderligere omkostninger forbundet med at tegne en garanti mv., men det vil der også være på fx en ratepension, hvor der tilknyttes en livsforsikring.

Da fri opsparing og livrente er to meget forskellige ting, er det uholdbart af Kim Valentin at sammenligne de to ting. Det kan sidestilles med at sammenligne friværdi i en ejendom og ejendommens forsikring, hvilket også er to vidt forskellige ting, som ikke giver berettigelse til at sammenligne pga. forskellige karakteristika.

I forhold til pengeinstituttets indtjening på livrente er mulighederne begrænsede, da de ikke selv kan oprette en livrente pga. manglende forsikringslicens og dermed er nødsaget til at udbyde produktet via en samarbejdspartner/datterselskab, hvilket i Danske Bank som nævnt er Danica. Derfor får Danske Bank provision ved tegning af livrente, hvilket er illustreret i nedenstående tabel 4[33].

[32] http://www.danicapension.dk/da-dk/Medarbejdere-og-private/Priser-og-vilkaar/Pages/Priser.aspx
[33] Intern forretningsgang 2.40.30.70.30. publiceret d. 05.11.2009

Tabel 4 – Danske Banks provisionssatser ved salg af livrente	
Provisionssats	***Provision beregnes af***
4,00 %	Tegningsprovision af 1. års præmie.
2,15 %	Løbende præmie pr. år i forsikringens løbetid og indskud
2,00 %	Af indskudsandele op til 1 mio. kr. (Indskud inkl. § 41-overførsler fra bank)
0,00 %	Af indskudsandele over 1 mio. kr. (Indskud inkl. § 41-overførsler fra bank)
0,15 %	Beholdningsprovision – fra 01.01.2005 beregnet af indeværende år beholdning.
0,00 %	Beholdningsprovision for Danica Balance under udbetaling.

3.2. Delkonklusion

Pensionssystemet består af en lang række forskellige ordninger, hvor der er dele via det offentlige system, arbejdspladsen og evt. privatoprettede ordninger. Det offentlige system tilbyder efterløn, hvor det er muligt at stoppe på arbejdsmarkedet op til 5 år før folkepensionsalderen. Der er dog meget diskussion om efterlønnen pga. nødvendige besparelser i det offentlige budget og kommende manglende arbejdskraft. Det kan formodes, at efterlønnen i den nærmeste fremtid vil blive reduceret kraftigt eller helt afskaffet og i så fald kan det forventes, at der vil blive sparet mere op via private ordninger, så det alligevel er muligt at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen. Folkepensionen ydes ligeledes af det offentlige og skal sikre et indkomstgrundlag i pensionisttilværelsen, men også her kan det forventes, at der vil blive skåret ned i forhold til den kommende ældrebyrde, så folkepensionen vil blive yderst begrænset. Derfor er det nødvendigt med andre pensionsordninger, hvor bl.a. ATP er et tvungent supplement til folkepensionen. Derudover har de fleste arbejdstagere en pensionsordning i kraft af deres ansættelse, som vil være den primære ordning i forhold til den samlede pensionsformue. Endelig kan der yderligere oprettes private ordninger i et forsikrings- eller pengeinstitut, som enten kan være med baggrund i et ønske om yderligere pensionsopsparing eller skattebesparelse. Sidst nævnte har stor betydning i forhold til de højtlønnede, som betaler topskat, hvor det indtil de sidste skatteændringer på pensionsområdet har været muligt at fradrage ubegrænset pensionsindskud på ratepensionsordninger mv. i topskatten, hvilket efterfølgende kun gør sig gældende ved livsvarige livrenter, da der ved ratepensioner mv. er et loft på kr. 100.000,- før AM-bidrag. Skatteændringerne og den finansielle krise har været skyld i et markant fald i år 2010 på

omkring 13 mia. kr. i indskud på pensionsordninger, hvorfor det igen er blevet meget relevant at få pensionsproduktet livrente på banen igen. Dette har dog tidligere været et skuffeprodukt, da det har haft karakter af at være et væddemål om levealderen. Der er sidenhen kommet flere muligheder i forhold til tilkøb af forskellige garantier og ægtefælledækning mv., hvorfor produktet nu har mere karakter af at være en forsikring, som kan give tryghed i hele pensionisttilværelsen. Livrente er umiddelbart ikke dyrere at oprette end andre pensionsordninger, men der vil altid være en indtjening for pengeinstituttet, da det ellers ikke ville udbyde produktet pga. manglende rentabilitet. I eksemplet med Danske Bank og Danica får Danske Bank provision ved tegning og løbende beholdningsprovision.

4. Økonomisk perspektiv

I dette kapitel vil der blive foretaget en intern analyse af Spar Salling i forhold til solvens, likviditet og rentabilitet samt herunder omkostningerne for kapital samt indtjeningsmuligheder ved pensionsproduktet livrente sammenholdt med alternative produkter. For at kunne sætte de beregnede tal i perspektiv vil analysen blive sammenholdt med et andet pengeinstitut i gruppe 3. Finanstilsynet står for inddeling af pengeinstitutterne i grupper fra 1-4 og gruppe 3 er pengeinstitutter med en arbejdende kapital på over 250 mio. kr., dvs. den næst mindste gruppe. Som sammenligningsgrundlag er der valgt at benytte Sparekassen Limfjorden, da det begge er garantsparekasser med omtrent samme balancestørrelse. Derudover har de begge geografisk placering i Vestjylland samt en del andre områder, hvorpå de er meget sammenlignelige fx medarbejderantallet.

4.1. Præsentation af de to sparekasser

Spar Salling (tidligere Sparekassen Vestsalling) blev grundlagt i 1888[34]. Hovedsædet ligger i Lem, Vestjylland og sparekassen har filialer i Lihme, Ramsing, Rødding, Vinderup, Skive, Thise og Selde. Sparekassen beskæftiger gennemsnitligt 56,9 heltidsansatte og har en balance på 1.564.329 tkr. pr. 31.12.2010. Deres hovedaktivitet er *"at udbyde finansielle produkter til private kunder samt mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder, primært i pengeinstituttets lokalområde."*. Derudover ønsker de at være et ansvarligt og værdiskabende pengeinstitut

[34] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=781

med de grundlæggende værdier; penge med et smil, aktive og nysgerrige, frihed og ikke mindst åben og ærlig kommunikation. [35]

Sparekassen Limfjorden opstod som en helt frivillig sammenslutning af Thyholm Sparekasse og Snedsted-Nørhå Sparekasse med virkning fra 1.1.2005. De to sparekasser havde bestemt ikke økonomiske problemer og fusionen skete udelukkende af strategiske årsager.[36] Hovedsædet ligger i Hvidbjerg og sparekassen har filialer i Snedsted, Bedsted, Hurup, Lemvig, Sjørring og Struer. Sparekassen beskæftiger gennemsnitligt 56,0 heltidsansatte og har en balance på 1.346.119 tkr. pr. 31.12.2010. Sparekassen skriver om sig selv, at de er *"et moderne pengeinstitut, som tilbyder vore kunder en seriøs og kompetent rådgivning. Det betyder, at vi sætter kunden i centrum og tager altid udgangspunkt i den enkelte kundes behov og situation. Vi vil gerne mødes med vore kunder og lægger vægt på, at det sker på en uhøjtidelig og respektfuld måde".*[37] De har ikke yderligere fremlagt nogle værdisætninger mv. for deres drift af sparekassen.

Begge pengeinstitutter er som nævnt garantsparekasser, hvilket i betydning er en selvejende institution, hvilket fremgår bl.a. af sparekassernes vedtægter § 1 stk. 5. Dette betyder, at de ikke kan sammenlignes med en bank, som er et aktieselskab ejet af aktionærerne. Aktionærerne forlanger et godt afkast af deres investeringer, hvorfor en bank er underlagt en betydelig anderledes forretningsstrategi.

I nedenstående tabel 5 er der kort præsenteret de vigtigste nøgletal for de to sparekasser og der henvises til regnskaberne for yderligere nøgletal mv..

[35] Spar Sallings årsrapport 2010
[36] https://www.portalbank.dk/sparlim/Sparekassen/historie/
[37] https://www.portalbank.dk/sparlim/Sparekassen/hvem_er_vi/

Tabel 5	Spar Salling			Sparekassen Limfjorden		
Hovedtal (i 1.000 kr.)	**2010**	**2009**	**2008**	**2010**	**2009**	**2008**
Netto rente- og gebyrindtægter	64.733	64.814	53.386	65.090	57.971	50.011
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	18.070	18.833	7.061	30.733	13.732	2.665
Årets resultat	664	-3.590	-8.169	-15.888	2.050	1.893
Egenkapital	176.886	161.463	183.143	146.951	161.289	155.040
Balance	1.564.329	1.538.200	1.516.935	1.346.119	1.238.543	1.089.941
Solvensprocent	14,8 %	13,9 %	14,2 %	13,0 %	15,8 %	15,9 %
Kernekapitalprocent	15,7 %	14,7 %	15,3 %	12,4 %	15,0 %	14,9 %
Årets udlånsvækst	3,0 %	5,2 %	8,9 %	4,6 %	4,4 %	4,8 %
Årets nedskrivningsprocent	1,4 %	1,3 %	0,6 %	2,9 %	1,3 %	0,3 %

Det ses af overstående tabel, at de to sparekasser har nogenlunde samme tendens i forhold til stigende netto rente- og gebyrindtægter. Dog har de taget nedskrivningerne på forskellige tidspunkter, da Spar Salling de sidste to år har afskrevet omkring 18 mio. kr. og 7 mio. kr. året før, hvorimod Spk. Limfjorden har haft gevaldige nedskrivninger i år 2010 på ca. 30 mio. kr. og færre nedskrivninger årene før. Dette er den primære årsag til Spk. Limfjorden får et stort underskud på 15,9 mio. kr. i år 2010, hvorimod Spar Salling med løbende store nedskrivninger har vendt underskud til overskud i år 2010. Spar Salling har i sin ledelsesberetning noteret, at ”*Årets resultat på 1,4 mio. kr. før skat anses som tilfredsstillende, henset til at der er indbetalt og hensat 6,4 mio. kr. til Det Private Beredskab og Finansiel Stabilitet*.[38] Spk. Limfjorden skriver i deres ledelsesberetning, at underskuddet skyldes særlige forhold såsom udgifter til Bankpakke I på 5,1 mio. kr., negative kursreguleringer på 2,3 mio. kr., engangsnedskrivning på 2,3 mio. kr. på bygningsrenovering og nedskrivning på udlån og tilgodehavende på 28,6 mio. kr., hvilket alt sammen har resulteret i det første underskud i 15 år, som er meget utilfredsstillende.[39]

[38] Spar Sallings årsrapport 2010 s. 4
[39] Spk. Limfjords årsrapport 2010 s. 8

4.2. Solvens

Solvens er begreb for kreditværdighed og der er tale om at være solvent, når aktiverne overstiger passiverne. For et pengeinstitut er det reguleret ved lov i forhold til, hvor solvent et pengeinstitut som minimum skal være, så det har evnen til at imødekomme uventede tab og et tidsrum til at skaffe yderligere kapital eller ændre på andre faktorer i forhold til soliditeten. Ved et solvenskrav på 8 % betyder det, at pengeinstituttet skal lægge 8 kr. fra til uventede tab hver gang, hvor det låner 100 kr. ud.

Et pengeinstituts solvens er som nævnt reguleret ved lov, hvilket findes i kapitel 10 i Lov om Finansiel Virksomhed (LOFV) og i Bekendtgørelse om Kapitaldækning (BEK) findes grundlaget for de finansielle virksomheders kapitaldækningsregler, hvilket skal sikre, at pengeinstituttet har tilstrækkelig basiskapital til at modstå de risici, som dets virke er underlagt.

Kapitalkravet til solvens kan enten opgøres ved solvenskravet eller minimumskapitalkravet, som begge er beskrevet i LOFV § 124, stk. 2, hvilke er gengivet i nedenstående lovtekst:

> *§ 124. Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici.*
>
> *Stk. 2. Basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal mindst udgøre*
>
> *1) 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og*
>
> *2) 5 mio. euro (minimumskapitalkravet), jf. dog stk. 3.*

Udover at opfylde overstående krav skal pengeinstituttets bestyrelse og direktion ligeledes opgøre pengeinstituttets individuelle solvensbehov jf. LOFV § 124, stk. 4, som ikke må være mindre end overstående krav. Derudover kan finanstilsynet jf. LOFV § 124, stk. 5 og stk. 6 fastsætte et højere individuelt solvenskrav end de overstående to krav samt pålægge nedskrivninger af aktiver mv. til brug for opgørelsen af basiskapitalen.

Et pengeinstituts solvensprocent beregnes som forholdet mellem basiskapitalen og de risikovægtede poster, hvilket matematisk udtrykkes:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{De risikovægtede poster}} \cdot 100$$

Basiskapitalen består jf. LOFV § 128 af *den reducerede kernekapital jf. §§ 129-131, tillagt den reducerede supplerende kapital jf. § 135 og fratrukket beløb i henhold til § 139*.

Disse forskellige typer kapital vil i det følgende blive redegjort for, hvor der til sidst vil blive opstillet beregningen for Spar Sallings basiskapital som eksempel og overbliksbillede.

Kernekapital er som nævnt fastlagt i LOFV §§ 129-131 og overordnet set er det pengeinstituttets egenkapital. Egenkapital for en garantsparekasse består af indbetalt garantkapital[40], reserver, overført overskud/underskud og årets løbende overskud fratrukket skat mv., såfremt beløbet er bekræftet af eksterne revisorer. Derudover kan der tillægges hybrid kernekapital, såfremt de opfylder en lang række krav, som findes i LOFV § 132. Jf. LOFV § 129 må hybrid kernekapital maksimalt udgøre 50 % af den reducerede kernekapital. Dette gælder kun, hvis den hybride kernekapital kan konverteres til garantkapital for en sparekasse, såfremt sparekassen ikke opfylder kapitalkravet jf. LOFV § 127, som er det største af de tidligere nævnte solvens- og minimumskapitalkrav eller er nødlidende. Derudover skal den hybride kernekapital også kunne konverteres på Finanstilsynet foranledning, såfremt der er indikation for at kapitalkravet ikke overholdes. Yderligere må aftalen i forbindelse med optagelse af hybrid kernekapital ikke indeholde incitamenter til indfrielse eller have et forudbestemt forfaldstidspunkt. Såfremt den hybride kernekapital delvist opfylder ovenstående, kan det medregnes med hhv. 35 %, hvis det ikke kan konverteres til garantikapital samt 15 %, hvis der er incitament til indfrielse eller aftalt forfaldstidspunkt. De sidstnævnte typer hybrid kernekapital må maksimalt tilsammen udgøre 35 % af kernekapitalen. Dog kan Finanstilsynet under særlige omstændigheder tillade at grænserne midlertidig overskrides jf. LOFV § 129, stk. 7. Lovteksten i forhold til hybrid kernekapital er ændret fra år 2009 til år 2010, hvorved den største ændring umiddelbart er, at der er tilført pkt. 4 i § 129 i forhold til forudbestemt forfaldstidspunkt samt sletning af vilkår om rentestigning, hvilket dog kan være implicit i punktet om incitament til indfrielse. Som nævnt er kravene til hybrid kernekapital fremsat i § 132 nr. 1-11, hvilket overordnet set giver hybrid kernekapital følgende karakter:

[40] I dette speciale bruges betegnelsen garantkapital, hvilket også kan omtales med garantikapital.

- Indbetalt efterstillet lån uden sikkerhed eller fortrinsret, som evt. tidligst må forfalde efter 30 år eller ved pengeinstituttet likvidation eller konkurs.
- Kan kun indfries med Finanstilsynets accept og renten må ikke ændres undervejs samt skal evt. bortfalde, såfremt kapitalkravet ikke opfyldes eller ved andre usædvanlige økonomiske tilstande.

Udover ændringer i overstående i forhold til sidste år, er der ændret i § 132, stk. 3, som nu lyder *uanset stk. 1, nr. 4 kan hybrid kernekapital med Finanstilsynets tilladelse indfries tidligere end 5 år efter indbetalingen, såfremt den erstattes af indbetalt kernekapital med mindst samme kvalitet.* Denne ændring i lovteksten gør, at Danske Bank med deres nylige aktieemission kan indfri deres statslån optaget ved Bankpakke II, såfremt de får lov af Finanstilsynet og staten. Hvis Danske Bank får lov til at indfri deres lån på 24 mia. kr. mod evt. erstatning for tabt rente, vil andre pengeinstitutter formodentligt også foretage samme disposition for at blive fri for statslånet og stå bedre til fremtidens kapitalkrav.

Spar Salling har optaget lån i år 2009 via bankpakke II på 32,4 mio. kr.[41], der som nævnt er hybrid kernekapital og den effektive rente er på 11,11 % p.a.[42]. Spk. Limfjorden har ikke optaget lån via Bankpakke II[43], hvilket skyldes "*blandt andet en solvens på 16,4 procent og en likviditet på 175,5 procent. Likviditeten er opnået efter en stigning i indlån"*[44].

Udover kernekapitalen består basiskapitalen ligeledes af supplerende kapital, der som nævnt er beskrevet i LOFV § 135 og består af bl.a. ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser og hybrid kernekapital, som ikke kan medtages i kernekapitalen. Ansvarlig lånekapital ligner hybrid kernekapital meget, da der er en lang række ens betingelser jf. LOFV § 136. Forskellen er dog, at der må være renteændringer og et forfaldstidspunkt ved ansvarlig lånekapital, hvor medregningen i basiskapitalen reduceres jo tættere på forfaldstidspunktet.

I forbindelse med opgørelse af basiskapitalen er der yderligere en del fradrag at tage højde for. Disse fradrag fremgår af LOFV § 139 og er primært kapitalandele i andre selskaber, som har tilknytning til pengeinstituttet.

[41] Spar Sallings årsrapport 2010 s. 12
[42] Spar Sallings årsrapport 2010 s. 33
[43] Spk. Limfjords årsrapport 2010 s. 8
[44] http://www.tvmidtvest.dk/indhold/sparekassen-limfjorden-trodser-krisen

I nedenstående tabel er der opstillet beregning af basiskapitalen for Spar Salling:

Tabel 6 – Opgørelse af basiskapital for Spar Salling 2008-2010

		Opgørelse af basiskapital (I 1000 kr.)			
		Begreber	Spar Salling		
			2010	2009	2008
Opgørelse af kernekapital jf. LOFV § 129, inkl. hybrid kernekapital LOFV § 132. Reduktion jf. LOFV §131		Garantkapital	90.364	75.607	93.698
	+	Reserver	1.925	2.000	2.000
	+	Overført overskud	82.765	82.024	85.613
	+	Hybrid kernekapital	32.407	32.288	-
	=	**Kernekapital**	**207.461**	**191.919**	**181.311**
	-	Udskudte aktiverede skatteaktiver	-4.924	-5.686	-5.372
	=	**Kernekapital efter primære fradrag**	**202.537**	**186.233**	**175.939**
	-	Halvdelen af summen af kapitalandele mv. > 10 %	-11.913	-11.523	-13.495
	=	**Kernekapital efter fradrag**	**190.624**	**174.710**	**162.444**
Opgørelse af basiskapital jf. LOFV § 128 med fradrag efter LOVF § 139.	+	Opskrivningshenlæggelser	1.832	1.832	1.832
	=	**Basiskapital før fradrag**	**190.624**	**176.542**	**164.276**
	-	Halvdelen af summen af kapitalandele mv. > 10 %	-11.913	-11.523	-13.495
	=	**Basiskapital efter fradrag**	**178.711**	**165.019**	**150.781**
		Vægtede poster i alt:	**1.217.008**	**1.184.891**	**1.165.454**
		Solvens:	**14,68%**	**13,93%**	**12,94%**

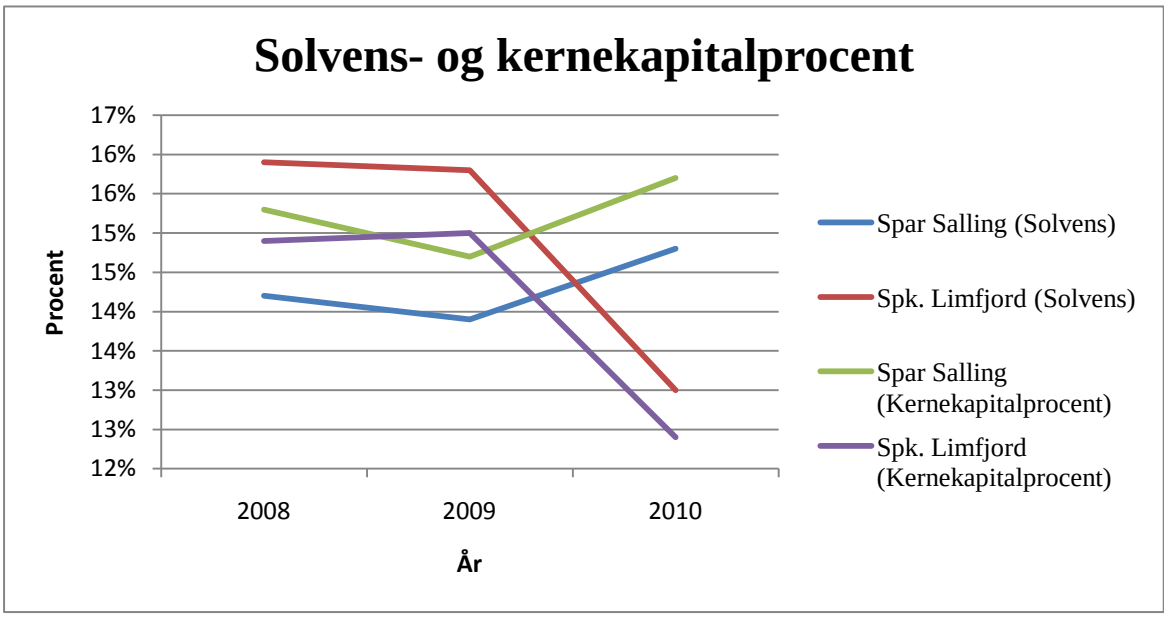
Kilde: Egen tilvirkning ud fra oplyste tal i regnskabet for år 2010 og 2009.

De risikovægtede poster er, jf. LOFV § 142, et mål for pengeinstituttets samlede risiko forbundet med deres aktiviteter, som opgøres på poster med bl.a. kreditrisiko, markedsrisiko, operationel risiko og risiko på materielle aktiver. Det er Finanstilsynet, som fastsætter reglerne for opgørelse af de risikovægtede poster mv., jf. LOFV § 143, som findes i Bekendtgørelse om kapitaldækning (BOK) kapitel 4, hvor §§ 9-18 beskriver reglerne for opgørelse af de risikovægtede poster efter standard metoden og §§ 19-33 beskriver den interne ratingbaserede metode. Det er udelukkende de fire største pengeinstitutter i Danmark, som benytter egne avancerede modeller til opgørelse af de risikovægtede poster via den interne ratingbaserede metode. Alt efter hvilken slags eksponering og evt. bagvedliggende sikkerhed er vægten forskellig, hvilket fremgår af bilag 3 til BOK. Dertil kan nævnes, at fx eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom, såsom beboelsesejendom med belåning under

80% kan nedvægtes til 35 % samt en særlig høj vægtning ved eksponeringer med restance eller overtræk.

Som tidligere nævnt har Spar Salling og Spk. Limfjorden følgende solvens og kernekapitalprocent, som kan illustreres på nedenstående diagram:

Figur 4



Kilde: Egen tilvirkning ud fra tal i Spar Salling og Spk. Limfjordens årsrapporter 2010

Det ses af overstående diagram, at begge sparekasser overholder lovens krav om en solvens på 8 %. Spar Sallings solvens faldt fra 14,2 % i 2008 til 13,9 % i 2009 og steg efterfølgende til 14,8 % i 2010. Deres individuelle opgjorte solvensbehov var på 12,29 % i 2010[45], hvorimod Spk. Limfjordens individuelle opgjorte solvensbehov kun var på 9,32 % i 2010[46], da Spk. Limfjorden vurderer bl.a. at have en lavere kreditrisiko sammenlignet med Spar Salling.

Faldet i Spar Sallings solvens skyldtes det store udtræk af garantkapital, da garanterne tog 18.091 tkr. ud i år 2009, hvilket bl.a. var grunden til at sparekassen ansøgte om statslån via Bankpakke II. Samtidig igangsatte de en stor kampagne for tiltrækning af garantkapital og havde tre ekstraordinære klasser af garantkapital åbne for indskud indtil d. 01.07.2010 på forskellige vilkår med renter på tegningstidspunktet fra 3,38 % og op til 6,38 %, hvilket var

[45] Spar Sallings risikorapport 2010 s. 12
[46] Spk. Limfjordens risikorapport 2010 s. 9

en del over det daværende renteniveau, men omvendt meget lavere end lånet via Bankpakke II. Der blev i alt i klasserne B-D tegnet for 15.113 tkr. og Spar Salling forventer at åbne for endnu en tegning i år 2011[47].

Spar Sallings kernekapitalprocent har samme udvikling som solvensen og er et udtryk for solvensen fratrukket den supplerende kapital, da den findes ved at tage forholdet mellem kernekapitalen og de risikovægtede poster. Da Spar Sallings kernekapitalprocent er højere end Spk. Limfjordens i år 2010, betyder det, at Spar Salling er mindre afhængig af supplerende kapital i forhold til Spk. Limfjorden. Udover en faldende kernekapitalprocent fra år 2009 til år 2010 har Spk. Limfjorden også haft en faldende solvens i samme periode, som er gået fra 15,9 % i år 2008 til ca. samme niveau dvs. 15,8 % i år 2009 og helt ned til 13,0 % i år 2010, som er lavere end Spar Salling i samme år. Det store fald i solvens- og kernekapitalprocenten skyldes underskuddet på 15.888 tkr., som reducerer det overførte overskud, hvilket er en del af kernekapitalen. Underskuddet er forårsaget af de store nedskrivninger og stigende udgifter til personale og administration, hvor bl.a. nedskrivninger på udlån og tilgodehavende er steget fra 13.732 tkr. i år 2009 til 30.733 tkr. i år 2010. Spk. Limfjorden har meddelt i forbindelse med offentliggørelse af årsrapporten: *Det store behov for nedskrivninger i 2010 er koncentreret om relativt få engagementer, hvor især 2 af disse har vist en uheldig og ikke ventet udvikling. Dette sammenholdt med, at finanskrisen ikke er overstået, har betydet, at vi har anlagt en mere forsigtig vurdering af vore udlån og kreditter i øvrigt. Det har medført øget behov for nedskrivninger i 2010*[48]. De oplyser dog ikke, hvor vidt de ville ønske at have deltaget i Bankpakke II og dermed modtaget hybrid kernekapital til styrkelse af deres solvens- og kernekapitalprocent.

For at forøge solvensen kan sparekasserne enten forøge deres basiskapital eller mindske de risikovægtede poster. På den ene side er det godt at have en høj solvens, da de så kan imødekomme evt. tab indenfor basiskapitalen uden at indskyderne eller pengeinstituttet lider skade. På den anden side kan en høj solvens derimod give forringende konkurrencevilkår, da de ikke har mulighed for at tjene penge og forøge væksten ligesom konkurrenter med en lavere solvens. Det gælder derfor om at finde den rette balance mellem basiskapitalen og de risikovægtede poster.

[47] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=541&M=News&PID=455&NewsID=318 Nyhed pr. 05.07.2010
[48] https://www.portalbank.dk/sparlim/Sparekassen/aarsrapport_2009/

4.3. Likviditet

Udover de nævnte krav til et pengeinstituts soliditet er der ligeledes krav til pengeinstituttets likviditet, som er evnen til at tilbagebetale forpligtelser rettidigt. Et pengeinstituts fundamentale forretning er at låne penge ud til de rigtige kunder, som har evnen og viljen til at tilbagebetale lånet inkl. rentebetalingen. Disse lån kan have en varierende løbetid fx gældende indtil videre, dvs. uvist løbetid, 30 år ved boliglån osv.. Kunderne kan også vælge at førtidsindfri lånet, hvorved pengeinstituttet reelt ikke kan forudsige lånets løbetid. Derudover har pengeinstituttet også til opgave at modtage indlån såsom fx frie midler og pensionsindskud fra deres kunder. Disse indlån kan ligeledes have en varierende løbetid, hvilket kan svinge fra anfordring, dvs. mulighed for hævning fra dag til dag, samt til bundne indskud på 1-3 år og endnu længere ved pensionsindskud. Pengeinstituttet skal kunne styre deres likviditet, så de kan imødekomme kundernes udtræk af indlån samt uventede ændringer i forhold til den generelle økonomiske situation, hvilket er set bl.a. under finanskrisen, hvor mange pengeinstitutter har været meget presset på likviditeten. Under krisen har staten via Bankpakke II stillet likviditet til rådighed for at hjælpe pengeinstitutterne gennem krisen, dog er der nogle pengeinstitutter, som alligevel er bukket under for krisen. Som eksempel Amagerbanken, der bl.a. ikke kunne skaffe likviditet nok til at opfylde lovens krav om solvens[49].

Kravene til likviditet er anført i LOFV § 152 og er gengivet i nedenstående tekst:

§ 152 Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, jf. stk. 2. Likviditeten skal mindst udgøre
1) 15 pct. af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og
2) 10 pct. af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Stk. 2. Til likviditeten kan følgende medregnes:
1) Kassebeholdning.
2) Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber.
3) Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

[49] http://www.finansielstabilitet.dk/selskaber-under-finansiel-stabilitet/amagerbanken.aspx?c=18

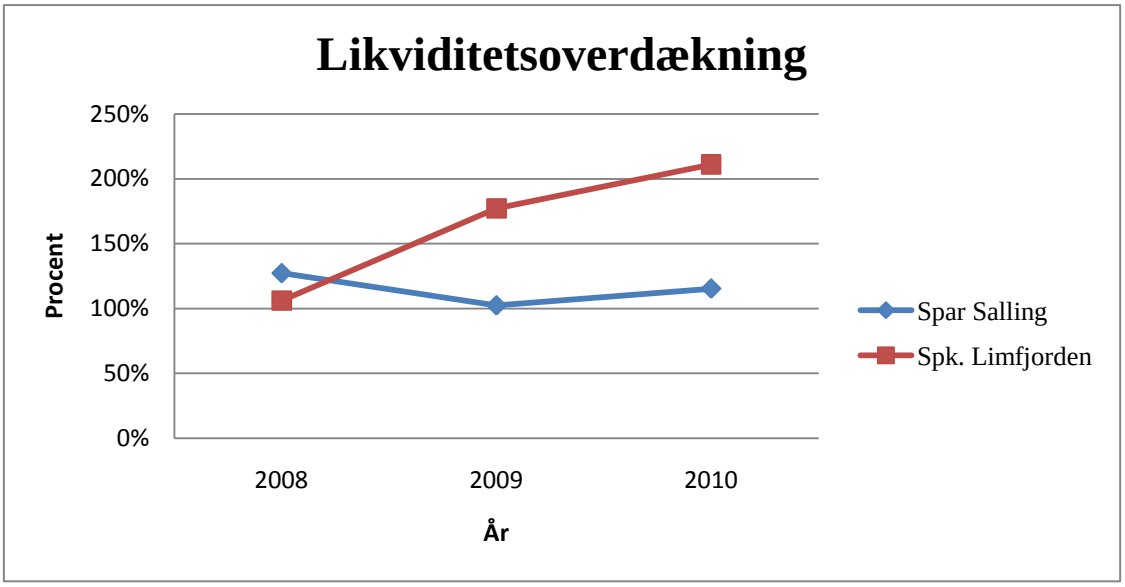
Såfremt et pengeinstitut ikke lever op til kravene i § 152, stk. 1 eller får det bragt i orden indenfor 8 dage skal de omgående indberette det til Finanstilsynet jf. § 152 stk. 3, som så fastsætter en frist til opfyldelse af kravene.

Spar Salling har et mål i forhold til likviditetsrisici, at *"udlån skal kunne finansieres af summen af indlån fra kunder, efterstillet kapitalindskud og egenkapital"*[50]. Derudover har de en målsætning om, at *"likviditetsoverdækningen skal være 100 % ud over 10 % kravet i henhold til LOFV"*[51]. Spar Salling har en likviditetsansvalig, som dagligt vurderer likviditeten for den kommende uge samtidig med, at der udarbejdes en opgørelse hvert kvartal om den forventede likviditetsoverdækning på hhv. 1 måned, 3 måneder, 6 måneder og 1 års sigt.

Spk. Limfjorden oplyser, at de *"tilstræber at have en overdækning på sine gælds- og garantiforpligtelser på ikke under 50 %"*.[52]

Sparekasserne oplyser følgende overdækningsprocenter i forhold til 10 %-kravet, som er samlet i nedenstående figur:

Figur 5



Kilde: Egen tilvirkning ud fra Spar Sallings årsrapporter 2009 og 2010 samt Spk. Limfjordens årsrapport 2010 og halvårsrapport 2010.

[50] Spar Sallings Årsrapport 2010 s. 37
[51] Spar Sallings Risikorapport 2010 s. 8
[52] Spk. Limfjordens Årsrapport 2010 s. 12 og Risikorapport s. 3

Af overstående figur ses det, at de begge overholder lovens krav og har en overdækning over 100 % i alle år. Spar Salling har dog haft et fald fra år 2008 til år 2009 i overdækningen, men tendens er vendt til en stigning i år 2010, hvilket bl.a. skyldes et stort fald i garantiforpligtelserne. Derudover er gældsforpligtelserne nogenlunde på niveau, men garantkapitalen er steget, hvorfor det også medvirker til at likviditeten stiger, da garantkapitalen skal fratrækkes, da det er efterstillet kapitalindskud.

Spk. Limfjorden har haft stigende tendens alle de tre år, hvor stigningen fra år 2009 til år 2010 skyldes en stor stigning i anfordrings tilgodehavende hos kreditinstitutter, som er steget fra 11.125 tkr. i år 2009 til 38.961 tkr. i år 2010. Derudover har der ligeledes været en stigning i sparekassens obligationsbeholdning. Spk. Limfjordens gældforpligtelser er steget fra år 2009 til år 2010, hvilket dog modsvares af et fald i garantiforpligtelserne.

På bilag 3 er der opstillet beregninger på Spar Sallings likviditetsoverdækning, som eksempel på opgørelse heraf. Dog er det ikke muligt at få eksakte resultater med ovenstående pga. manglende oplysninger i regnskaberne[53], men det giver dog et godt overblik i forhold til opgørelse af likviditetsoverdækningen.

4.4. Rentabilitet

I forhold til at vurdere sparekassernes evne til at drive et rentabelt pengeinstitut vil der i dette afsnit blive redegjort og analyseret på forskellige nøgletal, som alle er med til at beskrive et pengeinstituts rentabilitet. En analyse af rentabiliteten viser, hvor gode sparekasserne er til at forrente det investerede kapital.

4.4.1. Return on assets (ROA)

Return on assets er oversat til dansk afkastningsgraden, som viser sparekassens evne til at forrente den investerede kapital udtrykt i procent. ROA beregnes via formlen[54]:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net income (Årets resultat)}}{\text{Total Assets (Aktiver ialt)}} \cdot 100$$

[53] Oplyst af Spar Sallings regnskabchef Mogens Kvols d. 15. april 2011
[54] Commercial Banking – Gup, Benton E. m.fl. s. 65

Nedenstående tabel viser afkastningsgraden for hhv. Spar Salling og Spk. Limfjorden og beregninger kan ses på bilag 4.

Tabel 7 - ROA	2008	2009	2010
Spar Salling	-0,539 %	-0,233 %	0,042 %
Spk. Limfjorden	0,174 %	0,166 %	-1,180 %

Spk. Limfjorden har formået at skabe det bedste afkast i forhold til den samlede investerede kapital i de to første år, da de har en positiv afkastningsgrad, hvorimod Spar Salling har en negativ afkastningsgrad. Dette skyldes i høj grad, at Spk. Limfjorden har haft et mindre overskud de to år, hvor Spar Salling har haft underskud. Dette er dog lige modsat i år 2010, da Spk. Limfjord har en meget negativ afkastningsgrad og Spar Salling har vendt det negative til en begrænset positiv afkastningsgrad. Spk. Limfjorden har realiseret et stort underskud primært pga. store nedskrivninger, hvor Spar Salling har nedskrevet mere de foregående år. Derudover har de begge haft en stigende balance uden, at det umiddelbart har genereret et bedre resultat, hvorfor at det må være et krav for sparekasserne, at de får vendt tendensen yderligere de næste år, hvis de gerne vil forsætte med at drive sparekasserne som selvstændige pengeinstitutter. Dog skal det også nævnes, at det har været nogle usædvanlige år i forhold til krisen, hvorfor dette også har sin skyld i overnævnte afkastningsgrader, hvilket også kan bemærkes, hvis der ses på hele sektoren. For gruppe 1-3 pengeinstitutter har afkastningsgraden i år 2009 været -0,359 %[55] og i år 2008 på -0,129 %[56],[57]. Dette har begge sparekasser klaret sig bedre end, dog med undtagelse af Spar Salling i år 2008, hvilket bl.a. kan skyldes lavere eksponeringer overfor ejendomme, som begge sparekasser har haft i forhold til en del pengeinstitutter i de pågældende grupper. Spar Salling har den største ejendomseksponering på 6 % både i år 2009 og år 2008, hvor Spk. Limfjorden har 4 % i de to år, hvilket er lavt sammenlignet med pengeinstitutterne i gruppe 1-3, som samlet set har en eksponering på 13,87 %[58]. Dog har begge sparekasser forholdsvis stor eksponering overfor landbrug, jagt og skovbrug samt fiskeri, hvor Spar Salling har en eksponering på 26 % i år 2010 og 23 % i år 2009 og Spk. Limfjorden har 16 % i begge år. Sammenlignet med

[55] http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2009/Pengeinstitutter-Statistisk-materiale-2009.aspx ((-15.524.331/4.319.486.319)*100)

[56] http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2008/Pengeinstitutter-Statistisk-materiale-2008.aspx ((-6.116.045/4.728.778.520)*100)

[57] Tallene for år 2010 er endnu ikke offentliggjort, hvorfor det ikke er muligt at beregne ROA for 2010 for hele sektoren for gruppe 1-3 pengeinstitutter.

[58] http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2009/PI_el2_13PI_pdf.pdf ((403.063.789/2.906.370.227)*100)

pengeinstitutterne i gruppe 1-3 er den samlede eksponering over landbrug mv. kun 3,76 %[59], hvorfor sparekasserne skal være meget opmærksomme på denne eksponering og forsøge for så vidt muligt at nedbringe eksponeringen mod et mere balanceret kundegrundlag.

Spar Salling har i ledelsesberetningen noteret følgende, at *"uagtet den megen omtale af landbrugets situation, præger landbrugsengagementerne ikke sparekassens nedskrivninger usædvanligt, og sparekassen forventer ikke større tab på landbruget end på øvrige erhverv"*[60]. Der skal ske nedskrivning, når der er objektiv indikation for værdiforringelse jf. Bekendtgørelse om finansielle rapporter for kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber §§ 51-54. Dette ses også i Spar Sallings risikorapport 2010, hvor værdiforringede fordringer og nedskrivninger er fordelt på brancher og hvor der ikke er foretaget specielt store nedskrivninger på netop landbrug. Spar Salling skriver ligeledes, at der er tale om forøget udlån til landbrug pga. den vanskelige situation[61], som de netop befinder sig i mht. faldende indtjening og jordpriser mv., selvom sparekassen i princippet hellere ville nedbringe udlånet til landbrug. Sparekassens eksponering overfor landbrug mv. udgør derfor en stor risiko, hvilket kan betyde et resultat på nogenlunde samme niveau det næste år som de foregående år, såfremt landbrugets situation ikke ændres eller at de ændrer forretningsstrategi og får indtjening via andre forretningsområder. Andre forretningsområder kan bl.a. være udlån til private personer eller forretninger uden kreditmæssig afhængighed såsom fx salg af pensionsordninger eller skadeforsikringer, hvorved de får indtjening via provision. Spk. Limfjorden har som nævnt en mindre eksponering overfor landbrug mv. i forhold til Spar Salling, men har store nedskrivninger på landbrug i år 2010 samt på industri og handel mv.. Derfor gælder ovenstående ligeledes for Spk. Limfjorden og de skal forsøge at nedvægte de områder, hvor de har en stor koncentration af udlån, så de dermed får en bedre risikospredning.

4.4.2. Return on equity (ROE)

Return on equity er oversat egenkapitalens forrentning, som udtrykker pengeinstituttets evne til at forrente egenkapitalen. Egenkapitalens forrentning beregnes via følgende formel[62]:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net income (Årets resultat)}}{\text{Total equity (Egenkapital)}} \cdot 100$$

[59] http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2009/PI_el2_13PI_pdf.pdf ((103.013.558+6.175.056)/2.906.370.227)*100
[60] Spar Sallings årsrapport 2010 s. 3
[61] Spar Sallings risikorapport 2010 s. 5.
[62] Commercial Banking – Gup, Benton E. m.fl. s. 65

I forhold til betydningen af dette nøgletal er det yderst vigtigt at skildre mellem en bank og en sparekasse, da de som nævnt har stor forskel i forretningsstrategien. Egenkapitalens forrentning viser netop forrentningen af aktionærernes indskud, da aktiekapitalen er en væsentlig del af egenkapitalen.

I forhold til sparekasserne viser egenkapitalens forrentning, hvorvidt de er i stand til at drive en rentabel forretning og dermed forblive et selvstændigt pengeinstitut. Derudover kan egenkapitalens forrentning være er nøgletal, som bliver brugt til vurdering af pengeinstituttet i forhold til fremskaffelse af ny kapital.

På nedenstående tabel ses egenkapitalens forrentning både med og uden garantkapitalen og beregningerne kan ses på bilag 5.

Tabel 8 - ROE		**2008**	**2009**	**2010**
Spar Salling	ROE inkl. Garantkapital	-4,46 %	-2,22 %	0,38 %
	ROE ekskl. Garantkapital	-9,13 %	-4,18 %	0,77 %
Spk. Limfjorden	ROE inkl. Garantkapital	1,22 %	1,27 %	-10,81 %
	ROE ekskl. Garantkapital	2,03 %	2,15 %	-19,78 %

Grunden til, at egenkapitalens forrentning også er beregnet med egenkapitalen fratrukket garantkapitalen, er, at garantkapital kan hæves med kort varsel og derfor kan betegnes som en slags fremmedkapital eller lånte midler, som ikke er ligeså sikkert som fx hybrid kernekapital, som er uopsigeligt eller med en løbetid på 30 år.

Det ses, at Spar Salling har en negativ egenkapital forrentning i de to første år, hvor sparekassen ligeledes havde et negativt resultat og omvendt med Spk. Limfjorden, som fik negativ resultat i år 2010, hvilket også afspejles i egenkapitalens forrentning. Set over tid er det ikke acceptabelt for sparekasserne med en negativ eller meget lav egenkapitalforrentning, både i forhold til mulighederne for tiltrækning af ny kapital, men også i forhold til at drive et rentabelt pengeinstitut.

4.5. Weighted average cost of capital (WACC)

WACC er et udtryk for den gennemsnitlige vejede kapitalomkostning, hvilket er yderst relevant i forhold til et pengeinstituts indtjening, da deres primære forretningsområde er at låne penge ud til en højere rente end de selv skal betale for den selv samme kapital.

Nøgletallet viser som sagt gennemsnitsprisen for bankens funding, som skal være med til at danne grundlaget for en rentabel rentemarginal, dvs. det nødvendige afkast i forhold til at drive et rentabelt pengeinstitut.

WACC beregnes via følgende formel[63]:

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

Formlens første led beskriver fremmedkapitalomkostningerne og andet led beskriver egenkapitalomkostningerne.

K_d er forenklet lig omkostningerne for rentebærende passiver, som udtrykkes ved renteudgifter divideret med passiver fratrukket evt. puljeindlån og egenkapitalen fratrukket evt. garantkapital. Garantkapital skal fratrækkes ved beregningen af WACC, da det er lånte midler fra kunderne og ligeledes med puljeindlån, da det er kundernes indskud.

$$k_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{(\text{Balance} - \text{Puljeindlån}) - (\text{Egenkapital} - \text{Garantkapital})}$$

Rentebærende passiver inkluderer bl.a.:

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Udstedte obligationer
- Efterstillede kapitalindskud
- Garantkapital

T er sparekassens skattesats, som i Danmark er 25 %.

L beskriver, hvor stor en del fremmedkapitalen udgør af passiverne set i forhold til aktiverne. L er lig passiverne fratrukket egenkapital og evt. puljeindlån divideret med aktiverne fratrukket evt. puljeindlån og garantkapital.

$$L = \frac{\text{Balance - Egenkapital - Puljeindlån}}{\text{Balance} - \text{Puljeindlån - Garantkapital}}$$

[63] Commercial Banking – Gup, Benton E. m.fl. s. 279

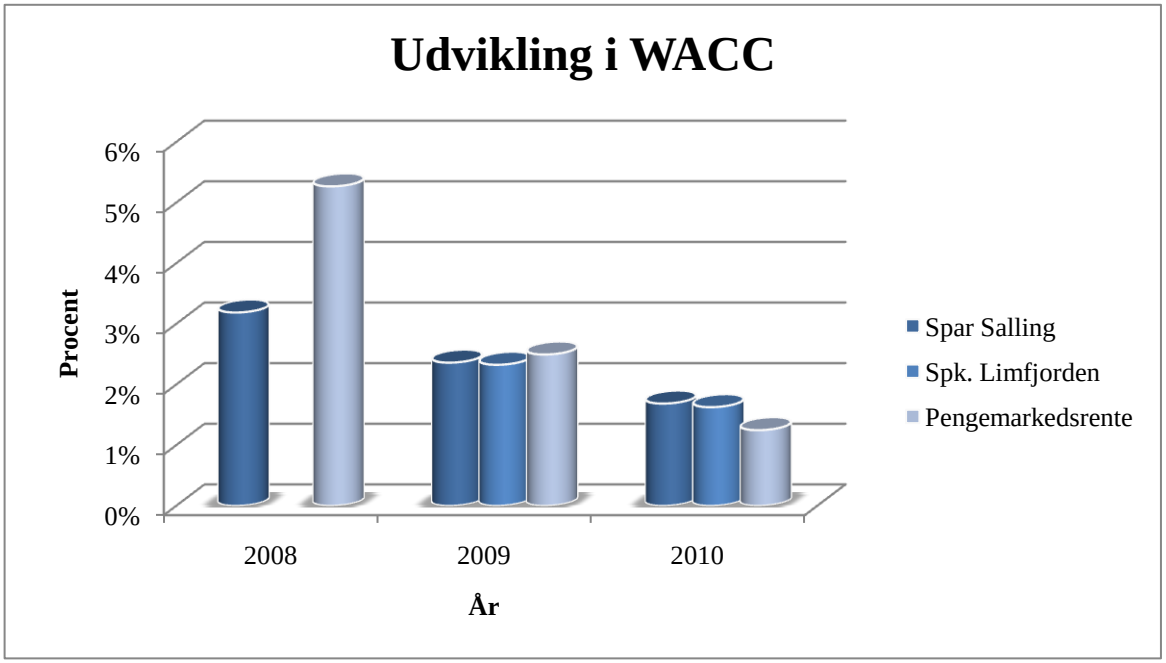
k_e er prisen på egenkapital, som beregnes vha. capital asset pricing model (CAPM):

$$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f) = 0{,}04 + 1(0{,}08 - 0{,}04) = 0{,}08 = 8\ \%$$

Som det ses af overstående formel findes prisen på egenkapital ved at addere den risikofrie rente med beta multipliceret med det forventede markedsafkast subtraheret med den risikofrie rente.[64] Beta er en faktor for den systematiske risiko, som fx kan være generel uro i økonomien som fx høj inflation eller økonomisk politik. Den usystematiske risiko kan diversificeres væk, da den kun er gældende for et enkelt aktiv fx i forhold til udbyttepolitik eller produktudvikling.

På nedenstående figur 6 ses udviklingen i sparekassernes WACC[65] sammenholdt med pengemarkedsrenten udtrykt via Cibor 3 og beregninger ses på bilag 6.

Figur 6



Kilde: Egen tilvirkning ud fra tal i Spar Salling og Spk. Limfjordens årsrapporter 2010 samt Spar Sallings årsrapport 2009.

Figur 6 viser, at Spar Salling havde lavere gennemsnitlige vejede kapitalomkostninger i år 2008 end pengemarkedsrente, hvorfor der var et godt grundlag for at drive et rentabelt pengeinstitut. Dette formåede de dog ikke i forhold til at skabe overskud, da det kom ud med

[64] Det forudsættes til beregningen risikofrie rente 0,04, beta 1 og det forventede markedsafkast 0,08.
[65] Det har ikke været muligt at fremskaffe årsrapport 2009 for Spk. Limfjorden, hvorfor beregning af sparekassens WACC for år 2008 er undladt.

et negativt resultat på -8.169 tkr. pga. negative kursreguleringer, stigende udgifter og nedskrivninger.

Derudover viser figuren, at Spar Salling og Spk. Limfjorden har nogenlunde samme gennemsnitlige vejede kapitalomkostninger i både år 2009 og år 2010, hvilket skyldes at de har forholdsvis samme kapitalstruktur og funder sig på samme måde. Når formlerne splittes op ses det, at der først kommer en forskel på 3. decimal ved beregning af k_d og en forskel på 2. decimal ved beregning af L. Dette skyldes, at begge pengeinstitutters renteudgifter falder fra år 2009 til år 2010, mens begges balance stiger en smule i samme år. Forholdsmæssigt stiger Spk. Limfjordens balance mest, men omvendt stiger Spar Sallings egenkapital, hvor Spk. Limfjordens omvendt falder, hvilket skyldes underskuddet.

Begge sparekasser har i år 2009 en WACC som er marginalt under pengemarkedets rente, hvilket ikke er specielt godt, men bedre end i år 2010, hvor pengemarkedets rente er langt under sparekassernes gennemsnitligt vejede kapitalomkostninger. Dette er en uholdbar situation på længere sigt, da sparekasserne betaler mere for deres kapital end det generelle renteniveau. Såfremt WACC er under pengemarkedets rente i flere år, vil det ikke være en rentabel forretning og pengeinstituttet kan i princippet sælge alle sine aktiver og få en højere forrentning ved at placere midlerne til en pengemarkedsrente. Dog skal det siges, at den pågældende periode er under den finansielle krise, hvor ingen havde forventet en sådan situation med lav konjunktur, krak i den finansielle sektor og sågar hele lande i økonomisk krise. Rundt omkring i verden har centralbanker sat renten ned i håb om, at det kunne medvirke til at redde økonomierne, hvilket skyldes et ekstraordinært lavt renteniveau i de foregående år. Renteniveauet må alt andet lige forventes at stige igen, så snart krisen begynder at løsne op og der kommer gang i markederne igen, hvilket så småt er undervejs. I så fald er det vigtigt, at sparekasserne får vendt strukturen, så deres WACC igen kommer under markedsrenterne.

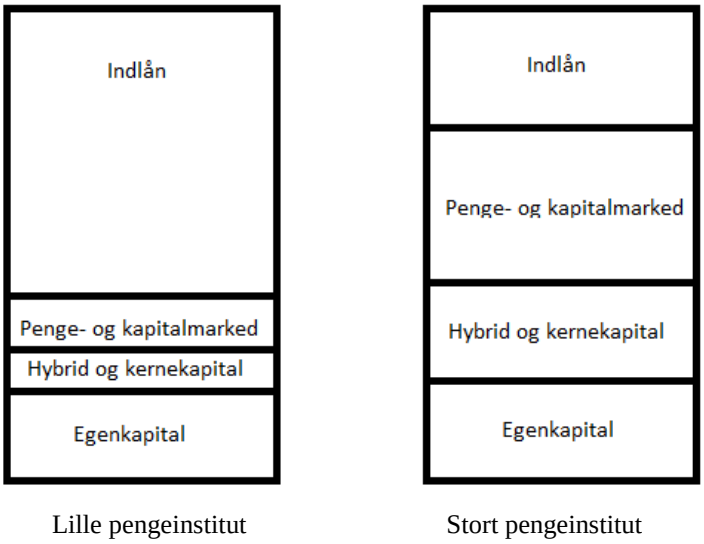
I forhold til sammenligningsrente Cibor kan det diskuteres, hvorvidt det er den bedste rente til at udtrykke pengemarkedets aktuelle rente, da den er et udtryk for fiktive lån på interbank-markedet, hvor pengeinstitutterne låner kapital imellem hinanden. Der har for nylig været en diskussion om netop Cibor-renten, da den under krisen ikke har været brugbar pga. et fastlåst marked imellem pengeinstitutterne. Derfor er Nationalbanken holdt op med at indsamle og offentliggøre Cibor-renter pr. d. 4. april 2011 og henviser til at bruge T/N-renten[66], som

[66] http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Valuta.nsf/side/Referencerenter!OpenDocument

udtrykker en usikret dag-til-dag rente for pengemarkedsudlån. T/N-rente har siden begyndelsen i år 2009 ca. ligget 25 basispoint under Cibor-renten. Dette betyder, at sparekassernes WACC er på niveau med pengemarkedsrenten i år 2009 og at det er endnu værre i år 2010.

I forhold til pengeinstitutters funding er der på nedenstående figur 7 illustreret fundingen for hhv. et lille og et stort pengeinstitut.

Figur 7 – Oversigt over funding i pengeinstitutter



Kilde: Egen tilvirkning ud fra Lars Krull HD FR undervisning.

Som det fremgår af figuren, er et mindre pengeinstitut som fx Spar Salling meget afhængig af kundernes indlån i forhold til den samlede funding. Derfor er de også sårbare i forhold til renten på indlån, hvorimod et større pengeinstitut som fx Danske Bank er mindre afhængig af kundernes indlån og renteudgifterne dertil. Derfor kan det også formodes, at et større pengeinstitut vil have en lavere WACC sammenlignet med et mindre pengeinstitut.

I forhold til en evt. indlånskrig vil et større pengeinstitut have en langt større fordel og ville kunne kapre kunder ved at tiltrække dem med højere indlånsrenter. Det er dog ikke altid, at kunderne kun lægger vægt på en høj rente, men derimod tænker mindre rationelt og fx lægger vægt på en personlig betjening i lokalområdet, hvilket netop er de mindre pengeinstitutters fordel.

4.6. Indtjening på livrente

I forhold til Spar Sallings salg af livrente er der i dette afsnit beregnet eksempler på mulig indtjening sat op mod forskellige scenarier ud fra oplyste provisionssatser fra Danske Bank jf. tabel 4.

Sparekassen har ca. 12.000 kunder i alt[67], hvoraf der skal findes potentielle aftagere til produktet livrente. De oplagte emner er kunder med en høj indkomst, hvorfor der på bilag 8 ses en fordeling over personindkomsterne for mænd og kvinder alt efter indkomststype og gennemsnitsløn, hvoraf der er beregnet et gennemsnit af højtlønnede, som har en løn over topskattegrænsen for år 2011 på kr. 389.900,-. Gennemsnittet af højtlønnede i Vestjylland er på hhv. 29,3 % for mænd og 6,7 % for kvinder i årene 2007 til og med 2009. Såfremt det antages, at fordelingen af Spar Sallings kunder er ligeligt fordelt blandt mænd og kvinder, vil der være i alt 2162 højtlønnede personer, hvoraf 1758 er mænd og 404 er kvinder. Generelt set er Vestjylland et lavtlønnet område, hvilket bl.a. kan ses ved sammenligning med Nordsjælland, hvor 57,6 % af mændene og 17,5 % af kvinderne er højtlønnede[68].

Figur 8 – Samlet indskud og tegningsprovision

Samlet indskud		Ordninger (Stk)		
		50	100	200
Indskud (DKK)	100.000	5.000.000	10.000.000	20.000.000
	200.000	10.000.000	20.000.000	40.000.000
	300.000	15.000.000	30.000.000	60.000.000
Samlet tegningsprovision		Ordninger (Stk)		
		50	100	200
Indskud (DKK)	100.000	200.000	400.000	800.000
	200.000	400.000	800.000	1.600.000
	300.000	600.000	1.200.000	2.400.000

Kilde: Egen tilvirkning

[67] Oplyst d. 24. februar 2011 af medarbejder Svend Dueholm i Spar Salling, hvor mødereferatet ses på bilag 7
[68] Statistikken og tilsvarende beregninger for Nordsjælland fremgår af bilag 9.

Ud af disse 2162 kunder er der naturligvis nogle, som vælger at indskyde på andre pensionsordninger eller som slet ikke indskyder på pension. På figur 8 ses den samlede tegningsprovision og dermed indtjening ved forskellige scenarier, som viser en mulig fortjeneste på mellem kr. 200.000,- til 2,4 mio. kr.. Derudover vil der være løbende provision de efterfølgende år indtil pensionsordningen skal udbetales. Det er utroligt svært at forudsige hvor mange ordninger, som vil være en realistisk målsætning i forhold til af salg. Det kan ses, at sparekassens indlån med en løbetid over 5 år er steget fra 106.868 tkr. i år 2008 til 147.799 tkr. i år 2009 og sidste år faldt til 141.124 tkr., hvilket indbefatter kapital- og ratepension, som er mere oplagte for en større kundekreds, da det ikke kun er højtlønnede, som opretter fx en kapitalpension. Et bud på den samlet tegning i livrente kunne være omkring 5-30 mio. kr. set i forhold til ovenstående faktorer.

Når kundernes pensionsindskud tegnes via et samarbejdsselskab går indlånet ud af sparekassens balance og kun provisionen medregnes til resultatet, hvorfor sparekassen afskæres fra at lave yderligere forretninger i forhold til investering af pensionsmidlerne og bruge indskuddet til at udlåne, såfremt solvensen og likviditeten jf. tidligere afsnit lever op til kravene.

I forhold til det overnævnte skal dette tages i forbehold for den alternative fortjeneste, såfremt kunderne havde valgt et andet pensionsprodukt, placering af resterende indskud på indlånskonto eller investering i værdipapirer.

Et alternativ til at indskyde kr. 100.000,- på en livrente kunne være et indskud på en ratepension i sparekassen, som fx kan stå til kontant forrentning på pt. 2 % p.a.[69]. Dette vil give en renteudgift for sparekassen på mellem kr. 100.000,- op til kr. 400.000,- i forhold til de samlede indskud á kr. 100.000,- jf. figur 8 mod en engangsprovision på mellem kr. 200.000,- til kr. 800.000,- og efterfølgende løbende provision. Kunderne vil med en ratepension få de fordele nævnt i afsnit 3.1.3., dvs. bl.a. fradrag til og med topskatten, udbetaling over mindst 10 år og mulighed for konvertering til livrente efter tegningen. Derudover er de i forhold til frie midler over 100.000 Euro garanteret hele indskuddet ved en evt. konkurs, da pensionsindskud er af karakteren særlig indlån, som er dækket 100 % af Indskydergarantifonden jf. Bekendtgørelse af lov om en garantifond for indskydere og investorer § 9 stk. 2.

[69] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=590

Alternativt til kontant forrentning er der mulighed for investering i værdipapir, som kan ske i investeringsbeviser bl.a. via sparekassens samarbejdspartnere Sparinvest, Bankinvest og Egnsinvest, hvorved sparekassen modtager provision, som består af engangsprovision og løbende provision i niveauet 0-1,25 %[70]. Ved ovennævnte scenarier vil det kunne give sparekassen en indtjening på mellem kr. 62.500,- til kr. 250.000,- ved maksimal engangsprovision og dertil kommer den løbende provision. Hvis indskuddet bliver investeret i værdipapir kan det ikke længere medregnes til sparekassens balance, men det kompenseres ved den omtalte indtjening via provisionen. Derudover kommer der ligeledes indtjening via gebyr og kurtage i forbindelse med handel og depotføring. Kunderne kan selvfølgelig også handle andre værdipapirer såsom enkelt aktier og obligationer, hvorved sparekassen får indtjening via kurtage mv., dog vil kunden ikke få samme risikospredning og pleje.

Yderligere er der også mulighed for at investere indskuddet i garantkapital enten i forhold til 20 % -reglen, hvor der må investeres 20 % i et værdipapir ud af det samlede indestående på pensionsordninger fratrukket evt. puljeordning eller evt. investere op til opfyldningsfradraget. Derudover er der indskudsbegrænsninger ved tegning af garantkapital, som for den pt. åbne garantklasse A er kr. 50.000,- til en rente pt. 3,59 % p.a. (Cibor3 pt. 1,34 % + tillæg 2,25 %)[71]. De andre garantklasser B-D er åbne i perioder for indskud og har et højere maksimumindskud samt højere rente mod en længere bindingsperiode. Dette vil helt klart være den bedste løsning set fra sparekassens perspektiv, da de ”kun” skal betale en rente på mellem 3,59-6,59 % p.a. for kapital, som de kan medregne i den tidligere omtale basiskapital, da garantkapital, som nævnt i afsnit 4.2, er kernekapital. I forhold til et pengeinstituts solvens er det helt klart basiskapitalen, som er den knappe faktor, da det stort set altid er muligt at øge de risikovægtede poster ved yderligere udlån. Derfor må indskud på pensionsordning i sparekassen med investering i garantkapital være den mest optimale forretning for sparekassen. Sammenlignet med renten på pt. 2 % p.a. på kontantindskud på pensionsordning er renten på garantindskud en forholdsvis høj rente. Omvendt kan garantindskuddet dog sammenlignes med kapitalen, som sparekassen har modtaget i forbindelse med Bankpakke II, der som nævnt har en effektiv rente på 11,11 % p.a.. I forhold til denne sammenligning kan det diskuteres, hvorvidt renten på garantkapital omvendt er for lav i forhold til den risiko, som kunden påtager sig ved at tegne garantkapital, da garantkapital på sin vis kan sammenlignes med en bankaktie i forhold til risiko, hvis værdi ligeledes bortfalder ved en evt. konkurs.

[70] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=2323
[71] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=567

4.7. Delkonklusion

I kapitel 4 er der analyseret på de økonomiske nøgletal set i forhold til drift af et pengeinstitut, hvor Spar Salling er sammenholdt med Spk. Limfjorden. Derudover er der også analyseret på produktet livrente set i forhold til alternative produkter.

I forhold til et pengeinstituts drift er det yderst relevant at se på pengeinstituttets solvens, som er et udtryk for kreditværdighed. Et pengeinstitut skal leve op til en lang række krav i forhold til solvens, da det er reguleret ved Lov om Finansiel Virksomhed samt Bekendtgørelse om Kapitaldækning. Solvens findes som forholdet mellem basiskapitalen og de risikovægtede poster og jf. LOFV § 124 stk. 2 skal basiskapitalen mindst udgøre 8 % af de risikovægtede poster, hvilket er solvenskravet eller opfylde minimumskapitalkravet om at basiskapitalen mindst skal udgøre 5 mio. euro. Basiskapitalen består af den reducerede kernekapital tillagt en reducerede supplerende kapital fratrukket nogle fradrag. Til kernekapitalen indgår der hybrid kernekapital, som bl.a. er det lån på 32,4 mio. kr. Spar Salling har modtaget via Bankpakke II. En af årsagerne til deltagelse i Bankpakke II var at sparekassens garantkapital faldt i år 2009, og de fik solvens op på 14,8 %, hvilket var højere end de tidligere år, hvor solvensen lå på 14,2 % i år 2008 og 13,9 % i år 2009. Spk. Limfjorden har ikke modtaget lån via Bankpakke II, hvilket bl.a. kan ses på deres solvens, som har været faldende de tre sidste år, særligt fra år 2009 til år 2010, hvor den faldt fra 15,8 % til 13,0 % pga. et stort underskud forårsaget af store nedskrivninger.

Yderligere er det relevant at analysere et pengeinstituts likviditet, som er evnen til at tilbagebetale sine forpligtelser, hvilket ligeledes er reguleret ved LOFV § 152. Likviditeten kan enten opgøres via 15 %-kravet eller 10 %-kravet, hvor begge sparekasser opgør deres likviditet via 10 %-kravet. Ved 10 %-kravet skal likviditeten dvs. kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavende ved kreditinstitutter og forsikringsselskaber samt beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler udgøre mindst 10 % af de samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillet kapitalindskud, som kan medregnes i basiskapitalen. Begge sparekasser har en likviditetsoverdækning i alle tre år på over 100 %, hvilket lever op til deres målsætninger.

For at analysere og sammenligne sparekassernes rentabilitet er der beregnet hhv. afkastningsgraden ROA og egenkapitalens forrentning ROE. Afkastningsgraden er sparekassens evne til at forrente den investerede kapital, hvor sparekasserne har en negativ ROA i de år med underskud, som i høj grad skyldes store nedskrivninger. I de fleste år klare

de to sparekasser sig bedre end gennemsnittet af pengeinstitutterne i gruppe 1-3, hvilket bl.a. kan skyldes deres lave eksponering i ejendomme, som jo har været meget hårdt ramt under krisen. Omvendt har sparekasserne en meget stor eksponering indenfor landbrug, jagt og skovbrug samt fiskeri, hvilket dog endnu ikke har krævet specielt store nedskrivninger, men dette kan vise sig at komme de kommende år, såfremt landbrugets økonomiske situation ikke ændres. Derudover er der beregnet egenkapitalens forrentning ROE, som udtrykker evnen til at forrente egenkapitalen. Her er det yderst vigtigt at skildre mellem en bank og sparekasse, da de har forskellige forretningsstrategier, da en bank skal optimere aktionærernes afkast, hvor en sparekasse er en selvejende institution. ROE bruges dog for sparekassernes vedkommende til at vurdere om de er i stand til at drive et rentabelt pengeinstitut og dermed forblive et selvstændigt pengeinstitut. Ved beregning af ROE viser det den samme tendens, som ved ROA, da deres ROE er negative i de år med underskud og omvendt positiv ved overskud. På længere sigt skal begge pengeinstitutter have en positiv egenkapitalforrentning, for at kunne fortsætte deres drift og for at tiltrække ny kapital.

Derudover er der introduceret begrebet WACC, som er et udtryk for den gennemsnitlige vejede kapitalomkostning, hvilket er relevant i forhold til pengeinstituttets primære forretning, som er at låne penge ud til en højere rente end de selv skal give. Det ses, at Spar Sallings WACC i år 2008 var ca. 2 % under markedsrenten Cibor 3, hvilket er et godt grundlag for en god forretning - de formåede dog ikke at få et positivt resultat pga. store nedskrivninger og store negative kursreguleringer mv.. De efterfølgende år er de to sparekassers WACC meget lig hinanden, hvilket skyldes samme kapitalstruktur mv., men som er på niveau med eller under pengemarkedsrenten. Dette er ikke acceptabelt over en længere årrække, da de så i princippet lige så godt kunne sælge alle deres aktiver og placere dem til en pengemarkedsrente.

I forhold til produktet livrente vil Spar Salling have mulighed for indtjening uden risiko ved at modtage tegningsprovision og løbende provision efterfølgende indtil udbetaling. Umiddelbart har Spar Salling ikke det store grundlag i deres kundeporteføjle, som er oplagte i forhold til livrente sammenholdt med skatteforhold, da sparekassen ligger geografisk i et område med lave indkomster. Et bud på samlet tegning i livrente pr. år må ligge på omkring 5-30 mio. kr.. Ved salg af livrente via samarbejdspartner går indlånet ud af sparekassens balance og de afskæres dermed fra at lave yderligere forretninger i forhold til indskuddet, hvilket de modtager provisionen som kompensation for. Alternativer til indskud på livrente kan være et andet af sparekassens pensionsprodukter såsom kapital- eller ratepension, placering på

indlånskonto eller investering i værdipapir. Sparekassen vil ved disse muligheder gøre den bedste forretning ved at lade kunden indsætte på en pensionsordning i sparekassen og derefter investere i værdipapirer og garantkapital, hvorved sparekassen får indtjening i forhold til investeringspleje og depotføring. Ved investering i garantkapital får sparekassen kapital svarende til Bankpakke II til en langt lavere rente, hvorfor det alt andet lige må være den bedste løsning for sparekassen, da de så har mulighed for at lave yderligere forretning og forøge deres resultat.

Samlet set ud fra et økonomisk perspektiv er livrente ikke særlig attraktivt for Spar Salling. Det er mere fordelagtigt for sparekassen at sælge deres egne produkter, da indskuddet bliver i sparekassen, hvorved der er et større indtjeningspotentiale.

5. Medarbejdernes perspektiv

I forhold til at skulle implementere et nyt produkt i sparekassen vil det berøre en lang række medarbejdere og andre interessenter, hvorfor der i dette kapitel først vil blive redegjort for og analyseret på sparekassens organisation og kultur, hvorefter der vil blive fremlagt en interessentanalyse i forhold til implementering af salg af og rådgivning omkring livrente. Der vil blive analyseret på flere forskellige niveauer, hvilket er på det enkelte individs, pensionsgruppens, organisatorisk og lokalsamfundets niveau.

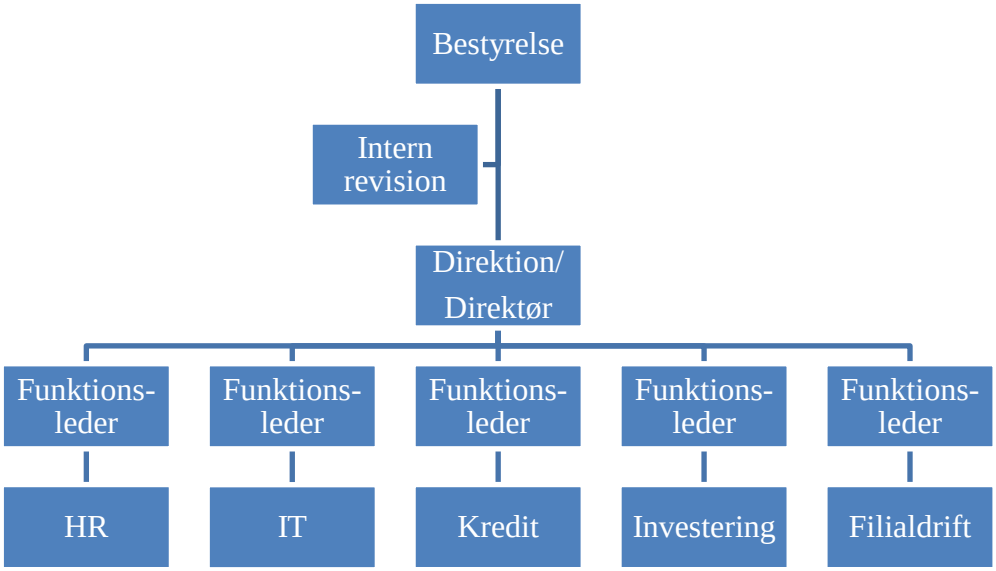
5.1. Organisation

Ved en virksomheds organisation skelnes der primært mellem funktions- eller produktorganisation, hvor pengeinstitutter som regel er funktionsorganiserede, da en sådanne organisation fordeler arbejdsopgaver og ansatte efter faglige kriterier. Derimod indbefatter en produktorganisation alle fagområder, dvs. både HR, økonomi, produktion mv. i forhold til et enkelt produkt, som i et pengeinstitut fx kunne være salg og rådgivning om pension. Dette vil umiddelbart ikke give nogen fordel, da fx HR-partneren vil kunne opnå bedre resultater ved at være en selvstændig leder/gruppe, som kan drage nytte af hele organisationen, da det finansielle område hænger sammen på kryds og tværs. Selvom et pengeinstitut som nævnt ofte er funktionsorganiseret, kan de dog godt bære lidt præg af produktorganisation i forhold til, at mange pengeinstitutter opdeler privat- og erhvervsrådgivningen, hvilket skyldes kompleksiteten. Det samme ses ved nedsættelse af arbejdsgrupper og ansvarlige ledere indenfor forskellige faglige områder, hvor bl.a. Svend Dueholm er Spar Sallings ansvarlige

chef indenfor pensionsområdet.[72] Årsagen til denne opdeling skyldes den forøgede kompleksitet indenfor fagområderne, hvor det efterhånden er vanskeligt at kunne opnå tilstrækkelig viden, hvilket er nødvendig for at kunne træffe de rigtige beslutninger i forhold til området og ledelsen heraf.

En sparekasse er som tidligere nævnt en selvejende institution, hvor repræsentantskabet er den øverste myndighed i organisationen. Repræsentantskabet består i Spar Salling af 42 medlemmer, som vælges for fire år ad gangen. Repræsentantskabet vælger en bestyrelse og en direktør/direktion, som har den daglige ledelse. Det er sparekassens garanter, som kan stemme og deltage ved repræsentantskabet. Derudover kan sparekassen være organiseret som eksemplet på nedenstående figur 9.

Figur 9 – Eksempel på funktionsorganiseret sparekasse



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Fig. 2-3, s. 57 i "Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer"

Fordele/ulemper ved en funktionsorganisation:

- Samler forskellige ekspertiser, hvilket kan være godt i forhold til kompetenceforøgelse. Men omvendt kan der også ske en distancering områderne imellem, manglende kommunikation og fælles forståelse, som gør det svært at placere ansvaret for resultater.
- Alle spørgsmål rettes opad i hierarkiet, hvilket kan være en besværlig proces ved store organisationer med mange medarbejdere og en vertikal arbejdsdeling.

[72] Oplyst d. 24. februar 2011 af medarbejder Svend Dueholm i Spar Salling, hvor mødereferatet ses på bilag 7

På bilag 10 er der lavet et eksempel på Spar Sallings organisation ud fra medarbejderne i de forskellige afdelinger samt deres titler. Spar Salling har ikke offentliggjort yderligere materiale i forhold til deres organisationsdiagram, men de har d. 24. januar 2011 i en pressemeddelelse i forbindelse med fyring af 3 kassemedarbejdere[73] meddelt følgende: *"Spar Salling kendetegnes ved at være det pengeinstitut, der har de fleste afdelinger på egnen og går dermed i forvejen mod strømmen ved ikke at lukke afdelinger…..Spar Salling er i fuld gang med at erstatte samtlige kassemedarbejdere i de 8 afdelinger med faguddannede medarbejdere, der er i stand til at rådgive bredt indenfor alle fagområder. Ind i mellem vil man endda kunne træffe forskellige funktionschefer og andre medarbejdere fra sparekassens centrale administration, lige fra fondschef til kreditchef, markedsføringschef og direktion m.fl."*[74]. Ud fra denne udmelding er det en helt bevidst strategi, at sparekassen vælger at opretholde små afdelinger frem for at centralisere i større enheder. Dette kan være en fordel i forhold til konkurrencesituationen, da medarbejderne er tæt på kunderne i deres lokalområde og dermed får et langt større kendskab til og tillidsforhold med deres kunder. Men omvendt kan det være en stor ulempe i forhold til opretholdelse af kompetenceniveau, sikkerhedsniveau, lave omkostninger samt tiltrækning af arbejdskraft, da sparekassen har afdelinger med en bemanding på ned til to medarbejder. En afdeling med to medarbejdere umuliggør samme kvalitet og effektivitet som i en større afdeling, da de tilbageværende medarbejdere skal kunne behandle samme antal områder, som stadigvæk er ligeså komplekse, blot med færre menneskelige ressourcer. Dog vil en cirkulation af cheferne øge kompetenceniveauet i de enkelte afdelinger, men så er spørgsmålet om chefer kommer op på samme niveau som hidtil, såfremt de fx skal være væk fra hovedkontoret en dag om ugen.

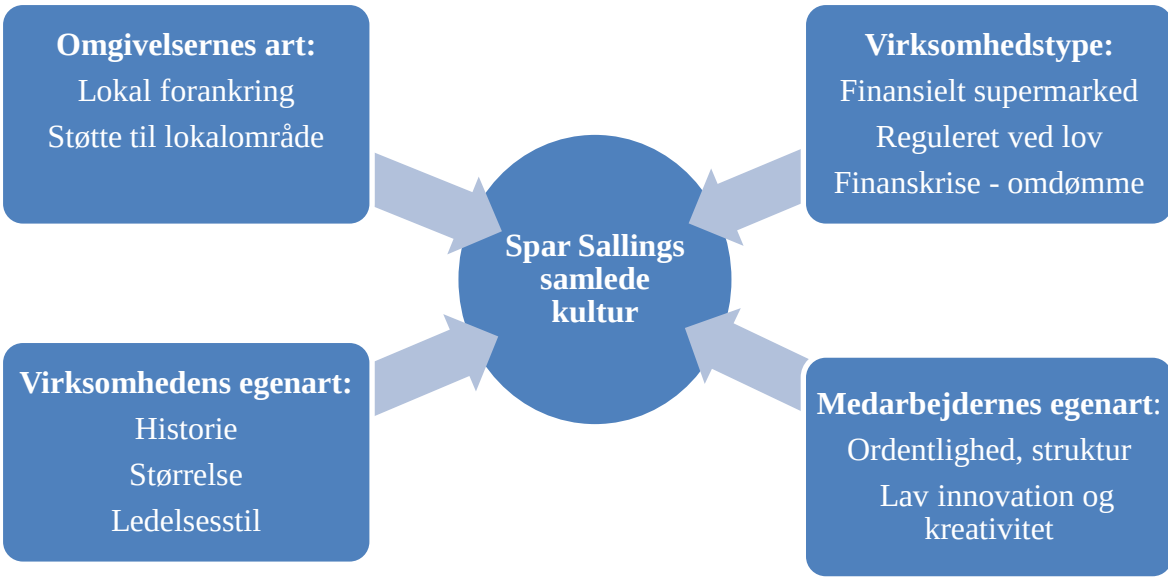
5.1.1. Organisationens kultur

I forhold til påvirkningen på medarbejderne i forbindelse med implementering af livrente vil det være relevant at analyse sparekassens kultur, da det kan give en indikation af, hvordan implementeringen vil påvirke medarbejderne. Kulturen omhandler virksomhedens normer og værdier[75], hvilket kan forklares med alt det, som der umiddelbart ikke kan sættes i system eller en matematisk ligning. Kulturen afhænger af menneskelige kvaliteter og opfattelser, hvor der ikke kan være rigtigt eller forkert, da alle mennesker er uidentiske. For at analysere Spar Sallings kultur kan nedenstående figur bruges til at give et struktureret overblik over, hvilke faktorer som påvirker deres samlede kultur. Modellen kan til dels sammenlignes med

[73] http://www.finansforbundet.dk/?mId=4082&ArtId=184150
[74] http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=541&M=News&PID=455&NewsID=344
[75] "Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer" s. 161

SWOT-analysen[76], som ligeledes analysere interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler. Forskellen er dog at SWOT-analysen i højere grad bruges til virksomhedsanalyse ved strategisk arbejde, hvor nedenstående figur 10 bruges mere med henblik på den samlede ledelse.

Figur 10 – Påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Fig. 6-1, s. 163 i "Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer" af Jørgen F. Bakka & Egil Fivesdal, 5. udgave

Overstående figur viser, at det både er interne og eksterne faktorer, som påvirker sparekassens kultur. De eksterne forhold er i omgivelserne, hvor Spar Salling er meget forankret i de små lokalsamfund. Spar Salling går som nævnt mod strømmen og beholder deres afdelinger i byer, hvor andre pengeinstitutter lukker deres filialer. Da sparekassen er repræsenteret, hvor kunden bor og aktivt deltager i lokalområdet, vil de alt andet lige have et større kendskab til kunden og formodentlig opnå større tillid fra kunden sammenlignet med et større pengeinstitut, hvor kunden ofte skal oplyse deres cpr.nr. for at være genkendt. Denne tillid fra kunderne giver medarbejderne optimal mulighed for et større salg, da kunden har tiltro til rådgiveren og er mere modtagelige overfor nye produkter. Dette bevirker også, at rådgiveren i højere grad står i personligt ansvar overfor kunden, da rådgiveren langt oftere møder kunden både arbejdsrelateret, men også privat i fritiden eller til arrangementer. Derudover bærer Spar Sallings markedsområde også præg af at være lokalområder, hvor alle kender alle og hvor

[76] "International Markedsføring" s. 91

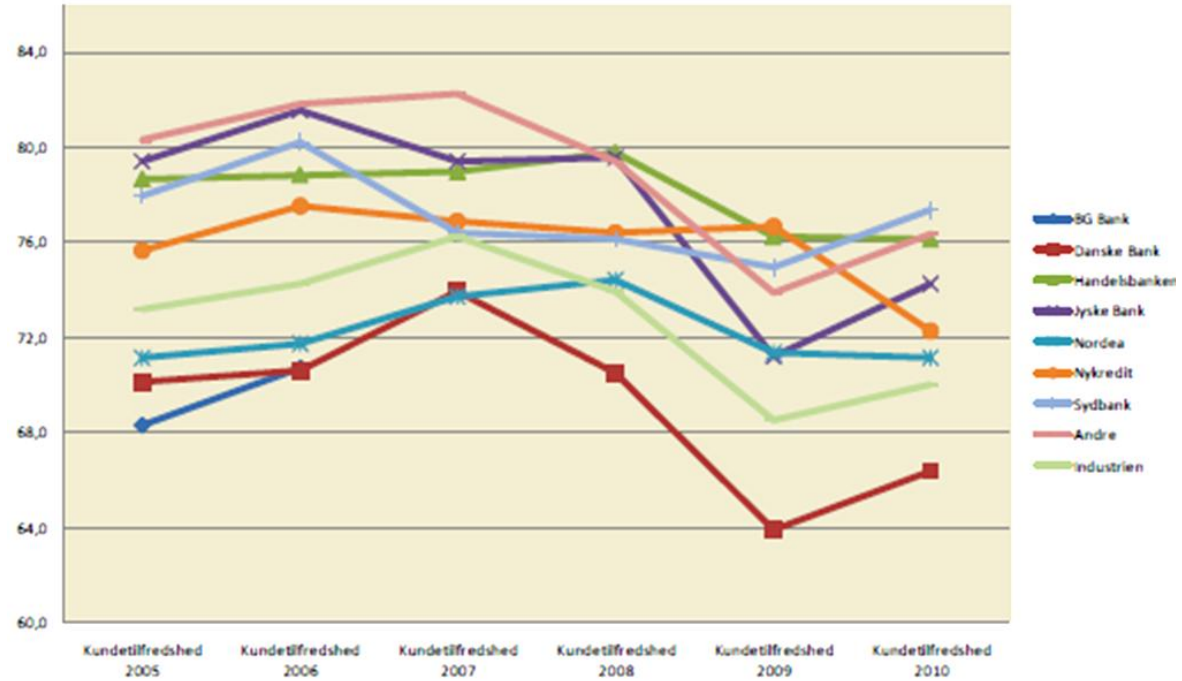
rygter mv. spredes lynhurtigt, hvorfor der ikke er plads til fejl og forkert rådgivning, da det vil have store konsekvenser for sparekassens omdømme samt rådgiverens fremtidige arbejdsvirke. Derfor er det som altid en balancegang mellem salg og rådgivning, men som Spar Sallings rådgivere især skal kunne mestre til det ypperste pga. deres markedsområde og organisationsstruktur.

Udover omgivelser er virksomhedstypen også en ekstern faktor i forhold til sparekassens samlede kultur, hvor sparekassen er et pengeinstitut, som i høj grad er reguleret ved lov. Dette betyder, at sparekassens medarbejdere fx er underlagt at skulle have skriftlige forretningsgange på alle væsentlige aktivitetsområder jf. LOFV § 71 nr. 4, hvilket begrænser medarbejderens frihed, som kan mindske motivationen og arbejdsglæden, såfremt det bliver alt for bureaukratisk og stringent. Derudover er pengeinstitutter efterhånden blevet finansielle supermarkeder, hvor rådgiveren skal kunne rådgive om og sælge en lang række produkter indenfor mange forskellige områder såsom bolig, pension, forsikring og investering. Dette sætter store krav til rådgiverens kompetencer og løbende opdatering deraf, hvilket kan være svært for den enkelte medarbejder i en lille afdeling pga. den stigende kompleksitet på alle områder set i forhold til andre arbejdsopgaver, serviceniveau og et generelt tidspres. Pengeinstitutterne har generelt fået et hak i forhold til deres omdømme, tillid og image i forbindelse med finanskrisen og der har været et stigende antal klager fra kunderne[77]. På nedenstående figur 11 ses udviklingen i kundetilfredsheden, hvor Spar Salling er blandt kategorien ”Andre”.

Gruppen ”Andre” har ligeledes haft et fald i kundetilfredsheden fra år 2007 til og med år 2009, men tendensen er vendt og gruppen ligger på en 2. plads i år 2010. Umiddelbart er det ikke til at sige, hvor meget Spar Salings omdømme og kundetilfredshed mv. er blevet påvirket, men alt andet lige er de også blevet påvirket negativt under finanskrisen, hvor bl.a. underskud i år 2008 og år 2009 har givet negativ omtale i de lokale aviser mv..

[77] http://sondagsavisen.dk/2010/47/hver-tiende-klager-over-banken.aspx

Figur 11 – Pengeinstitutters udvikling i kundetilfredshed (Privatkunder)



Kilde: http://www.epsi-denmark.org/images/stories/reports/Pressemeddelse_Bank_2010_EPSI_Danmark_422.pdf

De interne forhold består af virksomhedens - og medarbejdernes egenart. Spar Salling er som tidligere nævnt grundlagt i år 1888, hvorfor det er en sparekasse med en lang historie og udvikling. Dette kan give en stor fordel i forhold til, at sparekassen er veldefineret og kender deres svagheder og styrker, hvorimod det kan være en ulempe i forhold til, at de arbejder ud fra rutinen og erfaringerne – og bare gør, som de plejer, hvorved de kan overse farer og risici, som en nyere organisation måske ville have set i forbindelse med en mere analytisk og rationel tilgang til virksomhedens forretninger og arbejdsgange. Spar Salling har som nævnt 56,9 medarbejdere omregnet til heltidsansatte, hvilket ikke er flere end, at alle medarbejdere kender hinanden. Dermed vil der alt andet lige også være en lettere kommunikation mellem de forskellige afdelinger og fagområder, da det er mere ligetil at søge råd og vejledning ved en kendt person og medarbejderne vil føle større ansvar overfor hinanden. Sparekassen har som tidligere nævnt de grundlæggende værdier; *penge med et smil, aktive og nysgerrige, frihed og ikke mindst åben og ærlig kommunikation*. Af disse værdier kan det antages, at døren til direktørens kontor er åben og alle medarbejdere er velkomne og vil blive hørt, hvilket er med til at skabe engagement og god kommunikation, hvilket er essentielt i et mindre pengeinstitut. Derudover har sparekassen udarbejdet en sundhedspolitik og opfordrer til motion og sundhed, hvilket viser at sparekassen værner om deres medarbejdere. Omvendt

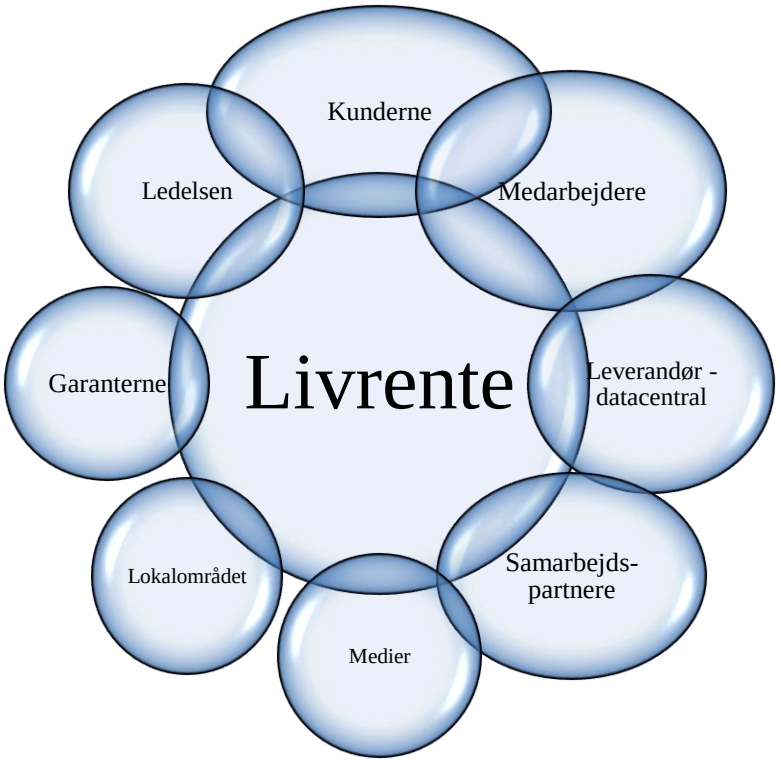
er sparekassens medarbejdere repræsentanter for sparekassen døgnet rundt, hvilket kræver at det er ordentlige mennesker, som ikke negativt skiller sig ud af mængden fx ved at til kende give yderliggående holdninger og interesser. Derudover betegnes bankfolk ud fra en generel betragtning som ordentlige mennesker med styr på tingene og især økonomien, hvilket umiddelbart er et krav i forbindelse med ansættelsen. Dog er der også stor forskel i karaktererne blandt bankfolk, hvor der blandt andet i Danske Bank er lavet en DiSC-profil[78] på alle de kundevendte medarbejdere for at sammensætte det rigtige hold til kundernes teams og som HR-partnerens arbejdsredskab. En DiSC-profil beskriver fire typer af menneskelig adfærd: Dominans (D), Social indflydelse (i), Stabilitet (S) og Competence-søgende (C), hvilket gør det muligt at sammensætte et team af forskellige dele. Dog skal det nævnes, at der hverken kan være en rigtig eller forkert profil i forhold til DiSC, da der lægges vægt på at alle personligheder er lige gode, når blot den rigtige arbejdsopgave findes. I forhold til Spar Salling er det vigtigt at HR-konsulenten Dorte Smedemark finder den rigtige personalesammensætning til sparekassens filialer, da de som nævnt kan være helt ned til to personer, hvorfor det er yderst vigtigt, at det er to medarbejdere, som kan arbejde godt sammen og besidder den rette kompetence i forhold til hinanden, hvilket kunne være ud fra en DiSC-profil eller lignende, dog vil sammensætningen udlignes lidt i forbindelse med den tidligere nævnte jobrotation.

5.2. Interessentanalyse

I forbindelse med implementering af livrente er det yderst vigtigt at analysere hvilke interessenter, som vil blive berørt af og have mening om implementeringen. Analysen er nødvendig for at kunne behandle evt. indvendinger imod projektet og imødekomme uhensigtsmæssigheder, hvilket fx kan være at undersøge ved leverandørerne om produktet kan leveres inden kunderne stilles det i udsigt. Interessenterne i forhold til implementering af livrente i Spar Salling er identificeret på nedenstående figur. Årsagen til, at cirklerne ikke er lige store, er, at interessenterne kan have forskellige interesser positivt og negativt i forhold til projektet og kan være mere eller mindre aktive. De to vigtigste interessenter i forhold til implementering af livrente må være hhv. kunderne og medarbejderne, da de skal aftage og sælge produktet, hvorfor de har fået en større cirkel for at indikere dette.

[78] Udarbejdet i år 2007 af Discover A/S og Inscape Publishing, Inc. via DiSC Classic 1.0, Person Profil System 2800

Figur 12 – Interessentmodel ved implementering af livrente



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i figur 1-1 på s. 19 i "Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer" af Jørgen F. Bakka & Egil Fivesdal, 5. udgave

Sparekassens ledelse er naturligvis en interessent i forhold til implementering, da direktør Bent Jensen skal tage den endelige beslutning om, hvorvidt produktet skal tilbydes, acceptere samarbejdsaftalens vilkår og underskrive den endelige aftale med samarbejdspartneren, som ved Spar Salling er besluttet til at være AP Pension[79]. Derudover er garanterne en interessent i forhold til, at de har indskudt deres kapital i sparekassen som garantkapital og derfor er interesseret i, at sparekassen har en god forretningsstrategi og formår at lave overskud, så garanterne kan få en højere rente for deres indskud. Samtidig er garanterne ligeledes kunder, som er en meget vigtig interessent, hvilket vil blive omtalt i det fortløbende kapitel. I kraft af at sparekassen som tidligere nævnt er meget lokalforankret, er det vigtigt at få spredt budskabet om det nye produkt på en positiv måde og evt. opnå at få nye kunder på den baggrund. For at sprede budskabet skal markedsføringsafdelingen have fat i de lokale medier og have markedsført det nye produkt, hvilket bl.a. kan ske via den lokale avis Skive Folkeblad. Avisen har stort set hele sparekassens markedsområde som oplag og vil kunne sprede budskabet til de potentielle aftagere, som primært vil være mellem 35-70 år, hvilket

[79] Oplyst d. 24. februar 2011 af medarbejder Svend Dueholm i Spar Salling, hvor mødereferat ses på bilag 7.

hovedsageligt er dem, som køber og læser avisen. Såfremt det var et produkt for den yngre generation skulle der primært markedsføres via hjemmesider, fx sparekassens egen hjemmeside og andre sociale internetsider såsom Facebook, Twitter mv., da det vil fange denne målgruppe. Derudover kan sparekassen overveje, hvorvidt det kan betale sig at købe en tv-reklame i forbindelse med de regionale nyheder TV-Midtvest, hvilket dog umiddelbart ikke vurderes rentabelt i forhold til indtjeningspotentialet på produktet.
I forhold til udarbejdelse af produktet er det samarbejdspartneren AP Pension, som står for denne leverance, hvorfor det er yderst vigtigt for sparekassen løbende at have kommunikation med AP Pension, så de ved at produktet lever op til deres krav og forventninger. Såfremt sparekassen først får produktet endeligt præsenteret ved levering kan der forekomme mange tilrettelser, som kunne være undgået med en løbende dialog og opfølgning. Disse eventuelle tilrettelser vil kunne forsinke produktet og stille sparekassen i en dårlig situation, såfremt de har givet deres kunder forventninger om et bestemt produkt til et bestemt tidspunkt. Det samme gælder i forhold til deres it-leverandør, hvorved det ligeledes er vigtigt at have løbende dialog i forhold til implementering af det nye produkt, såfremt der skal ske ændringer i deres it-systemer.

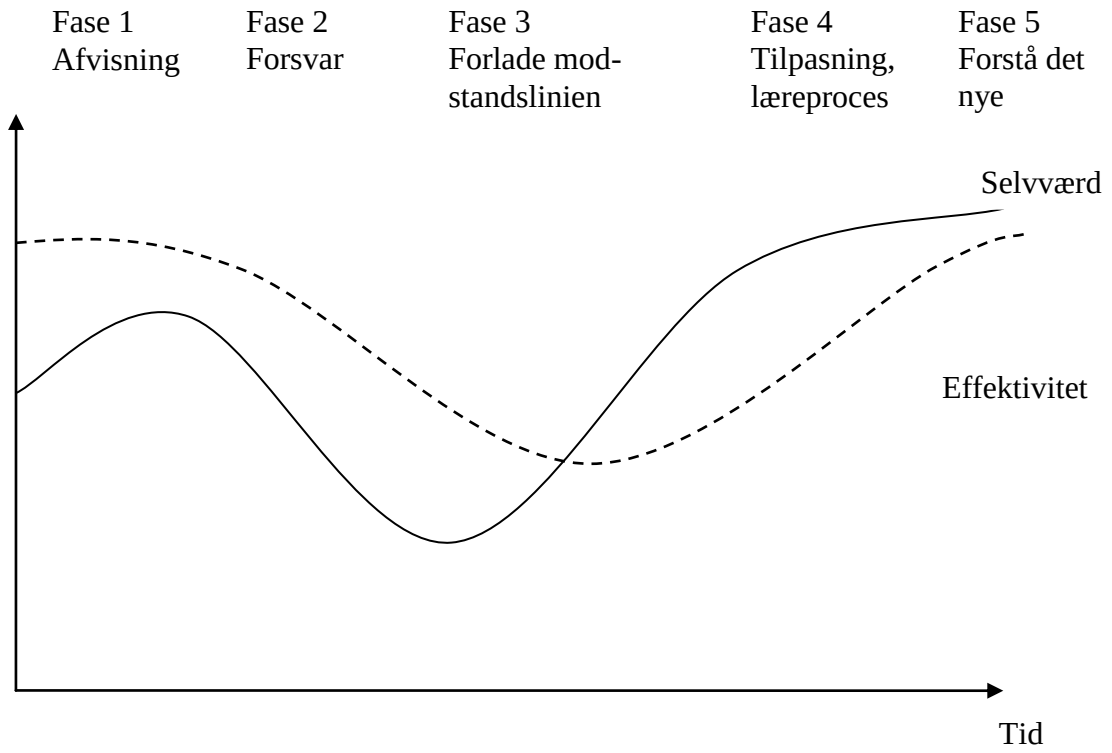
Kunderne er helt sikkert en af de vigtigste interessenter, da de skal aftage produktet. Såfremt produktet ikke bliver solgt til kunderne, er der slet ikke noget grundlag for at have produktet blandt sparekassens produktportefølje. Derfor er det vigtigt med en brugbar analyse af produktets rentabilitet, forventet markeds- og salgspotentiale samt en gennemarbejdet markedsføringsstrategi. I forhold til markedsføringsstrategien er det vigtigt først at fastlægge konsumentenhederne, dvs. hvilke personer er relevante i forhold til produktet livrente. Disse konsumentenheder skal derefter inddeles, hvilket i dette tilfælde kan være personer med personlig indkomst over topskattegrænsen, som igen kan splittes op i tidligere pensionsindskud på over/under kr. 100.000,- før AM-bidrag. Inddelingerne i konsumentenhederne gør, at sparekassen kan differentiere sin markedsføring af produktet og prioritere en aktiv indsats overfor bl.a. kunder med personlig indkomst over topskattegrænsen og tidligere pensionsindskud over kr. 100.000,- før AM-bidrag pr. år, da det alt andet lige forventes at være de største aftagere af livrente efter skatteændringerne. Det kan være, at sparekassen med fordel kan sende et brev til alle kunder med en høj indkomst og invitere til et pensionsmøde. I forhold til differentieringen kan sparekassens medarbejdere efterfølgende kontakte kunden personligt og følge op på mødeinvitation, hvortil medarbejderne skal vide

hvilke emner, som skal prioriteres først. Denne prioritering kan ske ud fra sparekassens kundejournaler og opsamlede kundedata.

5.2.1. Interessentanalyse - medarbejdere

Udover kunderne er medarbejderne også yderst vigtige interessenter, da de som nævnt skal afsætte produktet til kunderne. Medarbejderne skal have den rette information om tidsforløbet i forhold til implementering, dvs. hvornår starter markedsføringen, hvornår modtager kunderne evt. brev osv.. Derudover skal medarbejderne kende deres rolle i forhold til det nye produkt samt have klare målsætninger og forventningsafstemning i forhold til personligt salg og antal møder. Samtidig skal rådgiverne have den rette information om produktet og tilhørende aspekter fx skatteforhold mv. samt systemuddannelse, så de er kompetente til at rådgive om og sælge livrente til deres kunder. Såfremt rådgiverne ikke har den rette viden om produktet og tryghed i forbindelse med oprettelse mv., vil det alt andet lige blive et skuffeprodukt, som vil blive nedprioriteret sammenlignet med salg af andre produkter, hvor rådgiveren har stort kendskab og god erfaring. Dette kan bl.a. illustreres med nedenstående figur, som viser effektivitet og selvværd i forbindelse med forandringer.

Figur 13 – Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Fig. 11-8, s. 333 i ”Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer” af Jørgen F. Bakka & Egil Fivesdal, 5. udgave

I forhold til forandringer vil der i større eller mindre grad komme modstand og indvendinger imod det nye, hvilket skyldes manglende kontrol og erfaring, stor usikkerhed og mere arbejde afledt af at ny viden og arbejdsgange skal oparbejdes[80]. For at mindske perioden med lavt selvværd og deraf lav effektivitet jf. figur 13 er det som nævnt vigtigt at involvere medarbejderne tidligt i forløbet og tilføre den fornødne viden samt lytte til medarbejdernes indvendinger. En måde, hvorved Spar Salling bedst muligt kan få medarbejderne med, kunne være at inddrage hele pensionsgruppen, dvs. foruden pensionschef Svend Dueholm også medarbejderne Helle Glintborg og Hanne Damsgaard. Dette vil inddrage rådgivernes synspunkter i forhold til bedst mulig implementering af produktet og give input til, hvordan det undgås at blive et skuffeprodukt. Såfremt disse medarbejdere bliver fortrolige med det nye produkt og er positivt indstillet overfor det, vil de kunne sprede dette budskab til de andre medarbejdere i sparekassen. Når det er medarbejdere, og ikke ledelsen, som spreder budskabet, vil de andre medarbejdere formodentligt være mere modtagelige overfor det, da det er på deres hierarkiske niveau og ikke en leder, som dikterer en ordre. Omvendt kan det så diskuteres, hvorvidt de andre medarbejdere lytter og følger trop, når det er en ligeværdig medarbejder. Derfor er det vigtigt at finde en medarbejder til ambassadørrollen, som er værdsat og ikke mindst respekteret af sine kollegaer. Umiddelbart kan det anbefales en kombination af begge, hvor ledelsen fremlægger strategien og planen, mens de får en gruppe medarbejdere til at være drivkræfter og foregangsmænd i projektet.

I forhold til at pensionsområdet generelt er forholdsvis komplekst, kan det overvejes, hvorvidt det er alle medarbejderne, som skal kunne sælge og rådgive om livrente. Det kan måske være svært set i forhold til den samlede organisation at få alle rådgiverne til komme ind i fase 4 og 5 på overstående figur, hvorfor sparekassen vil få et større udbytte af at udvælge nogle rådgivere, som skal kunne håndtere pensionsområdet til perfektion, hvorved både rådgiver og kunden vil få en bedre oplevelse og større mersalg. Alle sparekassens rådgivere skal overordnet kende til produktet og skal kunne lave en henvisning til eller booke et møde hos en specialist. Udvælgelsen af disse rådgivere skal ske på det taktiske niveau, og valget af rådgiverne skal ske blandt nogle rådgivere med en vis kompetence og interesse indenfor pensionsområdet. Dermed vil de finde opgaven spændende og være mere motiverede for det, sammenlignet med en rådgiver, som ikke finder området interessant eller har den rette kompetence, hvorved det vil være en stor og måske uoverkommelige opgave at opbygge den nødvendige kompetence. Såfremt de rette medarbejdere findes, vil de opnå en anerkendelse

[80] ”Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer” s. 333

ved at blive udvalgt til en særlig opgave og få et særligt ansvar, hvorved de kan vise deres kompetence og værd. For ledelsen er det derefter en opgave at følge implementeringen og salget af livrente, samt at anerkende medarbejdernes arbejde både med positiv og negativ kritik. Ledelsens anerkendelse af arbejdet giver forøget medarbejdertilfredshed, da det udfylder et af de øverste behov i Maslows behovspyramide, som er med til at give respekt fra andre samt selvrespekt[81].

5.3. Delkonklusion

I dette kapitel er der analyseret på Spar Sallings organisation, hvor de er funktionsorganiseret med underopdeling i fx en pensionsgruppe i forhold til at opnå en vis kompetence indenfor et komplekst fagområde. Sparekassen har en bevidst strategi om at have filialer i kundens nærområde, hvilket giver små afdelinger med svære arbejdsvilkår, da medarbejderne stadig skal opretholde et vist fagligt niveau, hvilket sparekassen forsøger at afhjælpe med rotation i arbejdssted blandt hovedkontorets medarbejdere.

Kulturen i Spar Salling bærer præg af en lang historie, hvor de altid har været lokalforankret og en aktiv spiller i de små lokalsamfund, hvor alle kender alle, hvilket gør, at sparekassen for så vidt muligt skal undgå fejl og dårlig omtale, da det spredes lynhurtigt. Som alle andre pengeinstitutter har kundetilfredsheden lidt et hak under finanskrisen, men er på vej op igen og de små pengeinstitutter ligger på en samlet 2. plads i år 2010.

I forhold til implementering af det nye produkt livrente vil det berøre en lang række interessenter, hvoraf de to vigtigste er kunderne og medarbejderne, da det er dem som hhv. skal aftage produktet samt sælge og rådgive herom. Da pensionsområdet generelt er komplekst, anbefales det at udnævne nogle særlige medarbejdere til at være med i forbindelse med implementeringen samt det efterfølgende salg og rådgivning. Dette er for at give nogle medarbejdere mulighed for at blive fortrolige med produktet, hvorved deres selvværd og heraf afledt effektivitet vil blive bedst muligt. Såfremt de udvalgte medarbejdere finder pensionsområdet interessant og overkommeligt giver det mulighed for at udnytte og udvikle rådgivernes kompetencer og derefter anerkende dette, hvilket giver engagement og medarbejdertilfredshed.

[81] ”Organisationsteori – Struktur, Kultur & Processer” s. 197

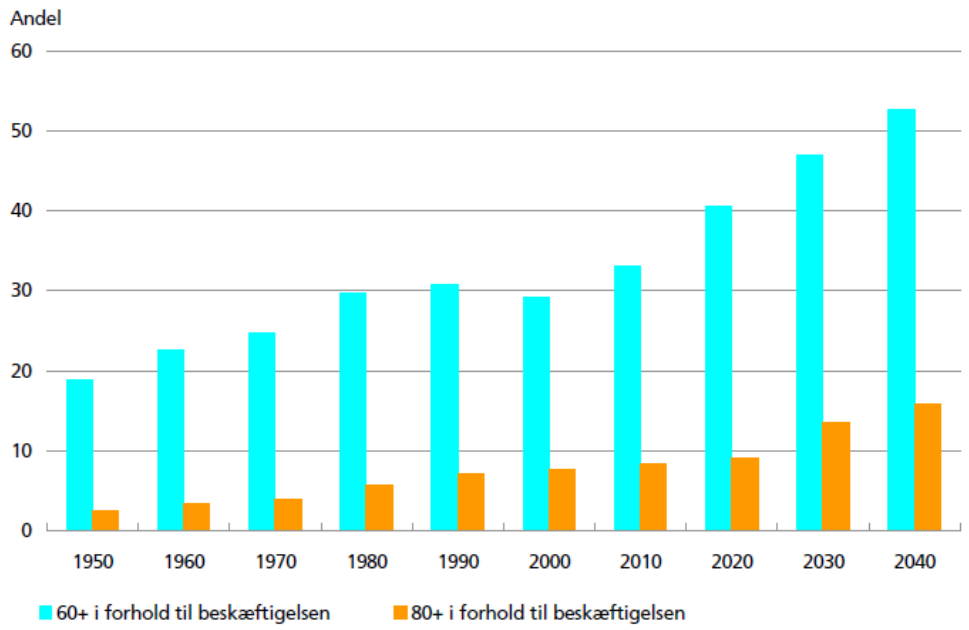
6. Kundernes perspektiv

I dette kapitel vil der først blive analyseret på demografien, da det er væsentlig i forhold til argumentation for køb af en livrente. Derefter vil der blive analyseret på livsindkomstteorien, som forklarer en gennemsnitlig kundes økonomiske livsforløb.

6.1. Demografi

I forhold til emnet pension er det yderst relevant at analysere Danmarks demografi, dvs. hvordan er befolkningen sammensat i forhold til alder og hvordan udvikler demografien sig i fremtiden. Generelt set er der ingen tvivl om, at danskerne lever længere og tendensen ser ud til at fortsætte i fremtiden, da der er øget fokus på sundhed og livsstil. Mulighederne indenfor sygdomsbehandling bliver løbende forbedret, hvilket også er med til at forlænge levetiden for den enkelte dansker. Derudover er de fleste jobs ikke længere så fysisk krævende sammenlignet med tidligere jobs i landbruget og industrien.

Figur 14 – Danmarks ældrebyrde



Kilde: Demografi og vækst i Danmark, Erik Haller Pedersen, Kvartalsoversigt, 1. kvartal 2000
www.nationalbanken.dk – publikationer

Danmarks befolkningstal er steget fra 2.447.000 i år 1901 til 5.535.000 i år 2010, hvilket er en forøgelse på 126,19 %. I hele perioden har befolkningstallet stort set vækstet, dog med undtagelse af en mindre periode i midt firserne, hvor tallet lå stabilt i en kort periode[82]. Der er

[82] Se bilag 11

fint med et stigende befolkningstal, såfremt sammensætningen ikke ændrer sig væsentligt, dvs. andelen af arbejdsdygtige fastholdes på et nogenlunde stabilt niveau. Dette er dog ikke gældende, da ældrebyrden generelt set er voksende i takt med levealderen, hvilet ses på figur 14.

Det ses på figuren, at der i år 1950 var ca. fem beskæftigede pr. ældre, mens der i år 2010 var ca. tre beskæftigede pr. ældre. Dette tal vil falde endnu mere i de kommende år og i år 2040 formodentligt til to beskæftigede pr. ældre. Derudover ses det, at den ældste gruppe 80+ vil stige væsentligt, da levealderen vil blive længere, hvilket vil betyde en stor udgift for samfundet, da denne aldersgruppe alt andet lige er betydeligt dyrere for samfundet i forhold til plejehjem, hjemmehjælp, sygehus- og lægebesøg, dvs. stort set alt i den offentlige sektor.

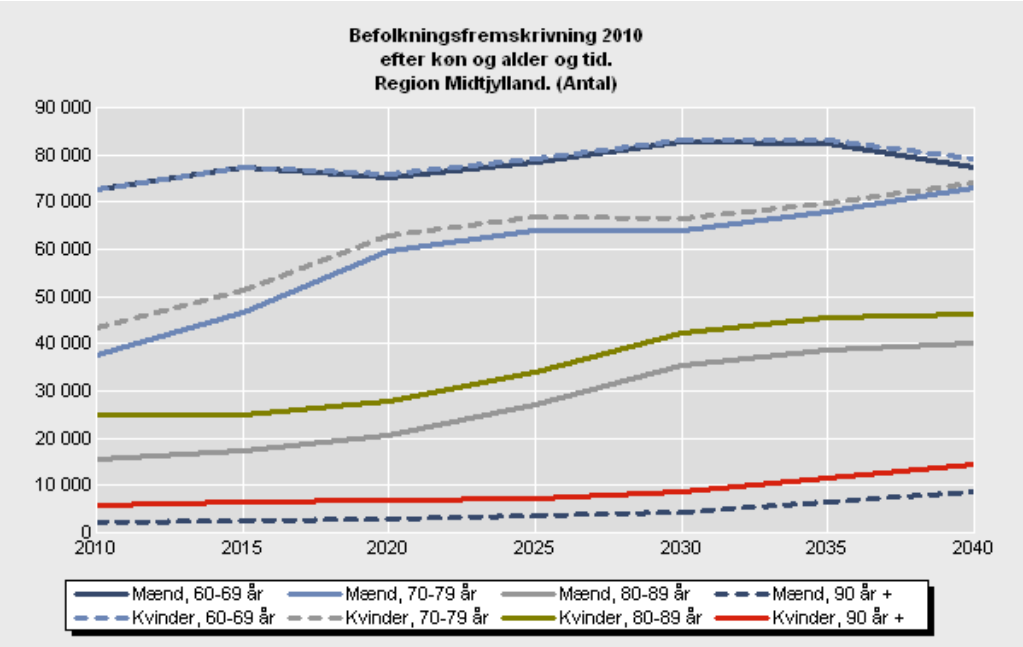
Tendensen med den stigende ældrebyrde er ikke et nyt fænomen, men har været gældende de sidste 50 år, hvor dog et fald i aldersgruppen 0-24 år har kompenseret for stigning, så arbejdsstyrken har været nogenlunde stabil på omkring 50 % af befolkningen.

Samtidig med et stigende befolkningstal er arbejdsstyrken dog også steget pga. kvindernes erhvervsfrekvens, som er ved at være på niveau med mændenes. Der er ikke i nær så høj grad forskel på erhvervsfrekvensen mellem mænd og kvinder, som der tidligere har været, hvor det før i tiden var meget normalt, at kvinden gik hjemme eller var på deltid for at passe børnene og det huslige arbejde. Den forholdsvis høje arbejdsstyrke betyder, at der ikke umiddelbart er så meget mere at komme efter i forbindelse med, at arbejdsstyrken gerne skulle stige endnu mere i forhold til at kompensere for den stigende ældrebyrde. Derfor kan det formodes, at der må sættes ind på andre områder såsom senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, hvilket regeringen allerede har vedtaget for nyligt, men som formodentligt vil blive berørt yderligere. Derudover vil der formodentligt ske beskæringer på de offentlige budgetter, hvilket kan berøre den offentlige folkepension og de tilhørende sociale ydelser såsom ældrecheck og diverse tilskud til varme, medicin osv. Det vil dog højst sandsynligt ikke kun være de ældre, som bliver berørt af besparelser, men hele samfundets borgere fx i kraft af at de unge skal hurtigere igennem uddannelsessystemet og ud på arbejdsmarkedet samt at den generelle arbejdstid måske skal sættes op til fx 40 timer pr. uge i stedet for normalt 37 timer. Alle disse gisninger vil skulle være nødvendige for at opretholde den nuværende danske standard indenfor det offentlige område. Dog kan der også ske en tendens til, at de offentlige områder vil blive mere privatiseret eller kræve egenbetaling fra forbrugere, hvorfor det vil være en god

idé at overveje pensionstilværelsen og den dertilhørende pensionsordning, såfremt der ønskes en bestemt levestandard med plads til fx at udøve drømme mv.

Hvis der ses mere specifikt på demografien i Region Midtjylland, hvor Spar Sallings kunder primært er bosiddende, er det samme tendens som overnævnte. Det ses på nedenstående figur 15, at der er en markant stigning de næste 10 år i aldersgruppen 70-79 årige mænd og kvinder, hvorefter aldersgruppen stiger støt. De 80-89 årige mænd og kvinder stiger væsentligt i år 2020 og 10 år fremefter. Generelt set er det den samme tendens som hele landet, hvilket figur 15 viser samt grafen på bilag 13, dvs. en tendens med stigning i levealderen både ved mænd og kvinder. Kvinder lever dog generelt længere end mænd, hvilket viser sig ved forskellen på

Figur 15 – Befolkningsfremskrivning 2010, Region Midtjylland



Kilde: Danmarks Statistik, www.statistikbanken.dk , d. 21.februar 2011, se tal på bilag 12

grafen ved 70-79 år og især 80-89 år, men også opefter i aldersgruppen 90+ år. Der viser sig dog en lille tendens til, at denne forskel udjævnes jo længere vi kommer hen på grafen, hvilket kan formodes at skyldes forbedringer indenfor medicinalområdet.

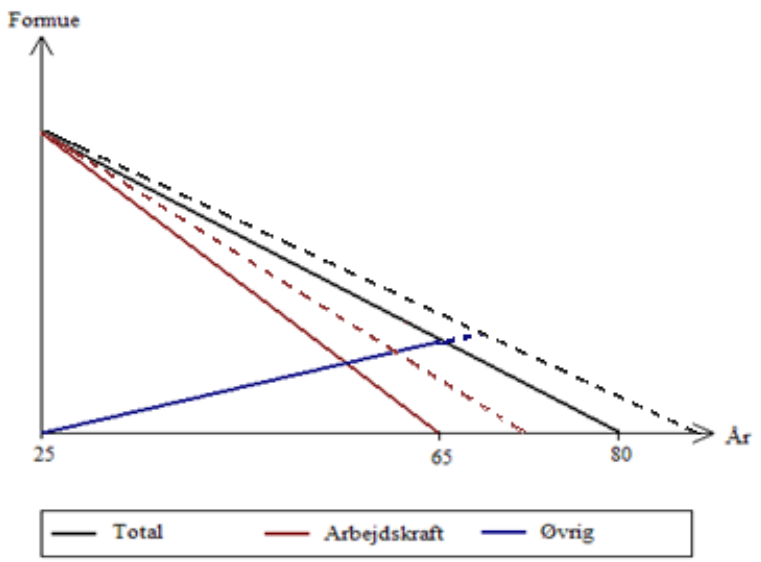
Ud fra demografien er der ingen tvivl om, at en livrente er et godt produkt for kunden. Det er derfor væsentligt for Spar Sallings rådgivere at få givet kunden et overblik over sine bestående pensionsordninger og ved yderligere behov for pension, kan der fx oprettes en livrente til kunden med bl.a. demografien som salgsargumentation. Da det aldrig er til at sige, hvordan livet udarter sig, kan der også være god idé i, at kunden fx starter med at oprette en

kapitalpension eller ratepension alt efter indbetalingsønske og skatteforhold, da de senere kan konverteres til en livrente.

6.2. Livsindkomstteorien

For at træffe de økonomiske beslutninger i livet skal man som individ og familie hovedsageligt tage udgangspunkt i de tre vigtigste aktiver, som er arbejdskraften,

Figur 16 – Total formue



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration efter "Din økonomi" - figur 5.1 s. 45

pensionsformuen og boligen. Gennem livet ændres størrelsen på de tre aktiver, hvilket ses på figur 16. Figuren har dog rykket sig i takt med den senere tilbagetrækningsalder, som nu er hævet til 67 år, hvorved graferne bliver forskudt mod højre.

Imens man er ung, er det vigtigste aktiv den fremtidige arbejdskraft, hvorfor det kan anbefales at forsikre sig mod tab af erhvervsevne for at opretholde indtægten, såfremt uheldet skulle forekomme. Som nævnt bliver der gennem arbejdslivet som regel sparet op via arbejdsmarkedspensions-ordninger, hvor der indbetales en procentdel af arbejdsindtægten hhv. fra arbejdsgiver og den ansatte. Yderligere vil mange mennesker købe en ejerbolig, hvor der vil være en opsparing gennem boligens friværdi. Dog blev der i år 2003 indført afdragsfrie realkreditlån[83], hvor man dermed ikke opsparer friværdi, men blot betaler rente og bidrag. Dette skal der tages højde for ved vurdering af den samlede formue, da boligen kun indgår med friværdien. Derudover kan ejendomspriserne også svinge meget i værdi, hvorfor det ikke

[83] http://www.realkreditraadet.dk/Holdninger/Analyser.aspx

er sikkert, at afdrag på lån giver friværdi, hvis ejendomspriserne samtidig er faldet. Men alt andet lige giver det en økonomisk frihed i pensionisttilværelse, såfremt ejendommen er gældfri. Dog skal der yderligere løbende tages højde for indkomst- og skatteforhold, da der kan være en god mening i at optage lån i ejendommen for at indsætte på en pensionsordning med mulighed for fradrag i topskatten, hvorved formuen samlet set kan give et større resultat.

Yderligere indgår anden opsparing såsom frie midler i form af aktier, obligationer eller indestående i banken, men det er som regel kun en lille brøkdel i forhold til de tre andre aktiver. Mange mennesker begår den fejl kun at fokusere på deres indestående i banken, og slet ikke tænke på deres kommende arbejdskraft som det vigtigste aktiv i deres samlede formue. Derfor er det vigtigt med stor viden om pensionsordningernes muligheder og at der gives god rådgivning fra de finansielle virksomheder mht. forsikring mod tab af erhvervsevne.

De fleste mennesker har et likviditetsstyret forbrug, dvs. at man bruger de penge, som man har mere eller mindre med det samme.[84] Dette kan bl.a. ses i butikker mv., hvor salget helt klart er størst først på måneden, hvor der lige er blevet udbetalt løn. Det er ikke optimalt med et likviditetsstyret forbrug, da man jo forhåbentligt skal leve et langt liv, hvor indkomsten svinger op og ned. Da de fleste mennesker som sagt har et likviditetsstyret forbrug, er der oprettet tvungne pensionsopsparinger fx ATP og arbejdsmarkedspensionsordning for at beskytte imod kortsynethed.[85]

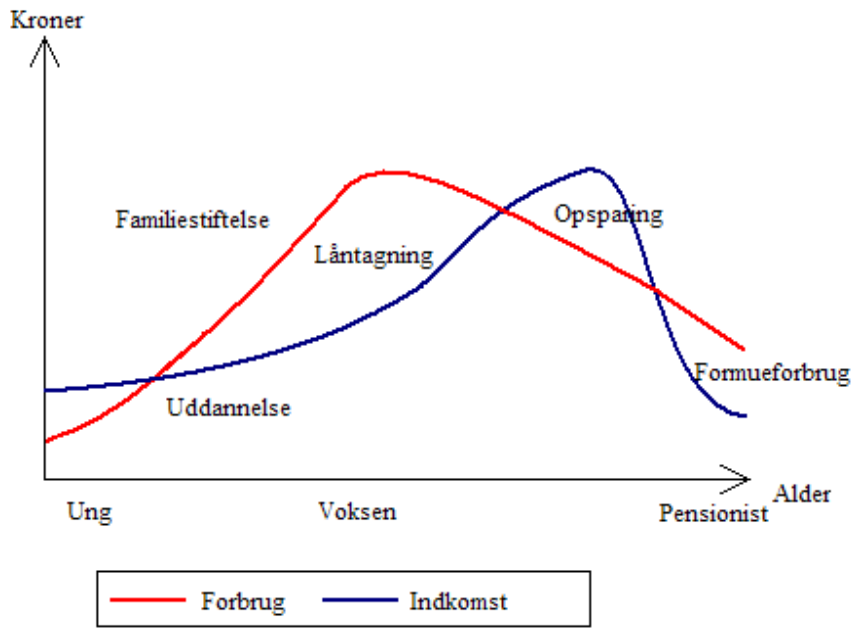
Det er også vigtigt at vurdere ud fra hele det økonomiske livsforløb mht. forbrug og indkomst, når man skal træffe økonomiske beslutninger. Det økonomiske livsforløb kan variere fra person til person, men det mest almindelige er vist på figur 17.

Indkomsten i ungdommen vil som regel række indtil der påbegyndes en videregående uddannelse, da man bor hjemme hos forældrene og ikke har nogle faste udgifter. Men når uddannelse påbegyndes vil den unge få mange udgifter til at flytte hjemmefra osv., så derfor vil der som regel stiftes gæld via SU-lån eller bruge evt. børneopsparing i forbindelse med etableringen.

[84] Din økonomi s. 48
[85] Din økonomi s. 53

Ved familiestiftelse vil der komme yderligere gæld til fx ejerbolig, bil osv., men samtidig vil der også blive sparet op, hvis familien vælger et almindeligt obligationslån i ejerboligen og får oprettet nogle pensionsordninger. Efter mange år på arbejdsmarkedet vil opsparingen være større end gælden, hvilket er vigtigt, hvis man ønsker at opretholde sin levestandard efter pensionering på et nogenlunde tilsvarende niveau som i arbejdslivet.

Figur 17 – Det økonomiske livsforløb



Kilde: ”Din økonomi” - figur 5.1 s. 45

Det vil alt andet lige sige, at de fleste arbejdsdygtige har en opsparing til at bruge i pensionist-livet, selvom de ikke selv har tilpasset deres forbrug ud fra livsindkomstteorien. Dog kan de tvungne arbejdsmarkedspensionsordninger være sammensat på mange forskellige måder og indbetalingerne kan svinge ligeså meget, hvorfor det er en god idé at sikre, at de lever op til behovene og evt. supplere op med en privat pensionsopsparing.

6.3. Delkonklusion

Der er ingen tvivl om, at Danmark står overfor en stor udfordring i forhold til den voksende ældrebyrde. Som nævnt var der i år 1950 fem beskæftigede pr. ældre, nu er der tre beskæftigede pr. ældre og der forventes at være to beskæftigede pr. ældre i år 2040. Det skyldes i høj grad en længere levealder, hvilket er på baggrund af øget fokus på sundhed og fremskridt indenfor medicinalområdet.

Den gennemsnitlige dansker har et økonomisk livsforløb, hvor der i starten af livsforløbet stiftes gæld i forbindelse med etablering af familie med hus, bil osv., hvorefter denne gæld henover livet vil blive erstattet med opsparing til pension og evt. friværdi i ejendommen. Dermed består den totale formue i de tidlige år af den kommende arbejdskraft, hvilket skal forsikres i forhold til tab af erhvervsevne. I den senere livsfase nedtrappes den fremtidige arbejdskraft til fordel for pensionsopsparing og andre aktiver. Generelt set har de fleste et likviditetsstyret forbrug, dvs. at der bruges penge, når der haves penge. Dette gør det nødvendigt med de tvungne pensionsordninger og arbejdsmarkedspensionsordninger for at sikre imod kortsynethed og for at få det offentlige budget til at hænge sammen på længere sigt.

Den voksende ældrebyrde og længere levealder taler i høj grad for at oprette en privat pensionsordning evt. livrente, som supplerer en arbejdsmarkedspension og sikre at der er en indkomst til pensioniststilværelsen, som lever op til kundens behov. Som nævnt kan pensionsforholdene være sammensat på mange måder, så det vil være en god idé for kunden at få rådgivning og overblik herom, hvorved der kan synliggøres behov for yderligere pensionsordninger samt muligheder i forhold til evt. skattefordel. Såfremt kunden betaler topskat og gerne vil indskyde udover loftet på en ratepension, vil der med en livrente være mulighed for dette samtidig med, at kunden sikrer sig en livsvarig indkomst, hvilket kan være fornuftigt i forhold til den længere levealder.

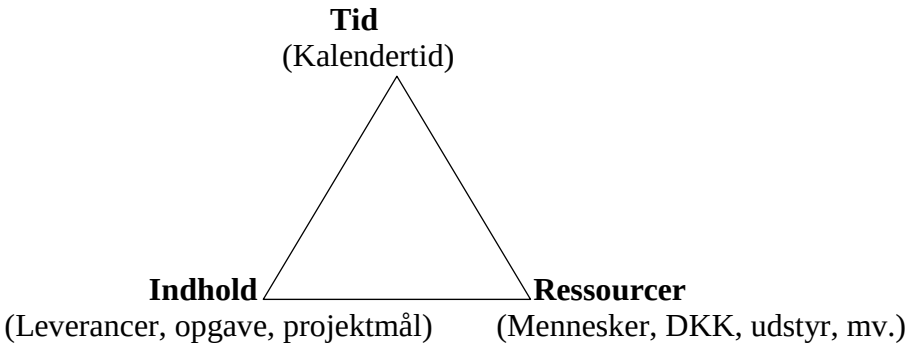
7. Projektledelse

I forbindelse med implementeringen af salg og rådgivning omkring livrente kan det være en fordel at lede implementeringen som et projekt, da der umiddelbart ikke er nogen tidligere erfaringer med implementering af et nyt pensionsprodukt via samarbejdspartnere og området er forholdsvis komplekst.

Et projekt er defineret ved at være en større engangsopgave, som er begrænset mht. tid, ressourcer og indhold. Derudover har projektet sin egen organisation på tværs af virksomhedens normale organisation og evt. med eksterne konsulenter.

Ligegyldigt hvordan et projekt er affødt, er det meget vigtigt at aftalegrundlaget fastlægges ved projektets start og løbende revurderes. På nedenstående figur ses en illustration af, hvordan det optimale aftalegrundlag er for et projekt.

Figur 18 – Aftalegrundlag



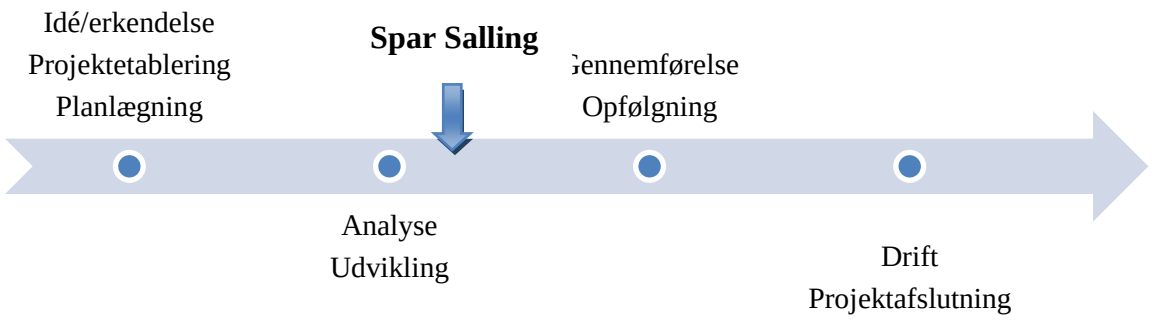
Kilde: Egen tilvirkning ud fra materiale udleveret af Christian Mørck Sørensen, d.8. november 2010 på HD FR, 7.sem.

Det er vigtigt, at der er balance i aftalegrundlagets trekant, da projektets fastsatte opgave ikke kan udføres, såfremt der ikke er tilstrækkelige ressourcer tilstede eller at der ikke er afsat tilstrækkelig tid til opgavens udførelse. Såfremt projektejeren ikke vil give projektet yderligere ressourcer eller tid, må der nedjusteres i projektets indhold, så trekanten igen kommer i balance og projektet kan udføres. I forhold til Spar Salling kan det nævnes, at såfremt de udnævner pensionsgruppen til en del af projektorganisationen, er det nødvendigt, at de frigør disse medarbejdere fra noget af deres andet arbejdet i en periode, hvorved de får tid til at arbejde med projektet og der opnås balance i aftalegrundlaget, som er nødvendigt for at opnå succes.

7.1. Helhedsplanlægningen af projektet

Ved projektledelse er det yderst vigtigt løbende at vurdere projektets forløb og evt. lave tilrettelser dertil. På nedenstående figur 19 vises et generelt livsforløb i et projekt.

Figur 19 - Projektets livsforløb



Kilde: Egen tilvirkning ud fra "Grundbog i Projektledelse" og "Projektledelse i teori og praksis"

I forhold til Spar Salling er de allerede nu sidst i fase 2 med analyse og udvikling, som er markeret på figuren, da beslutningen om indførelse af livrente via samarbejdspartner er taget. Dermed må det formodes, at sparekassen har erkendt og analyseret behovet for produktet. Produktet er dog endnu ikke på hylderne og helt på plads, hvorfor sparekassen er ved udviklingen og derefter gennemførelse samt til sidst normal drift og projektafslutning.

Der findes utrolig mange metoder og redskaber til at lede et projekt, hvorfor det er vigtigt at tilrette disse til netop Spar Sallings projekt. Som overordnet ledelses- og styringsredskab kan der benyttes 5x5-modellen, som er vist på bilag 14, da den medtager et projekts væsentligste grundelementer og stort set kan bruges til alle projektformer. Dog giver modellen ikke en klar struktur, da den ikke lægger vægt på hvilke områder, som skal behandles først, hvilket godt kan give en smule forvirring og sammenblanding. Derfor kan det derudover anbefales i forbindelse med planlægningen og styring af projektet at bruge en planlægningsmodel samt udarbejde en god projektplan med projektets milepæle, hvor der løbende kan planlægges ned til de mindste detaljer. Derudover kan projektplanen ligeledes bruges til opfølgning i forhold til projektets fremdrift.

7.2. Projektplanlægning og -opbygning

Ved planlægningen og opbygningen af projektet kan der som nævnt følges en planlægningsmodel[86], som i dette tilfælde består af følgende 10 trin:

[86] "Grundbog i projektledelse" s. 292

1. Projektets baggrund og sigte
2. Projektets og produktets interessenter
3. Projektets og produktets omverden
4. Projektets mål og opgave
5. Fremgangsmåde og plan
6. Organisation, bemanding og samvirke
7. Ressourcer, arbejdsindsats og økonomi
8. Opmærksomhedsområder
9. Styring og ledelse
10. Forankring af planen

Ad. 1 – Baggrund og sigte

Årsagen til at salg af livrente skal indføres i Spar Salling er primært pga. de omtalte skatteændringer, som lægger loft på indbetalinger på ratepension på kr. 100.000,-, hvilket gør at nogle kunder vil efterspørge produktet livrente, da de bliver berørt af skatteændringerne.

Umiddelbart er salg af livrente som tidligere konkluderet ikke den bedste løsning set fra et økonomisk perspektiv, men såfremt Spar Salling vælger ikke at tilbyde livrente, kan de risikere at tabe forretningsomfang i forhold til den samlede konkurrencesituation, hvorfor dette nødvendiggør en implementering af produktet.

Derudover taler demografien ligeledes for, at der oprettes flere livrenter og der er efterhånden mange muligheder for forskellige sammensætninger af livrentens opbygning, hvorfor produktet i højere grad vil tiltale flere kunder.

Ad. 2 – Interessenter

Der er lavet en interessentanalyse i kapitel 5.2, hvor de primære interessenter er kunderne og medarbejderne. Det er vigtigt i forhold til projektforløbet at behandle medarbejdernes indvendinger og prioritere de rigtige medarbejdere i forhold til salg af livrente, da livrenteproduktet ellers vil blive et skuffeprodukt, hvorved ressourcerne brugt i forhold til implementeringen er forgæves.

Ad. 3 – Omverden

Ved dette punkt er det til dels at behandle projektets interessenter, da de er en del af projektets omverden, men også en analyse af projektets omgivelser, hvilket bl.a. er omtalt i kapitel 5.1.1. i forbindelse med Spar Sallings organisationskultur.

I forhold til projektets omverden bliver det en hårfin balancegang, at få projektdeltagere til at yde deres bedste i forhold til projektet samt deres normale arbejde. Dette kræver at der bliver afsat de nødvendige ressourcer og tid til projektet.

Derudover er det en lovreguleret finansverden, hvor sparekassen aldrig ved om, der kommer nye krav og regler mv.. Som eksempel er det for nylig blevet påbudt pengeinstitutterne at indhente legitimation på alle deres kunder, hvilket er en omfattende og tidskrævende opgave, som i dette tilfælde kunne være en stor trussel for implementering af livrente i forhold til den oprindelige planlægning, da projektet formodentligt skulle afgive ressourcer til den anden opgave, hvorved projektlederen skulle overveje at udskyde dele af projektet.

Ad. 4 – Mål og opgave

Projektets mål er at få implementeret salg af livrente via Spar Sallings samarbejdspartner AP Pension. Udover at sælge produktet skal rådgiverne ligeledes have den fornødne viden om produktet og tilhørende aspekter, så de kan give deres kunder en kompetent rådgivning.

Derudover er det også vigtigt for alle projektdeltagerne at have et mål at arbejde ud fra for at have en mening med deres arbejde. En god målsætning kan også være med til at skabe større motivation blandt projektdeltagerne. Det kan dog være svært at sætte nogle gode mål for et projekt, hvorfor der med fordel kan bruges SMART-modellen, som kan være en slags huskeliste i forbindelse med opstilling og analysering af mål for et projekt. SMART-modellen kan også være med til at gøre ”bløde” ting såsom fx medarbejderundersøgelse mere konkrete og håndgribelige at arbejde med.

Målene kan opstilles og analyseres ud fra nedenstående tabel 9 via SMART-modellen[87]:

Specifikke – tydelige, veldefinerede, afgrænsede	Implementering af salg og rådgivning om AP Pensions livrenter med et forventet salg på x antal og x kr. i præmie inden udgangen af år 2011.
Målbare – synlige og mulige at måle	Hvor mange livrenter skal der sælges? Hvor mange kundemøder skal der afholdes?
Accepterede – af de ledere og medarbejdere, som skal levere resultaterne	Vil medarbejderne blive involveret undervejs og får de den rette viden om implementeringens formål og forløb?
Realistiske – opnåelige under de givne forudsætninger	Bliver der afgivet nogen andre arbejdsopgaver i forhold til de primære projektdeltagere og rådgivere? Er der den fornødne uddannelse til rådighed?
Tidsbestemte – skal opnås i afgrænsede tidsrum eller til fastlagt termin	Hvornår skal salget og rådgivningen gå i gang? Hvor mange livrenter skal der årligt sælges?

Projektets opgave er at få en aftale i stand med deres samarbejdspartner, hvori produktet bliver udarbejdet i forhold til Spar Sallings behov og ønsker. Dertil skal der aftales fordeling og forventninger til de respektive opgaver i forbindelse med udarbejdelse af produktet, hvilket fx kan være i forhold til produktets dokumenter og aftalegrundlag samt markedsføringsmateriale. Derudover skal projektgruppen fastlægges og gennemføre en uddannelsesplan samt prioritere hvor meget og hvilke medarbejdere, som skal kunne håndtere salg og rådgivning om livrente. Samtidig skal sparekassens forretningsgange og it-systemer opdateres og de skal løbende sikre sig at lovgivningen er overholdt.

<u>Ad. 5 – Fremgangsmåde og plan</u>

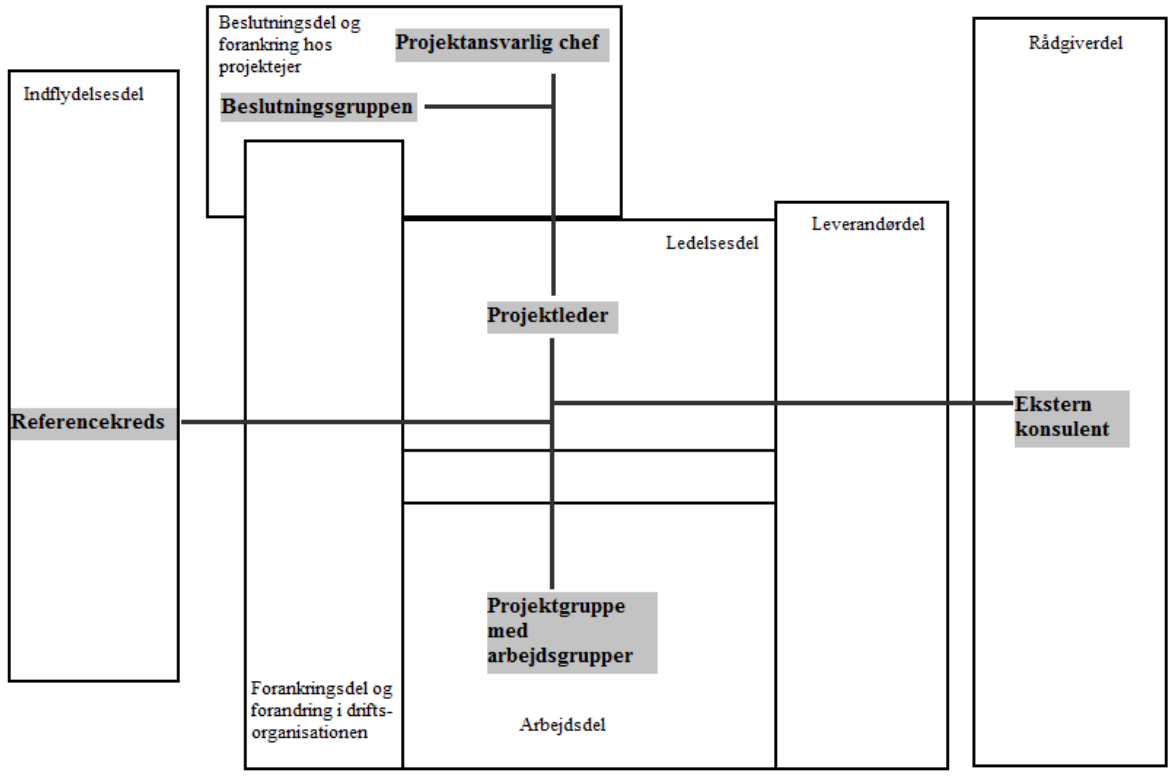
I efterfølgende afsnit 7.3 vil der være et eksempel på en projektplan, som kan bruges til styrings- og koordinationsværktøj samt løbende opfølgning på projektforløbet.

[87] ”Grundbog i Projektledelse” af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis s. 328, appendiks 2

Ad. 6 – Organisation

Det er yderst vigtigt i forhold til projektets succes at få sammensat den rette projektgruppe. På nedenstående figur ses et sammensat eksempel på projektorganisationens grundmønster og organisation.

Figur 20 - Projektorganisationens grundmønster og eksempel på projektorganisation



Kilde: Egen tilvirkning ud fra "Grundbog i Projektledelse" af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis s. 105 + 120

Umiddelbart vil det være helt naturligt, at pensionschefen Svend Dueholm vil blive projektleder samtidig med, at han bestrider titlen som produktansvarlig chef, hvilket skyldes sparekassens størrelse. Beslutningsgruppen består dermed af Svend Dueholm, direktør Bent Jensen og evt. cheferne fra Compliance, IT, HR og Markedsføring. Projektgruppen vil bestå af pensionsgruppen Helle Glintborg og Hanne Damsgaard samt andre relevante medarbejdere, fx en IT-medarbejder, såfremt sparekassen selv skal tilrette deres it-systemer. Derudover skal der også være en markedsføringsmedarbejder til at udarbejde relevant salgsmateriale og HR-medarbejder i forhold til uddannelsesplanen.

Spar Salling kan med fordel drøfte projektet med andre pengeinstitutter, som har været igennem samme eller lignende projektforløb. Til dette kan de bl.a. benytte sig af foreningen

Lokale Pengeinstitutter[88], som de selv er en del af. Alternativt kan sparekassen også benytte sig af eksterne konsulenter, såfremt kompetence- og vidensniveauet ikke er højt nok i sparekassen.

Ad. 7 – Ressourcer, arbejdsindsats og økonomi

I forbindelse med projektet er det nødvendigt, at der er tilstrækkelige ressourcer til stede, hvilket i høj grad er medarbejdere, som bliver frigjort fra andet arbejde og dermed får tid til projektet både i forbindelse med implementering, uddannelse og efterfølgende kontakt til kunderne med henblik på afholdelse af møder.

Projektet vil for sparekassens opgaver kunne forløbe primært i sparekassens lokaler i hovedkontoret med de almindelige kontorfaciliteter i forhold til udarbejdelse af fx salgsmateriale og opsamling af kundeemner mv.. Det kan dog evt. kræves, at de primære medarbejdere kommer på eksternt pensionskursus for at få opdateret deres viden om pensionsområdet, hvilket vil medføre sparekassen nogle udgifter og fravær.

For at følge op på projektets omkostninger vil der være en integreret del af projektplanen med løbende omkostningsindberetning og -kontrol.

Ad. 8 – Opmærksomhedsområder

Ved dette punkt er det vigtigt at identificere de vigtigste opmærksomhedsområder i forhold til projektets grundlag, interessenter, ressourcer og omgivelser. Derudover er det relevant at vurdere, hvor sandsynligt og i hvilken grad det vil påvirke projektet.

I forhold til Spar Sallings projekt er hele grundlaget for projektet som nævnt skatteændringen ved pensionsindskud. Sparekassen skal derfor vurdere, hvor sandsynligt det er, at denne skatteændring holder ved og ikke bliver ændret tilbage, da hele implementeringen i princippet så er forgæves.

Ad. 9 – Styring og ledelse

Det er projektlederens ansvar at styre og lede projektet ud fra projektplanen. Derudover skal der løbende opfanges usikkerheder og udfordringer, hvilket kan være rent faglige områder, men også i forhold til projektdeltagerne. Lederen skal fx kunne opfange, hvis en af projektdeltagerne bærer præg af at være overbebyrdet og stresset, hvilket skal imødekommes inden det går udover projektforløbet og -resultatet. Derfor kan det diskuteres, hvorvidt det

[88] http://www.lokalepengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webDocuments/5D7FD17EB97F78FAC1256FCC0043DF5E

udelukkende skal være en fagligt dygtig medarbejder, som bliver udnævnt til projektleder, da personen i så fald kan overse de menneskelige faktorer.

Derudover skal projektlederen løbende rapportere projektforløbet til projektejeren og beslutningsgruppe samt foretage de nødvendige ændringer og tilrette i forhold til den oprindelige projektplan for at projektet bliver en succes. Der vil alt andet lige komme ændringer undervejs i projektet, da projektplanen kun kan laves overordnet med milepæle ved projektets start, hvorved der kan komme ændringer ved detaljeplanlægningen.

Ad. 10 – Forankring af projektet og planen

For at projektet bliver en succes, skal der være opbakning fra ledelsen i forhold til projektplanen og ressourcer. Derudover skal projektdeltagerne være indstillet på projektplanen og arbejdsfordelingen. Yderligere skal leverancen i forhold til produktet livrente og evt. it-system sikres at holde stik med den oprindelige aftale. Såfremt det hele lever op til planen kan projektet sættes i gang og gå til de næste faser i forbindelse med udvikling, gennemførelse og drift.

7.3. Projektplanen

For at kunne lede og styre et projekt er det essentielt at have en plan, hvori projektets forløb er fremlagt i forhold til aktiviteter, forventet dato for udførelse samt tidsforbrug, så projektlederen løbende kan følge op på aktiviteterne og måle fremdriften.

I starten af projektet er det umuligt at planlægge projektets forløb ned til mindste detalje, da nogle af projektets analyser giver resultatet for hvilke aktiviteter, som der skal udføres og på hvilken måde. Derfor skal projektlederen i samråd med projektgruppen til start begynde med at planlægge projektet overordnet i forhold til vigtige milepæle og projektets samlede tidsforløb. Dette er illustreret på bilag 15, hvor der er udarbejdet et eksempel på koordinations- og styringstidsplan i forhold til Spar Sallings implementering af salg af livrente. Den blå linje illustrerer det aktuelle tidspunkt i forhold til projektet, da Spar Salling har indgået aftalen med samarbejdspartneren AP Pension.

I og med at projektplanen er illustreret, giver den et overblik over, hvornår de forskellige aktiviteter skal være udarbejdet og evt. usikkerheder samt kritiske deadlines vil blive afsløret i forhold til planen. Dermed har projektlederen mulighed for at gribe ind og tilpasse projektplanen inden det går galt og forsinker projektet.

Det er vigtigt at hovedparten af projektdeltagerne er med i udarbejdelse af projektplanen, da de har det bedste kendskab til deres egen rolle og tidsforbrug. Ved at deltagerne bliver involveret i planlægningen vil de også følge et større ansvar overfor at følge planen og have et større overblik over hele projektet.

Projektplanens punkter skal løbende følges op i forhold til økonomi og udført arbejde. I forhold til økonomien er der tilføjet en kolonne til løbende budgettering og notering af faktiske udgifter, hvorved projektlederen kan styre at projektets budget ikke overskrides. I forhold til projektplanen på bilag 15 er der medregnet antal arbejdstimer til anslået kr. 250 pr. time samt evt. materiale og kursusafgift. Det kan evt. overvejes, hvorvidt timeantal og diverse andre omkostninger skal splittes op for et bedre overblik. Udover økonomien skal projektlederen også følge op på det udførte arbejde og sikre sig, at kvaliteten er i orden, hvilket der kan ske via opfølgningssamtaler og statusrapportering. Derudover kan projektets materiale mv. samles i en elektronisk database, hvor alle deltagere løbende kan søge oplysninger og aflevere udført arbejde. Sluttelig er det vigtigt, at projektlederen løbende opdaterer projektplanen og analysere projektet i forhold til projektets grundelementer, som er illustreret på bilag 15.

7.4. Delkonklusion

Fordelen for Spar Salling i forbindelse med at styre implementeringen af livrente som et projekt er, at de griber en kompleks opgave an på en god og analytisk metode, hvorved de mindsker risikoen for en mislykket implementering. Ved projektledelse er det yderst vigtigt at have aftalegrundlaget på plads i forhold til indhold, tid og ressourcer, så projektleder og projektgruppen kender deres forudsætninger for udarbejdelse af projektet. Projektlederen kan bl.a. benytte 5x5-modellen som ledelses- og styringsmodel, da den kommer rundt om en lang række faktorer såsom fx interessentanalyse, organisation og målsætning. Derudover er det vigtigt, at have en god projektplan, som grafisk illustrerer projektforløbet og kan bruges i forbindelse med løbende opfølgning på tidsplanen samt budgettet. Yderligere er det vigtigt, at projektlederen løbende følger op på og tilretter i forhold til projektets fremdrift og kvalitet heraf, hvilket bl.a. kan ske ved statusrapportering og møder.

8. Konklusion

I dette speciale er der redegjort for og analyseret på det danske pensionssystem med et specielt fokus på livrente. Pensionssystemet består af flere dele, hvor der er offentlige, arbejdsmarkeds og private pensionsordninger, som tilsammen udgør indtægten efter arbejdsmarkedet er forladt. Pensionsordninger kan være sammensat på mange forskellige måder, hvoraf de mest almindelige er rate- og kapitalpension med en løbende udbetaling i rater eller engangssum. Ordningernes skatteforhold er forskellige og ved personlig indkomst over topskattegrænsen anbefales det at oprette en ratepension, hvor indskud op til kr. 100.000,- før AM-bidrag kan fradrages til og med topskatten, hvorimod der kun kan indskydes kr. 46.000,- på en kapitalpension med fradrag til og med bundskatten. Loftet på ratepensionsindskud er oprettet i forbindelse med Forårspakke 2.0, hvilket har gjort livsvarig livrente interessant igen, da det giver mulighed for indskud over kr. 100.000,- før AM-bidrag. Skatteændringerne og finanskrisen har resulteret i et fald på 13 mia. kr. i det samlede pensionsindskud fra år 2009 til år 2010, hvorfor det er nødvendigt med yderligere fokus på pensionsordninger for at komme op på samme niveau som tidligere. 11 mia. kr. af det samlede fald stammer fra pengeinstitutter, hvorfor der skal gøres en ekstra indsats overfor kunderne og informere om mulighederne ved livrente, for at komme op på samme niveau igen.

I forhold til Spar Salling er der i dette speciale behandlet ud fra et økonomisk perspektiv samt fra medarbejdernes og kundernes perspektiv for at analysere effekten på disse områder i og med, at sparekassen kan tilbyde livrente. I kapitel 4 er der analyseret på de økonomiske faktorer og den væsentlige lovgivning set i forhold til drift af et pengeinstitut, hvor der er sammenholdt Spar Salling med Spk. Limfjorden. Derudover er der også analyseret på produktet livrente set i forhold til alternative produkter. Pengeinstitutter skal opfylde lovkrav i forhold til solvensen, som er et udtryk for kreditværdighed. Solvenskravet lyder på, at basiskapitalen minimum skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster samt kapitalkravet er, at basiskapitalen skal udgøre min. 5 mio. euro jf. LOFV § 124, stk. 2. Basiskapitalen består af den reducerede kernekapital tillagt den reducerede supplerende kapital fratrukket fradrag. Hybrid kernekapital indgår under visse vilkår i basiskapitalen og er bl.a. statslån optaget via Bankpakke II, hvor Spar Salling modtog et lån på 32,4 mio. kr.. Årsagen til, at de deltog i Bankpakke II, var bl.a. et væsentligt fald i sparekassens garantkapital, hvilket kunne ses på solvensen. Sparekassen har dog i år 2008-2010 levet op til lovens krav og haft en solvens på omkring 14 % og i år 2010 på 14,8 %. Derimod har Spk. Limfjorden haft en solvens på

15,8% i år 2009 og sparekassen takkede derfor nej til lån via Bankpakke II, hvilket efterfølgende viste sig at være uhensigtsmæssig pga. et stort underskud i år 2010, som bl.a. var på baggrund af ekstraordinære store nedskrivninger. Spar Salling har i de forrige år haft store nedskrivninger og haft underskud i år 2008 og år 2009, hvilket de i år 2010 har vendt til et beskedent overskud. Udover krav til solvensen er der også lovkrav jf. LOFV § 152 til likviditeten, som er evnen til at tilbagebetale sine forpligtelser rettidig. Begge sparekasser lever op til lovens og egne krav, da de i perioden har en likviditetsoverdækning på over 100 % i forhold til 10 % -kravet.

I forbindelse med analysen af sparekassernes rentabilitet er der benyttet afkastningsgraden ROA, som er sparekassens evne til at forrente den investerede kapital. Sparekasserne har begge en negativ ROA i de år med underskud, hvilket ikke er holdbart over en længere årrække. Derudover er der beregnet egenkapitalens forrentning ROE, som udtrykker evnen til at forrente egenkapitalen. Hvor det er yderst vigtigt at skildre mellem en bank og sparekasse, da de har forskellige forretningsstrategier, da en bank skal optimere aktionærernes afkast, hvor en sparekasse er en selvejende institution. ROE bruges dog for sparekassernes vedkommende til at vurdere om de er i stand til at drive et rentabelt pengeinstitut og dermed forblive et selvstændigt pengeinstitut. Begge sparekasser har en lavere eksponering overfor ejendomme, hvilket bl.a. er medvirkende til at nøgletallene i nogle år er bedre sammenlignet med pengeinstitutter i gruppe 1-4. Dog skal begge sparekasser og især Spar Salling være meget opmærksomme på deres eksponering overfor landbrug, jagt og fiskeri, hvilket kan udgøre en stor risiko, såfremt landbrugets nuværende situation forbliver uændret fremadrettet.

Yderligere er der redegjort for og analyseret på udviklingen af sparekassernes gennemsnitlige vejede kapitalomkostninger WACC, som er et centralt begreb i forhold til sparekassernes primære forretning, hvilket er at låne penge ud til de kreditværdige kunder til en højere rente end de selv skal give. Så længe WACC er under pengemarkedsrenten, er der mulighed for at lave en rentabel forretningsdrift, hvilket Spar Sallings WACC var i år 2008 med ca. 2 % under markedsrenten Cibor 3, men de formåede dog ikke at komme med et positiv resultat pga. store nedskrivninger, store negative kursreguleringer mv.. De efterfølgende år var de to sparekassers WACC meget lig hinanden, hvilket skyldes samme kapitalstruktur mv.. Dog var deres WACC på niveau med eller over pengemarkedsrenten, hvilket ikke er acceptabelt over en længere årrække, da de så i princippet lige så godt kunne sælge alle deres aktiver og placere dem til en pengemarkedsrente, hvilket ville være en bedre forretning.

Den økonomiske analyse viser, at sparekasserne er i stand til at fortsætte som selvstændige pengeinstitutter forudsat, at de får vendt tendensen i deres WACC og som Spar Salling allerede har fået vendt et negativt resultat til positivt, hvorved de kan fokusere på bl.a. implementeringen af nye produkter såsom livrente.

Jeg foreslår, at Spar Salling implementerer salg af og rådgivning om livrente gennem samarbejdspartneren AP Pension ud fra et konkurrence- og samfundsmæssigt perspektiv, da effekten af implementering rent økonomisk ikke vil være specielt rentabelt. Indtjeningen på livrente sker udelukkende for Spar Salling via provision, hvilket kan anslås til at give en årligt tegningsprovision på omkring kr. 200.000,- til maks. 1,2 mio. kr.. Ved tegning af livrente bliver sparekassen derudover afskåret fra at lave yderligere forretninger, da pensionsindskuddet trækkes ud af sparekassens balance og mulighederne i forbindelse med investering af indskuddet tilfalder deres samarbejdspartner. For sparekassen er det at foretrække, at kunden opretter en kapital- eller ratepension i sparekassen og fx vælger at investere i garantkapital, da det er forholdsvis billig funding for sparekassen, som de så kan bruge til deres primære forretning udlån i forhold til at opfylde lovens krav til solvens og likviditet.

For så vidt angår medarbejderne er der i specialet lagt vægt på at analysere Spar Sallings organisation og kultur, hvilket i høj grad bærer præg af at være et pengeinstitut med en lang historie og udvikling, korte kommunikationsveje samt en stor forankring i lokalområdet. Lokalforankringen gør, at Spar Salling har filialer, hvor personalebesætningen er yderst spinkel, hvilket kan være en stor udfordring i forhold til at opretholde et vist kompetenceniveau. Dette er forsøgt imødekommet med rotation blandt hovedkontorets medarbejder, hvor det dog kan diskuteres, hvorvidt den samlede kompetence falder ved denne løsning, da hovedkontoret i perioder splittes op. Lokalforankringen med små filialer kan ligeledes være en hindring i forhold til implementering af salg og rådgivning om livrente, da det er et forholdsvis komplekst område, som kræver uddannelse i forhold til at få oparbejdet tilstrækkelig viden på området, hvorved der kommer forståelse af produktet og de tilhørende aspekter. Jeg anbefaler, at Spar Salling pga. kompleksiteten i forhold til livrente udelukkende involverer en projektgruppe med særlig præference for pension til projektforløbet og efterfølgende salg og rådgivning om livrente. Dette kan give en højere succesrate samt øget motivation og tilfredshed blandt de udvalgte medarbejdere.

I forhold til kundernes perspektiv er der ingen tvivl om, at den længere levealder og dermed voksende ældrebyrde taler for at oprette en privat pensionsordning, som sikrer en indkomst til pensioniststilværelsen. Private pensionsordninger skal være supplement til arbejdsmarkeds-ordningen og udbetalingen fra de offentlige ordninger, da offentlige tilskud mv. forventes reduceret i kraft af en stigende ældrebyrde. Pensionsordningerne kan være sammensat på mange forskellige måder, hvorfor jeg vil tilråde kunden at få overblik og rådgivning herom, hvorved der kan synliggøres behov for yderligere pensionsordninger samt muligheder i forhold til evt. skattefordel ved fradrag i topskatten, hvor der som nævnt ved livrente kan indskydes ubegrænset. Det vil umiddelbart have den største effekt for kunder, som overstiger indskudsloftet på ratepension, da andre kunder i princippet ligeså godt kan oprette en pensionsordning i sparekassen og evt. senere konvertere den til en livrente, såfremt dette ønskes i forhold til udbetalingen. I kraft af at Spar Salling kan tilbyde livrente, vil kunden få mulighed for at få rådgivning herom af sin vante rådgiver, hvor der i forvejen er skabt et kendskab og tillidsforhold, hvilket giver det bedste grundlag for kunden.

Ved implementering af salg af og rådgivning om livrente foreslår jeg, at dette foregår som et projektforløb, da det er en forholdsvis kompleks opgave, som sparekassen umiddelbart ikke har nogen konkret forretningsgang til eller har lignende erfaringer med. Ved et projekt vil der være en analytisk tilgang til forløbet og der vil kunne benyttes modeller til at gøre opgaven struktureret og målbar. Jeg har lagt primært vægt på helhedsplanlægningen, udarbejdelse af planlægningen omkring projektet samt projektplanen, da det alle er essentielle områder i forhold til projektledelse. Trin for trin er der overvejelser omkring planlægningen af forløbet i forhold til projektets grundelementer, hvor 5x5-modellen er yderst relevant som styrings- og ledelsesredskab. Derudover er projektplanen ligeledes et vigtigt redskab, hvor der er indført punkter i forhold til opfølgning på tidsplanen og budgettet. Yderligere skal projektlederen løbende vurdere evt. risici, fremdriften og kvaliteten heraf via statusrapporteringer og opfølgningsmøder samt foretage de nødvendige tilrettelser i forhold til projektplanen og have dialog med projektejeren.

Overordnet set vil implementering af rådgivning omkring og salg af livrente påvirke Spar Sallings medarbejdere betydeligt, da de skal kunne håndtere et komplekst produkt med tilhørende komplicerede regler og vilkår. Rent økonomisk er produktet ikke særligt attraktivt for Spar Salling, men et nødvendigt produkt i forhold til nogle kunders behov, hvilket primært er i forhold til indbetalings- og skatteforhold samt ønsker omkring udbetalingsmåde.

9. Perspektivering

I hele specialet er der behandlet og analyseret ud fra, at Spar Salling implementerer rådgivning om og af salg af livrente. Men det kunne også være yderst relevant at vende problemstillingen om, hvorved der kunne blive analyseret på, hvilken effekt det ville få i forhold til Spar Salling, såfremt sparekassen valgte ikke at tilbyde produktet livrente. Vil Spar Salling miste kunder og dermed indtjening ved ikke at kunne tilbyde livrente? – eller er Spar Sallings kunder så tillidsfulde og loyale overfor deres lokale sparekasse og rådgiver, at det ikke vil få nogen betydning for Spar Salling? Vil Spar Sallings medarbejdere blot finde det bekvemt ikke at skulle oparbejde viden omkring et komplekst produkt som livrente? – eller vil rådgiverne foretrække at have livrente i blandt deres produktportefølje? Dette er blot nogle af spørgsmålene, som fremkommer ved at vende problemstillingen om, hvilke kunne være ligeså relevante at analysere i et speciale.

I forhold til at lægge vægt på implementering af rådgivning og salg af livrente kunne det også være interessant at fokusere udelukkende på Spar Salling. Dette kunne ske med en grundig analyse af Spar Salling for så vidt angår økonomi, styrker/svagheder og fremtidsudsigter. Herunder en analyse af sparekassens satsning på lokalforankring og opretholdelse små filialer i lokalområdet – er det en rentabel løsning og vil det kunne være bæredygtigt i fremtiden med små filialer i lokalområdet? Eller er sparekassen bedre stillet i forhold til fremtiden ved at ændre forretningsstrategien og satse på et andet nicheområde fx rådgivning hjemme hos kunderne, hvorved filialerne spares væk?

Derudover kunne det også være relevant, at analysere ud fra om Spar Salling alternativt skal overveje en fusion med et andet pengeinstitut for at stå stærkere til fremtiden. Dette kan ses i forhold til økonomi – kan Spar Salling skaffe kapital på fornuftige vilkår ud fra sparekassens økonomiske grundlag? Vil der være et økonomisk rationale i forbindelse med fx besparelser i forhold til lukning af filialer og sammenlægning af hovedsæde? Samtidig er det også relevant i forhold til Spar Sallings kundegrundlag – Kunne det være mere fordelagtigt at fusionere med et pengeinstitut uden eksponering over for landbrug? Yderligere er der personaleforhold – kan Spar Salling tiltrække og fastholde de nødvendige kompetencer for at være en selvstændig og konkurrencedygtig markedsaktør?

Alle disse ovennævnte problemstillinger og spørgsmål kan behandles i et andet speciale eller af Spar Salling selv for at være bedre rustet til at drive et pengeinstitut i en omskiftelig og uforudsigelig finansiel verden.

10. Kildefortegnelse

Hjemmesider:

Danmarks Nationalbank: www.nationalbanken.dk
Danmarks statistik: www.statistikbanken.dk
Officiel information fra kommuner, regioner og staten: www.borger.dk
Beskæftigelsesministeriet: www.bm.dk
Statsministeriet: www.stm.dk
Arbejdsmarkeds Tillægspension (ATP): www.atp.dk
Lønmodtagernes Dyrtidsfond: www.ld.dk
Morgenavisen Jyllands-Postens erhvervsportal: www.epn.dk
Sparekassen Spar Salling: www.sparsalling.dk
Sparekassen Limfjorden: www.sparlim.dk
Forsikring og pension (Brancheorganisation) www.forsikringogpension.dk
Danmarks love: www.retsinformation.dk
Skatteministeriet: www.skm.dk
Forbrugerrådet Tænk Penge: www.taenk.dk
Berlingske Tidende: www.business.dk
Finanstilsynet: www.finanstilsynet.dk
EPSI Denmark: www.epsi-denmark.org
Realkreditrådet: www.realkreditraadet.dk

Litteratur:

”Commercial Banking – The Management of Risk” af Benton E. Gup og James W. Kolari, 3. udgave, Forlaget John Wiley & Sons, Inc.

”Din Økonomi – en bog om tid og penge” af Michael Møller og Niels Chr. Nielsen, 1.udgave, 2. oplag, 2005, Børsens Forlag

”Organisationsteori – Struktur, kultur, processer” af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, 5.udgave, 1. oplag, 2010, Handelshøjskolens Forlag

”Grundbog i projektledelse” af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, 9. udgave, 2007, Forlaget Provedo ApS

”Projektledelse – Teori og praksis” af Bjarne Kousholt, 3. udgave, 1. oplag, 2010, Nyt Teknisk Forlag.

”International markedsføring” af Finn Andersen, Bjarne Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmalz & Thomas Trojel, 2.udgave, 2.oplag, 2004, Trojka A/S

Diverse:

Interne forretningsgange i Danske Bank
Spar Sallings Regnskab 2010 og 2009
Spar Sallings Risikorapport 2010
Sparekassen Limfjordens Regnskab 2010
Sparekassen Limfjordens Risikorapport 2010

11. Oversigt over figur og tabeller

Figur 1 – Specialets disposition, kapitel 2
Figur 2 – De tre pensionstypers udbetalingsform, kapitel 3
Figur 3 – Udviklingen i pensionsindbetalinger, 2001-2010, kapitel 3
Figur 4 – Solvens- og kernekapitalprocent, kapitel 4
Figur 5 – Likviditetsoverdækning, kapitel 4
Figur 6 – Udviklingen i WACC, kapitel 4
Figur 7 – Oversigt over funding i pengeinstitutter, kapitel 4
Figur 8 – Samlet indskud og tegningsprovision, kapitel 4
Figur 9 – Eksempel på funktionsorganiseret sparekasse, kapitel 5
Figur 10 – Påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur, kapitel 5
Figur 11 – Pengeinstitutters udvikling i kundetilfredshed, kapitel 5
Figur 12 – Interessentmodel ved implementering af livrente, kapitel 5
Figur 13 – Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne, kapitel 5
Figur 14 – Danmarks ældrebyrde, kapitel 6
Figur 15 – Befolkningsfremskrivning 2010, Region Midtjylland, kapitel 6
Figur 16 – Total formue, kapitel 6
Figur 17 – Det økonomiske livsforløb, kapitel 6
Figur 18 – Aftalegrundlag, kapitel 7
Figur 19 – Projektets livsforløb, kapitel 7
Figur 20 – Projektorganisationens grundmønster og eksempel på projektorganisation, kapitel 7

Tabel 1 – Folkepension (2011-satser), kapitel 3
Tabel 2 – Oversigt over rate- og kapitalpension, kapitel 3
Tabel 3 – Livrenter er dødssyge? vs. Livrente er et klogt valg, kapitel 3
Tabel 4 – Danske Banks provisionssatser ved salg af livrente, kapitel 3
Tabel 5 – Nøgle tal for Spar Salling og Spk. Limfjorden, kapitel 4
Tabel 6 – Opgørelse af basiskapital for Spar Salling 2008-2010, kapitel 4
Tabel 7 – ROA, kapitel 4
Tabel 8 – ROE, kapitel 4
Tabel 9 – SMART, kapitel 7

12. Bilagsliste

Bilag 1 – Livrenter er dødssyge?

Bilag 2 – Livrente er et klogt valg

Bilag 3 – Opgørelse af likviditetsoverdækning Spar Salling

Bilag 4 – Beregning af afkastgraden (ROA)

Bilag 5 – Beregning af egenkapitalens forrentning (ROE)

Bilag 6 – Beregning af WACC

Bilag 7 – Mødereferat

Bilag 8 – Personindkomster (Landsdel Vestjylland)

Bilag 9 – Personindkomster (Landsdel Nordsjælland)

Bilag 10 – Illustration af Spar Sallings organisation

Bilag 11 – Danmarks befolkning

Bilag 12 – Befolkningsfremskrivning 2010, Region Midtjylland

Bilag 13 – Befolkningsfremskrivning 2010 for hele landet

Bilag 14 – Projektets 5 grundelementer

Bilag 15 – Koordinations- og styringstidsplan

Bilag 1 – Livrenter er dødssyge?

Af Kim Valentin Onsdag den 11. august 2010 kl. 10:02

En fast inflationssikret pensionsydelse resten af livet er det, alle vil have, men er det hvad den livsvarige livrente giver dig – eller er det at forære pengene til livsforsikringsselskaberne? Livrenten er med forårspakke 2 genoplivet, men har din opsparing fået det bedre af det?

Livrenten er væddemålet om, hvor længe du lever. Hvem tror du vinder det væddemål? Den, der laver 100 om dagen eller den, der laver 1 i livet? Det skal du bare huske på, når du begiver dig ind på opsparinger i livsbetingede ydelser. Livrenter er jo i bund og grund det, de fleste ønsker på pensionstidspunktet, fordi det fjerner risikoen for, at pengene ikke rækker til hele din pensionsperiode. Men som det er nu, er der mange torne på den rose.

Forårspakke 2 begrænsede fradragsberettigede indbetalinger til andre løbende pensioner end livsvarige livrenter til kr. 100.000/år. Derfor er der mange, som overvejer, hvad de skal gøre med deres indbetalinger til livrenter, og livsforsikringsselskaberne har da også benyttet lejligheden til at sælge livrenter igen. Ordninger under kr. 100.000 kr. bør overvejes omlagt til ratepension, men det sker ikke altid – husk at ratepensioner kan laves om til livsvarige livrenter på pensionstidspunktet, hvis du ønsker det, men det modsatte kan ikke lade sig gøre!

Livrenter er meget lukrative produkter for selskaberne – og hvordan kan det så konstateres? Sammenlignes de livsvarige væddemål med fri opsparing, så er omkostningerne ved at vælge livrenteprodukterne så store, at du enten skal have en forventning om at leve meget længere end gennemsnittet, hvilket du ikke rationelt set kan have som eksempelvis 45-årig – eller også skal Skat betale en meget stor del af gildet (ved at du får fradrag i topskatten nu og en lavere beskatning på udbetalingstidspunktet), før livrenter er en god forretning for dig.

Er det så rimeligt? Nej det er ikke rimeligt, og slet ikke når det kan konstateres, at livrenteproduktet på opsparingssiden i væsentlighed ikke har udviklet sig i rigtig mange år. Man kan så gætte på, hvorfor dette ikke er sket. Mit gæt er, at livsforsikringsselskaberne tjener rigtig godt på livrenterne, som det er nu, og der er ikke nogen i branchen, der har interesse i at lave om på dette.

Rigtig mange har gennem de sidste 30 år sparet op i livsvarige livrenter gennem de arbejdsgiverbetalte pensionsordninger – dels til de ikke-kommercielle medlemsejede pensionskasser og dels til de kommercielle livsforsikringsselskaber.

Alle ordninger ligner hinanden. Du giver pengene til selskabet, som forsøger at forvalte pengene på bedste vis (du kan enkelte steder selv vælge risiko), men med meget store forskelle i omkostningsstrukturen – de kommercielle er meget dyrere end de ikke-kommercielle.

Til gengæld garanterer selskaberne dig en eller anden form for ydelse på udbetalingstidspunktet. Der er en meget lille gennemsigtighed i denne prissætning. Det er meget svært at udregne, hvad det koster dig at tegne en livrente, hvis du eksempelvis ikke lever længere end gennemsnittet.

Er det så rimeligt? Nej – det er ikke rimeligt, og slet ikke når så at sige alle selskaber har som deres politik at gøre det mere gennemsigtigt at være kunde i forretningen.

Man kan jo gætte på, hvorfor der ikke er sket mere. Mit gæt er, at livsforsikringsselskaberne godt ved, at det ville skræmme rigtig mange kunder væk, hvis der for eksempel kom et nøgletal på alle tilbud, som viser den samlede omkostning på ordningen, hvis du dør, før du forventer det – altså hvad koster livrenten dig i formuetab, hvis du dør et, to eller tre år og osv., efter at udbetalingen er begyndt.

Pas på dine penge i pensionsmarkedet og hold øje med, hvad der sker med din indbetaling til pension i år. Du skal ikke bare sige ja til alt!

Kim Valentin

En af landets skarpeste finansielle rådgivere for private, mindre virksomheder og organisationer. Samtidig er han uafhængig af de store banker og finanskoncerner. Som partner og adm. direktør i Finanshuset i Fredensborg er han udelukkende kundens rådgiver vedrørende planlægning, optimering og analysering af økonomiske og finansielle muligheder og problemstillinger på et uafhængigt og uvildigt grundlag. Den 47-årige cand. polit er desuden foredragsholder, forfatter og skribent og flittig kilde om privatøkonomiske forhold i medierne. Blandt tillidsposterne er Kim Valentin partner og bestyrelsesmedlem i Pivot Partner ApS. og medlem af byrådet i Gribskov kommune.

Kilde: http://kimvalentin.blogs.business.dk/2010/08/11/livrenter-er-d%C3%B8dssyge/

Bilag 2 – Livrente er et klogt valg

Danmark har brug for, at danskerne sparer op til hele livet. Derfor er opgaven at få flere – og absolut ikke færre – til at spare op i livrente. Det er alle eksperter enige om – fra Velfærdskommissionen til vismændene.

Debatindlæg af adm. direktør Per Bremer Rasmussen, Forsikring & Pension, bragt i Berlingske Tidende 14.8.2010.

Hvorfor er eksperterne glade for livsvarige livrenter? Fordi mange danskere ellers vil stå uden opsparing i deres sene leveår. Det kan blive en økonomisk tragedie for den enkelte. Det kan samtidig blive en dyr fornøjelse for de offentlige kasser.

Ikke desto mindre vil økonomisk rådgiver Kim Valentin (KV) have folk væk fra livrenterne. Det fremgik senest af hans indlæg i Berlingske Tidende den 11. august. Hans argumenter holder bare ikke vand.

For det første: Det er forkert, når KV kalder livrente for et "væddemål" med forsikringsselskabet. Én gang for alle: En livrentepension er en forsikring. En forsikring, der sikrer den enkelte penge udbetalt, uanset hvor gammel man bliver.

Pensionsselskabet er ikke en bookmaker, der tjener penge på de kunder, der dør tidligt. Tværtimod omfordeles pengene solidarisk mellem kunderne – fra dem som lever kortere end gennemsnittet, til dem, som lever længere. På den måde har alle en økonomisk tryghed med faste pensionsudbetalinger, lige indtil de dør.

For det andet: Livrentepensioner koster i det enkelte selskab det samme som rate- og kapitalpensioner – selvfølgelig med variation mellem selskaberne. Det hele er nøje reguleret og overvåget af Finanstilsynet. På en baggrund er det svært at forstå, hvad der får KV til at "gætte" på, at livrenter skulle være særligt lukrative produkter for selskaberne.

For det tredje: Omkostningerne på en livrente kan ikke sammenlignes med omkostningerne ved at have fri opsparing, som KV gør. Med en fri opsparing skal kunden selv betale for at investere sine penge i værdipapirer. Og med mindre kunden hyrer en professionel rådgiver, så kan det kun frarådes selv at jonglere med sine investeringer.

KV efterlyser et nøgletal, der viser formuetabet, hvis man dør tidligt. Men igen: Livrenter er ikke opsparing, men en forsikring. Lige så lidt som man kan tale om formuetab, fordi man ikke har haft en skade på sin bil, lige så lidt kan man tale om formuetab for dem, der har en livrente og dør før andre.

Faktum er, at livrente giver både tryghed og god pension, så længe man er i live og har brug for pengene. En 65-årig med en opsparing på 100.000 kroner vil fx med en ratepension få udbetalt 6.055 kr. om året i 20 år. Men med en livrente vil den 65-årige få 400 kroner mere om året livsvarigt. Livrente kan altså ofte betale sig for den enkelte.

Om den enkelte vælger livrenten, er naturligvis et frit valg. Men det er godt valg, der giver vital tryghed ikke blot for den enkelte – men for den samlede samfundsøkonomi. Derfor er opgaven fortsat at overbevise flere og ikke færre om, at netop livrenten er det kloge valg.

13-08-2010 Kilde: http://www.forsikringogpension.dk/presse/nyheder/2010/Sider/livrente-er-et-klogt-valg.aspx#

Bilag 3 – Opgørelse af likviditetsoverdækning Spar Salling

Likvide aktiver	**2008**	**2009**	**2010**
	(tkr.)		
Kassebeholdning	13.140	14.755	14.599
Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstiutter og forsikringsselskaber.	201.766	175.158	130.003
Beholdning af sikre, let sælgelige ubelånte værdipapirer og kreditmidler.	87.443	120.271	158.089
Likvid beholdning i alt:	**302.349**	**310.184**	**302.691**

Likviditet i forhold til 10% kravet	**2008**	**2009**	**2010**
	(tkr.)		
Balancesum	1.516.935	1.538.200	1.564.329
Tillagt garantiforpligtelser	297.557	314.093	181.408
Fradrag for egenkapital	-183.143	-161.463	-176.886
Fradrag for eventuelt efterstillet kapital:	-	-32.288	-32.407
Passiver i alt efter fradrag:	1.631.349	1.658.542	1.536.444
Likviditet i forhold til 10% kravet:	**18,53%**	**18,70%**	**19,70%**
Overdækning i forhold til loven (10% kravet)	**85,34%**	**87,02%**	**97,01%**

Kilde: Egen tilvirkning ud fra oplysninger i Spar Sallings Årsrapport 2010 og 2009.

Bilag 4 – Beregning af afkastgraden (ROA)

Spar Salling	2008	2009	2010
Resultat	-8.169	-3.590	664
Aktiver i alt	1.516.935	1.538.200	1.564.329
ROA ((Resultat/Aktiver i alt)*100)	-0,539%	-0,233%	0,042%
Spk. Limfjorden	2008	2009	2010
Resultat	1.893	2.050	-15.888
Aktiver i alt	1.089.941	1.238.543	1.346.119
ROA ((Resultat/Aktiver i alt)*100)	0,174%	0,166%	-1,180%

Kilde: Egen tilvirkning ud fra sparekassernes årsrapporter for 2010.

Bilag 5 – Beregning af egenkapitalens forrentning (ROE)

Spar Salling	2008	2009	2010
Resultat	-8.169	-3.590	664
Egenkapital	183.143	161.463	176.886
Garantkapital	93.698	75.607	90.364
Egenkapital ekskl. garantkapital	89.445	85.856	86.522
ROE inkl. Garantkapital ((Resultat/Egenkapital)*100)	-4,46%	-2,22%	0,38%
ROE ekskl. Garantkapital ((Resultat/(Egenkapital-garantkapital))*100)	-9,13%	-4,18%	0,77%

Spk. Limfjorden	2008	2009	2010
Resultat	1.893	2.050	-15.888
Egenkapital	155.040	161.289	146.951
Garantkapital	61.729	65.928	66.640
Egenkapital ekskl. garantkapital	93.311	95.361	80.311
ROE inkl. Garantkapital ((Resultat/Egenkapital)*100)	1,22%	1,27%	-10,81%
ROE ekskl. Garantkapital ((Resultat/(Egenkapital-garantkapital))*100)	2,03%	2,15%	-19,78%

Kilde: Egen tilvirkning ud fra sparekassernes årsrapporter for 2010, Spar Sallings årsrapport 2009 og Spk. Limfjordens halvårsregnskab 2010.

Bilag 6 – Beregning af WACC

Step 1:

$$k_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{(\text{Balance} - \text{Puljeindlån}) - (\text{Egenkapital} - \text{Garantkapital})}$$

Spar Salling	2010	2009	2008
Renteudgifter	25.488	38.931	54.553
Passiver i alt	1.564.329	1.538.200	1.516.935
Egenkapital	176.886	161.463	183.143
Garantikapital	90.364	75.607	93.698
Egenkapital fratrukket garantikapital	86.522	85.856	89.445
kd	**0,01725**	**0,02681**	**0,03822**

Spk. Limfjorden	2010	2009	
Renteudgifter	19.266	26.435	
Passiver i alt	1.346.119	1.238.543	
Indlån i puljeordning	45.386	43.655	
Passiver fratrukket indlån i puljeordning	1.300.733	1.194.888	
Egenkapital	146.951	161.289	
Garantikapital	66.640	65.928	
Egenkapital fratrukket garantikapital	80.311	95.361	
kd	**0,01579**	**0,02404**	

Step 2:

$$L = \frac{\text{Balance} - \text{Egenkapital} - \text{Puljeindlån}}{\text{Balance} - \text{Puljeindlån} - \text{Garantkapital}}$$

Spar Salling	2010	2009	2008
L	0,94130	0,94130	0,93715

Spk. Limfjorden	2010	2009	2008
L	0,93492	0,91553	

Step 3:

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

T	0,25
ke	0,08

Spar Salling	2010	2009	2008
kw	0,01687	0,02362	0,03189

Spk. Limfjorden	2010	2009	
kw	0,01628	0,02327	

Resultater:

	2008	2009	2010
Spar Salling	**3,19%**	**2,36%**	**1,69%**
Spk. Limfjorden		**2,33%**	**1,63%**

Kilde: Spar Sallings årsrapporter for 2009 og 2010 samt Spk. Limfjordens årsrapport 2010

Pengemarkedsrente - CIBOR (løbetid 3 måneder, månedsgennemsnit):

2008M01	2008M02	2008M03	2008M04	2008M05	2008M06	2008M07	2008M08	2008M09	2008M10	2008M11	2008M12
4,7199	4,6148	4,8007	4,9955	5,1507	5,3286	5,3789	5,3833	5,4176	5,9903	6,0757	5,3699

2009M01	2009M02	2009M03	2009M04	2009M05	2009M06	2009M07	2009M08	2009M09	2009M10	2009M11	2009M12
4,4204	3,8595	3,2773	2,9361	2,6695	2,3308	2,0642	1,938	1,7625	1,5828	1,5587	1,5521

2010M01	2010M02	2010M03	2010M04	2010M05	2010M06	2010M07	2010M08	2010M09	2010M10	2010M11	2010M12
1,4587	1,3927	1,3717	1,2835	1,252	1,152	1,1341	1,1451	1,146	1,1913	1,2388	1,2117

	Cibor 3 (Årsgennemsnit)
2008	5,27%
2009	2,50%
2010	1,25%

Kilde: http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1280

Bilag 7 – Mødereferat

Spørgsmål til Svend Dueholm torsdag d. 24.02.11 kl. 13.00

1) Hvilke pensionsprodukter kan i tilbyde?

Rate- og kapitalpension via sparekassen. Disse produkter står for ca. 95 % af pensionssalget, da sparekassen gerne ser at indskuddet bliver i sparekassen samt disse produkter kan altid konverteres senere hen til fx livrente. Derudover tilbyder sparekassen endvidere selv ophørspension og sportspension.

Yderligere tilbyder sparekassen indeksopsparing og selvpensionering, men her er der alene tale om flytning af allerede etablerede ordninger, da produktet ikke kan udbydes længere pga. de særlige vilkår.

Andre produkter via samarbejdspartner såsom fx livrente. Derudover tilbydes også personforsikringer fx Tab af erhvervsevnen, livsforsikring, sundhedssikring og økonomisikring ved fyring.

2) Hvordan rådgiver I om pension? Hvad indbefatter PersonligPensionsPlan? PensionsInfo?

Indhenter materiale før mødet om kundens bestående ordninger via policer og årsoversigt samt pensionsinfo. Samler alle ordningerne i et excel-ark, som giver et forenklet overblik i et skema, som bruges til dialogværktøj på kundemødet. Indtil videre er det kun med tal, men omkring 1/7 kommer der også et grafisk redskab for at illustrere pensionsordninger.

3) Har i specialister eller skal alle rådgivere have en vis kompetence?

Helle Glintborg (Lihme/Ramsing afd.), Hanne Damsgaard (Vinderup afd.) og Svend Dueholm (Lem hovedsædet) er sparekassens pensionsgruppe.

Helle Glintborg, Hanne Damsgaard & Svend Dueholm

Svend er sparekassens pensionschef og sidder med pension både i forhold til indhentning af ny viden på pensionsområdet, samarbejdet med de eksterne udbydere, sparring med kollegaer og deltagelse på pensionsmøder. Ud over at være pensionschef arbejder Svend også som formuerådgiver. Svend er uddannet eksamineret finansrådgiver indenfor Formuepleje på Finanssektorens Uddannelsescenter. Hanne er eksamineret finansrådgiver Pension på Finanssektorens Uddannelsescenter og Helle har løbende deltaget i 3-4 dages pensionskursus ligeledes på Finanssektorens Uddannelsescenter samt taget relevant e-learningskursus.

De øvrige medarbejdere uddannes dels via e-learningkurser og i et vist omfang ved pensionskursus hos Finanssektorens Uddannelsescenter. Internt forestås pensionsundervisningen af Svend Dueholm. Det kan både være med indkaldelse til morgenmøde for afdelingens kontaktperson indenfor pension, men også ved at Svend tager ud til de enkelte afdelinger.

Derudover har sparekassen en forretningsgang, som giver vejledning til produkterne, men som også fungere som vidensbase i forhold til nyheder på pensionsområdet mv.

Svend er yderligere med i en erfagruppe med andre pensionsansvarlige fra andre pengeinstitutter som primært fra foreningen De lokale pengeinstitutter, hvor der sker sparring og vidensdeling omkring pension.

4) Hvilke muligheder er der i forhold til investering? Har i tidligere haft puljeordninger og hvornår er de blevet omlagt?

Først og fremmest skal kunden have afdækket sin investeringsprofil i forhold til kundens finansielle situation, kendskab og erfaring om investeringsmuligheder samt risikoprofil. Gennemgang af kundens investeringsprofil og uddannelse af kunden er en del af Mifid-

reglerne, som trådte i kraft 1.11.2007. Ud fra investeringsprofilen giver sparekassen en anbefaling, som kunden kan vælge at følge. Alle rådgivere må oprettet en investeringsprofil og komme med en anbefaling i forhold til den, dog skal rådgiveren have en vis kompetence indenfor området, men rådgiverne er ikke inddelt i niveauer eller har begrænsede muligheder i forhold til investering.

I forhold til investeringsprodukter er der mulighed for eget depot, hvor kunden selv kan handle via netbank eller i samråd med en rådgiver, hvilket bl.a. kan være enkelt aktier, obligationer eller investeringsbeviser. Sparekassen har samarbejde med Sparinvest, Egnsinvest og Bankinvest, hvorved de tilbyder deres kunder investeringsprodukter igennem disse, hvilket giver Spar Salling indtjening i form af provision. I forhold til pension er de netop begyndt at tilbyde Sparinvest – Pensionsinvest (Procedo, Securus), som er et investeringsbevis med både aktier og obligationer, hvor der vælges alt efter løbetid i forhold til pensionstidspunktet og risikoprofil. Spar Salling modtager engangsprovision 1 % af nettostigning og løbende provision hvert kvartal gennemsnit af beholdningen 0,75 %.

Sparekassen har valgt ikke at tilbyde puljeordninger. Muligheden for at tilbyde puljeordninger er dog til stede og senest i 2010 var beslutningen oppe til revision.

5) *Hvilke overvejelser har i gjort i forhold til implementering af overløbslivrente, for så vidt angår uddannelse af personale, markedsføring og kundegrundlaget. Hvor mange kunder har i, og hvor stor en andel vil produktet være relevant for?*

Det endelige oplæg fra AP Pension forventes at være klar i april måned, hvorved Spar Salling vil modtage info og materiale mv. omkring produktet. Dette materiale skal så tilrettes til Spar Sallings markedsføringsstrategi og standard. Derefter skal alle medarbejderne informeres om produktet, hvilket formodentligt vil ske på et morgenmøde eller med rundtur til afdelingerne af Svend.

Først og fremmest skal der arbejdes med medarbejdernes fordomme i forhold til at livrente tidligere har været en lodseddel, hvilket ikke længere er gældende, da der er kontosikring og kunden kan vælge garanti ved pensionstidspunktet i forhold til udbetalingsperioden. Denne garanti vil sikre at evt. efterlevende ægtefælle vil modtage udbetaling fra pensionsordningen, såfremt opretteren skulle gå bort.

Alle medarbejdere skal have kendskab til produktet, men ikke alle medarbejdere skal nødvendigvis kunne sælge produktet. Det vil formodentligt kun blive de tre medarbejdere i pensionsgruppen, som skal holde møde/sammøde omkring livrente, som bliver henvist fra deres kollegaer.

Sparekassen har i alt 12.000 kunder, men det er lagt fra de fleste, som produktet vil være relevant for, da det rent økonomisk er et lav-område, hvor der ikke sker så mange store private indskud på pension. Det forventes, at produktet vil være relevant for under 10 % af kundebasen og at der maksimalt vil blive solgt 50 stk. ordninger i år 2011.

I forhold til markedsføring vil der blive sendt breve ud til de kunder med tidligere pensionsindskud over og omkring kr. 100.000,-, hvilket kan generes ud fra sparekassens elektroniske system.

Sparekassen kender pt. ikke noget til øvrige produkter som de kommer til selv at tilbyde eksempelvis ”kort” livrente.

6) Hvordan kommer samarbejdet til at foregå mellem Forsikringssamarbejde A/S og AP Pension?

Der er tale om at en gruppe af pengeinstitutter har valgt at fortsætte og udbygge det mangeårige samarbejde via FSS (forsikringssamarbejde) og AP Pension, hvilket er en politisk beslutning. Sparekassen har tidligere haft dialog med Letpension og PFA, men disse levede ikke op til forventningerne i forhold til samarbejdet.

Forsikringssamarbejde A/S har den vigtigste opgave med administration af forsikringsordninger, men FSS tager sig også af udarbejdelse af markedsføringsmaterialer. Disse forsikringsordninger udbydes af AP Pension.

<u>Diverse oplysninger:</u>

Sparekassen har valgt en strategi at bibeholde deres filialer i de lokale nærmiljø, hvilket kan give udfordringer i forhold til små filialer med ned til 2 medarbejdere.

Sparekassen bruger SDC Scandinavia Datacenter, som i september 2009 indgik partnerskab med BEC. Begge selskaber skal efterfølgende sammenlægges med JN Data, hvor SDC skal overfører IT-driften fra IBM i 2012 til JN Data. [89]

Mødereferatet er efter udarbejdelse godkendt af Svend Dueholm d. 28. februar 2011.

[89] http://www.skandinaviskdatacenter.dk/DA/Presse/Nyheder_JN_Data/ pressemeddelelse d. 21/12-2009

Bilag 8 – Personindkomster (Landsdel Vestjylland)

Personindkomster efter indkomsttype, landsdel, køn, enhed, socio-økonomisk status og tid (Landsdel Vestjylland)							
Antal personer med indkomsttypen (Mænd)	**2007**	**2008**	**2009**				
Alle	168905	169590	170010				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	12280	11689	11187				
Selvstændige uden ansatte	8407	8034	7766				
Selvstændige med ansatte	3795	3590	3353				
Lønmodtagere i alt	101373	101465	95753				
Topledere	4143	4290	4864				
Lønmodtagere på højeste niveau	9170	9350	9687				
Lønmodtagere på mellem niveau	11980	12443	13002				
Lønmodtagere på grund niveau	48691	46903	45140				
Lønmodtagere i øvrigt	8696	8489	8707				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	18693	19990	14353				
Arbejdsløse	897	396	3001				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	828	997	1390				
Uddannelsessøgende	11264	11679	12027				
Førtidspensionister	7935	8060	8141				
Folkepensionister	26081	26812	27797				
Efterlønsmodtagere	4488	4397	4572				
Kontanthjælpsmodtagere	1558	1759	2505				
Øvrige ude af erhverv	2201	2336	3637				
Gennemsnit for personer med indkomstypen (Mænd)							
Alle	319805	315794	298743				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	659701	588456	487943				
Selvstændige uden ansatte	580183	536416	414170				
Selvstændige med ansatte	846024	712557	665107				
Lønmodtagere i alt	369068	374579	373287				
Topledere	747021	684673	659172				
Lønmodtagere på højeste niveau	465636	479294	484582				
Lønmodtagere på mellem niveau	426670	429499	428215				
Lønmodtagere på grund niveau	317824	327106	322319				
Lønmodtagere i øvrigt	289931	298114	295530				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	371309	368726	358998				
Arbejdsløse	200357	188800	211162				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	185998	192138	192969				
Uddannelsessøgende	27965	28012	26610				
Førtidspensionister	201310	206340	212669				
Folkepensionister	185790	186578	182300				
Efterlønsmodtagere	205322	205635	203932				
Kontanthjælpsmodtagere	140504	135967	131596				
Øvrige ude af erhverv	122626	114673	83768				
I alt højtlønnet	49775	49396	49859				
Højtlønnet i forhold til alle (Procent)	29,4692	29,1267	29,3271	29,3077	Gennemsnit (år 2007-2009)		

Antal personer med indkomsttypen (Kvinder)	2007	2008	2009				
Alle	168149	168915	169445				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	4414	4285	4049				
Selvstændige uden ansatte	2550	2537	2504				
Selvstændige med ansatte	849	863	821				
Lønmodtagere i alt	89552	90544	88128				
Topledere	1279	1406	1517				
Lønmodtagere på højeste niveau	8852	9016	9535				
Lønmodtagere på mellem niveau	20925	21663	22684				
Lønmodtagere på grund niveau	40998	40151	39848				
Lønmodtagere i øvrigt	7054	6813	7060				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	10444	11495	7484				
Arbejdsløse	1548	414	1445				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	2281	2222	2295				
Uddannelsessøgende	12870	12946	12791				
Førtidspensionister	10510	10623	10823				
Folkepensionister	34206	34875	35691				
Efterlønsmodtagere	6661	6671	6693				
Kontanthjælpsmodtagere	2770	2962	3210				
Øvrige ude af erhverv	3337	3373	4320				
Gennemsnit for personer med indkomstypen (Kvinder)							
Alle	220753	228574	231262				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	353213	352127	315748				
Selvstændige uden ansatte	351276	324836	299978				
Selvstændige med ansatte	535313	580286	467019				
Lønmodtagere i alt	281957	292857	303191				
Topledere	452991	452558	465797				
Lønmodtagere på højeste niveau	376512	393265	407781				
Lønmodtagere på mellem niveau	312443	326413	334684				
Lønmodtagere på grund niveau	255103	264700	270100				
Lønmodtagere i øvrigt	226663	234369	239330				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	262554	264347	277954				
Arbejdsløse	190872	196932	208992				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	183423	190658	194591				
Uddannelsessøgende	34833	33923	33680				
Førtidspensionister	179966	187453	193504				
Folkepensionister	155657	160829	162633				
Efterlønsmodtagere	176467	186582	187109				
Kontanthjælpsmodtagere	171158	170638	172071				
Øvrige ude af erhverv	84794	85873	70680				
I alt højtlønnet	10980	11285	11873				
Højtlønnet i forhold til alle (Procent)	6,52992	6,68087	7,00699	6,73926	Gennemsnit (år 2007-2009)		

Kilde:

http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=INDKP4&PLanguage=0&PXSId=0

Bilag 9 – Personindkomster (Landsdel Nordsjælland)

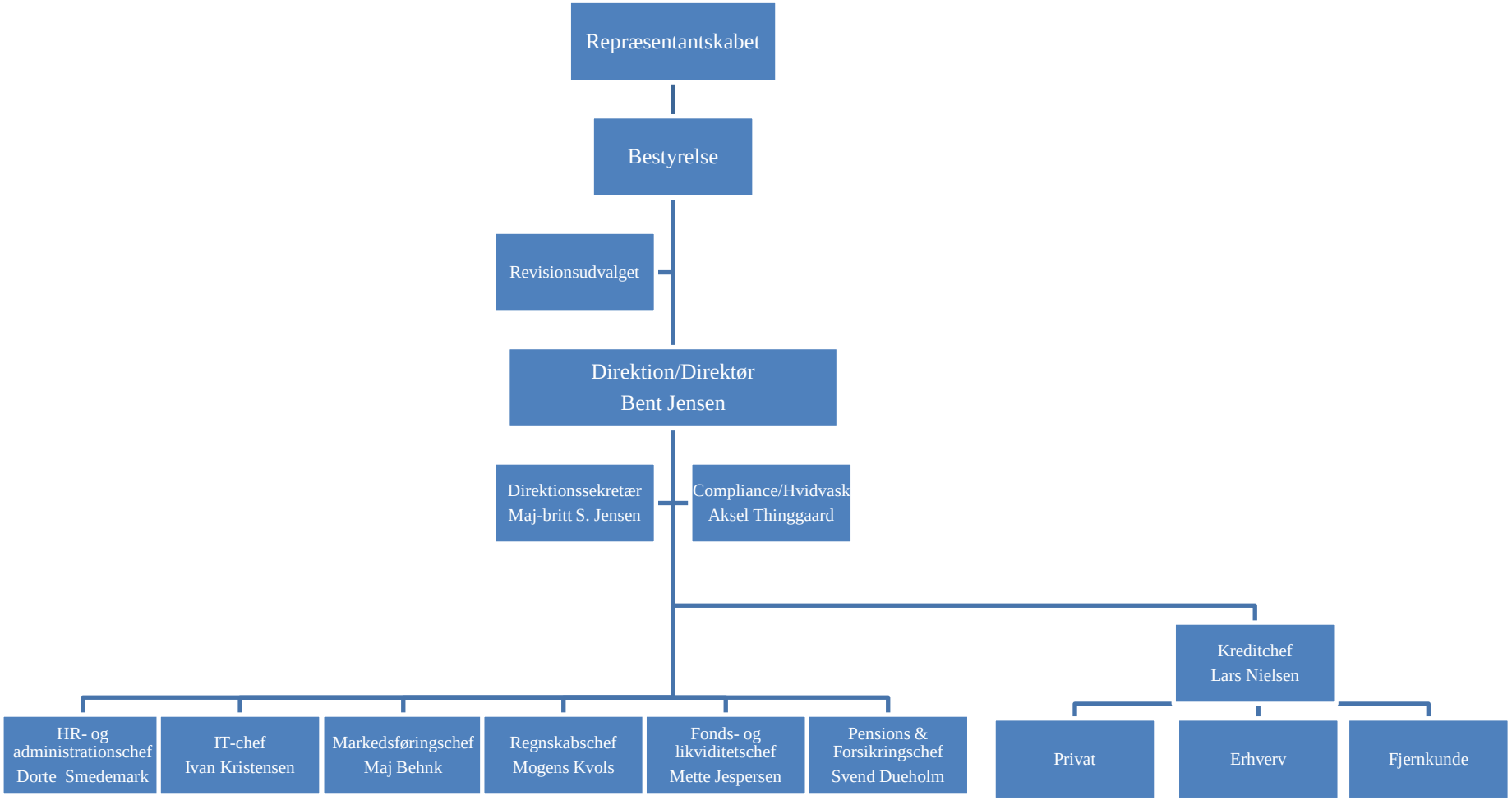
Personindkomster efter indkomsttype, landsdel, køn, enhed, socio-økonomisk status og tid (Landsdel Nordsjælland)							
Antal personer med indkomsttypen (Mænd)	**2007**	**2008**	**2009**				
Alle	167724	168374	169537				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	11902	11490	11267				
Selvstændige uden ansatte	9247	9030	9021				
Selvstændige med ansatte	2592	2403	2185				
Lønmodtagere i alt	99262	99363	96219				
Topledere	6448	6539	7546				
Lønmodtagere på højeste niveau	19855	19781	20332				
Lønmodtagere på mellem niveau	16944	17158	17670				
Lønmodtagere på grund niveau	30426	29869	29649				
Lønmodtagere i øvrigt	7203	6632	7207				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	18386	19384	13815				
Arbejdsløse	1406	615	2126				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	696	811	923				
Uddannelsessøgende	11836	12448	12455				
Førtidspensionister	6455	6314	6214				
Folkepensionister	26830	27818	29235				
Efterlønsmodtagere	4157	4031	3878				
Kontanthjælpsmodtagere	1679	1772	2297				
Øvrige ude af erhverv	3501	3712	4923				
Gennemsnit for personer med indkomstypen (Mænd)							
Alle	409500	400101	382943				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	721211	594284	547487				
Selvstændige uden ansatte	665685	533801	487253				
Selvstændige med ansatte	931873	830681	806049				
Lønmodtagere i alt	495953	501903	493320				
Topledere	1005336	993832	956556				
Lønmodtagere på højeste niveau	604575	609780	603338				
Lønmodtagere på mellem niveau	522075	537840	521901				
Lønmodtagere på grund niveau	326749	336305	334829				
Lønmodtagere i øvrigt	300894	310466	309347				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	532362	514728	477937				
Arbejdsløse	214274	209731	221940				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	184411	184323	187754				
Uddannelsessøgende	26734	26256	24024				
Førtidspensionister	207739	214351	216636				
Folkepensionister	256813	255289	249815				
Efterlønsmodtagere	209708	219532	212384				
Kontanthjælpsmodtagere	141853	136809	132883				
Øvrige ude af erhverv	223543	129333	114762				
I alt højtlønnet	97414	96270	97670				
Højtlønnet i forhold til alle (Procent)	58,0799	57,1763	57,6098	57,622	Gennemsnit (år 2007-2009)		

Antal personer med indkomsttypen (Kvinder)	2007	2008	2009				
Alle	178967	180031	181346				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	6020	6153	6001				
Selvstændige uden ansatte	4586	4769	4697				
Selvstændige med ansatte	975	965	916				
Lønmodtagere i alt	98117	98901	97481				
Topledere	2455	2629	3140				
Lønmodtagere på højeste niveau	16721	16921	17716				
Lønmodtagere på mellem niveau	28964	29138	29946				
Lønmodtagere på grund niveau	34801	34188	34420				
Lønmodtagere i øvrigt	4297	4138	4176				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	10879	11887	8083				
Arbejdsløse	1835	507	1214				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	1799	1720	1656				
Uddannelsessøgende	11962	12402	12326				
Førtidspensionister	8508	8357	8181				
Folkepensionister	36646	37921	39493				
Efterlønsmodtagere	6502	6299	6132				
Kontanthjælpsmodtagere	2638	2639	2872				
Øvrige ude af erhverv	4940	5132	5990				
Gennemsnit for personer med indkomstypen (Kvinder)							
Alle	272573	277688	279947				
Selvstændige i alt inkl. medarbejdende ægtefæller	467210	411807	407677				
Selvstændige uden ansatte	440006	376970	368339				
Selvstændige med ansatte	716275	668308	695077				
Lønmodtagere i alt	345381	358411	367781				
Topledere	583936	602718	593747				
Lønmodtagere på højeste niveau	449652	466503	474702				
Lønmodtagere på mellem niveau	357656	371823	380410				
Lønmodtagere på grund niveau	284786	295364	300386				
Lønmodtagere i øvrigt	244518	255515	256581				
Lønmodtagere uden nærmere angivelse	332283	334779	343307				
Arbejdsløse	207747	213243	222507				
Midlertidigt ude af arbejdsstyrken	191217	189723	191206				
Uddannelsessøgende	30799	30181	29322				
Førtidspensionister	191265	197914	203392				
Folkepensionister	194866	194392	194485				
Efterlønsmodtagere	189959	201466	199366				
Kontanthjælpsmodtagere	177047	172268	173282				
Øvrige ude af erhverv	104679	88396	76120				
I alt højtlønnet	30757	31437	32470				
Højtlønnet i forhold til alle (Procent)	17,1858	17,462	17,905	17,5176	Gennemsnit (år 2007-2009)		

Kilde:

http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=INDKP4&PLanguage=0&PXSId=0

Bilag 10 – Illustration af Spar Sallings organisation

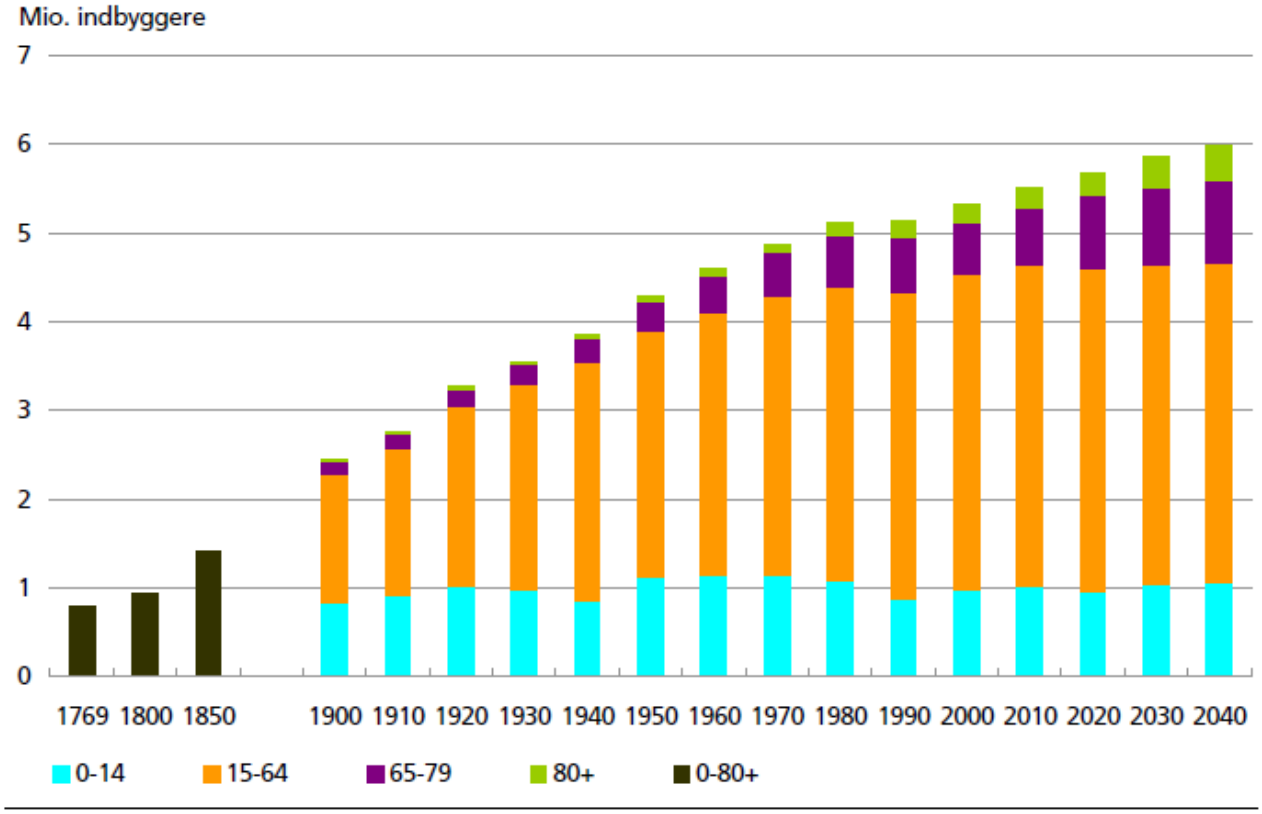


Kilde: Egen tilvirkning ud fra Spar Salling opdeling af afdelinger (http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=791)

Bilag 11 – Danmarks befolkning

Nøgletal om befolkningen efter nytilgang/bestand og tid	1901	1941	1961	1985	1995	2010
Befolkning 1.jan (i 1000)	2447	3849	4601	5111	5216	5535

Kilde: Danmark Statistik www.statistikbanken.dk

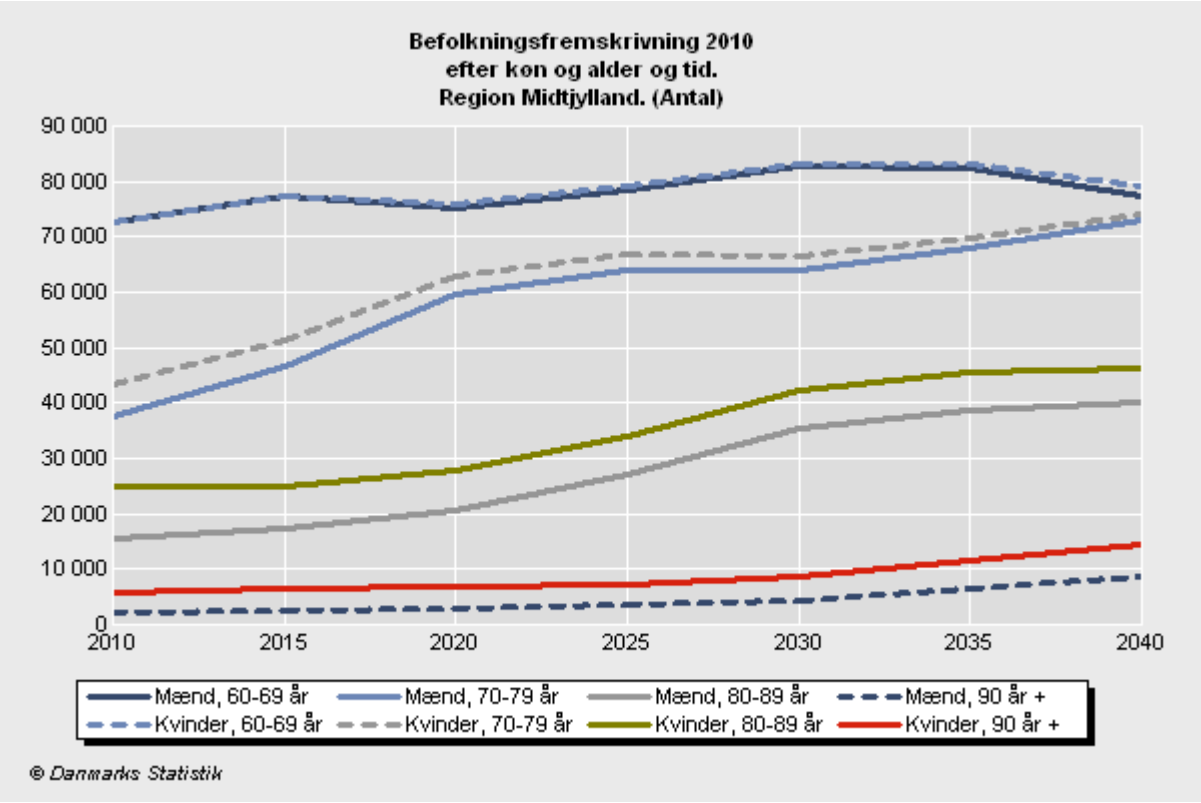


Anm.: Folketallet i år 1900 og 1910 er ekskl. Sønderjylland. Dette ændrer dog ikke den langsigtede profil.

Kilde: Demografi og vækst i Danmark, Erik Haller Pedersen, Kvartalsoversigt, 1. kvartal 2000

www.nationalbanken.dk – publikationer, hentet d. 21.02.2011

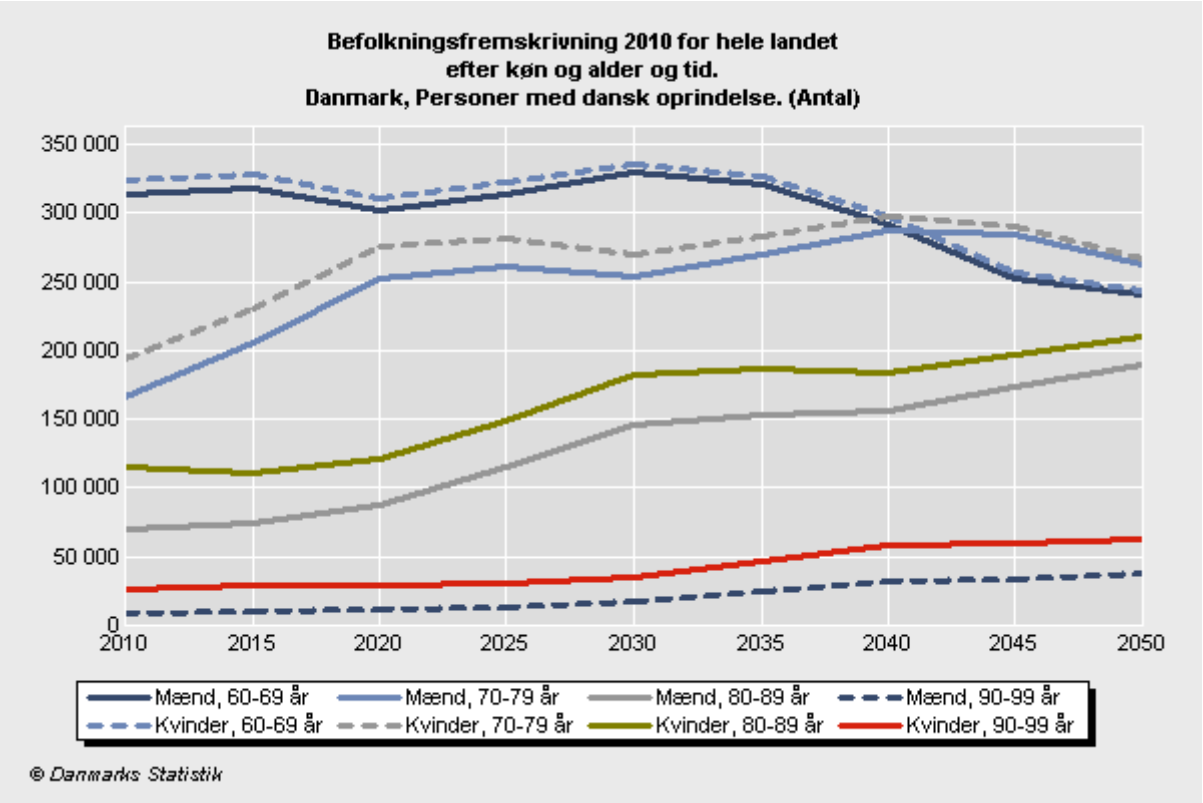
Bilag 12 – Befolkningsfremskrivning 2010, Region Midtjylland



Befolkningsfremskrivning 2010 efter område, køn, alder og tid									
			2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Region Midtjylland	Mænd	60-69 år	72551	77248	75273	78383	82736	82344	77547
		70-79 år	37481	46818	59537	64099	63890	67953	72899
		80-89 år	15578	17263	20437	27040	35509	38744	40285
		90 år +	2056	2447	2947	3454	4436	6364	8523
	Kvinder	60-69 år	72554	77433	75994	79114	83176	83280	79185
		70-79 år	43328	51433	62752	67044	66428	69881	74057
		80-89 år	25039	25098	27886	34120	42437	45471	46151
		90 år +	5694	6504	6885	7369	8772	11406	14578

Kilde: Danmarks Statistik www.statistikbanken.dk hentet d. 21.02.2011

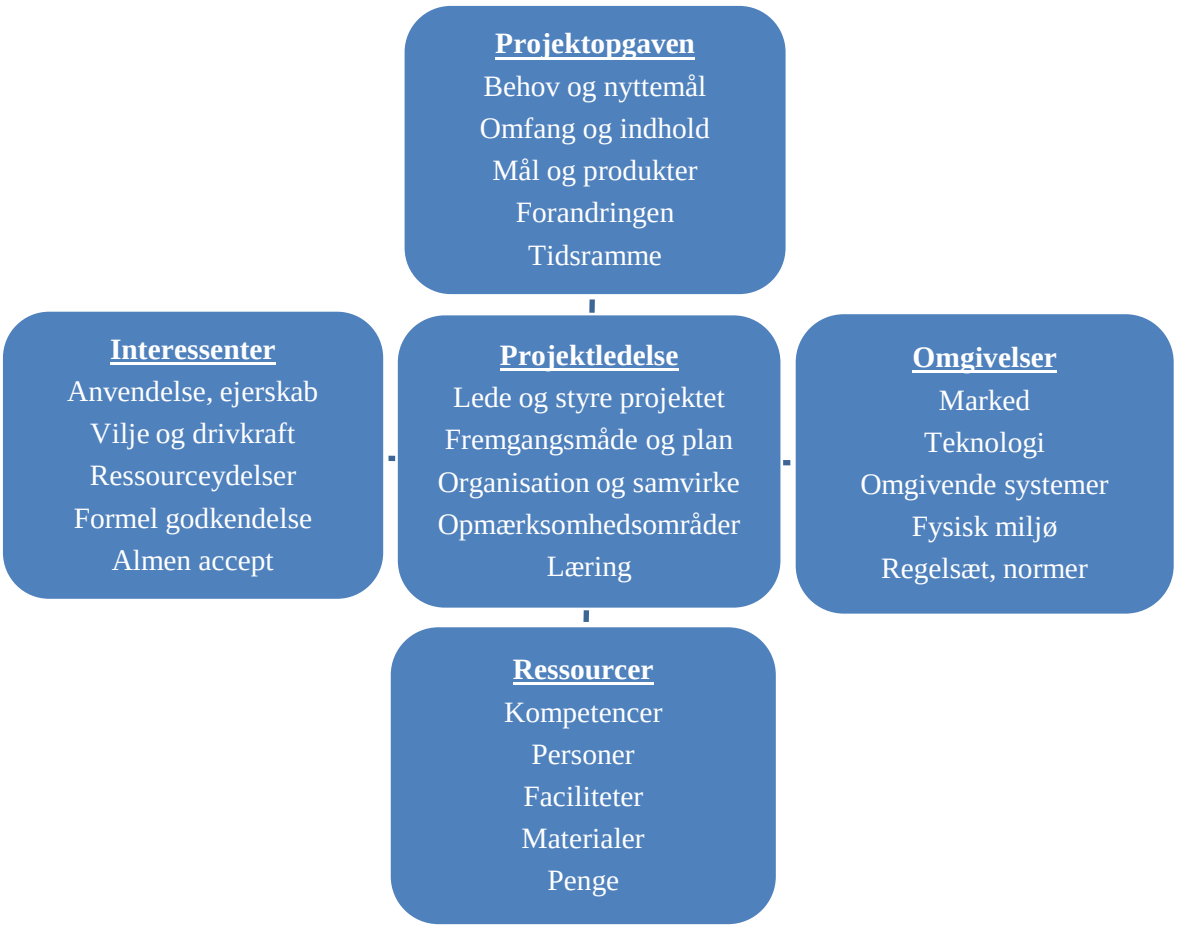
Bilag 13 – Befolkningsfremskrivning 2010 for hele landet



Befolkningsfremskrivning 2010 for hele landet efter oprindelsesland,										
herkomst, køn, alder og tid										
				2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Danmark	Personer med dansk oprindelse	Mænd	60-69 år	314266	318543	301491	313748	329305	320886	291455
			70-79 år	166192	205003	252749	260421	253375	269622	287884
			80-89 år	69717	74315	87489	114577	146030	152466	156047
			90-99 år	8795	10434	11906	13674	17598	25099	32402
		Kvinder	60-69 år	323606	328398	310878	322022	335970	326514	297055
			70-79 år	194273	230310	276289	281271	269728	282519	297055
			80-89 år	114618	111565	121476	149088	181972	186053	183771
			90-99 år	25928	28628	29063	30310	35607	46932	58304

Kilde: Danmarks Statistik www.statistikbanken.dk hentet d. 21.02.2011

Bilag 14 – Projektets 5 grundelementer



Kilde: Egen tilvirkning ud fra ”Grundbog i Projektledelse” af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis s. 3

Bilag 15 – Koordinations- og styringstidsplan

Koordinations- og styringstidsplan		Projekt: Implementering af salg og rådgivning omkring livrente																					Udfyldt af: TS		Dato: 15.04.2011
Indsatsområde, aktivitet, milepæl		Plan (Dato)		Tid (timer)		Tidsplan (Uger)									Deltagere								Økonomi (dkk)		Bemærkninger
Nr.	Betegnelse	Start	Slut	Forventet	Brugt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	P	G	L	H	I	C	E		Forventet	Brugt	
1.	**Opstartsmøde**	04.04	04.04.	33		▲									L	U	U	U	U	U	U		8.250		
2.	**Analyse**																								
2.1	- Analyser rentabilitet	05.04	08.04	6		-									L	U					G		1.500		
2.2	- Analyser kundegrundlag	05.04	08.04	6		-									L	U					G		1.500		
2.3	- Analyser medarbejdere	05.04	08.40	6		-									L	U					G		1.500		
3.	**Aftalekontrakt**																								
3.1	- Udarbejdelse af udkast	11.04	14.04	3			-								U	K					B		750		
3.2	- Gennemgang	11.04	14.04	10			-								U	U	G		U	U	U		2.500		
3.3	- Juridisk godkendelse	11.04	14.04	3			-													U	G		750		
3.3	- Underskrift	15.04	15.04	9			▲								U		U			K	U		2.250		
4.	**Forretningsgange**																								
4.1	- Analyser forskelle/ligheder	18.04	20.04	5				-							L	U			I	U	I		1.250		
4.2	- Tilpasning	18.04	20.04	5				-							L	U			I				1.250		
4.3	- Opdatering	18.04	20.04	5				▲							L	U			I		G		1.250		
5.	**Backoffice**																								
5.1	- Analyser forskelle/ligheder	26.04	29.04	5					-						L	U					I		1.250		
5.2	- Leverandør	26.04	06.05	2					-	-					L		I						500		
5.3	- Teknik/IT	26.04	06.05	2					-	-					L				U				500		
5.4	- Samkøring af IT-systemer	26.04	06.05	10					-	-					I				L		G		2.500		
5.5	- Samkøring af arbejdsgange	26.04	06.05	10					-	▲					L	U					G		2.500		
6.	**Praktik**																								
6.1	- Udarbejdelse af materiale	02.05	06.05	12						-					L	U				G			3.000		
6.2	- Trykning af materiale	02.05	06.05	3						-					L		U				I		10.750		
7.	**Uddannelse**																								
7.1	- Eksternt kursus	04.05	06.05	105						-					U	U					G		31.250		Husk tilmelding
7.2	- Informationsmøde	10.05	11.05	67							-				L	U		I	I	I	I		16.750		
8.	**Information**																								
8.1	- Presse	16.05	17.05	15								-			L	U					G		13.750		
8.2	- Kunderne	16.05	19.05	75								-			L	U							18.750		
9.	**Start indkøring**	23.05	27.05	35									▲		L	U					G		8.750		
10.	**Projektopfølgning**	30.05	01.06	10										▲	L	U					G		2.500		
			I alt (Timer)	442																		**I alt (DKK)**	135.500		

P = Projektleder, G= Projektgruppe, L= Leverandør, H = HR, I = IT, C = Compliance, E = Projektejer
L = Leder, U = Udfører, B = Beslutter, G = Godkender, K = Kontrollerer, I = Informeres

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra ”Grundbog i Projektledelse” af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis s. 358