

Virksomhetsstyring - ett skritt videre

Svein Ivar Førland
Konserndirektør SpareBank 1 SR-Bank

Agenda

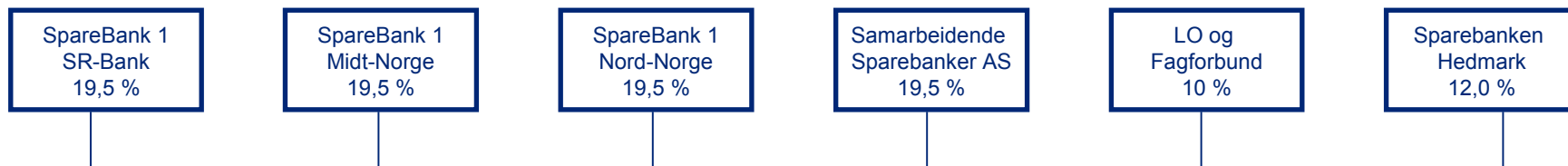
- SpareBank 1 SR-Bank
- Balansert målstyring slik det startet
- Behov for endring i organisasjonen
- Implementering av nytt ledelsessystem
- Veien videre

SpareBank 1 SR-Bank



- Etablert i 1839
 - Lokalisert i Rogaland, Agder og Hordaland
 - 54 kontor, hovedkontor i Stavanger
 - Sørvestlandets ledende finanskonsern
 - Samfunnsengasjert
-
- Forvaltningskapital 103 mrd kr
 - Over 200.000 kunder
 - Egenkapitalavkastning 20,0 %
 - Resultat før skatt 1.256 mill kr

SpareBank 1 Alliansen



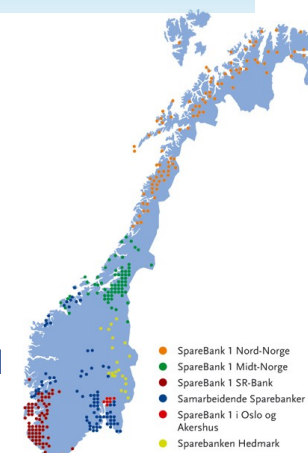
SpareBank 1 Gruppen AS



Over 340 bankkontorer/filialer

Forvaltningskapital: ca 380 mrd

Antall ansatte: 5500





EiendomsMegler 1 SR-Eiendom AS 100 %	SpareBank 1 SR-Finans AS 100 %	SR Investering AS 100 %	SpareBank 1 Boligkreditt AS 26,7 %	SR-Forvaltning ASA 67 %	SpareBank 1 Gruppen AS 19,5 %
<ul style="list-style-type: none">• Boligmegling• Næringsmegling• Prosjektmegling• Markedsleder i Rogaland	<ul style="list-style-type: none">• Leasing• Spesialfinansiering	<ul style="list-style-type: none">• Investering i langsiktige EK papirer	<ul style="list-style-type: none">• Boligfinansiering	<ul style="list-style-type: none">• Aktiv forvaltning	<ul style="list-style-type: none">• ODIN Forvaltning AS• SpareBank 1 Livsforsikring AS• SpareBank 1 Skadeforsikring AS• SpareBank 1 Utvikling DA• Bank 1 Oslo AS• SpareBank 1 Medlemskort AS• Actor Fordringsforvaltning AS• First Securities ASA

hensikt

SpareBank 1 SR-Bank
skal skape verdier
for den regionen
vi er en del av.

Overordnet strategisk målbilde

SpareBank 1 SR-Bank skal bli en vesentlig større og bredere virksomhet som følge av sterk organisk vekst og som følge av innovasjon og strategiske oppkjøp.

SpareBank 1 SR-Bank skal ha finansbransjens mest attraktive merkevare(r) og være kjennetegnet av:

- Å være regionens ledende finanskonsern.
- Høyest andel anbefaling fra kunder i prioriterte kundegrupper og høy tilfredshet blant kunder som har klaget
- Å være best på å skape verdier sammen med kunden gjennom å ivareta kundens behov og prioritere ressursbruk i forhold til konsernets lønnsomhet.
- Tydelig posisjon i spare/pensjonsmarkedet.
- Best på evne til å tiltrekke, utfordre og utvikle de dyktigste medarbeiderne.
- Lønnsomhet målt som egenkapitalavkastning etter skatt i øverste tredjedel

sammenlignet med andre relevante nordiske børsnoterte finanskonsern.

Grunnlag for balansert målstyring ved innføring i 1995

- **Vi målte alt - kultur for salgsmåling:**
 - SESAM
 - Konkurransen/beste praksis
 - 10-på-topp
 - premiering
 - Omfattende database
 - Registrerte mye data elektronisk og manuelt
- **Opparbeidet stor datamengde:**
 - Fellesdata
 - BBS
 - Novit
 - SSB
 - Gallup
 - Manuelt
 - Regneark
 - Ad hoc-analyser

Målekort

SpareBank 1

profil logg ut hj

Velg periode
Valgt periode: **Mai 2005**

Velg sted fra menyen

- SpareBank 1 SR-Bank
 - Østfold/Service
 - Privatmarked (Sum)
 - Stavanger ...
 - Domkirkepl...
 - Hundvåg
 - Forus
 - Hillevåg
 - Østre byde...
 - Marierø**
 - Tasta
 - Madla
 - Jæren PM
 - Sør PM
 - Ryfylke PM
 - Haugalande...
 - Agder PM
 - Bedriftsmarked (Sum)

ConCentric AS - 2002 / 2003

Informasjon om Marierø - Mai 2005

Bonusprognose pr. årsverk: 11380

Kunde / Marked

Styringsparameter	Verdi	Vurd.
Inntektsbidrag pr kunde	6 575	○●○○○
Sesam PM	98,2 %	●○○○○
Nto. tilgang ambassadører i %	7,7 %	●○○○○

Vektet karakter: 1,33

Interne prosesser

Styringsparameter	Verdi	Vurd.
Brutto mislighold i % av brt. ...	0,48 %	○●○○○
Depotkvalitet	2,6 %	●○○○○
Småskadeprosent siste 12 mnd	73,2 %	○○●○○
Aktive nettbankbrukere	40,2 %	○●○○○
Hendelsesbasert initiativ	53 %	●○○○○

Vektet karakter: 1,80

Organisasjon / Kompetanse

Styringsparameter	Verdi	Vurd.
Fravær	0,6 %	●○○○○
Kunnskap	29 %	○○●○○
ATI og ledelse	5,6	●○○○○

Vektet karakter: 1,67

Lønnsomhet

Styringsparameter	Verdi	Vurd.
Bidrag før tap målt mot budsje...	98,9 %	○●○○○
Innskuddsdekning	64,3 %	●○○○○
Nto. tap i % av brutto utlån	-0,04 %	●○○○○
EK-avkastning	25,1 %	●○○○○
Forsikringsinntekter pr. årsve...	158	○●○○○
Bidrag før tap pr. årsverk	2 645	●○○○○
Sparing/Plassering pr. årsverk	237	●○○○○

Vektet karakter: 1,29

Resultater i nordisk toppklasse for SpareBank 1 SR-Bank hører til fortiden – vi må fokusere og forberede oss på morgendagen...



SpareBank 1 SR-Bank har levert strålende resultater – men;

- Vår konkurransearena er under økende press
- Vi må bli langt flinkere på å forstå og levere hva som gir verdi for kunden
- Fallende marginer stiller krav til mer effektiv drift
- Vi må være proaktive i dag og forberede oss på morgendagen
- Vi må sikre SpareBank 1 SR-Banks slagkraft ved å tenke og handle som et konsern

...og utviklingen fra 1999 til 2007 illustrerer sårbarheten ved tradisjonell bankvirksomhet

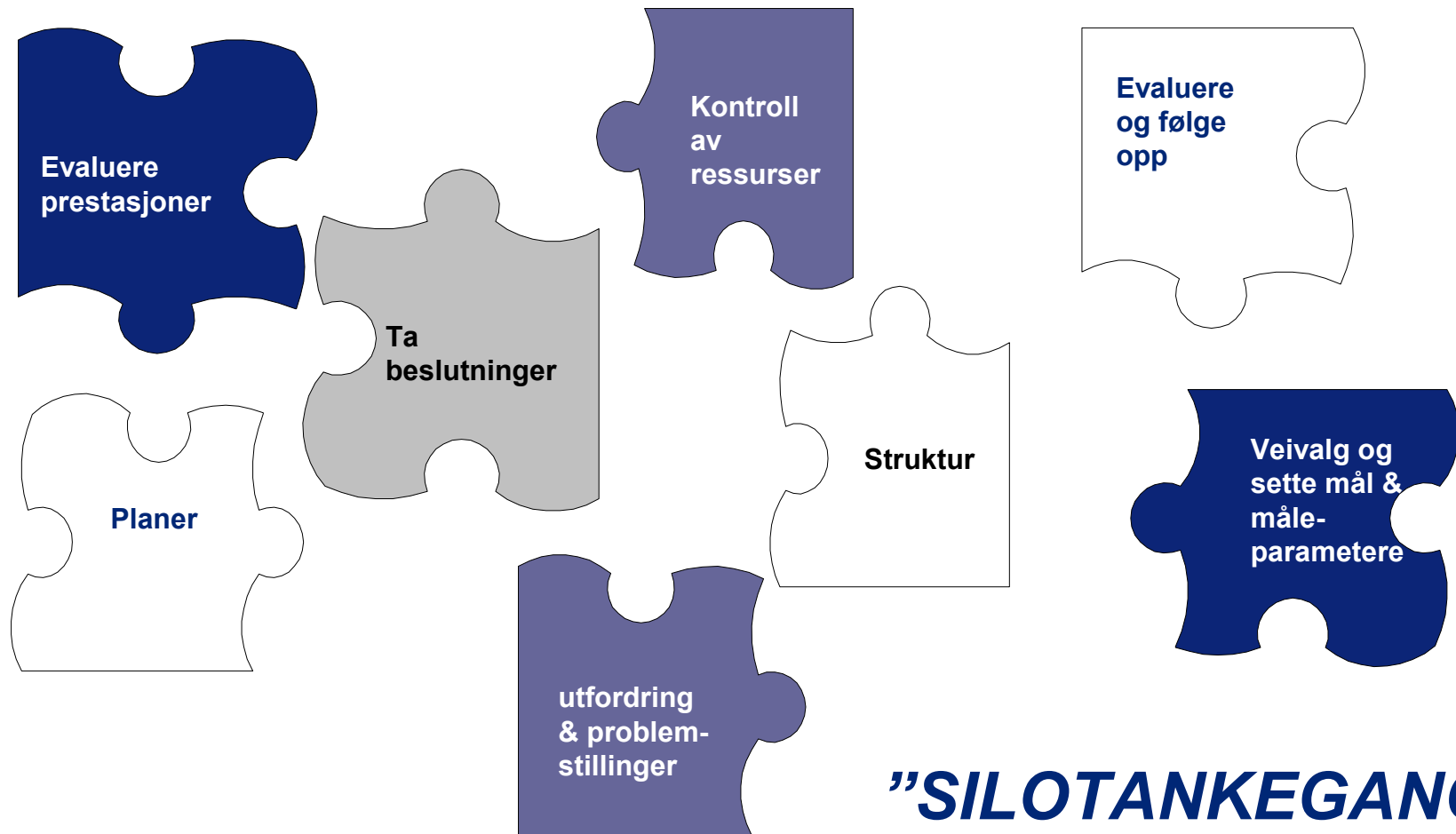
	1999	2007
Netto renteinntekter	895 mill kr	1 340 mill kr
Rentemargin	2,63 %	1,42 %
Netto provisjons- og andre inntekter	234 mill kr	895 mill kr
Netto avkastning på finansielle Investeringer	147 mill kr	388 mill kr
Driftskostnader	622 mill kr	1 357 mill kr
Årsverk	677	1021
Kontorer	57	54
Forvaltningskapital	36 397 mill kr	103 120 mill kr
Børsverdi 31.12	1.882 mill kr	4.702 mill kr

Analyse av eksisterende arbeidsmetoder viste forbedringspotensiale

Møter er mest informasjondeling	Mangler viktige beslutninger og diskusjoner i ledermøter	Er strategier koordinert og fulgt opp?	Mål og strategier i forskjellige avdelinger er ikke koordinert
Forskjellige verktøy i bruk og ulikt innhold i rapporter	Mangler relevante KPI'er	Det er vanskelig å spore beslutninger og ansvarlige	For mange møtedeltakere
Det har blitt utviklet mange manuelle rapporter	Der er ikke referat fra avdelingsmøter	Dårlig forberedelse til møter	Manglende disiplin vedrørende rapportering
Det foreligger ikke daglige og ukentlige rapporter	Beslutninger følges ikke opp	Ulike aktivitetsplaner mellom avdelingene	Prestasjonsmåling blir ikke gjennomført på divisjonsnivå
Vi har ikke nok trend analyse	Vi har ingen verktøy for å måle prestasjoner	Der er ingen konkrete standardiserte planer på individ nivå	Det er ingen ukentlig operasjonell rapport

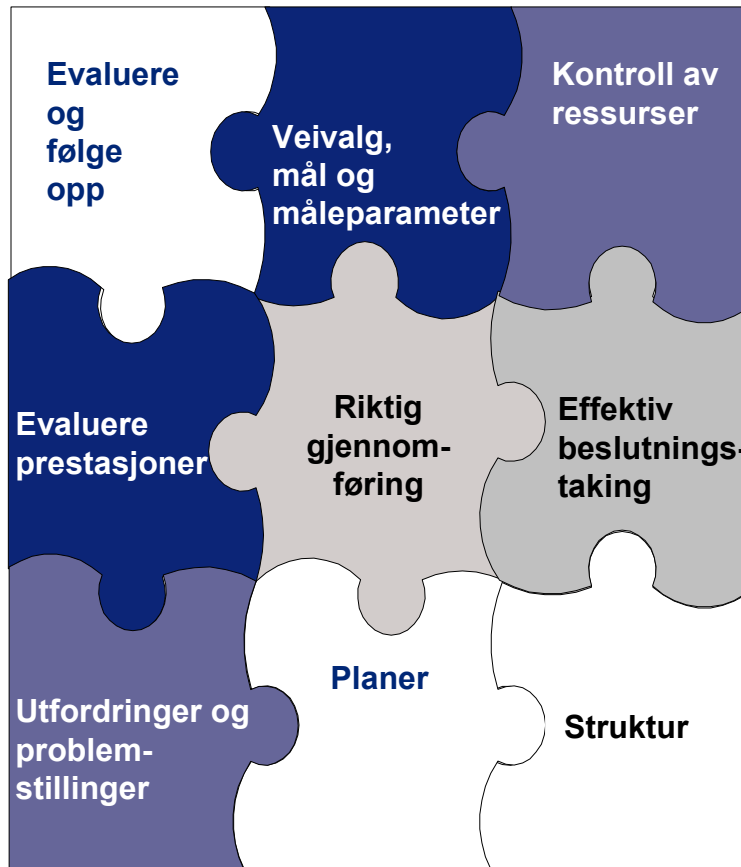
Mange av delene i et ledelsessystem eksisterer allerede i SpareBank 1 SR-Bank

ELEMENTENE FØR DE ER PUTTET INN I ET SYSTEM



”SILOTANKEGANG”

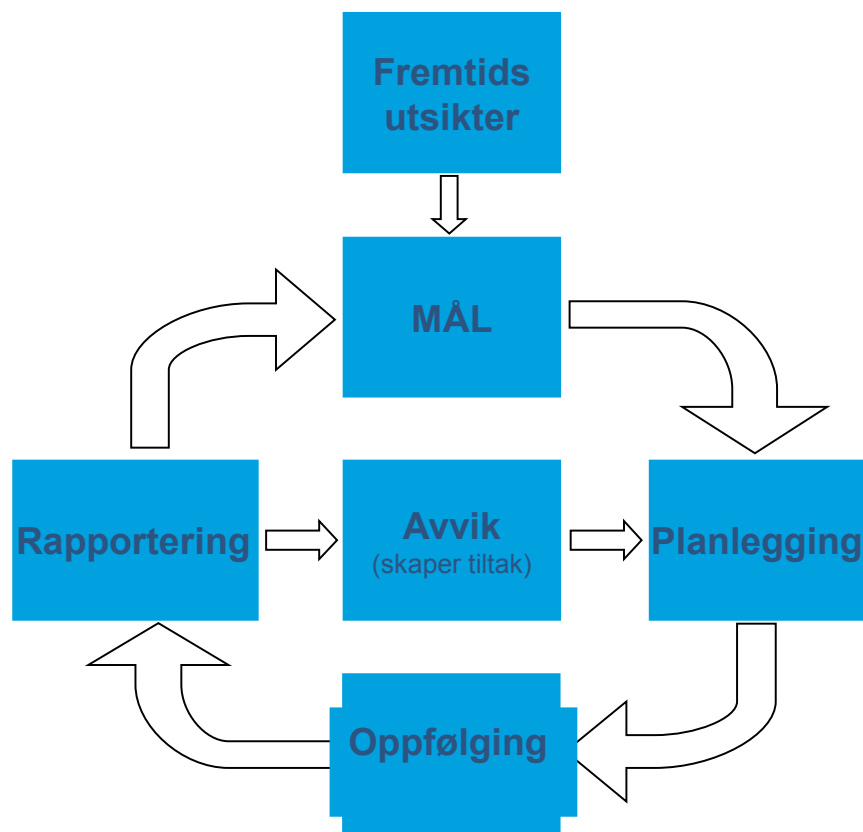
Ledelsessystem setter bitene sammen på en strukturert måte



Prinsippene bak dette systemet

- **Riktig informasjon til riktig person til riktig tid**
- **Beslutninger tas basert på fakta**
- **Muligheter gjenkjennes og fører til handling**
- **Informasjon flyter gjennom alle nivå i organisasjonen, og er konkret**
- **HVA vil vi gjøre**
- **HVORDAN vil vi gjøre det**
- **PRESTASJONER ledes**
- **PROBLEMER identifiseres og løses**

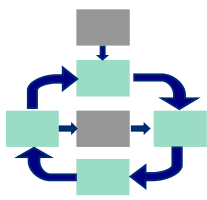
Og sett på en annen måte, ser vi at ledelsessystemet går i en lukket sirkel med planlegging og tilbakemelding (rapportering)



Konseptet

- Man setter mål, som man planlegger utfra, og følger opp på, for å identifisere tiltak som leder til forbedring.
- Man kontrollerer det hele gjennom å kontrollere delene, og sikrer dermed at man når målet sitt.
- Man måler og planlegger aktiviteter for å produsere resultater
- Man generer handlinger fra avvik, og distribuerer tiltak til riktige personer
- God kommunikasjon er avgjørende

Og slik henger delene i systemet sammen:



Målsetting

- Hva vil du oppnå på lang sikt?
- Hvor høyt aktivitetsnivå og gode salgsresultater vil du gjerne ha?
- Hva vil du prioritere å oppnå?

fjelltoppen

Plan

- Hva vil du gjøre for å gradvis komme nærmere målet?
- Hvordan, hvem, hva og hva dersom uventede ting skjer underveis.
- Hva krever planen av av deg og andre?

stien opp

Oppfølging / tiltak

- Hvordan sikrer du deg at du får til det du har planlagt?
- Hvordan vet du at du er på rett vei?
- Hvordan kan man finne løsninger underveis før det blir for sent?

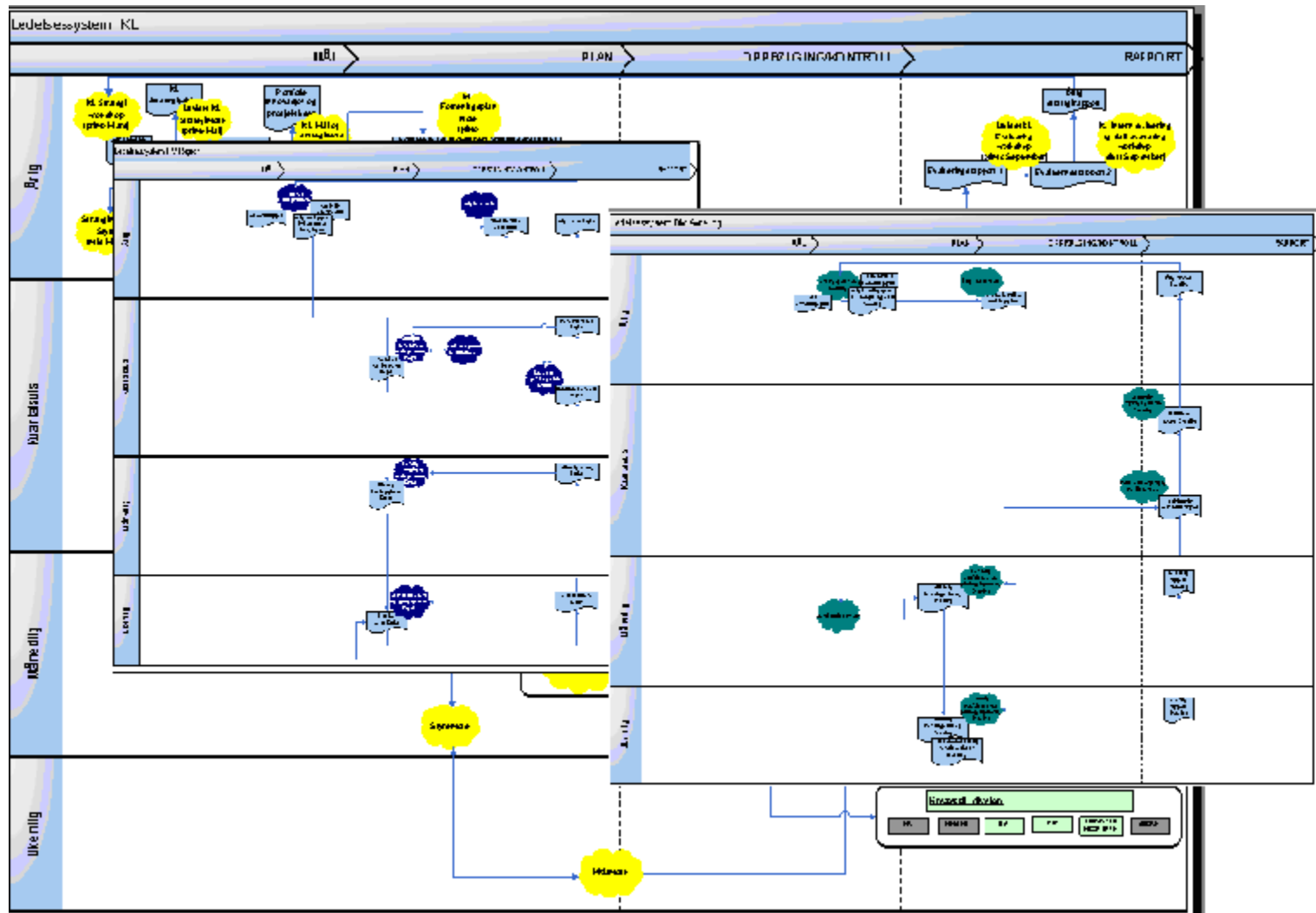
kompasset

Rapport

- Fikk du til det du planla? Gratulerer!
- Hvis ikke - hvorfor ikke?
- Hva kan vi gjøre for å oppnå det i neste periode (for eksempel uke)?
- Vil dette påvirke din plan for neste uke?

og kartet

Systematisering av ledelsessystemet

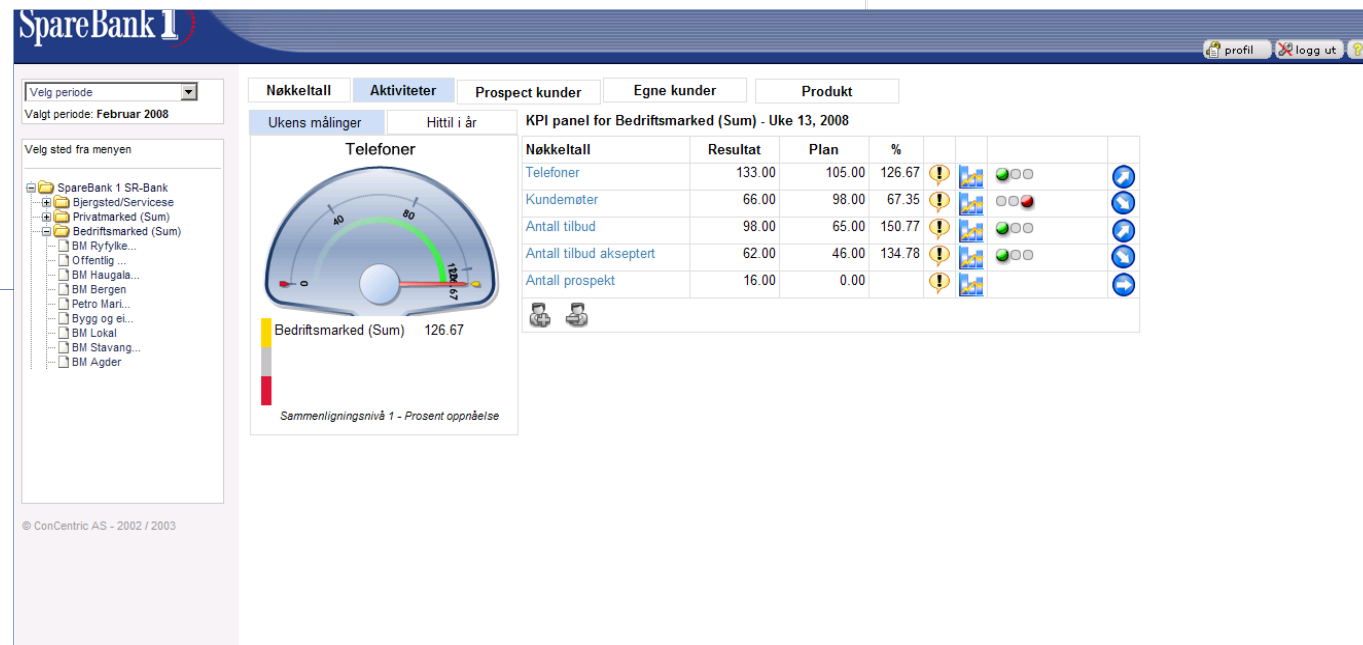


Innføring av "dashboard"

– Privatmarked og Bedriftsmarked



© ConCentric AS - 2002 / 2003



Gjennom å bruke systemet aktivt vil man få mulighet til å ...

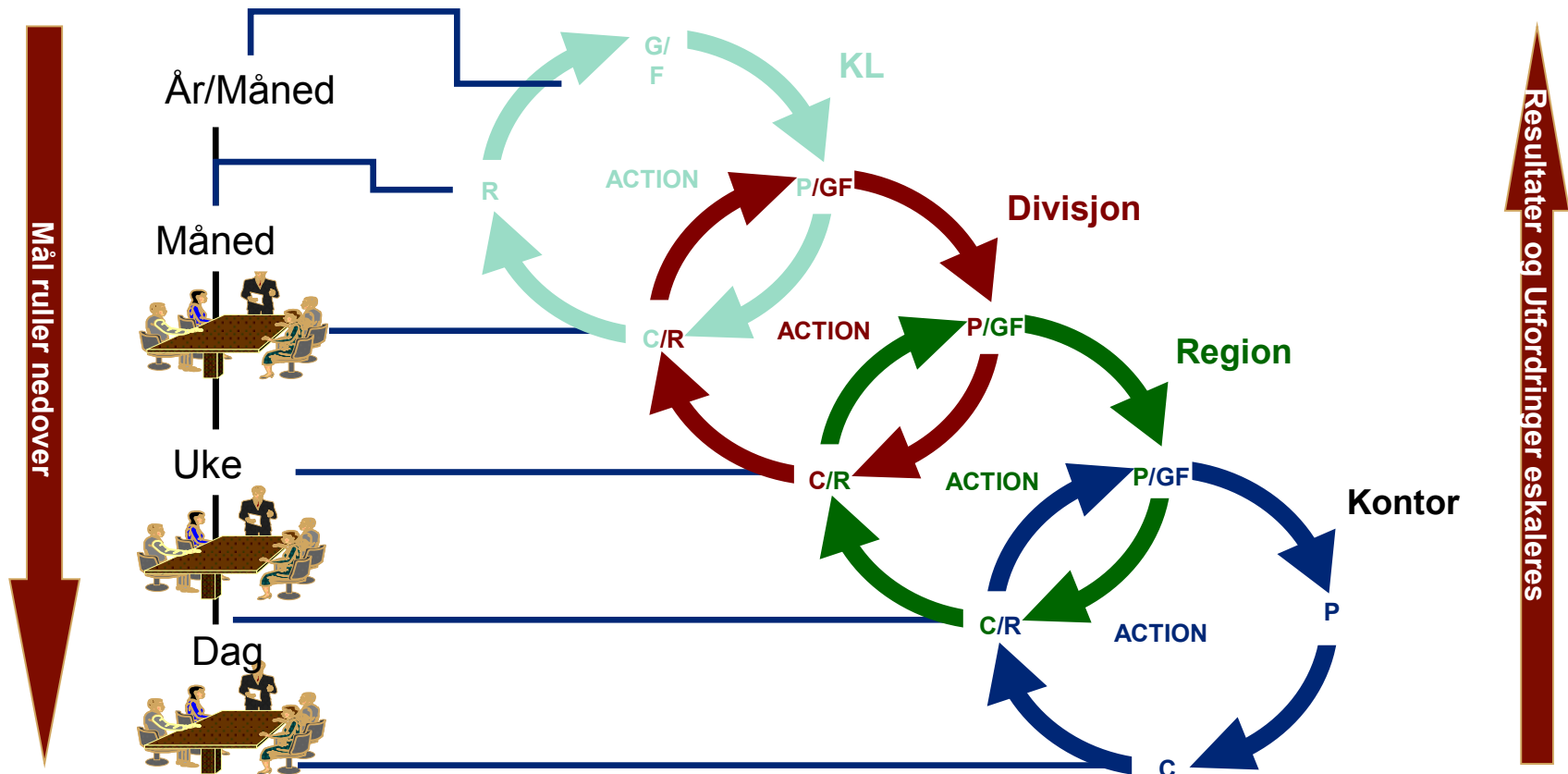
For rådgiverne:

- Sette utviklingsmål som oppnås fordi aktivitetsresultat ift. mål kontinuerlig følges opp
- Se en konkret sammenheng mellom det å oppnå aktivtetsmål og gode salgsresultater
- Dele de gode historier med andre og dermed øke kontorets prestasjoner
- Fokusere der man selv mener det er nødvendig
- Lette uken gjennom å følge en plan
- Skape system i en ellers travel hverdag
- Slippe å måtte huske på alt, ha alt i bakhodet på en gang
- Og rett og slett bidra til at man fortsetter på rett vei, dit man gjerne vil

Og for banken som helhet vil ledelsessystemet:

- Bidra til å sikre at bankens målsetninger oppnås
- Skape sammenheng i divisjonen, på tvers av regioner og kontorer, gjennom koordinerte målsetninger, planer, oppfølging og tilbakemeldinger
- Tilrettelegge for samarbeid på tvers av avdelinger i hele konsernet
- Oppfordre til mer målrettet kommunikasjon mellom leder og medarbeider
- Og derigjennom skape konkurransekraft som posisjonerer banken godt for fremtid vekst

Ledelsessystemet skal sikre at "the closed loop system" fungerer på alle nivåer i organisasjonen



Veien videre

- Implementeringen er gjennomført på konsernledernivå og i de største divisjonene – videre utrulling pågår
 - Enkelte justeringer underveis
 - Suksessfaktorer:
 - Forankring og fokus i toppledelsen
 - Grunnleggende erkjennelse i hele konsernet at endring er nødvendig
 - Ingen er fritatt – “vi er så spesielle”
 - Erkjennelse at endring tar tid og smerter
 - Konstant fokus på kommunikasjon
- > Skal bidra til en kultur i konsernet for kontinuerlig forbedring

***"Store oppgaver skal en
begynne på, ikke tenke på".***

Julius Cæsar