



Implementering af ejendoms lån i Sparekassen Vendsyssel



Cathrine Fisker Pape
Studienr. 20102212

HD Finansiell Rådgivning

Vejleder: Christian Farø

Afleveringsdato: 30.04.2012

English summary

The following case treats the problem whether Sparekassen Vendsyssel should implement a new loan product called “ejendoms lån” in their product range or not. I have in my work focused on the economic and organizational conditions that may or will have influence on Sparekassen Vendsyssels decision. This applies both Sparekassen Vendsyssels financial standing as well as the impact from the surrounding world. I have also illustrated what funding opportunities they have to this project.

The financial crisis that the whole world has experienced the last couple of years has had and still has a huge influence on the Danish financial sector. Therefore the Danish parliament has made more political packages to prevent any additional infect on the Danes and the Danish economy. That includes helping the banks with access to liquidity and core capital. But a lot of the Danish banks still have problems accessing liquidity and that is also the main issue for Sparekassen Vendsyssel that they have to handle before establishing “ejendoms lån”. Simultaneously the Basel committee has developed more strict requirements that banks must live up to the following years.

The product “ejendoms lån” is a loan in properties such as family houses and holiday houses and should be an alternative loan facility to mortgage loans. The most of Sparekassen Vendsyssel’s competitors have already a similar product and that’s why I have analyzed whether it is a good idea or not for Sparekassen Vendsyssel to introduce it as well. The interest is typically higher than a mortgage loan, but the start-up costs are typically lower and “ejendoms lån” is more flexible than mortgage loans.

My conclusion on the problem is, if Sparekassen Vendsyssel can get a reasonable liquidity plan for the next years without depending on solutions from the Danish State is it a good idea to introduce “ejendoms lån”. At the same time it is important for Sparekassen to deliver solid earnings to improve their solidity. However, the merger with Sparekassen Limfjorden should be completed first to prevent, that the product will be put aside because the merger is more important for all the customers and employees. Therefore, it is questionable whether they should introduce “ejendoms lån” at this time and perhaps it is for the best if they wait or only introduce it as a passive product to prevent the existing customers is lost because Sparekassen Vendsyssel don’t have the same product as their competitors.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMFORMULERING	6
1.2 METODE	6
1.3 AFGRÆNSNING	8
2. SPAREKASSEN VENDSYSSEL.....	9
3. LOVGRUNDLAG	11
3.1 SOLVENS	11
3.2 BASISKAPITAL	12
3.3 RISIKOVÆGTEDE POSTER.....	13
3.4 LIKVIDITET	14
3.5 BANKPAKKE I + II	15
3.6 BASEL III	17
4. REGNSKABSANALYSE	19
4.1 SOLVENSPROCENT	20
4.2 WACC	23
4.2.1 SAMMENLIGNING AF WACC OG CIBOR3	24
4.3 ICGR.....	25
4.4 EGENKAPITALFORRENTNING	26
4.5 GAB-ANALYSE	28
4.6 LIKVIDITET	29
4.7 DELKONKLUSION	31
5. EJENDOMSLÅN	32
5.1 HISTORISK UDVIKLING I EJENDOMSLÅN	33
5.2 FINANSIERINGSMULIGHEDER.....	35
5.2.1 NY FINANSIERINGSMULIGHED	39
5.3 ANALYSE AF SDO SAMARBEJDE ML. BRF OG JYSKE BANK/SYDBANK	40
5.3.1 SV I SDO SAMARBEJDE?	42
5.4 KONKURRENTANALYSE	43
5.4.1 DANSKE BANK	43
5.4.2 JYSKE BANK	44
5.4.3 SPAR NORD BANK	45
5.4.4 DRONNINGLUND SPAREKASSE	46
5.4.5 NORDJYSKE BANK	46
5.5 PRISSÆTNING AF EJENDOMSLÅN I SV	47
5.6 IND TJENING PÅ EJENDOMSLÅN KONTRA REALKREDITLÅN.....	50
5.7 DELKONKLUSION	54

6. IMPLEMENTERING AF EJENDOMSLÅN I SV'S ORGANISATION.....	55
6.1 INTERESSENTANALYSE	55
6.2 IMPLEMENTERING SOM PROJEKT	59
6.2.1 PROJEKTETS GRUNDELEMENTER	61
6.2.2 PROJEKTLEDELSE OG PROJEKTLEDERVÆRKTØJER	63
6.2.3 PROJEKTPLAN	64
6.2.4 PROJEKTORGANISATION	65
6.2.5 SMART-MÅL.....	68
6.3 MOTIVATION	69
6.3.1 SAMMENLÆGNING MED SPAREKASSEN LIMFJORDEN	71
6.4 DELKONKLUSION	73
 7. KONKLUSION	 74
 LITTERATURLISTE.....	 76
 BILAGSOVERSIGT.....	 79

1. Indledning

Der har igennem årtierne været både gode tider og dårlige tider typisk afhængig af de økonomiske faktoreres indflydelse på verdenssamfundet. Verden har de sidste 100 år oplevet flere kriser, som har resulteret i en længerevarende lavkonjunktur. I 30'erne var det efterdønnin-
gerne fra børskrakket, i 70'erne var det oliekrisen og i 00'erne var det IT-boblen, der bristede. Senest kom finanskrisen rullende fra USA med misligholdte subprimelån tilbage i 2007, men vi er desværre ikke kommet på den anden side af denne krise endnu.¹ Det, som i starten kun så ud til at være en forbigående krise, som primært påvirkede USA, kom med tiden til Europa og har siden haft store konsekvenser og ser desværre langt fra ud til at være ovre. Bedst som man tror de økonomiske forhold så småt forbedres, kommer der endnu et skelet ud af skabet.

I forsommeren 2011 forventede man stigende renter, da der så småt var udsigt til en forbedring i økonomierne, men denne forventning brast, da den græske økonomi truede med, at landet ville gå statsbankerot og hive flere europæiske banker med i faldet. Trods flere redningsaktioner fra EU er det stadig uvis, om Grækenlands økonomi står til at genoprette, eller aktio-
nerne blot trækker tiden.

I årene før finanskrisen gik det rigtig stærkt i de danske pengeinstitutter. Udlånsvæksten var tocifret, og der var hård konkurrence om kunderne og forretningerne med stort indtjeningspo-
tentiale, hvorfor det måske ikke altid blev nøje overvejet, hvorledes pengeinstituttets kapital-
grundlag blev sat sammen. Det gjaldt om at være bedre end konkurrenten, da forretningen ellers gik til anden side. Det må desuden have været svært at forestille sig, at det kunne gå så galt, som det har gjort de seneste år i sektoren. Alt dette har finanskrisen dog vendt op og ned på, og i dag bruges der rigtig meget tid på disse områder for at komme godt ud af krisen. Og der siges i højere grad nej til engagementer, hvis man ikke er tilstrækkelig konkurrencedygtig på prisen da indtjeningen derved ikke står mål med risikoen og de øvrige driftsomkostninger.

Konkurrence er en vedblivende faktor, som direktører og bestyrelser i en hvilken som helst virksomhed altid skal forholde sig til, da deres forretning ellers risikerer at bukke under. Der holdes øje med, hvad konkurrenterne lancerer, og om det er noget, kunderne efterspørger. Sådan er det også i den finansielle sektor, hvor det typisk er de største pengeinstitutter, der kommer med nye produkter og lign. De mindre institutter ser afventende til og følger derefter

¹ http://www.samfundsfag.com/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=280

trop, hvis de kan se det også passer ind i deres forretningsmodel. Trods det, skal der også være lønsomhed i et eksisterende eller nyt produkt, som står i forhold til den påtagne risiko. Samtidig skal det også være muligt at tilbyde kunderne produktet på længere sigt, så man ikke risikerer at tabe ansigt ved at trække produktet tilbage eller forhøje prisen betragteligt for de kunder, der valgte produktet til, fordi lanceringen gik lidt for hurtigt uden at det var ordentlig gennemarbejdet.

Med udgangspunkt i disse tanker har jeg valgt nedenstående problemformulering for mit afsluttende projekt på HDFR, som er en tænkt situation.

1.1 Problemformulering

Bør Sparekassen Vendsyssel implementere ejendoms lån i deres produktpalette?

For at svare på dette vil følgende underspørgsmål blive belyst:

Hvilken økonomisk betydning vil det have for Sparekassen Vendsyssel at implementere ejendoms lån? Hvilke finansieringsmuligheder har Sparekassen Vendsyssel hertil? Hvordan kan Sparekassen Vendsyssel i praksis implementere ejendoms lån i deres organisation, og hvilke overvejelser skal de i den forbindelse gøre sig med hensyn til medarbejdere og interessenter?

1.2 Metode

Jeg vil kort beskrive Sparekassen Vendsyssel (herefter kaldet SV).

Jeg vil kort redegøre for relevant lovgrundlag herunder bankpakker og Basel-regler, når de har relevans for min opgave. Jeg vil senere i min opgave anvende dette i praksis i forbindelse med min regnskabsanalyse af SV. Jeg har valgt løbende at belyse den anvendte teori, da jeg mener, det giver det bedste flow for læseren at få teori og analyse i et sammenhængende afsnit.

Jeg vil lave en regnskabsanalyse af SV med fokus på WACC, ICGR, Egenkapitalforrentning og DKKGab.

Jeg har valgt en analyseperiode fra 2007 til 2011, da denne periode vil vise SV både før og under finanskrisen. Jeg har valgt at analysere på regnskabstal for SV alene, da de først fra 2008 har udarbejdet koncernregnskab, og da jeg mener, at det vil give det mest retvisende billede af SV's økonomiske nøgletal for den rene pengeinstitutdrift. Jeg vil i forbindelse med

regnskabsanalysen desuden redegøre for SV's solvens og likviditet samt hvilke eventuelle problemstillinger, SV skal være opmærksom på i forbindelse med deres Bankpakke II midler. Herunder vil jeg belyse, hvordan produktet påvirker SV's solvens.

Til dette vil jeg anvende Lov om Finansiell Virksomhed (LFV), bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital og om kapitaldækning.

Jeg vil via anvendelse af det beregnede ICGR for SV analysere og vurdere, hvorvidt indførelse af ejendoms lån vil have indflydelse på SV's solvens såfremt salget af ejendoms lån i år 1 bliver på 200 millioner kroner.

Jeg vil sammenligne de beregnede kapitalomkostninger (WACC) med pengemarkedsrenten CIBOR3. CIBOR3 er valgt, da det er den rente pengeinstitutterne er villig til at låne ud til indbyrdes, men dog ikke den faktiske sats. Denne rente vurderes, trods dette faktum, at være den bedst mulige tilgængelige sats herfor.

Jeg vil beskrive produktet ejendoms lån (også kaldet prioritets lån) og vil kortlægge, hvordan udviklingen i dette produkt har været i den finansielle sektor de senere år. Via diskussion af, hvordan markedet for ejendoms lån har udviklet sig de sidste par år under finanskrisen, vil jeg belyse markedsmæssige fordele og ulemper ved at indføre produktet i SV.

Ud fra det beregnede DKKGab vil jeg komme ind på, hvorvidt loven om SDO kan give mulighed for håndtering af et eventuelt gab hos SV. Herunder vil jeg belyse, hvordan andre pengeinstitutter har indgået en aftale med BRFkredit om SDO-funding, og hvad baggrunden er hertil. Jeg vil desuden belyse, hvilke forskellige finansieringsmuligheder SV har for at hente kapital til implementering af ejendoms lån og diskutere fordele og ulemper.

Med baggrund i WACC vil jeg analysere, hvilke parametre SV bør overveje i forbindelse med prissætning af ejendoms lån. Til hjælp herfor vil jeg udregne basiskapitalforrentningen ved forskellige priser på produktet. Jeg vil desuden analysere, hvilken påvirkning på SV's resultat og egenkapitalforrentning et salg af ejendoms lån på 200 millioner kr. vil have. Jeg vil analysere, hvilke konkurrenters prissætning SV primært skal have fokus på ved prissætning af deres eget produkt og hvordan indtjeningen for SV vil være på ejendoms lån i forhold til et fastforrentet kreditforenings lån. Samtidig vil jeg også anskue ejendoms lån sammenlignet med kreditforenings lån fra kundens synspunkt.

Jeg vil foretage en interressentanalyse for at kunne vurdere, hvilke interressenter der er særligt vigtige for SV at forholde sig til forinden evt. indførelse af ejendoms lån. Jeg vil belyse, hvordan man i SV kan implementere ejendoms lån i SV's organisation ved at angribe opgaven som et projekt herunder opstilling af en projektplan. Jeg vil derudover opstille en projektorganisation med udgangspunkt i SV's nuværende organisation for at vurdere, hvor ansvar og opgaver for projektet kan placeres mest fordelagtigt under hensyntagen til projektopgaven, medarbejdere, deres kompetencer, beslutningsbeføjelser mv.

Jeg vil via anvendelse af 5x5 modellen belyse, hvilke elementer i projektet om implementering af ejendoms lån der skal overvejes, og hvilke samspilsproblemer der kan være/opstå mellem interressenter, ressourcer, selve projektopgaven og omgivelserne for projektledelsen i deres bestræbelser på at gøre projektet til en succes. Jeg vil analysere, hvilke projektlederværktøjer den udvalgte projektleder bør anvende løbende i forbindelse projektet. Jeg vil desuden inddrage SMART-mål for at belyse, hvordan målet med projektet bør defineres forinden igangsætning.

Jeg vil anvende teori om motivation af medarbejdere og ændringsagenten jfr. Leavitts systemmodel² til at belyse, hvordan de berørte medarbejdere i SV's organisation kan håndteres ved indførelsen af ejendoms lån for at gøre det til en succes.

1.3 Afgrænsning

Jeg har fravalgt at kigge på, hvordan eventuelt implementering af ejendomskreditter vil påvirke SV, da dette produkt ikke giver de samme finansieringsmuligheder som ejendoms lån.

Jeg vil ikke belyse pengeinstitutternes mulighed for finansiering via ECB, da jeg ikke vurderer det realistisk, at SV vil benytte sig heraf på grund af deres størrelse samt tilstrækkelige muligheder via Danmarks Nationalbank.

Jeg har ikke taget højde for SV's sammenlægning med Sparekassen Limfjorden i mine beregninger, da sammenlægningen sker pr. 1.1.2012, og det derfor ikke har været muligt at tilgå data for SV efter sammenlægningen. Jeg vil dog medtage sammenlægningen som en faktor i min analyse af regnskabet når det har relevans og diskutere, hvilken betydning det kan have. Jeg vil alene kort komme ind på, hvilke overvejelser SV bør have i forhold til implementering af ejendoms lån i deres organisation samtidig med, at sammenlægningen med Sparekassen

² Jfr. side 317 i organisation og medarbejderudvikling

Limfjorden finder sted. Jeg vil alene sammenligne indtjeningen på ejendomslån med et fastforrentet kreditforeningslån, da opgavens omfang ikke tillader, at jeg foretager en sammenligning med alle kreditforeningslån, og da det vil give et godt samlet indblik i indtjeningen på ejendomslån kontra kreditforeningslån generelt. Jeg vil ligeledes sammenligne ejendomslån med et fastforrentet kreditforeningslån set fra kundens synspunkt, som trods forskel i renterisiko vurderes at være et reelt alternativ for kunder med indlånsmidler.

Jeg vil ikke lave en detaljeret konkurrentanalyse i forbindelse med etablering af ejendomslån i SV, men vil på et overordnet niveau komme ind på, hvilke overvejelser SV bør gøre sig ifm. prissætning af ejendomslån herunder etableringsgebyrerne set i forhold til deres direkte konkurrenter i Vendsyssel.

2. Sparekassen Vendsyssel³

Sparekassen Vendsyssel er en garantsparekasse, som har til formål at virke til gavn for deres kunder og lokalsamfundet. SV er en selvejende institution, hvorfra det løbende overskud jfr. vedtægternes § 16,1 går til opbygning af sparekassens reserver og til velgørende almennyttige formål i lokalsamfundet. Garanterne i SV har indskudt garantkapital for ca. 761 mio. kr. i sparekassen, der indgår som ansvarlig kapital.

I 2001 blev SV dannet som en fusion mellem den daværende Vrå Sparekasse og Jelstrup Lyngby Sparekasse. Siden da har SV etableret 4 nye afdelinger i Vendsyssel og København. I 2005 og 2006 blev først Hellevad-Ørum Sparekasse og siden Brovst & Jerslev Sparekasser en del af SV. I 2008 overtog SV Sparbanks afdeling i Frederikshavn og gennemførte en sammenlægning med Ulsted Sparekasse, ligesom man i 2009 overtog 4 afdelinger fra det daværende EBH Bank under afvikling. Senest har SV's repræsentantskab den 12. januar 2012 godkendt en sammenlægning med Sparekassen Limfjorden. Før denne sammenlægning bestod SV af i alt 21 afdelinger og 264 medarbejdere fordelt i Vendsyssel, Hanherred og København. For geografisk oversigt af filialernes placering se bilag 1. Sparekassen havde ved udgangen af 2011 ca. 56.700 kunder, hvoraf ca. 25.000 også var garanter. Efter sammenlægningen med Sparekassen Limfjorden forventer man at have ca. 300 medarbejdere fordelt i 30 afdelinger med 67.500 kunder og 28.700 garanter.

³ Afsnittet bygger på oplysninger hentet på www.sparekassen-vendsyssel.dk

SV's vision er at være en lokal og selvstændig sparekasse, der vil være blandt de bedste pengeinstitutter i Danmark og på den måde være det bedste valg for deres kunder. Dette vil sparekassen sikre ved en indtjening, som giver en god konsolidering, så SV's handlefrihed, udvikling og vækst kan opretholdes både i opgangs- og nedgangstider.⁴

SV's mission er:

- *Med udgangspunkt i Vrå og Vendsyssel, ønsker vi at tilfredsstille behovet for kapitalformidling overfor såvel privatkunder som mindre og mellemstore erhvervsdrivende. Vore kunder skal hos os finde en optimal løsning på deres samlede finansielle behov, herunder også konkurrencedygtige løsninger og produkter indenfor realkredit, forsikring, pension og investering.*⁵

For at kunne leve op til sparekassens mission har SV en del samarbejdspartnere, hvorfra de modtager provision for at sælge/formidle deres ydelser. SV har desuden opsat nogle værdier, som de forsøger at efterleve i alt, hvad de foretager sig. Værdierne er: Sund fornuft, åben og ærlig, uhøjtidelig og anderledes, handlekraft og lokal forankring og deltagelse. Sparekassens værdier falder godt i tråd med deres vision og mission, og den sunde fornuft fremgår af deres regnskaber, som gennem finanskrisen har fremvist overskud hvert år. Årsresultaterne fra 2007-2011 ses af tabel 1. Årsagen til faldet i resultatet fra hhv. 2007 til 2008 og 2010 til 2011 skal primært findes i stigende nedskrivningsprocenter og negative kursreguleringer samt omkostninger til Indskydergarantifonden og bankpakker.

Tabel 1 - SV's Årsresultat og udvikling i garantkapital

Tusind kr.	2011	2010	2009	2008	2007
Årsresultat	19.867	72.743	21.644	22.192	92.493
Garantkapital	761.219	729.054	704.213	773.715	976.369
Procentvis ændring i garantkapital i forhold til året før	4,41 %	3,53 %	-8,98 %	-20,76 %	36,68 %

I 2011 har SV alene ekstraordinært nedskrevet for 39,2 mio. kr. på landsbrugskunder ud fra Finanstilsynets værdiansættelse af landbrugsjord. Sparekassens udlån til landbrugskunder udgør 17,4 % af den samlede udlånsmasse,⁶ hvor det samlede udlån til landbrugskunder for alle gruppe 1-3 pengeinstitutter i 2010 udgjorde 4 % af lånemassen.⁷ SV er selv opmærksom på, at det er dén branche, de har den markant største eksponering mod, og den risiko det inde-

⁴ https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om_sparekassen/Vision/

⁵ https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om_sparekassen/mission/

⁶ Årsrapport 2011 s. 31 og s. 44

⁷ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Statistik/Statistisk_Materiale_Pengeinstitutter/Tabel2_13PI_pdf.ashx

bærer, men samtidig er det et erhverv, som har en fremtrædende rolle i SV's markedsområde, hvorfor det ikke må antages, at SV har til sinde at reducere væsentlig i denne markedsandel. SV's samlede udlån er ultimo 2011 på 6,56 mia. kr., mens deres indlån er på 6,31 mia. kr., og deres indlån i puljeordninger er på 314 mio. kr. Derved har de et lille indlånsunderskud, da deres indlån i forhold til udlån udgør 96 %. Krisen har været hård ved SV's garantkapital, hvor der alene i 2008 blev barberet en femtedel af denne type af egenkapital. Siden har sparekassen fået vendt udviklingen, og væksten heri ligger på et acceptabelt niveau set i forhold til den megen omtale, der har været af garantier, der har tabt penge i forbindelse med andre sparekassers konkurs. SV har desuden en løbende målsætning om at vækste 5 % i udlån og have balance mellem ind- og udlån, så indlån incl. puljeordninger og garantkapital samlet set også skal have samme vækstrate for at finansiere udlånsvæksten.⁸

3. Lovgrundlag

Da det kan være meget svært for såvel private personer som virksomheder og selskaber at gennemskue et pengeinstituts økonomiske formåen, har vi lovgivning til at opstille regler og krav til, hvordan et pengeinstitut skal afdække sine risici på ethvert tidspunkt. Men efter finanskrisens store påvirkning af pengeinstitutter i ind- og udland er der blevet større fokus på, om de nuværende love og krav er tilstrækkelige til at undgå flere konkurser i den finansielle sektor herhjemme. Jeg vil i det følgende gennemgå relevant lovgivning for min regnskabsanalyse og lovgivningsmæssige tiltag, der er foretaget under krisen for at hjælpe de sunde pengeinstitutter igennem krisen, og som SV skal have med i deres overvejelser om implementering af ejendoms lån.

3.1 Solvens

Et pengeinstituts solvens viser noget om, hvor godt instituttet er polstret til at imødegå tab. Jo højere solvensprocent jo bedre er instituttets økonomiske polstring. Et pengeinstituts direktion og bestyrelse skal sikre, at instituttet har tilstrækkelig med basiskapital til at modstå dets risici og har interne procedurer til risikostyring og risikomåling, så det løbende kan vurdere, om basiskapitalen fortsat er tilstrækkelig ud fra de påtagne risici. Et pengeinstituts basiskapital skal mindst udgøre 8 % af de risikovægtede poster.⁹ Dette kaldes også solvenskravet. Bestyrelsen og direktionen skal dog også opgøre instituttets individuelle solvensbehov, og såfremt

⁸ Årsrapport 2011 s. 4

⁹ Jfr. Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 1 & stk. 2, 1

det er højere end minimumskravet, er det det individuelle solvensbehov, som instituttet til enhver tid skal leve op til.¹⁰

Ud fra disse faktorer findes pengeinstituttets solvensoverdækning. Som nævnt ovenfor er instituttet bedre polstret jo højere overdækning, men samtidig koster basiskapital også penge, hvorfor det er en kunst for bestyrelsen at få den rette balance heri. En høj solvensoverdækning vil alt andet lige gøre det nemmere og billigere at skaffe likviditet og kapital, mens aktionærerne vil kræve, at kapitalen udnyttes bedst muligt til at øge overskuddet, hvorfor der ikke bør bindes flere penge end højest nødvendigt i aktiver med et relativt lavt afkast.

Solvensbehov = Tilstrækkelig basiskapital i procent af de risikovægtede poster

3.2 Basiskapital

Basiskapitalen i et pengeinstitut består af kernekapital med tillæg af supplerende kapital efter fradrag.¹¹ I den egentlige kernekapital indgår poster fra egenkapital såsom aktiekapital, garantkapital, reserver og overført overskud.¹² I kernekapital kan desuden også indgå fremmedkapital i form af hybrid kernekapital. Kernekapitalen skal udgøre mindst 50 % af det individuelle solvensbehov og mindst 4 % af de risikovægtede poster.

For at hybrid kernekapital kan medgå i opgørelsen af kernekapitalen, må den maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen. Den del, der overstiger dette, kan dog medregnes til den supplerende kapital. Løbetiden skal være uendelig, og lånet må ikke kunne opsiges af långiver. Der må ikke være incitamenter til indfrielse. Kapitalen skal desuden være efterstillet al anden gæld i tilfælde af konkurs. Bestemmelsen om, at der ikke må være incitamenter til indfrielse, gør sig dog ikke gældende for hybrid kernekapital som er udstedt som følge af lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutter (Bankpakke II).¹³ Nærmere beskrivelse heraf ses i afsnit 3.5 Bankpakke I + II.

I supplerende kapital indgår ansvarlig lånekapital, der er fremmedkapital, som pengeinstituttet låner via udstedelse af obligationer typisk med 8 års løbetid. Når der er under 3 år, til denne type kapital udløber, kan lånet kun medregnes i basiskapitalen med 75 % af hovedstolen. Denne nedtrapning med 25 % fortsætter hvert år indtil udløb.¹⁴ Derfor er der forventninger om på kapitalmarkedet, at pengeinstituttet indfrier gælden 3 år før udløb, hvilket også kaldes

¹⁰ Jfr. Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 4

¹¹ Jfr. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §3

¹² Jfr. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 4 stk. 1 pkt. 1-10

¹³ Jfr. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 10 jfr. §12 stk. 1 pkt. 3-4 og stk. 4 og stk. 6

¹⁴ Jfr. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 25 stk. 2

ved første call. Hvis pengeinstituttet ikke gør det, er det typisk et dårligt tegn, da de måske ikke selv har kapital eller kan hente ny kapital til indfrielsen, men fortsat har behov for det i deres basiskapital til trods for nedvægtningen.

Ud over solvensprocenten udregnes et pengeinstituts kernekapitalprocent ligeledes, da det viser, hvor stor en del af solvensprocenten der er oparbejdet med egenkapital. Er kernekapital- og solvensprocenten meget tæt på hinanden, har pengeinstituttet ikke nogen eller meget få efterstillede kapitalindskud, og dermed er det ikke for lånte midler med relativt kort løbetid de er i stand til at modstå tab.

3.3 Risikovægtede poster

I de risikovægtede poster skal der afsættes kapital til at dække nuværende samt fremtidige risici. De samlede risikovægtede poster består af poster fra kreditrisiko, aktierisiko, renterisiko, valutarisiko, råvarerisiko, operationel risiko og risiko på materielle aktiver mv.¹⁵ Ved udarbejdelse af et pengeinstituts individuelle kapitalbehov inddeles disse risici i fire forskellige kategorier, som er:

- Kreditrisici
- Markedsrisici
- Operationelle risici
- Øvrige forhold

Fremtidige risici indregnes ved at stressteste pengeinstituttets nuværende økonomiske situation f.eks. med en rentestigning, fald i aktiekurser eller fald i ejendomspriserne. På denne måde tester man pengeinstituttets regnskab mod faktorer, der vil påvirke det i negativ retning. Dette afsættes der kapital til i de risikovægtede poster.

Kreditrisiciene udgør langt den største del af de samlede risikovægtede poster i danske pengeinstitutter. Når kreditrisiciene vurderes, skal pengeinstituttet kigge på aktivernes kvalitet, og her er det vigtigt, at der er særlig fokus på risikobetonede engagementer, hvor der udvises svaghedstegn, men hvor der dog p.t. ikke er objektiv indikation for værdiforringelse og dermed grund til nedskrivning.¹⁶ Ved at have særligt fokus på disse, og sætte ekstra kapital af i solvensberegningen, har pengeinstituttet været fremtidsorienteret og ved allerede på nuværen-

¹⁵ Jfr. Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed § 142

¹⁶ Kapitaldækningsbekendtgørelsen bilag 1 punkt 39-30

de tidspunkt, at der er risiko for nedskrivning/tab og dermed påvirkning af årsresultatet og måske endda egenkapitalen. Dette skulle gerne give pengeinstituttet tilstrækkelig tid til evt. at tilpasse interne forretningsgange, såfremt solvensbehovet til afdækning af kreditrisici bliver højere, end bestyrelsen har som målsætning så yderligere kreditrisici ej påtages. Desværre har det ikke helt virket som ovenfor anført før finanskrisen, da flere pengeinstitutter, siden da, har måttet smide håndklædet i ringen efter store nedskrivninger. Desuden er det desværre også blevet til yderligere nedskrivninger i flere institutter, efter Finanstilsynet har været på besøg og gennemgået pengeinstituttets udregnede solvensbehov og de anvendte faktorer hertil.

Udover ovenstående er der i kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 3 fastsat forskellige vægte, som udlån skal medregnes efter i de risikovægtede poster afhængig af kundetype og sikkerhedsstillelse. Nedenfor er anført de vægte, der kan bruges til detailkunder, som er privat kunder og mindre erhvervsdrivende, som har et samlet engagement på under modværdien af 1 mio. euro, og som kan grupperes i en portefølje, som kan håndteres på en ensartet måde.

Tabel 2 - Nedvægtning iflg. standardmetoden for kreditrisiko¹⁷

Udlånstype	Vægt
Ejendoms lån (indenfor 80 %)	35 %
Boliglån (udenfor 80 %)	75 %
Billån, blancolån/kreditter	75 %
Eng. med overtræk/restance over 90 dage	150 %
Ejendoms lån med restance over 90 dage	100 %

Dermed kan man udregne det faktiske basiskapitalforbrug på et lån ud fra lånets hovedstol, risikovægten, den ønskede solvensprocent og prisen på basiskapitalen. Ovenstående viser, at udlån til ejendoms lån med pant indenfor 80 % af ejendommens værdi ikke forbruger så meget af basiskapitalen som bolig-, bil- eller forbrugslån. Dette er under forudsætning af, at pantet er i en beboelsesejendom til helårsbrug. Derfor kan pengeinstitutterne tillade sig at have en lave rentesats på dette produkt. For nærmere analyse heraf henviser til afsnit 5.5 om prissætning af ejendoms lån.

3.4 Likviditet

For at sikre den daglige drift af et pengeinstitut skal det altid have en forsvarlig likviditet til at imødegå instituttets pengestrømme på kort og lang sigt. Den forsvarlige likviditet skal jfr. Lov om Finansiell Virksomhed § 152 altid mindst udgøre:

- 15 % af de gældsforpligtelser som det påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned og

¹⁷ Kapitaldækningsbekendtgørelsen bilag 3 punkt 14-26

- 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fra-regnet efterstillet kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen

Til likviditeten kan medregnes kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.¹⁸ Nationalbanken yder lån til pengeinstitutterne mod sikkerhed i obligationer. På den måde kan institutterne tilgå kontanter, ud fra de aktiver de må medtælle i deres likviditetsopgørelse. Værdipapirernes belåningsværdi i Nationalbanken beregnes ud fra regler, der er fastsat af Den Europæiske Centralbank. Papirerne er inddelt i 4 likviditetskategorier, og de tildeles en belåningsværdi ud fra likviditetskategorien og deres restløbetid.¹⁹ Derved har pengeinstitutterne mulighed for at få adgang til likviditet her og nu, hvis der er behov for det, hvilket er mere fleksibelt, end hvis de skulle sælge nogle af deres værdipapirer for at skaffe kontanter til den daglige clearing, da det tager 3 bankdage, før papirerne på denne måde er omdannet til brugbare likvider.

Pr. 1. oktober 2011 har Nationalbanken udvidet sikkerhedsgrundlaget, så pengeinstitutterne ud over at pantsætte værdipapirer ligeledes kan pantsætte deres gode udlånsengagementer. Kravene til udlånene er, at debitor skal være hjemmehørende i Danmark, udlånene skal være simple fordringer, og de skal tilhøre kategori 3 eller 2A i henhold til Finanstilsynets definitioner.²⁰ Disse to kategorier betyder, at engagementernes bonitet er utvivlsomt gode eller normale.²¹ Belåningsværdien udgøres af belåningsgrundlaget fratrullet et haircut på 25 % og en margin på 10 %. Dvs. at en simpel fordring på 10 mio. kr. med kategori 3 eller 2A kan belånes i Nationalbanken med 6,5 mio. kr. Pengeinstituttet kan inden for visse grænser medregne denne låneadgang til deres likviditet uden, at lånene er pantsat til Nationalbanken, såfremt forskellige betingelser er opfyldt.²²

3.5 Bankpakke I + II

Den 5. oktober 2008 indgik Folketinget aftale om Bankpakke I, hvor staten garanterede for, at indskydere og simple kreditorer havde fuld sikkerhed for deres tilgodehavender i pengeinsti-

¹⁸ Jfr. Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed § 152 stk. 2 pkt. 1-3

¹⁹ http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Regelsaet.nsf/side/Sikkerhedsstillelse_loebende!OpenDocument

²⁰ <http://www.nationalbanken.dk/> Udvidelse af sikkerhedsgrundlaget med udlån pr. 1. oktober 2011

²¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Solvens/Kreditinstitut-og-fondsmaegleromradet/Karakterisering-af-udlaansbonitet.aspx>

²² <http://www.nationalbanken.dk/> Udvidelse af sikkerhedsgrundlaget med udlån pr. 1. oktober 2011

tutter i Danmark frem til 30.09.2010. Dog gjaldt garantien kun de institutter, som tilsluttede sig ordningen, hvorved de skulle betale en garantiprovision til afdækning af eventuelle tab, som staten måtte lide.²³ Stort set alle pengeinstitutter valgte ordningen til, og det løste op for pengemarkedet, hvor pengeinstitutterne inden da havde haft meget svært ved at skaffe den nødvendige likviditet. Jeg vil komme nærmere ind på en del af årsagen til, hvorfor dette problem opstod i afsnit 5.1 om historisk udvikling i ejendoms lån.

Den 18. januar 2009 indgik et stort flertal i Folketinget aftale om kreditpakken – bedre kendt som Bankpakke II. Med pakken ville man fra statens side modvirke, at virksomheder og borgere endte i en kreditklemme, hvor de ikke ville kunne låne penge i hverken penge- eller real-kreditinstitutter til sunde projekter.²⁴ En del af kreditpakken indeholdte, at sunde pengeinstitutter kunne søge om statsligt kapitalindskud i form af hybrid kernekapital samt individuel statsgaranti for ikke-efterstillet usikret gæld med en løbetid på op til 3 år.²⁵ På denne måde ville man fra lovgivernes side sikre pengeinstitutterne mulighed for adgang til likviditet f.eks. via udstedelse og salg af obligationer med en statsgaranti til sikkerhed. Dermed var risikoen for investorerne stort set lig nul på disse papirer. Samtidig forhøjede man indskydergarantien til modværdien af 100.000 euro fra 1.10.2010. Indskydergarantifonden dækker kundernes indskud i pengeinstitutter fratrasket kundens eventuelle forpligtelser overfor instituttet. Dækningen gælder pr. institut, kunden har et engagement med. Bidragene til fonden betales af kreditinstitutter med danske filialer. Særlige indlån såsom pensionsopsparinger og børneopsparinger er dog dækket fuldt ud af fonden.²⁶

Prisen på den hybride kernekapital via Bankpakke II blev individuelt fastsat, ud fra den risiko staten påtog sig ved at yde lånet. Satserne lå mellem ca. 9-12 %.²⁷

I forbindelse med indførelsen af Bankpakke II blev det desuden vedtaget, at alle pengeinstitutter skal offentliggøre deres individuelle solvensbehov, dette har tidligere været holdt hemmeligt for offentligheden. Samtidig skulle Finanstilsynet gennemgå de individuelt beregnede solvensbehov mindst én gang årligt (på nær i de absolut mindste pengeinstitutter).²⁸ Dermed kan et pengeinstitut ikke længere opgøre sin solvensoverdækning som forskellen mellem mi-

²³ <http://www.evm.dk> - Bankpakke I + Kreditpakken

²⁴ <http://www.evm.dk> - Kreditpakken

²⁵ <http://finansielstabilitet.dk/individuel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx>

²⁶ www.gii.dk

²⁷ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-19895777:fakta-bankpakke-ii-i-detajler.html>

²⁸ <http://www.business.dk/finans/overblik-over-bankpakke-ii>

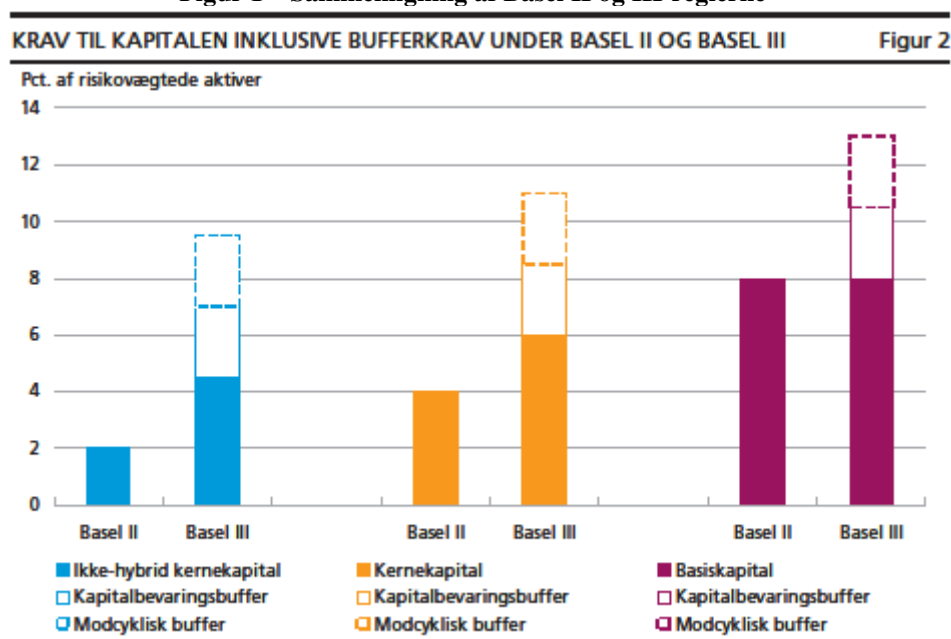
nimumslovkravet og deres faktiske solvensprocent, hvilket kan vise en noget højere solvensoverdækning, end der i praksis er, da mange pengeinstitutter har et individuelt solvensbehov over 8 %.

3.6 Basel III

Baselkomiteen er en banktilsynskomite, som har medlemmer fra 27 lande. Tanken bag komiteen er, at den skal sætte standarderne for regulering af den finansielle sektor. Dette gav sig udtryk i Basel I-reglerne i 1988 og Basel II-reglerne i 2004. Siden finanskrisens indtog har de arbejdet på at lave et nyt regelsæt for kapitaldækning og likviditet, som sætter højere krav, hvorved institutterne skal blive mere robust for at modvirke, at noget lignende vil ske igen.²⁹

Danmark er ikke repræsenteret i komiteen, men reglerne vil i en endnu uvis form blive indført i Danmark via Europa-Kommissionen og EU-lovgivning. Basel III fastsætter strengere krav til kapital og likviditet hos kreditinstitutter. Som det fremgår af figur 1, vil kravet til den egentlige basiskapital blive forhøjet fra 2 % til 4,5 %, mens den samlede kernekapital fremover mindst skal udgøre 6 % af de risikovægtede poster.

Figur 1 – Sammenligning af Basel II og III-reglerne³⁰



Samtidig skærpes reglerne for hvornår hybrid kernekapital kan medregnes, da det ikke må have en begrænset løbetid, og der ikke må være incitamenten til indfrielse f.eks. i form af rentestigning efter et på forhånd aftalt antal år. Dette må der heller ikke være på supplerende ka-

²⁹ http://www.realkreditraadet.dk/Holdninger/Nye_internationale_regler_-_Basel_III_og_CRD_IV.aspx

³⁰ Nationalbanken kvartalsoversigt 1. kvartal 2011 del 1 s. 148

pital. Nedtrapning af den supplerende kapital sker desuden gradvist i løbet af de sidste fem år før udløb.³¹

Incitamenter til indfrielse i form af rentestigning eller højere indfrielseskurs har indtil nu været hyppigt anvendt, hvorfor en stor del af den kapital, de danske pengeinstitutter har i dag som en del af deres basiskapital efter indførelsen af de nye Basel-regler, ikke vil kunne medregnes. Ifølge Nationalbankens beregninger vil 7 institutter herhjemme ikke kunne opfylde det nye 6 % krav til kernekapitalen, såfremt det antages, at deres hybrid kernekapital ikke lever op til Basel III-reglerne. Disse beregninger er dog på baggrund af regnskabstal fra 2010. Ikke desto mindre viser det behov for, at pengeinstitutterne konsoliderer sig de næste år, så egenkapitalen udbygges og dermed giver større mulighed for at hente ny kapital enten som hybrid eller supplerende kapital, som opfylder de nye krav. Derfor bør nogle institutter også overveje, hvorvidt det er realistisk at leve op til alle Basel-reglerne dvs. ligeledes kravene til buffere, da det vil kræve yderligere kapital, eller man i stedet bør indgå i en fusion eller et opkøb.³²

Ud over disse stramninger skal der fremover ligeledes være basiskapital til at dække 2 typer buffere. Den ene udgør 2,5 % af de vægtede aktiver og kaldes kapitalbevaringsbuffer, mens den anden afhænger af, om det enkelte institut påtager sig systemiske risici, f.eks. i forbindelse med en høj udlånsvækst. Her kan instituttet pålægges en modcyklisk kapitalbuffer på op til 2,5 % af de vægtede poster. Dermed vil kravet til egentlig kernekapital være øget til minimum 7-9,5 %.

Basel III-reglerne indføres gradvist over en årrække med start i 2013, hvad angår kernekapitalen. Det betyder bl.a., at den hybride kernekapital som staten har indskudt i mange danske pengeinstitutter ikke kan medregnes i basiskapitalen fra januar 2018.³³

Basel III-reglerne indeholder også krav vedrørende likviditet. Liquidity Coverage Ratio (LCR) fastlægger krav til institutternes likviditetsstødpude. Stødpuden skal primært bestå af kontanter, centralbankindeståender og statsobligationer og skal kunne dække den likviditetsrisiko, instituttet har under et 30-dages likviditetsstress.

³¹ www.nationalbanken.dk Finansiell Stabilitet 2011 s. 107-110

³² www.nationalbanken.dk Finansiell Stabilitet 2011 s. 112-113

³³ www.nationalbanken.dk Finansiell Stabilitet 2011 s.109-110

Net Stable Funding Ratio (NSFR) fastsætter krav til kreditinstitutternes langsigtede stabile finansiering, hvilket vil sige løbetid på over 1 år. Likviditetskravene er lige nu i en observationsperiode, hvor eventuelle tilpasninger vil finde sted, før kravene vil blive endeligt indført i hhv. 2015 og 2018.³⁴

Der hersker stor debat i den danske finansielle sektor om Basel III-reglerne, da der er usikkerhed om, hvorvidt de danske realkreditobligationer kan udgøre en større andel af likviditeten. Udspillet fra Baselkomiteen er, at realkreditobligationer højst må udgøre 40 % af aktiverne, når banker og realkreditinstitutter skal opgøre deres likviditet efter Basel III-reglerne. Statspapirer kan medtælles uden begrænsning, men da vi i Danmark ikke har tilstrækkelig med statsobligationer til at dække hele den finansielle sektors likviditet, har komiteen indarbejdet tre undtagelsesmodeller for de lande, der ikke har tilstrækkelig likviditet via statsobligationer. Men det giver kun lov til indregning med væsentlig mindre værdi, hvilket Realkreditrådet anser som en ringe trøst, da vores realkreditobligationer i Danmark er lige så likvide som statsobligationerne.³⁵ Det er EU-Kommissionen, der i sidste ende beslutter, hvordan de danske realkreditobligationer kan indgå i likviditetsopgørelsen. Hvis der ikke findes en lempeligere model, end den Kommissionen fremlagde i deres første udkast, vil det være en bombe under den danske realkreditmodel og hele den finansielle sektor, da såvel pengeinstitutter som pensionskasser og forsikringsselskaber har masser af danske realkreditobligationer på deres balancer.³⁶

4. Regnskabsanalyse

Nedenfor vil jeg analysere forskellige økonomiske aspekter for SV og belyse, hvilke faktorer man i SV skal være opmærksom på i forbindelse med beslutning om indførelse af ejendoms-lån i deres produktpalette. De faktorer, jeg vil komme ind på, er:

- Solvens
- WACC
- ICGR
- Egenkapitalforrentning
- DKKgab
- Likviditet

³⁴ www.nationalbanken.dk Finansiell Stabilitet 2011 s. 117-118

³⁵ http://www.realkreditraadet.dk/Nyt_-_presse/Nyheder/Nyhedsvisning.aspx?M=NewsV2&PID=7952&NewsID=511

³⁶ www.finanswatch.dk Fortsat intens kamp for danske realkreditobligationer 06.10.11

Jeg vil herunder belyse, hvordan de tidligere gennemgåede love og regler har/vil/kan have indflydelse på de analyserede faktorer.

4.1 Solvensprocent

Af tabel 3 fremgår SV's solvens og kernekapitalprocent for analyseperioden. Af tallene ses det, at SV's kernekapitalprocent gennem alle årene ligger tæt på solvensprocenten, hvilket viser, at SV's basiskapital stort set kun består af kernekapital. Derved er de stærkt kapitaliseret, da de ikke er afhængige af efterstillede kapitalindskud med begrænset løbetid. Samtidig ses det, at SV's solvensoverdækning i perioden har ligget mellem 7,7 procentpoint og op til 10 procentpoint, hvilket er en pæn overdækning, og SV er derfor godt polstret til at modstå tab. Sparekassen har i 2011 fået rettet op på det relativt store fald i overdækningen, der skete fra 2009 til 2010, som følge af kraftigt stigende risici indenfor kreditområdet og heraf følgende højere risikovægtede poster. Årsagen til det lavere solvensbehov i 2011 i forhold til 2010 skal dog ikke findes i, at kreditrisiciene er faldet, da de er stort set uændrede, men i stedet at SV's nødvendige kapital til dækning af markedsrisici er faldet. Den samlede markedsrisiko opgøres som summen af rente-, valuta- og aktierisici, hvorfor SV's risici indenfor disse områder er væsentligt reduceret i forhold til 31.12.2010.³⁷ Aktierisiciene er stort set uændret fra 2010 til 2011, mens både valuta- og renterisiciene er faldet i perioden.

Tabel 3 - SV's solvens og kernekapital³⁸

%	1. kvrt. 2012 & Uden bankpakke II	1. kvrt. 2012	2011	2010	2009	2008	2007
Solvens	15,8	18,4	18,6	18,4	18	16,9	17,6
Kernekapital	15,4	18,0	18	17,8	17,4	16,1	16,7
Solvensbehov	9,3	9,3	9,3	10,7	8	8*	8*
Overdækning	6,5	9,1	9,3	7,7	10	8,9	9,6

* det individuelle solvensbehov skulle ikke offentliggøres før 2009, hvorfor det er angivet som lovens minimumskrav

For at styrke sin solvensprocent søgte SV i 2009 om at få hybrid kernekapital via Bankpakke II og fik den også bevilget til en rente på 9,58 % og med en effektiv rente på 9,81 %. Lånet var på 235 mio. kr. og blev udbetalt 24. september 2009. Med optagelsen af dette lån øgede SV deres kernekapital fra 16,06 % til 19,05 % baseret på regnskabstallene for 1. halvår 2009.³⁹ Den hybride kernekapital har uendelig løbetid, men kan indfries til kurs 100 i perioden fra den 25. september 2012 til den 24. september 2014. Indfries lånet i stedet mellem 25. september 2014 og 24. september 2015 er indfrielseskursen 105. Herefter hedder indfrielseskursen 110. Med baggrund i disse incitamentter til indfrielse lever den statslige hybride kerne-

³⁷ Se bilag 5 for oversigt fra risikorapporterne 2010 & 2011

³⁸ www.sparv.dk års- og risikorapporter fra 2007-2011

³⁹ https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/nyheder/aktuelt/aeldre_indlaeg/hybridkapital

kapital ikke op til kravene i Basel III-reglerne som tidligere omtalt. Jeg har derfor, i ovenstående tabel, medtaget SV's kernekapital- og solvensprocent, såfremt de indfrier den statslige kapital.⁴⁰ Alle andre faktorer er holdt uændret, dvs. der ikke er taget højde for sammenlægningen med Sparekassen Limfjorden og eventuelle påvirkninger på de risikovægtede poster herfra. Tabellen viser, at SV, selv efter indfrielsen af den hybride kernekapital, vil have en pæn solvensoverdækning på 6,5 procentpoint, og deres solvensprocent vil leve op til Basel III-kravene på 13 % incl. begge buffere og på kravet til kernekapital incl. buffere på 11 %. Indfrielsen forudsætter selvfølgelig, at SV har tilstrækkelig likviditet hertil. Mere herom i afsnit 4.6. Med baggrund i dette vurderes SV for at være stærkt kapitaliseret til at modstå tab selv uden den statslige kapital. Hvis jeg derudover reducerer SV's garantkapital med 20 % så basiskapitalen bliver mindre vil deres solvensprocent hedde 14,05 %, hvilket vil sige et fald på knap 1,8 procentpoint.⁴¹ Selv herefter besidder de en ok overdækning i forhold til deres individuelle solvensbehov.

På sparekassens hjemmeside fremgår det, at deres solvens er 17 % og overdækningen er 8 % efter sammenlægningen med Sparekassen Limfjorden, hvorved deres overdækning er reduceret med 1,3 procentpoint alene pga. sammenlægningen.⁴² Korrigerer vi deres solvensoverdækning efter indfrielse af den statslige hybride kernekapital med de 1,3 procentpoint som skyldes sammenlægningen vil der fortsat være en overdækning på 5,2 procentpoint.

Såfremt SV beslutter at udlånsvækste via implementering af ejendomslån, vil det alt andet lige påvirke deres solvensprocent. Et salg af ejendomslån på 200 mio. kr. vil påvirke de risikovægtede poster med 35 %, dvs. 70 mio. kr. Derved vil solvensprocenten falde marginalt fra 18,4 % til 18,2 % ud fra regnskabstallene for primo 2012.⁴³ SV forsøger til hver en tid at begrænse de risici, de påtager sig, hvorfor de risikovægtede poster er svære at påvirke yderligere. Derfor er eneste mulighed for at forbedre solvensen, og/eller fastholde solvensprocenten samtidig med udlånsvækst via indførelse af ejendom, at basiskapitalen øges. Dette gøres ved at øge enten egenkapitalen og/eller hente fremmedkapital i form af hybrid kernekapital eller supplerende kapital/efterstillede kapitalindskud. Over halvdelen af sparekassens egenkapital

⁴⁰ For beregninger se bilag 4. Da SV har efterstillet kapitalindskud som har forfald 02.01 i hhv. 2013, 2014 og 2015 har jeg først udregnet SV's solvensprocent efter 1. kvartal 2012, da disse kapitalindskud på dette tidspunkt skal reduceres i opgørelsen af basiskapitalen ift. regnskabet for 2011.

⁴¹ Udregning se bilag 4

⁴² https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om_sparekassen/start/

⁴³ Se bilag 4

består af garantkapital, hvorfor sparekassens samlede egenkapital både påvirkes af SV's årsresultat og udviklingen i garantkapital. Som det fremgik af tabel 1 på side 10, er SV's garantkapital faldet væsentligt i 2008 og 2009, mens der har været fremgang på 3,5-4,5 % i de seneste to år.

Garanterne får en forrentning af deres garantbeviser, som hvert år skal godkendes på repræsentantskabsmødet.⁴⁴ Sparekassen er dog ikke forpligtet til at forrente garantkapitalen. Såfremt garantkapitalen forrentes, fastsættes renten til 1 procentpoint over den til enhver tid gældende højeste rente på produktet Vendsyssel Opsparing jfr. vedtægternes § 2 stk. 3. Denne rentesats er pr. 20.4.2012 på 2,1 %.⁴⁵ Som det fremgår, er garanternes forrentning væsentligt lavere, end den pris SV betaler for sin hybride kernekapital fra Bankpakke II, og dette selvom de påtager sig samme risiko, da de ikke kan forlange garantkapitalen indløst, og kapitalen er efterstillet al anden gæld, såfremt sparekassen går konkurs. Det vil i praksis sige, at garanterne har tabt deres indskud, ligesom staten har på deres hybride kernekapital. Derfor vil det alt andet lige være billigst for SV at skaffe evt. ny basiskapital som garantkapital i forhold til hybrid kernekapital, da de næppe kan hente ny kernekapital til samme pris, som de betaler til Finansiell Stabilitet i dag. Et alternativ var at se på, om de kan hente efterstillede kapitalindskud. Men de indgår ikke som en del af kernekapitalen i modsætning til garantkapitalen, og garantkapitalen vil alt andet lige fortsat være den billigste måde for SV at finansiere ny basiskapital på. Fordelen ved i stedet at anvende hybrid kernekapital er for SV, at kreditor ikke kan forlange den indfriet – det kan garanterne principielt heller ikke, men det er et dårligt signal at sende til omverdenen, hvis SV bliver nødt til at lukke for indfrielse af garantkapital.⁴⁶ Samtidig må hybrid kernekapital, der skal opfylde Basel III-reglerne, ikke have incitamenter til indfrielse, hvorfor denne kapital vil være en god langsigtet løsning, hvor ansvarlig lånekapital ”kun” vil forbedre solvensprocenten og ikke kernekapitalprocenten og skal refinansieres typisk indenfor 5-8 år. Men den absolut bedste løsning for SV vil være at øge deres overførte overskud for at forbedre deres kernekapital- og solvensprocent, således de ikke er afhængige af långivere. Hvorledes dette kan lade sig gøre, vil jeg belyse nærmere i afsnit 4.3 ICGR. Der kan dog sættes et stort spørgsmålstejn ved, om det overhovedet kan lade sig gøre at hente hybrid kernekapital og/eller efterstillede kapitalindskud på det nuværende kapitalmarked, da

⁴⁴ <https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Priser/garantbevis/> pr. 1. januar 2012

⁴⁵ <https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Priser/indlaansrente/>

⁴⁶ Jfr. SV's vedtægter fra august 2011 § 3 stk. 2

det, efter de mange bankkrak, har vist sig stort set umuligt for små og mellemstore pengeinstitutter.

4.2 WACC

For senere at kunne vurdere, hvordan SV skal prissætte ejendoms lån og for at kende til SV's finansieringsomkostninger i forhold til markedsrenten, vil jeg udregne Weighted average cost of capital (WACC). WACC er et sammensat tal, der viser os de vejede gennemsnitlige kapitalomkostninger. Tallet viser os både kapitalomkostninger for egenkapitalen og fremmedkapitalen. WACC beregnes som følger:

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

K_d = renteudgifter / rentebærende passiver (dvs. passiver i alt – egenkapital – indlån i puljer + garantkapital)

T = skatteprocent = 25 %

L = (passiver i alt – egenkapital – indlån puljer) / (passiver i alt – indlån i puljer - garantkapital)

K_e = $r_f + \beta (r_m - r_f)$ hvor r_f er den risikofrie rente, r_m er markedsrenten og β viser samvariationen med markedet. Er $\beta = 1$, har aktivet fuld samvariation med det givne marked.

K_d er omkostninger af de rentebærende passiver, dvs. gennemsnitsprisen vi betaler for vores fremmedkapital. Den risikofrie rente er i beregningerne sat til 4 %. Denne sats er valgt, da det er den gennemsnitlige 10-årige rente på en statsobligation. Som markedsrente er anvendt 8 %, da det er en fordobling af den risikofrie rente, som må antages at være et sandsynligt krav fra investors side for at påtage sig en risiko. Af tabel 4 fremgår SV's WACC og kapitalomkostningerne fordelt på hhv. egenkapital og fremmedkapital.

Tabel 4 - SV's WACC, fremmed- og egenkapitalomkostninger for 2007-2011

	2011	2010	2009	2008	2007
WACC	2,22 %	1,93 %	2,32 %	3,23 %	2,76 %
Fremmedkapitalomkostninger (kd)	2,37 %	2,01 %	2,52 %	3,77 %	2,94 %
Egenkapitalomkostninger (ke)	8,00 %	8,00 %	8,00 %	8,00 %	8,00 %

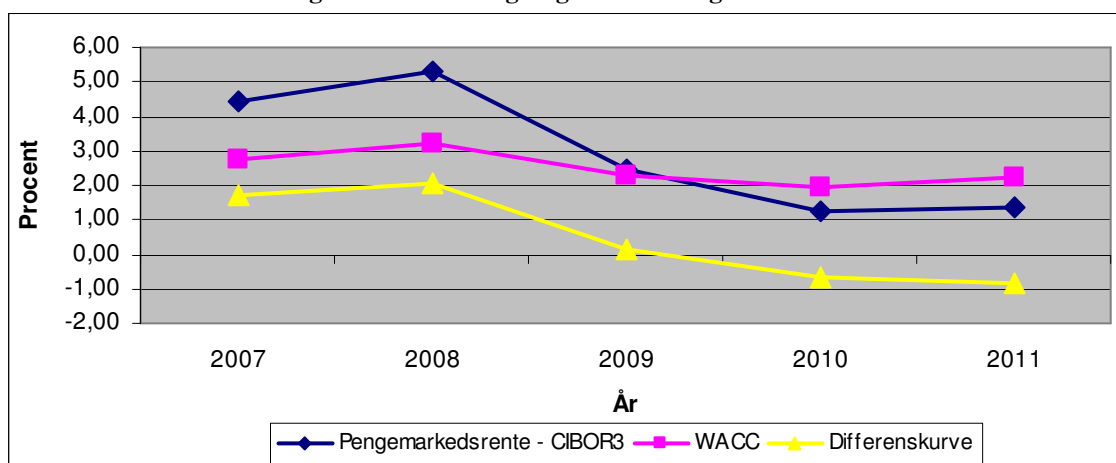
Omkostningerne til fremmedkapitalen er afhængig af udviklingen i markedsrenten, investors krav til risikopræmie for udlån til SV, prisen på den alternative investeringsmulighed for investor og SV's økonomiske situation i sin helhed. Da K_d er dynamisk, er det essentielt for SV

løbende at overvåge udviklingen heri for eventuel tilpasning af deres priser på ind- og udlån. I modsætning hertil er egenkapitalomkostningerne (K_e) konstante for analyseperioden, hvilket skyldes, at de valgte forudsætninger for udregning af K_e er konstante. Hvorvidt beta reelt vil være netop 1 er tvivlsomt, men det vurderes at være det bedste bud.

4.2.1 Sammenligning af WACC og CIBOR3

Ved at sammenligne SV's WACC med pengemarkedsrenten CIBOR3 ses det, hvorvidt SV har finansieret sig billigere eller dyrere end denne markedsrente. Differenskurven i figur 2 viser, at SV fra 2007 til og med 2009 har finansieret sig billigere end CIBOR3, men at de de seneste to år har finansieret sig dyrere end markedsrenten. Denne udvikling er ikke usædvanlig, da en stor del af de danske pengeinstitutter gennem finanskrisen har haft en lignende udvikling i deres differenskurve i forhold CIBOR3⁴⁷, hvilket bl.a. skyldes de forholdsvis mange bankkrak, vi har set i Danmark.

Figur 2 - Sammenligning af WACC og CIBOR 3⁴⁸



Dog skal SV have for øje, at deres differenskurve ikke udvikler sig yderligere i negativ retning, da det vil kræve, at de skal have en højere pris på deres udlån sammenlignet med konkurrenterne, der har en mindre eller positiv differenskurve. Det vil derved stille dem dårligt i en konkurrencesituation. Groft sagt kan man sige, at såfremt SV finansierer sig dyrere end markedsrenten, skal de i teorien afvikle deres forretninger og placere deres resterende midler til markedsrenten i stedet for at drive pengeinstitutvirksomhed. De skal derfor aldrig låne billigere ud end WACC'en.

⁴⁷ Jfr. GO2 om Østjydsk Bank og Djurslands Bank og gruppeopgave på 6.semester om Arbejdernes Landsbank samt drøftelse i undervisningen på 6.semester og anvendt undervisningsmateriale

⁴⁸ Beregning af WACC se bilag 2, cibor3 er årsgennemsnit fra

<http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1280> Tabel DNRENTA

4.3 ICGR

Nøgletallet ICGR (internal capital generation rate) viser pengeinstituttets evne til at skabe solvens. Groft sagt viser SV's ICGR, hvor meget de kan øge deres udlån givet samme vægtningsmix, uden det vil påvirke deres solvensprocent, når alle andre forudsætninger er holdt uændret. ICGR beregnes som følger:

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

capital ratio = egenkapital / aktiver i alt

Return on assets = resultat efter skat / aktiver i alt

Earnings retention ratio = (resultat efter skat – udbytte) / resultat efter skat

SV's ICGR for analyseperioden ses af nedenstående tabel sammenholdt med udviklingen i solvensen. Ud fra tallene i tabellen kan SV øge deres udlån i 2012 med 1,39 % svarende til 91,2 mio. kr. med samme fordeling mellem privat- og erhvervskunder (og samme branchefordeling), uden at det påvirker deres solvensprocent. Det ses, at selvom ICGR i 2009 var noget lavere end udlånsvæksten, så stiger solvensprocenten, hvilket skyldes hjemtagelse af statslig hybrid kernekapital. I 2010 stemmer ICGR og udlånsvækst overens, men solvensprocenten stiger, hvilket skyldes, at garantkapitalen ligeledes er steget i perioden, hvilket der ikke tages højde for i det udregnede ICGR.

Tabel 5 - SV's ICGR, udlånsvækst og solvensprocent⁴⁹

År	2011	2010	2009	2008	2007
ICGR	1,39 %	5,25 %	1,69 %	1,67 %	6,15 %
Udlånsvækst	3,60 %	5,50 %	4,80 %	9,20 %	35,70 %
Solvens	18,6 %	18,4 %	18 %	16,9 %	17,6 %

Hvis SV førtidsindfrier deres statslige hybride kernekapital i løbet af 2012 og samtidig øger deres udlån med deres udtalte målsætning på ca. 5 % (ca. 328 mio. kr.), vil det kræve ny basiskapital, for at solvensprocenten ikke falder relativt meget. Hvis SV alene skal øge deres udlånsvækst som ønsket i 2012, mangler de basiskapital for knap 51,6 mio. kr., for at det ikke skal påvirke deres solvensprocent. De har i både 2010 og 2011 øget deres garantkapital jfr. tabel 1 på side 10, hvilket indgår som en del af kernekapitalen, og holdes niveauet fra 2011 på 32 mio. kr. i nettotilvækst i garantkapitalen kan de udlånsvækste med samlet set 3,5 % med samme vægtningsmix, uden det belaster deres solvens.⁵⁰ Det svarer til ca. 230 mio. kr. Denne vækststrategi stemmer overens med den udlånsvækst, som SV præsterede i 2011, og da de gen-

⁴⁹ Se bilag 3

⁵⁰ For beregninger se bilag 6

nem hele krisen har formået at vækst deres udlån – til dels via sammenlægninger med andre sparekasser, hvilket også netop er sket primo 2012 – vurderer jeg det for sandsynligt, at de ligeledes i 2012 vil vækste deres udlån i henhold til deres udtalte målsætning. Derfor er det vigtigt, at SV tager stilling til det misforhold, at deres ICGR kun er 1,39 mod deres ønske om vækst på 5 %. Samtidig vil en yderligere vækst via implementering af ejendoms lån på 200 millioner kroner næsten kræve en fordobling af nettotilvæksten i garantkapital for ikke at påvirke solvensprocenten, hvorfor det måske må være at foretrække, at væksten heri indeholdes i sparekassens allerede udmeldte målsætning, således at ejendoms lån blot er et supplement til sparekassens nuværende lånetyper.

Den bedste måde at forbedre ICGR er ved at præstere et godt bundresultat. Jo højere årsresultat jo større mulighed for at vækste balancen uden at solvensen påvirkes i negativ retning. Derfor skal der præsteres en pæn stigning i SV's nettorente- og gebyrindtægter samtidig med at nedskrivningsprocenten skal holdes på et lavt niveau og udviklingen i administrative omkostninger herunder personaleomkostninger skal være lavere end væksten i nettorente- og gebyrindtægter. Derudover har kursreguleringer og betaling til Indskydergarantifonden haft stor indflydelse på det endelige resultat.

For at SV's forretning fortsat bevarer sin værdi er det desuden vigtigt, at ICGR kan indeholde inflationen samt et års rentetilskrivning. Derfor er det vigtigt at der opnås den bedst mulige udnyttelse af sparekassens basiskapital til udlån, hvorfor de forskellige produkters forrentning af basiskapitalen kan være interessant at kigge nærmere på. Hvorledes basiskapitalforrentningen forholder sig på ejendoms lån vil jeg belyse i afsnit 5.5 Prissætning af ejendoms lån i SV.

4.4 Egenkapitalforrentning

Selvom SV er en selvejende institution, der ikke har aktionærer, der hvert år kræver en høj forrentning af deres kapital, skal de fortsat præstere en egenkapitalforrentning, som er på linje med deres konkurrenter, så garant og långivere også fremover er interesserede i at låne sparekassen deres midler. Af tabel 6 på næste side ses sparekassens forrentning af egenkapitalen (ROE) samt deres afkast målt i forhold til de samlede aktiver (ROA).

ROE og ROA har i analyseperioden været noget svingende, hvilket falder fint i tråd med den generelle økonomiske udvikling. Såfremt SV skal implementere ejendoms lån, skal det i en nettobetragtning give en forbedring af egenkapitalforrentningen, førend det er interessant at

arbejde videre med. Ellers vil det ikke være rentabelt for SV, hvorfor projektet i stedet bør droppes.

Tabel 6 - Egenkapitalforrentning og afkast ift. samlede aktiver⁵¹

	2011	2010	2009	2008	2007
Return on assets (ROA)	0,18 %	0,66 %	0,24 %	0,28 %	1,41 %
Return on equity (ROE) før skat	1,80 %	7,21 %	2,40 %	2,05 %	7,72 %
Return on equity (ROE) efter skat	1,39 %	5,25 %	1,69 %	1,67 %	6,15 %

Opstartsomkostninger såsom udgifter til produktudarbejdelse, IT-udvikling, medarbejderop-læring mv. vil alene have en indvirkning på årsresultatet i år 1 da produktet herefter forventes implementeret i organisationen. Nærmere herom i afsnit 6. Nettorenteindtægterne vil gennem lånenes løbetid bidrage positivt til begge nøgletal, såfremt SV holder deres vejede kapitalom-kostninger for øje. Oprettelsesgebyrer for lånet vil påvirke positivt i etableringsåret. Det der kan påvirke negativt vil være eventuelle nedskrivninger på lånene, ligesom vi så i SV's regn-skab for 2011, hvor landbrugskunderne havde en væsentlig indvirkning på SV's bundresultat.

Implementering af ejendomslån med et forventet salg på 200 millioner kr. vil ud fra regn-skabstallene for 2011 give en egenkapitalforrentning før skat på 1,94 % ved en rentemargin på 1 % på lånene og en egenkapitalforrentning på 2,08 % ved en rentemargin på 2 %.⁵² For-udsætningerne for disse resultater er, at rentemarginen ikke alene er et udtryk for forskellen mellem udlånsrenten og finansieringsrenten, men at der også er afsat en procentdel af renten til udgifter til kreditrisiko, personale og solvensbelastning (nærmere herom i afsnit 5.5), såle-des at denne rentemargin faktisk udgør den direkte påvirkning af SV's bundresultat. Dvs. ren-temarginen på 1 % forbedrer resultatet med 2 millioner ud fra et nyudlån på 200 mio. kr. i ejendomslån. Dette er således alene en forsimplet udregning. I disse beregninger er der ikke taget hensyn til etableringsgebyrer, som yderligere vil forbedre forrentningen. Som modvægt til dette vil en stigning i egenkapitalen, f.eks. via salg af flere garantbeviser, isoleret set påvir-ke egenkapitalforrentningen negativt, da det vil kræve en højere indtjening for at fastholde samme forrentning af en højere samlet egenkapital samtidig med, at garantbeviserne også skal have en årlig rentetilskrivning, som ligeledes vil påvirke egenkapitalens forrentning negativt. Derfor vil der være et dilemma forbundet med salg af garantbeviser, da en nettotilvækst heri modsat vil have en positiv indflydelse på solvensprocenten som tidligere nævnt.

⁵¹ Beregninger se bilag 3

⁵² Se bilag 3

4.5 Gab-analyse

En gab-analyse giver et billede af, hvordan forholdet er mellem SV's rentefølsomme aktiver og passiver. Til de rentefølsomme aktiver hører tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, SV's udlån samt obligationsbeholdning. Til de rentefølsomme passiver hører gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån, udstedte obligationer og de efterstillede kapitalindskud. En overvægt af rentefølsomme aktiver vil ved en renteændring påvirke SV's årsresultat i positiv retning og vice versa. Dette forudsætter dog, at renteændringen slår igennem på samtlige førnævnte poster med samme virkning.

Af tabel 7 fremgår SV's DKKgab målt på forskellige løbetider og alt i alt. Da SV ikke har anført deres obligationsbeholdning fordelt på løbetid i deres regnskab, har jeg fordelt beholdningen heri ligeligt i perioderne "til og med 3 måneder", "over 3 måneder og til og med 1 år" og "over 1 år og til og med 5 år". Der er derfor en vis usikkerhed tilknyttet tabellen på de forskellige løbetider. Jeg har valgt denne spredning, da jeg vurderer, at SV vil have obligationer med forskellig løbetid i deres beholdning for at sprede deres risiko under hensyntagen til deres daglige drift, afkast og påvirkning af markedsrisici. De har over 70 % af den samlede obligationsbeholdning optaget til amortiseret kostpris jfr. note 14 i årsregnskabet, hvilket er obligationer, som sparekassen har erhvervet med det formål at beholde dem til udløb. Derved påvirker eventuelle kursudsving på denne beholdning ikke resultatopgørelsen fra år til år, men indregnes i stedet ved udløb. Disse obligationer kunne f.eks. være købt til afdækning af renterisiko på udbudte højrentekonti med fast rente, så SV kender deres samlede udgifter hertil. Specifikationen på forskellige løbetider i tabel 7 viser, at der er væsentlig større gabs, hvis posterne sammenholdes ud fra deres løbetid, end hvis vi alene belyser DKKgabet totalt set.

Tabel 7 - GAB-analyse⁵³

tkr.	Anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. til og med 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Krone GAB	-2.610.855	1.301.154	1.184.878	-252.255	1.044.916	667.838
Relativt GAB	-25 %	12 %	11 %	-2 %	10 %	6 %
Rentefølsomhed	0,19	2,66	2,33	0,92	2,32	1,08
Renteændring på +1%	-26.109	13.012	11.849	-2.523	10.449	6.678
Renteændring på +2%	-52.217	26.023	23.698	-5.045	20.898	13.357
Renteændring på -1%	26.109	-13.012	-11.849	2.523	-10.449	-6.678

Til trods for at SV har balance mellem deres ind- og udlån, er der set over de forskellige løbetider store udsving i DKKgabet hvilket skyldes, at knap halvdelen af SV's indlån er på anfor-

⁵³ Beregninger se bilag 7

dringsvilkår, mens SV's udlån er mere jævnt fordelt på løbetid, hvor over halvdelen har en løbetid på over 1 år. Derved er SV finansieret relativt kort, men har udlånt langt.

Relativt gab viser os DKKgab i procent af de samlede aktiver. Heraf ses det, at gabet på anfordring udgør ca. 25 % af de samlede aktiver. Dette viser, at SV er meget afhængig af deres indlånsmidler på anfordring, og det kan være farligt, da disse midler til enhver tid kan forsvinde ud af SV's bøger. Alternativt må de skrue op for indlånsrenten for at holde på deres indeståender, hvorved indtjeningen vil forringes. Denne sammensætning af rentefølsomme aktiver og passiver er ikke enestående for SV i den danske finansielle sektor, og det var også med baggrund i denne risiko, at regeringen indførte Bankpakke I som tidligere nævnt.

Hvis rentefølsomheden er over 1, betyder det, at SV er aktivfølsomt, dvs. hvis renten stiger, vil det isoleret set påvirke SV's årsresultat positivt, mens en rentefølsomhed under 1 vil betyde, at SV er passivfølsom, og her vil en rentestigning påvirke resultatet i negativ retning. Dette forudsætter, at renteændringen slår igennem på alle løbetider med samme effekt. Som det ses af tabel 7, er SV aktivfølsomt, hvorved deres resultat vil forbedres med 6,6 millioner kroner ved en renteændring på + 1 %.

Hvis ejendomslånet ydes som et 30 års lån med 10 års afdragsfrihed vil det indgå i DKKgab som et rentefølsomt aktiv med løbetid på over 5 år, mens finansieringen vil indgå som et rentefølsomt passiv. Løbetiden vil afhænge af, hvilken finansieringsmulighed der vælges.

4.6 Likviditet

SV havde en likviditetsoverdækning ultimo 2011 på 219,2 % mod en overdækning på 292,5 % ultimo 2010, og det er sparekassens udtalte politik at have en likviditetsoverdækning på minimum 75 % mere end lovens krav som omtalt i afsnit 3.4. Årsagen til faldet i overdækningen skal ses i, at en tildelt låneramme fra 2008 på 550 mio. kr. fra Nationalbanken faldt bort i 2011 samtidig med, at SV havde et forhøjet likviditetsberedskab ifm. udløb af Bankpakke I pr. 30.09.2010. Sammenligner man SV's likviditetsoverdækning med de øvrige danske pengeinstitutter efter 3. kvartal 2011, ligger SV over medianen jfr. bilag 8, hvorfor de må siges at have en pæn likviditetsbuffer. Derfor har SV mulighed for at benytte den eksisterende likviditetsoverdækning til finansiering af nyudlån til ejendomslån på 200 millioner kroner. Dette kunne f.eks. ske ved salg af obligationer, som SV har på balancen. Derved skulle disse midler gerne generere en større indtjening til sparekassen end blot ved at være investeret i en obliga-

tion med kort løbetid og lav forrentning. Jeg vil i afsnit 5.2 Finansieringsmuligheder komme nærmere ind på, hvilke øvrige finansieringsmuligheder SV har til fremskaffelse af likviditet i forbindelse med implementering af ejendoms lån.

SV tilsluttede sig, ligesom stort set alle andre danske pengeinstitutter, Bankpakke I, og da muligheden for at sikre sig likviditet med 3 års løbetid via Bankpakke II kom, valgte SV ligeledes at anvende denne. Nedenfor ses en oversigt over de udstedte obligationer, SV har jfr. deres 2011 regnskab.

Tabel 8 - Udstedte obligationer i SV ultimo 2011⁵⁴

Udstedte obligationer	2011
Nom. DKK t.kr. 150.000 - var. rente udløb 10.12.2011	indfriet i 2011
Nom. DKK t.kr. 42 - var. rente udløb 01.01.2012	42
Nom. DKK t.kr. 44 - var. rente udløb 01.01.2013	39
Nom. DKK t.kr. 500.000 - var. rente udløb 20.03.2013	499.639
Nom. DKK t.kr. 500.000 - var. rente udløb 10.05.2013	499.886
Nom. DKK t.kr. 325.000 - var. rente udløb 28.05.2013	indfriet i 2011
Nom. DKK t.kr. 500.000 - var. rente udløb 02.07.2013*	499.903
I alt t.kr.	1.499.509
*heraf er 250 mio. kr. førtidsindfriet i januar 2012	

Ud over ovenstående har SV via sammenlægningen med Sparekassen Limfjorden overtaget statsgaranteret funding på knap 19,5 mio. US dollars,⁵⁵ som har forfald den 16.07.2013.⁵⁶ Af deres regnskab fra 2011 fremgår det, at man primo 2012 har førtidsindfriet nominelt 250 mio. kr. af de obligationer, som sparekassen udstedte i 2010,⁵⁷ da likviditetsoverdækningen også herefter vil være meget tilfredsstillende. Sparekassen har derved resterende obligationsfunding for ca. 1,36 mia. kr., som skal indfries indenfor de næste 15 måneder. Som omtalt i afsnit 4.5 har SV en obligationsbeholdning på 1,7 mia. kr., som er anskaffet med formålet ”hold-til-udløb”. Nogle af disse obligationer kunne ligeledes være købt med samme løbetid som de ovenfor anførte udstedte obligationer eller kunne sågar være de samme obligationer, som SV blot selv har taget ind på deres balance. Ved at gøre dette har de ingen renterisiko på disse midler, men skal alene betale garantiprovision til Finansiell Stabilitet.

Under alle omstændigheder er den store sum af obligationer, der har udløb i 2013 en endog meget væsentlig faktor, som har stor indflydelse på, hvorvidt det for SV er det rigtige tidspunkt at implementere ejendoms lån på. Samtidig skal bestemmelserne fra Basel III-reglerne ligeledes inddrages i det samlede billede på SV’s likviditet, så sparekassen også fremover vil

⁵⁴ Jfr. SV’s regnskab 2011 note 22

⁵⁵ Med en dollarkurs pr. 6.4.12 på 566,1 (www.valutakurser.dk) svarer det til 110.304.075 kr.

⁵⁶ <http://finansielstabilitet.dk/individuel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx?ins=64>

⁵⁷ SV’s årsregnskab 2011 s. 33

have et fornuftigt spænd til de lovgivningsmæssige krav, omend de godt kan tillade sig at have en lavere overdækning end i dag. Derfor er det meget vigtigt, at SV har en langsigtet likviditetsplan klar førend der tages endelig beslutning om implementeringen.

4.7 Delkonklusion

Når SV skal vurdere, om de vil implementere ejendoms lån i deres produktportefølje, skal de have produktets påvirkning af såvel sparekassens årsresultat som solvensprocent, likviditet og DKKgab in mente. SV kan, når alt andet holdes lige, alene vækste deres udlån med 1,39 % i 2012 givet samme vægtningsmix hvis ikke deres solvensprocent ønskes påvirket. Dette stemmer ikke overens med deres mål om en udlånsvækst på 5 % i 2012. Derfor vil det kræve en tilvækst i basiskapitalen på i alt 51,6 mio. kr., f.eks. i form af vækst i garantkapitalen, for at holde solvensprocenten på samme niveau som i dag. Derfor vil jeg anbefale at målsætningen for implementeringen af ejendoms lån på 200 mio. kr. ikke tillægges deres nuværende mål, men at implementeringen af ejendoms lån blot ses som et yderligere tiltag til at opnå SV's mål for udlånsvækst for 2012. Implementeringen vil alene påvirke solvensprocenten med 0,2 procentpoint. SV har desuden hybrid kernekapital via Bankpakke II, som ikke kan medtælles i kernekapitalen efter Basel III-reglerne. Korrigerer vi deres solvensprocent for denne kapital falder den fra 18,6 % til 15,8 % og deres solvensoverdækning vil falde fra 9,3 procentpoint til 6,5 procentpoint. Dette vil dog stadig være en pæn overdækning til at imødegå tab med. Trods det er de afhængige af udviklingen i deres garantkapital, og det kan være en farlig cocktail for SV, hvis der sker et fald i garantkapitalen, da de både i 2009 og 2011 har vækstet deres udlån mere end deres ICGR tilsiger. Derved har de fastholdt deres solvensprocent med baggrund i nettotilvæksten i garantkapital og ikke ud fra tilvæksten i det overførte overskud, som alt andet lige med være det mest optimale.

SV har udstedte obligationer, til dels via rammegarantien fra Finansiell Stabilitet, for i alt 1,36 mia. kr., som skal indfries i løbet af de næste 15 måneder. Derfor skal de have en klar plan for deres fremtidige likviditet, førend det kan anbefales at implementere ejendoms lån, da det ligeledes kræver fremskaffelse af yderligere kapital.

SV er aktivfølsomt, dvs. hvis renten stiger 1 % vil deres årsresultat stige med ca. 6,6 mio. kr. såfremt rentestigningen slår ens igennem på alle rentefølsomme aktiver og passiver. Såfremt der hentes likviditet til finansiering af ejendoms lån som har kortere løbetid end 5 år, vil det

have negativ indflydelse på kronegabet på de forskellige løbetider. Dette kan øge deres rentefølsom på forskellige løbetider, hvorfor det skal indgå som en del af overvejelserne i forbindelse med valg af finansieringsløsning.

I forbindelse med prissætning af produktet bør SV's vejede gennemsnitlige kapitalomkostninger (WACC) indgå, som for 2011 var 2,22 %. SV's WACC ligger i 2012 over pengemarkedsrenten CIBOR3, hvilket den ikke gjorde i årene 2007-2009. Denne udvikling er dog ikke enestående for SV, men er sket for mange pengeinstitutter i perioden. Trods det skal WACC'en på den lange bane gerne være under pengemarkedsrenten, da sparekassen ellers lige så godt kan afvikle sine aktiviteter og placere de resterende midler.

Implementeringen vil forøge egenkapitalforrentningen, men hvis der samtidig sker en netto-tilvækst i garantkapitalen, for at solvensprocenten ikke skal forringes, vil dette element trække forrentningen i negativ retning.

Alt i alt har SV de økonomiske forudsætninger for at implementere ejendoms lån i deres produktpalette, men de skal først have en fuld plan for deres fremtidige kapitalforhold for såvel basiskapital som likviditet, førend implementeringen vurderes forsvarlig at sætte i gang.

5. Ejendoms lån

Et ejendoms lån er et lån i en bank eller sparekasse, hvor kunden/låntager stiller sikkerhed for lånet i form af et pantebrev eller ejerpantebrev i sin ejendom. Pantet skal være placeret indenfor 80 % af ejendommens værdi, hvorved der ydes en lavere rente end på traditionelle bolig lån, hvor sikkerheden er placeret udover 80 % af ejendomsværdien. Årsagen til dette skal findes i kapitaldækningsbekendtgørelsen, hvor der som tidligere nævnt er anført, at udlån kan nedvægtes afhængig af kundetyper eller sikkerhedsstillelsen herfor. Vægten vil i ovenstående tilfælde være på 35 % mod, at vægten på bolig lån er på 75 %.⁵⁸ Dermed koster det ikke så meget af basiskapitalen.

Ejendoms lån skal ses som et alternativ til realkredit lån, og det kan ydes både med og uden afdrag. Løbetiden er dog max. 30 år, hvoraf man f.eks. kan lave de første 10 år uden afdrag. Renten er variabel, og det er långiveren, der bestemmer, hvordan den fastsættes f.eks. ud fra

⁵⁸ Forudsat at kunden er detailkunde som kan grupperes (dvs. eksponeringen indgår i samlet portefølje, der kan håndteres på en ensartet måde og hvor det samlede engagement er under modværdien af 1 mio. euro)

markedsrenten + et tillæg.⁵⁹ Typisk har kunderne ligeledes fået tilbudt en indlånskonto med samme rente eller med en margin på 0,5 procentpoint. Dermed har kunderne fleksibilitet at låne en kassekredit, da de til hver en tid kan indsætte og hæve penge på den tilhørende indlånskonto. Favørsatsen gælder dog kun op til samme saldo som udlånet. Samtidig er der ikke så høje etableringsomkostninger ved et ejendoms lån som ved at optage et realkreditlån. Derfor har lån på under 500.000 kr. typisk godt kunnet svare sig at lave i et pengeinstitut som et ejendoms lån til trods for en højere rente. Dette skulle ses i sammenhæng med, at værdien af ejer-pantebrevene ikke blev mindre, når lånet blev afviklet, hvilket realkreditpantebreve gjorde, hvorfor tidligere betalt retsafgift ikke kunne ”genbruges” i kreditforeningen. Det betød for kunderne, at såfremt de efter afvikling af lån 1 skulle optage et nyt lån, så skulle de betale 1,5 % i stempelafgift af det nye pantebrev samt 1.400 kr. i fast retsafgift. For et lån på 500.000 kr. udgør det 8.900 kr., som kunden ville have sparet, hvis der i stedet var lavet et lån med sikkerhed i et ejerpantebrev.

Der er dog kommet ny lovgivning, så man på realkreditpantebreve, der er tinglyst efter 1.7.2007, kan anvende hovedstolsprincippet og på den måde (gen)anvende tidligere betalt stempelafgift på et nyt lån, selvom det eksisterende lån er nedbragt.

5.1 Historisk udvikling i ejendoms lån

Lånene blev introduceret i 2003,⁶⁰ og salget af ejendoms lån eller prioritets lån, som produktet også populært kaldes, tog for alvor fart i 2004 og 2005. Det var en del af årsagen til en høj udlåns vækst i den finansielle sektor, som var medvirkende til at vende pengeinstitutternes indlånsoverskud til et indlånsunderskud. Da væksten i indlånene langt fra kunne følge med de høje vækstrater på udlån, måtte pengeinstitutterne ty til andre muligheder for at finansiere den høje udlåns vækst. Dermed skulle der findes alternativer til den traditionelle tankegang om, at pengeinstitutter var mellemmand mellem personer og virksomheder med hhv. likviditetsoverskud og likviditetsmangel.

Indlån har altid været en stabil og billig finansieringskilde for pengeinstitutterne, men også adgangen til likviditet via penge- og kapitalmarkederne var i den førnævnte periode rigelig og tilmed billig. Dermed finansierede pengeinstitutterne deres høje vækst med korte pengemarkedslån og/eller obligationsudstedelser. Finansiering via kapitalmarkederne er dog alt andet

⁵⁹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/sitecore/content/Penge-%20og%20Pensionspanelet/Forbrugerinformation/Boligfinansiering/Viden%20om%20laanetyper/Prioritetslaan%20uden%20afdrag.aspx>

⁶⁰ www.nationalbanken.dk - Balance og strømstatistik for MFI-sektoren , januar 2005 Side 3

lige mere følsomt overfor ændringer i det enkelte pengeinstituts økonomiske situation, samt ændringer i risikovillighed og krav til risikopræmie (pris på likviditet).⁶¹ Dette skulle senere vise sig at blive en giftig cocktail for den finansielle sektor herhjemme.

Da subprimekrisen i 2007-2008 udviklede sig til en finansiell krise i USA, opstod der ikke kun en finansiell krise i Europa og Danmark, men også ligeledes en likviditetskrise. De finansielle institutioner turde ikke låne penge til hinanden, da man ikke vidste, hvem der var eksponeret mod subprimelånene i USA, og senere hvem der var involveret i ejendomsspekulanter tvivlsomme forretninger her i Danmark. På grund af denne store usikkerhed steg kravet til risikopræmien på den tilgængelige kapital betragteligt og betød til sidst, at kapital- og pengemarkederne frøs til for pengeinstitutterne incl. de sunde og veldrevne institutter. Frygten spredte sig til indlånerne i Danmark, og da deres indskud i hvert pengeinstitut kun var garanteret mod værdien af 50.000 EUR iht. Indskydergarantifonden,⁶² ville de sikre deres likvider ved at sprede dem i flere pengeinstitutter. Dette satte i endnu højere grad krav til likviditeten hos nogle pengeinstitutter. Derfor indgik et flertal i Folketinget den 5. oktober 2008 en aftale om finansiell stabilitet, bedst kendt som Bankpakke I, som tidligere beskrevet. Senere kom Bankpakke II, som var tiltænkt som en overgangsordning til afløsning af statsgarantien iht. Bankpakke I.

Pengeinstitutterne har siden likviditetskrisen arbejdet på at mindske deres indlånsunderskud og derved deres afhængighed af og behov for ekstern kapital. Underskuddet er for hele sektoren blevet næsten halveret i perioden frem til 1. kvartal 2011, hvilket svarer til, at det er reduceret med 280 mia. kr. siden 4. kvartal 2008.⁶³

Jyske Bank tog konsekvensen af de kraftigt stigende fundingpriser og fjernede prioritetslån af deres produktpalette i efteråret 2008. Dette både på baggrund af den stigende fundingpris, men også da deres lån byggede på CIBOR3 + et tillæg, og denne sats steg også voldsomt, hvorfor banken ikke mente, det var fornuftigt at anbefale prioritetslån frem for realkreditlån.⁶⁴ De har dog siden genindført produktet i deres produktpalette jfr. 5.4.2.

⁶¹ Se bilag 9 - Danmarks Nationalbank, Finansiell Stabilitet rapport fra 2007 side 16 og 19

⁶² <http://www.gii.dk/>

⁶³ www.nationalbanken.dk Kvartalsoversigt 1. kvartal 2011 del 1, Side 22

⁶⁴ <http://npinvestor.dk/nyheder/jyske-bank-prioritetslaan-er-for-dyre-at-finansiere-175831.aspx>

5.2 Finansieringsmuligheder

Når SV skal skaffe likviditet til finansiering af deres forretning, herunder finansiering af evt. nyudlån i forbindelse med implementering af ejendoms lån, har de forskellige muligheder her til. Nedenfor er der opstillet, hvilke finansieringsalternativer der kan være for SV, og jeg vil i det følgende vurdere fordele og ulemper herved:

- Indlån
- Nationalbankens lånefacilitet
- Kapitalmarkederne
- Salg af obligationer i beholdning
- Bankpakke IV

Indlån

Den billigste finansieringskilde er sparekassens indlån, og de har også næsten balance imellem deres udlån og indlån, hvorfor de finansierer langt størstedelen af deres udlån med indlånsmidler. Dette er også et overordnet mål i sparekassen, at udlånsvækst skal kunne finansieres via deres vækst i indlån og garantkapital. Men selvom indlån er billigst at finansiere sig med, kan det også hurtigt forsvinde. Denne risiko afsættes der kapital til i de risikovægtede poster som en del af de øvrige forhold. Over halvdelen af SV's indlån står på anfordringskonti, hvorfor det fra dag til dag kan blive hævet og dermed gøre, at sparekassen ikke længere har en fornuftig balance mellem deres ind- og udlån. For at SV kan finansiere nyudlån via indlån, skal der aktivt gøres noget for at tiltrække nye indlånere. Afhængig af hvor stor en stigning i indlånene der er behov for, vil det måske kræve, at SV tilbyder en højere indlånsrente end i dag. Dette kunne f.eks. være med et højrenteprodukt, hvor pengene er bundet i 1, 2 eller 3 år. Som oftest tilbydes kunderne dog, at de mod betaling af dekort kan hæve deres penge til enhver tid. Men det vil betyde, at SV kan være nødt til at give de eksisterende indlånere en tilsvarende højere rente, hvorfor det vil kunne resultere i stigende renteudgifter for sparekassen på de nuværende indlån. Samtidig er det ofte meget prisbevidste kunder, man tiltrækker med høje indlånsrenter, hvorfor de ikke er at betragte som loyale kunder. De vil blot flytte deres indlån til et andet pengeinstitut, når de kommer med et bedre tilbud. Derudover er indlån som tidligere nævnt likviditet med kort løbetid, hvorfor SV ved at vælge indlån som finansieringskilde til udlån med lang løbetid vil forværre deres DKKgab, hvilket ikke kan anbefales. Derfor vil jeg ikke anbefale SV at finansiere deres implementering af ejendoms lån alene med indlån. Dog skal det bemærkes, at SV's mål om at have balance mellem ind- og udlån er me-

get væsentligt, og det bør fortsat være et centralt mål, hvorfor det er essentielt at have med i overvejelserne om implementering af ejendoms lån.

Nationalbankens lånefacilitet

Nationalbanken har udarbejdet en midlertidig 3-årig udlånsfacilitet, som tilbydes penge- og realkreditinstitutter ultimo marts og september 2012. Renten på udlånsfaciliteten er variabel og vil følge Nationalbankens 7-dages pengepolitiske udlånsrente plus et tillæg. Denne rente er pr. 20.4.2012 på 0,7 %.⁶⁵ Tillægget vil dog frem til 31.7.2013 være på nul. Herefter vil tillægget blive tilpasset, såfremt Nationalbanken vurderer, at der er sket en normalisering af adgangen til finansiering på penge- og kapitalmarkedet.⁶⁶ Denne midlertidige lånefacilitet skal ses som et forsøg på at lette pengeinstitutternes adgang til likviditet, da mange pengeinstitutter, heriblandt SV, har statsgaranterede obligationer, der udløber i 2012 og 2013.

Som sikkerhed for udlånet kan pengeinstitutterne pantsætte værdipapirer og gode udlånsengagementer, som omtalt i afsnit 3.4 Likviditet. Belåningsværdien for pantsatte udlån udgør 65 % af belåningsgrundlaget. Ved at anvende denne lånefacilitet vil SV have likviditet i 3 år. Prisen på denne likviditet er meget attraktiv, da SV næppe kan tiltrække mange nye indlånere med tilbud om samme rentesats, da højrentekonti med 3 års binding ligger væsentlig over Nationalbankens rentesats. Iflg. www.mybanker.dk tilbydes satser fra 2 % og helt op til 3,75 % p.a. for 3 års binding.⁶⁷ Samtidig må det, alt andet lige, formodes, at prisen på likviditet via kapitalmarkederne er højere end Nationalbankens lånefacilitet til 0,7 %. CIBOR-renten på 12 måneders sigt ligger væsentligt højere med 1,55 % pr. 20. april 2012⁶⁸ til trods for den kortere løbetid. CIBOR-renten skal gerne afspejle den pris, et pengeinstitut er villig til at udlåne danske kroner for i den angivne periode, til et pengeinstitut som er blandt de mest kreditværdige.⁶⁹ Derfor må rentesatsen på det øvrige kapitalmarked alt andet lige vurderes at være højere end CIBOR-renten, hvis et pengeinstitut ikke vurderes at høre til de mest kreditværdige.

Såfremt SV benytter sig af Nationalbankens lånefacilitet, men ikke har behov for alle midlerne herfra, kan de købe obligationer for overskudslikviditeten. Dette skal dog ske under hensyntagen til obligationernes påvirkning af solvensbehovet og med samtidig mulighed for belåning i Nationalbanken, hvorved SV optimerer deres valgmuligheder for tilgang til likviditet.

⁶⁵ <http://www.nationalbanken.dk/dndk/minfo.nsf/officialrates.html!openview&type=rt3>

⁶⁶ www.nationalbanken.dk Pengepolitik/pengepolitiske instrumenter/3-årige udlån

⁶⁷ http://www.mybanker.dk/bank/ny_konto/opsparing/?bank_saerlige_betingelser_grafisk=on pr. 24.3.12

⁶⁸ <http://www.nasdaqomxnordic.com/obligationer/danmark/cibor/> pr. 21.4.12

⁶⁹ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/vejledning-til-fastsaettelse-af-cibor.aspx>

SV har ikke offentliggjort, hvorvidt de har brugt låneordningen eller ej – det har alene 3 institutter, hvilket er meget få pengeinstitutter og væsentligt færre end forventet.⁷⁰ Alene 3,9 mia. kr., ud af de 18,9 mia. kr. der er hentet i udbuddet i marts 2012, er hentet med udlån som sikkerhed. Finanstilsynet har skærpet kravene til de lån, der kan bruges som sikkerhed, og der har været et stort arbejde i at opfylde de tekniske detaljer, som gør sig gældende for at kunne belåne de gode udlånsengagementer. Dette vurderes, at være en del af årsagen til det lave antal institutter, der har udnyttet muligheden.⁷¹ Samtidig forfalder mange af de statsgaranterede funding-lån via Bankpakke II først hen over 2012 og i 2013, hvorfor det fortsat forventes, at flere institutter vil benytte sig af lånemuligheden, når den åbner igen til september. SV anfører i deres årsregnskab 2011, at de ikke har indregnet denne mulighed i deres likviditetsberedskab, men at den indgår som et element i sparekassens langsigtede likviditetsplaner⁷², hvorfor det meget vel kan forventes, at de vil benytte sig af muligheden, når den kommer igen til september. Da SV ikke er et børsnoteret selskab, har de ikke samme børsmeddelelsespligter som aktieselskaber ved f.eks. indfrielse og udstedelse af obligationer, hvorfor det kan være, at de allerede har foretaget dispositioner på likviditetsfronten, som blot ikke er kommet til offentlighedens kendskab endnu.

Kapitalmarkederne

Hvorvidt SV har adgang til at skaffe likviditet på kapitalmarkederne i øjeblikket er svært at vurdere, men at dømme ud fra Nationalbankens nye lånefacilitet har mange pengeinstitutter svært ved at skaffe eller slet ingen adgang til likviditet på penge- og kapitalmarkederne. Dog har SV, jfr. regnskabsanalysen, en pæn solvensoverdækning og gode kapitalforhold, hvorfor de alt andet lige burde have adgang til likviditet via kapitalmarkedet. Hvad prisen herpå vil være er dog umulig for mig at vurdere. Dog kan prisen på kapital af disse veje næppe måle sig med Nationalbankens pris, hvorfor det, hvis man kun ser på det økonomiske perspektiv, ikke kan svare sig at skaffe likviditet i markedet. Men dette kan dog være et stærkt signal overfor sparekassens interessenter, at man trods svære tider har en sund forretning, og at man i modsætning til mange konkurrenter selv kan skaffe sig likviditet på kapitalmarkedet. Samtidig har der været rygter om, at de internationale lånemarkeder vurderer en benyttelse af Nationalbankens mulighed som et skidt tegn. Såfremt der er hold i rygterne, vil det, prisen til trods, ikke være en god ide at benytte Nationalbankens lånefacilitet, og det vil også kun udskyde pro-

⁷⁰ www.finanswatch.dk Banknordik med til Bernsteins snævre forårsfest 30.03.12

⁷¹ www.finanswatch.dk Tilsyn med til at svække appetitten på Bernsteins lån 04.04.12

⁷² SV's årsregnskab 2011 s. 8

blemstillingen med at klare sig uden diverse statslige hjælpepakker og håndsrækninger fra Nationalbanken fremover.

Salg af obligationer i beholdning

SV har en høj likviditetsoverdækning, som bl.a. stammer fra deres beholdning af realkreditobligationer, der pr. 31.12.2011 var på ca. 2,4 mia. kr.. Såfremt SV sælger ud af disse for at skaffe likviditet til ejendoms lån, vil det isoleret set forringe deres likviditetsoverdækning, men det vil, alt andet lige, give et bedre afkast af midlerne at låne dem ud end at have dem investeret i realkreditobligationer. Derfor skal denne mulighed kun vælges, hvis SV skønner, at de fortsat vil have en tilfredsstillende likviditet.

Bankpakke IV

For at forbedre mulighederne, så sunde pengeinstitutter vil overtage andre pengeinstitutter, der er nødlidende eller på vej til at blive nødlidende, vedtog Folketinget via Bankpakke IV, at et fusionerende pengeinstitut kan søge om individuel statsgaranti i forbindelse med fusionen. Derved ville man gerne tilskynde til fusioner og på den måde undgå, at indskydere og kreditorer lider tab, som det desværre allerede er set i forbindelse med andre bankkrak herhjemme. Denne mulighed kan SV også benytte sig af, såfremt de laver en ansøgning til Finansiell Stabilitet. Det kan være, de allerede har søgt den i forbindelse med fusionen med Sparekassen Limfjorden, men denne viden er ikke mulig at tilgå.

Den nye statsgaranti kan have en løbetid på op til 3 år og kan maksimalt dække det samme beløb, som SV og Sparekassen Limfjorden i dag har via Bankpakke II. Der skal betales en risikobaseret garantiprovision for garantien på 1,35 %, og dertil skal tillægges hhv. 0,65 % i år 1, 0,75 % i år 2 og 0,90 % i år 3.⁷³ Årsagen til den stigende garantiprovision skal findes i ønsket om at mindske den finansielle sektors afhængighed af staten, så de på sigt kan eksistere helt uden midler fra hjælpepakker. Det er hensigten, at obligationer udstedt via den nye statsgaranti belånes i Nationalbanken. Fordelen for SV ved at vælge denne model er, at de vil have likviditet i 3 år, men det vil de også have ved at anvende Nationalbankens lånemulighed, hvorfor disse to muligheder bør opvejes mod hinanden. Ved denne model kender de betalingen for garantiprovisionen, mens Nationalbankens låneordning ved belåning af gode udlånsengagementer kræver en stram opfølgning på engagementerne og indrapportering til Natio-

⁷³ Udleveret materiale: Aftale om en række konsolideringsinitiativer

nalbanken løbende i perioden. Derfor kan det være svært at gennemskue, om den ene løsning er bedre og billigere end den anden, da der er vidt forskellige forudsætninger herfor.

5.2.1 Ny finansieringsmulighed

Den 1. juli 2007 trådte loven om Særligt Dækkede Obligationer (SDO) i kraft. Loven blev indført for at leve op til et EU-kapitaldækningsdirektiv og gav såvel realkredit som pengeinstitutter lov til at udstede SDO'er. Dermed var det ikke længere kun realkreditinstitutterne, der kunne udstede obligationer med sikkerhed i fast ejendom.

Såfremt der efter udstedelsen af SDO'er sker et fald i ejendomspriserne så lånegrænserne iht. lov om realkreditlån §§ 3-5 overskrides, skal det udstedende institut stille supplerende sikkerhed, hvilket ikke tidligere har været tilfældet, når realkreditinstitutterne har udstedt realkreditobligationer (RO).⁷⁴ Dette skal være med til at gøre SDO'erne mere sikre for investorerne, da investor på denne måde ved, at der altid er bagvedliggende aktiver, som har samme værdi som obligationsserien. Den supplerende sikkerhed kan f.eks. bestå af kontanter eller statsobligationer. Denne særlige dækning er ikke indbygget i de gammeldags realkreditobligationer, hvor belåningsprocenterne for f.eks. helårsboliger, sommerhuse og grunde kun skulle være indenfor lovens rammer på låneoptagelsestidspunktet. Investor kunne på den måde ikke gennemskue, om de bagvedliggende sikkerheder i en obligationsserie reelt havde tilstrækkelig værdi til at kunne fyldestgøre de udstedte obligationer. Med et faldende ejendomsmarked og færre der betalte afdrag på deres gæld pga. de afdragsfrie kreditforeningslån, ville belåningsprocenterne stige, hvorfor risikoen for tab pga. misligholdelse og evt. tvangsauktion var betydelig højere.

Muligheden for at udstede SDO-obligationer som pengeinstitut har dog kun været benyttet af Danske Bank og Nordea siden da. Men den 7. februar 2012 offentliggjorde Jyske Bank og Sydbank, at de har indgået en funding-aftale med BRFKredit, hvor bankerne kan få SDO-funding udstedt af BRFKredit til finansiering af deres udlån til boligfinansiering. Til sikkerhed herfor stiller pengeinstitutterne tinglyst pant i ejerboliger og fritidshuse tilhørende deres kunder. På denne måde får disse pengeinstitutter en langfristet finansiering af deres ligeledes langfristede boliglån. Denne aftale er den første af sin slags, der benytter SDO-lovgivningen om ikke-koncernforbundne institutter.⁷⁵ Derved kan de udgå en situation, hvor de måske ikke

⁷⁴ <http://www.realkreditraadet.dk/Default.aspx?ID=248> & <http://www.finansinvest.dk/Default.aspx?Page=142>

⁷⁵ www.finanswatch.dk – fundingaftale kan lægge dæmper på bankernes indlånskrig 08.02.2012 & www.jyskebank.dk – Jyske Bank indgår aftale med BRFKredit om SDO-funding af bankens boliglån

kan hente likviditet på kapital- og pengemarkedet til finansiering heraf. BRF kan funde de 2 pengeinstitutter via AAA-ratede SDO-udstedelser, hvilket er den bedst mulige kreditrating, en obligation kan få. Arbejdernes Landsbank har desuden vist interesse for at indgå en lignende aftale med BRFkredit.⁷⁶

Årsagen til at det indtil nu kun er Danske Bank og Nordea, der har benyttet muligheden for at udstede særligt dækkede obligationer, skal findes i, at der skal en vis volumen til for at omkostningerne, der vedrører udstedelsen, står mål med besparelsen/fortjenesten ved at udstede SDO'er i stedet for at anvende de tidligere omtalte alternative finansieringsmuligheder. Samtidig skal det udstedende institut have kapital eller mulighed for at tilgå kapital til at stille supplerende sikkerhed ved fald i ejendomspriserne. Hvis investorerne ikke tror på, at det udstedende institut har tilstrækkelig mulighed for at fylde op med sikkerhed, vil de enten slet ikke købe obligationsserien eller alternativt kræve et risikotillæg i form af en højere effektiv rente end lignende investeringsalternativer. Derved kan SDO-finansieringen måske alligevel blive dyrere for det udstedende institut end ved f.eks. at hæve indlånssatserne for at tiltrække nyt indlån eller låne på kapitalmarkederne. Dette skal nok også ses som en del af årsagen til at de næststørste pengeinstitutter i Danmark, som bl.a. Jyske Bank og Sydbank, har valgt ikke at benytte sig af denne mulighed. Dog skal årsagen til, at det kun er Danske Bank og Nordea, der har anvendt muligheden ligeledes findes i, at de er koncernforbundne med hvert deres realkreditinstitut – Realkredit Danmark og Nordea Kredit – hvorved de af disse kanaler har fået SDO-funding.

5.3 Analyse af SDO samarbejde ml. BRF og Jyske Bank/Sydbank

Når Jyske Bank og Sydbank fremover yder prioritetslån via det nye samarbejde, vil der i praksis ske det, at lånene ikke fremgår eller belaster institutternes balance. På den måde indgår disse lån bl.a. ikke i det fremtidige DKKgab, som bankerne løbende skal tage stilling til og søge afdækning af. Lånene påvirker, som konstellationen har været indtil nu, gabet ved, at de er finansieret relativt kort og udlånt med lang løbetid til kunderne. Dermed øgede det institutternes gab, hver gang de ydede prioritetslån. Dette gav forudsat, at der ikke var andre faktorer, der påvirkede gabet både en renterisiko, som tidligere beskrevet i regnskabsanalysen, men også en likviditets/finansieringsrisiko. Ved at anvende det nye funding-samarbejde skulle der efter en indkøringsperiode gerne kunne spares en del af omkostningerne til afdækning. Der vil

⁷⁶ www.finanswatch.dk – BRF indgår funding-aftale med Jyske og Sydbank 07.02.2012

selvfølgelig fortsat være brug for afdækning alt afhængig af de resterende balanceposters sammensætning på volumen og løbetid.

Sydbank har allerede meldt ud, at de på sigt vil "flytte" deres prioritetslån på i dag 5-6 mia. kr. til at blive finansieret via samarbejdet, mens Jyske Bank ikke har planer om dette på trods af, at deres prioritetslån udgør 14 mia. kr., men alene vil bruge denne finansieringsmulighed ved nyudlån. Årsagen til den forskel kunne måske ligge i deres gabs. Samtidig kræver Sydbanks ønske om at konvertere deres lånemasse til SDO-finansieringen accept fra kunderne og nye lånedokumenter. Dette vil give nogle engangsomkostninger, som skal sammenholdes med den besparelse, banken kan få ved at flytte fundingen til BRFkredit. Hvorvidt det kan betale sig her og nu afhænger derfor af Sydbanks pris på deres eksisterende funding og behov for refinansiering af denne funding. Samtidig skal der også være et incitament for kunderne i at ændre lånet, da de ellers kan have svært ved at forstå, hvorfor denne manøvre skal laves. Dette kunne f.eks. være en lidt lavere rente. Derudover skal kunderne gøres opmærksom på, at der ikke er modregningsret for banklån finansieret via et realkreditinstitut. Har en kunde f.eks. indlån på 1 mio. kr. og et prioritetslån på 500.000 kr., som banken selv har fundet, ville kunden ved instituttets konkurs få nettobeløbet på 500.000 kr. godtgjort af Indskydergarantifonden. Kunden har derefter ingen gæld, da den er blevet modregnet i hans indestående. Har kunden i stedet for accepteret at hans prioritetslån bliver finansieret via BRFkredit, vil kunden ved bankens konkurs få modværdien af 100.000 euro dvs. ca. 750.000 kr. fra Indskydergarantifonden til dækning af hans indlån, men han vil derudover fortsat skylde 500.000 kr.⁷⁷ Derved er kundens formue blevet 250.000 kr. mindre. Derfor ligger der et stort rådgivningsansvar i at konvertere kundernes lån.

Ved at det er BRFkredit, der står som udsteder af serien, er det en erfaren og anerkendt udbyder på kapitalmarkederne, som står bag, og som har en kreditrating fra et af de store amerikanske ratingbureauer. På denne måde er det ikke Sydbank eller Jyske Bank, der er udsteder. De må begge betragtes som små institutter set fra et internationalt synspunkt, hvorfor kendskabet til disse to institutter må antages for at være begrænset, hvorfor en SDO-udstedelse i deres eget navn vil være mere risikabelt. BRF er derimod et gammelt realkreditinstitut, som har mange udstedelser løbende i markedet. Det er på denne måde BRFkredit, der har pligt til

⁷⁷ www.finanswatch.dk – fundingaftale kan lægge dæmper på bankernes indlånskrig 08.02.2012

at stille supplerende sikkerhed, såfremt der sker fald i værdien af de stillede sikkerheder. Dermed har Jyske Bank og Sydbank ikke risikoen for, at der skal skaffes en masse ekstra kapital.

Det er ikke tilfældigt at disse banker offentliggør samarbejdet på samme tid. BRFkredit har ønsket en vis volumen i projektet, og de forventer på sigt en tocifret millionindtjening. Det vil foregå på den måde, at bankerne fortsat selv formidler prioritetslånene til kunderne med pant i ejendomme og så derefter overfører panterne til BRFkredit. BRF udsteder på den baggrund særligt dækkede obligationer og overfører kontanterne herfra til banken. Bankerne bestemmer selv prisen overfor kunderne, men skal selvfølgelig betale BRFkredit for udstedelse af SDO'erne.⁷⁸

5.3.1 SV i SDO samarbejde?

Udover de nævnte finansieringsmuligheder i afsnit 5.2 kan det måske være en mulighed for SV at indgå i et SDO-samarbejde, som det Jyske Bank og Sydbank har indgået med BRFkredit. Dette kræver, at man kan finde en samarbejdspartner, som ligeledes mener, at dette samarbejde vil være til gavn for deres indtjening. Derfor kræver det en vis volumen fra SV's side, førend det økonomisk vil kunne svare sig for begge parter, da det vil kræve en del omkostninger at få et sådant samarbejde op at stå. Her tænker jeg på udgifter til afklaring af det juridiske aspekt, klargøring af IT-systemer og processer, uddannelse af medarbejdere og etablering af arbejdsgange mv. Det kunne derfor være en ide for SV at kontakte BRFkredit for at høre, hvilken volumen de vil kræve for at gå ind i sådant et samarbejde, da de allerede har erfaring med at opstarte et lignende samarbejde med Sydbank og Jyske Bank. Sparekassen kan dog langt fra komme med en volumen, der tilnærmelsesvis nærmer sig den, Jyske Bank og Sydbank kan, hvorfor det kan være tvivlsomt, om BRFkredit vil se et tilstrækkeligt indtjeningspotentiale i et samarbejde med SV. Det der trods alt taler for, at det på sigt kan blive til virkelighed er, at BRFkredit via samarbejdet med Jyske Bank og Sydbank har fået udviklet de nødvendige interne processer, hvorfor det, alt andet lige, må give en mindre opstartsudgift når endnu et pengeinstitut skal indkøres i samme system. Samtidig skal SV ligeledes se på, om det økonomisk kan svare sig at poste en masse engangsudgifter i sådan et samarbejde set i forhold til den pris, de giver for likviditet i dag og den risiko, de løber ved at have finansiering med kortere løbetid end deres udlån. Derfor kræver det en større cost-benefit analyse. Men et

⁷⁸ www.finanswatch.dk – BRF forventer tocifret millionindtjening på nyt samarbejde 07.02.2012

udlån på 200 mio. kr. som denne opgave omhandler, vurderer jeg ikke er tilstrækkelig til at oprette et sådant samarbejde.

5.4 Konkurrentanalyse

Når SV skal prissætte deres nye produkt ”ejendomslån”, er der mange faktorer, de skal tage hensyn til. Først og fremmest skal produktet være konkurrencedygtigt i forhold til deres direkte konkurrenter på markedet i Vendsyssel, men samtidig skal de have for øje, hvilke konkurrenter der er de vigtigste. Følgende pengeinstitutter har filialer i Vendsyssel udover SV⁷⁹:

Nordjyske Bank (19)	Klim Sparekasse (2)
Nørresundby Bank (3)	Dronninglund Sparekasse (10)
Danske Bank (10)	Nordea (6) ⁸⁰
Jyske Bank (8)	Arbejdernes Landsbank (2)
Sparekassen Himmerland (1)	Spar Nord Bank (19)
Sparekassen Hvetbo (4)	Klim Sparekasse (2)

I parentes er angivet, hvor mange filialer det enkelte pengeinstitut har i SV's markedsområde. Da SV ikke har filialer i Nørresundby eller Aalborg, er disse ikke medtalt i de ovennævnte pengeinstitutters filialantal.

Ud fra ovenstående anses Danske Bank, Jyske Bank, Spar Nord Bank, Dronninglund Sparekasse og Nordjyske Bank for SV's største konkurrenter, når der alene ses på antallet af filialer i samme geografiske område.

5.4.1 Danske Bank

Danske Bank er et landsdækkende institut, og de er Danmarks største pengeinstitut med en arbejdende kapital på 1.335 mia. kr. i 2010.⁸¹ De betjener ca. 2,2 mio. privatkunder, og deres vision er ”Nummer et. Punktum”. De har nogle kerneværdier, som bl.a. består af tilgængelighed, hvorved de vil være tilgængelige for kunderne 24/7 og værdiskabelse for både kunder, medarbejdere og aktionærer. Ud fra dette vil Danske Bank være den bedste på pris for fortsat

⁷⁹ Filialantal er fundet på de respektive institutters hjemmesider, som fremgår af litteraturlisten

⁸⁰ Antal filialer i de byer SV er repræsenteret, da anden søgning ikke var mulig på www.nordea.dk

⁸¹ <http://www.finansraadet.dk/tal/-fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx> Tal om arbejdende kapital i de øvrige pengeinstitutter stammer ligeledes herfra

at holde deres position som nr. 1, hvilket også fremgår af deres vision. Derudover har de stort fokus på at lave et godt overskud til aktionærerne.

Danske Bank er en del af en multinational koncern, hvorfor de alt andet lige må have en fordel på prissætning sammenlignet med SV både, hvad angår prisen på likviditet og øvrig kapital. Deres muligheder for at skaffe kapital er desuden større, da de via koncernen kan skaffe f.eks. SDO-funding, som tidligere omtalt. De har også relativt flere rådgivere til at generere indtjening til at dække omkostningerne til stabsfunktioner mv.

Danske Bank har et rentespænd på deres produkt ”Danske Prioritet Plus” på 2,20-4,40 %, som bygger på Nationalbankens indskudsbevisrente + et tillæg. Produktet koster 3.000 kr. i ekspeditionsgebyr at få oprettet.⁸² Iflg. www.finanswatch.dk har Danske Bank i sine hidtidige låneaftaler om prioritetslån lovet deres kunder, at tillægget til Nationalbankens rente ikke kan forhøjes i lånets løbetid, hvilket ikke gør sig gældende for de øvrige pengeinstitutter, som prissætter deres prioritetslån ud fra Nationalbankens rentesatser.⁸³

Danske Banks 10 afdelinger i Vendsyssel er næsten alle i byer, hvor SV også har en filial. Dog må Danske Bank pga. deres størrelse og vision ikke anses som en direkte konkurrent for SV, da de 2 pengeinstitutter må anses for at have fokus på to meget forskellige kundetyper. Derfor er det ikke vigtigt for SV at være konkurrencedygtig overfor Danske Banks pris på prioritetslån, og de skal i stedet slå på deres egne værdier som hidtil.

5.4.2 Jyske Bank

Jyske Bank er ligesom Danske Bank et landsdækkende pengeinstitut, og de er Danmarks 3. største med en arbejdende kapital på 173 mia. kr. i 2010. 6 af deres 8 filialer i Vendsyssel ligger i samme byer, som SV er repræsenteret i. Jyske Banks vision er ”Gør en forskel”, og de sætter værdier som at være anderledes og uhøjtidelige højt.

Jyske Bank har 2 boligprodukter med pant i fast ejendom indenfor 80 %, som hedder ”Prioritetslån” og ”Topprioritet”. Prioritetslån kan kun optages med sikkerhed indenfor 60 % af ejendommens værdi.⁸⁴ De prissættes begge ud fra CIBOR-renten med et tillæg og koster 3.000 kr.

⁸² <http://www.danskebank.dk/PDF/Priseksempler/Priseksempler-Prioritet-Plus.pdf>

⁸³ www.finanswatch.dk Artikel: Stringente låneaftaler presser Danske til soloudbrud på udlånsrenten 04.04.12

⁸⁴ www.jyskebank.dk

i stiftelses- og bevillingsomkostninger. Jyske Banks ”Prioritetslån” har et rentespænd på 2,1-3,9 %, mens ”Topprioritet” har et rentespænd på 3,9-5,9 %.⁸⁵

Som det ses er Jyske Banks rentesatser på deres ”Prioritetslån” konkurrencedygtige med Danske Banks ”Danske Prioritet Plus”. SV skal heller ikke her begynde at konkurrere med en bank, der er så meget større end dem selv, og der ligesom Danske Bank har fordelene af deres størrelse ved finansiering i markedet og relativt lavere omkostninger til stabsfunktioner mv.

5.4.3 Spar Nord Bank

Spar Nord Bank er oprindelig en lokal garantsparekasse, som i 1990 blev omdannet til et aktieselskab. De er i dag stort set landsdækkende og Danmarks 5. største pengeinstitut med en arbejdende kapital på 51 mia. kr. og 280.000 kunder. De er bredt repræsenteret i Vendsyssel. De vil gerne være en stor bank i en lille bank forstået på den måde, at de anser sig selv som ressourcestærke og kompetente som de store nationale banker, men samtidig er de beslutningsdygtige og nærværende som de små pengeinstitutter.⁸⁶

Spar Nord Bank har ikke et decideret produkt, der hedder prioritetslån, men de har differentieret deres rentesats på deres boliglån, så rentespændet på boliglån indenfor 80 % af ejendommens værdi ligger på 5,75-7,75 %. Stjerne kunder kan dog få en Friværdikonto til 3,1 %, som er en kassekredit, hvis de har et forretningsomfang på mere end 250.000 kr., og såfremt der lyses pant med 1. prioritet på samme beløb som kredittens maksimum. Bevillingsprovision er 4.000 kr., mens Stjerne kunder får 600 kr. i rabat.⁸⁷

Selvom Spar Nord Bank er det 5. største pengeinstitut i Danmark, så er Jyske Bank næsten 3,5 gange større målt i den arbejdende kapital, mens Danske Bank er hele 26 gange større. Banken har desuden grobund i Nordjylland. Spar Nord Banks afdelinger i Vendsyssel ligger stort set de samme steder som SV's, se bilag 1 og 11 for geografisk oversigt. Spar Nord Bank forsøger med deres mål om at være en stor bank i en lille bank at henvende sig til den samme kundegruppe som SV. SV bør, med baggrund i disse oplysninger, have Spar Nord Banks rentespænd med i deres overvejelser for på den måde at kapre markedsandele fra dem og/eller

⁸⁵ <http://www.jyskebank.dk/privat/privatkunde/priser/95722.asp>

⁸⁶ https://www.sparnord.dk/subsites/praktik/om_sn

⁸⁷ https://www.sparnord.dk/privat/produkter/prisinformation/prisinfo_laan

fastholde nuværende kunder, med muligheden for at give dem et tilsvarende produkt, som Spar Nord Bank i dag tilbyder.

5.4.4 Dronninglund Sparekasse

Dronninglund Sparekasse er ligesom SV en garantsparekasse og har også kun filialer i Vendsyssel, for geografisk placering se bilag 10. Disse er dog koncentreret i det østlige Vendsyssel, hvorfor de kun vil være direkte konkurrenter med under halvdelen af SV's afdelinger. De har som sparekasse mange af de samme værdier som SV, hvorfor det antages, at det er den samme type af kunder, som de to sparekasser har og leder efter at lave flere forretninger med.

Dronninglund Sparekasse har 3 forskellige rentesatser på boliglån indenfor 80 % af ejendommens værdi. Er belåningen indenfor 40 %, er renten 9,5 %. Er belåningen indenfor 60 %, stiger renten med 1 % og tilsvarende for belåning indenfor 80 %, hvor renten så hedder 11,5 %. Stiftelsesprovisionen udgør 2 %, og der er ekspeditionsgebyrer for i alt 1.500 kr.⁸⁸

Dronninglund Sparekasse må, pga. samme ejerforhold og værdier som SV, anses for at være en væsentlig konkurrent. SV's boliglån er i dag konkurrencedygtige med Dronninglund Sparekasses boliglån, da SV's rentespænd for boliglån med pant indenfor 0-94 % af ejendommens værdi er 6,66-11,73 %.⁸⁹ Kan SV prissætte deres nye ejendoms lån væsentligt lavere end Dronninglunds boliglån, vil det måske være en indgangsvinkel til at kapre markedsandele i de områder, hvor begge sparekasser er repræsenteret.

5.4.5 Nordjyske Bank

Nordjyske Bank er et lokalt pengeinstitut, som er bredt repræsenteret i Vendsyssel. De har 20 filialer og har ca. samme størrelse som SV før SV's sammenlægning med Sparekassen Limfjorden. Nordjyske Bank er ejet af 22.000 nordjyder og har ingen store aktionærer, hvilket er noget de prioriterer højt. Deres værdier er tryghed, handlekraft og kompetence. De har stor fokus på at være tæt på kunderne ved at møde dem i øjenhøjde og følge med i deres og lokalområdets udvikling. Disse værdier minder i høj grad om SV's værdier.

Renten på prioritetslån i Nordjyske Bank med 1. prioritet pant har et spænd på 6,75-7,25 %, mens de yder prioritetskreditter både med og uden 1. prioritets pant i intervallet mellem 7-8

⁸⁸ http://www.dronspar.dk/pictures_org/Dronninglund%20Sparekasse%20-%20Prisliste.pdf

⁸⁹ <https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Priser/udlaansrente/>

%. Prisen for at optage prioritetslån i Nordjyske Bank er 2 % i bevillingsprovision dog max. 5.000 kr., ekspeditionsgebyr på 750 kr. og 1.000 kr. for udarbejdelse af ejerpantebrev.⁹⁰

Nordjyske Bank må, med sin lokale forankring og gode spredning af filialer i hele Vendsyssel, ses som en væsentlig konkurrent til SV, hvorfor SV's pris på prioritetslån skal være konkurrencedygtig med det produkt, Nordjyske Bank i dag har i deres produktpalette for at tiltrække nye kunder og fastholde eksisterende kunder, så de ikke søger til konkurrenten.

5.5 Prissætning af ejendomslån i SV

Produktet "Ejendomslån" skal, udover at være konkurrencedygtigt overfor de førnævnte konkurrenter, være lønsomt for SV, hvorved prisen skal være højere, end de omkostninger SV har ved at skaffe likviditeten hertil samt til afdækning af risiko og driftsomkostninger, hvilket primært er lønninger. I tabel 9 fremgår et eksempel, hvor der lavet et nyudlån på 250.000 kr. som et ejendomslån. Hver faktor er derefter medtaget som en procentdel, så det fremgår, hvor meget hver faktor udgør af de samlede omkostninger i procent. Ud fra dette vil SV's samlede omkostninger kun lige være dækket, hvis de tilbyder et ejendomslån til en kunde med 4,57 % i rente.

Tabel 9 - Omkostninger ifm. udlån til ejendomslån

Udlån i kr.	250.000
Solvensbelastning (nedvægtet 35 %)	87.500
ønsket solvensprocent 16 %	14.000
pris på hybrid kernekapital 9,58 %	1.341
Solvensbelastning i % af udlån	0,54 %
Faste omkostninger*	1,46 %
Pris på likviditet (her=WACC)	2,22 %
Omkostninger før kreditrisiko	4,22 %
Kreditrisiko	0,35 %
Omkostninger i alt	4,57 %

*personaleudgifter/balancesum*100
(2011-tal)

Solvensbelastningen er det beløb, der tillægges de risikovægtede poster, såfremt der ydes et ejendomslån med tilsvarende pant i en helårsbolig indenfor 80 % af ejendommens værdi. Hvis SV ønsker at have en solvensprocent på minimum 16 %, kræver dette nyudlån 14.000 kr. i ekstra basiskapital for at holde solvensprocenten uændret. Derudover er SV's pris på hybrid kernekapital via Bankpakke II på 9,58 % anvendt i eksemplet. Det kan diskuteres, hvorvidt prisen på likviditet skal være WACC, altså de vejede gennemsnitlige kapitalomkostninger, eller den pris SV kan skaffe ny likviditet til i markedet eller via Nationalbankens låneordning

⁹⁰ <http://alm.nordjyskebank.dk/default.aspx?id=1450&dummy=1#s15802>

til pt. 0,7 %, men hvis vi skal anskue SV's kapitalomkostninger til likviditet med både kort og længere løbetid og til både fremmed- og egenkapital, vil det være mest retvisende at anvende WACC, hvorfor det er denne sats, jeg har anvendt.

Ved at definere den basiskapitalforrentning (BKF) der ønskes på produktet "Ejendoms lån", kan vi, ud fra de øvrige kendte faktorer, finde den rentemargin, der skal lægges oveni omkostningerne og derved finde den pris, SV skal tilbyde produktet til.

$$\text{BKF} = \frac{\text{udlån} * \text{rentemargin i procent (margin i kr.)}}{\text{udlån} * \text{solvensbehov(ønske om solvensprocent)} * \text{vægt (basiskapitalforbrug)}}$$

Faste faktorer: udlån 250.000 kr.

Ønsket solvensprocent 16 %⁹¹

Nedvægtning 35 %

Eksempel 1: Ønsket BKF på 15 %

$$X / 250.000 * 16 \% * 35 \% = 15 \%$$

$$X = 2.100$$

$$\text{Rentemargin} = 2.100 / 250.000 = \mathbf{0,84 \%}$$

Eksempel 2: Rentemargin på 1,5 %

$$\text{BKF} = 250.000 * 1,5 \% / 250.000 * 16 \% * 35 \% = \mathbf{26,79 \%}$$

Eksempel 3: Rentemargin på 2 %

$$\text{BKF} = 250.000 * 2,5 \% / 250.000 * 16 \% * 35 \% = \mathbf{44,64 \%}$$

SV betaler, som tidligere nævnt, 9,58 % for deres hybride kernekapital, hvorfor det må være den absolutte laveste basiskapitalforrentning, man kan gå med til, da sparekassen ellers vil tabe penge på et sådant udlån.

I tabel 10 er opsummeret SV's konkurrenters priser på deres tilsvarende produkt.

Tabel 10 - SV's konkurrenters pris på prioritetslån

	Rentespænd
Danske Bank	2,20-4,40 %
Jyske Bank	2,10-5,90 %
Spar Nord Bank	5,75-7,75 %
Dronninglund Sparekasse	9,50-11,50 %
Nordjyske Bank	6,75-7,25 %

⁹¹ Denne sats er valgt, da jeg vurderer det som en realistisk solvensprocent fremadrettet uden Bankpakke II midler jfr. afsnit 4.1 og der vil fortsat være en god overdækning ift. det individuelle solvensbehov med denne sats

Ved at placere sig i et rentespænd fra 5,5-7 % vil SV være konkurrencedygtige overfor de tilsvarende produkter hos de tidligere analyserede vigtigste konkurrenter i Spar Nord og Nordjyske Bank og samtidig være væsentlig billigere end Dronninglund Sparekasse jfr. tabel 10. Derudover vil de have en fornuftig basiskapitalforrentning på over 15 % set i forhold til de samlede omkostninger ud fra tabel 9 og jfr. eksempel 1. I den øverste del af rentespændet vil basiskapitalforrentningen være knap 44 % jfr. eksempel 3, hvilket må siges at være meget tilfredsstillende ud fra SV's pris på hybrid kernekapital. Den enkelte kundes placering i rentespændet bør afhænge af, om der opnås 1. prioritetspant i ejendommen, da der ellers bør tilbydes en lidt højere rentesats, da der i forvejen er et kreditforeningslån i ejendommen, som SV's pant skal respektere.

Såfremt ejendomsværdierne efter bevilling af ejendomslånet falder, så belåningsprocenten når over de tilladte 80 % for nedvægtning med 35 % ved helårshuse i henhold til kapitaldækningsbekendtgørelsen, vil eksponeringen i stedet vægtes ud fra om kunden er detailkunde og erhvervskunde. Indgår eksponeringen ikke i en portefølje bestående af et stort antal eksponeringer, der kan behandles på en ensartet måde, dvs. grupperes, kan der IKKE ske nedvægtning til 75 %, men den del af ejendomslånet der går ud over de 80 % af ejendomsværdien, vil i stedet skulle indregnes med fuld værdi ved opgørelsen af SV's risikovægtede poster.⁹² Dette vil isoleret set forringe sparekassens solvensprocent samtidig med, at det vil forringe basiskapitalforrentningen og dermed også indtjeningen, som så igen vil påvirke SV's ICGR i negativ retning. Derfor har det ikke en uvæsentlig betydning. Mit forslag, som tager højde herfor, er, at der udarbejdes en elektronisk renteberegner i Excel eller et lignende system, som rådgiverne kan anvende ved hver långivning, hvor ejendommens værdi, eventuelle foranstående prioriteter og lånets samt pantebrevets/ejerpantebrevets hovedstol indtastes. Ud fra dette fremkommer en rentesats eller et rentespænd, hvorfra rådgiveren ved, i hvilket prisspænd lånet kan ydes. Derved kunne man i denne løsning indarbejde, at rentesatsen bliver højere når belåningsprocenten på bevillingstidspunktet er over f.eks. 60 eller 70 %. På denne måde tager man sig betalt for den højere risiko, der er, ved at belåningsprocenten er relativt høj i forhold til produktets vilkår og det vil derefter ikke have den store indflydelse på solvens, basiskapitalforrentning og indtjening. Samtidig har man med renteberegneren mulighed for at tilbyde kunderne dette produkt, selvom der ikke tinglyses fuld pant, men det vil ligeledes koste et tillæg til den endelige renteprijs. Denne mulighed bør dog kun ydes, såfremt ejendommen er

⁹² Jfr. kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 3 punkt 17f jfr. punkt 15.

mindre end 50 % belånt, så det alene tilbydes meget formuende kunder, hvor risikoen for tab vurderes for lav. Disse bestemmelser skal indarbejdes i SV's kreditpolitik og forretningsgange, så rådgiverne ved, hvad de kan tilbyde kunderne.

5.6 Indtjening på ejendoms lån kontra realkredit lån

Før ejendoms lån/prioritets lån blev introduceret, var der ikke noget konkurrencedygtigt alternativ til realkredit lån for privatkunder, hvis de ønskede at belåne deres friværdi. Med ejendoms lån har pengeinstitutterne mulighed for at beholde udlånet i deres egne bøger og dermed få en højere indtjening på det jfr. nedenstående beregninger.

Eksempel 1:

- Ejendoms lån på 500.000 kr., 5,5 % i variabel rente, 30 års løbetid afdragsfrit i de første 10 år
- Totalkredit lån på 500.000 kr., 4 % fast rente + bidragssats på 0,6625 %, ⁹³ 30 års løbetid, afdragsfrit i de første 10 år

Disse to lån har samme afviklingsforløb, eneste forskel er, at renten på kreditforenings lånet er fast, mens bank lånets er variabel.

Kigger vi på den løbende indtjening, så tjener vi på ejendoms lånet forskellen fra de 5,5 % kunden betaler og til vores vejede gennemsnitlige finansieringsomkostninger (WACC) på 2,22 %. Dette giver en margin på 3,28 procentpoint. Indtjeningen bliver da 16.400 kr. pr. år. Sammenlignet med at vi i stedet havde henvist kunden til at låne pengene af kreditforeningen, hvor vi får en løbende provision på 55 % af bidraget, dvs. 3.313 kr. * 0,55 = 1.822 kr. Når vi beholder udlånet i banken, giver det altså en merindtjening på 14.578 kr. i år 1, når vi alene kigger på den løbende indtjening. I dette eksempel er der ikke taget højde for omkostninger til solvens, kreditrisiko og personale. Ud over renteindtægten har SV også en engangsindtægt ved at yde lån i form af stiftelsesomkostninger og gebyrer for oprettelse af sikkerhedsdokumenter mv. Derudover er det afgifter til staten for tinglysning af pant. På næste side fremgår de udgifter kunden har ved at optage et ejendoms lån kontra et realkredit lån

93

http://totalkredit.dk/TKdkcms/uploads/documents/kurser_og_satser/Priser_Laan_med_fast_renter_pr_20120401.pdf Bidrag ved belåning ml. 0-80 % i ejerbolig og med afdragsfrihed

Etableringsomkostningerne i henhold til SV's nuværende prisinformation samt Totalkredits priser⁹⁴ ved udlån på 500.000 kr.:

<i>Ejendoms lån</i>		<i>Totalkredit lån</i>	
Ekspeditionsgebyr (fast)	1.125 kr.	Lånesagsgebyr (TK)	4.000 kr.
Stiftelsesprovision (2%)	10.000 kr.	Ekspeditionsgebyr SV	3.600 kr. (Se boks)
Udfærd. af pantebrev (fast)	1.125 kr.	Kurtage (0,15%)	750 kr.
Tinglysningsafgift i alt	<u>8.900 kr.</u>	Tinglysningsafgift i alt	<u>8.900 kr.</u>
I alt	<u>21.150 kr.</u>	I alt	<u>16.500 kr.</u>

Tabel 11 - Ekspeditionsgebyr til SV ved formidling af Totalkreditlån⁹⁵

Totalkredit:	
Ekspeditionsgebyr til sparekassen (kunder med Vendsyssel Plus Konto eller Vendsyssel 55 Plus Konto)	kr.
Lånebeløb op til tkr. 1.000	2.600
Lånebeløb på ml. tkr. 1.000 og 1.750	3.600
Lånebeløb på tkr. 1.750 derover	4.600
Ekspeditionsgebyr (øvrige kunder)	
Lånebeløb op til tkr. 1.000	3.600
Lånebeløb på ml. tkr. 1.000 og 1.750	4.600
Lånebeløb på tkr. 1.750 og derover	5.600

Ud fra dette eksempel virker etableringsomkostningerne for høje på ejendoms lånet sat i forhold til omkostningerne på Totalkredit lånet, og hvad SV's konkurrenters etableringsgebyrer er jfr. afsnit 5.4, hvorfor SV bør overveje at fastsætte etableringsomkostningerne for ejendoms lån anderledes end deres øvrige udlån. Det kunne f.eks. være at stiftelsesprovisionen i stedet hed 1 % og at kunder med Vendsyssel Plus Konto og Vendsyssel 55 Plus Konto, (fordelsprogrammer, der forudsætter at kundens nemkonto føres i SV, min. 10.000 kr. i garantkapital og min. 3 forskellige produkter i sparekassen) fik 50 % rabat, ligesom de får rabat på ekspedition af Totalkredit lån. Derudover kan de sætte et maksimum på stiftelsesprovisionen, så dette gebyr maksimalt bliver 5.000 kr. for alle kunder. Dette har konkurrenten Nordjyske Bank på deres tilsvarende lån.⁹⁶ Vælges dette vil etableringsomkostningerne på ejendoms lånet i eksempel 1 i stedet blive 16.150 kr. i alt for alle kundetyper og 13.650 kr. for fordelskunder. Udover ovennævnte omkostninger vil der ved hjemtagelse af et kreditforeningslån også være et evt. kurstab, som ikke er medregnet i ovenstående eksempel. Samtidig skal man have indfrielsesmulighederne for øje. Ejendoms lånet kan til enhver tid indfries til den pålydende rest-

⁹⁴

http://totalkredit.dk/TKdkcms/uploads/documents/kurser_og_satser/Priser_Laan_med_fast_rente_pr_20120401.pdf

⁹⁵ https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/PDF/prisinformation_2012.pdf side 16

⁹⁶ <http://alm.nordjyskebank.dk> prisbog pr. 27.1.2012 punkt 7.1 Lån og kreditter i øvrigt

gæld incl. renter til og med indfrielsesdagen. Dette svarer til kurs 100, mens kreditforeningslånet, såfremt det er et fastforrentet obligationslån, kan indfries via køb af obligationer til kursen på daværende tidspunkt, eller det kan opsiges til kurs 100 senest 2 måneder før en termin. Derudover vil der være et indfrielsesgebyr til Totalkredit på 750 kr. Dermed er ejendomslånet mere fleksibelt for låntager, og det er ligeledes muligt på et senere tidspunkt at forhøje, hvorimod det kræver en omlægning af kreditforeningslånet eller et nyt lån, hvis låntager f.eks. vil låne 100.000 kr. ekstra. Dog er der også mulighed for at indfri kreditforeningslånet til en lavere kurs end det blev hjemtaget til.

Eksempel 2: Kunde med Vendsyssel Plus konto, som har 100.000 kr. i indestående til 0,25 %:

- Ejendomslån på 250.000 kr. til 5,5 % i variabel rente, 30 års løbetid afdragsfrit i de første 10 år
- Totalkreditlån på 250.000 kr. 4 % fast rente + bidragssats på 0,6625 %, 30 år løbetid afdragsfrit i 10 år

	<i>Ejendomslån</i>		<i>Totalkreditlån</i>
Ekspeditionsgebyr (fast)	1.125 kr.	Lånesagsgebyr (TK)	4.000 kr.
Stiftelsesprovision (0,5%)	1.250 kr.	Ekspeditionsgebyr SV	2.600 kr. (Se boks)
Udfærd. af pantebrev	1.125 kr.	Kurtage (0,15%)	375 kr.
Tinglysningsafgift i alt	<u>5.200 kr.</u>	Tinglysningsafgift i alt	<u>5.200 kr.</u>
I alt	<u>8.700 kr.</u>	I alt	<u>12.175 kr.</u>

Sparekassen tilbyder desuden kunden i dette eksempel, såfremt de vælger ejendomslånet, en indlånskonto med en rentesats, der altid er 0,5 procentpoint under ejendomslånet på indestående op til ejendomslånets restgæld, ligesom andre pengeinstitutter gør. Det har nedenstående konsekvenser for kunden, når der alene ses på renteindtægter og udgifter uden hensyntagen til skat og at hovedstolen på kreditforeningslånet alt andet lige vil være højere end ejendomslånet grundet kurstab:

Ejendomslån og tilhørende indlånskonto:

- Betaling på ejendomslån: 5,5 % af 250.000 kr.	13.750 kr.
- Indtægt fra indlånskonto 5 % af 100.000 kr.	<u>5.000 kr.</u>
- Nettoudgift	<u>8.750 kr.</u>

Kreditforeningslån:

- Betaling af rente og bidrag 4,6625 % af 250.000 kr.	11.656 kr.
- Indtægt fra indlånskonto 0,25 % af 100.000 kr.	<u>250 kr.</u>
- Nettoudgift	<u>11.406 kr.</u>

Set fra denne kundes synspunkt vil det altså kunne svare sig, både rentemæssigt og gebyrmæssigt, at vælge ejendomslånet til, og derved opnår de, som før nævnt, ligeledes en større fleksibilitet ved ønske om indfrielse eller forhøjelse af lånet.

Set fra sparekassens synspunkt ser den løbende indtjening således ud:

Ejendomslån og tilhørende indlånskonto:

- Indtjening 5,5 % - 2,22 % (WACC) af 250.000 kr.	8.200 kr.
- betaling af indlån 5 % - 2,22 % (WACC) af 100.000 kr.	<u>2.780 kr.</u>
- Nettoindtægt	<u>5.420 kr.</u>

Kreditforeningslån:

- Provision fra TK 0,6625 % af 250.000 kr. * 55 %	911 kr.
- Indtjening indlån 2,22 % (WACC) - 0,25 % af 100.000 kr.	<u>1.970 kr.</u>
- Nettoindtægt i alt	<u>2.881 kr.</u>

Jeg har valgt at korrigere SV's indtjening og udgift på ind- og udlån med WACC, da det er det bedst tilgængelige materiale til at vurdere deres samlede indtjening efter finansieringsomkostninger med. Derved er kundens indlån i dag en væsentlig billigere finansieringskilde for SV end WACC'en, hvorfor jeg har medtaget det som en indtægt under kreditforeningslånet. Trods det vil det stadig kunne betale sig for SV at tilbyde kunden denne nye sammensætning frem for at yde et kreditforeningslån ud fra kundens nuværende engagement, og det vil samtidig, og vigtigst af alt, være god rådgivning, da kunden ligeledes får en billigere løsning i en samlet betragtning.

Begge eksempler forudsætter, at der kan tinglyses pant i kundens ejendom indenfor 80 % af værdien. For at rådgiverne ikke i forbindelse med hver kundeforespørgsel skal lave ovenstående udregning selv, kan der med fordel udarbejdes et regneark, hvor der alene skal indtastes

den enkelte kundens data, som tidligere omtalt. Kreditafdelingen har så løbende ansvaret for, at beregneren opdateres med SV's gældende WACC.

5.7 Delkonklusion

Et ejendoms lån er et banklån, som ydes med pant i kundens ejendom indenfor 80 % af værdien. Det skal ses som et alternativ til realkreditlån og har eksisteret siden 2003. Det laves typisk med 30 års løbetid, hvoraf de første 10 år ydes afdragsfrit, hvorfor det til dels ligner afdragsfrie kreditforeningslån. Låntypen har en del af ansvaret for det stigende indlånsunderskud, der blev skabt i den finansielle sektor inden finanskrisen, og som mange pengeinstitutter i dag døjer med at få nedbragt.

SV har mange muligheder til finansiering af ejendoms lån. Mulighederne er stigning i indlån, brug af Nationalbankens lånefacilitet, anskaffelse af likviditet via kapitalmarkederne, salg af obligationer i beholdning og søgning af individuel statsgaranti via Bankpakke IV. Derudover blev der lovgivningsmæssigt åbnet op for, at også pengeinstitutter fra 2007 kunne udstede obligationer med pant i fast ejendom. Muligheden er dog kun i ringe grad blevet benyttet siden da, men i starten af 2012 meddelte Jyske Bank og Sydbank, at de har indgået en SDO-funding aftale med BRFkredit. Derved opnår de langsigtet funding, så der ikke er uoverensstemmelse mellem løbetiden på ejendoms lånene og finansieringskilden. SV vil dog næppe, i første omgang, kunne levere en tilstrækkelig volumen til at indgå i et lignende samarbejde. Derfor skal de vælge mellem de øvrige finansieringsmuligheder, hvor valget står mellem at blive fri at hjælpepakker, hvilket vil koste en højere pris, eller vælge billig finansiering via Bankpakke IV eller Nationalbanken, som måske vil blive kigget skævt til fra de internationale lånemarkeder.

Forinden implementering af ejendoms lån skal SV have et overblik over, hvilke konkurrenter de skal have for øje ved prissætning af produktet og de tilhørende etableringsomkostninger. Her mener jeg, at Spar Nord Bank, Dronninglund Sparekasse og Nordjyske Bank er de 3 vigtigste konkurrenter ud fra deres beliggenhed i forhold til SV's filialer i Vendsyssel. SV har, når der er afsat til finansieringsomkostninger, udgifter til personale, omkostninger til solvens og afdækning af kreditrisici, samlet set procentvis udgifter på 4,57 % på produktet "Ejendoms lån". Ved at lave et rentespænd på 5,5-7 % på ejendoms lån vil SV være konkurrencedygtige overfor de nævnte konkurrenter samtidig med, at de vil have en pæn rentemargin til

afdækning af alle omkostningerne. Dette giver desuden en pæn forrentning af basiskapitalen på minimum 15 %, som skal ses i forhold til de 9,58 %, de i dag betaler for hybrid kernekapital via Bankpakke II. SV skal dog ikke fastsætte deres pris på ejendomslån ud fra en penge-markedsrente + et tillæg, da det har vist sig dyrebart for nogle konkurrenter, hvorved de låser deres muligheder for tilpasning af renten i forhold til sparekassens øvrige udlån.

Indtjeningen vil ligeledes være højere på ejendomslån i forhold til realkreditlån for SV. Samtidig vil det økonomisk kunne svare sig for nogle kunder med indlånsmidler at vælge et ejendomslån og en tilhørende højtforrentet indlånskonto frem for et realkreditlån, både når der ses på rentesatser og gebyrer.

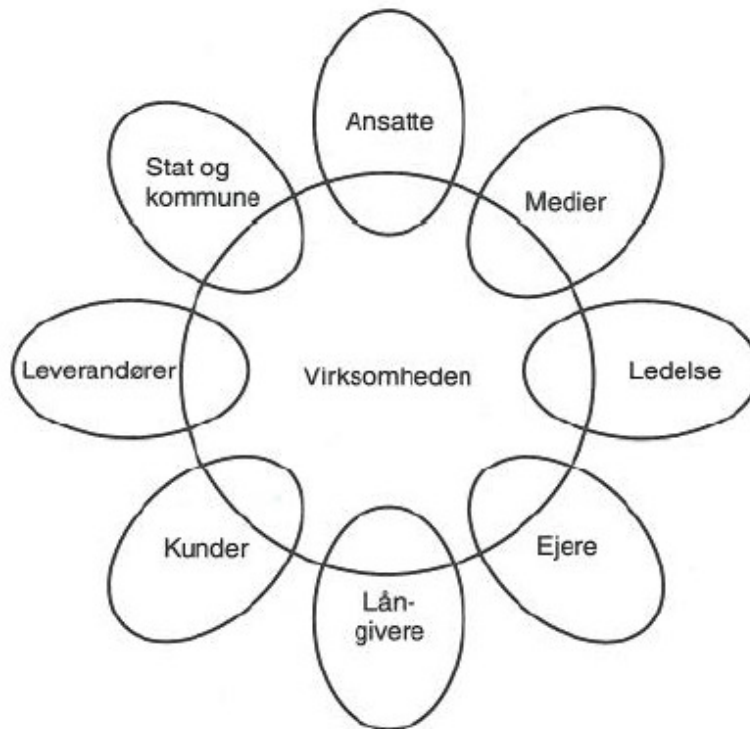
6. Implementering af ejendomslån i SV's organisation

Udover de økonomiske aspekter i forhold til eventuelt at implementere ejendomslån skal SV også kigge på, hvilke påvirkninger det giver i deres organisation, og hvordan de kan håndteres bedst muligt for at få et godt udbytte, der kan ses på bundlinjen. Der vil kunne opstå både positive og negative holdninger til indførelsen af ejendomslån, hvorfor dette skal medtages i den endelige beslutning, om ejendomslån skal indføres eller ej. Det er her vigtigt først at finde ud af, hvilke interessenter der er i SV, herunder hvem der i større eller mindre grad har interesse i implementeringen af ejendomslån.

6.1 Interessentanalyse

Når SV skal analysere, hvorvidt det er en god ide at indføre ejendomslån i deres produktpalette, er det ikke kun ledelsens egen interesse i at optimere sparekassens overskud mest muligt til gavn for reserverne og almen nyttige formål, der har indflydelse på projektet. Der er også såvel interne som eksterne interessenter, der hver især har deres egne interesser at tilgodese, og som i større eller mindre grad kan påvirke SV's organisation generelt eller implementeringen af ejendomslån mere specifikt. Af figur 3 på næste side fremgår hvilke interessenter, der er/kan være i en virksomhed.

For at projektet skal kunne blive en succes, er det vigtigt, at der ikke er modstridende interesser blandt de vigtigste interessenter, som vil kunne modarbejde projektet. Derfor er det vigtigt at kende til, hvilke interessenter der er de vigtigste at bearbejde, forhøre om holdninger og mulige indvendinger og måske tage hensyn til i den endelige løsning.

Figur 3 - Interessentmodellen⁹⁷

De vigtigste interessenter ifm. implementering af ejendoms lån er:

- Ejerne og ledelsen, da de skal godkende og/eller bakke op om implementeringen og stille de nødvendige ressourcer til rådighed
- Kunderne, da de skal købe produktet
- De ansatte, da de skal sælge produktet til kunderne
- Leverandørerne, da de skal stille finansiering til rådighed, førend SV kan tilbyde produktet

Interessenterne kan opdeles i interne og eksterne interessenter. Internt i SV har vi medarbejderne, ledelsen og ejerne, som sammen skal skabe sparekassens resultater. Garanterne i SV er ikke ejere af sparekassen, da det som tidligere nævnt er en selvejende institution. De er reelt långivere, idet de har lånt sparekassen ansvarlig kapital i form af deres garantindskud, men samtidig har de via deres garantkapital stemmeret til valget af repræsentantskabet i SV. SV's ledelse består iht. vedtægternes § 5 af repræsentantskabet, en bestyrelse og en direktion. Valgbare til repræsentantskabet er myndige garanters,⁹⁸ mens bestyrelsen så vidt muligt skal

⁹⁷ "Organisationsteori" s. 19

⁹⁸ Jfr. SV's vedtægter fra august 2011 § 6 stk. 3

vælges blandt medlemmerne af repræsentantskabet.⁹⁹ Derved har garanterne indflydelse på ledelsen i SV, da det er bestyrelsen, der udpeger direktionen, som forestår den daglige ledelse i SV. De skal desuden udstikke sparekassens interne politikker og forretningsgange. Garanterne er derfor en særdeles vigtig interessant, da de ikke alene har indflydelse på ledelsen, men også er både långiver og kunde. Derfor vil det være en god ide at spørge garanterne til råds om det nye produkt. SV har et ambassadørkoncept, hvor kunder kan henvise nye kunder og som tak modtager en gave. Det kunne f.eks. være disse ambassadører, man udspurgte om deres ønsker, forventninger og holdninger til et sådant produkt, og om det er et produkt, de kunne se dem selv benytte sig af. Alternativt kunne man oprette et kundepanel, for såvel garanter som ikke-garanter, hvor kunder i alle aldersgrupper kunne tilmelde sig via hjemmesiden eller netbank til at svare på spørgsmål, når SV gerne vil høre kundernes input. Dette kundepanel kunne så anvendes i mange andre sammenhænge og vil derfor ikke kun være til gavn ved implementering af ejendomslån, men f.eks. også hvis der skal ske udvikling af sparekassens fordelskoncepter og andre nye produkter.

Medarbejderne i SV er altafgørende for, at implementeringen af ejendomslån bliver en succes. Hvis ikke kunderådgiverne ”køber” produktet, så kan det være meget svært at få dem til at sælge det til deres kunder. Derfor skal de tages med på råd, når udviklingen af produktet sker, da det er dem, der har størst kendskab til deres kunders ønsker og behov. De har ligeledes erfaring med, om SV har mistet kunder, pga. de i dag ikke kan tilbyde ejendomslån, som mange af deres konkurrenter kan, og om det er et produkt, kunderne efterspørger. Her er det også vigtigt at få kortlagt, hvilke konkurrenter kunderådgiverne oplever som de vigtigste i deres område for på den måde at inddrage det i konkurrentanalysen, da den jfr. afsnit 5.4 alene er udarbejdet med baggrund i pengeinstitutternes geografiske placering. Ud fra rådgivernes tilbagemelding skal disse konkurrenters prissætning af deres tilsvarende produkt ligeledes indtages i den samlede vurdering i forbindelse med prissætning af ejendom jfr. afsnit 5.5. På den måde tages medarbejderne med på råd og deres interesser, viden og erfaring bliver hørt. Det kunne desuden være at sparekassen indenfor de sidste par år har fået en ny medarbejder, som har været ansat i et konkurrerende institut, som kan bidrage med viden om, hvordan de brugte ejendomslån i deres daglige arbejde overfor kunderne mv. Dette selvfølgelig med respekt for den tavshedspligt et sådant jobskifte er omfattet af.

⁹⁹ Jfr. SV's vedtægter fra august 2011 § 10 stk. 1

Den samlede informationsindsamling fra SV's medarbejdere kunne ske ved, at direktionen på et møde for alle afdelingslederne i organisationen fortæller, at sparekassen vil undersøge, hvorvidt implementering af ejendomslån er fordelagtigt. Afdelingslederne får her til opgave at indsamle førnævnte viden fra deres respektive afdelinger og melde det skriftligt tilbage til den udpegede projektleder, nærmere herom i afsnit 6.2.4 Projektorganisation. Hvordan kunderådgiverne kan motiveres, til at sælge det nye produkt og informeres herom, vil blive belyst i afsnit 6.3 Motivation.

Under långivere skal SV forholde sig til deres mulighed for fremskaffelse af likviditet, men også efterstillede kapitalindskud, som tidligere beskrevet i 5.2 Finansieringsmuligheder. Långiverne har selvfølgelig interesse i at få deres penge igen, hvorfor vi også har set igennem finanskrisen, at det har været svært at låne penge på kapitalmarkederne.

Ud over de vigtigste interessenter skal SV dog også være opmærksom på de øvrige interessenter som er medier, stat og kommune og leverandører. Medierne har gennem finanskrisen været garant for at sprede den ene store historie efter den anden, hver gang det er blevet afsløret, at pengeinstitutter eller ejendomsspekulanter kæmper helt eller delvist for livet. Den almene borger har svært ved at gennemskue, hvad der er rigtigt, og hvor det ikke er korrekt fortolkning af sagens sammenhæng, hvorfor medierne hurtigt kan skabe et godt eller dårligt indtryk af udvalgte institutter eller branchen som helhed. De lever for at sælge aviser, hvorfor det er naturligt, at de forsøger at gøre alle nyheder til sensationer ved at skruer ekstra op for dramatikken. Desuden er journalisternes vinkling af artiklerne særdeles vigtigt for dem, der bliver omtalt, hvorfor det for SV's direktør Vagn Hansen er meget vigtigt løbende at få fortalt, hvad der gør SV til et godt og solidt pengeinstitut. Et godt eksempel er offentliggørelsen af SV's regnskab for 2011, hvor SV fokuserer på, at de for 11. år i træk har overskud, og at de dermed er blandt de forholdsvis få danske pengeinstitutter, der har præsteret overskud alle årene gennem krisen. Denne sætning går igen i en artikel på www.finanswatch.dk.¹⁰⁰ Journalisten har på den måde "købt" sparekassens egne argumenter og anvender dem direkte i sin artikel. SV kunne have risikeret, at journalistens fokus lå på sparekassens øgede nedskrivninger, som er steget med næsten 55 % i forhold til 2010,¹⁰¹ hvilket bl.a. stammer fra sparekassens landbrugskunder. Årsagen til, at denne vinkling måske ikke er valgt, er, at SV trods disse

¹⁰⁰ https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/nyheder/aktuelt/seneste_nyheder/aarsresultat_2011 + www.finanswatch.dk Regnskab: Overskud for 11.år i træk i Vendsyssel 07.03.2012

¹⁰¹ 161 mio. i 2011, 104 mio. i 2010 - $(161-104)/104 = 54,81 \%$

nedskrivninger fortsat har præsteret et overskud, hvilket mange andre pengeinstitutter ikke kan fremvise.

Af modellen fremgår, at stat og kommune er en del af interessenterne. I denne sammenhæng ses de som lovgiverne, hvorfor EU også hører til denne interessant, når vi kigger på den finansielle sektor og regulering heraf. Dette hænger fint sammen med de tidligere behandlede afsnit om bankpakker og Basel III, som SV skal være særdeles opmærksom på forinden implementering af ejendomslån. Samtidig skal de have udviklet nogle forretnings- og arbejds-gange for salg og etablering af ejendomslån, som lever op til alle juridiske aspekter.

Leverandører kan i dette tilfælde være sparekassens IT central SDC, hvor det skal undersøges, om SV kan tilkøbe et modul til deres nuværende IT platform med mulighed for at udvikle ejendomslån, som SV ønsker det eller der allerede findes en færdigudviklet pakke, som SV blot skal betale for at få tilkoblet.

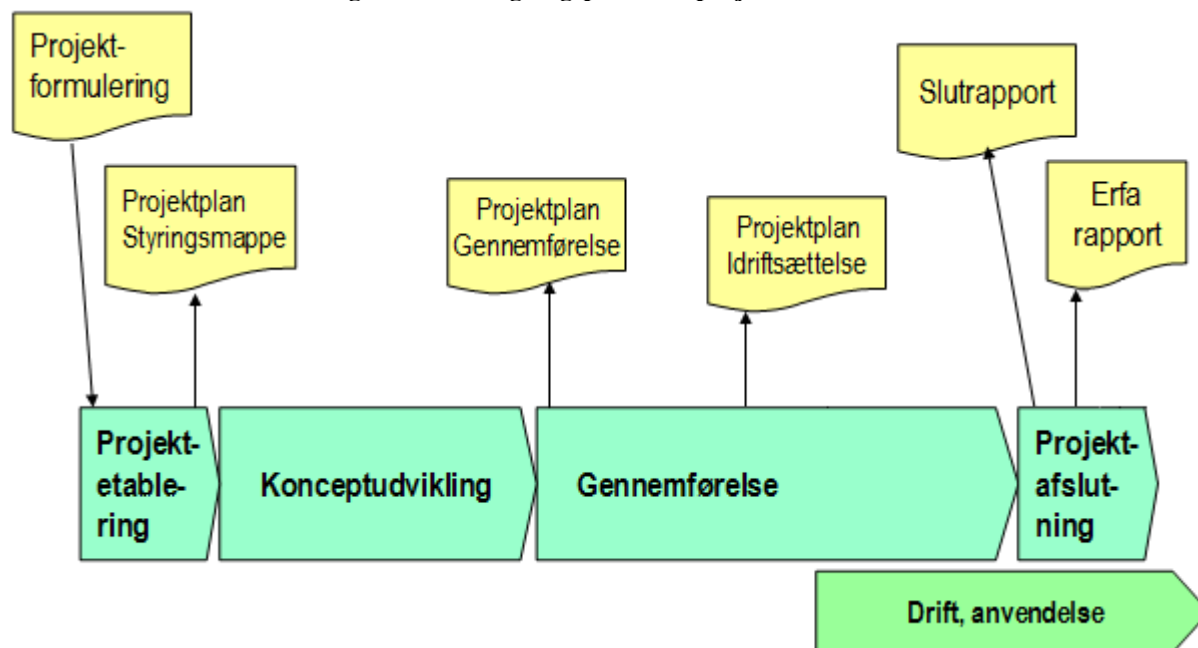
6.2 Implementering som projekt

For at implementeringen af ejendomslån i SV skal blive succesfuld, skal måden, hvorpå man angriber denne opgave, overvejes. Implementeringen er en engangsopgave, som skal gå på tværs af SV's organisation, og som er mere kompleks end en typisk arbejdsopgave, hvor man ved, hvordan den skal løses fra start. Dermed opfylder implementeringen de gængse faktorer for at blive løst som et projekt. Ved at løse det som et projekt kan SV tage hensyn til alle led i og udenfor organisationen, som vil blive påvirket af denne ændring og se projektet som en helhed, så samspilsproblemer hurtigt defineres, og forskellige synspunkter høres. Hvis opgaven kun var placeret på højeste niveau i organisationen, og kunderådgiverne f.eks. ikke blev spurgt til råds, om det var et produkt, SV's nuværende og potentielle kunder overhovedet ville efterspørge, vil denne nyttige viden måske først komme til ledelsens kendskab efter produktet var implementeret med risiko for, at der var brugt unødigt tid på et produkt, der ikke kunne sælges.

Der kan ligeledes udarbejdes konkrete mål med projektet og ud fra disse nedsættes en projektorganisation, hvor ansvaret for projektet placeres. Definerings af målet med projektet vil blive særskilt behandlet i afsnit 6.2.5 SMART-mål. Med baggrund i ovenstående vil jeg anbefale SV at løse implementeringen af ejendomslån som et projekt.

I nedenstående figur ses de overordnede faser i et projekt. For at få projektet etableret skal der først udarbejdes en projektformulering. Dette er en meget bred formulering og kræver et bredt syn på projektet. Her analyseres projektets grundelementer, som jeg vil behandle i afsnit 6.2.1., for at kunne begynde at forme projektets sigte. Det er ligeledes i forbindelse med projektetableringen, at interessentanalysen udarbejdes første gang. Såfremt der senere sker ændringer i projektet i større eller mindre grad, kan det betyde, at interessentanalysen skal opdateres og ajourføres.

Figur 4 - Planlægningspunkter i projektforsløbet¹⁰²



Problemformuleringen skal efter behandlingen indeholde det overordnede sigte med projektet og hvilke rammer og forudsætninger, projektgruppen kan arbejde indenfor. Ud fra projektformuleringen udvælges der en projektleder, som fremadrettet leder projektet og har ansvaret for at udarbejde en projektplan og ajourføre den undervejs i de respektive faser med grundlag i den udarbejdede projektformulering. Det er således projektlederen, der fører projektet gennem de ovenstående planlægningspunkter. Dette vil blive uddybet i afsnit 6.2.2 Projektledelse og projektlederværktøjer. Projektlederen udpeges ud fra et samlet billede på, hvor kompleks projektet er, indenfor hvilke fagområder kompleksiteten ligger, ud fra hvilke kompetente projektledere der allerede findes i SV's organisation i dag, som har erfaring indenfor lignende tidligere projektet, samt hvilke delopgaver der skal behandles og hvilken afdeling, det daglige ansvar for projektets endelige løsning vil blive placeret i efter endt implementering. Derudover inddrages projektlederens evner til at lede opgaven både indad og udadtil samt til styring

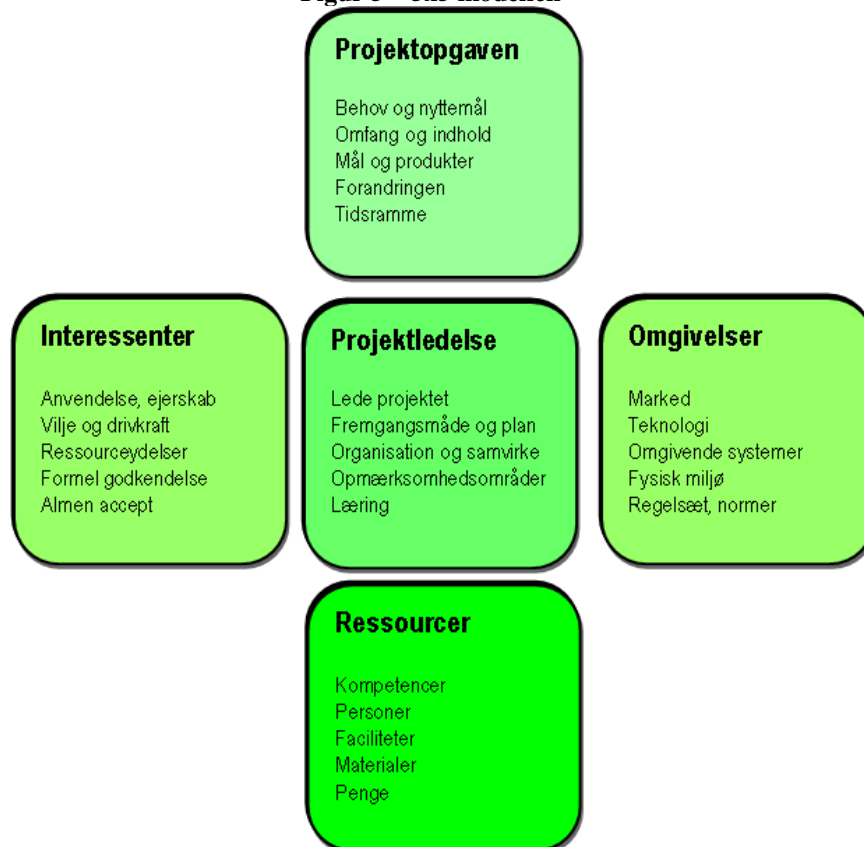
¹⁰² Grundbog i projektledelse s. 100

af ressourcer. Ud fra ovenstående skal vi derfor først have indsamlet viden om projektets grundelementer, førend projektlederen kan udpeges.

6.2.1 Projektets grundelementer

Et projekt består af flere elementer, som til sammen former hele projektet. De 5 grundelementer fremgår af figur 5 nedenfor, som viser 5x5 modellen. Modellen er en ledelsesmodel og identificerer de fem elementer, som ethvert projekt er opbygget af, og som er nødvendige for, at en opgave kan løses som et projekt.

Figur 5 – 5x5 modellen¹⁰³



I midten ses projektledelsen, som har til opgave at lede projektet, men samtidig at få de 4 øvrige elementer tænkt ind i projektets løsning. De 4 øvrige elementer er samtidig de tilstedeværende forudsætninger, projektledelsen har og derfor er nødt til at tage hensyn til i sin ledelse af projektet. Udelukker man en eller flere af elementerne i 5x5 modellen, bliver projektet reduceret til en opgave, hvor man ser meget snæversynet på løsningen og derfor ikke får tænkt alle elementerne ind i opgaven. Derved er der stor risiko for, at løsningen efter implementering må ændres eller tilpasses, for at det overhovedet kan anvendes, eller for at det kan blive

¹⁰³ Grundbog i projektledelse s. 34 – billede fra <http://www.prodevo.dk/metoder.html> - formning af projektet

en succes. Dette kan koste både tid og penge, hvorfor det er helt essentielt at få gennemarbejdet de 5 elementer grundigt i forbindelse med opstart af projektet.

I dette projekt er det vigtigt, at det endelige produkt fungerer i alle dele af organisationen. Derfor skal rådgiverne have de værktøjer, de behøver for at sælge produktet, sagsbehandlerne skal have de nødvendige retningslinier for ekspedering af produktet under hensyntagen til f.eks. tinglysningssystemet, så der kan tinglyses uden ekstra arbejde, fordi IT systemerne måske ikke kan "snakke sammen". Og kreditafdelingen har fået deres krav indført i forretningsgangene, så låneindstillinger ikke risikerer at blive sendt retur til rådgiverne, fordi de ikke er udarbejdet i overensstemmelse med de krav, bestyrelsen og/eller kreditafdelingen vil stille for bevilling heraf. Disse er alle en del af interessenterne, som ligeledes fremgår af figur 5 og som tidligere beskrevet i interessentanalysen.

Hele årsagen til dette projekt munder ud i omgivelsernes påvirkning, da flere af SV's konkurrenter i en årrække har haft ejendoms- eller prioritetslån. Derfor er det vigtigt for projektledelsen at skele til omgivelserne for at se, hvordan de har grebet produktet an og trække på de erfaringer, de har gjort sig. Dette skal tages i betragtning, når projektorganisationen opbygges. Derudover skal der udarbejdes en konkurrentanalyse med viden om deres rentesatser og ekspeditionsomkostninger. Denne ses i afsnit 5.4. Samtidig har markedsforholdene i den finansielle sektor stor indflydelse på, om projektet kan lade sig gøre, jfr. konklusionen på regnskabsanalysen. I omgivelserne findes også de lovgivningsmæssige krav, som SV skal agere indenfor, hvor Basel III-reglerne, som tidligere anført, skal inddrages.

Under "ressourcer" i 5x5 modellen er såvel SV's økonomi til at finansiere projektet, men i mindst lige så høj grad medarbejderne, vigtige faktorer. Her skal ledelsen beslutte, hvor mange ressourcer man vil anvende på projektet. Derudover skal SV's generelle økonomiske formåen inddrages, da det har stor indflydelse på, hvorvidt projektet kan gennemføres jfr. hhv. afsnit 4. Regnskabsanalyse og afsnit 5. Ejendoms lån. Desuden skal det undersøges, om der skal udvikles på IT systemerne internt, eller kan man tilkøbe en færdig pakke fra SV's data-central SDC. Sidstnævnte vurderes som meget sandsynligt, da flere konkurrenter, som tidligere nævnt, har et lignende produkt, hvorfor der alt andet lige må være udviklet noget tilsvarende for de medlemmer i SDC, der allerede i dag har produktet som en del af deres produktpalette.

Elementet ”projektopgaven” består af at få defineret selve opgaven, og hvad den skal indeholde ud fra de behov, den skal kunne dække. Der skal fastsættes en overordnet tidsramme for projektet, hvilket kunne være med en frist til, at projektet skal være implementeret i organisationen pr. 1.11.2012. Den mere detaljerede planlægning vil projektlederen sørge for, og såfremt det på et senere tidspunkt vurderes, at fristen ikke er mulighed at overholde, ud fra til lært viden i projektforsløbet, skal den revurderes. Hvilke overvejelser der skal gøres ved fastsættelse af målet med projektet vil blive behandlet i afsnit 6.2.5 SMART-mål.

6.2.2 Projektledelse og projektlederværktøjer

Som konstateret i det foregående afsnit er dette projekt ikke et kompliceret IT-projekt, hvorfor mit forslag til udvælgelse af projektleder vil være at pege på enten lederen af SV's videnscenter for bolig (boligcentret) eller projektchefen i SV, som organisatorisk er placeret i forretningsupport under HR & forretningsudvikling. Se bilag 12 for oversigt over SV's organisation. Hvorvidt den ene vælges frem for den anden afhænger dels af deres erfaringer fra tidligere projekter, hvor det må formodes, at projektchefen har mest ekspertise, men samtidig vil det daglige ansvar for produktet efter endt implementering højst sandsynligt blive placeret i boligcentret. Alternativt kan man vælge at have 2 projektledere, eller man kan finde en anden rolle i projektet til boligchefen jfr. afsnit 6.2.3. Da afdelingen, hvor projektlederen organisatorisk er placeret i SV, har ansvaret for projekter med henblik på udvikling af produkter og serviceydelser samt optimering af interne processer,¹⁰⁴ vil det være min anbefaling, at han vælges som projektleder for dette projekt.

Projektlederens vigtigste værktøj er projektplanen, som er det styringsværktøj, han skal bruge til at styre og kontrollere projektet gennem hele forløbet, som illustreret i figur 4 på side 60. Sammen med diverse dokumenter, fra de forskellige udarbejdede analyser, udgør projektplanen den styringsmappe, som følger projektlederen gennem forløbet. Heri dokumenterer han løbende projektgruppens arbejde. Projektlederen udarbejder projektplanen ved at lave en overordnet planlægning for hele forløbet med en inddeling i faser. Mit forslag til inddeling i faser er:

Idemodning/Projektetablering → Foranalyse → Konzeptudvikling → Gennemførelse/Igangsætning → Projektafslutning

¹⁰⁴ https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/kontakt/forretningssupport/hr_udd_proj/

Herefter opsætter han milepæle for projektet, som typisk er placeret i slutningen af hver fase, hvor der skal vurderes på, om projektet skal fortsætte, eller det skal droppes pga. den viden, projektgruppen har tilegnet sig siden sidste milepæl. En milepæl efter foranalysen kan være om SV får tilstrækkelig udbytte af implementeringen? Hvis dette ikke vurderes ud fra de udarbejdede analyser skal projektet stoppes. Mit forslag til milepæle fremgår af bilag 13.

6.2.3 Projektplan

Den udpegede projektleder kan, via udarbejdelse af en projektplan, skabe sig overblik over de faser, projektet skal gennemgå, og de opgaver der hører til projektet. Ved at få defineret faserne (som de ses af afsnit 6.2.2) og de overordnede opgaver der skal løses, kan projektlederen få et indtryk af, hvilke typer af projektmedarbejdere han har behov for i sin projektorganisation. Først skal han dog have defineret nogle milepæle i projektet, hvor styregruppen skal tage stilling til, om projektet skal fortsætte, eller det skal afsluttes ud fra de indsamlede data indtil dette tidspunkt. Mit forslag til en projektplan og milepæle ses af bilag 13. Jeg har udarbejdet min projektplan ud fra de opgaver, der hører til hver arbejdsgruppe igennem hele projektforløbet, da jeg synes, det giver et bedre overblik, end hvis opgaverne var fordelt efter deres tilhør i de forskellige faser i projektet.

Projektlederen har på projektplanen ud for hver opgave defineret hvilke type af medarbejdere der kræves hertil. Derudfra har han en skitse over den projektorganisation med de medarbejdertyper, han ønsker til projektet (se afsnit 6.2.4). Han kan nu, i samarbejde med de respektive afdelingsledere, finde de helt rigtige medarbejdere indenfor hvert fagområde. Denne procedure vælges, da det er afdelingslederne, der har bedst kendskab til deres ansattes specifikke kompetencer afhængig af, hvad opgaven består i. Samtidig skal projektlederen opnå afdelingsledernes accept, af det tidsforbrug projektdeltagerne er budgetteret til at skulle anvende, så der ikke på et senere tidspunkt kan opstå splid mellem projektlederen og afdelingslederen, fordi der ikke har været udstukket klare linier fra start.

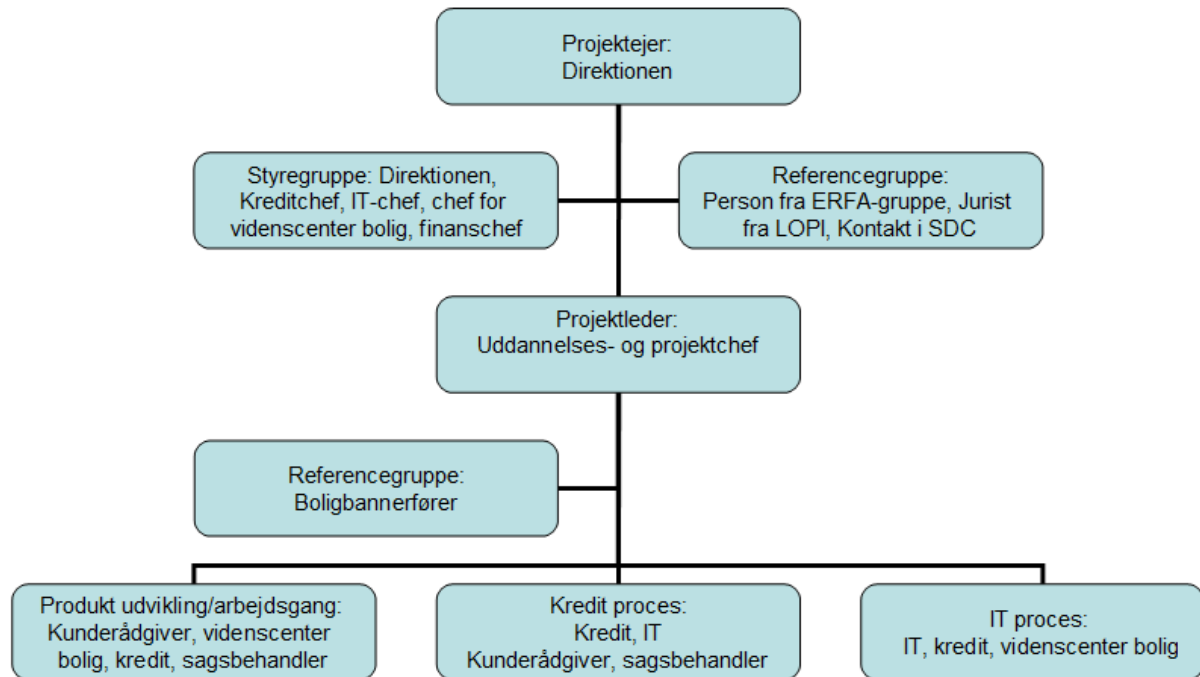
Projektplanen er projektlederens styringsværktøj, hvor han løbende skal notere det faktiske timeforbrug, så han kan følge op på, om tidsplanen holder. Der er desuden herpå noteret, om enkelte opgaver er afhængige af andre opgaver, hvorved en forsinkelse ét sted pludselig kan forsinke flere dele af projektet. Derfor skal der løbende registreres tidsforbrug, og ikke kun

efter en opgave er afsluttet, hvorfor det vil være en god ide, at der blev oprettet en fælles elektronisk database, hvor opgaver, estimat for tidsforbrug og faktisk tidsforbrug blev registreret løbende af alle projektdeltagere. På denne måde synliggøres det samtidig for alle projektdeltagere, hvem der har hvilke delopgaver, og de øvrige projektdeltagere kan se, om en opgave ikke er startet, er i gang eller er afsluttet. Der kan tilsvarende tilkobles farvemarkering med rød, gul og grøn, hvor rød symboliserer forsinkelse eller problemer, gul betyder, at opgaven er under pres, mens grøn betyder, at alt følger planen. Derved kan projektlederen hurtigt danne sig et overblik over, hvad status er i de enkelte dele af projektet, og hvor han først skal sætte ind.

6.2.4 Projektorganisation

Ved at lave en selvstændig organisation for projektet ved opstarten får SV fordelt ansvar og arbejdsopgaver, så alle implicerede medarbejdere ved, hvem der har hvilke opgaver, og hvem der i sidste ende kan tage beslutningerne. Derudover giver henholdsvis projektdeltagerne og deres respektive daglige ledere accept til, at han/hun må være en del af projektet i en tidsbegrænset periode. På den måde er der klare linier imellem projektlederen og de afdelingsledere, der skal afgive personale til projektet. Fås denne accept ikke kan det blive svært for projektlederen at finde medarbejdere, der har tid og kan få lov til at deltage i projektet, efterhånden som behovet for nye projektdeltagere opstår. Udvælgelsen af projektmedarbejderne er også vigtig, da de gerne skal kunne tænke ud over eget skrivebord i løsning af opgaverne. Hvis projektdeltagerne ikke tænker tværfaglighed ind i deres løsninger, vil de måske ikke kunne bruges, hvorved projektlederen kasserer dem, og derved er der spildt unødigt tid. En udfordring ved projektorganiseringen er, at projektdeltagerne skal have en tværfaglig dialog, men de taler måske hvert deres sprog og har ikke tilstrækkelig kendskab til hinandens daglige arbejdsområder og metoder. Samtidig har de hver især interesse i, at den endelige løsning bliver bedst mulig for dem selv, men det kan måske skærme for en fælles løsning, hvor der bliver nødt til at indgås kompromis.

Af figur 6 på næste side fremgår mit udkast til en projektorganisation for implementering af ejendoms lån i SV.

Figur 6 - Projektorganisation - ejendoms lån

Jeg har valgt at have direktionen i SV som projektejer, da der, som tidligere konstateret, er flere forhold vedrørende sparekassens samlede finansielle situation, der skal være afklaring på i forbindelse med implementering af ejendoms lån. Derfor mener jeg, at direktionen skal indtages i projektet som ejer og medlem af styregruppen. Det er desuden styregruppen, der kan tage beslutninger om udsættelse af projektet, da der måske skal findes afklaring på, hvorvidt SV kan skaffe tilstrækkelig likviditet hertil jfr. afsnit 5.2 Finansieringsmuligheder. Derfor er finanschefen også inddraget i styregruppen. Det er ligeledes styregruppen, der ved hver milepæl vurderer, om projektet skal fortsætte eller lukkes ned ud fra den nye viden, der er kommet til siden sidste milepæl. Dette sker ud fra et oplæg fra projektlederen med status på projekts opgaver. Ud fra dette har jeg alene valgt medlemmer i styregruppen, som er chefer for de afdelinger, der har del i projektet i større eller mindre grad. Hvis der i stedet sad en ansat fra en af de respektive afdelinger, ville han/hun ikke have det fornødne ansvar og beslutningskompetence, hvilket ville forsinke processen. Chefen for videnscenter bolig er her en del af styregruppen, men kunne samtidig tiltænkes en form for assistentjob for projektlederen, da han står for alle projekter og HR i sparekassen, hvorfor det måske kunne være en god ide, at han havde en assistent. Ved at inddrage boligchefen på denne måde får han ligeledes et større ejerskab for projektet, hvilket vil være godt set i lyset af, at ansvaret for produktet efter endt implementering vil blive placeret i hans afdeling.

I referencegruppen i højre side har jeg placeret eksterne kontakter, som styregruppen bør benytte sig af i løbet af projektforsløbet. Ved at udveksle erfaring med en konkurrent, som f.eks. ikke har samme markedsområde, kan SV tilgå nyttig viden om deres erfaringer med produktet, så man øger sit vidensniveau fra opstarten og derved ikke starter helt fra bunden uden viden og kendskab. I forbindelse med kreditprocessen kan man benytte sig af jurister i LOPI for at få udarbejdet forretningsgange og dokumenter i henhold til gældende lovgivning, og så det evt. kan benyttes til et SDO-samarbejde på et senere tidspunkt, jfr. 5.3.1 SV i SDO samarbejde?. Herudover skal der i forbindelse med udvikling af IT systemerne ske kontakt til SDC for at få sparring om valg af IT løsning herunder evt. tilkøb af samlet pakke. Referencegruppen til venstre er til brug for projektlederen og her nævnes boligbatterførerne. Hermed menes såfremt SV i hver kundeafdeling har en ansvarlig for boligområdet, kan disse benyttes med indspark til projektet ud fra den erfaring, de har qua deres daglige arbejde, som omtalt i interessentanalysen. De er derved ikke en del af selve projektet, men de bliver hørt, og deres input indgår som en del af projektarbejdet.

Nederst i projektorganisationen fremgår de 3 arbejdsgrupper, som jeg mener, der skal laves i projektet. De er: Produktudvikling og arbejdsgange, kreditprocesser og IT processer. De ledes af og referer til projektlederen. Grupperne er inddelt efter arbejdsopgaven og bliver dermed tværfaglige, hvor medarbejdere fra forskellige dele af basisorganisationen i fællesskab skal løse den tildelte opgave. Dette har jeg valgt, fordi jeg mener, det giver det bedste slutresultat, til trods for det kan give længere tidsforbrug, da de alle skal være enige om den endelige løsning. Men hvis IT medarbejderen og kreditmedarbejderen i stedet hver især stod for deres del af den samlede løsning, ville det højst sandsynligt give problemer at få alle brudstykkerne til at passe sammen i den endelige løsning, fordi de alle kun har tænkt på deres eget fagområde ,og den virkning det vil have på deres dagligdag fremover.

Det har jfr. ovenstående betydning for projektet, hvilke personer der bliver udvalgt til projektorganisationen. For at kunne finde de rigtige medarbejdere til dette projekt kan man se på, om der er lavet type- og/eller personlighedstest på de ansatte, da de kan give et godt indblik i, hvilke personlige synspunkter og kompetencer medarbejderne har. Ved at projektlederen i dette projekt er den daglige projektleder i SV, har han ligeledes kompetencerne og den fornødne viden om SV's øvrige medarbejdere til at finde de rigtige projektmedarbejdere, da han

ud over at være projektleder, ligeledes er uddannelseschef og derfor kender til medarbejdernes uddannelses- og udviklingsforløb.

Det er, som før nævnt, vigtigt at finde projektdeltagere, som tænker tværfagligt, som har faglige bidrag, der kan være med til at løfte projektet, og som kan være en god repræsentant for sin egen medarbejdergruppe i basisorganisationen, så alle mulige synspunkter vurderes, tages stilling til og indarbejdes i projektet, såfremt det har relevans.

6.2.5 SMART-mål

Når et projekts mål opsættes, kan man anskue det fra mange forskellige vinkler alt afhængig af, hvilken måde man betragter projektet på. Ved at anvende SMART-modellen¹⁰⁵ bliver målet specifikt med veldefinerede og afgrænsede målsætninger, samtidig med det er målbart, så ledelsen kan måle, hvorvidt projektets mål rent faktisk er nået. SMART står for:

- Specifikt
- Målbart
- Accepteret
- Realistisk, men ambitiøst
- Tidsfastsat

I SV's tilfælde kan det være en målsætning om x antal solgte ejendomslån indenfor 1 år efter igangsætningen. Målet skal ligeledes være accepteret af såvel ledere som medarbejdere i SV's organisation i alle de implicerede afdelinger. Det er vigtigt, accepten opnås hos både implicerede som ikke-implicerede medarbejdere, da det vil kunne betyde en større arbejdsbyrde for de tilbageværende kolleger, når en eller flere medarbejdere skal anvende en del af eller hele deres arbejdstid på projektet i en periode. Hvis der ikke opnås accept, vil det kunne give modstand og gnidninger i de berørte afdelinger, hvilket kan resultere i, at en leder ikke vil lade sin medarbejder deltage i eller fortsætte sit arbejde på projektet. Samtidig vil det også kunne give problemer med selve projektet, hvis enkelte projektdeltagere ikke har accepteret projektet, hvilket vil koste tid og ressourcer, som kunne være anvendt bedre på at udvikle projektet.

Ud fra de tilstedeværende forudsætninger skal målet for projektet være realistisk, så der ikke opstår unødigt frustration pga. for få ressourcer eller for lidt tid til at gennemarbejde opgaverne ud fra det indhold, som er ønsket i projektet. Samtidig skal målet også være ambitiøst, så projektmedarbejderne kan returnere til deres daglige arbejde hurtigst muligt, og omkostningerne til projektet derved holdes på det lavest mulige niveau. Dette er selvfølgelig en meget

¹⁰⁵ Grundbog i projektledelse s. 353-354

svær balancegang, hvorfor revurdering af hele projektets aftalegrundlag og tilpasning af de 3 elementer (indhold, tid og ressourcer) heri er essentielt for, at projektet gennem forløbet kan opretholde et realistisk og ambitiøst mål. Til sidst skal målet være tidsfastsat, så der er deadlines for underopgaverne, hvorved hele projektet afsluttes til tiden, da overskridelse vil koste yderligere penge og ressourcer.

SV bør derfor få defineret et specifikt mål, som skal formidles rundt i hele deres organisation, så der opnås accept hos ledere, der skal afgive personale, kommende projektdeltagere og disses kolleger der skal overtage i perioden, så de tilbageværende medarbejdere ved, hvilken afgrænset periode de har ekstra pres på. Slutteligt bør SV lave mål for, hvor mange ejendomslån sparekassen skal sælge i løbet af et år alt i alt samt dele antallet ud på de forskellige kundeafdelinger afhængig af størrelse og kundemasse.

Mit forslag er en målsætning på salg af ejendomslån på 200 mio. kr. indenfor et år fra implementeringen, hvilket svarer til 4 stk. ejendomslån pr. rådgiver (ved 200 rådgivere) a 250.000 kr. altså i alt 800 stk. ejendomslån. Dette vurderes realistisk at nå og holder sig desuden indenfor de beregninger, der er foretaget i regnskabsanalysen, så der samtidig tages hensyn til påvirkningen af sparekassens økonomiske forhold. Målet er derved specifikt og målbart samtidig med det er tidsfastsat og realistisk for sparekassen at nå. Derudover er det projektleders opgave i forbindelse med den endelige implementering af produktet at gøre målet accepteret i basisorganisationen.

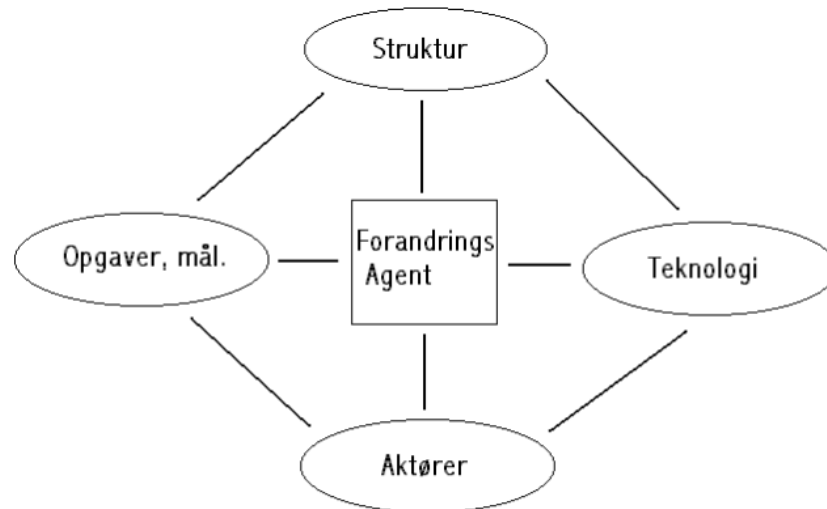
6.3 Motivation

For at salget af ejendomslån skal leve op til ledelsens definerede mål, skal hver enkelt kunderådgiver klædes godt på til at kunne sælge det nye produkt til sine kunder. Gøres dette ikke risikerer de, at lanceringen af produktet nemt kan drukne i alle de andre informationer, som kunderådgiverne bliver bombarderet med i deres daglige arbejde såsom lovændringer, systemopdateringer og ændringer i arbejds- og forretningsgange. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne motiveres, og måden hvorpå produktet implementeres skal på den baggrund overvejes nøje.

Når projektet med implementering af ejendomslån er afsluttet, vil ansvaret for produktet være placeret i sparekassens videnscenter for bolig. For at få produktet implementeret i alle kundeafdelinger kan man udpege et antal forandringsagenter. Ved at udpege en ændrings-/forandringsagent i hver kundeafdeling vil disse udpegede personer skulle agere bindeled mel-

lem rådgiverne, videnscentret for bolig og selve opgaven med at få solgt ejendomslån. Dette er skitseret i Leavitts systemmodel i figur 7.

Figur 7 - Leavitts systemmodel (med forandrings-/ændringsagenten i centrum)¹⁰⁶



De skal være ansvarlige for at forklare opgaven til deres kolleger, dvs. aktørerne, ud fra de teknologiske muligheder der er udviklet til dette.

Ændringsagenterne skal have særlige, personlige egenskaber for bedst muligt at kunne udfylde denne rolle, hvorfor det er vigtigt, at det er de "rigtige" personer, der udvælges til opgaven. Udvælgelsen kunne varetages i de enkelte afdelinger af afdelingschefen, da han/hun må siges at have det største kendskab til sine medarbejdere og deres faglige og personlige kompetencer i det daglige arbejde, herunder indstilling til forandringer og vilje til at bryde gamle vaner. Fordelen ved at have en forandringsagent i hver kundeafdeling er, at forandringsagenten kan hjælpe sine kolleger "side-by-side" i stedet for via mailkorrespondance eller pr. telefon. Derved er hjælpen nær og hurtig at komme til, såfremt forandringsagenten ikke er fraværende. Dette er selvfølgelig en ulempe, hvorfor det kan være fordelagtigt at udpege 2-3 superbrugere i organisationen, som kan hjælpe ved fravær. Superbrugerne skal desuden være ændringsagenternes livliner. De skal være placeret centralt i sparekassens videnscenter for bolig, hvor filialerne i forvejen henter hjælp og støtte ved problemstillinger. Derved samles kompetencerne inden for boligudlån ét sted, og ændringsagenternes opgave i de enkelte afdelinger vil så bestå i at være videnscentrets forlængede arm.

Et muligt redskab, til at motivere rådgiverne, er at lave en konkurrence, hvor der er gevinst til den afdeling, der først når sit mål for salg af ejendomslån. Alternativt kan der være en månedlig konkurrence, hvor afdelingen med det største salg, målt på volumen set i forhold til antal-

¹⁰⁶ Organisationsteori s. 317 – billede fra <http://www.ortoherning.dk/man12.htm>

let af rådgivere i afdelingen, vinder. På denne måde skal konkurrencegenet gerne udfordres i afdelingerne, og det kan ligeledes have en positiv indflydelse på sammenholdet i de respektive afdelinger. Et andet redskab kan være halv- eller heldagskurser for optimering af salgsredskaber og evnen til at tage prisen både med hensyn til rentesatsen, men også på ekspeditionsgebyrerne. Sådanne kurser er ikke kun til gavn for salget af ejendomslån, men skulle gerne forbedre rådgivernes salgsmuligheder generelt, så de får prisen på samtlige produkter, sparekassen har i sin produktpalette, og derved er udgifterne hertil og udbyttet herfra ikke alene i forbindelse med implementeringen af ejendomslån.

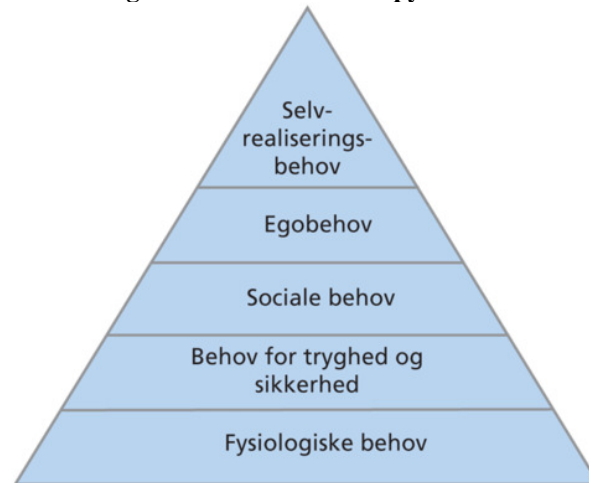
6.3.1 Sammenlægning med Sparekassen Limfjorden

SV blev pr. 1.1.2012 officielt sammenlagt med Sparekassen Limfjorden (SL). Dog er der fortsat mange praktiske ting, der skal ordnes, førend den nye Sparekassen Vendsyssel er helt på plads. SV har gennem 00'erne været igennem flere fusioner, hvorfor de selv mener, at de er vant til dette. Dog er det vigtigt, at der ikke opstår grupperinger i sparekassen pga. de mange sammenlægninger, hvor der blandt medarbejderne skeles til, om man er fra den ene eller anden tidligere sparekasse. Derfor er det essentielt, at der dannes et fællesskab i den nye SV, hvor alle medarbejdere er lige og tager fælles ansvar i den fælles opgave om at skabe det bedst mulige resultat for SV.

Denne fællesskabsfølelse, mener jeg, er vigtig at få på plads først, førend et nyt produkt som ejendomslån bliver sat i drift. Iflg. Herzbergs to-faktor teori vil hygiejnefaktorer som firmapolitik, administration, ledelse og arbejdsforhold påvirke graden af utilfredshed hos medarbejderne. En utilfreds medarbejder, som ikke ved hvad fremtiden bringer pga. en sammenlægning, må alt andet lige være meget svær at motivere til at bruge tid på et nyt produkt og de tilhørende arbejdsgange, hvorfor produktet må anses for hurtigt at ryge i baggrunden, så længe der ikke er styr på de nævnte basisforhold. Når først der er styr på hygiejnefaktorerne, må disse dog ikke anses for at være motiverende og tilfredsstillende i sig selv. Der skal ledelsen i stedet for bruge andre parametre, de såkaldte motivationsfaktorer. Dette kunne iflg. Herzberg bl.a. være præstation, selve arbejdet, mulighed for advancement, anerkendelse for ydet indsats og ansvar. Dette falder fint i tråd med de allerede belyste virkemidler i afsnit 6.3 Motivation.

Dette synspunkt bekræftes ligeledes af Maslows behovspyramide, se figur 8, hvor menneskets forskellige typer af behov er inddelt i 5 dele. Når det nederste behov er opfyldt, søger vi at få det næste behov opfyldt osv. Er behovet for tryghed og sikkerhed pludseligt ikke opfyldt, bliver de øverste behov ikke så vigtige at opfylde for det enkelte individ. Angsten for en fyring truer ikke kun trygheden, men måske også de fysiologiske behov, da der måske ikke vil være råd til huslejen.

Figur 8 - Maslows behovspyramide



Kilde: Abraham Maslow, Theory of Human Motivation, Psychological Review, 1943

For medarbejderne i SV kan det her og nu handle om at få behovet for tryghed og sikkerhed i deres job tilfredsstillet. Dette hænger nødvendigvis ikke kun sammen med risikoen for fyring, da SV allerede har meldt ud, at 10 medarbejdere fra SL skal finde et nyt arbejde,¹⁰⁷ men også frygten for omstrukturering med nye arbejdsopgaver til følge for den enkelte. Når de organisatoriske ændringer ifm. sammenlægningen er på plads, kan sammenholdet og fællesskabet for alvor opbygges, hvorved det sociale behov, for så vidt angår arbejdspladsen, opfyldes. Herefter flytter fokus, hos den enkelte medarbejder, i retning af at opfylde egobehovet, som bl.a. består af de førnævnte motivationsfaktorer. På denne måde udfyldes behovspyramiden nedefra, hvorved SV får glade og tilfredse medarbejdere, som er helt trygge ved sammenlægningen, og derefter kan håndtere at lære et nyt produkt at kende. Derfor skal projektlederen koordinere implementering af ejendomsfællesskabet med projektgruppen, der står for sammenlægningen af SV og SL. På den måde bliver ejendomsfællesskabet først lanceret når sammenlægningen er tilstrækkelig på plads.

Det kan være en fordel, at de nuværende medarbejdere i SV har prøvet sammenlægninger før, så de ved, hvad de går ind til, og de allerede er omstillingsparate pga. deres tidligere erfaringer.

¹⁰⁷ www.finanswatch.dk – Ti afskedigelser i fusionssparekasse 07.03.2012

ger. På denne måde er sammenlægningen ikke fremmed for dem, hvorfor de ikke vil have samme utryghed ved projektet, som medarbejderne fra SL kan have. Selvom sparekasserne har offentliggjort det som en sammenlægning, så skete det med baggrund i SL's dårlige regnskab, og det er ligeledes dem, der skal indlemmes i SV's organisation, hvorfor de to selvstændige organisationer godt kan reagere vidt forskelligt overfor denne opgave.

6.4 Delkonklusion

Når SV skal have implementeret ejendoms lån i deres organisation, bør de vælge at implementere det via udarbejdelse af et projekt. På denne måde får de tværfaglighed indarbejdet i den færdige løsning fra start. SV skal definere, hvilke interessenter der er vigtige for projektet og have dem for øje i forbindelse med udarbejdelsen af projektet. De vigtigste interessenter er ledelsen, medarbejderne, kunderne og leverandørerne. Ud fra projektets 5 grundelementer, projektopgaven, interessenter, projektledelse, omgivelser og ressourcer, vælges en projektleder, som står for ledelsen af projektet. SV bør vælge deres daglige projektleder, som leder for dette projekt og eventuelt med assistance fra chefen for boligcentret, da han vil have ansvaret for projektets færdige løsning fremadrettet. Deres daglige projektleder står for udvikling af nye produkter og SV's øvrige projekter, hvorfor han vil være den naturlige projektleder for implementering af ejendoms lån. Han kan, via udarbejdelse af en projektplan, danne en projektorganisation og med hjælp fra afdelingslederne finde de helt rigtige projektmedarbejdere til de enkelte opgaver i projektet. Via udarbejdelse af milepæle i projektet kan styregruppen ved hver milepæl vurdere, om projektet fortsat har sin berettigelse. Styregruppen skal bestå af personer der har den fornødne beslutningskompetence til at træffe disse beslutninger.

Der skal udarbejdes et mål for projektet, som er SMART. Målet kan f.eks. være salg af 800 stk. ejendoms lån for i alt 200 mio. kr. inden for et år efter implementeringen. For at målet bliver opnået, skal rådgiverne i SV motiveres til at sælge produktet. Ved at udpege en ændringsagent i hver filial vil denne person have et medansvar for at målet nås og han kan samtidig hjælpe sine kolleger face-to-face. Derudover skal ændringsagenten være bindeled mellem opgaven/målet, rådgiverne, arbejdsprocesserne og IT systemet.

SV skal overveje, hvorvidt det vil være mest optimalt, at vente med implementeringen til sammenlægningen med SL er helt på plads, så der kan opnås tilstrækkelig fokus hos medarbejderne til dette projekt. Derfor bør projektlederen koordinere implementeringen af ejendoms lån med projektgruppen, der står for sammenlægningen af de to sparekasser, dog således

at der alene tages hensyn til de områder, hvor begge projekter har indflydelse. Derved kan produktet godt rulles ud til rådgiverne, hvis det alene er arbejdet i økonomiafdelingen, der fortsat er påvirket af sammenlægningen.

7. Konklusion

SV bør kun implementere ejendoms lån såfremt det vil bidrage positivt til sparekassens resultat. SV har i dag en pæn solvensmæssig overdækning, hvorfor det isoleret set ikke står i vejen for implementering af ejendoms lån. SV har hybrid kernekapital via Bankpakke II og disse midler kan ikke medregnes i kernekapitalen når Basel III-reglerne træder i kraft, hvorfor der bør foreligge en plan for indfrielse heraf inden indfrielseskursen forhøjes på den hybride kernekapital fra 2014. SV vil dog selv ved indfrielsen af denne kapital have en tilfredsstillende solvensoverdækning ud fra de påtagede risici. Men sammenholdes det med, at de de seneste år har vækstet mere end deres ICGR tilsiger, og at de alene har fastholdt deres solvensprocent grundet nettotilvækst i garantkapitalen, og ikke med baggrund i årets overskud, vurderer jeg, at implementering af ejendoms lån alene skal indgå som et middel til at opnå sparekassens samlede mål for udlånsvækst.

SV har udstedte obligationer for 1,36 mia. kr. der skal indfries indenfor 1½ år fra nu, hvorfor der skal foreligge en fornuftig plan for deres fremtidige likviditet førend det vil være forsvarligt at implementere ejendoms lån. SV har dog mange muligheder for at tilgå likviditet, som f.eks. tiltrækning af nye indlån, salg af obligationer i beholdning, ansøgning om individuel statsgaranti via Bankpakke IV (pga. sammenlægningen med SL) og anvendelse af Nationalbankens midlertidige låneordning. Det vurderes dog ikke sandsynligt, at SV på nuværende tidspunkt kan indgå i et SDO-samarbejde med et realkreditinstitut, som Jyske Bank og Sydbank har indgået med BRFKredit, da SV langt fra kan levere en volumen som de førnævnte institutter. Derfor vil en sådan aftale næppe var interessant for realkreditinstituttet.

Hvis ejendoms lån prissættes i intervallet 5,5-7 % vil det, efter betaling af omkostninger til solvensbelastning, faste driftsomkostninger, finansieringsomkostninger og kreditrisici, isoleret set have en positiv indflydelse på SV's bundresultat og egenkapitalforrentning. Samtidig vil SV's ejendoms lån være konkurrencedygtigt overfor SV's direkte konkurrenter i Vendsyssel. Sker der dog samtidig vækst i garantkapitalen for at fastholde solvensprocenten vil det påvirke såvel årsresultatet som egenkapitalforrentningen negativt.

Implementering af ejendoms lån i SV skal foregå via oprettelse af et projekt. Derved søges tværfaglighed i løsningerne og der tages hensyn til interessenter og omgivelser i selve projektopgaven. For at implementeringen hurtigst muligt forankres i organisationen bør interessenterne inddrages i projektet, f.eks. som referencegruppe til projektorganisationen og via oprettelse af et kundepanel. Implementeringen skal desuden først ske, når sammenlægningen med SL i store dele er på plads, så man ikke risikerer, at ejendoms lån bliver glemt oveni dette noget større projekt. Her skal dog kun tages hensyn til de dele af organisationen der påvirkes af begge projekter. SV's nuværende projektleder bør blive valgt som projektleder for dette projekt, da han vurderes at have den fornødne erfaring og kendskab til, hvordan et sådant projekt skal ledes.

Alt i alt vil implementering af ejendoms lån betyde en økonomisk gevinst for sparekassen ud fra de førnævnte forudsætninger og såfremt de får fastlagt en holdbar strategisk plan for deres solvens og likviditet bør de implementere ejendoms lån i deres produktpalette. Derved kan de tiltrække nye kunder og måske fastholde eksisterende kunder frem for at miste dem til konkurrenterne, da deres konkurrenter i Vendsyssel allerede tilbyder et tilsvarende produkt. Såfremt de kan opnå tilfredsstillende likviditet uden brug af statslige hjælpepakker vil det være at foretrække, da der derved signalerer uafhængighed til omverdenen og samtidig sikrer sparekassens fortsætte eksistens på lang sigt. Dette burde også være realistisk ud fra SV's nuværende økonomiske situation, hvorfor jeg vil anbefale dem at implementere ejendoms lån i deres produktpalette, når disse forhold er tilstrækkeligt afdækket.

Litteraturliste

Bøger:

“*Commercial Banking – The Management of Risk*”, Benton E. Gup og James W. Kolari, Forlaget Wiley, 3rd Edition 2005 ISBN 978-0-471-46949-0

”*Organisationsteori*”, Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal Handelshøjskolens forlag, 5. udgave, 1.oplag 2010. ISBN 978-87-629-0345-6

“*Grundbog i projektledelse*”, Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, Forlag PROVEDO ApS, 10. udgave 2011 ISBN 978-87-89477-26-8

Hjemmesider:

www.sparv.dk

- Årsrapport 2007-2011
- Risikoreport
- Vedtægter fra august 2011

www.finanstilsynet.dk

- Penge- og pensionspanelet, forbrugerinformation, prioritetslån uden afdrag
- Finanstilsynets karakterisering af udlånsbonitet
- Tabel 2.13 Udlån og garantidebitorer – nedskrivninger, hensættelser, og tab fordelt på sektorer og brancher for pengeinstitutter gruppe 1-3 2010

www.nationalbanken.dk

- Finansiell Stabilitets rapporter 2007 & 2011
- Balance og strømstatistik for MFI-sektoren , januar 2005
- Kvartalsoversigt – 1. kvartal 2011 – del 1 - Seneste økonomiske og monetære udvikling
- Kvartalsoversigt – 3. kvartal 2011 – del 1 – Seneste økonomiske og monetære udvikling
- Stresstest 2. halvår 2011
- Markedsinfo – Officielle rentesatser
- Udvidelse af sikkerhedsgrundlaget med udlån pr. 1. oktober 2011
- Pengepolitik - pengepolitiske instrumenter
 - o Belåningsgrundlag
 - o 3-årige udlån

- Bestemmelser for sikkerhedsstillelse for kredit i danske kroner

<http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1280>
www.evm.dk

- Arbejdsområder/Finansielle forhold og vækstkapital/finansiell stabilitet/initiativer
 - Bankpakke I
 - Kreditpakken
 - Bankpakke III

<http://www.gii.dk/>
www.jyskebank.dk
www.finansinvest.dk

- SDO lovgivning

<http://www.realkreditraadet.dk>

Holdninger – Nye internationale regler på vej: Basel III og CRD IV

Nyt og Presse – Nyheder – nyhedsvisning: Endeligt oplæg fra Basel problematisk for dansk realkredit 17.12.2010

www.finanswatch.dk

- Fundingaftale kan lægge dæmper på bankernes indlånskrig, 08.02.2012
- BRF indgår funding-aftale med Jyske og Sydbank, 07.02.2012
- BRF forventer tocifret millionindtjening på nyt samarbejde, 07.02.2012
- Stringente låneaftaler presser Danske til soloudbrud på udlånsrenten, 04.04.2012
- Banknordik med til Bernsteins snævre forårsfest 30.03.12
- Tilsyn med til at svække appetitten på Bernsteins lån 04.04.12
- Fortsat intens kamp for danske realkreditobligationer 06.10.11

<http://www.business.dk/finans/overblik-over-bankpakke-ii>

Artikel: Overblik over Bankpakke II, 19.01.2009

<http://npinvestor.dk/nyheder/jyske-bank-prioritetslaan-er-for-dyre-at-finansiere-175831.aspx>

Artikel: 13.10.2008 – Jyske Bank: Prioritetslån er for dyre at finansiere

<http://finansielstabilitet.dk/individueel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx?ins=64> pr. 06.04.12

http://totalkredit.dk/TKdkcms/uploads/documents/kurser_og_satser/Priser_Laan_med_fast_renter_pr_20120401.pdf - Priser lån med fast rente pr. 1.april 2012

<http://alm.nordjyskebank.dk/default.aspx?id=1284&dummy=1#s12982> Prisbog pr. 27.1.2012

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-19895777:fakta-bankpakke-ii-i-detajler.html>

Artikel: 19.01.2009 – FAKTA: Bankpakke II i detaljer

http://www.mybanker.dk/bank/ny_konto/opsparing/?bank_saelrige_betingelser_grafisk=on

pr. 24.03.2012

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/vejledning-til-fastsaettelse-af-cibor.aspx>

Hjemmesider anvendt til konkurrentanalyse:

www.sparhvetbo.dk, www.sparnord.dk, www.danskebank.dk, www.nordea.dk,

www.jyskebank.dk, www.klimsparekasse.dk, www.nordjyskebank.dk, www.nrsbank.dk,

www.dronspar.dk, www.himmerland.dk, www.al-bank.dk

<http://www.danskebank.dk/PDF/Priseksempel/Priseksempel-Prioritet-Plus.pdf>

Andre kilder:

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed nr. 885 af 13. august 2011

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital nr. 764 af 30. juni 2011

Bekendtgørelse om kapitaldækning nr. 1399 af 30. december 2011

Diverse undervisningsmateriale udleveret på 6. og 7. semester på HDFR, herunder aftale om en række konsolideringsinitiativer (Bankpakke IV)

Udarbejdede godkendelsesopgaver på 6. og 7. semester på HDFR

Bilagsoversigt

BILAG 1: OVERSIGT OVER SV'S AFDELINGER FØR/EFTER FUSION MED SPSK. LIMFJORDEN	80
BILAG 2: BEREKNING AF WACC FOR SV	81
BILAG 3: BEREKNING AF ICGR OG ROE FOR SV	82
BILAG 4: SOLVENSPROCENT UDEN BANKPAKKE II & MED UDLÅNSVÆKST	84
BILAG 5: INDIVIDUEL SOLVENSBEHOV 2010 & 2011	85
BILAG 6: BEREKNING AF NØDVENDIG BASISKAPITAL	86
BILAG 7: GAB-ANALYSE	87
BILAG 8: PENGEINSTITUTTERNES LIKVIDITETSOVERDÆKNING	89
BILAG 9: INDLÅNSOVERSKUD I DANSKE PENGEINSTITUTTER 1980-2006	90
BILAG 10: OVERSIGT OVER DRONNINGLUND SPAREKASSES AFDELINGER	91
BILAG 11: OVERSIGT OVER SPAR NORD BANKS AFDELINGER I VENDSYSSEL	92
BILAG 12: SV'S ORGANISATIONS DIAGRAM	93
BILAG 13: PROJEKTPLAN OG MILEPÆLE	94

Bilag 1: Oversigt over SV's afdelinger før/efter fusion med Spisk. Limfjorden

https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/kontakt/afdelinger/afdelinger_kort/



Kilde: SV's regnskab 2011 side

3



Bilag 2: Beregning af WACC for SV

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

T = skatteprocent = 25 %

$K_e = r_f + \beta (r_m - r_f)$ hvor r_f er den risikofrie rente, r_m er markedsrenten og β viser samvariationen med markedet. Er β 1 har aktivet fuld samvariation med det givne marked.

$K_e = 0,04 + 1 (0,08 - 0,04) = 0,08$, hvilket det er gennem alle beregninger.

2007:

$$K_d = 175.283 / (6.566.673 - 1.503.995 - 77.762 + 976.369) = 0,02940355$$

$$L = (6.566.673 - 1.503.995 - 77.762) / (6.566.673 - 77.762 - 976.369) = 0,904286625$$

$$WACC = 0,02940355 (1 - 0,25) * 0,904286625 + 0,08 (1 - 0,904286625) = \mathbf{2,76 \%}$$

2008:

$$K_d = 275.410 / (7.918.933 - 1.330.545 - 48.625 + 773.715) = 0,037657869$$

$$L = (7.918.933 - 1.330.545 - 48.625) / (7.918.933 - 48.625 - 773.715) = 0,921535588$$

$$WACC = 0,037657869 (1 - 0,25) * 0,921535588 + 0,08 (1 - 0,921535588) = \mathbf{3,23 \%}$$

2009:

$$K_d = 212.297 / (9.057.878 - 1.282.688 - 55.964 + 704.213) = 0,025203127$$

$$L = (9.057.878 - 1.282.688 - 55.964) / (9.057.878 - 55.964 - 704.213) = 0,930284907$$

$$WACC = 0,025203127 (1 - 0,25) * 0,930284907 + 0,08 (1 - 0,930284907) = \mathbf{2,316 \%}$$

2010

$$K_d = 202.175 / (10.955.455 - 1.384.801 - 221.553 + 729.054) = 0,020060715$$

$$L = (10.955.455 - 1.384.801 - 221.553) / (10.955.455 - 221.553 - 729.054) = 0,934457075$$

$$WACC = 0,020060715 (1 - 0,25) * 0,934457075 + 0,08 (1 - 0,934457075) = \mathbf{1,93 \%}$$

2011

$$K_d = 228.018 / (10.604.510 - 1.432.352 - 314.205 + 761.219) = 0,023704535$$

$$L = (10.604.510 - 1.432.352 - 314.205) / (10.604.510 - 314.205 - 761.219) = 0,929570055$$

$$WACC = 0,023704535 (1 - 0,25) * 0,929570055 + 0,08 (1 - 0,929570055) = \mathbf{2,216 \%}$$

Bilag 3: Beregning af ICGR og ROE for SV

*Formel for ICGR = 1 / capital ratio * return on assets * earnings retention ratio*

capital ratio (CR) = egenkapital / aktiver i alt

Return on assets (RA)/(ROA) = resultat efter skat / aktiver i alt

Earnings retention ratio (ERR) = (resultat efter skat – udbytte) / resultat efter skat

2007:

$$CR = 1 / (1.503.995 / 6.566.673) = 4,3662$$

$$RA = 92.493 / 6.566.673 = 0,0141$$

$$ERR = (92.493 - 0) / 92.493 = 1$$

$$ICGR = 4,3662 * 0,0141 * 1 = \mathbf{6,15 \%}$$

2008:

$$CR = 1 / (1.330.545 / 7.918.933) = 5,9516$$

$$RA = 22.192 / 7.918.933 = 0,0028$$

$$ERR = (22.192 - 0) / 22.192 = 1$$

$$ICGR = 5,9516 * 0,0028 * 1 = \mathbf{1,67 \%}$$

2009:

$$CR = 1 / (1.282.688 / 9.057.878) = 7,0616$$

$$RA = 21.644 / 9.057.878 = 0,0024$$

$$ERR = (21.644 - 0) / 21.644 = 1$$

$$ICGR = 7,0616 * 0,0024 * 1 = \mathbf{1,69 \%}$$

2010:

$$CR = 1 / (1.384.801 / 10.955.455) = 7,9112$$

$$RA = 72.743 / 10.955.455 = 0,0066$$

$$ERR = (72.743 - 0) / 72.743 = 1$$

$$ICGR = 7,9112 * 0,0066 * 1 = \mathbf{5,25 \%}$$

2011:

$$CR = 1 / (1.432.352 / 10.604.510) = 7,4036$$

$$RA = 19.867 / 10.604.510 = 0,001873$$

$$ERR = (19.867 - 0) / 19.867 = 1$$

$$ICGR = 7,4036 * 0,0019 * 1 = \mathbf{1,39 \%}$$

ROE før/efter skat**2007:**

Før skat = $116.125 / 1.503.995 * 100 = 7,72 \%$

Efter skat = $92.493 / 1.503.995 * 100 = 6,15 \%$

2008

Før skat = $27.289 / 1.330.545 * 100 = 2,05 \%$

Efter skat = $22.192 / 1.330.545 * 100 = 1,67 \%$

2009

Før skat = $30.742 / 1.282.688 * 100 = 2,40 \%$

Efter skat = $21.644 / 1.282.688 * 100 = 1,69 \%$

2010

Før skat = $99.827 / 1.384.801 * 100 = 7,21 \%$

Efter skat = $72.743 / 1.384.801 * 100 = 5,25 \%$

2011

Før skat = $25.840 / 1.432.352 * 100 = 1,80 \%$

Efter skat = $19.867 / 1.432.352 * 100 = 1,39 \%$

Efter ejendomslån 200 millioner kr. rentemargin på 1 %, dvs. resultat før skat forbedres med 2 mill. kr. (2011-tal anvendt) : $27.840 / 1.432.352 * 100 = 1,94 \%$

Efter ejendomslån 200 millioner kr. rentemargin på 2 %, dvs. resultat før skat forbedres med 4 mill. kr. (2011-tal anvendt) : $29.840 / 1.432.352 * 100 = 2,08 \%$

Bilag 4: Solvensprocent uden Bankpakke II & med udlånsvækst

Tal taget fra SV's årsregnskab 2011 note 24 og 25

	Med bankpakke II	Uden bankpakke II og efter 1.kvartal 2012
Kernekapital	1.431.952	1.431.952
Primære fradrag	-25837	-25837
Kernekapital efter fradrag	1.406.115	1.406.115
Hybrid kernekapital via Bankpakke II	234.350	
Andre fradrag	-29.901	-29.901
Kernekapital incl. hybrid	1.610.564	1.376.214
Efterstillede kapitalindskud*	61.005	61.005
Opskrivningsshenlæggelser	400	400
Basiskapital før fradrag	1.671.969	1.437.619
Frdrag	-29901	-29901
Basiskapital efter fradrag	1.642.068	1.407.718
Risikovægtede poster	8.937.254	8.937.254
Solvensprocent	18,37%	15,75%
Kernekapitalprocent	18,02%	15,40%

*

Efterstillet kapitalindskud jfr. note 24 i regnskab for 2011

Nom. kr. 1.691 - 3 % udløb 02.01.2012

Nom. tkr. 4.145 - 4,06 % udløb 02.01.2013

Nom. tkr. 4.566 - 4,28 % udløb 02.01.2014

Nom. tkr. 2.572 - 2,28 % udløb 02.01.2015

Nom. EUR 10 mio. - 2,833 % udløb 31.03.2015

Efterstillet kapitalindskud pr. 1.4.2012

Nedvægtes til: (jfr. bkg. om opg. Af basiskapital § 25 stk. 2) indfriet

1.036

2.283

1.929

55.757

61.005

Udlånsvækst på 200 mio. kr. i ejendoms lån

Udlån på 200 mio. kr. nedvægtes med 35 % = 70.000.000 kr. tillægges risikovægtede poster, så de i alt er 9.007.254.

Solvens efter nyudlån til ejendoms lån på 200 mio. kr.:

- med bankpakke II = $1.642.068 / 9.007.254 * 100 = 18,23 \%$
- uden bankpakke II = $1.407.718 / 9.007.254 * 100 = 15,63 \%$

Solvens uden bankpakke II midler og med et fald i garantkapital på 20 %

Basiskapital – garantkapital * 0,2 / risikovægtede poster * 100 = solvensprocent

$(1.407.718 - (761219 * 0,2)) / 8.937.254 * 100 = 14,05 \%$

Bilag 5: Individuel solvensbehov 2010 & 2011

Risikorapport 2010 og 2011 fra www.sparv.dk

Den nødvendige basiskapital og opgjorte solvensbehov pr. 31. december 2010 kan specificeres således:

Risikoområde	Tilstrækkelig Basiskapital (1.000 kr.)	Individuel solvensbehov i pct.	Procentmæssig andel af det samlede internt opgjorte solvensbehov
Kreditrisici	817.984	9,34	87,6
Markedsrisici	112.191	1,28	12,0
Operationelle risici	128.854	1,47	13,8
Øvrige risici	-124.831	-1,43	-13,4
Internt opgjort kapital- / solvensbehov	934.198	10,66	100,0

Den nødvendige basiskapital og opgjorte solvensbehov pr. 31. december 2011 kan specificeres således:

Risikoområde	Tilstrækkelig Basiskapital (1.000 kr.)	Individuel solvensbehov i pct.	Procentmæssig andel af det samlede internt opgjorte solvensbehov
Kreditrisici	836.410	9,31	100,0
Markedsrisici	6.344	0,07	0,8
Operationelle risici	131.158	1,46	15,7
Øvrige risici	-137.988	-1,53	-16,5
Internt opgjort kapital- / solvensbehov	835.925	9,31	100,0

Bilag 6: Beregning af nødvendig basiskapital**ICGR for 2011:**

$$CR = 1 / (1.432.352 / 10.604.510) = 7,4036$$

$$RA = 19.867 / 10.604.510 = 0,001873$$

$$ERR = (19.867 - 0) / 19.867 = 1$$

$$ICGR = 7,4036 * 0,0019 * 1 = \mathbf{1,39 \%}$$

Ønsket ICGR/Vækst = 5 %

$$\text{Ønsket ICGR/Nuv. ICGR} = 3,5971$$

$$3,5971 = (19.867 - 0 + \text{Mgl. Basiskapital}) / 19.867$$

$$\text{Mgl. basiskapital} = 3,5971 * 19.867 - 19.867 + 0$$

Manglende basiskapital = 51.596.585 kr.

Udlånsvækst 3,5 %

$$0,035 / 0,0139 = 2,518$$

$$2,518 = (19.867 - 0 + \text{mgl. basiskapital}) / 19.867$$

$$\text{Manglende basiskapital} = 30.158.106 \text{ kr.}$$

Bilag 7: Gab-analyse

Baseret på SV's regnskabstal for 2011

Aktiver		tkr.	Passiver		tkr.
Kassebeholdning mv.	NRS	168.956	Gæld til kreditinstitutter mv.	RSL	543.832
Tilgodehavender	RSA	369.950	Indlån og anden gæld	RSL	6.312.297
Udlån og andre tilgodehavender	RSA	6.564.444	Indlån i puljeordninger	NRS	314.205
Obligationer til dagsværdi	RSA	2.410.749	Udstedte obligationer	RSL	1.499.510
Aktier mv	NRS	342.294	Andre passiver	NRS	152.962
Kapitalandele i tilknyttede virks.	NRS	42.866	Periodeafgrænsningsposter	NRS	4.338
Aktiver tilknyttet puljeordninger	NRS	314.205	Gæld i alt		8.827.144
Immaterielle aktiver	NRS	16.135	Hensatte forpligtelser i alt	NRS	23.347
Grunde og bygninger i alt	NRS	111.345	Efterstillede kapitalindskud	RSL	321.667
Øvrige materielle aktiver	NRS	23.428	Egenkapital	NRS	1.432.352
Aktuelle og udskudte skatteaktiver	NRS	15.704			
Midlertidigt overtagne aktiver	NRS	85.925	Passiver i alt		10.604.510
Andre aktiver	NRS	138.509			
Aktiver i alt		10.604.510			

NRS = ikke rentefølsomme aktiver eller passive

RSA = rentefølsomme aktiver

RSL = rentefølsomme passiver

Krone Gab = RSA – RSL

Relativt Gab = Krone Gab / aktiver i alt

Rentefølsomhed = RSA / RSL

Renteændring = Δ i rente * Krone Gab

	Ultimo 2011	Korrigeret for førtidsindfrielse i 2012
RSA i alt tkr.	9.345.143	9.095.143
RSL i alt tkr.	8.677.306	8.427.306

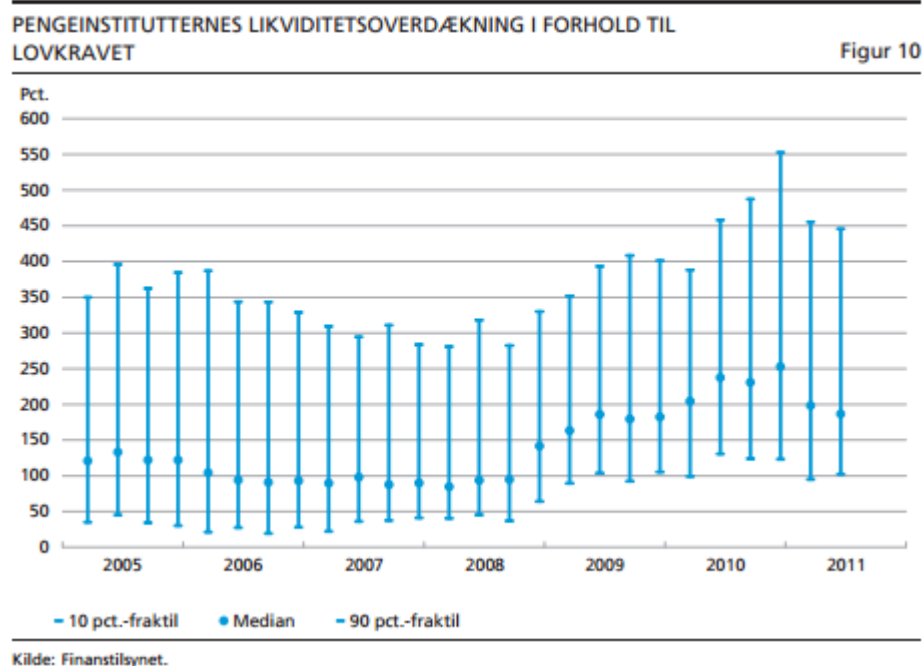
Krone Gab tkr. = 9.345.143 – 8.677.306 = 667.837

2011-tal - tkr.						
Aktiver	Anfordring	til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. til og med 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Tilgodehavender	369.950	-	-	-	-	369.950
Udlån og andre tilgodehavender	239.292	1.283.765	1.269.032	1.932.993	1.839.362	6.564.444
Obligationer		803.583	803.583	803.583		2.410.749
I alt	609.242	2.087.348	2.072.615	2.736.576	1.839.362	9.345.143

Passiver	Anfordring	til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. til og med 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter mv.	160.470	126.961	16.044	157.350	83.007	543.832
Indlån og anden gæld	3.059.627	657.500	871.693	1.012.038	711.439	6.312.297
Udstedte obligationer	-	42	-	1.499.468	-	1.499.510
Efterstillede kapitalindskud		1.691		319.975		321.666
I alt	3.220.097	786.194	887.737	2.988.831	794.446	8.677.305
tkr.	Anfordring	til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. til og med 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Rentefølsomme aktiver	609.242	2.087.348	2.072.615	2.736.576	1.839.362	9.345.143
Rentefølsomme passiver	3.220.097	786.194	887.737	2.988.831	794.446	8.677.305
tkr.	Anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. til og med 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Krone GAB	-2.610.855	1.301.154	1.184.878	-252.255	1.044.916	667.838
Relativt GAB	-25%	12%	11%	-2%	10%	6%
Rentefølsomhed	0,19	2,66	2,33	0,92	2,32	1,08
Renteændring på +1%	-26.109	13.012	11.849	-2.523	10.449	6.678
Renteændring på +2%	-52.217	26.023	23.698	-5.045	20.898	13.357
Renteændring på -1%	26.109	-13.012	-11.849	2.523	-10.449	-6.678

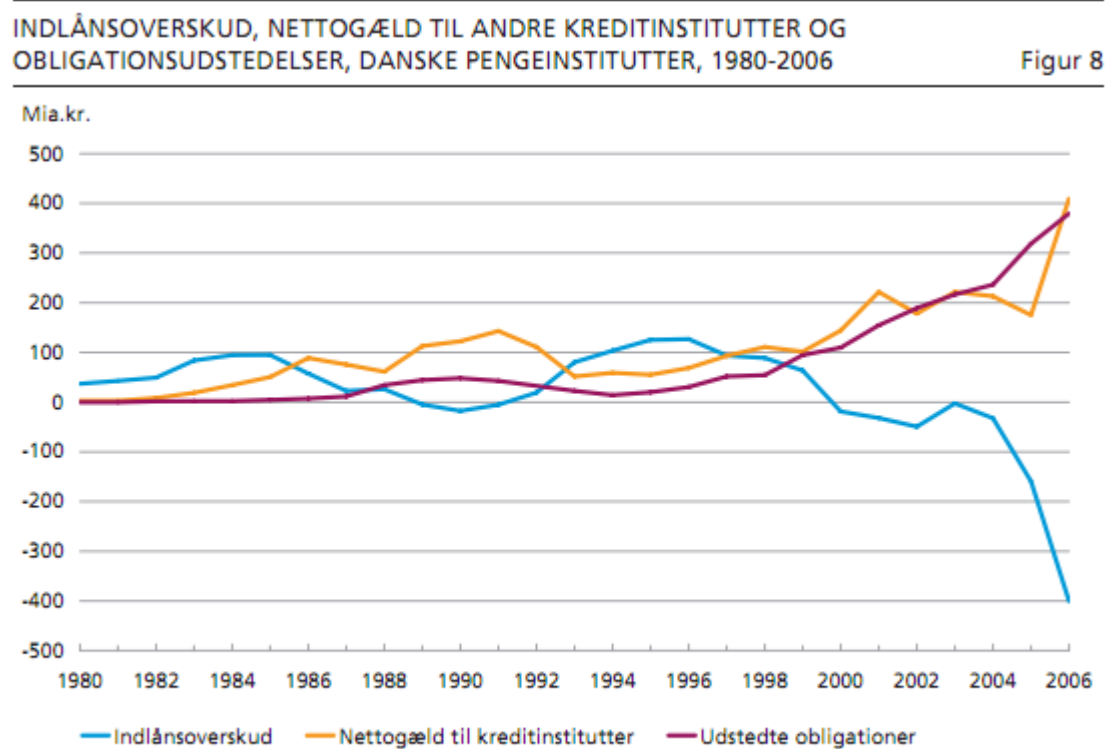
Bilag 8: Pengeinstitutternes likviditetsoverdækning

Kilde: www.nationalbanken.dk Kvartalsoversigt 3. kvartal 2011 Del 1 side 14



Bilag 9: Indlånsoverskud i danske pengeinstitutter 1980-2006

www.nationalbanken.dk Finansiell Stabilitet 2007 side 19



Anm: Danske pengeinstitutter omfatter pengeinstitutter i Finanstilsynets gruppe 1-3.

Kilde: Finanstilsynet.

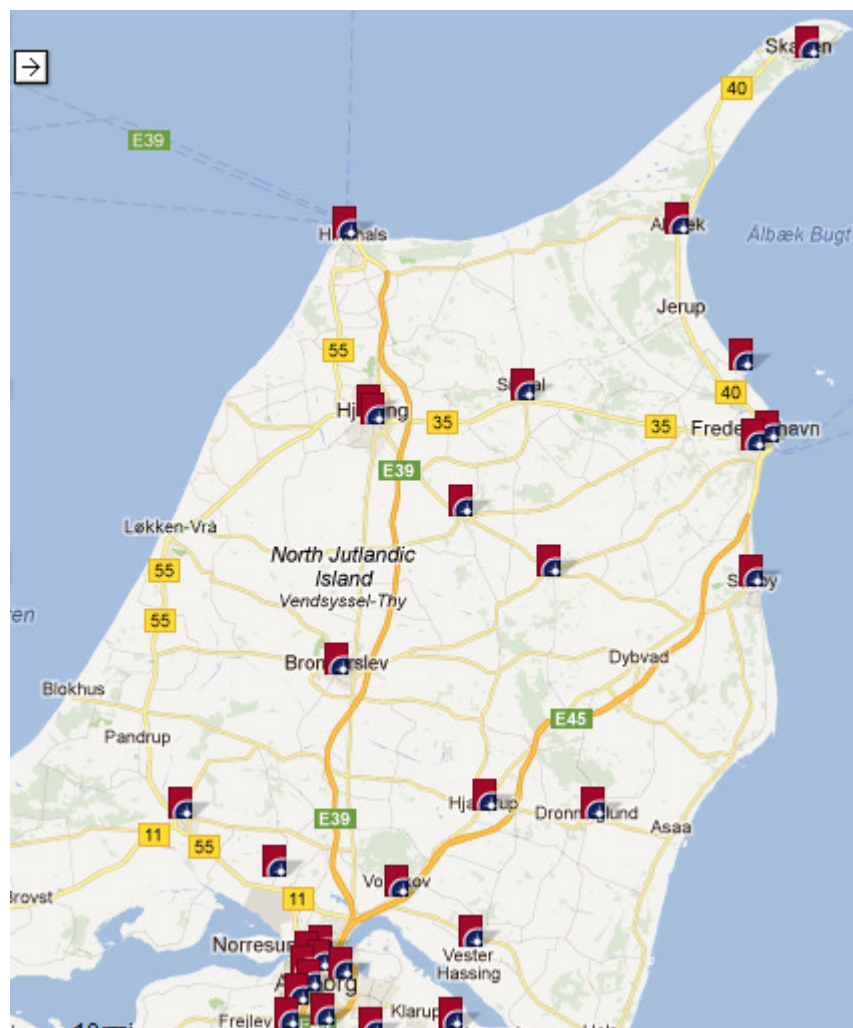
Bilag 10: Oversigt over Dronninglund Sparekasses afdelinger

<http://www.dronspar.dk/Afdelinger.asp>



Bilag 11: Oversigt over Spar Nord Banks afdelinger i Vendsyssel

www.sparnord.dk

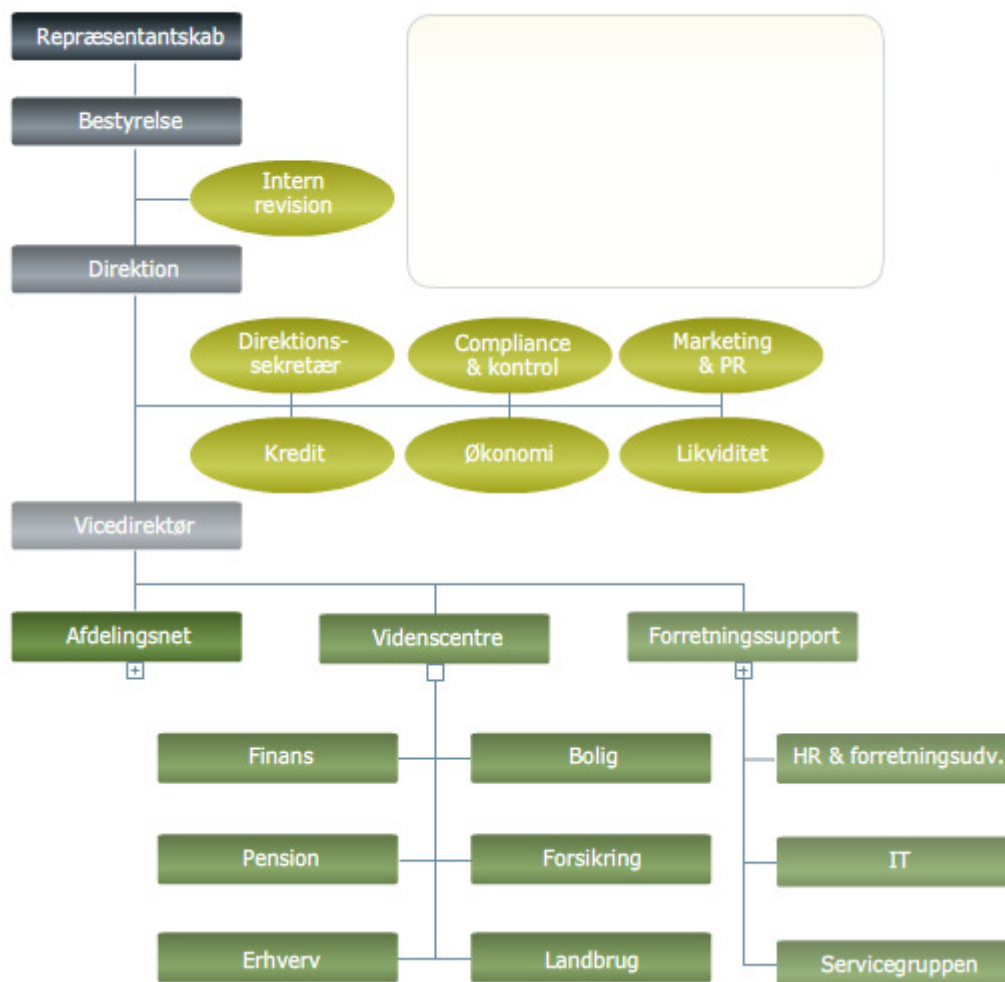


Bilag 12: SV's organisationsdiagram

Kilde: https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/organisation/org_start/

Sparekassens organisation

Før musen over diagrammet for mere information.



Bilag 13: Projektplan og milepæle

Milepæle:

1.1: Tror vi på ideen?

3.1: Er det økonomisk muligt?

3.3: Får vi tilstrækkeligt udbytte?

4.3: Er vi klar til igangsætning?

5: Er produktet velfungerende?

PROJEKTPLAN																				
Indsatsområde, milepæl		Plan			Tidsplan						Deltagere					Afhængig af	Faktiske antal timer	Bemærkninger		
Nr.	Betegnelse	Antal timer	Start	Slut	maj-12	juni-12	juli-12	aug-12	sep-12	okt-12	PL	Kredit	IT	bollig	sagsb	RG				
1	Idemodning/Projektetablering	50	01.05.12	15.05.12	Δ															
1.1	Projektformulering																			
2	Produktudvikling																			
2.1	- interessentanalyse	20	16.05.12	23.05.12	—															
2.2	- konkurrentanalyse	70	11.06.12	30.06.12		—														
2.3	- udarbejde produkt og krav herunder	150	12.07.12	15.08.12			—													
	udarbejdelse af forretningsgange/arbejdsgange																			
3	Kredit-proces																			
3.1	- Økonomisk analyse/finansiering	100	16.05.12	10.06.12	—Δ															
3.2	- dokumenter & låneansøgning	50		15.08.12	—															
3.3	- Prissætning	20	01.07.12	10.07.12			Δ												2.2	
4	IT-proces																			
4.1	- Valg af løsning og tilpasning	100	24.05.12	01.07.12																
4.2	- tilpasse kreditsystem og forretningsgange	50	17.08.12	05.09.12				—												
4.3	- test af løsning	40	06.09.12	30.09.12					Δ										2.3 + 3.2	
4.4	- uddannelse af medarbejdere	20	01.10.12	06.10.12						—										
	Klar til igangsætning		15.10.12																	
5	Afslutning af projekt		01.01.13 Δ																	
5.1	- tilretning	50																		
	Antal timer i alt	720																		