

En analyse af rentabilitet og risiko i VestjyskBank

Vejleder: Jesper Raalskov

Udarbejdet af: Malene Krarup

Dato: 29. April 2011

Studienummer: 20091925



<u>1.ENGELSK RESUME</u>	<u>5</u>
<u>2.INDLEDNING</u>	<u>5</u>
<u>3.PROBLEMFORMULERING</u>	<u>8</u>
<u>4.METODE</u>	<u>8</u>
<u>5.AFGRÆNSNING.....</u>	<u>9</u>
<u>6. VESTJYSKBANK</u>	<u>11</u>
<u>7.INDTJENING I ET PENGEINSTITUT</u>	<u>12</u>
<u>8. LOV OM FINANSIEL VIRKSOMHED</u>	<u>15</u>
8.1. SOLVENS	15
8.2. BASISKAPITAL	17
8.2.1. KERNEKAPITAL	18
8.2.2. SUPPLERENDE KAPITAL	19
8.3. RISIKOVÆGTEDE POSTER	19
8.4. DELKONKLUSION.....	19
<u>9. KAPITALDÆKNINGSBEKENDTGØRELSEN.....</u>	<u>21</u>
9.1. BASEL	21
9.2. RISICI	22
9.2.1. KREDITRISIKO	23
9.2.2. MARKEDSRISIKO	26
9.2.3. MODPARTS-, AFVIKLINGS- OG LEVERINGSRISIKO (LIKVIDITETSRISIKO)	26
9.2.4. OPERATIONELRISIKO	28
9.2.5. FORRETNINGSRISICI.....	28
9.2.6. RISIKO PÅ BASISKAPITAL	28
9.3. DELKONKLUSION.....	29
<u>10. PRIORITETSLÅN KONTRA KREDITFORENINGSLÅN</u>	<u>30</u>

10.1. PRIORITETSLÅN	30
10.1. 1. RISIKO VED PRIORITETSLÅN.....	31
10.1.2. PRIORITETSLÅNS BELASTNING AF BALANCEN	31
10.2. RENTABILITET VED PRIORITETSLÅN	31
10.3. DELKONKLUSION PRIORITETSLÅN	34
10.4. REALKREDITLÅN	34
10.4.1. TOTALKREDIT.....	34
10.4.2. SAMARBEJDE MELLEM PENGEINSTITUT OG TOTALKREDIT	35
10.4.3. RISIKO VED TOTALKREDITLÅN	36
10.4.4. TOTALKREDIT BELASTNING	36
10.5. RENTABILITET VED TOTALKREDITLÅN	36
10.6. DELKONKLUSION.....	38
10.7. SAMLET DELKONKLUSION	38
 <u>11. REGNSKABSANALYSE</u>	 <u>39</u>
11.1. LIKVIDITET.....	39
11.1.1. TILSYNSDIAMANTEN	39
11.1.2. LIKVIDITETSOVERDÆKNING	40
11.2. VESTJYSKBANKS FUNDING 2009	43
11.3. DELKONKLUSION.....	46
11.4. UDLÅNSSAMMENSÆTNING 2009.....	47
11.5. RENTABILITET	49
11.5.1. ROE	49
11.5.2. ROA.....	51
11.5.3. ROE OG ROA	53
11.6. VÆKST	54
11.6.1. ICGR.....	55
11.7. SOLVENS	56
11.8. DELKONKLUSION.....	57
11.9. FUNDING	58
11.9.1. WACC	58
11.9.2. FASTSÆTTELSE AF RENTEN.....	59
11.9.3. PENGEMARKEDSRENTEN	59
11.10. WACC UDVIKLINGEN	60
11.10.1. VESTJYSKBANK KONTRA SPARNORD OG RINGKJØBING LANDBOBANK	63
11.11. DELKONKLUSION.....	65
 <u>12. ANBEFALING</u>	 <u>66</u>

<u>13. IMPLEMENTERING AF PRIORITETSLÅN I VESTJYSKBANK</u>	<u>67</u>
13.1. AFTALEGRUNDLAGET	68
13.2. 5 x 5 MODELLEN	69
13.2.1 PROJEKTOPGAVEN	70
13.2.2.1. SMART-MODELLEN	70
13.2.3. PROJEKTLEDELSE	71
13.2.4. INTERESSETER	71
13.2.5. RESSOURCER	72
13.3. PROJEKTPLAN	72
13.4. RISICI I FORBINDELSE MED PROJEKTET	74
13.5. DELKONKLUSION.....	75
<u>14. KONKLUSION.....</u>	<u>76</u>
<u>15. KILDEFORTEGNELSE</u>	<u>79</u>
<u>16. BILAGSLISTE.....</u>	<u>80</u>

1.Engelsk resume

In this task, I will try to find out whether it would be more profitable for Vestjysk Bank to offer clients mortgages in the bank (prioritetslån) rather than mortgage loans in “Totalkredit” and look at how the implementation of the product could proceed. I will give comparisons with two other Group 2 banks in the form of Spar Nord and Ringkjøbing Landbobank to get an indicator of where Vestjysk Bank lies in the market.

I will start by introducing Vestjysk Bank, and then look at the laws impact on banks. The law requires a minimum solvency of 8%, which Vestjysk Bank easily remain above with a solvent of 14.7%. The reason for the increase in solvency from 2008 to 2009, was due to the bank being injected with hybrid capital through Bank package II in 2009.

There are two ways to finance a house purchase. Either through “Totalkredit” or through a bank.

Vestjysk Bank cooperate with “Totalkredit”, through which the classic mortgage loans are offered, then there is the possibility of a mortgage in the bank (Prioritetslån) but it is not available in all banks. Bank loans are more risky for the bank, while a loan in Totalkredit removes the greatest risk because the bank is only responsible for 25% of a default on a loan.

Mortgages (Prioritetslån) affect the bank balance, which requires higher liquidity portfolio, whereas Totalkredit mortgages do not affect the bank balance. They do however affect the guarantee provision of risk-weighted assets, which disappears when the housing case is finally in place by “Totalkredit”.

Vestjysk Banks loan composition should in my view be changed because there is too much lending to corporations rather than individuals. In fact, three quarters of lending is to corporations. The distribution should prospectively be more equitable by spreading the risk. The liquidity reserve is 125%, which is more than acceptable, as it exceeds the statutory requirement of 50%.

From ICGR and solvent, I can see that the bank has the opportunity to grow as was the situation in late 2009. Either by increasing their risk-weighted assets to their current solvency

of 14.7% or even by going into the solvent for example with 12%. The Bank found itself most through overnight deposits, which can be risky, so I would recommend them to create multiple accounts with high interests to get more deposits with longer maturity, so they can plan better ahead.

In the cost of capital (WACC), we see that the bank found itself a little more expensive than Spar Nord and Ringkjøbing Landbobank and the money market rates. This can cause them problems in the long term, in connection with providing a competitive price.

I would recommend the bank to offer customers mortgages (Prioritetslån), simply by taking account of the above. I think the implementation of the product in Vestjysk Bank, should be done through a project where a project manager with a project group form a temporary organization. Through a project plan including milestones, contract basis, 5 x 5 model and SMART model, I believe that the group will best equipped to come to a successful implementation with as little resistance as possible.

2. Indledning

Endnu et år er gået i den finansielle sektor og vi er stadig ikke blevet meget klogere på, hvor præcis vi befinder os i den økonomiske krise. Ovenpå en hård opbremsning i efteråret 2008, har 2009 og 2010 været krævende og spændende år for hele den danske banksektor. Vi har været vidne til flere bankkrak og hvem ved om vi har set det sidste.

Hele sektoren har været i knæ og regeringen måtte træde til for at hjælpe med op til 3 bankpakker.

Starten på krisen, tog sine spæde stik i USA, hvor bankerne tilbød mindre kreditværdige kunder subprime lån til finansiering af boligkøb. Lånene var dyrere grundet risikoen og tanken bag var så, at omlægge lånet til en primelån, når ejendomspriserne steg. På den vis blev mindre formuende kunder "lokket" ind på boligmarkedet. Da markedet væltede i 2006, gik det hårdt ud over kunder med subprime lån. Ejendomspriserne faldt og det var derfor ikke længere muligt for mange, at betale af på deres lån, hvorfor flere måtte sælge med større tab. Bankerne der havde udstedt subprimelånene var ligeglade, for de havde forinden solgt deres lån videre til ukendte investorer. Det medførte mangel på likviditet og dermed stigende renter.¹

I efteråret 2008 ramte krisen for alvor Danmark og opbremsningen på boligmarkedet var en realitet. Pengeinstitutterne stod med pant i ejendomme, hvor værdien ikke længere dækkede pantet. Arbejdsløsheden steg og det samme gjorde pengeinstitutternes tab.

Siden da har tab og nedskrivninger på udlån og sikkerheder, været kendetegnet for pengeinstitutterne. Det har betydet lavere årsresultater og lavere solvens. Flere har haft svært ved at overholde lovkravet på de 8 %, hvilket har betydet at Amagerbanken, Fionia Bank og Roskilde Bank eksempelvis måtte lade livet.

Finanstilsynets fokus på nedskrivninger, har medført, at pengeinstitutterne har forsøgt at flytte fokus over på den løbende basisindtjening. For ses der bort fra nedskrivninger, så har flere pengeinstitutter vist positive tal i årsrapporterne.

¹ <http://da.wikipedia.org/wiki/subprime-1%c3%a5n>

Dette er bevis på at der fra Finanstilsynets side er kommet mere fokus på at være konservative oven på nogle år, hvor udlånet blot steg og steg. Det kommer også til udtryk i de skærpede krav, der nu stilles til pengeinstitutterne. Til gengæld har regeringen stillet bankpakker til rådighed for sektoren, bankpakker der uden tvivl har hjulpet flere pengeinstitutter over store bump på vejen.

De seneste år, har flere pengeinstitutter haft fokus på at stabilisere sig, måske lidt i frygt for det ukendte. Men efter at have fået mere ro på, giver flere pengeinstitutter nu udtryk for at det er på tide at vækst sig ud af krisen og på den vis vende de faldende årsresultater²

3.Problemformulering

Vil det være økonomisk fordelagtigt for Vestjysk Bank, at udbyde prioritetslån til deres kunder og hvorledes vil banken implementere produktet?

4.Metode

Til besvarelse af min problemformulering, er det vigtigt at vide, at opgaven er skrevet ud fra årsrapporten 2009 og samtidig er det forudsat at VestjyskBank tidligere ikke har tilbudt prioritetslån.

Opgaven er opdelt i 3 overordnede afsnit i form af introduktion og lovgivning, regnskabsanalyse og implementering af prioritetslån.

Indledningsvis vil jeg først præsentere VestjyskBank, således kendskabet er på plads og derefter se på, hvordan et pengeinstitut tjener penge.

Herefter er det vigtigt at se på de lovgivningsmæssige krav, der i dag er til et pengeinstitut. det vil jeg gøre i form af de to bekendtgørelser; Lov om finansiel virksomhed samt kapitaldækningsbekendtgørelsen.

For at kunne svare på problemformuleringen, er det nødvendigt at kende detaljerne omkring prioritetslån, hvorfor jeg vil beskrive produktet samt se på VestjyskBanks anden finansierings

² Klaus Skjødt, administrerende direktør Sparekassen Kronjylland

mulighed, nemlig Totalkreditlån. Jeg vil gå i dybden med indtjeningsmulighederne og selvfølgelig også risiciene der er forbundet herved. I forbindelse med beregning af indtjeningen på prioritetslån, vil jeg også beregne det nødvendige basiskapitalforbrug. Da de to former for finansiering af bolig, belaster likviditeten på forskellig vis, vil jeg også belyse dette.

Jeg vil lave en regnskabsanalyse, hvor jeg vil fokusere på likviditeten i VestjyskBank. Sammenholdt med likviditetsoverdækningen, vil jeg også se på forholdet imellem udlån/nedskrivninger og indlån. Herunder vil det være passende at se på sammensætningen af udlån samt hvorledes banken funder sig og om det giver anledning til ændringer.

Herefter vil jeg analysere på rentabiliteten i VestjyskBank ud fra ROE og ROA. Jeg vil efterfølgende beregne vækst mulighederne i form af ICGR og se på udviklingen. De gennemsnitlige kapitalomkostninger, WACC, er vigtige i den henseende, at vækst vil kræve kapital. Derfor vil jeg også beregne WACC for VestjyskBank og se på udviklingen, sammenholdt med pengemarkedsrenten.

Efter dette vil jeg komme med min anbefaling til VestjyskBank om jeg mener de bør implementere prioritetslån ud fra min analyse.

Jeg slutter opgaven af med at se på hvordan en eventuel implementering af prioritetslån, kan foregå i VestjyskBank. Dette vil jeg gøre ud fra en projektbetragtning, hvor jeg ser på aftalegrundlaget, 5 x 5 modellen, SMART-modellen og projektplanen.

5. Afgrænsning

VestjyskBank har i 2008 og 2009 fusioneret med 2 pengeinstitutter, nemlig Bonusbanken og Ringkjøbing Bank. Jeg har benyttet regnskabstallene 2009, som de er oplyst i årsrapporten og valgt ikke at tage højde for fusionerne i opgaven, da jeg i så fælde vil gøre opgaven for omfangsrig i forhold til kravene.

Løbende i opgaven, vil jeg sammenligne VestjyskBank med to andre gruppe 2 pengeinstitutter, nemlig Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank, der rent balancemæssigt ligger i henholdsvis top og bund i gruppe 2. Årsagen til denne løbende sammenligning er, at jeg på den vis vil forsøge at skabe et overblik over, hvor i markedet VestjyskBank ligger. Jeg

vil ikke bruge det i mine konklusioner, men i stedet blot bruge det som en slags indikator på markedssituationen.

For så vidt muligt, har jeg regnet alle nøgletal for perioden 2006-2009, for at skabe et overblik over udviklingen.

I mine beregninger af ROE, har jeg valgt at benytte egenkapitalen ultimo 2009. For at gøre det mere retvisende, da egenkapitalen i løbet af året svinger meget, kunne jeg istedet have taget et gennemsnit i løbet af året.

Jeg har valgt ikke at lave en dollar gap analyse, da opgaven på den vis ville blive for omfangsrig og jeg fandt de andre nøgletal mere interessante for opgaven.

6. VestjyskBank³

VestjyskBank blev startet i 1874, som Lemvig Bank. I 1971, gik Lemvig Bank sammen med Lemvig Folkebank og blev i stedet til Nordvestbank. I Holstebro blev Holstebro Landmandsbank stiftet i 1887, et lille århundrede efter ændrede de navn til VestjyskBank. Sådan fortsatte de i 20 år indtil, at ledelserne i VestjyskBank samt Nordvestbank blev enige om at en fusion vil være den fornuftige vej frem. Hovedsædet har siden været beliggende i Lemvig.

I 2008, skete der så interessante ting igen i banken. Bonusbanken blev en del af VestjyskBank og senere samme år fusionerede banken med Ringkjøbing Bank under navnet VestjyskBank. Med begivenhederne i 2008 er VestjyskBank, nu solidt plantet i primært den vestjyske muld.

VestjyskBank er et fullservice pengeinstitut der primært koncentrerer sig om Jylland og Fyn. Via specialister samt 20 afdelinger, rådgiver VestjyskBank både erhvervskunder samt privatkunder indenfor bank, , pensions- og forsikringsprodukter. Derudover tilbyder banken også en række nicheprodukter, så som til vindmøller, fiskeri og landbrug. Fusionerne i de senere år har fået den samlede medarbejderstab op på 623 medarbejdere med udgangen af 2010, hvilket er 29 færre end udgangen af 2009. Nedgangen skyldes naturlig afgang og at der samtidig ikke er ansat nye.⁴

Banken er et aktieselskab, der er registreret på NASDAQ OMX Copenhagen. Aktiens pålydende er 10 kr. Der giver én stemme ved generalforsamlingerne. Ultimo 2010 har VestjyskBank 41.275 navnenoterede aktionærer, der er kendetegnet ved at der er mange mindre aktionærer.

Som så mange andre pengeinstitutter i landet, har VestjyskBank også nogle værdier, som alle har indflydelse på medarbejdernes adfærd i dagligdagen, overfor hinanden og overfor kunderne.

³ www.vestjyskbank.dk samt årsrapporten 2010.

⁴ Steffen Møller, kunderådgiver i VestjyskBank.

Det drejer sig om:

Nærværende
Kompetent
Dynamisk
Solid

Sammen med visionen om at VestjyskBank skal være den mest attraktive samarbejdspartner, så mener ledelsen at det er vejen frem for at videreudvikle et stærkt og selvstændigt pengeinstitut.

7. Indtjening I et pengeinstitut

Når man ser på et pengeinstitut, er det vigtigt at se på hvordan der tjenes penge, da dette er altafgørende for pengeinstitutts videre drift.

I et pengeinstitut som vestjyskBank, skal der tjenes penge ind til betaling af lønninger af alle medarbejderne, administrationsudgifter, den daglige drift, samt til kistebunden. Da VestjyskBank er et aktieselskab, er det ekstremt vigtigt ikke at glemme aktionærerne. De forventer i form af deres aktier at få et godt afkast, sker dette ikke, er der stor risiko for at de sælger ud af deres aktier og derved vil kursværdien sandsynligvis falde og derved vil bankens samlede værdi falde. Det er derfor i bankens interesse at tjene penge til aktionærerne, da de ejer banken.

Derudover skal der spares op til dårlige tider. Det sker ved at der generes et overskud, der kan gå ind i bankens egenkapital. I krisetider, såsom en finanskrisen, er det vigtigt at have en buffer, i form af egenkapital, at tære af, hvis det bliver nødvendigt.

Sandsynligheden for tab, er væsentlig større i krisetider, det skyldes at flere kunder mister deres job, går ned i løn eller lignende og det kan påvirke deres betalingsevne og vilje, hvilket kan medføre tab for pengeinstitutterne. Virksomhederne presses også og mister handler og derved arbejde, det betyder ofte flere konkurser. Erhvervsdelen er ofte skyld i større tab end den privatkundedel i et pengeinstitut.

I praksis tjener en bank penge på flere måder. Der er forrentning af egenkapitalen, investeringer og så videre, men bankens daglige drift spiller en stor rolle her. I den daglige drift tjener en bank penge på serviceydelser, rådgivning, finansiering af boligkøb, netbank, almindelig indlån og udlån.

Mange af disse ydelser koster kunderne et gebyr, alt efter hvor meget de klarer selv. Kunderne kan efterhånden selv klare en stor del af de daglige ting via deres netbank, hvor mange ydelser er gratis.

At købe og sælge penge er et pengeinstituttets hovederhverv og de tager sig selvfølgelig betalt for dette i form af andre renter end de selv handler til. Denne forskel kaldes for rentemarginalen. Rentemarginalen afhænger af hvad bankens indlånsmarginal og udlånsmarginal er.

Indlånsmarginalen er forskellen på den rente kunden får for sine penge og det som banken får for pengene når de placeres i Nationalbanken. Udlånsmarginalen er derimod forskellen på den rente som kunden betaler for at låne penge i banken og det som det koster for banken at kunne stille pengene til rådighed for kunden. Det kaldes også hvordan banken funder sig. Ud fra disse to parametre findes bankens rentemarginal. Rentemarginalen er dermed indtjening, som kan bruges til afdækning af tab, afkast til aktionærer og til at dække fundingsomkostninger.

For at drive en bank, hvor der lånes penge ud til privat og erhverskunder, bliver et pengeinstitut nødt til at fremskaffe kapital. Den billigste måde at gøre det på, er at benytte sig af eget indlån, derfor er der mange pengeinstitutter der tilbyder høje indlånsrenter. Vi har set igennem finanskrisen, at dette har været udbredt til den store guldmedalje, via diverse højrentekonti. Årsagen til at det ofte ses i krisetider, er de høje fundingsomkostninger der er forbundet ved at låne penge i andre pengeinstitutter eller ved Nationalbanken. Den rente som pengeinstituttet betaler herfor er højere i krisetider end i fredstid, det skyldes at risikoen er højere og at pris og risiko hænger sammen. Renten kan hele tiden ændre sig og afhænger af markedet samt hvor kreditværdig banken der skal låne penge er. Dette vender jeg mere tilbage til senere.

Krisetider påvirker altså pengeinstitutterne, det ses også i VestjyskBanks årsresultat efter skat for perioden 2006-2009, hvor primært nedskrivninger er årsagen til det drastiske fald.

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

Tabel 1: VestjyskBanks årsresultater

	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat i mio.	-65	258	222	239

8. Lov om finansiel virksomhed

Når man driver et pengeinstitut er der forholdsvis skrappe regler der skal overholdes. Det skyldes primært at pengeinstitutter verden over, spiller en ekstrem stor rolle for at samfundet kan fungere.

Som en del af EU er der derfor nedsat en såkaldt Basel Komite, der løbende har nedsat nogle regler for hvorledes kapitalberedskabet skal være i pengeinstitutterne i EU. Der er igennem årene kommet Basel I i 1984, Basel II i 2004 og senest Basel 3 i efteråret 2010.

I Danmark er Basel Komiteens regler, implementeret i den danske lovgivning via Lov om finansiel virksomhed (LFV) samt kapitaldækningsbekendtgørelsen. De vigtigste elementer i lovgivningen omhandler en række nøgletal, der er alt afgørende for et pengeinstituts gøren og laden. Jeg vil i dette afsnit specificere nøgletallene.

8.1. Solvens

Solvens er et vigtigt nøgletal, der fortæller omverdenen, kunder, samarbejdspartnere og andre aktører på markedet noget om hvor stærkt et specifikt pengeinstitut er. Ofte kan den løbende drift klare eventuelle tab for et pengeinstitut, men til tider kan der forekomme flere og større tab, hvor det er nødvendigt at trække på kistebunden i et pengeinstitut. Det er her solvens, spiller ind. Solvens er en form for sikkerhedsmargin i forhold til de risici og tab, som et pengeinstitut oplever ved at drive deres daglige forretning. En høj solvens er også medvirkende til, at et pengeinstitut fremstår mere stabilt og sikkert overfor de långivere som man benytter. På den vis har et pengeinstitut bedre mulighed for at funde sig billigere ved sine lånegivere, når der er behov for finansiering.

Hvis vi kigger på Lov om Finansiell Virksomhed § 124 så fremgår det at et dansk pengeinstitut skal have en solvens på minimum 8 % af de risikovægtede poster. Solvensen regnes ud fra følgende formel:

$$\text{Solvens} = \text{Basiskapital} / \text{risikovægtede poster}^5$$

⁵ Lov om Finansiell Virksomhed § 124 stk.2

Kort sagt er solvens altså udtryk for den basiskapital som pengeinstituttet besidder, kontra risikoen, som genereres i form af den udlån der tilbydes kunderne.

Vestjysk BANKs solvens har over de seneste 4 år ændret sig til det bedre. Udviklingen kan ses i tabellen nedenfor, hvor det tydeligt fremgår at 2007 og 2008, kostede banken kapital. Banken ønsker at oppebære en solvens på minimum 12 %⁶ Hvilket de igen i 2009 lever op til, efter nogle magre år. Hovedårsagen til den flotte stigning har uden tvivl været tilførslen af hybridkernekapital via Bankpakke II i 2009.

Tabel 2: Solvens udviklingen i VestjyskBank⁷

	2009	2008	2007	2006
Solvens	14,7 %	9,8 %	9,1 %	11,2 %

Ligesom Vestjysk Bank, så tilstræber de fleste pengeinstitutter efter at have en højere solvens end de påkrævet 8 %. Det skyldes at de ønsker mere ballast til at kunne modstå store tab.

De store pengeinstitutter i Danmark, såsom Nordea, Danske Bank, Sydbank og så videre agerer på et større marked i form af deres volumen. Det gør at de kan sprede deres risici bredere ud end landets mindre pengeinstitutter. Af samme årsag har mindre pengeinstitutter gerne et højere ønske om en god høj solvens.

Lovens krav er som bekendt 8 %, men alle pengeinstitutter skal desuden regne deres eget solvensbehov. De forretninger der drives kan resultere i, at et pengeinstitut har påtaget sig så store risici at deres reelle behov er over de lovpligtige 8 %. Vestjysk Banks udregnede solvens behov er på 10,5 %⁸

⁶ Vestjysk Banks årsrapport 2009

⁷ VestjyskBanks årsrapport 2009

⁸ Vestjysk Banks Risikorapport 2009

Bliver et pengeinstitut presset økonomisk og mindskes deres kapitalgrundlag, kan de på baggrund af lånedokumenter indgået med kunder, opsige disse med kort varsel. Det kan være med til at forbedre solvensen. Det er derfor også i kundernes interesse, at der er tale om et stærkt og stabilt pengeinstitut med en god og høj solvens, da kravet om en før indfrielse af udlån, med ét kan ødelægge økonomien ved flere.

8.2. Basiskapital

Et andet vigtigt nøgletal for de danske pengeinstitutter er basiskapitalen. Basiskapitalen er reguleret i LFV § 128. Bestyrelsen og den øverste ledelse har til opgave at sørge for at pengeinstituttet formår at have den nødvendige basiskapital til at drive forretningen og dække de risici der påtages. Basiskapitalen skal som minimum være på 8 % af de risikovægtede poster, tilsvarende solvenskravet. De risikovægtede poster vender jeg tilbage til senere i opgaven. Derudover skal basiskapitalen som minimum være på 5 millioner euro, hvilket er kaldet minimumskapitalkravet jf. LVF § 124.

Sker der ændringer i basiskapitalen på plus eller minus 1 %, er pengeinstitutterne forpligtet til at indberette et nyt solvensbehov. Vestjysk Bank har en basiskapital på 2,9 mia. Kr.⁹ Falder basiskapitalen, eksempelvis grundet tab på forretninger, med 1% til 2,871 mia. Kr., eller stiger den med 1% til 2,929 mia. Kr., så kræves der en ny indberetning af solvensbehovet til Finanstilsynet. For selv de stærkeste pengeinstitutter skal solvensbehovet som minimum tilsvare solvenskravet på de 8 %.

Det er på det seneste set, at Finanstilsynet har sat et individuelt solvensbehov for specifikke pengeinstitutter. Det kan de gøre, hvis de finder det nødvendigt for at sikre et pengeinstitut har nok kapital. Et eksempel herpå er Århus Lokalbanc, der i 2009, fik stillet et individuelt solvensbehov på 12,6 %, for at kunne blive en del af bankpakke II, skønt deres solvens blot var på 9,3 %. Det betød at Århus Lokalbanc måtte ud at finde yderligere kapital.¹⁰

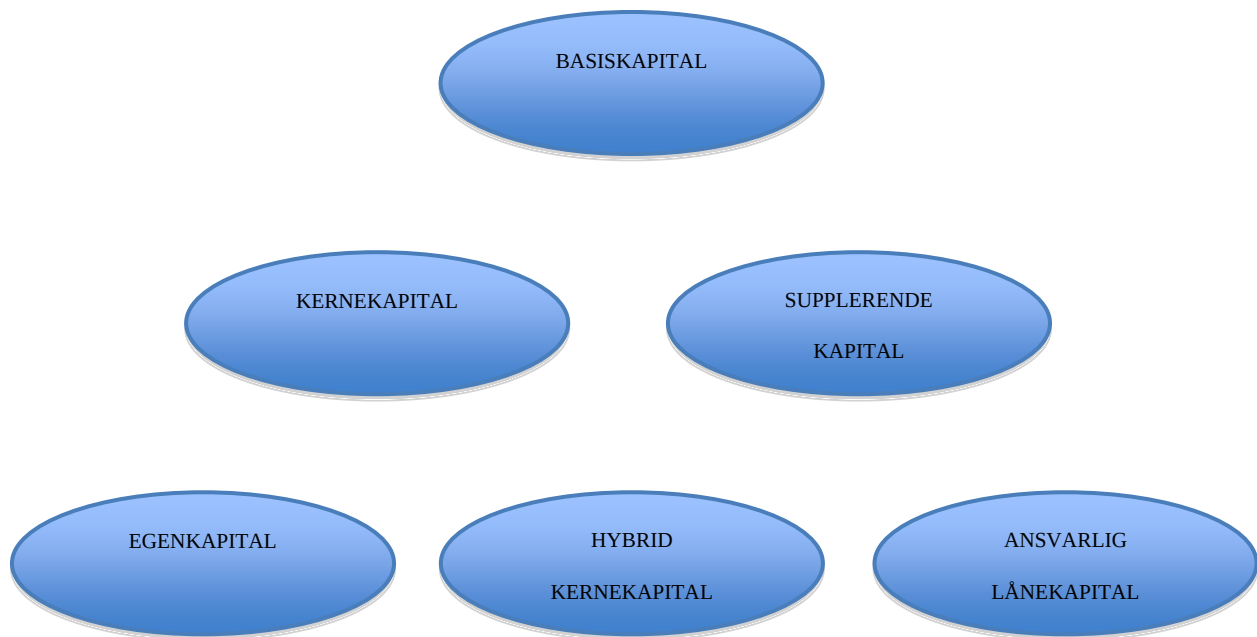
Udregningen af solvensbehovet sker ved at tage det største uflytbare engagement og gange det med 4, for derefter at dividere det med de risikovægtede poster. Et engagement må ikke

⁹ Vestjysk Banks Årsrapport 2009

¹⁰ <http://hinnerup.lokalavisen.dk/kampen-om-formaliteterne-/20091209/artikler/912099962/1009>

udgøre mere end 25 % af den samlede basiskapital. Definitionen på et uflytbart engagement er, at det skal kunne flyttes inden for 30 dage til et andet pengeinstitut uden der er problemer i dette.

Men hvad består basiskapital egentlig af? Det ses i nedenstående figur.¹¹



8.2.1. Kernekapital

Kernekapitalen udgør hoveddelen af basiskapitalen. Den vurderes som den sikreste kapital, hvis man spørger kreditorerne, hvorfor det også er den der er størst risiko ved at investere i. Reglerne om kernekapital er reguleret i LFV § 129.

Kernekapitalen deles op i to dele. Egenkapital og hybridkernekapital. Kernekapitalen består på den vis af aktier, garant- eller andelskapital, reserver, overkurs ved emission, overført over- eller underskud.

Egenkapital er pengeinstitutts kistebund og der hvor årenes overskud opspares og dermed også der, hvor eventuelle underskud finansieres.

¹¹ Lov om Finansiell Virksomhed § 128

Hybridkernekapital er reguleret i LFV § 132. Det er et lån der optages i form af obligationslån der er evigt løbende. De kan tidligst opsiges efter 10 år, hvor pengeinstituttet har mulighed for at indfri til kurs pari. Långiver har ikke mulighed for at opsiges lånet, det er kun pengeinstituttet der har det, af samme årsag kan hybridkernekapital sidestilles med pengeinstituttets egenkapital. Skulle det ske, at et pengeinstituts egenkapital går tabt, så kan pengeinstituttet faktisk dække tabet med hybridkernekapital.

Hybridkernekapital må maksimalt udgøre 15 % af den samlede kernekapital. Den del der ikke medregnes under de 15 % i kernekapital, er i stedet en del af den supplerende kapital.

8.2.2. Supplerende kapital

Som nævnt i afsnittet ovenfor, så medregnes den hybridkernekapital, der er udover de 15 % af kernekapitalen, med i den supplerende kapital.

Supplerende kapital består af ansvarlig lånekapital jf. LFV § 135. Vestjysk Bank, var som mange andre pengeinstitutter, også en del af Bankpakke II. Via Bankpakke II, optog blandt andet Vestjysk Bank lån i hybridkernekapital og som derved indgår i den supplerende kapital.

Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 50 % af basiskapitalen. Sammenlagt med de 15 % i hybridkernekapital, kan gælden udgøre op til 65 % af basiskapitalen.

8.3. Risikovægtede poster

Under de risikovægtede poster ser vi på pengeinstituttets aktiver og derved kan vi se det som den samlede risiko, der er for tab for de aktiviteter der er i pengeinstituttet. Under risikovægtede poster er også garantier, der ikke påvirker balancen. Et eksempel herpå er garantier for realkreditlån, hvilket jeg vender tilbage til i afsnit 10.4.

De forskellige aktiver har individuelle vægte, der opgøres ud fra kreditrisiko, aktierisiko, renterisiko, valutarisiko og operationelrisiko jf. LFV § 142. Alt efter hvilke sikkerheder som pengeinstitutterne har på de forskellige aktiver, vil de påvirke de risikovægtede poster i enten større eller mindre grad. Dette vender jeg tilbage til i afsnit 9.

8.4. Delkonklusion

Lovgivningen omkring et pengeinstitut er omfattende og vi har de seneste år i form af bankkrak, set eksempler på hvorfor.

Der er mange nøgletal og et af de vigtigste er solvens, hvor minimumskravet på 8 % skal sikre pengeinstituttet en stabil kistebund til krisetider. Her ligger VestjyskBank relativt lunt i svinget med en solvens på 14,7 %. Tilførsel af hybridkernekapital i 2009, er hovedårsagen til den store solvensstigning fra 2008-2009.

De andre nøgletal i dette afsnit er VestjyskBanks reserver i form af basiskapital, hybridkernekapital og kernekapital. De risikovægtede poster er alfa omega i dette scenarie, da de omhandler udlån, garantier, obligationer og aktier ud fra forskellige vægte.

9. Kapitaldækningsbekendtgørelsen

Kapitaldækningsbekendtgørelsen supplerer Lov om Finansiell Virksomhed. De vigtige områder er de førnævnte risici. Kreditrisiko, markedsrisici, modparts-, afviklings- og leveringsrisiko og operationelrisiko. Under kapitaldækningsbekendtgørelsen findes også Basel II reglerne.

9.1. Basel

Allerede tilbage i 80'erne arbejdede Baselkomiteen på at formulere nogle kapitalkrav. I 1988 kom derfor de første basel regler, kaldet Basel I. Disse regler havde til hensigt at stille nogle internationale standarder for kapitalkrav til mere end 100 lande.¹²

I 1999 kom det første oplæg til de nye basel II regler. Disse er bygget op omkring 3 søjler¹³ :

Søjle I: Mindstekapitalkravet

Ud fra kreditrisiko, markedsrisiko og operationelrisiko opgøres kapitalkravet, som skal være minimum 8 % af de risikovægtede poster.

Søjle II: Tilsynsprocessen

Alle pengeinstituttets risici afspejles i en samlet kapitalvurdering.

Søjle III: Markedsdisciplin

Omfatter en række oplysningsforpligtelser, som har til hensigt at øge markedsdisciplinen for interessenter, ved at give dem indblik pengeinstitutternes kapitalopgørelse og proceduren herfor.

¹²

[http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Presse.nsf/\(sysPrintViewDefault\)/53FDF6D9952C5AA3C1256F5C005905A3](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Presse.nsf/(sysPrintViewDefault)/53FDF6D9952C5AA3C1256F5C005905A3)

¹³ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>

Basel II reglerne trådte i kraft 1. januar 2007, men med en løbende implementering. Siden januar 2009 har det været gældende for at pengeinstitutter, at de også skal offentliggøre en såkaldt risikorapport.

Fortalere for Basel II, mener at en international standard kan være med til at beskytte det internationale system, i tilfælde af at et pengeinstitut kollapse. Det skal forstås på den måde at Basel II, stiller krav til pengeinstitutternes kapitalstyring, med krav om at sikre, at de har reserve nok til at modstå tab på de risici de påtager sig ved at yde udlån eller eksempelvis investere. Generelt har reglerne betydet, at jo større risiko, pengeinstituttet er udsat for, des større mængde kapital skal der til for at holde sin solvens.¹⁴

Reglerne er med til at sætte fokus på sammenhængen mellem kapital og risiko i et pengeinstitut, hvorfor Basel II reglernes fokus på risikostyring er et ekstremt vigtigt parameter i et pengeinstitut. Reglerne er også med til at øge pengeinstituttets viden om risikoen på flere af deres engagementer, da deres fokus herpå øges i forbindelse med udarbejdelsen af risikorapporten. Denne viden kan bruges på flere måder, eksempelvis kan prissætningen ændres så den passer helt til risikoen ved det pågældende engagement, men det kan eksempelvis også være med til at skabe fokus og eventuelt hjælpe et engagement på vej i nød, tilbage på rette vej.

9.2. Risici

Der mange risici, internt som eksternt, der kan påvirke et pengeinstitut. Nogle af disse kan pengeinstitutterne selv påvirke i ønsket retning, såsom interne forretningsgange, produktudbud, medarbejdere og så videre. Andre risici er upåvirkelige, eksempler herpå er lovgivningen, markedskonkurrencen og mange andre. Alle risici er risici, som et pengeinstitut skal forsøge at gardere sig i mod på bedste vis, således at de kan stå imod, hvis der opstår en kritisk ændring. Det kaldes som nævnt risikostyring.

¹⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Basel_II

Som en del af Basel II, er der flere risici der spiller ind. Det drejer sig om:

Kreditrisiko

Markedsrisiko

Modparts-, afviklings- og leveringsrisiko (likviditetsrisiko)

Operationelrisiko

Derudover opdeler Vestjysk Bank også deres risici i henholdsvis forretningsrisici samt risiko på basiskapitalen (solvensbehovet)¹⁵

9.2.1. Kreditrisiko

Under Basel II er der flere muligheder for hvordan pengeinstitutter skal opgøre deres kapitalkrav. Det skal, jf. Bekendtgørelsen om kapitaldækning, ske ifølge § 8 på en af følgende måder.

- Standardmetoden

- IRB (Den interne rating baserede metode)

Vestjysk Bank, samt hovedparten af små og mellemstore pengeinstitutter benytter standardmetoden, hvorimod Nordea og Danske Bank benytter sig af IRB.

Når denne metode benyttes, skal der ske en opdeling i kategorier. I tabellen nedenfor vises vægte fra standardmetoden.¹⁶

¹⁵ Vestjysk Banks risikorapport 2009

¹⁶ Kapitaldækningsbekendtgørelsen §9.

Tabel 3: Vægte

Stat, region, kommune	0 %
Detailkunder < 1.mio. euro blanco (Kan nedvægtes fra 100 %, hvis de grupperes)	75-100 %
Fast ejendom inden for 80 % belåning	35 %
Fritidshuse inden for 60 % belåning	35 %
Erhvervsejendomme	50 %
Dækkede obligationer	10 %
Særligt dækkede obligationer	10-20 %

Tabellen skal forstås på den måde, at hvis et pengeinstitut udlåner penge til eksempelvis en kommune, så er sandsynligheden for at pengene betales tilbage stor, da risikoen for at det offentlige går konkurs er minimal. Risikoen vurderes derfor som = 0 %. Procentsatserne er sat ud fra risikoen for tab og derfor vurderes detailkunder med blancoudlån, som risikable, hvorfor procentsatsen er 100 %, men dog kan nedsættes til 75 %, i tilfælde af at udlånene kan grupperes. Det vil sige, at der er lighedstegn. Herunder er hovedparten af alle privatkunder samt mindre erhvervskunder. Derfor kan man sige, at jo lavere procentsats, des mere interessant er det for et pengeinstitut at få pant i netop den kategori.

IRB metoden er forklaret i Bekendtgørelse om kapitaldækning § 19-33. Her i fremstår det at Finanstilsynet kan give et pengeinstitut tilladelse til at benytte denne metode frem for standardmetoden, såfremt minimumskravene i forhold til pengeinstitutts systemer til styring af rating af eksponeringer med kreditrisiko er opfyldt.¹⁷

¹⁷ Bekendtgørelse og kapitaldækning samt projekt 6.semester HDFR

Kreditrisikoen er ekstrem vigtig og nok også det vigtigste område i forhold til de andre risici. Det skal forstås på den måde, at det afhænger af kundernes evner og vilje til at betale et lån eller en kredit tilbage. Uden vilje og evne, er risikoen for tab stor, men mest af alt må man sige at viljen er den vigtigste faktor i forbindelse med en kundes tilbagebetaling af gæld.

I Vestjysk Bank er alle kunder tildelt en kunderådgiver og det er denne, der hver dag har den daglige kontakt med kunderne og derved skal kreditvurdere, hver gang der opstår et behov for udlån. Rådgiverne har deres uddannelse, interne forretningsgange samt sunde fornuft at følge, dertil kommer de gængse papirer der ligger til grund for en kreditvurdering, såsom årsopgørelser fra skat, lønsedler, budgetter osv. På eksisterende kunder betyder historikken og kendskab også meget i kreditvurderingen.

Der findes flere grader af bevillingskompetencer og afdelingsdirektøren vil altid have større beføjelser end kunderådgiverne, herefter kommer kreditkontoret og til sidst direktionen og bestyrelsen. Sådan er bevillingskompetencerne fordelt i Vestjysk Bank, men der kan sagtens være flere led i andre pengeinstitutter¹⁸

I Vestjysk Bank er der stor fokus på at kreditrisikoen spredes på flere brancher, engagementsstørrelser, sikkerheder og den geografiske placering. Det skal forstås på den måde, at enkelte brancher ikke må udgøre en uforholdsmæssig stor del af den kreditmæssige risiko. Her ser banken også på historikken og derved tidligere erfaringer med diverse brancher. Af samme årsag revurderes strategien for udviklingen i porteføljefordelingen årligt.

VestjyskBank har en politik om at banken maksimalt ønsker 5 engagementer, der efter fradrag og opgjort i henhold til § 145 i lov om finansiel virksomhed, overstiger 10 % af bankens basiskapital. Loven foreskriver at det maksimalt på være 25 %.¹⁹

Fordelingen af VestjyskBanks udlån fordeler sig med 74 % til erhverv og 26 % til private. Det er en lille ændring i forhold til 2008, hvor 71 % af udlånet var til erhverv og 29 % til private kunder. Der til er der kommet et væsentlig større fokus på nedskrivninger og derved

¹⁸ Vestjysk Banks Risikorapport 2009

¹⁹ VestjyskBank årsrapport 2009

”forventede” tab i pengeinstitutterne, og ser vi i regnskabet for Vestjysk Bank, så ses der en stigning fra 197 mio. I 2008 til 452 mio. I 2009, det svarer til en stigning på hele 129 %. Ifølge årsrapporten 2009, er de klart største nedskrivninger på erhvervsdelen, hvorfor det også beviser at det er risikabelt for VestjyskBank at have så stor en del af deres udlån til erhverv, da risikoen er stor på dette felt. Dette vender jeg tilbage til i afsnit 11.

9.2.2. Markedsrisiko

Markedsrisiko er en del af bankens kernevirkksomhed med stor betydning for den samlede indtjening, det er derfor ekstremt vigtigt, at der ofte er opfølgning og kontrol på dette område. Definitionen for markedsrisiko, er risikoen for tab som følge af, at markedsværdien for bankens aktiver eller passiver ændrer sig som følge af ændringer i markedsforholdene. I VestjyskBank er der medarbejdere der varetager deres beholdning af aktier, obligationer og andre finansielle instrumenter. Det er bestyrelsen der sætter rammerne for den samlede markedsrisiko, disse rammer gives til direktionen, der igen giver dem videre til både vicedirektøren der har ansvaret for risikostyring og de gives også til investeringsdirektøren.²⁰

Kontrollen af, de af bestyrelsen, fastlagte politikker og instrukser er placeret i økonomiafdelingen, der varetager den daglige opfølgning på politikker og instrukser, priskontrol i forhold til markedspriser med værdipapirer og så videre. De vurderer ligeledes mulige risici i forbindelse med bankens handel med værdipapirer og finansielle instrumenter, samt laver en vurdering af risici ved nye produkter behæftet med markedsrisici.²¹ Herunder findes også rente-, valuta og aktierisiko, der påvirkes af de forskellige markedsbevægelser.

VestjyskBank beholdning består stort set udelukkende af aktier i andre virksomheder, hvor banken har et strategisk og længerevarende samarbejde med og derved kender rigtig godt.

9.2.3. Modparts-, afviklings- og leveringsrisiko (Likviditetsrisiko)

Et pengeinstituts væsentligste opgave er at tage i mod indlån fra kunder og så låne penge ud til andre kunder. For at dette er muligt, er det pålagt et pengeinstitut at have en forsvarlig likviditet. Risikoen skal ses i det lys, at et pengeinstitut kan risikere ikke at have nok likviditet

²⁰ VestjyskBanks årsrapport 2009

²¹ VestjyskBanks årsrapport 2009

til at honorere det behov, der måtte opstå i form af deres betalingsforpligtigelser. Reglerne herom er beskrevet i Lov om Finansiell virksomhed § 152. Med forsvarlig likviditet skal det forstås, at et pengeinstitut til enhver tid skal kunne modstå situationer med likviditetsmangel. De seneste par år har vi set finanskrisen som et glimrende eksempel på, at et pengeinstitut skal have en god kistebund til svære tider. Roskilde Bank og seneste Amagerbanken, har været eksempler på, hvor kistebunden ikke har været dyb nok, hvilket gjorde at de måtte lade livet.

Jf. § 152 som er nævnt ovenfor, så skal likviditeten som minimum udgøre 15 % af de forpligtigelser, som pengeinstituttet skal betale på anfordring eller med en varsel på kortere end en måned samt 10 % af pengeinstituttets samlede gælds og garantiforpligtigelser fraregnet de efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Når vi snakker likviditet, så er der tale om kassebeholdningen, sikre og likvide anfordringstilgodehavender samt beholdning af sikre og let omsættelige ubelånte værdipapirer.

I pengeinstitutternes regnskaber, er der stor fokus på om der er indlånsunderskud eller overskud. I VestjyskBank var der i 2009 et stort indlånsunderskud på 6,1 mia.kr. I forhold til 2008 er det 2 mia. Kr. mindre, men stadig for højt. Derfor ønskes dette ikke øget ifølge årsrapporten 2009 og derfor er det meget vigtigt for VestjyskBank at få mere indlån, hver gang de øger udlånet. En større balance imellem ind og udlån i banken vil være med til at reducere risiciene.²² Banken ønsker som minimum en likviditetsoverdækning på 50 % i forhold til lovens krav. dette vender jeg tilbage til i afsnit 11.1.

For at forbedre likviditeten fik VestjyskBank i 2009 tilført 1.439 mio. Kr. I form af hybrid kerne kapital via bankpakke II. Det var for at sikre likviditeten, således at banken i dag fremstår mere solid og robust end tidligere. Alt dette har været en del af bankens ønske om en konsolidering i 2009.²³

²² Lov om finansiell virksomhed

²³ VestjyskBanks årsrapport 2009.

9.2.4. Operationelrisiko

De operationelle risici drejer sig om interne og eksterne forhold. Det kan være fejl i forretningsgange og procedurer, menneskelige eller systemmæssige fejl samt eksterne forhold.

Disse risici er svære at forudse, men VestjyskBank, har forsøgt at komme det i forkøbet, ved at udarbejde arbejdsgange, med fokus på at mindske disse risici og de omkostninger det vil medføre. Der er også udarbejdet nødplaner for IT, i til fælde af at det skulle bryde sammen og derved begrænse tab i den forbindelse. Risikostyringsafdelingen varetager og koordinerede operationelle risici.²⁴

9.2.5. Forretningsrisici

En vigtig del i et pengeinstitut er at have et godt omdømme. Skades et omdømme, kan det påvirke indtjeningen væsentlig. Derfor har VestjyskBank også fokus på forretningsrisici, der skal være med til at sikre gode relationer til alle bankens interessenter, såsom aktionærer, kunder, leverandører, medarbejdere og det lokale samfund. Der er en sammenhæng i mellem forretningsrisici og bankens tidligere nævnte værdier, da disse er med til at sikre at banken bevarer sit omdømme.

Derudover har VestjyskBank en fast procedure for indførelse af nye produkter, så der ikke er fejl og mangler. Som andre, har VestjyskBank også en compliance funktion, der er med til at sikre arbejdsgange på selv de mindste ting inden for centrale områder af den finansielle lovgivning.²⁵

9.2.6. Risiko på basiskapital

Risikoen her i skal ses som, at banken ikke kan fortsætte hvis tabene bliver for store og derved påvirker likviditeten i VestjyskBank. For at sikre sig på bedste vis, har banken lavet et internt mål der betyder at solvensen skal være på minimum 12 %, dog minimum det opgjorte solvensbehov + 2 %. Ledelsen har udregnet solvensbehovet til at være 10,5 %, hvorfor den reelle solvens med udgangen af 2009 på 14,7 %, fint lever op til bankens mål. Den

²⁴ VestjyskBanks risikorapport 2009

²⁵ VestjyskBanks årsrapport 2009.

nødvendige basiskapitalen er opgjort til 2,9 mia. Kr., hvor den reelle basiskapital er 4,1 mia. Kr. Banken lever derfor op til kravene, samt til deres eget ønske om en sikkerhedsbuffer.

9.3. Delkonklusion

De retlige rammer for et pengeinstitut er ekstremt vigtige at leve op til samt at have fast fokus på. Der er mange risici der kan påvirke et pengeinstitut i negativ retning og vi har gennem de seneste år set flere og flere eksempler på banker der er endt i Finansiell Stabilitet.

VestjyskBank, bør have stor fokus på at mindske den skæve fordeling i mellem udlån til privat og erhverv. Stigningen i nedskrivningerne skyldes netop primært erhvervsengagementerne. På sigt vil en sådan ændring mindske bankens tab.

Kort og godt, er det en livsnerve for alle pengeinstitutter, at bevare tæt fokus på interne og eksterne risici, og derved minimere risiciene, da disse kan rive tæppet væk under mange, hvis bare der bliver rykket hårdt nok.

10. Prioritetslån kontra kreditforeningslån

Når man køber fast ejendom, er der flere måder at finansiere købet på. Alle danske pengeinstitutter der yder boligrådgivning tilbyder den ”klassiske model”, hvor de første 80 % af ejendommens pris finansieres via et kreditforeningslån og resten finansieres af enten kundernes egne penge eller også af et boliglån i banken, men flere pengeinstitutter tilbyder også deres kunder de såkaldte prioritetslån. Jeg vil i nedenstående beskrive de to produkter.

10.1. Prioritetslån

Prioritetslån er et lån der udbydes i et pengeinstitut. Det er dog ikke alle pengeinstitutter der udbyder produktet. Lånet udbydes i forbindelse med at kunder ønsker lån i fast ejendom, hvori pengeinstituttet tager pant som sikkerhed.

Rent praktisk fungerer lånet reelt som en kassekredit, forstået på den måde at kunderne kun betaler renter af det beløb de rent faktisk skylder i pengeinstituttet. Det gør prioritetslånet til en fleksibel løsning for mange kunder.

Kunderne kan låne op til 80 % af en ejendoms vurdering og det er pengeinstituttet der sørger for vurderingen af boligen. Løbetiden på et prioritetslån kan være op til 30 år og det er også muligt at få afdragsfrihed på lånet.

Fastsættelsen af renten varierer fra situation til situation, forstået på den måde at renten fastsættes af pengeinstituttet ud fra Nationalbankens diskonto, hvortil der skal tilføjes et tillæg. Dertil kommer at pengeinstituttet med hver enkelte kunde forhandler om den endelige rente. Den endelige rente afhænger af kunden, dennes økonomi samt hvor stor en sikkerhed pengeinstituttet kan få i forbindelse med lånet.

Renten er variabel og vil være den samme på både indlån og udlån. Det skal forstås på den vis, at kunden får en indlånskonto samt en udlånskonto med den samme rente. Derved kan kunden hæve op til maksimummet på kreditten og i stedet indsætte det på indlånskontoen sammen med alle løbende indtægter. Kunden betaler derved kun rente af den difference der er mellem indlån og udlånskontoen.

Det er ofte de bedre økonomisk stillede kunder der får tilbudt prioritetslån og det er typisk til ældre, der ønsker at nedspare i deres ejendom eller til billån, køb af feriebolig, forældre køb, eller ønske om mere og bedre indlån.

10.1. 1. Risiko ved prioritetslån

Indtjeningen ved et prioritetslån består af et oprettelsesgebyr samt rentemarginalen i forhold til kundens pris og den pris pengeinstituttet betaler.

Som ved så meget andet betyder det at der er stor indtjeningsmulighed også, at der er stor risiko for pengeinstituttet i forbindelse med udstedelse af prioritetslån.

I tilfælde af at en kunde går konkurs eller misligholder sit prioritetslån, så er der kun pengeinstituttet til at dække det endelige tab. Risikoen er derved stor. Som nævnt ovenfor så ydes lånet som udgangspunkt til kapitalstærke kunder, der har et stort rådighedsbeløb, der ikke skal låne op til 80%, har en god egenkapital eller lignende. På den vis mindsker pengeinstituttet muligheden for tab. Det vil være langt mere risikabelt for dem at tilbyde prioritetslån til samtlige kunder, der ønsker at finansiere eksempelvis et førstegangshuskøb.

10.1.2. Prioritetslåns belastning af balancen

En yderligere årsag til, at samtlige bolighandler med fast ejendom ikke bliver finansieret med et prioritetslån er at, hvert lån stiller store krav til pengeinstituttets balance. Da der ikke er et realkreditinstitut til at klare finansieringen af de 80%, er det kun det enkelte pengeinstitut der er ansvarlig for fremskaffelse af den nødvendige kapital. Jo mere udlån via eksempelvis prioritetslån et pengeinstitut har, des mere kapital skal der fremskaffes. Solvensen bliver derved også påvirket, når der lånes ud via prioritetslån, hvilket ofte kan være betydelig store summer sammenlignet med andre udlån til privatkunder.

10.2. Rentabilitet ved prioritetslån

Indtjeningen på et prioritetslån regnes på anden vis end ved et kreditforeningslån. For at finde indtjeningen, vil jeg opstille nogle eksempler med udgangspunkt i formelen for basiskapitalforrentning.

Ud fra denne formel kan man udlede hvor effektiv et pengeinstitut er til at forrente sin basiskapital ved udlån. Jeg vil i det følgende lave 3 eksempler på udregning af

basiskapitalforbruget og derved se på om forbruget overstiger indtjeningen, for at se om et udlån vil kunne betale sig, hvis man skal sammenligne med omkostningerne heraf i form af basiskapitalforbrug. Jeg vil regne på følgende tre eksempler:

- Påvirkning af basiskapitalforrentningen ved udlån med pant i fast ejendom?
- Påvirkning af basiskapitalforrentningen ved udlån uden sikkerhed?
- Påvirkning af basiskapitalforrentningen ved et ændret rentetillæg?

Ud fra disse tre eksempler, kan vi se betydningen af de vægte fra tabel 3, der påvirker basiskapitalforrentningen.

Basiskapitalforrentningen finder vi ved at sætte indtjeningen i forhold til basiskapitalforbruget, det betyder, at vi finder ud af hvor højt et basiskapitalforbrug vi har, ved en given indtjening hvoraf basiskapitalforrentningen udledes.²⁶

Basiskapitalforrentning = Indtjening / Basiskapitalforbrug

I alle tre tænkte eksempler²⁷, sættes udlånet til 1.000.000 kr. For at gøre det lettere overskueligt. Udlånsrenten fra Nationalbanken sættes til 1,30 %.²⁸ Solvensmålet har jeg valgt at sætte til 12 %, ud fra VestjyskBanks regnskab.

- 1. eksempel: Påvirkning af basiskapitalforrentningen ved udlån med pant i fast ejendom?

I dette eksempel har jeg sat rentesatsen til 3,31 %, da der er tale om noget af det sikreste udlån til privatkunder, hvorfor jeg har valgt den laveste rente i dette eksempel. Når udlånsrenten til

²⁶ Projekt 6. Semester. HDFR

²⁷ Bilag 1

²⁸ www.nationalbanken.dk

Nationalbanken er trukket fra, så giver det et rentetillæg på 2,01 %. Indtjeningen viser i bilaget 20.100 kr. Med et basiskapitalforbrug på 42.000 kr. Altså giver det en samlet basiskapitalforrentning på 47,85 %. Basiskapitalforbruget er mere end det dobbelte af indtjeningen, hvilket ikke er optimalt.

➤ 2. eksempel: Påvirkning af basiskapitalforrentningen ved udlån uden sikkerhed?

I eksempel 2, har jeg sat rentesatsen noget højere, det skyldes at der er tale om et blanco udlån, hvorfor prisen som udgangspunkt altid vil være højere i disse situationer. Rentesatsen er derfor 4,5 %. Fratrullet Nationalbankens udlånsrente på 1,3 %, så giver det et rentetillæg på 3,2 %. Indtjeningen bliver dermed 32.000 kr. Og basiskapitalforbruget er 120.000 kr. Samlet set bliver basiskapitalforrentningen 26,66 %. Hvilket er endnu værre end i eksempel 1 og derfor ikke hensigtsmæssigt.

Når der er tale om blancolån kan vægten nedsættes, såfremt lånene kan grupperes. Er det tilfældet, så vil vægten være 75 % og det vil give nogle lidt andre tal. I så fælde vil indtjeningen vil være det samme, imens basiskapitalforbruget vil være 90.000 kr. Og basiskapitalforrentningen 35,55 %, men stadig vil basiskapitalforbruget være for højt i forhold til indtjeningen. Med så store vægte og højere priser, ser man tydeligt at basiskapitalforbruget ved så store udlån, bliver alt for stort og derved at basiskapitalforrentningen bliver meget lille.

➤ 3. eksempel: Påvirkning af basiskapitalforrentningen ved et ændret rentetillæg?

I sidste eksempel har jeg valgt at sige at renterne er steget, hvorfor rentetillægget er noget højere. Renten hedder nu 6 %, hvilket giver et rentetillæg på 4,7 %. Her ser vi at indtjeningen bliver 47.000 kr. Imens basiskapitalforbruget nu bliver mindre end indtjeningen på 42.000 kr. Det giver en basiskapitalforrentning på 111,9 %. Hvilket er naturligt, da det højere rentetillæg naturligvis vil give en højere indtjening. Jo mere sikkerhed, des bedre forrentes basiskapitalen.

I ovenstående valgte jeg at sætte solvensen ud fra VestjyskBanks solvensmål på 12 %, som de oplyser i deres regnskab. Men jeg kunne også vælge at sætte den til den solvens de reelt har ultimo 2009 på 14,7 %. Det vil have den effekt at basiskapitalforbruget stiger, jo højere

solvensen er og dermed bliver basiskapitalforrentningen dårligere, det ses i alle tre tilfælde i bilag 1.

10.3. Delkonklusion prioritetslån

Når VestjyskBank tilbyder deres kunder prioritetslån, viser ovenstående beregninger tydeligt, at det er vigtigt for dem at få så stor en sikkerhed som overhovedet mulig. Specielt store udlån på blanco basis, påvirker deres basiskapitalforrentning i den forkerte retning. Banken skal også være opmærksomme på den rente de tilbyder kunderne, således at rentetillægget bliver så højt som muligt, på den vis sikre de sig, at basiskapitalforrentningen bliver så høj som muligt og at indtjeningen overstiger basiskapitalforbruget. Det er dog også væsentlig for dem ikke at sætte rente for høj, da de så ikke vil kunne være konkurrencedygtige på markedet.

10.4. Realkreditlån²⁹

Realkredit er et finansieringssystem for lån, der optages med sikkerhed i fast ejendom, og midlerne fremskaffes ved at sælge obligationer på det nationale/internationale kapitalmarked.

Kreditforeningslån er en fællesbetegnelse for de lån som udbydes hos de danske kreditforeninger. De danske kreditforeninger differencer sig ikke væsentligt fra hinanden, idet de generelt udbyder de samme produkter til næsten samme pris. Derfor vælger kunderne ofte den kreditforening, som deres bank samarbejder med. VestjyskBank samarbejder med Totalkredit, som er en af Danmarks største kreditforeninger. I næste afsnit vil jeg gå mere i dybden med Totalkredit.

10.4.1. Totalkredit

Totalkredit blev skabt i 1990 ved at banker, sparekasser og andelskasser, der ellers var og stadig er konkurrenter, gik sammen for at sikre deres kunder adgang til realkreditlån via deres lokale rådgiver. I dag tilbyder omkring 100 pengeinstitutter Totalkredits lån, og udviklingen øger behovet for rådgivning, idet der stadig kommer flere og flere produkter. Dermed er boligfinansieringen blevet en stor del af kundernes samlede økonomi, og det er en stor fordel

²⁹Opgave 6.semester HDFR

at kundernes normale rådgiver kan rådgive om både den private økonomi samt valg af kreditforeningslån.

Et Totalkreditlån ydes mod pant i boligen, og kan belånes med op til 80 % af Totalkredits vurdering af boligen. Totalkredit har en bred vifte af produkter, som spænder fra fastforrentede lån, variable lån og lån med renteloft. Lånene kan samtidig være med eller uden afdragsfrihed samt have en løbetid på op til 30 år. Ved at udbyde så mange forskellige produkter imødekommer Totalkredit de fleste kunders ønsker, men det betyder også kunderådgiverne skal levere god rådgivning for at kunderne vælger det rigtige produkt. kunderne finder sammen med kunderådgiveren ud af hvilken lånetype, der er bedst for dem med de forudsætninger som måtte være til stede.

10.4.2. Samarbejde mellem pengeinstitut og Totalkredit

Samarbejdet mellem VestjyskBank og Totalkredit er som sagt baseret på kreditvurderingen af kunderne ude i den enkelte filial. Finder banken kundernes økonomi egnet til at låne hos Totalkredit skal banken stille en garanti på hele lånebeløbet til Totalkredit indtil sagen afsluttes og godkendes af Totalkredit. Derfra hæfter banken for 25 % af lånet. Det hedder modregningsret, da Totalkredit modregner eventuelle tab i kommende provision til banken. Her er det vigtigt at understrege at banken ikke hæfter solidarisk med Totalkredit, men hæfter for de første 25 % af gælden såfremt der sker et tab. Se tabel 4 nedenfor. På den måde sikrer Totalkredit at banken foretager ordentlige kreditvurderinger af kunderne, idet banken er de første der mister penge hvis lånet misligholdes.

Tabel 4: Eks. Totalkreditlån på 1.000.000 kr.

Belåningsværdi	Kr.	Hæftelse
60-80 %	750.000 – 1.000.000	Pengeinstituttet (modregningsretten)
0-60 %	0-750.000	Totalkredit

Eksemplet illustrerer at lånet på 1.000.000 kr. har en belåningsværdi på 80 % og at banken hæfter for belåningsværdien fra 60 % - 80 %. Ved belåning på 60 % hæfter banken ikke for noget.

Banken belønnes af Totalkredit via garantigebyr, modregningsprovision og kurtage. Samarbejdet mellem banken og Totalkredit betyder også, at banken ikke belastes på balancen ved lån, idet garantierne og modregningsretten er off balance. Dette kommer vi ind på i afsnit 10.4.4.

10.4.3. Risiko ved Totalkreditlån

Modregningsretten er derved risikoen for banken ved at kunden har et Totalkreditlån, da banken maksimalt hæfter for de 25 %. Som ved alt andet udlån, så er risikoen størst når der er lav konjunktur.

En opadgående konjunktur betyder færre tvangsauktioner, da arbejdsløsheden falder og boligpriserne stiger, hvilket skaber friværdi. Omvendt betyder en nedadgående konjunktur, at der forekommer stigende antal tvangsauktioner, da arbejdsløsheden er stigende og boligpriserne stagnerer eller falder.

10.4.4. Totalkredit belastning

Garantier belaster ikke pengeinstitutternes balance, men den garanti, som pengeinstitutterne stiller overfor Totalkredit påvirker til gengæld de risikovægtede poster. Garantien som der stilles, løber ikke så længe og forsvinder når boligsagen er på plads overfor Totalkredit. Derved belaster den kun i en relativ kort periode de risikovægtede poster.³⁰

10.5. Rentabilitet ved Totalkreditlån

Der er en fast aftale mellem Totalkredit og pengeinstitutterne når det kommer til pengeinstitutternes indtjening på kreditforeningslån. Når kreditforeningslånet oprettes, har pengeinstituttet mulighed for selv at bestemme hvilke gebyrer de ønsker til sig selv. Gebyrerne kan variere meget og geografien kan også have betydning for udfaldet.³¹ Udover

³⁰ Lars Lyse Jørgensen, Boligchef i Sparekassen Kronjylland.

³¹ Lars Lyse Jørgensen, Boligchef i Sparekassen Kronjylland

gebyrerne tjener pengeinstituttet også det, der kaldes modregningsprovision, hvilket beregnes på følgende måde:

55 % af lånets bidragssats p.a. og beregnes af lånets til enhver tid værende restgæld³²

Bidragssatsen på det specifikke lån, skal altså ganges med 55 % for at finde provisionssatsen p.a., hvilken der efterfølgende skal ganges med lånets restgæld for at finde pengeinstituttets indtjening.

Bidragssatserne på et realkreditlån afhænger af hvilken type lån, der er tale om. Jeg har skitseret de forskellige bidragssatser i nedenstående tabel.³³

Tabel 5: Totalkredits bidragssatser

Belåningsprocent i ejendommen	Bidragssats
0-40 %	0,30 %
40-80 %	0,70 %
Fuld belåning	0,50 %

Årsagen til at der ved fuldbelåning kun er en bidragssats på 0,50 %, findes ud fra følgende beregning: $0,30 \% + 0,70 \% / 2 = 0,50 \%$.

Bidragssatsen på de 0,50 %, vil Nykredit som ejer Totalkredit gerne have sat op til 0,60 %, således de får en større indtjening til de stigende kapitalkrav der ikke bare stilles til pengeinstitutter, men også til realkreditinstitutter. Efter købet af Totalkredit, har konkurrencenævnet på nuværende tidspunkt nægtet Nykredit denne stigning i bidragssatsen, da de mener at kunderne ved Totalkredit på den vis snydes i forhold til den aftale de gik ind

³² Charlotte Lind, boligkonsulent ved Danske Andelskassers Bank A/S.

³³ www.totalkredit.dk

til.³⁴ Det vil også være i pengeinstitutternes interesse med stigningen i bidragssatsen, da det vil betyde en større indtjening i modregningsprovisionen. Dette kan ses i udregningerne nedenfor:

1. eksempel. Afdragsfrit Totalkreditlån 1.000.000 kr. med fuldbelåning:

Modregningsprovision: $55 \% \times 0,5 \% \times 1.000.000 = 2.750$ kr. p.a.

Havde bidragssatsen været 0,60 % i stedet, så ville samme udregning se således ud:

Modregningsprovision: $55 \% \times 0,6 \% \times 1.000.000 = 3.300$ kr. p.a.

Begge udregninger er ved et afdragsfrit Totalkreditlån, havde lånet i stedet for været med afdrag, så ville indtjeningen, falde for hvert år der går, da restgælden naturligvis vil falde. Bidragssatsen er altså vigtig i forhold til hvor meget pengeinstituttet tjener på Totalkreditlånet.

10.6. Delkonklusion

Når VestjyskBank samarbejder med Totalkredit, tjener de altså både penge i forbindelse med oprettelsen, men også løbende i form af modregningsretten. Den størst mulige indtjening for banken, er et lån med fuldbelåning samt afdragsfrihed, da bidragssatsen er 0,50 % og der regnes ud fra den højest mulige restgæld, så længe der er afdragsfrihed på lånet. Når der er indtjening, så er der også en risiko og den er der i form af modregningsretten på 25 % af tabet. Når Totalkreditlånet ikke påvirker bankens balance, men kun de risikovægtede poster, så kan banken altså tilbyde Totalkreditlån uden at skulle skaffe likviditet til den form for forretning.

10.7. Samlet delkonklusion

Efter at have kigget på indtjeningen ved både prioritetslån samt Totalkreditlån, kan vi se at indtjeningen er størst ved et prioritetslån. Det betyder også at risikoen er større. VestjyskBank skal derfor selv dække hele tabet, hvis et prioritetslån bliver misligholdt af en kunde, hvorimod de slipper med et tab på 25 % hvis et Totalkreditlån misligholdes.

³⁴ <http://www.e-pages.dk/politiken/46369/9>

Samtidig belaster et prioritetslån også balancen med hele udlånet, hvorimod et Totalkreditlån kun belaster de risikovægtede poster i den periode garantien overfor Totalkredit løber. Dette kommer vi blandt andet ind på i regnskabsanalysen.

11. Regnskabsanalyse

Jeg vil i dette afsnit gå i dybden med VestjyskBanks økonomiske nøgletal via en regnskabsanalyse. For at sætte tallene i perspektiv, vil jeg sammenligne, de nøgletal jeg finder relevant for at danne et overblik, med to andre pengeinstitutter der også er en del af Finanstilsynets gruppe 2. Nemlig Ringkjøbing Landbobank og Spar Nord.

I analysen vil jeg fokusere på følgende:

- Likviditetsoverdækning
- Funding og udlånssammensætning
- Rentabilitet
- ICGR
- Solvens
- WACC

11.1. Likviditet

I afsnit 8 har jeg beskrevet lovgivningen indenfor likviditet. Jeg vil derfor i dette afsnit gå mere i detaljerne med VestjyskBanks likviditet og se på balancen imellem ind og udlån.

11.1.1. Tilsynsdiamanten³⁵

Finanskrisen har skabt øget fokus på pengeinstitutterne generelt, men særligt på deres kistebunde og likviditet. Overvågningen er derfor intensiveret og kravene blevet skrappe. Det ses i form af tilsynsdiamanten der er blevet introduceret for pengeinstitutterne i

³⁵ www.finanstilsynet.dk

slutningen af 2010. Tilsynsdiamanten har 5 grænseværdier, der skal være infaset inden udgangen af 2012, de har derfor ikke indflydelse på VestjyskBanks regnskab for 2009.

For at sikre at alle pengeinstitutter har løbende fokus på likviditeten, skal de lave månedlige indberetninger til finanstilsynet og samtidig lave stresstests.³⁶ Disse stresstest er allerede gældende før tilsynsdiamanten skal være fuldt indfaset ved alle pengeinstitutter. Stresstest går ud på at udsætte bankens regnskabstal for en række negative begivenheder, for derved at se hvorledes banken reagere i det givne scenarium.³⁷

Stresstestene indgår i udregningen af solvensbehovet, da banken som minimum skal kunne holde en kapital, der kan dække det resultat, som et pågældende scenarium viser.

Tilsynsdiamantens 5 grænseværdier er:

- Summen af store engagementer (under 125 % af basiskapitalen)
- Udlånsvækst (Mindre end 20 % om året)
- Ejendomseksponering (Mindre end 25% af det samlede udlån)
- Stabil funding (Udlån/arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid på under et år) Grænseværdi <1.
- Likviditetsoverdækning (Større end 50 %)

Grænseværdierne er fastsat, for at sikre, at pengeinstitutterne ikke påtager sig overdrevne risici, men samtidig skal det være muligt for veldrevne pengeinstitutter at fortsætte med at drive deres virksomhed og øge forretningen.³⁸

11.1.2. Likviditetsoverdækning

Når man skal beregne et pengeinstituts overskydende likviditet i forhold til det tidligere nævnte lovkrav på 10 % af gælds og garantiforpligtigelser et pengeinstitut har, fraregnet

³⁶ Rapport fra Nationalbanken om Finansiell Stabilitet s. 54

³⁷ VestjyskBanks årsrapport 2009

³⁸ <http://finanstilsynet.dk/da/temaer/strategi-2011/tilsynsdiamanten.aspx>

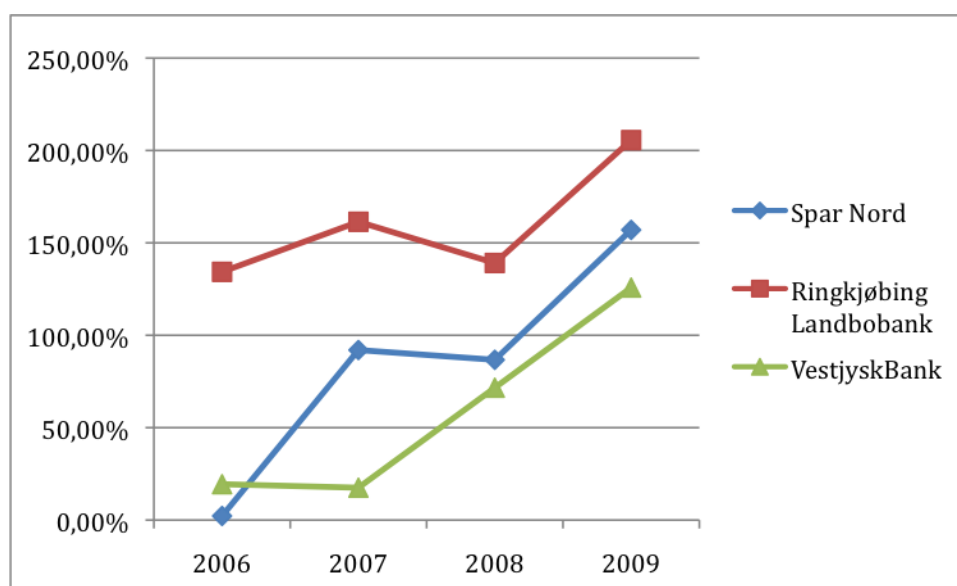
efterstillet kapitalindskud, som medregnes ved udregning af basiskapitalen, kan man bruge følgende formel:

Overskydende likviditet efter opfyldelse af lovkrav / 10 % lovkravet.

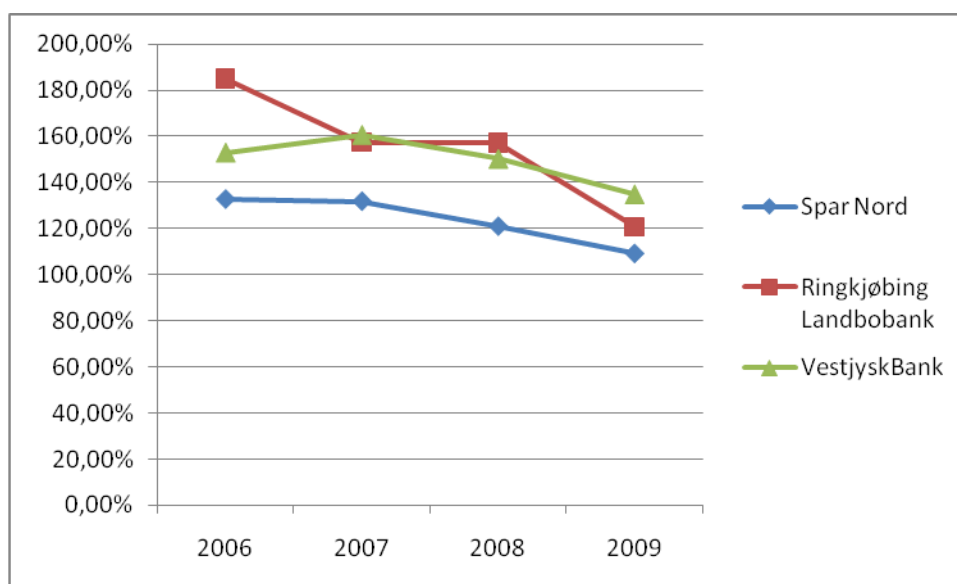
Den mindste ændring i et pengeinstituts indlån eller udlån, vil betyde en ændring i den overskydende likviditet. Pengeinstitutterne har derfor ønske om at opretholde en så høj likviditetsoverdækning, som overhovedet muligt. VestjyskBank er et eksempel herpå, ifølge årsrapporten ønsker banken en likviditetsoverdækning på minimum lovens krav, imens de reelt har en overdækning på 125,8 %.

I grafen nedenfor ses en sammenligning af likviditetsoverdækning med Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank.

Graf 1: Likviditetsoverdækning³⁹



³⁹ Årsrapporter VestjyskBank, Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank

Graf 2: Udlån plus nedskrivninger i forhold til indlån.⁴⁰

Ser vi på graferne og VestjyskBanks indlån og udlån de seneste 4 år. Så ses det at de tre bankers udlån inkl. nedskrivninger i forhold til deres indlån, toppede i 2006 og 2007, lige før finanskrisen indtraf og raserede verdens økonomien. Spar Nord og Ringkjøbing Landobank har det højeste tal i 2006, hvorimod Vestjysk Bank højeste kommer i 2007. Siden henholdsvis 2006 og 2007, har de tre banker altså mindsket deres indlånsunderskud. Med finanskrisens indtog, ændrede markedet sig og de danske pengeinstitutter fik mere fokus på ro og stabilitet, forstået på den måde, at det i de seneste par år har handlet mere om at konsolidere sig frem for at vækste. Af samme årsag, har flere pengeinstitutter også tilbudt kunder højrente produkter for selv at fremskaffe den nødvendige kapital, for at kunne tilbyde udlån til andre kunder. Dette skal også ses i kølvandet af, at krisen samtidig gav meget uro på markedet og at det derved blev dyrere for pengeinstitutterne at funde sig via lån ved andre institutter eller ved udstedelse af obligationer.

⁴⁰ Årsrapporter VestjyskBank, Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank

Ser vi specifikt på VestjyskBank, så er det præcis de samme tendenser der går igen. Banken havde det højeste udlån plus nedskrivninger i forhold til indlån i 2007, før krisen og det skyldes at der på daværende tidspunkt var stor fokus på vækst og at alt ”bare gik der ud af”, så at sige. Ser vi på likviditetsoverdækningen, så er denne steget voldsomt siden 2006. En stigning på 106,4 %. Hvilket også kendetegner perioden for de andre 2 pengeinstitutter. For Spar Nords vedkommende, var de helt nede på en overdækning på 2,2 % i 2006 og topper i 2009, perioden med 157 %, altså en kæmpe stigning for deres vedkommende. Ringkjøbing Landbobank har gennem hele perioden lagt stabilt og faktisk ret flot med en likviditetsoverdækning på langt over 100 % for at toppe i 2009 med en overdækning på 205,6 %.

Graferne er dermed et bevis på den øgede fokus på indlån og kapital, der kendetegner markedet i dag.

I 2008 var VestjyskBanks udlån på 24 mia. Dette faldt med 190 mio. Til 23,8 mia. I 2009. I den samme periode er indlånet steget med 195 mio. Hvilket lever op til bankens egne forventninger om at have uændret udlån. Ifølge regnskabet 2009, er indlånsunderskuddet på 6,1 mia., hvilket er en forbedring i 2009 på 2 mia. Det må siges at være gået i den rigtige retning, men banken bør fortsat have stor fokus på at forbedre indlånsunderskuddet, for at kunne have en større ballast ved uforudsete hændelser og for at slippe for den dyre løsning med at skulle funde sig på et dyrere marked end for få år siden.

Da VestjyskBank har indlånsunderskud, har de et behov for anden finansiering. I næste afsnit vil jeg se på VestjyskBanks nuværende funding.

11.2. VestjyskBanks funding 2009

Forrige afsnit fortæller os at VestjyskBank har et behov for at fremskaffe kapital udefra for at kunne opfylde kundernes behov, samt lovgivers krav om at have tilstrækkelig kapital.

Jeg vil derfor i dette afsnit se på hvorledes VestjyskBank har sammensat deres funding i 2009. I tabellen nedenfor ses hvorledes den er sammensat ultimo 2009.

Tabel 5: VestjyskBanks funding i 2009⁴¹

Gæld / funding	Beløb i Tkr.	I procent
Gæld hos andre institutter og centralbanker	3.608.321	12 %
Indlån og anden gæld	17.799.809	59,2 %
Indlån i puljeordninger	835.012	2,7 %
Udstedte Obligationer	5.079.836	19,9 %
Egenkapital	2.129.853	7 %
Andre passiver	639.268	2,2 %
I alt	30.092.099	100 %

Det ses i ovenstående tabel at VestjyskBanks klart største fundingskilde er eget indlån. 59,2 % af den samlede funding stammer fra indlån, hvilket er en pæn stigning på 8 % i forhold til fundingen i 2008.

Man skal dog også se på, hvad løbetiden er, på sammensætningen af det indlån der er til rådighed. 10.776.230.000 kr. Er placeret i almindelig indlån på anfordring, det svarer til 60,5 % af det samlede indlån og betyder at det er en usikker form for funding, da kunderne i princippet kan komme ind i en filial og hæve hele beløbet i morgen. Det vurderes umiddelbart ikke som realistisk, men eksempelvis Northern Rock oplevede meget lange køer, hvor kunderne ønskede at hæve alle deres penge i frygt for et krak. Den resterende del af bankens

⁴¹ VestjyskBanks årsrapport 2009

indlån er placeret med løbetider på mellem 3 måneder og over 5 år, det giver VestjyskBank større mulighed for at planlægge deres funding fremadrettet og dermed mere sikkerhed.

I bestræbelserne på at skaffe indlån, tilbyder VestjyskBank også højrentekonti, der er bundet i en periode frem i tiden. I gennem de seneste år, har banken tilbudt højrentekonti hvert halve år og den seneste er lige lukket for indskud med udgangen af marts 2011.⁴² Bankerne har de sidste par oplevet flere ”renteryttere”, hvilket viser at konkurrencen på indlån er stor.

Da VestjyskBank som nævnt har et større indlånsunderskud, er det også nødvendigt at funde sig på anden vis. Tabellen viser at den næste største fundingskilde med 16,9 %, er udstedelse af obligationer. Obligationer er en nem og hurtig løsning, men jeg må antage at prisen for disse obligationer er steget i takt med krisen. VestjyskBank, formår at sprede deres risiko ved også at benytte obligationer.

Efter obligationsudstedelserne er det gæld til andre institutter og centralbanker der fylder mest i fundingen med 12 %. I 2009 var gælden på 3.608 mio. imod 7.349 mio. i 2008. Beløbet er dermed halveret, hvilket hænger sammen med at bankens generelle udlån er faldet med 2 mia.

Som nævnt ovenfor, så er indlån på anfordring ikke den mest sikre fundingskilde. Det er egenkapitalen derimod. Egenkapitalen er opsparet overskud fra alle de tidligere år, hvor der sættes til side til uforudsete begivenheder og til dårlige tider. Egenkapitalen udgør kun 7 % af den samlede funding og består ud over opsparet overskud også af aktionærernes indskud i form af aktiekapital. Det udgør 125.000.000 kr. Af den samlede egenkapital på 2.129.853.000 kr.

For at skaffe likviditet har banken også muligheden for at lave en kapitaludvidelse, det har vi lige set Danske Bank gøre. Sker dette, så vil aktionærerne uden tvivl forvente et højere afkast af deres investeringer.

I 2009 valgte VestjyskBank som tidligere beskrevet, at få tilført ekstra kapital i form af bankpakke II og muligheden for at få tilført hybridkernekapital. Derfor er bankens hybridkernekapital nu steget med 1.438 mio.kr.

⁴² Steffen Møller, Kunderådgiver i VestjyskBank

11.3. Delkonklusion

Efter finanskrisen, har Finanstilsynet introduceret tilsynsdiamanten. På den vis er overvågningen af de danske pengeinstitutter intensiveret og kravene blevet skrappe. Samtidig skal pengeinstitutterne kunne modstå en række stresstests og udarbejde en risikorapport.

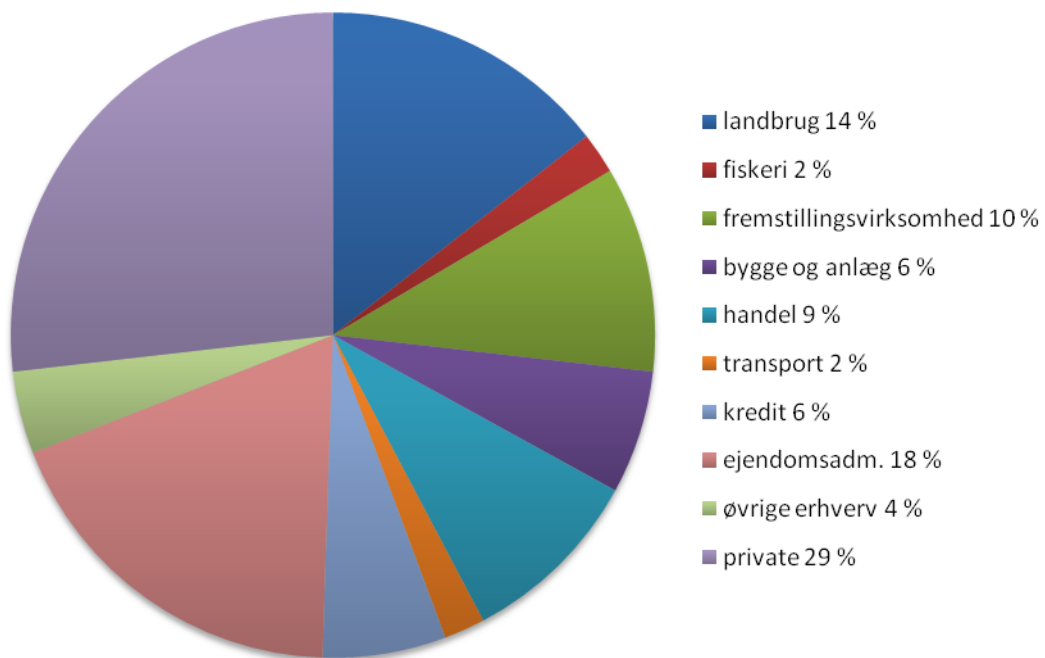
Likviditetsoverdækningen i VestjyskBank har steget med 106,4 % fra 2006 til 2009, stigningen er også kendetegnene for Ringkjøbing Landbobank og Spar Nord. Dette er en konsekvens af finanskrisen. Likviditetsoverdækningen vidner også om, at forholdet mellem ind og udlån/nedskrivninger har været faldende i perioden.

VestjyskBanks funding i 2009, har primært været indlån, hvilket også er den billigste løsning, men 60,5 % af det samlede indlån er på anfordring, hvilket kan være risikabelt, da kunderne til hver en tid, kan hæve pengene. Dette prøver banken, dog at ændre i form af løbende højrentetilbud, hvilket jeg vurderer som fornuftigt. De kan også vælge at øge andelen af obligationer, dog ikke med for meget således risikoen bliver så spredt som overhovedet muligt.

11.4. Udlånssammensætning

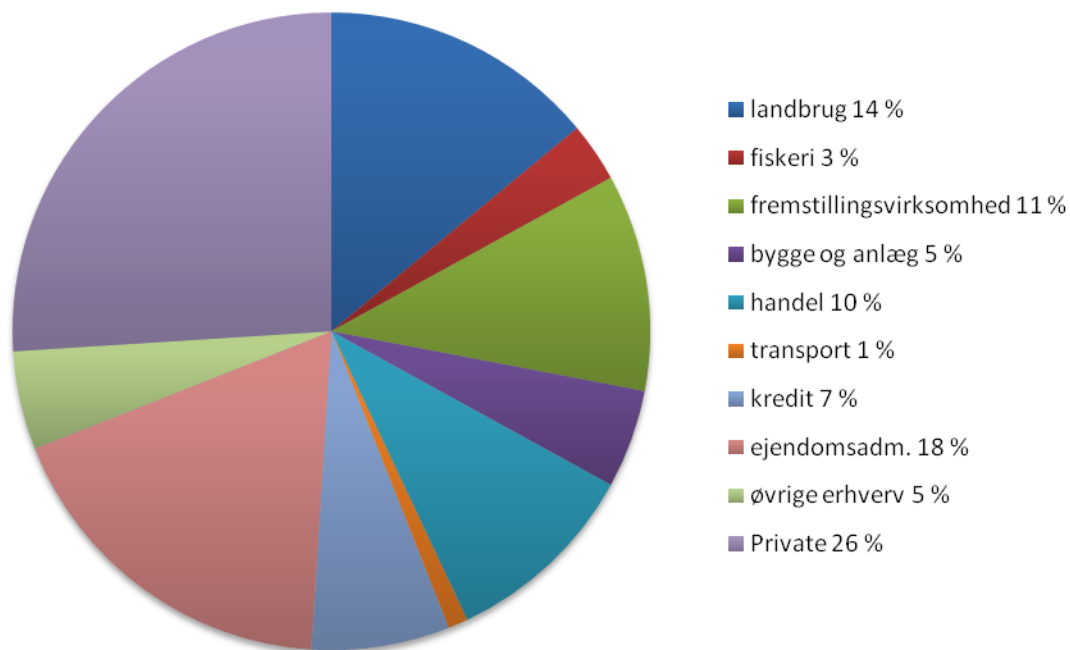
Efter at have set på VestjyskBanks likviditet og funding, vil jeg i dette afsnit analysere sammensætningen af vestjyskBanks udlånsportefølje, for at se om der kan ske ændringer i sammensætningen i brancherne, der kan være med til at sprede deres risiko. Jeg har opstillet 2 oversigter nedenfor over udlånsporteføljens sammensætning i henholdsvis 2008 og 2009.⁴³

Udlånsportefølje 2008



⁴³ VestjyskBanks Årsrapport 2009

HDFR
Speciale 2011.
VestjyskBank
Udlånsportefølje 2009



Som det kan ses, der er meget lille forskel på sammensætningen af porteføljen i de 2 år. Jeg mener, at der er nogle ting VestjyskBank skal være opmærksomme på i deres udlånsportefølje.

Det ses at den private del af faldet fra 29 % i 2008 til 26 % i 2009, det vurderer jeg til at være klart i den forkerte retning. Faktisk er erhvervsdelen i sammensætningen for stor og jeg vil mene at denne skal være tættere på 50 / 50. De enkelte poster har ikke ændret sig med mere end maksimalt 1 % op eller ned. Privatdelen er faldet med 3 %, hvilket er skidt, da det betyder at $\frac{1}{4}$ af alt udlån nu kun er til privat. Risikoen er derfor ikke spredt særlig meget i forhold til hvad jeg mener banken bør stræbe efter.

Kigger vi på udlånet til erhverv, så ser vi at ejendomme står til 18% i både 2008 og 2009, det er under de 25 % som tilsynsdiamanten foreskriver at pengeinstitutterne skal være på inden udgangen af 2012, men jeg mener ikke det skal øges. Efter nogle år med enorme prisstigninger på ejendomsmarkedet, har finanskrisen ramt branchen hårdt, derfor har der i

medierne de senere år, være et voldsomt fokus på netop denne branche, hvor pengeinstitutterne har og er meget eksponeret i forbindelse med finansieringen. Det har medført, at der blandt kunder og eksperter er interesse for netop det enkelte pengeinstituts andel af udlån i netop denne branche.

De senere år har landbruget haft store problemer med indtjeningen⁴⁴ Derfor mener jeg også at udlånet på 14 % i begge år til landbruget, er forholdsvis højt, men her skal man også se på at VestjyskBank ser sig selv som specialister på dette område⁴⁵, samt at de opererer i Vestjylland, hvor der er meget landbrug, hvorfor det må ses som naturligt, at man har en stor procentdel indenfor denne branche.

Fokus for VestjyskBank bør efter min mening, være på en stigning af udlån til private med sikkerhed i stedet for til erhvervslivet og med et ekstra skarpt øje på landbrug og ejendomsbranchen. På den vis vil de også sænke deres samlede risiko og derved forbedre solvensen og de risikovægtede poster.

Efter at have set på VestjyskBanks udlån og funding, vil jeg i næste afsnit se på, hvorledes banken formår at få deres kistebund til at yngle samt hvor gode de er til at skabe resultater ud fra deres aktiver.

11.5. Rentabilitet

Rentabilitet er en måde at måle det procentvise afkast af en investering. I dette tilfælde er det VestjyskBanks evne til at forrente deres egenkapital og derved evnerne til at opnå resultater ud fra deres aktiver. Det er dermed også med til at sende et signal til omverdenen om, hvilket pengeinstitut der er tale om. Dette kan have betydning for mange danskere oven på en finanskrisen, når de placerer deres penge.

11.5.1. ROE

Nøgletallet ROE, står for Return on Equity og tallet viser os VestjyskBanks evne til at tjene penge til deres aktionærer. Nøgletallet er yderst vigtigt og har også betydning for

⁴⁴ Rapport fra Nationalbanken om Finansiell Stabilitet side 32

⁴⁵ VestjyskBanks årsrapport 2009

pengeinstituttets evne til at fremskaffe kapital til deres udlån. Formlen for udregningen af ROE hedder følgende:

$$\text{ROE} = (\text{Resultat efter skat}) / (\text{Egenkapital}) \times 100$$

I mine beregninger⁴⁶ har jeg taget udgangspunkt i egenkapitalen ultimo 2009. Udviklingen i ROE i VestjyskBank kan ses i nedenstående tabel.

Tabel 6: VestjyskBanks Return on Equity (ROE)

	2009	2008	2007	2006
ROE	- 3,05 %	11,72 %	12,95 %	14,43 %

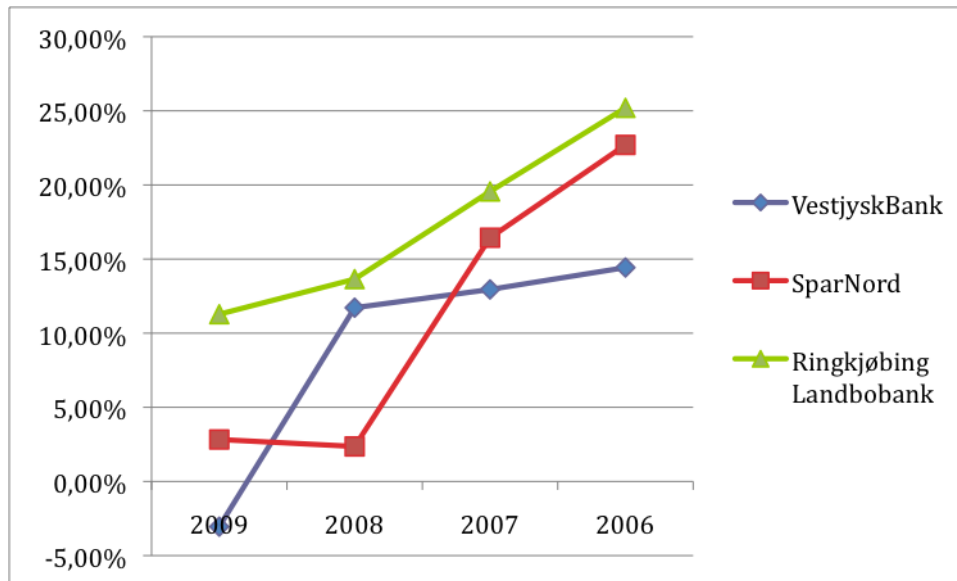
Det er tydeligt at se at ROE er faldet voldsomt gennem hele perioden. En åbenlys årsag til det, er at egenkapital er steget fra 2006 til 2009. Den negative ROE i 2009 skyldes at VestjyskBank kom ud med et underskud, hvilket påvirker ROE i negativ retning. Hvis ROE er lav og lavere end konkurrenternes, kan det have betydning for evnen til at fremskaffe kapital til udlån og det vil dermed kunne påvirke VestjyskBanks konkurrenceevne.

For at skabe et overblik, har jeg i grafen nedenfor sammenlignet VestjyskBanks ROE med Spar Nord og Ringkjøbing Landbobanks ROE.⁴⁷

Graf 3: Sammenligning af ROE

⁴⁶ Bilag 2

⁴⁷ Bilag 2



Det ses i grafen, at alle tre pengeinstitutter i perioden har haft et stort fald i deres ROE. Dog ligger Ringkjøbing Landbobank, pænt i forhold til Spar Nord og VestjyskBank. I primært 2006 og 2007, har alle pengeinstitutterne haft et flot overskud, hvilket er medvirkende til at ROE ligger så højt. Årsagen til faldet skyldes altså fald i årets resultat samt en generelt øget egenkapital. Dette scenarie går igen i alle tre pengeinstitutter. Ser vi bort fra 2008, så forrenter VestjyskBanks deres egenkapital dårligere end Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank. Hvilket kan gøre konkurrencen sværere på prisen overfor kunderne.

11.5.2. ROA

ROA står for Return on Assets og henviser til afkastgraden i et pengeinstitut. ROA viser altså VestjyskBanks evne til at generere overskud i forhold til deres samlede aktiver. ROA regnes ud fra følgende formel:

$$\text{ROA} = (\text{Resultat efter skat}) / (\text{samlede aktiver}) \times 100$$

VestjyskBanks udvikling i ROA kan ses i nedenstående tabel.⁴⁸

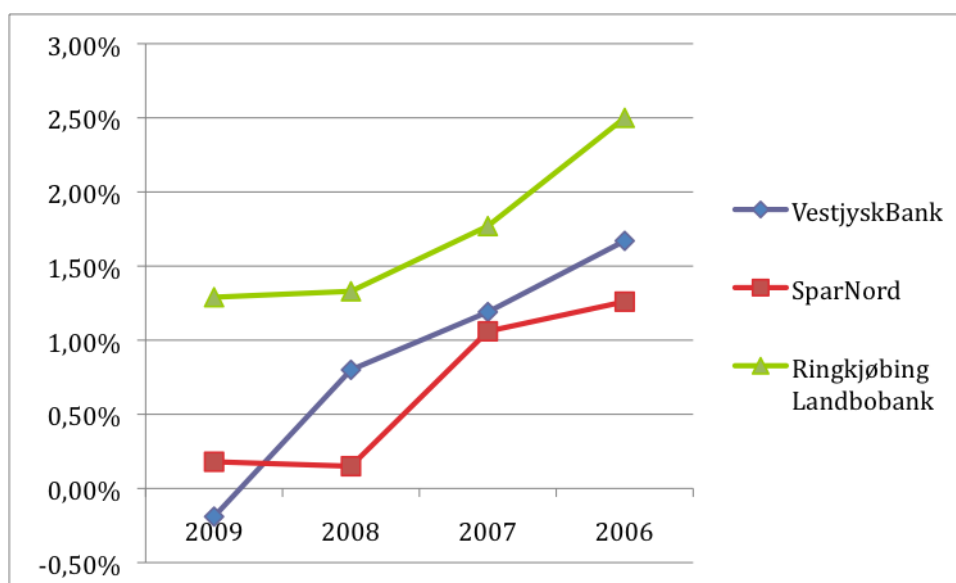
Tabel 7: VestjyskBanks Return on Assets (ROA)

⁴⁸ Bilag 2

	2009	2008	2007	2006
ROA	- 0,19 %	0,8 %	1,19 %	1,67 %

ROA er i perioden faldet kraftigt. Årsagen her til er en stor stigning i balancen. Denne er steget med 129,46 % siden 2006. Samtidig er årsresultatet også faldet og blevet negativt i 2009, hvilket også påvirker ROA i negativ retning. VestjyskBank har altså øget deres forretningsomfang, men ser vi over hele perioden, så har de ikke formået at øge deres årsresultat. I grafen nedenfor, ses VestjyskBanks ROA i forhold til Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank.⁴⁹

Graf 4: Sammenligning af ROA



Det kan ses i grafen, at ROA for alle tre pengeinstitutter er faldende igennem hele perioden. Igen ses det, at Ringkjøbing Landbobank ligger højere end de to andre pengeinstitutter. Udover det faldende årsresultat er det balancen der er årsagen til de faldende kurver. Dog ses det at Spar Nord lige akkurat får vendt deres ROA til en stigning fra 2008 til 2009, hvilket skyldes en stigning i årsresultatet. De har dermed, dog på et meget begrænset niveau, formået

⁴⁹ Bilag 2

at øge både forretningsomfanget og også årsresultatet. Hvilket hverken Ringkjøbing Landbobank eller VestjyskBank har præsteret.

11.5.3. ROE og ROA

ROE kan regnes på flere måder og på den vis kan vi danne os et blik over hvorledes udviklingen i ROA påvirker ROE.

Formlen hedder:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{equity multiplier. (Samlede aktiver / egenkapitalen)}$$

Tabel 8: ROA, ROE & Equity multiplier for VestjyskBank ⁵⁰

VESTJYSKBANK	2009	2008	2007	2006
Equity multiplier	15,40 %	14,64 %	10,8 %	8,6 %
ROA	- 0,19 %	0,8 %	1,19 %	1,67 %
ROE	-3,05 %	11,72 %	12,89 %	14,4 %

Det ses klart i tabellen at nøgletallet ROA, er hovedårsagen til den store negative udvikling i ROE, da equity multiplieren nemlig stiger i hele perioden. Jo større equity multiplieren er, des mere udlån har pengeintituttet. Jeg kan derfor analysere mig frem til, at VestjyskBank igennem hele perioden har haft et stigende behov for at fremskaffe kapital udefra. Forretningsomfanget i banken er steget voldsomt, hvilket ses i den store stigning på 129,4 % i balancen og udlånet er i perioden steget til mere end det dobbelte.

For at sammenfatte afsnittet, vil jeg slutte af med at sammenligne med de to andre pengeinstitutter i tabellerne nedenfor⁵¹.

⁵⁰ Bilag 2

⁵¹ Bilag 2

Tabel 9: ROA, ROE & Equity multiplier for Ringkjøbing Landbobank

RINGKJØBING LANDBOBANK	2009	2008	2007	2006
Equity multiplier	8,7 %	10,24 %	11,03 %	10,09 %
ROA	1,29 %	1,33 %	1,77 %	2,5 %
ROE	11,28 %	13,65 %	19,56 %	25,2 %

Tabel 10: ROA, ROE & Equity multiplier for Spar Nord

SparNord	2009	2008	2007	2006
Equity multiplier	15,57 %	15,74 %	15,47 %	17,93 %
ROA	0,18 %	0,15 %	1,06 %	1,26 %
ROE	2,83 %	2,36 %	16,44 %	22,70 %

Ser vi på de to Ringkjøbing Landbobank og Spar Nord, så følger de ikke samme tendens som VestjyskBank. Begge pengeinstitutter har en mere stabil equity multiplier om end den er faldet en smule. Det vidner om at de ikke har haft samme behov for at fremskaffe kapital udefra idet deres udlån er mere stabilt og deres indlån har været stigende perioden igennem.

11.6. Vækst

De nye tider på markedet efter finanskrisens indtog, har betydet ændringer når pengeinstitutterne skal finansiere sig. Långiverne er blevet mere kritiske med deres udlån og søger derfor stabilitet hos dem der ønsker at låne. Forstået på den måde at risiko og pris hænger sammen. Derfor er det også vigtigt, at et pengeinstitut selv kan skabe vækst ud fra de vilkår de besidder.

Når man skal se på VestjyskBanks vækstpotentiale, er det en god ide at se på nøgletallet ICGR. ICGR står for Internal capital generation rate og bruges til at beregne hvor meget de

risikovægtede poster/balancen, kan øges uden at ændre solvensen. Jeg vil derfor i dette afsnit beregne ICGR, samt se på hvordan de risikovægtede poster ændres, hvis VestjyskBank vælger at afgive noget af deres solvens og derved leve op til deres egen målsætning om en solvens på 12 % eller til lovens krav på 8 %.

11.6.1. ICGR

Nøgletallet viser os som sagt, hvor meget VestjyskBank kan øge udlån til den samme solvens. Hvorfor jeg finder det anvendeligt i denne forbindelse.

Formlen der bruges til at udregne ICGR hedder:

$$\text{ICGR} = 1 / \text{capital ratio} \times \text{return assets} \times \text{earnings retention ratio}.$$

For at beregne ovenstående, deler vi den op i 3 led.

Capital ratio = Egenkapital / aktiver i alt

Return on assets (ROA) = Årets resultat / aktiver i alt

Earning retention ratio = (Årets resultat – udbytte) / årets resultat.

I bilag 3 ses mine beregninger af ICGR for 2006 til 2009.⁵² Jeg har regnet hele perioden, for at se udviklingen for VestjyskBank. Resultaterne er samlet i tabellen neden for.

Tabel 11: ICGR i VestjyskBank

	2009	2008	2007	2006
ICGR	4,70 %	4,55 %	5,83 %	6,04 %

Det ses at den største mulighed for vækst var i 2006, inden finanskrisen, hvor banken kunne øge de risikovægtede poster med 6,04 % uden at påvirke deres solvens. Mulighederne for

⁵² Bilag 3

vækst dalede stille og roligt de næste par år, for igen at stige i 2009. I 2009 har banken kunne øge deres risikovægtede poster med 4,70 % uden at påvirke solvensen, det betyder at de kan øge de risikovægtede poster med 1,32 mia. Kr. (Risikovægtede poster = 28,1 mia. x 4,70 %)

De risikovægtede poster er steget med 5.629.097 fra 2008 til 2009, hvilket påvirker solvensen i negativ retning, men samtidig er solvensen også steget kraftigt, det skyldes primært den ekstra kapital i form af hybridkernekapital, som VestjyskBank har fået tilført fra bankpakke II.

VestjyskBank har mulighed for at lave en udlånseksansion for på den vis at øge væksten. Det viser en ICGR på 4,70 %. Med en solvens i 2009 på 14,7 % er deres solvens mål på 12 % mere end opnået, hvorfor banken godt kunne ofre lidt af denne for at øge væksten, men samtidig skal vi huske at skele til deres høje indlånsunderskud.

11.7. Solvens

VestjyskBanks solvensprocent er som nævnt tidligere i opgaven 14,7 % i 2009, hvilket er 2,7 % højere end deres mål på 12 % og 4,2 % højere end deres solvensbehov.

Jeg vil i dette afsnit se på, hvilke muligheder banken har for at øge deres risikovægtede poster, hvis de mindsker deres solvens til målet på de 12 % eller til lovens krav på 8 %.

For at regne ovenstående vil jeg benytte følgende formel:

$$\text{Solvens} = \text{Basiskapital} / \text{Risikovægtede poster}$$

Formlen kan også omskrives, således vi regner de risikovægtede poster. Den vil derved se således ud:

$$\text{Risikovægtede poster} = \text{Basiskapital} / \text{solvens}$$

Basiskapitalen i 2009 er i årsrapporten opgjort til 4,1 mia. Og de risikovægtede poster er opgjort til 28,1 mia.⁵³ Som det ses i bilaget, kan VestjyskBank øge deres risikovægtede poster med 23 mia., hvis de ønsker at nedsætte deres solvens til 8 % og 6 mia. Hvis de ønsker at nedsætte deres solvens til de 12 % som de reelt har som solvensmål. At ændre deres solvens

⁵³ Bilag 3

til 8 %, mener jeg vil være helt hen i vejret, da der således slet ingen buffer er i deres likviditet og banken derfor vil være alt for let påvirkelig af bare den mindste ændring i markedet. Muligheden for at øge de risikovægtede poster med 6 mia. ved at gå ned til en solvens på 12 %, mener jeg heller ikke er optimal for banken. Det skyldes at de risikovægtede poster allerede er steget voldsomt, samt at banken allerede har en fin indtjening og bør have fokus på at konsolidere sig. Samtidig er deres solvensbehov opgjort til 10,5 % i risikorapporten, hvorfor 12 % som reel solvens, ikke er en voldsom buffer at have i tilfælde af uforudsete begivenheder.

11.8. Delkonklusion

Der ses en meget lille ændring i udviklingen af VestjyskBanks udlånsportefølje fra 2008 til 2009. Dog er det væsentligt at banken har fokus på at få øget udlånet til den private del på 1/4, da denne har været faldende, for på den vis at sprede risikoen. Banken er ekspert i landbrug ifølge deres årsrapport 2009, men derfor mener jeg stadig at der skal være en skarp overvågning med udlån til denne branche, da den har været ramt hårdt og kan ske at give store nedskrivninger og tab fremadrettet.

VestjyskBanks ROE har været faldende fra 2006 til 2009, hvilket skyldes fald i årsresultatet samt en stigende egenkapital, det er vigtigt at der sker en ændring i denne, for at banken kan være konkurrence dygtige i forbindelse med kapitalfremskaffelse. Faldet i ROA skyldes primært at balancen er øget med 129,46 % i perioden, hvilket dermed betyder at forretningerne er øget, men årsresultatet er ikke fuldt med. Ved sammenligning af de to, ser vi at VestjyskBank har haft et stigende behov for at fremskaffe kapital ude fra, hvilket passer godt med det store udlån de har. Her skiller VestjyskBank sig ud fra Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank.

VestjyskBank har mulighed for at skabe vækst, uden at påvirke deres solvens. Mulighederne er generelt faldet i perioden 2006 til 2009.

Jeg mener ikke, det vil være en fordel for banken at lave en ekspansiv udlånsstrategi, men at de derimod bør gå efter at bevare udlånet på det nuværende niveau ved at få fordelingen ændret fra mere erhverv til det private, for at konsolidere sig og i stedet få indlånsunderskuddet inddækket bedre.

Ud fra solvensformlen ser vi at banken kan øge deres risikovægtede poster og dermed udlån, såfremt de ønsker at sænke deres solvens fra de 14,7 % de har pr. ultimo 2009 til solvensmålet 12 %. Jeg mener dog ikke det er den rette vej at gå, men at de skal bevare deres indtjening og udlån og samtidig forsøge at konsolidere sig.

11.9. Funding

I afsnittet om Totalkreditlån og prioritetslån, fandt vi ud af at VestjyskBank vil kunne tjene mere ved at udbyde prioritetslån og da de har likviditetsoverdækning vil der være mulighed herfor. Men ud over at se på bankens likviditets og indtjeningsmuligheder, skal vi også ind at se på hvorledes banken fremskaffer den nødvendige kapital til eventuelt at skulle udbyde produktet. Som vi fandt frem til i afsnittet ovenfor, så har banken et stort indlånsunderskud, hvorfor banken også har behov for at funde sig på anden vis.

Jeg vil i dette afsnit, se på VestjyskBanks gennemsnitlige kapitalomkostninger og sammenligne dem med både pengemarkedsrenten samt SparNord og Ringkjøbing Landbobank.

11.9.1. WACC

WACC, står for Weighted Average Cost of Capital og er betegnelsen for et pengeinstituts gennemsnitlige kapitalomkostninger. Nøgletallet viser os hvor meget det gennemsnitligt vil koste et pengeinstitut at fremskaffe kapital. Jeg har valgt at regne tallene for perioden 2006-2009. På den vis, kan vi se udviklingen og om det er blevet dyrere eller billigere for VestjyskBank at fremskaffe kapital.

WACC beregnes med formelen :

$$K_w = K_d(1-T) + K_e(1-L)$$

Hvor de enkelte led står for følgende :

K_d : Renteudgifter / Passiver – egenkapitalen (Omkostninger af den rentebærende gæld)

L : Passiver – egenkapitalen / aktiver (Forholdet mellem passiver og aktiver)

K_e : Risikofrie rente + β (K_m – risikofrie rente)

Km : 8 % (Forventet afkast på aktiemarkedet)

T : 25 % (Virksomhedsskat)

Den risikofrie rente : 4 %

B : 1 (Systemisk risikomål)

Formlen består af 2 led, hvor første led hedder $K_d(1-T)L$ og viser og prisen på fremskaffelse af fremmed kapital efter skat. Det sidste led hedder $K_e(1-L)$ og det viser os pengeinstituttets pris på deres egenkapital.

I nedenstående vil jeg se på VestjyskBanks kapitalomkostninger og sammenligne dem med pengemarkedsrenten. Inden da vil jeg kort beskrive hvordan renten fastsættes og derefter se på pengemarkedsrenten, for at skabe overblik over sammenligningsgrundlaget.

11.9.2. Fastsættelse af renten⁵⁴

Markedsrenten dannes hver dag på de frie finansielle markeder, hvor udbud og efterspørgsel samt løbetid og risiko har stor indflydelse på prisen. Markedsrenten afspejler hvad långiver vil have for sit lån og hvad en låntager er villig til at betale. Markedsrenten udtrykkes som en gennemsnitsbetragtning, da en ændring her tegner et billede af det generelle renteniveau. Markedsrenter grupperes i korte- og lange renter alt efter løbetid og igen opdeles der i pengemarkedsrenter og obligationsrenter.

11.9.3. Pengemarkedsrenten⁵⁵

Nogle Pengemarkedsrenter er officielt fastsat af Nationalbanken, så som udlånsrenten (7 dages renten) og indlånsrenten (diskontoen), som er retningsgivende for den korte markedsrente. De officielle renter vil derfor påvirke pengeinstitutternes renter indbydes, men også pengeinstitutternes udlåns- og indlånsrenter i forhold til kunderne. De indbyrdes renter offentliggøres af Nationalbanken som dag-til-dag renten også kaldet Tomorrow Next, og

⁵⁴ Projekt 6. Semester HDFR

⁵⁵ Projekt 6.semester HDFR

CIBOR Copenhagen Interbank Offered Rates. Renteniveauet på Dag-til-dag renten og CIBOR vil altid være påvirket af nationalbankens udlåns- og indlånsrente.

11.10. WACC udviklingen

I bilag 4⁵⁶ ses udregninger af de gennemsnitlige kapitalomkostninger for VestjyskBank. Jeg har samlet dem i tabellen nedenfor for at skabe et overblik.

Tabel 12: WACC i VestjyskBank

	2009	2008	2007	2006	2005
WACC	2,75 %	2,66 %	2,97 %	2,38 %	2,03 %

Som det ses i ovenstående tabel, så var 2005 det billigste år at funde sig for VestjyskBank, det hænger sammen med at året var et rigtig godt år for økonomien, men også det sidste efter et årti med en stigende udvikling.⁵⁷ I 2006 begyndte økonomien at vende i USA og priserne på ejendomme faldt, hvilket resulterede i subprimekrisen. Subprimekrisen var startskuddet til en verdensomspændende finanskris. Det ses i tabellen at kapitalomkostningerne så småt begyndte at stige i 2006, for derefter at toppe i 2007 lige inden krisen for alvor ramte Danmark i efteråret 2008. Krisens effekt på verdensøkonomien gør at tilliden daler institutterne imellem og at de automatisk bliver mere skeptiske og forsigtige, denne udvikling resulterer i en højere pris på udlån, da frygten for tab er øget.

Som dominobrikker påvirker det fra pengeinstitut til pengeinstitut og det bliver som sagt derfor dyrere at låne penge af hinanden.⁵⁸ For VestjyskBank kan denne prisstigning tydelig ses i deres WACC, der topper i 2007 med 2,97 % og i samme periode stiger deres renteudgifter voldsomt med 60,7 %, hvilket passer med de stigende kapitalomkostninger samt den eksplosive stigning i bankens udlån på 65,2 % fra 2007 til 2008. I samme periode er

⁵⁶ Bilag 4

⁵⁷ <http://www.business.dk/diverse/amerikansk-underskud-truer-verdensoekonomien>

⁵⁸ Nationalbankens kvartalsregnskab nr. 1 2009

indlånet dog også steget meget, nemlig med 81,4 %, hvilket selvfølgelig er med til finansiere den store udlånsstigning og derved lempe lidt i kapitalomkostningerne, da indlån er den billigste måde at fremskaffe likviditet til at lave udlånsforretninger.

I 2009, stiger kapitalomkostningerne dog en smule igen til 2,75 % efter et fald i 2008. Det kan skyldes at andre institutter har set nærmere på bankens regnskaber og derved kan se den voldsomme stigning i udlånet kontra indlånet, hvilket kan sende et signal om at institutterne skal være opmærksomme og ekstra forsigtige med netop VestjyskBank. Samtidig har verdensøkonomien i 2009 tilpasset sig eftervirkningerne fra finanskrisen og dette kan også have betydning for stigningen.

Jeg vil nu se på kapitalomkostningerne og sammenligne dem med pengemarkedsrenten i den samme periode. For at skabe overblik har jeg samlet kapitalomkostningerne og pengemarkedsrenterne i den samme tabel.

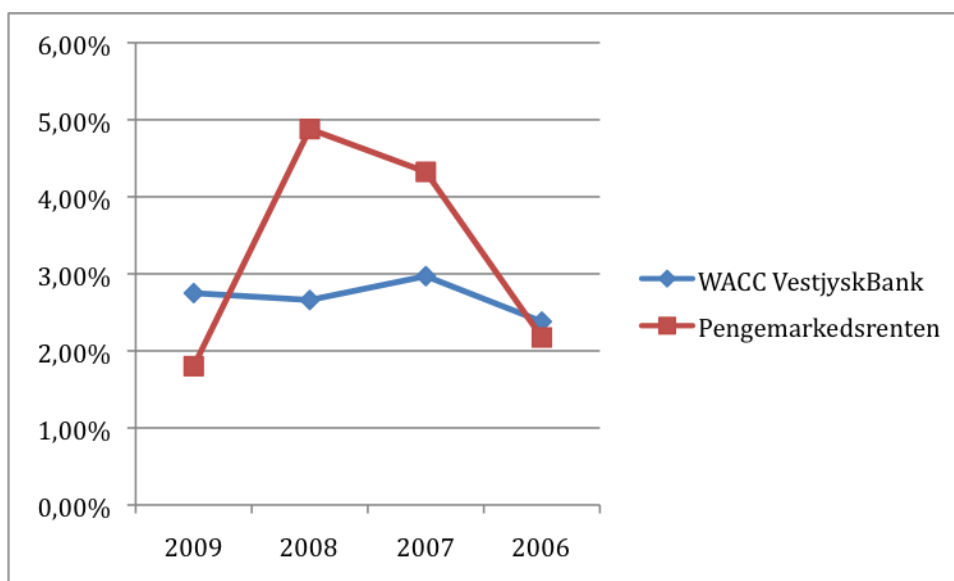
Tabel 13: WACC og pengemarkedsrenten

	2009	2008	2007	2006
WACC VestjyskBank	2,75 %	2,66 %	2,97 %	2,38 %
Pengemarkedsrenten ⁵⁹	1,8015 %	4,8794 %	4,3234 %	2,1741 %

Grafen giver et bedre billede af udviklingen i både kapitalomkostningerne samt i pengemarkedsrenten. Samt forskellen på de to.

⁵⁹ Statistik over pengemarkedsrenten 2006-2009

Graf 5: WACC og pengemarkedsrenten



Hvis vi sammenligner med pengemarkedsrentens udvikling i samme periode, så ses det i tabellen og grafen ovenfor at da det gik godt i 2006. Da var pengemarkedsrenten lavere end kapitalomkostningerne, dog er forskellen kun på 0,2 %, hvilket ikke er meget, men årsagerne hertil kan være flere. Meget er sket de sidste 4 år og VestjyskBank er gået fra at være en lille bank, med en balance på 11.420 mio. i 2006 til en balance på 32.813 mio. I 2009. Altså er banken vokset enormt og måske det kan være årsagen. Idet det ofte kan være dyrere for mindre pengeinstitutter at funde sig ved andre, da risikoen for tab vurderes højere ved de mindre pengeinstitutter.

De 2 efterfølgende år snyder lidt, imens VestjyskBank topper deres kapitalomkostninger i 2007 med 2,97 %, så topper pengemarkedsrenten først i 2008 med 4,8794 %. Renten er steget løbende, hvilket nu ses samtidig med at finanskrisen har haft sit indtog.

Pengemarkedsrenten ligger alle årene, på nær i 2009 og i 2005, over kapitalomkostningerne, hvilket er at foretrække for alle pengeinstitutter. Det skyldes at, hvis det er en vedvarende tendens, så kan et pengeinstitut ligeså godt lukke forretningen, sælge alle deres aktiver, indfri deres passiver og sætte overskuddet til pengemarkedsrenten for på den vis at tjene deres penge. Men markedet kører hele tiden op og ned, hvorfor denne teori ikke holder i længden.

Grafen viser tydeligt den voldsomme udvikling i pengemarkedsrenten, hvorimod kapitalomkostningerne i VestjyskBank, faktisk har været væsentlig mere stabile. Faldet i pengemarkedsrenten ses tydeligt i grafen, hvordan den i 2009 lige nøjagtig ryger under kapitalomkostningerne som beskrevet ovenfor.

For at VestjyskBank kan forbedre kapitalomkostningerne, efter stigningen i 2009, så er det vigtigt for dem at funde sig billigere. Det sker bedst ved at skaffe mere indlån, hvilket vil være glimrende i kraft af at de allerede, som tidligere nævnt, har et stort indlånsunderskud. Det forsøger de netop også på med at udbyde højrentekonti hvert halve år. På den vis er pengene bundet i en periode frem, så banken kan planlægge den fremtidige funding. Sker dette ikke, så kan VestjyskBank på sigt forvente en højere WACC og altså stigende omkostninger. Dette kan eksempelvis gribes an ved at lade kunderne betale, men det kan dog betyde at banken ikke er konkurrencedygtig og derved ikke får forretningerne. En anden måde at gribe det an på er at acceptere en lavere rentemarginal, det vil så betyde en lavere indtjening for banken.

Når vi har regnet VestjyskBanks kapitalomkostninger kan vi dermed finde ud af om banken funder sig billigere eller dyrere end markedet.

11.10.1. VestjyskBank kontra SparNord og Ringkjøbing Landbobank

Et er at sammenligne sig med pengemarkedsrenten, men jeg synes også det er interessant at sammenligne med andre banker, hvorfor jeg igen bringer SparNord og Ringkjøbing Landbobank på banen for at se, hvorledes VestjyskBank funder sig i forhold til to andre gruppe 2 pengeinstitutter, der cirka operere i samme markedsområde.

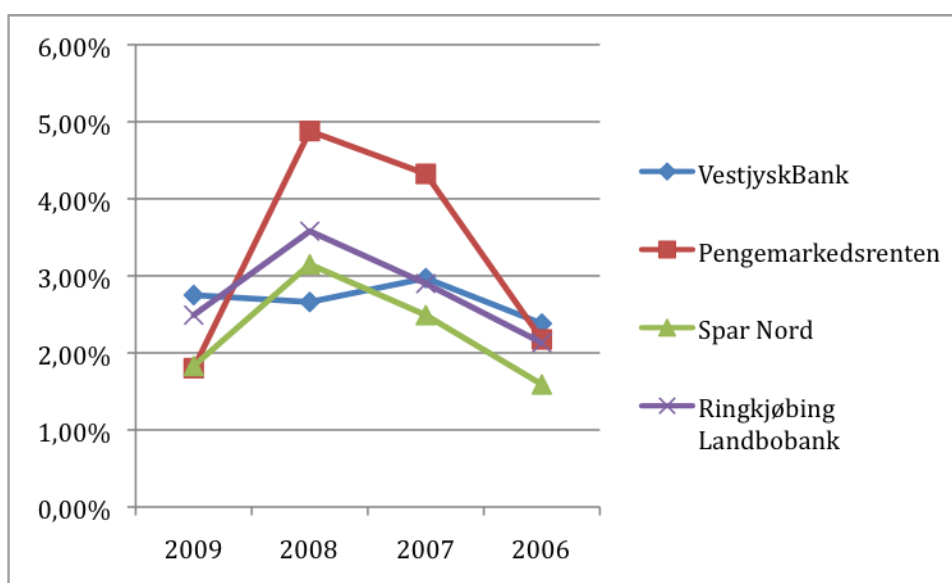
I tabellen nedenfor har jeg samlet kapitalomkostningerne for alle tre pengeinstitutter samt pengemarkedsrenten.

Tabel 14: Sammenligning af WACC og pengemarkedsrenten⁶⁰

	2009	2008	2007	2006
VestjyskBank	2,75 %	2,66 %	2,97 %	2,38 %
Spar Nord	1,83 %	3,15 %	2,49 %	1,59 %
Ringkjøbing Landbobank	2,49 %	3,58 %	2,90 %	2,13 %
Pengemarkedsrenten	1,8015 %	4,8794 %	4,3234 %	3,1315 %

For at skabe et bedre overblik har jeg også placeret tallene ind i en graf.

Graf 6: Sammenligning af WACC



I ovenstående tabel og graf ser vi, at alle tre banker havde de laveste kapitalomkostninger tilbage i 2006, hvor markedet stadig var på toppen og inden vi for alvor mærkede finanskrisens hærgen. I 2006, 2007 og 2008, ser vi også at de alle tre har lavere kapitalomkostninger end pengemarkedsrenten og at det ændre sig i 2009, hvor de alle ligger

⁶⁰ Bilag 3+4+5

højere end pengemarkedsrenten. Dog skiller Spar Nord sig lidt ud, ved at have næsten de samme kapitalomkostninger som pengemarkedsrenten.

Generelt funder Spar Nord sig billigere end de to andre pengeinstitutter, hvilket højest sandsynligt skyldes at de, målt på balancen, er et meget større pengeinstitut og derved vurderes som mere sikre af långiverne. På den vis kan de få bedre priser på deres funding, idet risiko og pris følges ad.

VestjyskBank har af de tre pengeinstitutter de højeste kapitalomkostninger, dog er 2008 lige en undtagelse, hvor Ringkjøbing Landbobank lige skiller sig ud med en ekstrem høj WACC på 3,58 %. Ser vi bort fra 2008, ligger VestjyskBank og Ringkjøbing Landbobank på cirka det samme niveau og her kan forklaringen ikke være deres balance, da VestjyskBank i 2008 og 2009 har tæt ved en dobbelt så stor balance som Ringkjøbing Landbobank.

De høje kapitalomkostninger for VestjyskBank, kan vise sig at være en udfordring for dem, hvis de ender med at udbyde prioritetslån, da det besværliggør en rimelig prisfastsættelse, så banken kan være konkurrencedygtig, eksempelvis overfor SparNord og Ringkjøbing Landbobank, men også overfor andre spillere på markedet. Hvilket kan ske at gøre produktet til et ligegyldigt skuffeprodukt.

11.11. Delkonklusion

Vi kan i det ovenstående se, at pengemarkedsrente og WACC ikke følger den samme tendens igennem perioden 2006-2009. Finanskrisen viser sin effekt, hvis vi ser på det generelle billede med stigende kapitalomkostninger, det gælder for både VestjyskBank, Ringkjøbing Landbobank og Spar Nord. VestjyskBank funder sig i 2009 dyrere end de andre og dyrere end pengemarkedsrenten, hvilket kan skyldes det store indlånsunderskud, som de andre pengeinstitutter ikke har. VestjyskBank tilbyder løbende højrenteprodukter, i håb om at få mere indlån. Jeg mener at det er vejen frem at have fokus denne vej for at opnå den billigste mulige funding. Den høje funding kan komme til udtryk ved at prisen på bankens udlån, bliver for højt således at de ikke kan konkurrere med de andre spillere på markedet.

12. Anbefaling

Efter at have regnet på tallene ud fra VestjyskBanks årsrapport 2009, vil jeg anbefale VestjyskBank at indføre prioritetslån. Årsagen hertil er den stigende indtjening de kan opnå, alt efter hvordan de funder sig. Mit forslag vil være at have massiv fokus på at skaffe mere indlån i form af længerevarende bindingsperioder. Det er samtidig vigtigt, at udlånet generelt i banken ikke øges, grundet det store indlånsunderskud, men at udlånet blot bliver omfordelt. Med det mener jeg, at erhvervsdelen skal mindskes i takt med at lånene indfries for på den måde i stedet at udbyde udlån til private i form af eksempelvis prioritetslån.

Selvom at banken har indlånsunderskud, så har de en fin likviditetsoverdækning samt en relativ flot solvens på 14,7 %, hvilket også indikerer, at banken kan implementere prioritetslån.

For at kunne sælge produktet til nye og eksisterende kunder, er det nødvendigt at banken tilpasser sin funding for at kunne blive konkurrencedygtige på markedet overfor de andre aktører.

13. Implementering af prioritetslån i VestjyskBank

Efter at være kommet frem til at VestjyskBank, bør tilbyde deres kunder og ikke eksisterende kunder prioritetslån, vil jeg nu se på implementeringen af produktet i banken, for at det skal blive en succes.

Implementeringen af et produkt kan gribes an på mange måder i en organisation. Jeg vil anbefale VestjyskBank at lade prioritetslånet være en del af en ad hoc projektorganisation, der vil stå for styringen, koordinering og strukturering. Der er flere aspekter der gør at man kan kendetegne et projekt.

Et projekts karakteristika er følgende⁶¹ :

- Kompleks
- Udviklingskarakter
- Klart målbart resultat
- Genstand for flersidig interesse
- Flerfaglig indsats
- Fælles organisatorisk indsats
- Omfangsrigt

I en organisation som VestjyskBank, hvor alle er tildelt deres respektive arbejdsopgaver og hvor der hver gang der skal implementeres nogle nye produkter, er andre ekspertiser der skal trækkes på, vil jeg mene at implementeringen af prioritetslån vil være at foretrække som et projekt.

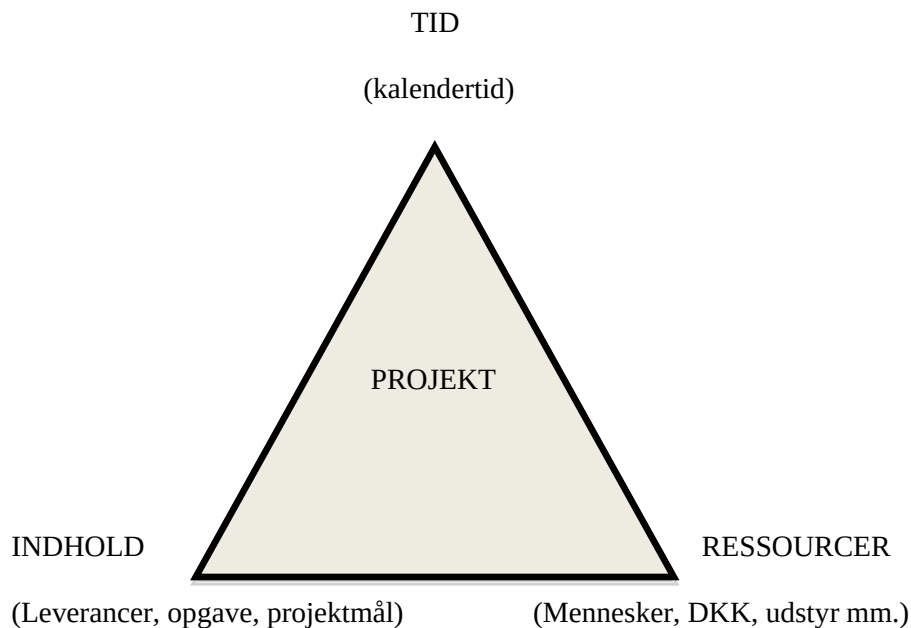
Banken har tidligere indført nye produkter og har på den vis kompetencer inden for dette felt, men hvert produkt er et engangsforetagende, hvor der på sigt måske løbende skal tilrettes for eksempelvis børnesygdomme samt markedsændringer.

⁶¹ Grundbog i projektledelse s. 13.

Når direktionen og bestyrelsen har truffet beslutningen om at prioritetslånet skal udbydes til kunderne, er det første skridt at finde en projektleder for gennemførelsen af dette projekt. Som udgangspunkt er projektet meget internt, forstået på den måde, at mange af de ressourcer der skal trækkes på er allerede ansatte i organisationen. En projektleder i denne situation, kunne være VestjyskBanks innovationsdirektør Michael N. Petersen. Som projektleder vil hans første skridt være at se på målene med projektet.

13.1. Aftalegrundlaget

I projektet er det vigtigt at der er nogle rammer, som det kan holdes inden for. Det gøres bedst via aftalegrundlaget⁶² som er en trekant bestående af følgende elementer:



Ud fra aftalegrundlaget, aftaler projektlederen med styringsgruppen (den øverste ledelse i VestjyskBank) den tidsmæssige ramme for projektet, hvad det indebærer af opgaver og indhold og hvilke ressourcer der stilles til rådighed i form af mandskab til projektgruppen, økonomisk råderum og andet nødvendigt udstyr. De tre punkter skal altid være i balance, hvilket skal forstås på den vis, at hvis der er mangel på medarbejdere eksempelvis på grund af sygdom, så ændres der på opgaverne og dermed også på tidsforløbet på projektet.

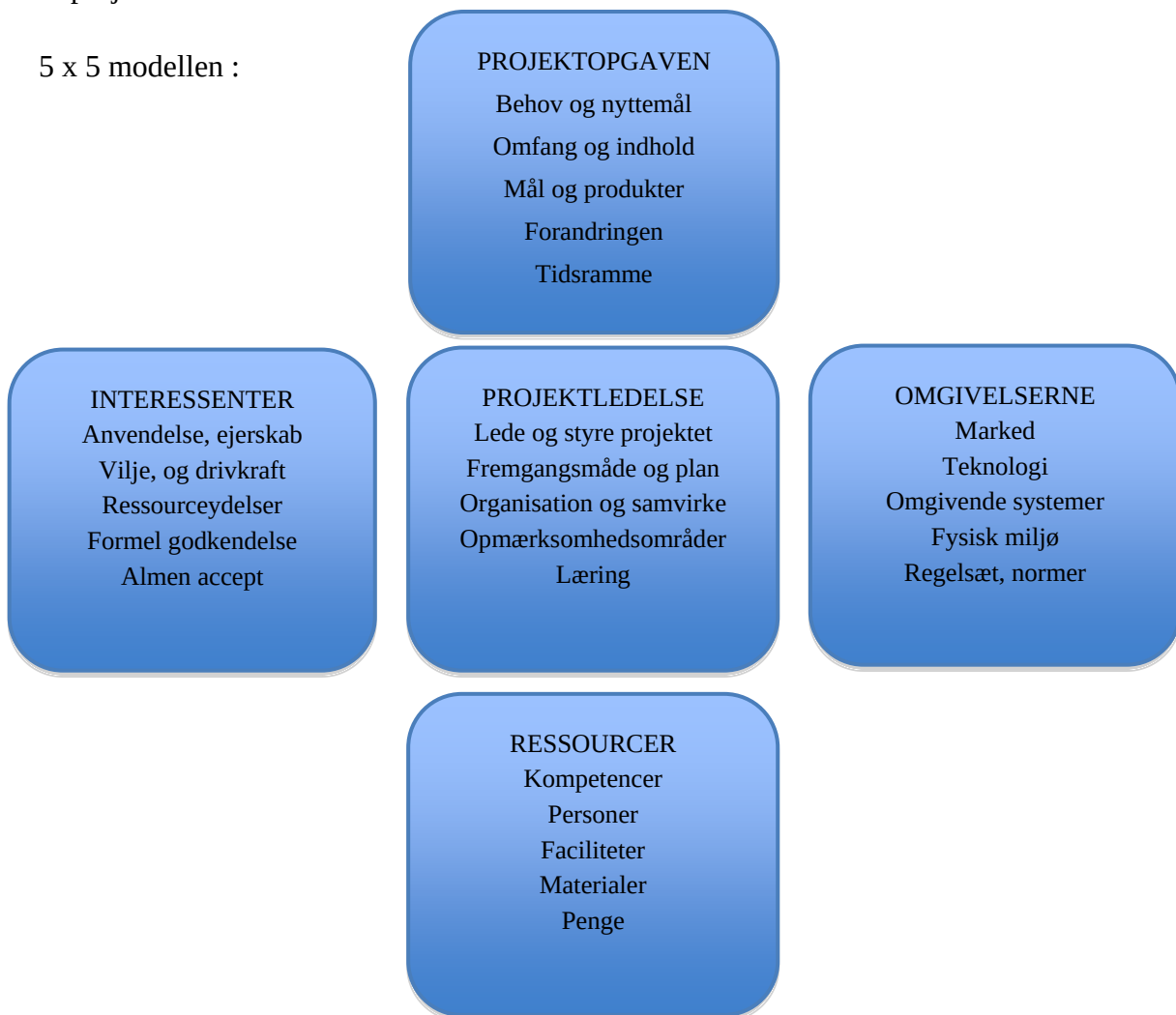
⁶² Undervisningsmateriale 7. Semester ”Projektledelse.”

Ud fra ovenstående elementer skal der udarbejdes en projektplan for projektet. Detaljerne i projektplanen⁶³ kommer jeg frem til ved brug af 5 x 5 modellen.

13.2. 5 x 5 modellen

5 x 5 modellen tager udgangspunkt i de 5 vigtige grundelementer, som et hvert projekt er opbygget af. Modellen er fundamentet i planlægningen, organiseringen, ledelse og styringen af projektet.⁶⁴

5 x 5 modellen :



De 5 grupperinger, viser de vigtigste elementer, herunder:

⁶³ Bilag 6

⁶⁴ Grundbog i projektledelse s. 32.

Projektopgaven: Behov, mål, omfang og forandring.

Projektledelse: Organisation, planlægning, styring og koordinering.

Interessenter: Nøglepersoner, hvem der generelt påvirkes.

Omgivelser: Fysisk miljø, normer, regelsæt og markedskonkurrence.

Ressourcer: Kompetencer, økonomi, faciliteter og materialer.

Jeg vil nu gennemgå hvert element, med fokus på dette specifikke projekt.

13.2.1 Projektopgaven

Under projektopgaven, dannes det overordnede mål for selve projektet. Det er her vi ser på, at VestjyskBanks ønske med implementeringen er at øge indtjeningen og samtidig være konkurrencedygtig og kunne beholde deres forretninger og endda gerne skaffe nye kunder. Det er her grovskitsen ligger, sammen med aftalegrundlaget, for projektets videre forløb.

Behov og nyttemål er forskellige ud fra hvem man sætter fokus på. Eksempler herpå, kan være de forskellige interessenter såsom aktionærene, vis nyttemål er at skabe vækst og derved et større afkast til dem selv. Kundernes interesse ligger i at få flere valgmuligheder og eventuelt til billigere pris. Ledelsens mål er en øget bundlinje, tilfredse kunder, tilfredse ansatte og ikke mindst tilfredse aktionærer. De ansatte får muligheden for eventuelt at fastholde kunderelationer i form af et større og måske billigere udbud til kunderne. Det er også her at målene med projektet skal indgå og i den forbindelse vil det være naturligt at skele til SMART-modellen.

13.2.2.1. SMART-Modellen⁶⁵

SMART-modellen gør målene målbare og derved kan projektlederen løbende følge op på projektet. SMART-modellen påpeger at et projekt kan være succesfuldt, hvis målene er specifikke, målbare, accepteret, realistiske og tidsfastsatte.

Med *specifikt* menes der at det skal være konkret og at produktet skal indføres, således at kunderådgiverne i alle filialerne kan tilbyde kunderne prioritetslån. *Målbart* kan være på flere

⁶⁵ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis. 7. udgave.

måder. VestjyskBank skal have et specifikt mål med indførelsen af produktet. Ifølge regnskabet ønsker banken at bevare sit udlånsniveau, hvorfor målet kan være opretholdelse af dette, men hvor erhvervsudlånene flyttes til privatudlån blandt andet i form af prioritetslån til privatkunderne for på den vis at øge indtjeningen.

At få projektet og dermed produktet *accepteret* er altafgørende. Aftalegrundlaget er vigtigt i denne forbindelse. Jeg antager at bestyrelsen og direktion har accepteret det, da de sætter projektet i søen. Men det er vigtigt at filialnettet også accepterer det nye produkt, da det er dem der skal ”sælge” det til aktuelle kunder. Der ligger et risikomoment i dette, hvilket jeg vil komme ind på senere. Projektet skal også være *realistisk*, ellers er det dødsdømt på forhånd. Jeg mener bestemt at det er realistisk for VestjyskBank at implementere prioritetslån i banken, Det er blot vigtigt at projektgruppen gør sit for og efterarbejde grundigt, så det bliver en succes. Dette vender jeg også tilbage til.

Det sidste i SMART-modellen er *tidsfastsættelsen*. Projektgruppen låner flere medarbejdere i projektets levetid og disse kan let ske at være nødvendige i bankens basisorganisation, hvorfor der skal fastsættes en tidsfrist på, hvor længe de er ”udlånt” til den midlertidige organisation. En tidshorisont på 6 måneder vil være på sin plads vil jeg mene, velvidende at ikke alle involverede parter i processen er inde over 100 % hele tiden.

13.2.3. Projektledelse

Et projekt kræver en dygtig leder, der gør meget ud af at fastlægge, hvordan opgaven løses. Innovationsdirektøren Michael N. Petersen kan som sagt være aktuel i denne forbindelse. Der skal dannes en projektorganisation, som kun er midlertidig så længe projektet lever. Organisationen skal skille sig ud fra basisorganisationen i VestjyskBank. Lederen skal være synlig og opmærksom og lære løbende i forløbet til både senere eller til andre projekter. Den gode ledelse sker med udgangspunkt i aftalegrundlaget der er lavet med styringsgruppen.

13.2.4. Interessenter

Der er mange interessenter i forbindelse med VestjyskBanks implementering af prioritetslån. I første omgang er der alle de personer der involveres i implementeringen og projektgruppen. Det drejer sig om mange mennesker, såsom IT afdelingen, datacentralen der arbejdes sammen med, personaleafdelingen og markedsføringsafdelingen, der skal være behjælpelig med at

bringe budskabet ud til kunderne. Derudover kommer alle medarbejdere, det være sig i filialerne, men også på hovedkontoret. Lederne og de boligansvarlige i filialerne skal være forgangsmænd for implementeringen i filialerne. Kunderne får et nyt produkt at tage stilling til og er i bund og grund slutbrugere i processen. Styringsgruppen, som er direktionen og bestyrelsen, har godkendt projektet og er dem der løbende skal godkende og tage beslutninger i forløbet. De må alt andet lige se udviklingsmuligheder i produktet, da de har taget beslutning om indførelsen. De boligansvarlig og afdelingslederne, skal have en positiv indstilling til produktet, da de også skal være med til at sikre at produktet bliver anvendt. Medarbejderne i filialerne er vigtig i denne forbindelse, da de er bindeleddet til kunderne og derved ansvarlige for at prioritetslånet udbydes. Det kan tænkes at der i filialerne kan være modstand. Vanemennesket i os, kan betyde at flere er skeptiske over for det nye tiltag. Her er det vigtigt at den boligansvarlige og lederen i hver afdeling, går forrest for at mindske og fjerne denne modstand. Juristerne skal også involveres med den hensigt, at det nye produkt overholder loven og at forretningsgangene bliver lavet korrekt. Aktionærerne skal ikke glemmes i denne forbindelse. De har interessen i om der formidles indtjening og hvordan det påvirker deres afkast. Alt efter hvilken form for interessant der er tale om, så er der forskellige indgangsvinkler til det. Det er derfor vigtigt for projektlederen og gruppen at skabe godkendelse af projektet samt en bred almen accept. Sker dette ikke, kan implementeringen gå i hårknode og derved måske gå hen og blive en fiasko.

13.2.5. Ressourcer

Med ressourcer menes der flere ting. Projektlederen skal fremskaffe kompetencer i form af personer og ansatte der har den nødvendige viden for at implementere produktet. Samtidig skal der trækkes på datacentralen, der skal være behjælpelig med IT løsningerne i systemet til medarbejderne.

13.3. Projektplan⁶⁶

For at holde styr på projektets forløb er det vigtigt, at der udarbejdes en projektplan. Projektplanen er et struktureret styringsværktøj, der danner et overblik over, de løbene mål

⁶⁶ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis. 7. udgave.

der skal gennemføres, tidshorizonten på det og hvem der gør det. I en projektplan sættes der milepæle, disse milepæle er vigtige tidspunkter i projekter, hvor der gøres status over forløbet ved at se på aftalegrundlaget og om det stadig holder stik, eller om der er behov for justeringer i tiden, indholdet eller ressourcerne, for at der igen opstår balance i trekanten. Er der behov for justeringer i aftalegrundlaget, så vil der også være behov for justeringer i projektplanen.

Jeg har i bilag 6⁶⁷ opstillet en projektplan for indførelsen af prioritetslån i VestjyskBank. Første step er en workshop, hvor alle parter i gruppen informeres om aftalegrundlaget for det specifikke projekt med at få implementeret produktet i VestjyskBank. Det er vigtigt at alle i er åbne og i mødekommende, da det er her der skal dannes en form for fællesskab omkring projektet og folk skal få følelsen af at alle parter arbejder sammen om ét konkret mål. Her er det kompetente mennesker inden for området der er med og disse kan med fordel udarbejde en interressentanalyse, således at alle parter er klar over alle opmærksomhedspunkter i processen.

I funktionsbeskrivelsen udarbejdes hvem der gør hvad og hvornår det er aktuelt i løbet af processen. Når projektlederen har godkendt dette, skal der gives information ud til den øvrige organisation. Det er vigtigt at kommunikere åbent, når der er nødvendig information at give. Projektlederen er ansvarlig for dette.

Når dette er på plads, skal der udarbejdes arbejdsgange over prioritetslånene. I mens ovenstående har været i gang, har IT afdelingen og datacentralen løbende arbejdet med at få systemer og dokumenter klar til brug. Det er en vigtig milepæl at nå, da intet kan fungere uden IT og de nødvendige papirer er klar til brug. Løbende har markedsføringsafdelingen været i gang med at lave reklame for det nye produkt, både til hjemmesiden, brochurer, interne skærme og til lokale medier. Markedsføringen skal ikke sættes i gang, før selve produktet er helt klar til brug og altså først i efteråret.

De boligansvarlige skal som nævnt tidligere i dette afsnit være forgangsmænd for indførelsen af produktet i filialerne, det kræver at de er en form for superbrugere og derved kender

⁶⁷ Bilag 6

produktet til bunds. Jeg mener derfor at de skal oplæres særligt i systemerne og de daglige arbejdsgange i forbindelse med at der udbydes et prioritetslån. Dette gøres bedst via et internt kursus med alle boligansvarlige, der afsluttes med en erfa-dag til at samle op på hvad der er godt og skidt. Således er de klædt godt på til at hjælpe alle kunderådgiverne, der også skal på et kursus inden de er klar til at sælge produktet til kunderne.

Efter at alle kunderådgivere er blevet uddannet via interne kurser, slutter projektgruppen af med at få en tilfredshedsundersøgelse, der skal inddrages i deres evalueringsproces. Alle involverede parter bør deltage i denne undersøgelse. Det er vigtigt med denne opfølgning, for at kunne erfare og lære til næste gang, der eksempelvis skal implementeres et nyt produkt i VestjyskBank.

13.4. Risici i forbindelse med projektet

Når man laver sådan et projekt, der involverer mange parter, er det vigtigt at være opmærksomme på de risici, som projektgruppen kan støde på, på vejen mod målet. Disse risici, kan påvirke projektet i så voldsom en grad, at det kan gå hen og blive en fiasko.

Projektlederen skal være opmærksom på flere aspekter, og skal også være opmærksom på at der løbende kan ske ændringer i risiciene.

En stor risiko i sådan et projekt, er klart at budgettet overskrides. Det kan skyldes mange ting, men eksempelvis at visse dele af projektet ikke leverer til tiden. IT afdelingen og datacentralen oplever eventuelt problemer og så snart tidsplanen skrider, så skrider budgettet også. Antallet af mandetimer kan også pludselig forøges, hvis der opstår komplikationer og prisen her af afhænger af om der er tale om intern arbejdskraft eller om konsulenter eller lignende der er hyret udefra. Udefrakommende ekspertise, vil alt andet lige være dyrere end intern arbejdskraft. Projektplanen er et værktøj til at forsøge at minimere denne risiko.

Mennesker er som tidligere nævnt vanemennesker og det kan være en årsag til at flere ansatte sætter hælene i jorden overfor prioritetslånet. En tanke kunne være at de ældre medarbejdere er skeptiske og har sværere ved at tage det nye til sig. Det er her det er vigtigt at informationen har været i top hele forløbet igennem, på den vis har det været lettere at skabe accept på forhånd. Den boligansvarlige samt afdelingslederen må tage en stor tørn, for at komme en eventuel modstand til livs i filialen.

En risiko der er umulig for projektgruppen, at gøre noget ved, er markedssituationen. Markedet er som bekendt med til at sætte prisen og risikoen ligger dermed i, at prisen skal være den rigtige for at kunderne køber lånet frem for et prioritetslån i et andet pengeinstitut eller i stedet vælger et traditionelt realkreditlån. Er prisen ikke den rigtige, risikerer produktet i perioder at blive et skuffeprodukt.

13.5. Delkonklusion

Når en bank søsætter et projekt om at implementere et produkt som prioritetslån, er det vigtigt at have styr på fundamentet for projektet i form af aftalegrundlaget. På den vis, har projektlederen og styringsgruppen, hele tiden hånd i hanke med projektet og de ændringer der måtte komme undervejs. En mere detaljeret plan, laves via projektplanen, der igen skabes ud fra 5 x 5 modellen.

Det er vigtigt at danne sig et mål med sit projekt, her er SMART-modellen nyttig. VestjyskBanks mål i dette tilfælde er at have det samme udlånsniveau, men at flytte det fra erhverv og i stedet til udlån til private i form af eksempelvis prioritetslån.

Interessenterne i et sådan projekt er ekstremt vigtige at bevare fokus på og der er mange interessenter løbende i processen. For at projektet skal blive en succes er det vigtigt at få deltagernes og brugernes accept for projektet og dermed produktet, derved mindskes risikoen for modstand ved implementeringen.

Projektplanen er projektets kalender og er med til at bevare fokus. Sker der ændringer i planen, kan det skubbe tiden, økonomien og indholdet i aftalegrundlaget og dermed projektet. Milepælene er derfor vigtige i den forbindelse.

Der er altid risici ved sådan et projekt, da der involveres mange parter på vej mod målet. Budgetoverskridelser sker ofte grundet ændringer i projektplanen og at tiden skubbes på grund af komplikationer. For at opnå succes med prioritetslånet, er det vigtigt at projektgruppen sørger for at uddanne slutbrugerne i filialerne, samt at have nogle forgangsmænd i form af afdelingsledere og boligansvarlige til at komme eventuelt modstand til livs.

14. Konklusion

Jeg har nu gennemgået hvad et prioritetslån er og betydning for Vestjyskbanks økonomi, samt lavet en analyse af VestjyskBank for 2009 og er derfor nu i stand til at konkludere ud fra dette.

Lovgivningen for pengeinstitutter er meget detaljeret i forhold til andre virksomheder. VestjyskBank er derfor forpligtet til at opretholde kravene i Lov om Finansiell virksomhed samt kapitaldækningsbekendtgørelsen, for at det er dem tilladt at drive pengeinstitut.

Jeg har fundet frem til at den største indtjening for VestjyskBank vil være at tilbyde prioritetslån til kunderne, sammen med det hører også en større risiko, da banken selv vil hæfte for hele gælden i tilfælde af at lånet misligholdes, hvorimod banken ”kun” vil hæfte for modregningsretten, hvis et Totalkreditlån misligholdes. Totalkreditlånet påvirker ikke bankens balance, men kun de risikovægtede poster i form af garantien der stilles overfor Totalkredit. Denne har dog en minimal løbetid lånet taget i betragtning. Prioritetslånet derimod påvirker kravene til bankens likviditet, da det går indover balancen.

Likviditetsoverdækningen har i perioden 2006-2009 været stigende i VestjyskBank, samtidig med at banken fra 2008 til 2009 har haft et fald i indlånsunderskuddet. Det vidner om at banken har været i gang med at konsolidere sig oven på en turbulent tid. Indlånet er steget i samme periode, dog skal banken have fokus på at få mere af deres indlån på anfordring over på længere bindinger, således at risikoen mindskes og de kan planlægge deres fremadrettet funding.

I udregningerne af ROE, kom jeg frem til at denne havde været stærkt faldende i perioden, hvilket betyder at banken forrenter deres egenkapital dårligere år for år. Påvirkningen af ROA, skyldes en stigning på hele 129,46 % i balancen fra 2006-2009, hvilket viser os at selvom at banken har haft et stigende forretningsomfang, så har de ikke formået at skabe et stigende årsresultat, men derimod et faldende resultatet set over hele perioden.

Vækstmulighederne er gode på flere måder. Det ses i kraft af deres ICGR, hvor de i 2009 kan øge deres risikovægtede poster med 4,70 %, uden at ændre i deres solvens. Derudover er jeg

også kommet frem til at banken kan øge deres risikovægtede poster, såfremt de accepterer eller ønsker en lavere solvens på 12 %.

VestjyskBank har altså mulighed for at øge udlånet, men da de samtidig besidder et stort udlånsunderskud på ca. 6 mia., mener jeg ikke at de skal gå all in på en udlånseksansion. Nej derimod vil det være meget fordelagtigt for dem at omfordele de erhvervslån, der løbende indfries, således udlånet i stedet bliver til den private del. På den vis kan banken opretholde deres udlån, hvilket også er ønsket i følge årsrapporten 2009. Sikkerheden spredes mest på udlån til privatkunder og det er også her der er størst mulighed for at lave forretninger. Godt nok er volumen klart større ved erhvervskunder frem for ved privatkunder, men risikoen for tab er også større.

Fundingsomkostningerne i VestjyskBank er i 2009 højere end både pengemarkedsrenten og end Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank. Det betyder at det er dyrere for banken at fremskaffe kapital ude fra. Årsagen her til kan være at banken har det store indlånsunderskud, hvilket de andre to pengeinstitutter ikke har. Jeg mener derfor at VestjyskBank fortsat bør satse på højrentekonti for at skaffe indlån til at finansiere deres udlån på den billigste måde. Hvis kapitalomkostningerne er for høje, er det ikke sikkert det er muligt for banken at konkurrere på prisen overfor de andre spillere på markedet i forbindelse med blandt andet prioritetslån.

Jeg kan ud fra ovenstående konkludere at det vil være økonomisk fordelagtigt for VestjyskBank at tilbyde prioritetslån til deres kunder, dog mener jeg at der er nogle områder hvor de skal bevare skærpet fokus i processen. Her tænker jeg på udlån til erhverv, der bør omfordeles så der kommer mere udlån til private i stedet, samt deres indlånsunderskud, som jeg mener, er nødvendigt at de mindsker yderligere. På den vis, vil det også være nemmere for banken at tilbyde en konkurrencedygtig pris på prioritetslån.

Når det så er sagt, så skal produktet implementeres. Det mener jeg sker bedst ved at VestjyskBank opstarter en projektgruppe med en projektleder i spidsen for en midlertidig organisation, der har kontakten til styregruppen eller beslutningsgruppen i form af direktion og bestyrelse. Projektlederen skal styre slagets gang via et aftalegrundlag, der danner rammen om en specifik projektplan ud fra 5x5 modellen og SMART-modellen. Projektgruppen, der

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

blandt andet består af forskellige medarbejder med specifik ekspertise, skal have fokus på alle interessenter i processen, således de bliver hørt og gruppen får deres accept, for på den vis at mindske modstanden, der let kan opstå i os ”vanemennesker” overfor nye tiltag. På den vis kan implementeringen af prioritetslån i VestjyskBank blive en succes.

15. Kildefortegnelse

Årsregnskaber VestjyskBank (2006-2009)

Årsregnskaber Spar Nord (2006-2009)

Årsregnskaber Ringkjøbing Landbobank (2006-2009)

www.wikipedia.org

Klaus Skjødt, administrerende direktør i Sparekassen Kronjylland

www.vestjyskbank.dk

www.sparnord.dk

www.landbobanken.dk

Steffen Møller, Kunderådgiver i VestjyskBank

Gruppenprojekt 6.semester HDFR. ”Rentabilitets- og risikoanalyse af Djurslands Bank”

Lov om Finansiell Virksomhed

Kapitaldækningsbekendtgørelsen

VestjyskBanks risikorapport 2009

www.lokalavisen.dk

www.nationalbanken.dk

www.danskebank.dk

Lars Lyse Jørgensen, Boligchef i Sparekassen Kronjylland

Charlotte Lind, boligkonsulent i Danske Andelskasser

www.totalkredit.dk

www.politikken.dk

www.finanstilsynet.dk

Nationalbankens kvartalsregnskab nr.1. 2009

www.business.dk

Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis. Udgave 9.

Undervisningsmateriale 6.+7. semester HDFR. (Lars Krull og Christian Mørck)

16. Bilagsliste

1. Bilag: Basiskapitalforrentning
2. ROE, ROA og Equity Multiplier
3. ICGR, WACC og solvens VestjyskBank
4. WACC Spar Nord
5. WACC Ringkjøbing Landbobank
6. Projektplan

Bilag 1.

Basiskapitalforrentning

Eksempel 1 : Udlån med pant i fast ejendom indenfor 80 % belåning.

Rente :	3,31%
Nationalbankens udlånsrente	1,30%
Rentetillæg	2,01%
Solvensmål	12%
Vægt	35%
Udlån	1.000.000
Indtjening (rentetillæg x udlån)	20.100
Basiskapitalforbrug (vægt x solvens x udlån)	42.000
Basiskapitalforrentning	47,85%

Basiskapitalforrentning

Eksempel 2 : Blanco udlån

Rente :	4,50%
Nationalbankens udlånsrente	1,30%
Rentetillæg	3,20%
Solvensmål	12%
Vægt	100%
Udlån	1.000.000
Indtjening (rentetillæg x udlån)	32.000
Basiskapitalforbrug (vægt x solvens x udlån)	120000
Basiskapitalforrentning	26,6666667
Basiskapitalforbrug ved gruppering 75 %	90000
Basiskapitalforrentning ved gruppering 75 %	0,35555556

Basiskapitalforrentning

Eksempel 3 : Udlån med pant i fast ejendom indenfor 80 % belåning, med højere rentetillæg

Rente :	6,00%
Nationalbankens udlånsrente	1,30%
Rentetillæg	4,70%
Solvensmål	12%
Vægt	35%
Udlån	1.000.000
Indtjening (rentetillæg x udlån)	47.000
Basiskapitalforbrug (vægt x solvens x udlån)	42.000
Basiskapitalforrentning	111,90%

Bilag 2

ROE, ROA & Equity multiplier

ROE: (Resultat efter skat) / (Egenkapital) x 100

VestjyskBank	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat	-65	258	222	239
Egenkapital	2130	2200	1714	1656

100

ROE	-3,051643192	11,72727273	12,95215869	14,43236715
-----	--------------	-------------	-------------	-------------

Spar Nord	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat	117,5	95,3	680,3	828,6
Egenkapital	4143	4024	4138	3649

100

ROE	2,8361091	2,368290258	16,44030933	22,70759112
-----	-----------	-------------	-------------	-------------

Ringkjøbing Landbobank	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat	232	240	348	432
Egenkapital	2056	1758	1779	1711

100

ROE	11,28404669	13,65187713	19,56155143	25,24839275
-----	-------------	-------------	-------------	-------------

ROA: (Resultat efter skat)/(samlede aktiver)*100

VestjyskBank	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat	-65	258	222	239
Samlede aktiver	32813	32216	18513	14300

100

ROA	-0,19809222	0,800844301	1,199157349	1,671328671
-----	-------------	-------------	-------------	-------------

Spar Nord	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat	117,5	95,3	680,3	828,6
Samlede aktiver	64529	63357	64049	65441

100

ROA	0,182088673	0,150417476	1,062155537	1,266178695
-----	-------------	-------------	-------------	-------------

Ringkjøbing Landbobank	2009	2008	2007	2006
Årsresultat efter skat	232	240	348	432
Samlede aktiver	17928	18002	19634	17269

100

ROA	1,294065149	1,333185202	1,772435571	2,501592449
-----	-------------	-------------	-------------	-------------

Equity multiplier

VestjyskBank	2009	2008	2007	2006
Samlede aktiver	32813	32216	18513	14300
Egenkapital	2130	2200	1714	1656
Equity multiplier	15,40516432	14,64363636	10,80105018	8,6352657

Spar Nord	2009	2008	2007	2006
Samlede aktiver	64529	63357	64049	65441
Egenkapital	4143	4024	4138	3649
Equity multiplier	15,57542843	15,74478131	15,47825036	17,93395451

Ringkjøbing Landbobank	2009	2008	2007	2006
Samlede aktiver	17928	18002	19634	17269
Egenkapital	2056	1758	1779	1711
Equity multiplier	8,719844358	10,24004551	11,03653738	10,09292811

Bilag 3

dage	360	VestjyskBank 2009			
Indkomst e skat	100				
Udbytte	0				
Renteudgifter	944	1			
Balance	32813				
Egenkapital	2129	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)			
Garantkapital	0				
Pulje (aktivside)	835				
Skattesats %	25				
Beta	1				
Risikofrirente%	4				
forventet rente%	8				
kd	0,03162585	Calc	Calc2		
L	0,933422978		0,16	3,4064	
Ke	0,08				
Venstre side	0,022140221				
Højre side	0,005326162				
WACC	2,75%				
		ERR	CR	RA	
			1	15,41240019	0,003047573
ICGR	4,70%				

2009

Solvens - ekstra blankoudlån til anden solvensgrad :

Tkr.

Solvensprocent	8	12
Basiskapital	4.100.000	4.100.000
Nuværende risikovægtede poster	28.100.000	28.100.000
Nye risikovægtede poster	51.250.000	34.166.666
Ekstra blanco udlån	23.150.000	6.066.666

Nuværende risikovægtede poster basiskapital / solvens

Ekstra blanco udlån: Nye risikovægtede poster - nuværende risikovægtede poster

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage 360 VestjyskBank 2008

Indkomst e
skat

100

Udbytte

0

Renteudgifter

884

1

Balance

32215

Egenkapital

2200 (Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)

Garantkapital

0

Pulje

(aktivside)

651

Skattesats %

25

Beta

1

Risikofrirente%

4

forventet
rente%

8

kd

0,03010489

Calc

Calc2

L

0,930300342

0,16

3,52

Ke

0,08

Venstre side

0,021004942

Højre side

0,005575973

WACC

2,66%

ERR

CR

RA

1

14,64318182

0,003104144

ICGR

4,55%

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage 360 VestjyskBank 2007

Indkomst e
skat

100

Udbytte

0

Renteudgifter

550

1

Balance

18518

Egenkapital

1714 (Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)

Garantkapital

0

Pulje

(aktivside)

0

Skattesats %

25

Beta

1

Risikofrirente%

4

forventet
rente%

8

Calc

Calc2

kd

0,032730302

0,16

2,7424

L

0,907441408

Ke

0,08

Venstre side

0,022275624

Højre side

0,007404687

WACC

2,97%

ERR

CR

RA

1

10,80396733

0,005400151

ICGR

5,83%

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage 360 VestjyskBank 2006

Indkomst e
skat 100

Udbytte 0

Renteudgifter 277 1

Balance 14300

Egenkapital 1656 (Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)

Garantkapital 0

Pulje
(aktivside) 0

Skattesats % 25

Beta 1

Risikofrirente% 4

forventet
rente% 8 Calc Calc2

kd 0,021907624 0,16 2,6496

L 0,884195804

Ke 0,08

Venstre side 0,014527972

Højre side 0,009264336

WACC 2,38%

ERR

CR

RA

1 8,6352657 0,006993007

ICGR **6,04%**

Bilag 4

dage	360	Spar Nord	2009
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	1134	1	
Balance	64529		
Egenkapital	4143	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,018779187	Calc	
L	0,935796309		
Ke	0,08		
Venstre side	0,013180121		
Højre side	0,005136295		
WACC	1,83%		

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage	360	Spar Nord	2008
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	2231	1	
Balance	63357		
Egenkapital	4024	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,037601335		
L	0,936486892		
Ke	0,08		
Venstre side	0,026409868		
Højre side	0,005081049		
WACC	3,15%		

HDFR
Speciale 2011.
VestjyskBank

dage	360	Spar Nord	2007
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	1687	1	
Balance	64049		
Egenkapital	4138	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,028158435		
L	0,935393215		
Ke	0,08		
Venstre side	0,019754407		
Højre side	0,005168543		
WACC	2,49%		

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage	360	Spar Nord	2006
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	1001	1	
Balance	65441		
Egenkapital	3649	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,016199508		
L	0,94423985		
Ke	0,08		
Venstre side	0,011472166		
Højre side	0,004460812		
WACC	1,59%		

Bilag 5

dage	360	RINGKJØBING LANDBOBANK	2009
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	377	1	
Balance	17928		
Egenkapital	2056	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,02375252		
L	0,885319054		
Ke	0,08		
Venstre side	0,015771419		
Højre side	0,009174476		
WACC	2,49%		

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage	360	RINGKJØBING LANDBOBANK	2008
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	669	1	
Balance	18002		
Egenkapital	1785	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,041253006		
L	0,900844351		
Ke	0,08		
Venstre side	0,027871903		
Højre side	0,007932452		
WACC	3,58%		

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage	360	RINGKJØBING LANDBOBANK	2007
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	570	1	
Balance	19634		
Egenkapital	1779	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,031923831		
L	0,909391871		
Ke	0,08		
Venstre side	0,021773454		
Højre side	0,00724865		
WACC	2,90%		

HDFR

Speciale 2011.

VestjyskBank

dage	360	RINGKJØBING LANDBOBANK	2006
Indkomst e skat	100		
Udbytte	0		
Renteudgifter	309	1	
Balance	17269		
Egenkapital	1711	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)	
Garantkapital	0		
Pulje (aktivside)	0		
Skattesats %	25		
Beta	1		
Risikofrirente%	4		
forventet rente%	8		
kd	0,019861165		
L	0,900920725		
Ke	0,08		
Venstre side	0,013420001		
Højre side	0,007926342		
WACC	2,13%		

Bilag 6

Projektplan : <u>Prioritetslån i VestjyskBank</u>																		
Indsatsområde, aktivitet, milepæle			Plan		Tidsplan (måned)									Deltagere				
NR.	Betegnelse	Tid (timer)	Start	Slut	2	3	4	5	6	7	8	9	I T	M	H R	K	P L	
	PROJEKTOPBYGNING																	
1	Workshop	37	010210	060210	—								U	U	U	U	F	
2	Interessenter	21	090210	120210	—									R	R		I	
3	Funktionsbeskrivelse	37	200210	260210	—								U	U	U	U	I	
4	Info til øvrig organisation	14	270210	010310	-	Δ								U			G	
	ARBEJDSPROCESSER																	
5	Arbejdsgange	74	030310	150310		—										U		
6	Beskrivelse af <u>arb.gange</u>	21	170310	210310		—										U		
7	<u>Arb.gange</u> færdige			010410			Δ										I	
	TEKNISKE DEL																	
8	IT			150410			Δ						U				I	
9	Markedsføring	160	010410	010510			—							U				
10	Oplæring af boligansvarlige	160	010510	010610				—								U		
11	<u>Erfa</u>			150610					Δ						L	U	I	
12	Uddannelse slutbrugere	320	150610	200810				—	—	—	—				L	U	I	
13	Evaluering / opfølgning			010910								Δ	U	U	U	U	L	

Forkortelser :

PL = Projektleder

PE = Projektleder

IT = IT medarbejder

M = Markedsføringsmedarbejder

HR = HR medarbejder

K = Kreditafdeling/bolig/juridisk

F = Leder

L = Leverer

U = Udfører

R = Rådgiver

G = Godkender

I = Informeres

Δ = Milepæl

— = Tidsperiode