

# Ægteskab mellem to sparekasser?

Set fra et fremtidsmæssigt, økonomisk og organisatorisk perspektiv



*(et tænkt scenarie)*

**Specialeafhandling**

HD i Finansiell Rådgivning  
Aalborg Universitet  
30. april 2015

**Vejleder: Jesper Raalskov**

**Udarbejdet af:**

---

**Maiken Fruergaard Pedersen & Kenneth Hald Laustsen**  
Studienummer: 20137529      Studienummer: 20137513

# Indholdsfortegnelse

1 Executive summary .....	2
2 Indledning.....	3
2.1 Problembaggrund.....	3
2.2 Problemstilling.....	4
2.3 Problemformulering.....	4
3 Metode.....	5
3.1 Struktur .....	5
3.2 Teorier og modeller.....	7
3.3 Kildekritik.....	7
3.4 Afgrænsning.....	8
4 Præsentation af valgte pengeinstitutter.....	9
4.1 Sparekassen Vendsyssel.....	9
4.2 Middelfart Sparekasse.....	11
4.3 Peer-gruppe .....	13
5 Fremtidsperspektiver for danske pengeinstitutter .....	15
5.1 Eksistensgrundlag .....	15
5.2 Begrundelse for valg af Middelfart Spks. og Spks. Vendsyssel .....	29
5.3 Delkonklusion .....	31
6 Lovkrav .....	32
7 Nøgletalsanalyse.....	39
7.1 Return on Assets - ROA.....	40
7.2 Return on Equity – ROE.....	42
7.3 Internal Capital Generation Rate – ICGR .....	46
7.4 Weighted Average Cost of Capital – WACC .....	47
7.5 Øvrige nøgletal.....	56
7.6 Delkonklusion .....	67
8 Kapitalforhold .....	68
9 Fusionsanalyse .....	73
10 Organisatoriske overvejelser .....	80
10.1 Modstand mod forandringer.....	80
10.2 Motivation.....	85
11 Konklusion .....	91
12 Perspektivering.....	93
13 Litteraturliste .....	94
14 Figur- og tabeloversigt .....	96
15 Bilagoversigt.....	98

# 1 Executive summary

The financial sector in Denmark is going through a period of readjustments, due to a major world-wide economic crisis. The process involves increased regulations and stricter capital requirements, which have hit like the perfect storm. Primarily because the banks have to meet the regulations and stricter requirements, while there is a general economic downturn in society. At the same time Denmark is experiencing great urbanization, which puts further pressure on the smaller banks whose market areas is placed in peripheral regions in Denmark. These preconditions lead us to ask ourselves whether there are grounds for banking, for a smaller bank, in the outer regions on long term.

The report will examine whether a merger between Sparekassen Vendsyssel and Middelfart Sparekasse would be beneficial for the guarantors, seen with a future, economic and organizational perspective.

After a short introduction of the banks, the report will focus on the existence for banks in the peripheral regions due to major regional differences in wages and real estate prices, which have influence on the banks earnings per customer. Another downside for the banks, are the fact that the outer regions are experiencing, and will experience, a stagnating or low population growth due to urbanization. The following part will analyse the two banks financial statements in order to clarify the economic development and earnings capacity in relation to each other and a comparison group. In addition, the bank's capital positions will be analysed to see how they meet the legislative requirements and if they are prepared for the future adjustments. Subsequently there will be an analysis of the merger created from preconditions and synergies. The mergers results are compared to the performance of the banks individually to assess, whether it would be beneficial for the shareholders if they merge.

After the merger analysis we will examine the organizational considerations in the context of a merger. The analysis will be based on, which options and models the management can use against resistance to change from stakeholders and how to motivate the employees in the merger and the future operation.

Finally, based on our analysis, we are able to conclude that it would be attractive for the guarantors with a merger between Sparekassen Vendsyssel and Middelfart Sparekasse in relation to the development of society as well as the financial and organizational aspects.

## 2 Indledning

### 2.1 Problembaggrund

Udkantsdanmark, urbanisering, finanskriser, fusioner, skærpede kapitalkrav og pengeinstitutters eksistensgrundlag er alle begreber, som har stjålet overskrifter og været store samtaleemner gennem de seneste år.

Finanskrisen har sat sine spor i hele verden og Danmark har heller ikke set sig fritaget. Op til finanskrisen var der højkonjunktur og statsminister Anders Fogh Rasmussen sagde i sin nytårstale, 1. januar 2008, at: ”Det går så godt, at den største risiko i det nye år faktisk er, at det kommer til at gå for godt”. Ser vi tilbage på citatet i dag, så var frygten ikke helt uden grund, da der i 2008 kom en kulmination på flere års højkonjunktur, som medførte en global finanskriser. En krise, som medførte en opbremsning i økonomien, i form af kraftige fald i boligpriser og aktier, kombineret med stigende arbejdsløshed. Denne cocktail ramte også den danske banksektor som ”den perfekte storm”.

Før ”den perfekte storm” ramte den danske finanssektor, leverede finanssektoren generelt nogle flotte afkast, båret frem af netop højkonjunktoren. Men med den bratte opbremsning måtte mange pengeinstitutter tage store nedskrivninger og tab. Dette, sammen med politiske opstramninger gjorde, at antallet af danske pengeinstitutter siden 2008, er reduceret fra 138 til 88 ultimo 2013<sup>1</sup>. Reduktionen er sket ved både konkurser, fusioner og opkøb.

I kølvandet på finanskrisen med faldende indtjening i de danske pengeinstitutter, har det store fokus på omkostningstilpasning medført mange filiallukninger, hvor langt størstedelen har været foretaget i udkantsdanmark. Lukning af en mindre filial, eller virksomheder generelt, i lokalområdet har som oftest stor effekt. Betydningen af lokale arbejdspladser, indkøbs-, skole- og pasningsmuligheder, har en direkte relation til huspriserne.

Det er næsten dagligt, man ser artikler i aviser og på finanshjemmesider, som berører emnet omkring boligmarkedet i udkantsdanmark, og den problematik hvor flere og flere huse står tomme. De fleste af husene er ellers solide og sunde, men der er ikke nogle, der ønsker at købe

---

<sup>1</sup> www.finansraadet.dk (1) - Dækker pengeinstitutter i gruppe 1-4 inkl. andelskasser og Grønland.

dem. Potentielle købere har ofte flere problematikker at forholde sig til, hvis man er interesseret i at købe et hus i en mindre landsby. Det kan være finansieringsproblematikken, hvor flere kreditforeninger er mere påpasselige med at tilbyde lån i ejendomme beliggende i mindre landsbyer. Samtidig skal de potentielle købere vurdere, om det er muligt at få solgt huset igen, hvis behovet ændres og de er nødsaget til at flytte, således de ikke brænder inde med en ejendom, som månedligt koster likviditet, og som reelt er usælgeligt. Sådanne scenarier er heller ikke med til at gøre det lettere, at drive bank i de mindre byer.

## 2.2 Problemstilling

Problembaggrunden har fået mange ledere og bestyrelser i den finansielle sektor til at spørge sig selv: Har vi råd til og mulighed for at fastholde de mindre afdelinger uden at gå på kompromis med de krav, der er til rådgivning? Har vi overhovedet mulighed for at opretholde vores selvstændighed som mindre pengeinstitut med øgede indberetningskrav og højere krav til kapitalisering? Ovenstående spørgsmål har formentlig været grunden til, at flere mindre pengeinstitutter i forbindelse med finanskrisen har valgt at lade sig fusionere for at opnå synergieffekter og dermed mulighed for fortsat indflydelse på egen selvstændighed. Dette kan danne grundlag for at spørge sig selv, om der overhovedet er grundlag for at drive et mindre pengeinstitut i udkantsdanmark på længere sigt?

Med udgangspunkt i dette spørgsmål har vi udvalgt to mindre pengeinstitutter, Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel, til et tænkt fusionsscenario. Rent geografisk vil de matche hinanden godt, idet de tilsammen vil have filialer i Danmarks fire største byer uden at have filialer i samme byer i dag. Ud over det geografiske match er det dog nødvendigt at se, om der kan "høstes" nødvendige synergieffekter/besparelser, samt muligheden for at få skabt en større forretning med de nødvendige kompetencer og muskler. Men spørgsmålet er, om denne tænkte fusion vil være en fordel for garanterne i de pågældende sparekasser?

## 2.3 Problemformulering

*Vil det være attraktivt for garanterne i hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel, at lade de to pengeinstitutter fusionere, set fra et fremtidsmæssigt, økonomisk og organisatorisk perspektiv?*

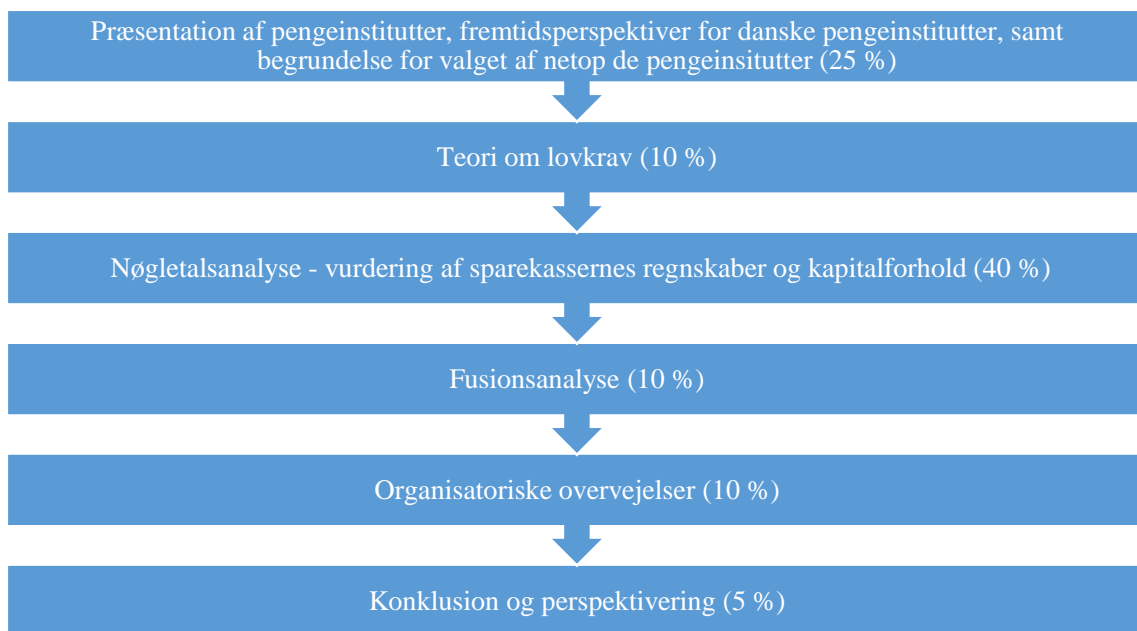
### 3 Metode

Specialet vil blive udarbejdet med oplysninger fra offentligt tilgængeligt materiale. Vi har ikke kendskab til, at de to valgte pengeinstitutter overvejer at fusionere, hvorfor projektet skal ses udelukkende som et tænkt scenarie.

#### 3.1 Struktur

Figur 1 viser metodestrukturen i specialet, samt hvor meget hvert afsnit procentuelt vil udgøre.

*Figur 1- Metodestruktur*



*Kilde: Egen tilvirkning*

Jf. ovenstående figur, vil der indledes med en præsentation af de to valgte pengeinstitutter, hvor der gives indblik i pengeinstitutternes størrelse ift. antal filialer, kunder, medarbejdere, garantier og balance mv. Dermed gives der et indtryk af, hvilke institutter der arbejdes med og hvilke ligheder/forskelligheder institutterne har. Ydermere vil der blive lavet en introduktion af en peer-gruppe, som er en gruppe af sammenlignelige pengeinstitutter, som vil blive brugt i den efterfølgende analyse. Informationerne fra præsentationerne vil også blive brugt løbende i opgaven, samt til vurdering af en fremtidig fusionsbank. Dernæst vil der blive redegjort for, hvorfor det netop er de to pengeinstitutter, der er valgt som eventuelle fusionspartnere, hvor udkantsdanmark, pengeinstitutters eksistensgrundlag og urbanisering, vil være omdrejningspunkter, der danner grundlag for valget.

Forud for selve regnskabsanalysen vil der være et afsnit om lovkrav, som de danske pengeinstitutter er underlagt ift. kapitalforhold herunder solvenskrav, CRD IV og risikostyring.

I det efterfølgende afsnit udarbejdes der en regnskabsanalyse af de to pengeinstitutter med baggrund i de offentliggjorte regnskaber og risikorapporter fra hhv. 2012, 2013 og 2014. Det vil være analyse af bl.a. nøgletallene ROA, ROE, ICGR og WACC, og der vil forud for hvert nøgletal være et kort teori-afsnit. Nøgletallene giver et indblik i institutternes udvikling, indtjeningsevne, omkostninger mv., og der vil tillige blive analyseret på forskellige indekstal og faktiske tal for at sammenligne pengeinstitutterne på tværs og med peer-gruppen. Balancen vil også være et omdrejningspunkt i analysen, hvor pengeinstitutterne sammenlignes på både aktiv- og passivside. Afslutningsvis ses der på balance, indtjening og omkostninger ift. personale/antal ansatte.

Under afsnittet kapitalforhold belyses pengeinstitutternes sammensætning af basiskapital og solvens. Analysen vil blive lavet ud fra de nuværende solvenskrav, men der vil samtidig tages stilling til de fremtidige krav. Denne analyse vil give et indblik i institutternes kapitalforhold og solvensmæssige over- eller underdækning, samt et overblik over hvordan de står rustet til fremtiden.

Fusionsanalysen vil indledningsvist starte med en opstilling af en samlet resultatopgørelse og balance, samt beregnede nøgletal. Herefter opstilles der nøgletal for fusionsbanken ud fra forudgående regnskabsanalyse og givne forudsætninger. Der vil blive taget højde for anslåede engangsomkostninger, synergieffekter, fremtidsperspektiver, stillingtagen til evt. lukning af filialer og afskedigelse af ansatte. Nøgletallene i fusionsafsnittet sammenlignes med nøgletallene for den individuelle regnskabsanalyse af sparekasserne, som kan underbygge den samlede vurdering af en mulig fusion. Afslutningsvis i fusionsafsnittet vil der være en vurdering af, hvorvidt en fusion vil være fordelagtig for garantterne.

Afsnittet ”organisatoriske overvejelser” vil behandle nogle af de organisatoriske udfordringer ledelsen kan blive stillet overfor i forhold til en fusion. Omdrejningspunktet i dette afsnit vil primært være modstand mod forandringer fra medarbejderne og hvad ledelsen kan gøre for at mindske denne modstand. Derudover vil motivering af medarbejderne også blive behandlet, dels i forbindelse med fusionen, men også i forhold til den fremtidige drift.

Endeligt vil specialet afrundes med en samlet konklusion, der besvarer problemformuleringen med baggrund i de foretagne analyser.

### 3.2 Teorier og modeller

Overordnet set er der primært anvendt litteratur fra fagene på HD 2. del i Finansiell Rådgivning. Til afsnittet med de økonomiske analyser og kapitalkravene, er en væsentlig del af teori og modeller, primært fra 6. semester, som indebar fagene *styring af finansielle virksomheder* og *finansielle virksomheders produkter og service*. Dette semester var bygget op omkring bogen *Finansiell risikostyring (2013)*, af Jørgen Just Andresen, samt bogen *Commercial Banking (2005)*, af Benton E. Gup og James W. Kolari. Desuden blev der til dette semester udleveret en række love og bekendtgørelser i forhold til finansielle virksomheder, som bl.a. vil blive brugt under afsnittet lovkrav.

Afsnittet omkring de organisatoriske overvejelser vil blive bygget op omkring faget "Ledelses- og organisationsteori" fra 7. semester, hvor teorier fra bogen *Organisationsteori (2014)*, af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal vil blive benyttet.

Såfremt andet ikke er angivet, vil nøgletal, formler og diverse teorier være fra det udleverede materiale på kursusdagene.

### 3.3 Kildekritik

Specialet er udarbejdet ud fra offentligt tilgængelig materiale, hvorfor det er nødvendigt at forholde sig kritisk til oplysningerne. En stor del af specialet omhandler analyse af pengeinstitutter. Analyserne er lavet på baggrund af årsrapporterne fra Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse, samt årsrapporterne for pengeinstitutterne i peer-gruppen. Årsrapporterne er revideret efter danske standarder, men regnskaberne bruges samtidig af pengeinstitutterne som en "reklamesøjle", idet det er de positive sider, der bliver fremhævet i regnskaber, mens de negative sider, som ikke skal fremhæves, ikke bliver omtalt. Derfor er det nødvendigt at forholde sig kritisk til fx ledelsesberetninger i regnskaberne, da det er pengeinstituttets egne ord, der står skrevet der. Som yderligere kritik af peer-gruppen, så er de valgt på baggrund af størrelse, geografisk placering og resultatmæssigt sammenlignelige, hvilket har gjort at andre sammenlignelige pengeinstitutter er valgt fra pga. manglende geografisk placering eller meget afvigende



resultater. En stor del af vores inspiration og kildehenvisninger er sket fra internettet, hvorfor vi har forholdt os kritisk til kilderne og internetsiderne. Der er stor forskel på validiteten i de enkelte kilder, men vi har forholdt os separat til hver enkelt kilde ved brug. Faglitteratur i form af bøger og statistikker fra Danmarks Statistik vurderes at være troværdige/neutrale kilder.

Endeligt er specialet er skrevet af to ansatte fra den finansielle sektor, som kan have indflydelse på indgangsvinklerne til specialet. Ved udarbejdelsen har vi/forfatterne, for så vidt muligt, forholdt sig neutralt til analyserne, men analyserne og konklusioner skal tages med forbehold, idet vores egne holdninger og meninger kan og skal have indflydelse.

### **3.4 Afgrænsning**

Idet specialet har et begrænset omfang er det nødvendigt, at afgrænse opgaven fra en række henseender, der også kunne have relevans ift. den valgte problemstilling.

I opgaven vil vi benytte regnskaber fra sparekasserne for årene 2012, 2013 og 2014, hvorfor der afgrænses fra tidligere årsrapporter. Sparekassen Vendsyssel kommer dog med et korrigeret regnskab for 2014, idet de har valgt at fusionere med Hals Sparekasse. Vi afgrænser os fra det korrigerede regnskab, da det endnu ikke er tilgængeligt og der tages ligeledes ikke højde for Hals Sparekasse i opgaven. Vi har ydermere ikke haft indsigt i de enkelte filialers indtjening, hvilket egentlig ville være en nødvendighed, for at se rentabiliteten ved den enkelte filial for at tage stilling til, hvilke afdelinger der evt. bør lukkes. I forhold til filialnettet og markedsområderne, er der ikke foretaget konkurrentanalyse, samt analyse af befolkningstilvæksten i de enkelte postnumre, hvor sparekasserne har filialer.

I forhold til den udvalgte peer-gruppe, som er vores sammenligningsgrundlag på visse nøgletal, er der ikke taget højde for Nordjyske Banks opkøb af Nørresundby Bank. Desuden afgrænses der for yderligere analyse og stillingtagen til peer-gruppens regnskaber og performance.

I specialet vil vi berøre de love og krav, som findes relevante i forhold til et fusionsscenario. Idet begge sparekasser, rent likviditetsmæssigt, har en pæn overdækning, afgrænses der fra likviditetskravene, både teoretisk og analytisk, samt yderligere love og krav, der måtte være ved

bankdrift. Under analyse af kapitalforholdene vil der ikke være stillingtagen til et revurderet individuelt solvensbehov for Middelfart Sparekasse.

I fusionsanalysen vil teorien omkring en fusion være begrænset. Der vil ikke være stillingtagen til placering af det nye hovedsæde, samt hvorvidt det kunne være en fordel, at konvertere til at være et bankaktieselskab, frem for en garantsparekasse, ligesom konvertering af garantkapitalen, sparekasserne imellem, heller ikke vil blive berørt.

Afsnittet omkring de organisatoriske overvejelser vil ikke omfatte en gennemgang af Sparekassen Vendsyssels håndtering af medarbejder ift. motivation og ledelse, idet vi ikke har kendskab hertil. Yderligere afgrænses der fra relevante organisatoriske teorier og overvejelser, såsom fx en interessentanalyse, kulturanalyse, beslutningsprocessor og organisationens struktur.

Endeligt vil selve implementeringsprocessen ikke være en del af projektet, hvorfor der afgrænses fra projektledelse.

## **4 Præsentation af valgte pengeinstitutter**

### **4.1 Sparekassen Vendsyssel**

Sparekassen Vendsyssel er en regional sparekasse med hovedsæde i Vraa. Sparekassen Vendsyssel har rødder tilbage til 1871, dog blev Sparekassen Vendsyssel først dannet i 2001 i en fusion mellem Vraa Sparekasse og Jelstrup Lyng by Sparekasse.<sup>2</sup> Siden dannelsen af Sparekassen Vendsyssel er der etableret afdelinger i Skagen(2004), Aabybro(2006) og København(2007). I 2008 overtog de Spar Banks afdeling i Frederikshavn, ligesom Ulsted Sparekasse fusionerer ind i Sparekassen Vendsyssel. I 2009 overtages 4 afdelinger fra det daværende EBH Bank og i 2012 fusionerer Sparekassen Vendsyssel med Sparekassen Limfjorden og Sparekassen Hvetbo A/S med Sparekassen Vendsyssel som det fortsættende pengeinstitut.

Sparekassen har i dag 22 afdelinger i Vendsyssel, Han Herred, Thy og Aalborg, samt en enkelt i København. Afdelingsnettet er vist på kortet nedenfor:

---

<sup>2</sup> [www.sparv.dk](http://www.sparv.dk) (1)

Figur 2 – Sparekassen Vendsyssels filialnet



Kilde: [www.sparv.dk](http://www.sparv.dk) (2)

Sparekassen ejes af ca. 33.900 garantere med en garantkapital på 1 mia. DKK og har ca. 87.100 kunder, som betjenes af 322 medarbejdere. Bankens balance er ved udgangen af 2014 12,7 mia. DKK, hvor aktiverne primært består af udlån på 8,5 mia. DKK, obligationer på 1,7 mia. DKK, puljer 0,9 mia. DKK og aktier 0,5 mia. DKK. Passivsiden består primært af indlån og anden gæld for 8,6 mia. DKK, puljer 0,9 mia. DKK, udstedte obligationer på 0,4 mia. DKK og egenkapital på 1,9 mia. DKK. Udlånet er nogenlunde ligeligt fordelt med en svag overvægt på erhverv med 53 % og de resterende 47 % til private.<sup>3</sup>

Sparekassen Vendsyssels direktion, bestående af adm. direktør Vagn Hansen og direktør Jan Skov, som forestår Sparekassen Vendsyssels hovedaktivitet, som er, at udbyde samlede finansielle løsninger til privatkunder, samt mindre og mellemstore erhvervskunder via professionel rådgivning.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Årsrapport 2014, Sparekassen Vendsyssel, side 4-10, ledelsesberetning, jf. bilag 1.

<sup>4</sup> Årsrapport 2014, Sparekassen Vendsyssel, side 4, ledelsesberetning, jf. bilag 1.

## Strategi

Siden 2008 har strategien været, at sparekassen ville tjene sig ud af krisen frem for at slanke balancen. For at realisere denne strategi arbejdes der fokuseret ud fra følgende punkter<sup>5</sup>:

- En stabil og kontrolleret udlånsvækst i sparekassens naturlige markedsområde
- Øge forretningsomfanget med eksisterende kunder
- Fastholde og udvikle den konkurrencemæssige styrke gennem høj kvalitet i rådgivning, produkter og service
- Balance mellem indlån og udlån

## Vision og Mission

Visionen er at være en lokal og selvstændig sparekasse, som vil være blandt de bedste pengeinstitutter i Danmark og det bedste valg for deres kunder. Visionen skal sikres ved at opretholde en solid indtjening, som giver plads til handlefrihed, udvikling og vækst i både op- og nedgangstider.

Missionen er, med udgangspunkt i Vendsyssel, at tilfredsstille behovet for kapitalformidling til privatkunder og små- og mellemstore erhvervsdrivende. Sparekassen skal kunne tilbyde kunderne en optimal løsning på deres samlede finansielle behov og konkurrencedygtige løsninger inden for realkredit, forsikring, pension og investering.

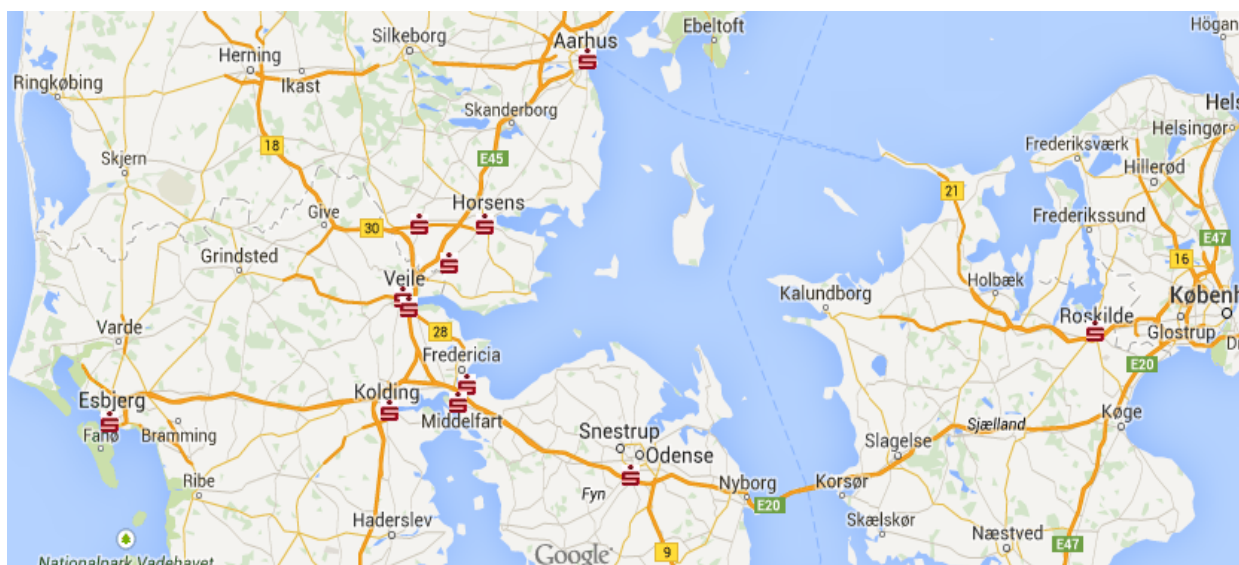
## 4.2 Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse er grundlagt tilbage i 1853 og har indtil 1990 holdt til på Fyn, som markedsområde. I 1990 åbnede de en afdeling på den anden side af Lillebælt i Fredericia og siden er der åbnet flere afdelinger i Jylland. I 2013 har de ligeledes bevæget sig over Storebælt, hvor de åbnede en afdeling i Roskilde. Middelfart har i dag 17 afdelinger fra Esbjerg i vest til Roskilde i øst og med Aarhus i nord. Afdelingsnettet er vist nedenfor:

---

<sup>5</sup> Årsrapport 2014, Sparekassen Vendsyssel, side 5, jf. bilag 1.

Figur 3 - Middelfart Sparekasses filialnet



Kilde: [www.midsp.dk](http://www.midsp.dk) (1)

Middelfart Sparekasse har oplevet stor vækst i de seneste år, hvor fremgangen de sidste 3 år har været på hhv. 10 %, 11 % og 8 % kundetilvækst, så de i dag har 56.300 kunder<sup>6</sup>, som betjenes af et stigende antal medarbejdere, der i samme periode er vokset fra 182 medarbejdere ultimo 2012 til 260 medarbejdere ultimo 2014<sup>7</sup>.

Middelfart Sparekasse ejes af ca. 15.000 garanter med en samlet garantkapital på 425 mio. DKK.<sup>8</sup> Ved udgangen af 2014 var den samlede balance 6,73 mia. DKK, hvor de primære aktiver er udlån på 4,1 mia. DKK og obligationer 1,15 mia. DKK. Passivsiden består primært af indlån og anden gæld med 5,2 mia. DKK og egenkapitalen 0,85 mia. DKK. Udlånet er fordelt med 50 % udlån til erhverv og 50 % til privat.

Hovedaktiviteten er at udbyde finansielle produkter og services til privat- og erhvervs kunder, samtidig med der ydes personlig og kompetent rådgivning.

Middelfart Sparekasse er siden 2012 ledet af direktør Martin N. Baltser, der året efter han tiltrådte var med til at introducere sparekassens Strategi 2015: ”Den Gyldne Middelvej”, som er en kundefokuseret vækststrategi.

<sup>6</sup> Årsrapporter Middelfart Sparekasse 2012, 2013 og 2014, jf. bilag 2.

<sup>7</sup> Årsrapporter Middelfart Sparekasse 2012, 2013 og 2014, jf. bilag 2.

<sup>8</sup> Jf. årsrapport 2014, Middelfart Sparekasse.

## Strategi

Strategien er opbygget af 3 værdigrundlag, som er: ”Vision”, ”Mission” og ”Sådan er vi!”<sup>9</sup>

Visionen er at være *Bedst til kunder*, hvor nogle af dyderne er tilgængelighed, ordentlighed, højt fagligt niveau og effektive beslutningsgange.

Missionen er opdelt i 3, hvor den 1. del er *Unikt arbejdsfællesskab*, hvor der skal være tillid og anerkendelse mellem kollegaerne, holdånd og de ting der lykkes er fælles succeser, mens der samtidig skal være plads til personlig frihed, tillid, ansvar og udfoldelse.

2. del er *Bæredygtige resultater*, hvor det skal være de langsigtede relationer og resultater, som skal være med til at udvikle og opretholde sparekassens selvstændighed. Resultaterne skal kunne måles økonomisk og give stolthed blandt medarbejdere, hvor det samtidig præciseres, at sparekassen opfører sig ordentlig og det er acceptabelt at vente på den gode forretning.

3. del af missionen er *Lokal udvikling*, hvor sparekassen skal være med til at udvikle erhvervs-, forenings- og kulturliv i lokalområdet, være engagerede og synlige, samt bidrage aktivt til udvikling og bredde.

Sådan er vi! er en ”opskrift” på medarbejderkulturen og normen ift. væremåden over for kollegaer, samarbejdspartnere og kunder. ”Opskriften” lyder, at ærlighed og troværdighed er det man bliver mødt med, samtidig med en professionel tilgang til tingene uden at gå på kompromis med etik og moral. Værdigrundlaget fortæller samtidig, at sparekassen indgår forretninger der er til værdi for både kunde og sparekassen. Sidste del af værdigrundlaget handler om at medarbejdertilfredsheden er en forudsætning for at give en god kundeoplevelse, hvor ambitionen på medarbejdertilfredsheden er at være Danmarks bedste arbejdsplads.

## 4.3 Peer-gruppe

I projektet vil vi løbende analysere, vurdere og evaluere på Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. For at kunne se tingene i et lidt større perspektiv, har vi udvalgt 5 pengeinstitutter, som vi vil inddrage som sammenligningsgrundlag gennem projektet.

---

<sup>9</sup> Uddrag af Middelfart Sparekasses strategiplan ”Den Gyldne Middelvej”, jf. bilag 3.

Baggrunden for valget af de 5 pengeinstitutter ligger primært på balancen, hvor vi har valgt pengeinstitutter med tilnærmelsesvis samme størrelse. Vi har sekundært set på de balancemæssige sammenlignelige pengeinstitutters resultater og har på den baggrund valgt flere pengeinstitutter fra, idet deres resultater i de senere år har været væsentligt dårligere end branchen generelt, hvorfor de ville give et forkert billede i sammenligningsgrundlaget.

Til peer-gruppen har vi derfor valgt følgende pengeinstitutter: Jutlander Bank A/S, Nørresundby Bank A/S, Nordjyske Bank A/S, Djurslands Bank A/S og Fynske Bank A/S.<sup>10</sup>

Peer-gruppen ligger også geografisk placeret, så deres markedsområder grænser op til og/eller ligner Middelfart Sparekasses og Sparekassen Vendsyssels. Jutlander Bank, Nordjyske Bank og Djurslands Bank ligger begge primært i områder uden flere større byer, ligesom Sparekassen Vendsyssel. Samtidig ligger Nordjyske Bank og Sparekassen Vendsyssel også begge placeret med udgangspunkt nord for Limfjorden. Nørresundby Bank ligger placeret i Aalborg området og grænser derfor også op til Sparekassen Vendsyssel, men placeringsmæssigt ligger Nørresundby Bank også i en større by, ligesom flertallet af Middelfart Sparekasses filialer gør det. Fynske Bank grænser op til Middelfart Sparekassen og opererer i nogenlunde samme markedsområde i trekantsområdet, selvom deres primære aktiviteter ligger længere øst på Fyn. Djurslands Bank og Middelfart Sparekasse ligger også begge placeret i og omkring Aarhus området. Peer-gruppen ligner altså Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse på deres geografiske placeringer, deres balance og resultater.

Ses der kritisk på at bruge netop de pengeinstitutter som sammenligningsgrundlag, er de alle sammen børsnoterede aktieselskaber, som derfor ikke nødvendigvis har samme fundingstruktur, idet de modsat sparekasserne har mulighed for at hente ny likviditet ved en aktieudvidelse.

Pengeinstitutternes balancesammensætning og specielt udlånsammensætning har vi ikke brugt i vores valg af pengeinstitutter, hvorfor det kan give et utvetydigt billede når vi sammenligner på tværs af nøgletallene. Vi mener dog at, så længe vi er opmærksomme på de negative sider

---

<sup>10</sup> Beregninger for peergruppen er lavet pba. pengeinstitutternes årsrapporterne 2012, 2013 og 2014. Regnskaberne er vedlagt på USB-stick.

ved peer-gruppen som sammenligningsgrundlag, så er peer-gruppen et godt match til sammenligning.

## **5 Fremtidsperspektiver for danske pengeinstitutter**

### **5.1 Eksistensgrundlag**

Den kraftige afmatning i dansk økonomi, har skabt manglende efterspørgsel efter udlån og øget konkurrence om kunderne, hvilket medfølger et pres på pengeinstitutternes indtjening. Dette har ramt sektoren samtidig med store nedskrivninger, skærpede lovkrav og stor fokus på omkostninger og effektiviseringer for at levere resultater, ejerne kan acceptere. Kravene lovgivningsmæssigt og forsøget på at leve op til øgede rådgivningskrav truer de mindre pengeinstitutters eksistensgrundlag. De administrative byrder og dermed omkostningerne hertil bliver større samtidig med, at indtjenings siden er presset af konkurrencen, faldende rentemarginal og manglende økonomisk vækst.

#### **5.1.1 Lovkrav**

De seneste års krise har givet den danske finanssektor en lærerstreg, hvilket har bevirket, at lovkravene i sektoren er blevet skærpet. En skærpelse af diverse lovkrav, som fx kapitalkrav, likviditetskrav, hvidvaskning mv., har medført en stigning i de administrative byrder, pga. mere og bedre styring og kontrol. Dette betyder, at omkostningerne til bankens stabsfunktioner øges. Denne byrde resulterer i, at de mindre pengeinstitutters "hoved" bliver for stort i forhold til "kroppen", hvilket er med til at true deres eksistensgrundlag. "Hovedet" symboliseres som bankens hovedsæde/stabsfunktion og "kroppen" skal ses som resten af banken, som motoren der tjener pengene. Det truer de mindre pengeinstitutters eksistensgrundlag, fordi de stadig skal konkurrere om kunderne med de store banker. Prismæssigt kan det også være svært, fordi de forholdsmæssigt skal bruge flere omkostninger pr. balancekrone til administrative byrder, og dermed får brug for en højere indtjening for at opretholde eller forbedre resultatet.

#### **5.1.2 "Verden bliver mindre".**

Den digitale revolution er mere betydningsfuld end nogensinde før. Hver dag findes nye digitale løsninger eller videreudviklinger, som gør produkter og services bedre og lettere at bruge. Ikke kun lovkrav er med til at presse de danske pengeinstitutter. Ikke nok med at pengeinstitutterne



generelt set har en udfordring med at fastholde indtjeningen, de skal samtidig forsøge at opfylde kundernes høje krav om nye/bedre it-løsninger og services. Alle pengeinstitutter bliver nødt til at følge med tiden om en "digital verden" i forhold til netbank, mobilbank, mobilepay/swipp, kort mv.

Den markante teknologiudvikling, der har været de seneste år, har gjort, at mange danskere i dag har "banken" lige ved hånden ved hjælp af deres smartphones, tablets, kort, mobilepay/swipp o.l. Denne udvikling har også medført, at besøgene i banken mindskes, da meget i dag kan klares ved selvbetjening via netbanken, telefon, mailkorrespondance, netmøder og de mest gængse dokumenter kan ligeledes underskrives elektronisk. Dette stiller også spørgsmålstegn til, hvor meget en lokalbank betyder i fremtiden? Der skabes og videreudvikles hele tiden service og produkter, der kan gøre kunderne endnu mere selvhjulpne og skabe mindre behov for at skulle i banken. Her bliver de mindre pengeinstitutters eksistensgrundlag igen sat under pres, for de skal hele tiden forsøge at skabe samme teknologiske udvikling som de store banker. Prisen på udviklingen af digitale løsninger er typisk den samme, om de laves til 10.000 kunder eller til 100.000 kunder, hvilket igen giver de større banker nogle stordriftsfordele. Dog skal det tages i betragtning, at udviklingen typisk sker i fællesskab hos datacentralerne.

Udviklingen generelt set og ikke mindst teknologien har uden tvivl været med til at gøre "verden mindre". Tidligere havde hver enkelt lille by egen slagter, bager, autoværksted mv., men også her er sket en ændring gennem de seneste årtier. I flere små byer i landdistrikterne har butikker som ovenstående, samt andre virksomheder valgt at dreje nøglen om. Dels fordi der ikke har været efterspørgsel til at opretholde de lokale butikker, samt tendensen er, at afstanden mellem byerne er blevet "mindre". Folk kører generelt gerne 10-20 km. ekstra for at spare 5 kr. på en vare i et større supermarked frem for at handle ved den lokale købmand, slagter og lignende. Dette har resulteret i, at der ikke længere er basis for at drive en rentabel forretning, og måske fordi banken siger stop. Andre virksomheder har valgt at rykke til større byer, der passer bedre med logistikken ift. virksomhedens tilgængelighed, både for de danske kunder, men evt. også for at skabe større og mere efterspørgsel fra udlandet. Samtidig kan det også være nemmere at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, når logistikken er bedre. Generelt set er der stor fokus på effektivisering og kompetencekrav hos virksomhederne, og det medfører ikke nødvendigvis flere arbejdspladser.

### 5.1.3 Udkantsdanmark

*"Udkantsdanmark mister bankfilialer"<sup>11</sup> – "Vi skal være til stede der, hvor det kan betale sig at være."<sup>12</sup> Flere og flere pengeinstitutter lukker filialer i de mindre byer. Særligt de to største banker, Danske Bank og Nordea, har ikke lagt skjul på, at forretningsgrundlaget i de mindre byer ikke er stort nok, hvilket har resulteret i flere filiallukninger. Som eksempel var der i 2008 1.879 filialer af danske pengeinstitutter, mod 1.155 ultimo 2013<sup>13</sup>, hvilket er en væsentlig reduktion. Det er oftest set, at det er de store banker, der går først på disse "følsomme" veje og rykker teltpælene op i de små lokalsamfund, men flere pengeinstitutter er begyndt at følge trop.*

*"Der bliver længere og længere til bankernes filialer. Nogle steder i landet er der så langt til nærmeste filial med kassebetjening, at det kan være en god idé at huske madpakken."<sup>14</sup> I stedet for helt at lukke filialerne til at starte med, har flere pengeinstitutter valgt at gøre filialer kasseløse, dvs. uden pengehåndtering. På den måde kan pengeinstitutterne spare 1-2 kassemedarbejdere i den pågældende filial og "tvinge" kunderne til at blive mere selvhjulpne. Andre steder vælger man først at lukke op for kassebetjeningen fx kl. 13.00, hvorpå man frigiver en halv dag til en kassemedarbejder, som så kan lave andre opgaver eller spare medarbejderomkostninger. Selvom banken vælger at gøre afdelingen kasseløs, er afdelingen stadig tilgængelig for rådgivning og fremstår stadig som en del af lokalsamfundet.*

Flere virksomheder har lukket ned i de små lokalsamfund. Flere skoler og børnehaver har lukket ned eller slået sammen med en skole i den nærmeste større by. De unge mennesker flytter til større byer for at studere mv., hvilket er parametre, der er med til at gøre det mindre attraktivt at bosætte sig i udkantsdanmark. Det har resulteret i, at flere huse i dag står tomme og er svære at sælge. Dette er alt sammen med til at danne grundlag for, at pengeinstitutterne ikke længere ser et forretningsomfang, der er stort nok til at drive en rentabel afdeling i Udkantsdanmark.

Pengeinstitutter er også virksomheder, der skal tjene penge til sine aktionærer/garanter, og når der har været pres på indtjeningen fra flere fronter, kan det være nødvendigt at reducere om-

---

<sup>11</sup> Overskrift fra artikel på [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (1).

<sup>12</sup> Citat fra Marlene Nørgaard, privatkundedirektør i Danske Bank, jf. [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (1).

<sup>13</sup> [www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk) (1) - Dog dækker denne kun over gruppe 1-3 pengeinstitutter, så reelt set er der flere.

<sup>14</sup> Overskrift fra artikel på [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (2).

kostningerne i stedet for. Det kan godt være, at det giver badwill og en negativ omtale i lukningsøjeblikket i lokalsamfundet, hvor et pengeinstitut vælger at lukke sin filial, men det giver en omkostningsbesparelse. Omkostningerne ved lukning af en filial reduceres fx ved færre kassemedarbejdere. Typisk kan der skæres ned på rådgiverstaben fordi der også sker udvikling og effektivisering af it-systemerne, der gør det muligt for rådgiverne at arbejde med en større kundeportefølje end tidligere. Der kan også skæres ned på omkostninger til husleje, pengehåndtering, rengøring, vedligehold mv. Man skal holde den negative omtale og evt. kundeafgang op imod omkostningsbesparelserne for at se, om det er en rentabel løsning. Filiallukningerne er dog i dag blevet mere ”legitimeret” ved at ”alle gør det”.

Manglende forretningsgrundlag skal også ses i lyset af, at kunderådgivernes arbejde er lige stort uanset, om der er tale om en ejendom i Udkantsdanmark til fx 750.000 DKK<sup>15</sup> eller i Hovedstaden til eksempelvis 3.500.000 DKK<sup>16</sup>. Men efterfølgende er der milevidt forskel på forretningsomfanget og indtjeningen, hvilket tabellen nedenfor bekræfter:

Tabel 1 - Sammenligning af indtjening på boligkøb i Hovedstaden og Udkantsdanmark

Produkt	Hovedstaden	Udkantsdanmark	Forklaring
Kreditforening	12.027	2.577	(hovedstol * bidragssats * PI-indtjeningssats)
Engangsindtægt kreditforening	13.000	13.000	(Summerede engangsindtægter jf. bilag)
Boliglån	24.461	5.241	(Jf. beregninger i bilag)
Engangsindtægt boliglån	5.000	3.000	(2 % i stiftelsesprovision, maks 5.000 DKK)
<b>1 års indtægt</b>	<b>54.488</b>	<b>23.818</b>	
<b>2. - 8. års indtægt på kundecasen</b>			
7 år * kreditforening	84.192	18.041	(Indtjening kreditforening * 7 år)
2. - 8. årsindtjening på boliglån	118.449	25.382	(Jf. beregninger i bilag)
<b>I alt</b>	<b>202.641</b>	<b>43.423</b>	
<b>Indtjening på 8 år</b>	<b>257.129</b>	<b>67.241</b>	
<b>Forudsat samme arbejdsbyrde, så er indtjening 3,82 gange så stor på kunderne i storbyerne</b>			

Kilde: Egen tilvirkning ifølge forudsætninger angivet i bilag 4

<sup>15</sup> Fx: Aalborgvej 41, Hornum, 9600 Aars. Til salg på [www.danbolig.dk](http://www.danbolig.dk) for 750.000 DKK. Salgsopstilling er vedlagt på USB-stick.

<sup>16</sup> Fx: Larsbjørnsstræde 19, 1.th, 1454 København K. Til salg på [www.edc.dk](http://www.edc.dk) for 3.500.000 DKK. Salgsopstilling er vedlagt på USB-stick

Som beregningerne i tabellen viser, så er der altså en væsentligt forskel i indtjening og forretningsomfang, når man sammenligner boligkøb, der kræver stort set samme sagsbehandlingstid for en rådgiver. Ovenstående eksempel viser, at indtjeningen er 3,82 gange så stor ved en ejendom til 3.500.000 DKK i Hovedstaden, mod en ejendom til 750.000 DKK i udkantsdanmark. Dog kan det diskuteres hvorvidt ovenstående beregning, ud fra de angivne forudsætninger, er et reelt sammenligningsgrundlag. For er det realistisk at pengeinstitutlånene, på de to ejendomme, er beregnet med samme rentesats? Dog vil indtjening, alt andet lige, stadig være større på ejendommen i Hovedstaden pga. volumen i forhold til tidsforbruget.

For at understøtte ejendomspriserne i tabel 1 med statistikker, har vi set på udviklingen i huspriserne fra 2003-2013 på udvalgte landsdele:

Tabel 2 – Gennemsnitlige priser på ejendomssalg efter ejendomskategori, område og tid – i 1.000 kr.

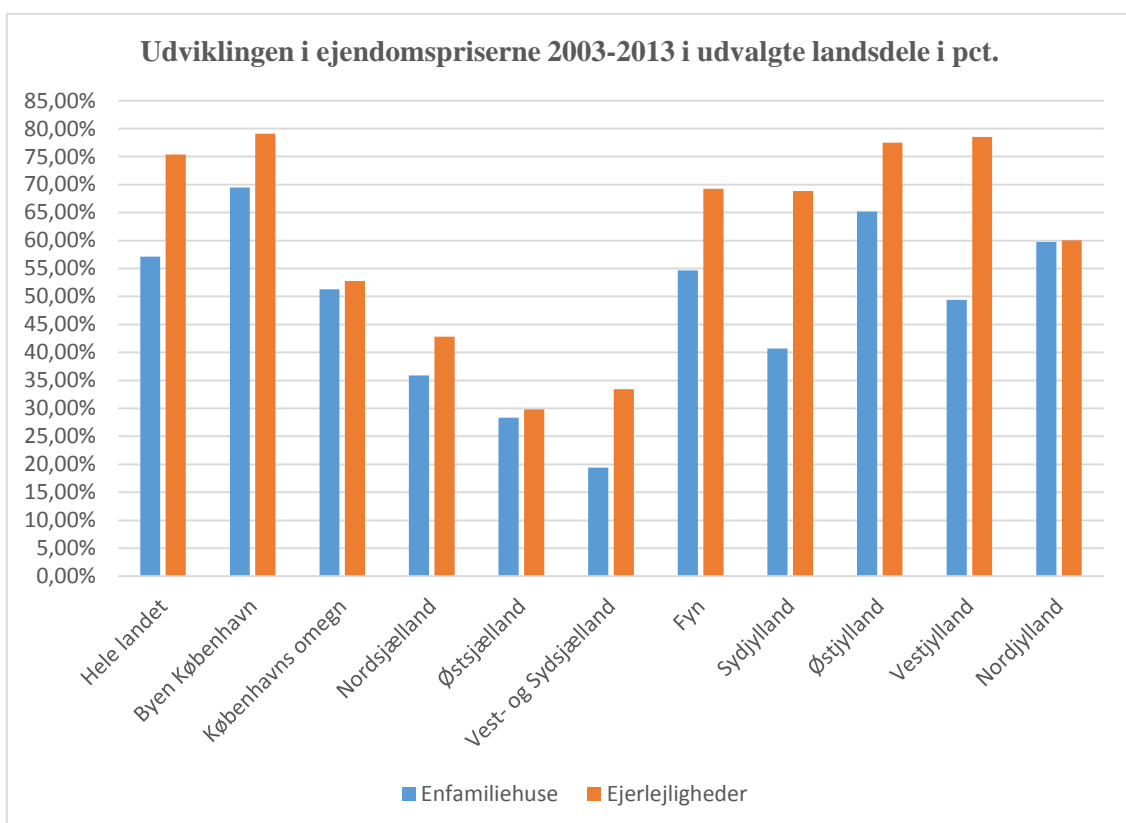
Ejendomstype	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Enfamiliehuse</b>											
Hele landet	1.199	1.332	1.511	1.748	1.819	1.826	1.763	1.847	1.770	1.800	1.884
Byen København	2.086	2.408	3.081	3.917	3.743	3.526	3.052	3.282	3.291	3.235	3.535
Københavns omegn	2.155	2.435	3.052	3.921	3.549	3.427	3.054	3.286	3.210	3.134	3.260
Nordsjælland	1.991	2.209	2.707	3.440	3.455	3.165	2.636	2.820	2.685	2.657	2.706
Østsjælland	1.754	1.904	2.267	2.865	2.890	2.718	2.212	2.333	2.256	2.159	2.251
Vest- og Sydsjælland	983	1.074	1.219	1.437	1.538	1.498	1.327	1.299	1.215	1.168	1.174
Fyn	928	1.000	1.139	1.365	1.510	1.533	1.440	1.474	1.407	1.394	1.435
Sydjylland	934	1.001	1.101	1.246	1.364	1.411	1.360	1.357	1.329	1.327	1.314
Østjylland	1.166	1.291	1.465	1.770	1.930	1.890	1.812	1.920	1.855	1.872	1.926
Vestjylland	826	886	977	1.087	1.208	1.258	1.226	1.247	1.191	1.211	1.234
Nordjylland	807	876	965	1.099	1.196	1.235	1.235	1.281	1.225	1.260	1.289
<b>Ejerlejligheder, i alt</b>											
Hele landet	1.052	1.203	1.453	1.764	1.675	1.710	1.542	1.701	1.679	1.701	1.845
Byen København	1.307	1.492	1.920	2.471	2.110	2.068	1.864	2.132	2.122	2.103	2.341
Københavns omegn	1.152	1.286	1.541	1.957	1.856	2.124	1.641	1.840	1.781	1.659	1.760
Nordsjælland	1.184	1.331	1.627	1.976	1.989	1.859	1.599	1.642	1.608	1.618	1.691
Østsjælland	1.083	1.188	1.359	1.727	1.694	1.653	1.362	1.382	1.336	1.312	1.406
Vest- og Sydsjælland	679	749	852	1.030	1.040	1.092	1.015	1.050	1.004	1.004	906
Fyn	679	717	856	1.161	1.181	1.220	1.088	1.158	1.039	1.127	1.149
Sydjylland	645	706	795	1.020	1.073	1.172	1.114	1.191	1.138	947	1.089
Østjylland	892	1.065	1.229	1.403	1.469	1.463	1.372	1.521	1.463	1.521	1.583
Vestjylland	600	678	745	872	930	1.016	920	978	946	1.009	1.071
Nordjylland	711	770	872	1.093	1.049	1.100	1.150	1.120	1.085	1.082	1.138

Kilde: Egen tilvirkning pba. dataudtræk fra Danmarks Statistik: [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)

Tabellen bekræfter, at der er en væsentlig forskel i ejendomspriserne i forskellige landsdele i Danmark. Den gennemsnitlige salgspris på enfamiliehuse i hele Danmark ligger i 2013 på 1.884.000 kr., hvor byen København topper med en gennemsnitlig salgspris på 3.535.000 DKK og Vest- og Sydsjælland ligger lavest med en gennemsnitlig salgspris på 1.174.000 DKK. Derudover ligger både Fyn, Nord-, Vest- og Sydjylland noget under gennemsnittet for hele landet. Tabellen viser store regionale forskelle og i de enkelte landsdele er der ligeledes store prisforskelle på ejendommene, hvis man ser på landområder i forhold til byområderne, hvorfor vi bruger en ejendom til 750.000 DKK i sammenligningsgrundlaget.

Det er interessant at se på, hvordan udviklingen i ejendomspriserne procentuelt har udviklet sig i de forskellige landsdele. Denne udvikling vises her:

Figur 4 - Udviklingen i ejendomspriserne 2003-2013 på udvalgte landsdele i pct.



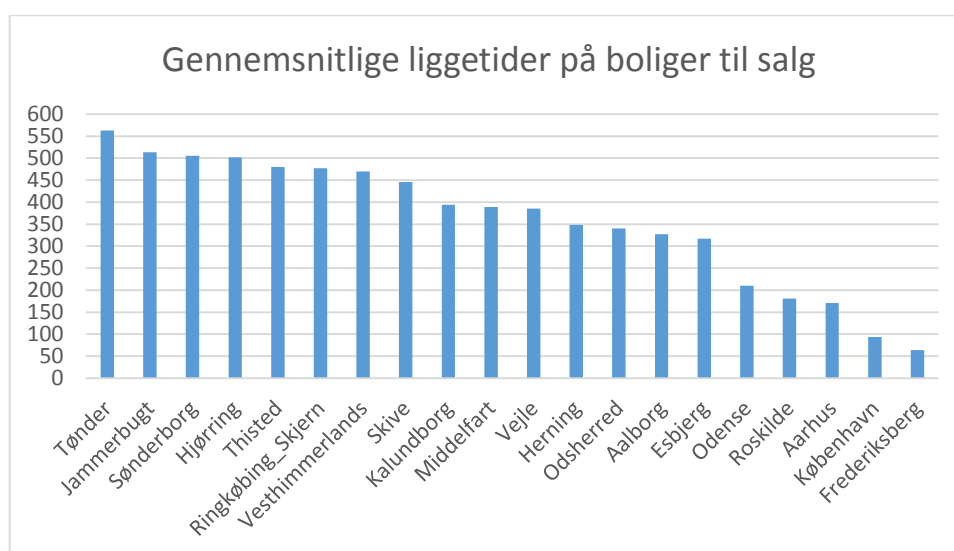
Kilde: Egen tilvirkning pba. samme dataudtræk som tabel 2, fra Danmarks Statistik: [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)

Ikke kun salgspriserne er højere i byen København, men også prisudviklingen har været betydelig højere. Den gennemsnitlige prisudvikling i hele Danmark har for enfamiliehuse været på 57 %, og for ejerlejligheder 75 %. Særligt på enfamiliehuse topper byen København væsentligt

over de andre landsdele med en stigning på knap 70 % på 10 år – kun lige efterfulgt af Østjylland, med Aarhus som ”hovedstad”, som her har en stigning på godt 65 %. Vest-, Syd- og Østsjælland har haft en betydeligt lavere prisudvikling på hhv. 19 % og 28 %.

Gennemsnitlige liggetider og salgstider er i denne sammenhæng også relevant at se på, da det giver indblik i ejendommenes omsættelighed, som kan have indflydelse på prisen. Omsætteligheden er også et udtryk for udbud og efterspørgsel, hvor den lange omsættelighed kan være et udtryk for en lavere efterspørgsel og/eller ”for stort” udbud. I nedenstående analyse har vi valgt at gå helt ned på kommuneniveau på udvalgte kommuner:

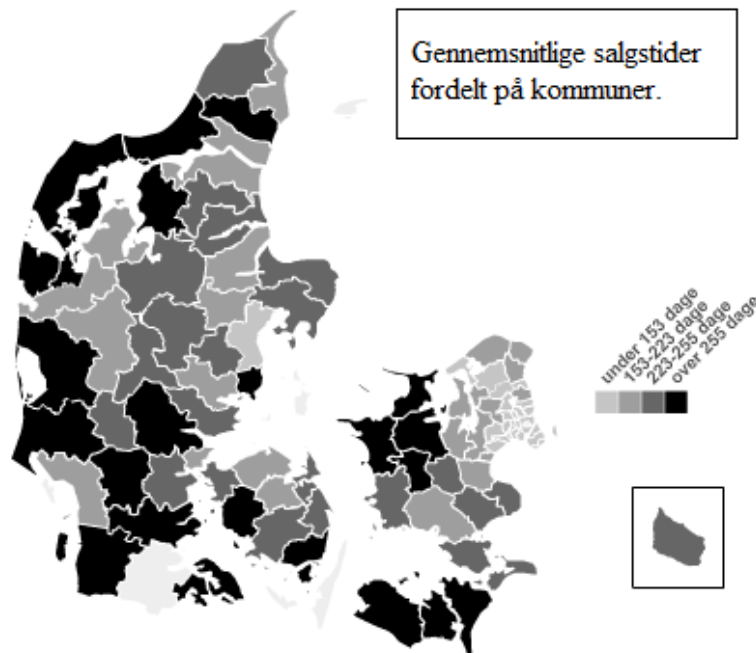
Figur 5 - Gennemsnitlige liggetider på boliger til salg i udvalgte kommuner i Danmark



Kilde: Egen tilvirkning pba. statistik fra: [www.boliga.dk](http://www.boliga.dk) på gnst. liggetider på ejerboliger i Danmark, til salg pr. 17/3-15

Ovenstående graf viser, at der er en væsentlig forskel på liggetiderne i de forskellige kommuner. De kommuner der har de højeste liggetider er yderkommunerne. De gennemsnitlige salgstider på nedenstående figur, viser også hvor salgstiderne er længst:

Figur 6 - Gennemsnitlige salgstider fordelt på kommuner, illustreret på Danmarkskort



Kilde: Egen tilvirkning pba. illustreret kort fra [www.markedsindeks.boligsiden.dk](http://www.markedsindeks.boligsiden.dk)

Igen er det yderkommunerne, der er markeret med de længste salgstider, mens Københavnsområdet har de korteste salgstider. Ligge- og salgstiderne afspejler også prisudviklingen i Danmark, hvor landsdelene med mange mørke områder og dermed lange salgstider ikke oplever samme prisudvikling. Ses der i stedet på de lyse områder, er de også centreret omkring storbyerne, med København og Aarhus med korteste ligge- og salgstider, er det også områderne med største prisstigninger. Ligge- og salgstider, holdt op imod prisudvikling, viser, at udbuddet i de største byer ikke kan følge den stigende efterspørgsel. Prisudviklingen i Udkantsdanmark viser den modsatte tendens.

Det er ikke kun boligpriserne, liggetider og salgstider der er forskellige i byerne i Danmark. Hvis man sammenligner landsdelene, er der nemlig også forskel i lønindtægterne. Nedenfor vises et skema, hvor de gennemsnitlige indkomster for år 2013 er opgjort:

Tabel 3 – Gennemsnitlige indkomster før skat, inddelt efter alder og udvalgte landsdele i år 2013

Alder i år	Hele landet	Byen København	Københavns omegn	Nord-sjælland	Østsjælland	Vest- og Sydsjælland	Fyn	Syddjylland	Østjylland	Vestjylland	Nordjylland
20-24	143.175	138.926	138.562	142.554	144.400	151.515	136.407	155.922	135.156	159.348	145.854
25-29	235.834	226.848	232.100	246.096	246.163	249.767	225.762	250.710	226.506	254.103	242.199
30-34	321.249	331.750	326.488	341.637	335.621	306.634	305.919	313.834	322.674	317.493	311.320
35-39	373.864	391.401	402.649	424.705	404.906	344.947	346.457	358.444	372.593	355.312	352.127
40-44	404.332	414.420	464.813	491.474	446.423	363.981	367.559	384.106	395.480	378.944	370.405
45-49	413.610	418.354	491.461	512.644	461.502	370.071	372.758	389.464	403.541	382.528	373.838
50-54	400.634	401.554	473.490	504.557	444.966	359.823	366.749	372.447	394.691	374.189	369.658
55-59	385.079	391.737	455.172	468.810	420.768	352.103	351.540	362.629	384.177	361.535	360.209
60-64	335.915	350.662	376.797	400.426	356.171	309.209	309.230	323.081	340.806	320.096	312.094
65-69	268.260	290.324	309.643	348.369	277.531	242.982	243.645	251.124	260.125	248.390	242.315
70-74	234.911	255.030	283.764	289.627	237.939	214.108	217.404	216.654	236.459	215.700	212.132
+74	220.004	237.954	251.879	276.355	223.834	205.778	205.846	202.916	216.326	199.800	202.746

Kilde: Egen tilvirkning pba. Danmarks Statistik: [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)

Tabellen viser, på lige fod med de øvrige tabeller, store regionale forskelle, alt efter hvilken landsdel der ses på. Lønindtægterne er højere på Østsjælland og væsentligt højere, når der koncentrerer på området i- og omkring København ift. landsgennemsnittet og de øvrige landsdele. Ud over Østsjælland og Københavnsområdet, er den eneste landsdel, med en gennemsnitlig indtægt over 400.000 kr. i alderen 45-49 år, Østjylland, hvor landets næststørste by, Aarhus, er beliggende. Det er interessant at se på kundegrupperne i alderen 20-29 år. Her er lønniveauet lavere i Københavnsområdet og Østjylland (Aarhus), hvilket indikerer at aldersgruppen 20-29 i de regioner, har flere studerende end landsgennemsnittet. Fra 30 år og opefter ses det, at Københavnsområdet inkl. Nordsjælland og Østjylland generelt har en højere indkomst end gennemsnittet.

Vender man uddannelsesniveau og indkomstgrundlaget over for pengeinstitutternes eksistensgrundlag, har lønindkomsten indflydelse på, hvor meget gæld man er i stand til at servicere, og dermed også betydning for forretningsomfanget og indtjeningen pr. kunde.



### 5.1.4 Infrastruktur

En yderligere faktor, som gradvist forringes væk fra byområderne, er infrastrukturen. Infrastrukturen er ifølge en analyse fra Copenhagen Economics<sup>17</sup> på en 3. plads blandt faktorer, som virksomheder angiver som meget vigtige, når virksomheder skal finde lokaliseringer og hvor de skal placere deres investeringer. Danmark har generelt en god infrastruktur med gode regionale lufthavne og havne, samt et motorvejsnet, som binder landet sammen. Sammenholdes nedenstående motorvejsnet med gennemsnitlige salgstider figur 6, ses der en tydelig sammenhæng mellem de korte salgstider og adgangen til god infrastruktur. Infrastrukturen er altså vigtig, både for virksomhedernes og boligejernes placering samt gensalgsmuligheder.

Figur 7 - Motorvejsnet i Danmark



Kilde: [www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk) (1)

Disse forhold har alle indflydelse på, at ordet udkantsdanmark ofte bliver diskuteret i medierne. Det har stor betydning for samfundet at have adgang til infrastruktur, både trafikalt og digitalt, da Danmark er et teknologisk udviklet land. De regionale forskelle er med til, at virksomhederne og boligejerne vælger udkantsdanmark fra. Når virksomhederne og boligejerne vælger landdistrikterne fra, sker der en urbanisering, som betyder, at flere og flere mennesker flytter fra landet for at bosætte sig i byerne, hvilket vi vil se nærmere på i dette afsnit.

<sup>17</sup> Infrastruktur kan afgøre lokalisering, jf. bilag 5

### 5.1.5 Urbanisering

Danmark er blandt de mindst urbaniserede lande i Europa, viser en offentliggørelse fra Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter<sup>18</sup>. Undersøgelsen, som er lavet i 2011, viser at der i Danmark kun bor 22 % af befolkningen i byområder, hvilket er markant lavere end gennemsnittet i EU, hvor 41 % af befolkningen bor i byerne. Logisk nok ligger Danmark tilsvarende højt på bosætning i landdistrikterne, hvor 42 % af danskerne bor, mens det for eu-landene er 23 %. I mellemområderne, som er simplificeret ved, at områdets største by har mellem 15.000 og 40.000 indbyggere, ligger Danmark stort set på det europæiske gennemsnit.

Danmark er altså ikke så urbaniseret ift. mange andre europæiske lande, men samme undersøgelse viser også, at Danmark er det land i Europa, hvor næst flest mennesker søger til byområderne med over 40.000 indbyggere. Så selvom Danmark, ift. det europæiske gennemsnit, er mindre urbaniseret, er tilflytningen til de større byer i øjeblikket meget kraftig og urbaniseringen i Danmark er i øjeblikket 3 gange så stor som gennemsnittet i EU<sup>19</sup>.

Vi har lavet en udvælgelse blandt en række kommuner i Danmark, som primært dækker over de største byer i landet, samt de kommuner, hvor Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse hører hjemme og nogle enkelte andre yderkommuner. Nedenstående graf viser befolkningsudviklingen for 20 kommuner fra 2006 til 2013:

---

<sup>18</sup> [www.mbbi.dk](http://www.mbbi.dk) (1)

<sup>19</sup> [www.mbbi.dk](http://www.mbbi.dk) (1)

Figur 8 - Befolkningsudvikling 2006-2013



Kilde: Egen tilvirkning pba. dataudtræk fra Danmarks Statistik, [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)

Udviklingen understøtter Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters offentliggørelse for, at Danmark i øjeblikket oplever en stor tilflytning til byerne. Figur 8 viser med tydelighed, at yderkommunerne gennem de sidste år generelt har oplevet en befolkningstilbagegang fra -0,3 % til - 5,03 %. Aalborg, Odense, Herning og trekantsområdet har i samme periode oplevet en befolkningsfremgang mellem 3 og 5,5 %, mens Aarhus og den østlige del af Sjælland, med København som omdrejningspunktet, har oplevet befolkningsfremgang fra knap 4 % til over 11 %.

Når der snakkes procentuel fremgang, er en tilbagegang på 5 % ift. en fremgang på over 10 % en stor forskel. Hvis man i stedet sammenligner tallene, så virker forskellen mellem land og by endnu større. Fremgangen i København har været på 55.000<sup>20</sup> mennesker fra 2006 til 2013, hvilket svarer til flere personer end der er i hhv. Jammerbugt, Vesthimmerlands, Thisted og Middelfart kommuner, hvor kun Middelfart kommune går en smule frem i befolkning med 1.100 personer i samme periode, mens de 3 øvrige går tilbage med op til 1.500 personer.<sup>21</sup> Sammenlignes befolkningsudviklingen fra 2006 til 2013 med kortet over motorvejsnettet i figur 7, så ligger samtlige af byerne med befolkningsfremgang tæt ved motorvejen og dermed god

<sup>20</sup> Jf. bilag 6

<sup>21</sup> Jf. bilag 6

infrastruktur. Det kan igen relateres til de gennemsnitlige salgstider i figur 6, som viser et generelt billede af, at kommunerne med lange salgstider også er kommunerne, som oplever en stagnerende eller faldende befolkningsudvikling.

Den store fraflytning fra landdistrikterne har, som påvist, stor indflydelse på ligge- og salgstiderne i områderne, mens prisudvikling på boliger fra 2006 til 2013 dog ikke skiller sig ud ift. øvrige landsdele. Ses der på udviklingen fra 2003 til 2006, så oplevede landdistrikterne ikke samme stigning, som de større byer i den periode. Når udviklingen i landdistrikterne på boligpriser og bolighandler er stagnerende, så presser det samtidig pengeinstitutterne i områderne. Med øgede krav inden for lovgivning, både opfølgingsmæssigt og kapitalmæssigt, skal pengeinstitutterne enten hæve indtjeningen eller sænke omkostningerne. Med urbaniseringen for øje i de senere år, vil det ud fra et forretningsmæssigt perspektiv være fornuftigt, at mindske sin tilstedeværelse i områder med befolkningstilbagegang og stagnation og øge tilstedeværelsen i områder med befolkningsvækst. Tilsvarende viser undersøgelsen fra Copenhagen Economics, at virksomhederne ønsker god infrastruktur, hvilket heller ikke er tilfældet i størstedelen af landdistrikterne. Dette indikerer, at der ikke umiddelbart er udsigt til øget forretningsgrundlag på erhvervssegmentet i landdistrikterne.

Nu har vi set på, hvordan udviklingen har været de sidste knap 10 år. Når der skal fokuseres på de forretningsmæssige perspektiver ift. urbanisering, er det også nødvendigt at fokusere på forventningerne til fremtiden. Danmarks Statistik har lavet prognoser på befolkningsfremskrivning frem til 2040. Udgangspunktet er de samme områder, som vi har fokuseret på i forbindelse med udviklingen i de seneste år:

Figur 9 - Prognose på befolkningsfremskrivning 2014-2040



Kilde: Egen tilvirkning pba. dataudtræk fra Danmarks Statistik, [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)

Prognosen for befolkningsfremskrivning viser stort set samme trend, som udviklingen har været fra 2006 til 2013. Selvom prognosen viser samme trend, er det værd at bemærke, at befolkningsudviklingen fra 2006 til 2013 dækkede over et spænd fra -6 % til 12 %, mens prognosen med umiddelbart tilsvarende søjler dækker over et spænd fra -10 % til 40 %.

Prognosen for de næste 25 år viser altså samme trend, som de seneste 10, hvilket betyder, at yderkommunerne generelt fortsætter tilbagegangen eller i bedste tilfælde stagnerer, mens de byer, som har vist fremgang de seneste år forventeligt fortsætter med øge befolkningstallet med mellem 10 og 35 %. Fokuseres der talmæssigt på prognosen<sup>22</sup>, viser prognosen, at Københavns indbyggertal øges med næsten 200.000 over de næsten 25 år, Aarhus' indbyggertal øges med ca. 72.000, Aalborgs indbyggertal øges med over 30.000 og Odense øges næsten 25.000. Dvs. at landets 4 største byer forventeligt øger indbyggertallet med ca. 320.000 indbyggere over de næste 25 år. Sættes det i perspektiv, svarer det nogenlunde til det samlede indbyggertal i kommunerne, hvor Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel primært holder til, nemlig

<sup>22</sup> Jf. bilag 7

Jammerbugt, Thisted, Hjørring, Brønderslev, Frederikshavn, Middelfart og Fredericia, som tilsammen har et befolkningstal på ca. 330.000 indbygger, hvilket er gældende uanset om, der tælles sammen i 2014 eller tæller sammen ud fra hvad prognosen for 2040 viser!

## 5.2 Begrundelse for valg af Middelfart Spks. og Spks. Vendsyssel

Foregående analyse tydeliggjorde, at København og Aarhus er klart topscorer inden for både boligpriser, ligge-/salgstider, lønninger mv. og det er til disse byer, at urbaniseringen er størst. Derudover har Aalborg og Odense samme trend.

Tager man udgangspunkt i de fire storbyer, så er Middelfart Sparekasse repræsenteret i Odense og Aarhus, men mangler i Aalborg og København. Sparekassen Vendsyssel er derimod repræsenteret i Aalborg og København, men mangler filialer i Odense og Aarhus, for at være repræsenteret i de fire forretnings-/vækstmæssige attraktive byer. Dette er første step på vejen til at de to sparekasser kunne være et godt match. Derudover overlapper deres filialnet heller ikke hinanden i nogen byer, hvilket også er en fordel. På den måde er der mulighed for, at udvide filialnettet og blive repræsenteret i Danmarks fire største byer og dermed være mere nationalt tilgængelig og kendt. Det er dog værd at påpege et mere negativt omdrejningspunkt ift. filialnettenes spænd, såsom, at spændet mellem filialnettet kan være for stort. Der er en større geografisk afstand mellem Vendsyssel og Middelfart, hvor hovedsæderne og størstedelen af filialnettet grænser op til, og denne afstand kan måske blive en udfordring, eksempelvis både ift. evt. lokale kulturforskelle, men også den interne kommunikation i sparekasserne.

Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel har også samme datacentral, nemlig SDC<sup>23</sup>. I og med at de tilsammen vil udgøre en større spiller, vil det måske også give dem mulighed for, at de kan få større indflydelse hos SDC ift. udvikling af digitale løsninger og effektivisering af systemerne. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel vil nemlig tilsammen blive en af de største kunder i SDC, eftersom Spar Nord Bank A/S har valgt at forlade SDC for at overgå til BEC i år 2016<sup>24</sup>. Derudover er det også en fordel, at de begge benytter samme datacentral, da de ikke skal til at opsiges kundeforholdet med en anden datacentral, hvilket oftest er en dyr affære.

---

<sup>23</sup> [www.sdc.dk](http://www.sdc.dk) (1)

<sup>24</sup> Jf. Spar Nord Bank A/S fondsbørsmeddelelse nr. 19 i 2014. ([www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk))

I forbindelse med at de ved en fusion vil blive større, er der også mulighed for at gøre sparekassernes "hoveder" mindre, således et samlet "hoved" vil passe bedre til den nye og større "krop". Dette skyldes, at sparekasserne hver især har nogle stillinger i stabsfunktionerne for at kunne opfylde de administrative byrder. Disse bliver ikke dobbelt så store, når man slår to pengeinstitutter sammen. Flere administrative byrder vil være af samme størrelse eller kun en anelse større ved at samle sparekasserne, hvorfor det er muligt at skære en del stillinger væk i stabsfunktionerne. På den måde bliver der bedre harmoni mellem hoved og krop og I/O-nøgletallet bliver bedre, da omkostningerne reduceres.

Både Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel nævner i deres regnskaber, at de ønsker at forblive selvstændige sparekasser. Men i og med at eksistensgrundlaget trues, så kunne man se denne fusion som "frivillig", som skal forstås som en beslutning, de ikke nødvendigvis er så interesserede i, men alligevel selv træffer. De to pengeinstitutter er også begge garantsparekasser, hvilket vil gøre, at der er mulighed for at føre "sparekasse-ånden" videre og fortsat være den lokale sparekasse samtidig med, at de bliver større og mere tilgængelige. På den måde beslutter de selv "afgivelsen" af deres individuelle selvstændighed, og får samtidig indflydelse og fører "generne" med i et nyt pengeinstitut.

For Middelfart Sparekasses vedkommende kan det dog diskuteres, hvorvidt Sparekassen Vendsyssel rent geografisk er det perfekte match, ift. den foregående analyse om bolig-, løn- og befolkningsudvikling. Sparekassen Vendsyssel har primært sit fokusområde i Vendsyssel og Nordjylland generelt, hvor analysen viste, at der er mere eller mindre tilbagegang eller stagnation i befolkningsudviklingen, samt lange ligge- og salgstider på ejendomme i flere områder i Nordjylland. Infrastrukturen i Nordjylland er samtidig heller ikke specielt god, særligt i den vestlige del i Nordjylland er der ingen motorveje, hvilket gør afstanden mellem byerne endnu længere, rent tidsmæssigt, da det tager længere tid at køre fx 50 km. med 80 km/t på en landevej end 50 km på en motorvej med 110-130 km/t. Derimod har Middelfart Sparekasse afdelinger, der ligger med generelt god infrastruktur. Dog forventes der ikke befolkningstilvækst i alle de byer, hvor de har filialer i dag.

Rent geografisk ligger den største fordel ved fusionen altså hos Sparekassen Vendsyssel. De bliver placeret bedre på danmarkskortet og får, som de mangler, Odense og Aarhus med, samt trekantsområdet, som også er i udvikling. Middelfart Sparekasse skal gøre op med sig selv,

hvorvidt synergieffekter og besparelser ville kunne overgå den forventede tilbagegang i flere af byerne, hvor Sparekassen Vendsyssel opererer i dag, samt det et mindre forretningsomfang pr. kunde i Nordjylland, hvor huspriserne er lavere end i de større byer.

### 5.3 Delkonklusion

Når der ses på pengeinstitutternes eksistensgrundlag, viser udviklingen de seneste år, at der er meget store regionale og lokale forskelle på både boligpriser, lønindtægter, samt ligge- og salgstider på boliger. Den teknologiske udvikling er stor og er ligeledes med til at dele landet. I og omkring de større byer har de private husstande og forretningsdrivende nem adgang til hurtigt internet og god mobildækning, mens adgangen gradvist forringes i takt med, at man bevæger sig væk fra byområderne. På samme måde forringes infrastrukturen gradvist, des længere man kommer uden for byområderne.

Københavnsområdet og Østjylland, med Aarhus som ”hovedstad”, er de områder, der har oplevet den største vækst ift. analysepunkterne, og også de byer, hvor der forventes den største befolkningstilvækst fremadrettet. Vi har tilsvarende fået defineret udkantsdanmark ved lange ligge- og salgstider på boliger, begrænset prisudvikling på boliger og et generelt lavere lønniveau. De store forskelle mellem ”hovedstæderne” Aarhus og København og udkantsdanmark kommer også til udtryk med udgangspunkt i infrastrukturen og kortet over salgstiderne fordelt på kommuner, hvor kortet gradvist ”bliver mørkere” i takt med, at man bevæger sig væk fra ”de to hovedstæder”.

I samme takt ses pengeinstitutternes forretningsgrundlag også at mindskes. Infrastrukturen er vigtig for virksomhedernes placeringer, samt ikke mindst forskellene i huspriserne. Dette postulat underbyggede vi ved en sammenligningsberegning ved køb af bolig i hovedstaden kontra udkantsdanmark, som påviste en væsentlig indtjeningsforskel på samme sagsbehandlingstid.

Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel er rent geografisk et godt match, idet de ikke har nogen overlappende filialer og at de tilsammen vil have filialer i Danmarks fire største byer: København, Aarhus, Odense og Aalborg. De får sammen mulighed for, at videreføre ”sparekasse-ånden” samtidig med, at de vil udgøre en større spiller på markedet. De bliver ligeledes



en af de største kunder/medejere i SDC-regi, hvilket formentlig vil give dem mere indflydelse på udvikling og effektivisering af IT-systemer og digitale løsninger.

For Sparekassen Vendsyssel passer Middelfart Sparekasses filialnet godt ind geografisk, dels ift. områder hvor Sparekassen Vendsyssel i dag ”mangler” afdelinger, samt analyserne om befolkningstilvækst, boligpriser og infrastrukturen. Ses der tilsvarende fra Middelfart Sparekasses vinkel, passer filialnettet også godt ind ift. områder, hvor de i dag ”mangler” afdelinger. I forhold til analyserne er flere af Sparekassen Vendsyssels afdelinger dog placeret i områder, som har oplevet tilbagegang eller stagnation på befolkningsvæksten, ligesom der i flere områder er lange ligge- og salgstider og mindre god infrastruktur. Prognosen for befolkningstilvæksten i samme områder viser ikke nogen bedring i udviklingen. Derfor skal de økonomiske synergiefekter, ved en evt. fusion, kunne opveje det mindre forretningsgrundlag, som flere af Sparekassen Vendsyssels filialer forudsættes at have, grundet deres geografiske placering.

## 6 Lovkrav

Lovkravene i finanssektoren er skærpet betydeligt, siden finanskrisen afslørede de uhensigtsmæssigheder, flere pengeinstitutter havde. En skærpelse af kravene har til formål at rode bod på uhensigtsmæssighederne, således pengeinstitutterne, i tilfælde af en ny finansiel krise, står bedre rustet til at komme igennem den.

### 6.1 Solvens

Solvens udtrykker et mål for forskellen mellem pengeinstituttets basiskapital og risikovægtede poster, og dermed pengeinstituttets evne til at modstå tab. At en bank er solvent betyder, at aktiverne overstiger forpligtelserne, og at alle bankens kreditorer/indskydere vil få deres penge ved en evt. konkurs. Selve solvensnøgletallet viser, hvor stor en del af aktiverne banken kan tåle at miste, før tabet vil påvirke fremmedkapitalen. Derfor danner basiskapitalen, sammen med de risikovægtede poster, grundlag for solvensberegningen, og nøgletallet ser således ud:

*Ligning 1:*

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital} * 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

I bekendtgørelsen af lov om finansiel virksomhed (LFV) fremgår det af reglerne om solvens jf. §124 stk. 1 og 2, at pengeinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at banken har en tilstrækkelig basiskapital<sup>25</sup>. Basiskapitalen skal mindst udgøre 8 % af de risikovægtede poster (solvenskravet) og mindst udgøre 5 mio. EUR (minimumskapitalkravet)<sup>26</sup>. Ud over disse, skal pengeinstitutterne også opføre deres eget individuelle solvensbehov, hvilket afhænger af instituttets risikoprofil - ud fra dets risikovægtede poster og basiskapital.<sup>27</sup> Det individuelle solvensbehov må dog aldrig være lavere end solvens- og minimumskapitalkravet.

Endvidere blev 8+ metoden implementeret af Finanstilsynet i 2013<sup>28</sup> til opgørelse af solvensbehovet. 8+ metoden medfører, at pengeinstituttet skal medregne yderligere kapital ved eksponeringer, hvor det enkelte institut har særlige risici. Desuden skal pengeinstitutter binde ekstra kapital, hvis udlånsvæksten er mere end 10 % pr. år.

Solvenskravet på de 8% betegnes som det hårde krav, hvorimod det individuelle solvensbehov er det bløde krav. Det forholder sig sådan, at såfremt det hårde krav overskrides, inddrages det pågældende pengeinstituts tilladelse til at drive bank øjeblikkeligt. Til gengæld får pengeinstituttet en chance, hvis det er det bløde krav, der overskrides ved, at banken skal udarbejde en genopretningsplan.

## 6.2 Risikovægtede poster

Som vist under afsnittet solvens, er de risikovægtede poster afgørende for udfaldet af solvensprocenten. De risikovægtede poster er jf. LFV §142 et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter. Den samlede risiko kan opdeles i tre grupper og betegnes som hhv. kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Kreditrisikoen betegnes som risikoen for tab på pengeinstituttets udlånsportefølje. Markedsrisikoen er den risiko for tab, der er forbundet med instituttets værdipapirer samt rente og valutaudsving mv. Operationel risiko er risikoen for tab ved uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, som bl.a. kan være afledt af medarbejdere, systemer mv.

---

<sup>25</sup> LFV §124 stk. 1

<sup>26</sup> LFV §124 stk. 2

<sup>27</sup> LFV §124 stk. 4

<sup>28</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (1)

I pengeinstitutregi er den største risikopost *kreditrisikoen*, da udlån typisk udgør en stor andel af instituttets aktivside. Måden hvorpå kreditrisikoen opgøres er enten ved brug af standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode (IRB). Standardmetoden er baseret på eksterne ratings, der vurderer sandsynligheden for misligholdelse, hvorimod IRB-metoden er baseret ud fra det enkelte pengeinstituts egen vurdering af sandsynligheden. Den mest simple metode er standardmetoden, hvorfor denne benyttes af størstedelen af de danske pengeinstitutter, da IRB metoden er langt mere avanceret og har stort krav til datadisciplin. Risikovægtningen har stor betydning for, hvor stor en andel af udlånet banken skal have i basiskapital, og ifølge standardmetoden er her følgende eksempler<sup>29</sup>:

- Detailkunder (< 1 mio. EUR) vægter med 75 %
- Udlån med pant i fast ejendom (inden for 80 % for bolig og 60 % for fritidshuse) vægter med 35 %
- Erhvervsjendomme inden for 50 %, vægter med 50 %
- Stat/Region/Kommuner vægter med 0 %

Dvs. jo højere vægtning der er på udlånet, desto større andel skal der reserveres af basiskapitalen. Derfor er det vigtigt at tage de ”rigtige” sikkerheder, de steder man kan, så der er mulighed for at udlåne mest muligt, og samtidig reservere mindst muligt af basiskapitalen til udlånseksposeringen. Pengeinstitutter har derudover også egne kreditpolitikker for at sikre, at der ikke påtages for store risici i kreditgivningen.

### 6.3 Basiskapital

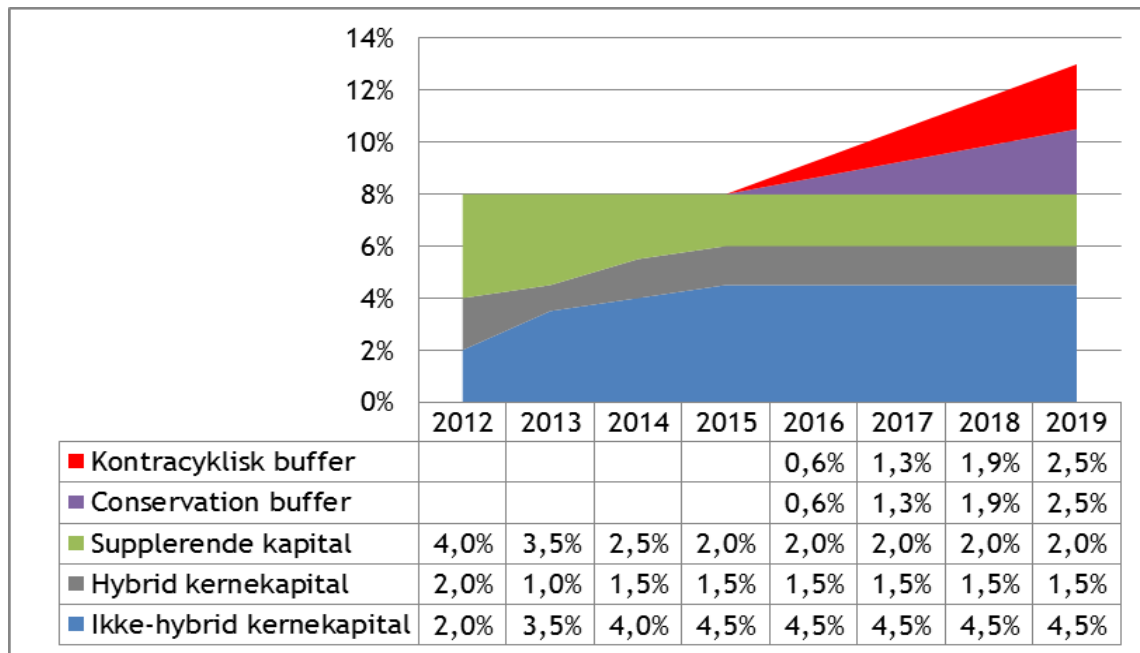
Basiskapitalen udgør et pengeinstituts kapitalgrundlag og skal, jf. Lov om Finansiell Virksomhed §124, udgøre mindst 5 mio. euro og mindst 8 % af de risikovægtede poster. De nuværende kapitalkrav bygger på anbefalinger fra Basel komiteen, kaldet Basel II og nye regler fra 2007, kaldet CRD IV, hvor indfasningen sker frem til 2019. Ud over størrelsen på basiskapitalen, skal pengeinstitutterne, jf. LFV §124, ligeledes råde over interne procedurer til måling og styring af risiko således, at beregningerne af basiskapital i forhold til de risikovægtede poster giver et retvisende billede af pengeinstituttets solvens.

---

<sup>29</sup> Jf. bekendtgørelse om kapitaldækning: [www.esrb.europa.eu](http://www.esrb.europa.eu) (1)

Basiskapitalen skal opgøres efter LFV §128, hvor der nedenfor er skitseret de gamle regler, samt hvordan de nye regler er ved at blive indfasnet:

Figur 10- Indfasning af CRD IV



Kilde: Andresen (2013), figur 12.6, side 323

Som det fremgår af skemaet, i figur 10, så betyder lovændringer, at den ikke-hybride kernekapital skal øges og den hybride og supplerende kapital skal udgøre en mindre del af mindstekravet på 8 %. Ud over de skitserede mindstekrav, skal pengeinstituttets individuelle solvensbehov tillægges de 8 %. Ud fra Basel II kravene, var kravene til basiskapitalen, at der minimum skulle være 2 % egentlig kernekapital, svarende til min. 50 % af kernekapitalen. Den egentlig kernekapital er indskudt aktiekapital, garantkapital eller andelskapital, samt evt. overskud ved emission, reserver og overførte overskud. Kernekapitalen betragtes, som værende den sikreste kapital for pengeinstitutterne, hvilket stemmer overens med at det er den kapital, som der er størst risiko at investere i, da den egentlige kernekapital står sidst ved konkurs.

Den hybride kernekapital må max. udgøre 50 % af kernekapital, hvilket vil sige, at der ikke kan medregnes mere i kernekapitalen end der er tilsvarende egentlig kernekapital. For at det kunne medregnes som hybrid kernekapital, så er der nogle krav til kapitalen:

- Løbetiden er uendelig og kan ikke opsiges af långiver
- Forrentningen bortfalder, hvis pengeinstituttet mister sine frie reserver.
- Kapitalen er efterstillet anden gæld ved konkurs.

Den sidste del af basiskapitalen ift. Basel II reglerne var supplerende kapital, som kunne udgøre max. 100 % af kernekapitalen. Den supplerende kapital består typisk af ansvarlige lån, henlæggelser og hybrid kernekapital, som ikke kan medregnes i kernekapitalen.

CRD IV kravene strammer op på sammensætningen af basiskapitalen, idet den egentlige kernekapital indføres til i 2015, at skulle udgøre mindst 4,5 %. Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 1,5 % og den supplerende kapital må maksimalt udgøre 2 %. Disse krav skal være fuldt indfaset i år, mens der fra 2016-2019 indføres en kontracyklisk buffer på 0-2,5 % og kapitalbevaringsbuffer på 2,5 %, som begge skal opfyldes med egentlige kernekapital.

Udover at sammensætningen af basiskapitalen ændres, kommer der også nye krav til kapitalen, hvor ny hybrid kernekapital, udover de nævnte krav fra Basel II, ligeledes skal indeholde en konverteringstrigger, som betyder, at den hybride kapital skal konverteres til egentlig kernekapital, hvis den tabes og falder under 7 %.<sup>30</sup>

Det overordnede formål med de nye CRD IV krav, herunder bufferkravene er, at pengeinstitutterne skal tilsidesætte yderligere kapital i de gode tider, til at imødegå nedgangstiderne. Overholdes bufferkravene ikke, er der bl.a. begrænsninger for at udbetale udbytte som konsekvens for pengeinstituttet.

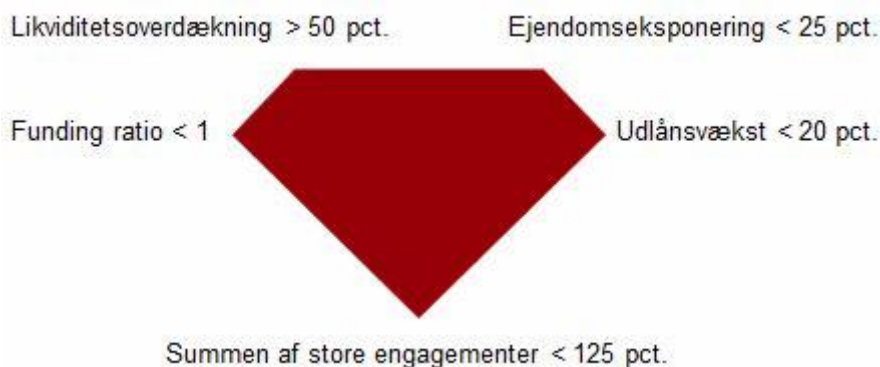
## 6.4 Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er en række pejlemærker, som Finanstilsynet har opstillet, og viser de punkter, hvor Finanstilsynet som udgangspunkt ser pengeinstitutter med forhøjet risiko.

---

<sup>30</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (2)

Figur 11- Tilsynsdiamanten



Kilde: [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (3)

Modellen blev introduceret for første gang i 2010, men først egentlig implementeret i 2012. Pejlemærkerne er sat ud fra et erfaringsmæssigt synspunkt, hvor der gennem finanskrisen og tidligere kriser har været en række fællestræk for de pengeinstitutter der har haft problemer og/eller været nødlidende under krisen. Disse fællestræk har bl.a. været høj udlånsvækst på bekostning af kreditkvaliteten, for optimistiske vurderinger af kreditrisici – herunder særligt i forhold til ejendomseksponeringen, samt manglende styring af store engagementet.<sup>31</sup> Sammensætningen af tilsynsdiamanten er lavet sådan, at det gerne skulle modvirke en overdreven risikopåtegning blandt pengeinstitutterne, men samtidig give de sunde pengeinstitutter mulighed for at yde den fornødne kredit til hhv. virksomheder og private. Såfremt et pengeinstitut overskrider et eller flere af pejlemærkerne, kan dette resultere i, at det pågældende pengeinstitut modtager en offentlig risikoplysning.

I tabellen nedenfor ses hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel placering ift. tilsynsdiamanten jf. deres regnskaber for 2014.

Tabel 4 - Sparekassernes placering ift. tilsynsdiamanten

Målepunkt	Grænseværdier	Middelfart Spks.	Spks. Vendsyssel
Summen af store engagementer	Maks. 125 %	35,71%	0,00%
Årlig udlånsvækst	Maks. 20 %	9,45%	4,50%
Ejendomseksponering	Maks. 25 %	16,31%	12,10%
Funding ratio	Maks. 1	0,7015	0,7200
Likviditetsoverdækning	Min. 50 %	140,75%	130,70%

Kilde: Egen tilvirkning pba. tilsynsdiamanten og Sparekassernes regnskaber for 2014.

<sup>31</sup> Jf. Vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter. [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (7)

*Summen af store eksponeringer < 125 %:*

En stor eksponering er et engagement som udgør 10 % eller mere af basiskapitalen, dog må det ikke overstige 25 % af basiskapitalen jf. LFV §145. Grænseværdien for summen af store eksponeringer skulle gerne være med til at sikre, at pengeinstitutterne ikke er så eksponeret over for én eller flere store låntagere, som ved konkurs, i værste tilfælde vil kunne vælte banken.

Jf. tabel 4 ses det, at hverken Middelfart Sparekasse eller Sparekassen Vendsyssel nærmer sig grænseværdien på de 125 %. Det forholder sig endda sådan, at Sparekassen Vendsyssel ligger med 0 % på store engagementer. Middelfart Sparekasse har en andel på 35,71 % af store engagementer, hvilket ikke vurderes at være alarmerende. Begge sparekasser ligger altså på et pænt niveau ift. størrelsen af deres eksponeringer.

*Udlånsvækst < 20 %:*

Målt fra år til år, skal udlånsvæksten være mindre end 20 % - og denne opgøres efter nedskrivninger.

Set i lyset af, at pengeinstitutterne i Danmark generelt har en udfordring med begrænset vækst udlån<sup>32</sup>, så har begge sparekasser udlånsvækst i 2014. Middelfart Sparekasse har en høj udlånsvækst på hele 9,45 %, hvor Sparekassen Vendsyssel har en vækst på 4,5 %.

*Ejendomseksponering < 25 %:*

Den andel af det samlede udlån og garantidebitorer, som vedrører fast ejendom og byggeprojekter, er ejendomseksponeringen. Ejendomseksponeringen opgøres før nedskrivninger og skal være under 25 % af basiskapitalen.

Middelfart Sparekasse ligger lidt højere eksponeret på ejendomme med 16,31 % end Sparekassen Vendsyssel, som har en ejendomseksponering på 12,10 %. Middelfart Sparekasse har altså en højere risiko for tab på ejendomme i tilfælde af, at der skulle komme en boligkrise, hvor ejendomspriserne falder.

---

<sup>32</sup> [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk) (1)

*Funding ratio < 1:*

Funding ratio defineres som forholdet mellem udlån (fundingbehovet) og den stabile funding, som udgør den arbejdende kapital fratrukket obligationer med mindre end et års restløbetid. Funding ratio under 1 er et udtryk for, at der ønskes en stabil og langsigtet fundingstruktur i sektoren.

De to sparekasser ligger meget tæt på hinanden på hhv. 0,70 for Middelfart Sparekasse og 0,72 hos Sparekassen Vendsyssel. Begge ligger altså under 1, som Finanstilsynet anbefaler, hvilket er et udtryk for en stabil fundingstruktur.

*Likviditetsoverdækning > 50 %:*

En likviditetsoverdækning på over 50 % skal være med til at sikre, at pengeinstitutterne er bedre rustet til at klare sig gennem vanskelige situationer i sektoren. Overdækningen skal forstås som den andel af overskydende likviditet der er tilbage, efter at pengeinstituttet har opfyldt lovens minimumskrav.

Også på likviditetsoverdækningen lever begge sparekasser op til tilsynsdiamantens grænseværdi og endda betydeligt over. Middelfart Sparekasse har en likviditetsoverdækning på 140,75 % og Sparekassen Vendsyssel har 130,70 % i overdækning.

## 7 Nøgletalsanalyse

I dette afsnit vil vi beregne og analysere på centrale nøgletal på pengeinstitutterne, hvor vi vil sammenligne dem over de seneste 3 år og se, hvordan udviklingen imellem dem har været. Samtidig har vi beregnet samme nøgletal på en gruppe pengeinstitutter, peer-gruppe, der er af nogenlunde tilsvarende størrelse for at benchmarke Sparekassen Vendsyssels og Middelfart Sparekasses performance på nogle af nøgletallene. Grundlag for beregningerne af nøgletallene, er vedlagt i bilag 8 og beregnet pba. pengeinstitutternes årsrapporter for hhv. 2012, 2013 og 2014.



## 7.1 Return on Assets - ROA

Return on Assets hedder på dansk: afkastningsgraden. Afkastningsgraden viser, hvor dygtig et pengeinstitut er til at skabe afkast af aktiverne. Afkastningsgraden kan bruges til at sammenligne pengeinstitutter, på trods af forskellige finansieringsstrukturer, da det netop er afkastet på aktiverne som måles. Passivside har også indflydelse på resultatet, hvor bl.a. finansieringsstrukturen kan påvirke resultatet. Afkastningsgraden, bestemmes derfor ikke kun ud fra aktivside på balancen, da den øverste del af ligningen også påvirkes af passivside.

Afkastningsgraden beregnes ud fra følgende:

*Ligning 2:*

$$ROA = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver} - \text{pulje}} * 100$$

Ses der på pengeinstitutternes aktivside, er den største indtægtskilde oftest afkastet på udlån, men ud over indtjeningen på aktiverne, så tjener pengeinstitutterne ligeledes penge på passivside, hvor der i en tid med manglende efterspørgsel på lån, bliver fokuseret yderligere på indtjening på passivside, hvor der bl.a. tjenes på kundernes indlån. Ud over indtjeningen på balancen, så tjener pengeinstitutterne penge på en række poster, som ikke direkte har indflydelse på balancen. Dette er primært på værdipapirhandel, betalingsformidling og garantier (som ikke indgår i balancen, men dog medregnes i risikovægtede poster). Indtjeningen på ”off-balance” posterne hænger dog indirekte sammen med balancen, da det skabes af kunderelationer, som indgår i balancen med deres indlån og udlån.

### ROA – Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse

I det følgende vil vi sammenligne Sparekassen Vendsyssels og Middelfart Sparekasses afkastningsgrad (ROA) og holde det op mod vores beregnede nøgletal for peergruppen.

*Tabel 5 - ROA*

ROA	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,06%	0,51%	0,16%
Sparekassen Vendsyssel	0,53%	0,75%	0,60%
Forskel i procentpoint	-0,53	0,24	0,44

*Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.*

Middelfart Sparekasse er, som introduceret, inde i en vækstperiode målt på kunder og medarbejdere. Dette har de også formået at overføre til deres afkastningsgrad, som stiger fra 0,16 % til 1,06 %, hvilket er en stigning på imponerende 562,5 %. Stigningen skal dog sammenholdes med, at de kommer fra et meget lavt niveau til et umiddelbart pænt niveau. Stigningen er imponerende både 2012 til 2013 og fra 2013 til 2014, hvilket til dels kan tilskrives betydeligt lavere nedskrivninger i perioden, som er faldet fra 117 mio. DKK til 73 mio. DKK. Den væsentligt større afkastningsgraden er dog ikke kun pga. lavere nedskrivninger, for denne post udjævnes næsten af lavere indtjening på kursreguleringer, som i perioden falder fra 40 mio. DKK til 10 mio. DKK, hvorfor den primære årsag til den forbedrede afkastningsgrad kommer fra en væsentlig stigning i netto rente- og gebyrindtægter, som i perioden er steget fra 305 mio. DKK til 372 mio. DKK, mens udgifter til personale og administration i samme periode ”kun” er steget fra 222 mio. DKK til 255 mio. DKK. Alt i alt, så har Middelfart Sparekasse formået at øge deres balance og samtidig indtjeningen på deres forretning, hvilket kan aflæses på deres afkastningsgrad.

Sparekassen Vendsyssel ligger i 2012 på 0,60 % i afkastningsgrad, hvilket stiger med 25 % til 0,75 % i 2013, hvorefter afkastningsgraden falder betydeligt til 0,53 %, hvilket giver et samlet fald henover perioden. Sparekassen Vendsyssel formår ellers at øge basisindtjening henover perioden fra 332 mio. DKK til 385 mio. DKK, men i samme periode falder kursreguleringer fra 38 mio. DKK til 11 mio. DKK. Nedskrivninger stiger i samme periode fra 256 mio. DKK til 334 mio. DKK. Ses der på udviklingen fra 2012 til 2013, som er pæn, skyldes dette en væsentlig stigning i nettorente- og gebyrindtægter, som i den periode vokser fra 640 mio. DKK til 760 mio. DKK, som stigende omkostninger til personale og administration, samt nedskrivninger ikke ødelægger på bundlinjen. Udviklingen fra 2013 til 2014 er derimod knap så spændende læsning, idet nettorente- og gebyrindtægter falder til 720 mio. DKK, mens nedskrivninger stiger med 50 mio. DKK til 334 mio. DKK. Den faldende indtjening og øgede nedskrivninger gør, at afkastningsgraden henover perioden i alt falder fra 0,60 % til 0,53 %, hvilket ikke er tilfredsstillende.

Sammenholdes Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel henover perioden, så ligger Sparekassen Vendsyssel langt foran Middelfart Sparekasse i 2012 med 0,44 p.p., men det har fået modsat fortegn i 2014, hvor Middelfart Sparekasse ligger 0,53 p.p. foran Sparekassen Vendsyssel. En del af forklaringen findes i landbrugssektoren, hvor Sparekassen Vendsyssel

har en eksponering på næsten 17 % mod Middelfart Sparekasses 2 %<sup>33</sup>. Denne eksponering fik Sparekassen Vendsyssel til at nedskrive 100 mio. DKK i regnskabet 2014 på landbrugssektoren<sup>34</sup>.

## ROA: Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse sammenlignet med Peer-gruppe

Tabel 6 - ROA - Peer-gruppe

ROA	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	0,53%	0,07%	0,08%
Nørresundby Bank A/S	1,51%	0,97%	0,78%
Nordjyske Bank A/S	1,16%	0,68%	0,81%
Djurslands Bank A/S	0,99%	0,65%	0,81%
Fynske Bank A/S	0,89%	0,30%	0,55%
Gennemsnit Peergruppe	1,02%	0,53%	0,61%

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. pengeinstitutternes årsrapporter.

Sammenlignes Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse med peergruppen, er udviklingen generelt, at ROA er stigende henover perioden, hvor gennemsnittet går fra 0,61 % til 1,02 %, hvor Middelfart Sparekasse ift. peergruppen kommer fra at være næstsidst til at være nr. 3 i toppen. Sparekassen Vendsyssel går mod gennemsnittet og Middelfart Sparekasse fra at være lige efter førerfeltet i 2012 til at være dårligst i 2014.

## 7.2 Return on Equity – ROE

Return on Equity er på dansk egenkapitalens forrentning efter skat. Egenkapitalens forrentning viser hvordan andelshavernes/garanternes/aktionærers kapital bliver forrentet. Egenkapitalens forrentning er et af de sammenligningspunkter, som pengeinstitutter bliver sammenlignet på, idet det netop er resultatet efter alle omkostninger holdt op i mod egenkapitalen:

Ligning 3:

$$ROE = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapitalen}} * 100$$

<sup>33</sup> Se tabel 24, side 61.

<sup>34</sup> www.finanswatch.dk (3)

Flere pengeinstitutter laver strategier ud fra egenkapitalens forrentning for at gøre sig attraktiv overfor- og for at tilfredsstille investorer og interessenterne.

Når egenkapitalens forrentning sammenlignes på tværs af pengeinstitutterne, så skal det samtidig holdes op imod, hvor solidt pengeinstituttet er på størrelsen af egenkapitalen ift. balancen. Med de nævnte lovkrav i mente, så er det en balancegang for pengeinstitutterne at leve op til lovkravene og samtidig have så lav en egenkapital som mulig ift. balancen, da det dermed er nemmere skabe en høj egenkapitalforrentning.

### ROE – Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

I det følgende afsnit vil vi se på egenkapitalens forrentning i hhv. Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse, hvor vi vil holde dem op mod hinanden og til sidst sammenligne dem med vores peer-gruppe.

Tabel 7 - ROE

ROE	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	8,11%	3,78%	1,50%
Sparekassen Vendsyssel	3,34%	5,07%	4,35%
Forskel i procentpoint	-4,78	1,29	2,85

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.

Middelfart Sparekasses forrentning af egenkapitalen ligger i 2012 på 1,50 %, mens den stiger til 3,78 % i 2013 og yderligere til 8,11 % i 2014. Udviklingen i egenkapitalens forrentning, ligner meget udviklingen i afkastningsgraden, hvilket skyldes at begge nøgletal beregnes ud fra resultatet efter skat, som i Middelfart Sparekasse er steget fra 9,6 mio. DKK i 2012 til 69,2 mio. DKK i 2014. Udviklingen i egenkapitalens forrentning er flot, men skal samtidig også sammenlignes med, at Middelfart Sparekasse kommer fra et meget lavt niveau til nu at ligge på et acceptabelt niveau, hvis man sammenligner med investorkrav på 8 %.<sup>35</sup> Udviklingen skyldes, at der har været fremgang på netto rente- og gebyrindtægter og nedskrivninger på udlån er faldet. Modsat er kursreguleringer faldet, mens der er brugt flere omkostninger på administration og personale. Ses der på den anden del af ligningen, så er Middelfart Sparekasses egenkapital i samme periode vokset fra 642 mio. DKK til 854 mio. DKK, hvilket gør, at resultatet efter skat også skal være tilsvarende større, for at opretholde en egenkapitalforrentning på minimum

<sup>35</sup> Se forklaring i afsnittet WACC, side 48

samme niveau. At egenkapitalens forrentning er steget til 8,11 % samtidig med, at egenkapital ligeledes er vokset pænt henover perioden er en flot udvikling.

Sparekassen Vendsyssels forrentning af egenkapitalen ligger i 2012 på 4,35 % og den stiger til 5,07 % i 2013, hvorefter den falder til 3,34 % i 2014. Sparekassen Vendsyssels udvikling på egenkapitalforrentningen må betegnes som utilfredsstillende, da den gennem hele perioden ligger mellem 3,34 % og 5,07 %, hvilket ikke er tilfredsstillende sammenlignet med investorkrav. Udviklingen fra 2012 til 2013 er ok og skyldes primært, at netto rente- og gebyrindtægter stiger med 120 mio. DKK, mens udgifter til personale og administration ”kun” stiger med 44 mio. DKK og nedskrivninger på udlån ligeledes ”kun” stiger med 27,5 mio. DKK. Samlet set betyder det, at resultatet efter skat stiger med 17 mio. DKK. Udviklingen fra 2013 til 2014 er dog ikke tilfredsstillende og skyldes, at netto rente- og gebyrindtægter falder med 40 mio. DKK, kursreguleringer falder med 13 mio. DKK, mens udgifter til personale og administration kun falder med 15 mio. DKK. Derudover stiger nedskrivninger på udlån med 50 mio. DKK. Bortset fra faldet i personaleomkostninger har det hele negativ indflydelse på resultatet efter skat. Sparekassen Vendsyssels egenkapital er i samme periode vokset fra 1,7 mia. DKK til næsten 1,9 mia. DKK, hvilket samtidig har negativ indflydelse på deres egenkapitalforrentning, men positiv for solvensen.

En stor del af udvikling i egenkapitalens forrentning skyldes nedskrivninger på udlån, hvorfor det kan være interessant at sammenligne pengeinstitutterne på resultatet før nedskrivninger og skat for at få et sammenligningsgrundlag på deres forrentning før nedskrivninger, da en stor del af nedskrivningerne i 2014, for Sparekassen Vendsyssels vedkommende, kan relateres til landbrug, hvor de har betydeligt højere eksponering end Middelfart Sparekasse.

Tabel 8 – Egenkapitalforrentning før skat og nedskrivninger

Forrentning før nedskrivninger	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	17,13%	18,16%	20,15%
Sparekassen Vendsyssel	20,99%	22,88%	20,97%
Forskel i procentpoint	3,86	4,72	0,82

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.

Sammenlignes Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse på deres resultater før nedskrivninger, så ligger Sparekassen Vendsyssel på et højere niveau end Middelfart Sparekasse gennem hele perioden, hvor de stiger fra 20,97 % til 22,88 % i 2013, hvorefter de falder tilbage til 20,99 % i 2014. Middelfart Sparekasse ligger på 20,15 % i 2012 og falder gennem hele perioden til 17,13 % i 2014. Sammenholdes udviklingen i egenkapitalforrentningen med udviklingen i pengeinstitutternes indtjening før nedskrivninger siger tallene, at Sparekassen Vendsyssel har det bedste afkast på forretningen før nedskrivninger, mens Middelfart Sparekassen har bedre styr på kreditbogen og mindre landbrugseksposering, da de leverer det bedste resultat efter nedskrivninger.

### ROE: Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel sammenlignet med Peer-gruppe

Tabel 9 - ROE - Peer-gruppe

ROE	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	3,08%	0,42%	0,54%
Nørresundby Bank A/S	8,98%	6,23%	5,44%
Nordjyske Bank A/S	6,20%	3,92%	4,68%
Djurslands Bank A/S	6,85%	4,73%	6,22%
Fynske Bank A/S	5,55%	1,87%	3,30%
Gennemsnit Peergruppe	6,13%	3,44%	4,04%

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. pengeinstitutternes årsrapporter.

Udviklingen i egenkapitalens forrentning i hhv. Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse går hver sin vej. Sammenholder man deres tal med peer-gruppe, ses det, at Middelfart Sparekasse følger trenden med en stigende egenkapitalforrentning, hvor alle pengeinstitutterne i peer-gruppen går frem fra 2012 til 2014. Middelfart Sparekasse går fra en plads, som næstsidst og væsentlig under gennemsnittet, til en 2. plads, som er et stykke over gennemsnittet.

Sparekassen Vendsyssels udvikling vender med modsat fortegn, hvilket gør, at deres landbrugseksposering og dermed følgende nedskrivninger, ikke kan bruges som ”undskyldning” for deres manglende egenkapitalforrentning. Grunden til det er, at der i peer-gruppen er pengeinstitutter med tilsvarende eller større landbrugseksposering. Sparekassen Vendsyssel ligger tæt på gennemsnittet i 2012, mens de i 2013 faktisk ligger pænt ift. peer-gruppen og næsten 1 % over gennemsnittet, mens egenkapitalens forrentning i 2014 er forringet væsentligt, så man ligger langt efter peer-gruppen og gennemsnittet, dog med undtagelse af Jutlander Bank A/S.

### 7.3 Internal Capital Generation Rate – ICGR

Internal Capital Generation Rate viser pengeinstituttets egen evne til at øge egenkapitalen. Nøgletallet viser, hvor meget pengeinstituttets udlån med samme risikovægt kan øges, uden at gå på kompromis med/forringe solvensen.

Formlen for ICGR ser således ud:

*Ligning 4:*

$$ICGR = \frac{1}{Egenkapital/Aktiver} * \frac{\text{Årets resultat}}{Aktiver} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{Udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Den kan omskrives til:

*Ligning 5:*

$$ICGR = \frac{(\text{Nettoresultat} - \text{udbytte})}{Egenkapitalen}$$

I tider med højkonjunktur kan nøgletallet ICGR bruges til at måle, hvor meget et pengeinstitut kan vækste ved egen tilvirkning uden at øge egenkapitalen på andre måder. I øjeblikket er udlånsvæksten på et generelt lavt niveau, hvorfor ICGR kan bruges til at beregne/fremskrive de nye lovkrav om basiskapital og solvens (CRD IV) og om pengeinstituttet ved egen tilvirkning kan imødekomme de kommende krav. Hvis der ikke udbetales udbytte, så svarer ICGR til ROE.

#### ICGR – Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse

*Tabel 10 - ICGR*

ICGR	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	6,06%	2,65%	0,46%
Sparekassen Vendsyssel	1,63%	3,27%	2,75%
Forskel i procentpoint	-4,43	0,62	2,29

*Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.*

Udviklingen i ICGR afspejles delvist af udviklingen i egenkapitalens forrentning og da begge pengeinstitutter gennem hele perioden har udbetalt garantrente, så er forskellen i procentpoint lignende udviklingen på egenkapitalens forrentning.

Selvom der generelt er svag udlånsvækst i sektoren<sup>36</sup>, er Middelfart Sparekasses udlånsvækst i perioden på 2,2 % i 2012, 5,3 % i 2013 og hele 9,5 % i 2014, hvilket ikke kan opvejes af ICGR, som i samme periode er 0,46 %, 2,65 % og 6,06 %. Middelfart Sparekasses udlånsvækst er drevet af stor kundetilvækst, hvor de samtidig formår at øge garantkapitalen, således at kernekapitalprocenten stiger gennem perioden fra 14,0 % til 14,2 %.

Sparekassen Vendsyssel har også oplevet pæn vækst i udlånet gennem perioden, hvor væksten er 13,3 % i 2012, -0,8 % i 2013 og 4,5 % i 2014. Den store stigning i udlånet for 2012 kan dog tilskrives fusion med Sparekassen Limfjorden og Sparekassen Hvetbo A/S, hvilket tilsvarende gav en stigning på egenkapitalsiden. Efter en mindre tilbagegang i udlånsvæksten i 2013, formåede Sparekassen Vendsyssel ligeledes at øge udlånet i 2014 med en pæn vækst på 4,5 % ift. udlånsvæksten i sektoren. Ses der på udlånsvæksten i 2013 og 2014 sammenholdt med ICGR, så er ICGR i den periode 4,9 %, mens udlånsvæksten er 3,7 %, hvorfor Sparekassen Vendsyssel formår at øge deres egenkapital i takt med udlånsvæksten. 2012 er ikke medregnet, da væksten hænger sammen med fusion og ikke udlånsvækst ud fra eksisterende platform. Sparekassen Vendsyssel udlånsvækst i 2014 hænger også sammen med øget kundetilgang, hvilket også har medført en stigning i garantkapitalen.

## 7.4 Weighted Average Cost of Capital – WACC

WACC beregner den gennemsnitlige kapitalomkostning, hvilket vil sige den gennemsnitlige indkøbspris på egenkapital og fremmedkapital. WACC beregnes ud fra følgende formel:

*Ligning 6:*

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

Formlen består af nogle værdier, som er givet ved følgende beregninger:

$k_d$  Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)

$T$  Virksomhedsskat

$L$  (Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)

$k_e$   $rf + \beta(k_m - rf)$  (i procent)

<sup>36</sup> www.finanswatch.dk (4)



Første del af formelen: " $k_d(1 - T)L$ " er prisen på fremmedkapital og beregnes ved at dividere renteudgifterne med passiver ekskl. egenkapitalen og puljeordninger. Fremmedkapitalen består oftest primært af kundernes indlån og udstedte obligationer, sekundært består det af ansvarlige lån og hybrid kernekapital. Fremmedkapitalen er typisk den billigste kapital for pengeinstitutterne.

Anden del af formelen: " $k_e(1 - L)$ " er prisen på egenkapital og beregnes ved at tage den risikofrie rente og addere til formelen hvor  $\beta$  ganges ind i en parentes, som består af investorkrav ( $k_m$ ) - den risikofrie rente.  $\beta$  er et udtryk for hvor stor risiko en aktie har i forhold til et sammenligneligt markedsindeks, målt på udsving over en periode.  $\beta$  forudsættes til 1 for, at kunne sammenligne pengeinstitutterne på tværs, og fordi de har samme markedsforudsætninger. Når  $\beta = 1$ , så er prisen på egenkapital er lig med investorkrav, hvilket vi vil sætte til 8 %, da forretning vurderes tilfredsstillende ift. den risikofrie rente, som vi sætter til 1 %, da renten på en 10-årig dansk statsobligation i øjeblikket er 0,15 %<sup>37</sup>, men da den historisk har været større medtager vi den risikofrie rente til 1 %.

Egenkapitalen er den dyreste del af WACC, idet investorerne kræver et afkast af deres investerede beløb. Det er en balancegang for pengeinstitutterne at have mindst mulig egenkapital, som er den dyreste kapital, men samtidig skal sørge for at opretholde en solvens, som gør, at de er solide nok til at modstå tab og overholde lovkravene.

### WACC: Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

I det følgende vil vi analysere sparekassernes kapitalomkostninger. Der laves beregninger på nøgletallet WACC for begge pengeinstitutter og der ses nærmere på prisen på egenkapital og fremmedkapital, samt sammensætningen heraf.

Tabel 11- WACC

WACC	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,44%	1,71%	1,77%
Sparekassen Vendsyssel	2,23%	2,21%	2,29%
Forskel i procentpoint	0,80	0,50	0,52

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.

<sup>37</sup> www.statistikbanken.dk (1)

Tabel 11 viser, at udviklingen i kapitalomkostningerne hos de to sparekasser har været forskellige i analyseperioden fra 2012 til 2014. Middelfart Sparekasses WACC er i analyseperioden faldet med 0,33 procentpoint, dog har udviklingen været størst fra 2013 til 2014, hvor WACC falder fra 1,71 % til 1,44 %, dvs. med 0,27 procentpoint. Sparekassen Vendsyssels WACC falder fra 2012-2013 med 0,08 procentpoint, men har så en stigning igen fra 2013-2014 på 0,02 procentpoint. I alt er Sparekassen Vendsyssels WACC i analyseperioden faldet fra 2,29 % til 2,23 %, hvilket giver et samlet fald på 0,06 procentpoint.

Begge pengeinstitutter har reduceret WACC i analyseperioden, hvilket er positivt, da det betyder, at begge har opnået en billigere finansiering af deres kapital. Sparekassen Vendsyssel har dog en væsentligt højere WACC end Middelfart Sparekasse, og udviklingen i WACC er også lavere hos Sparekassen Vendsyssel. Dette betyder også, at forskellen på WACC i de to pengeinstitutter bliver større i analyseperioden – forskellen udvikler sig nemlig fra 0,52 procentpoint i 2012 til 0,80 procentpoint i 2014. Tabel 11 tydeliggør, at Middelfart Sparekasse har en gennemsnitlig billigere finansiering end Sparekassen Vendsyssel.

### WACC: Middelfart Spks. og Spks. Vendsyssel sammenlignet med Peer-gruppe

Tabel 12 - WACC - Peer-gruppe

WACC	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	1,89%	2,16%	2,22%
Nørresundby Bank A/S	1,72%	1,73%	1,77%
Nordjyske Bank A/S	2,17%	2,20%	2,26%
Djurslands Bank A/S	1,54%	1,72%	1,71%
Fynske Bank A/S	1,75%	1,61%	2,12%
Gennemsnit Peergruppe	1,81%	1,89%	2,02%

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. pengeinstitutternes årsrapporter.

Sammenlignes Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssels udvikling i WACC med peer-gruppen, ses det, at udviklingen i WACC generelt set har været faldende. Gennemsnittet går fra 2,02 % i 2012 til 1,81 % i 2014, hvilket er en reduktion på 0,21 procentpoint. Både Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel skiller sig ud fra peer-gruppen, dog i to forskellige retninger. Middelfart Sparekasse er ift. peer-grupper det pengeinstitut, der opnår den billigste finansiering. Sparekassen Vendsyssel tager derimod førertrøjen i den modsatte retning, og er det pengeinstitut med dyrest finansiering ift. peer-gruppen.

## Fordeling af egenkapital og fremmedkapital

Sammenlignes WACC blandt pengeinstitutter, er det interessant at se på sammensætningen af det enkelte pengeinstituts egenkapital i forhold til den samlede balance, samt fremmedkapitalen i forhold til balancen. I den samlede balance skal puljer dog ikke medtages, idet de heller ikke medregnes i WACC. Som nævnt tidligere, så omhandler første led i formlen (venstreside) prisen på fremmedkapital, hvor andet led i formlen (højreside) vedrører egenkapitalen.

Fordelingen af fremmedkapital og egenkapital for hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel er således:

*Tabel 13 - Fordeling af egenkapital og fremmedkapital*

<b>Middelfart Sparekasse</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Egenkapital / (Balance - pulje)	13,02%	13,39%	10,58%
Fremmedkapital / (Balance - pulje)	86,98%	86,61%	89,42%
	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Sparekassen Vendsyssel</b>			
Egenkapital / (Balance - pulje)	15,87%	14,70%	13,83%
Fremmedkapital / (Balance - pulje)	84,13%	85,30%	86,17%
	100,00%	100,00%	100,00%

*Kilde: Egen tilvirkning pba. sparekassernes årsrapporter for hhv. 2012, 2013 og 2014.*

Middelfart Sparekasse har i analyseperioden forøget sin andel af egenkapital med 2,44 procentpoint, dog er den fra 2013 til 2014 reduceret med 0,37 procentpoint. Sparekassen Vendsyssel har ligeledes forøget sin andel af egenkapital i perioden, de har forøget andelen både i 2013 og 2014, og har i analyseperioden en stigning på 2,04 procentpoint. Middelfart Sparekasse har i 2014 en fordeling på 13,02 % i egenkapital og 86,98 % i fremmedkapital, hvor Sparekassen Vendsyssels fordeling er på 15,87 % i egenkapital og 84,13 % i fremmedkapital, hvilket giver en forskel på 2,85 procentpoint.

Egenkapitalen er typisk den dyreste kapital for pengeinstitutterne, hvilket skyldes afkastkravet til investor på 8 %<sup>38</sup>. Derfor ville det heller ikke være unormalt, at Sparekassen Vendsyssels WACC er højere end Middelfart Sparekasses, da de har en større andel af egenkapital end Middelfart Sparekasse. Men er det så kun på prisen for egenkapital, at forskellen i WACC afspejles

<sup>38</sup> Afkastkravet er anslået til 8 %.

for de to sparekasser? Det vil vi se nærmere på i efterfølgende analyse, hvor vi ser på leddene i WACC (venstre- og højreside) hver for sig.

### WACC – Venstreside (Fremmedkapital)

Tabel 14- WACC venstreside (fremmedkapital)

WACC, venstreside	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	0,40%	0,64%	0,93%
Sparekassen Vendsyssel	0,97%	1,03%	1,18%
Forskel i procentpoint	0,57	0,39	0,25

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.

Som tidligere beskrevet i opgaven, er venstresiden i WACC pengeinstituttets pris på dets fremmedkapital. Middelfart Sparekasse har procentuelt en højere andel af fremmedkapital end Sparekassen Vendsyssel, dette afspejles dog ikke i tabel 14 ovenfor, hvor prisen på de to sparekassers fremmedkapital er angivet.

I analyseperioden har Middelfart Sparekasse formået, at reducere prisen på fremmedkapital fra 0,93 % til kun 0,40 %, som giver en samlet besparelse på 0,53 procentpoint. Sparekassen Vendsyssel har også formået at opnå en billigere finansiering på fremmedkapital og reducere prisen fra 1,18 % i 2012 til 0,97 % i 2014, hvilket giver en samlet besparelse på 0,21 procentpoint. Det er positivt, at begge sparekasser har opnået en billigere finansiering på deres fremmedkapital. Middelfart Sparekasse har i hele analyseperioden haft en billigere finansiering og forskellen er kun blevet større, som det kan ses af tabellen er forskellen i procentpoint steget fra 0,25 i 2012 til 0,57 i 2014.

For at få indblik i hvor det er, sparekassernes pris på fremmedkapital er forskellige, er det relevant at se nærmere på deres fordeling af fremmedkapital, samt fordelingen af renteudgifterne. Det er interessant at se på fordelingen af fremmedkapital, da fremmedkapital, der ikke er indlån, typisk er dyrere for et pengeinstitut at finansiere end indlånet er. Fordelingen hos Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel ser således ud:

Tabel 15 - Fordeling af fremmedkapital

<b>Fremmedkapital i 1.000 DKK</b>						
	<b>Middelfart Sparekasse</b>			<b>Sparekassen Vendsyssel</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Gæld til kreditinst. & centralbank.	261.730	37.688	419.165	325.713	606.164	832.028
Indlån og anden gæld ekskl. pulje	5.192.012	4.479.860	4.579.803	8.622.205	8.258.433	8.682.809
Udstedte obligationer	1.425	2.636	4.977	426.892	678.453	254.392
Efterstillede kapitalindskud	50.000	50.000	343.238	254.266	493.283	553.855
Anden gæld	196.543	135.797	77.866	326.960	344.393	279.758
<b>Fremmedkapital i alt</b>	<b>5.701.710</b>	<b>4.705.981</b>	<b>5.425.049</b>	<b>9.956.036</b>	<b>10.380.726</b>	<b>10.602.842</b>
<b>Fremmedkapital i pct.</b>						
	<b>Middelfart Sparekasse</b>			<b>Sparekassen Vendsyssel</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Gæld til kreditinst. & centralbank.	4,59%	0,80%	7,73%	3,27%	5,84%	7,85%
Indlån og anden gæld ekskl. pulje	91,06%	95,20%	84,42%	86,60%	79,56%	81,89%
Udstedte obligationer	0,02%	0,06%	0,09%	4,29%	6,54%	2,40%
Efterstillede kapitalindskud	0,88%	1,06%	6,33%	2,55%	4,75%	5,22%
Anden gæld	3,45%	2,89%	1,44%	3,28%	3,32%	2,64%
<b>Fremmedkapital i alt</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. sparekassernes årsrapporter for hhv. 2012, 2013 og 2014.

For begge pengeinstitutter er indlån den største andel af fremmedkapital. Middelfart Sparekasse har øget sin andel af *indlån og anden gæld* fra 84,42 % i 2012 til 95,20 % i 2013, hvorefter den falder til 91,06 % i 2014, som giver en samlet stigning på 6,64 procentpoint i analyseperioden. Dog faldt Middelfart Sparekasses *indlån og anden gæld* faktisk fra 2012-2013, hvis man ser på beløbstørrelsen, men idet Middelfart Sparekasse reducerer sin andel af *gæld til kreditinstitutter og centralbanker* og *efterstillede kapitalindskud* betydeligt fra 2012-2013, så bliver andelen af *indlån og anden gæld* større. Fra 2013 til 2014 øges *indlån og anden gæld* talmæssigt fra 4.480 mio. DKK til 5.192 mio. DKK, men idet *gæld til kreditinstitutter og centralbanker* øges med 224 mio. DKK i samme periode, samt *anden gæld* øges med 61 mio. DKK, så reduceres andelen af *indlån og anden gæld* fra 2013-2014.

Sparekassen Vendsyssels andel af *indlån og anden gæld* reduceres fra 81,89 % i 2012 til 79,56 % i 2013, hvorefter den stiger til 86,60 % i 2014, hvilket er en samlet stigning på 4,71 procentpoint. De har samlet set reduceret *indlån og anden gæld* i analyseperioden, når man ser på

beløbstørrelsen, men idet de har mindsket deres *gæld til kreditinstitutter og centralbanker* betydeligt gennem perioden, nemlig fra en andel 7,54 % i 2012 til en andel på 3,27 % i 2014, er andelen af *indlån og anden gæld* steget. Sparekassen Vendsyssel har samtidig reduceret andelen af *efterstillede kapitalindskud* med 2,67 procentpoint i analyseperioden, hvorimod andelen af *udstedte obligationer* er steget med 1,89 procentpoint.

Fordelingsmæssigt ligner de to pengeinstitutter hinanden, dog har Sparekassen Vendsyssel en lidt lavere andel af *indlån og anden gæld* end Middelfart Sparekasse, som typisk er den billigste form for finansiering. Middelfart Sparekasse er et mindre pengeinstitut end Sparekassen Vendsyssel, hvilket også afspejles ved, at Middelfart Sparekasses fremmedkapital i alt i 2014 udgør 57,27 %<sup>39</sup> af Sparekassen Vendsyssels fremmedkapital i alt.

Nu hvor vi har fordelingen af fremmedkapital og størrelsesforholdet mellem de to pengeinstitutter, så er det også interessant at se på, hvilken pris/rente de betaler for de enkelte poster, som fremgår af følgende tabel:

Tabel 16 - Fordeling af renteudgifter

Renteudgifter i 1.000 DKK						
	Middelfart Sparekasse			Sparekassen Vendsyssel		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Gæld til kreditinst.& centralbanker	617	962	1.007	3.042	4.355	4.660
Indlån og anden gæld	29.575	34.923	55.322	102.492	105.855	123.506
Udstedte obligationer	52	112	492	12.523	9.738	27.951
Efterstillede kapitalindskud	4.029	10.062	17.526	33.171	46.021	36.248
Øvrige renteudgifter	90	5	1	133	581	120
<b>Renteudgifter i alt</b>	<b>34.363</b>	<b>46.064</b>	<b>74.348</b>	<b>151.361</b>	<b>166.550</b>	<b>192.485</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. sparekassernes årsrapporter for 2012, 2013 og 2014

Den største post af renteudgifter er, for begge sparekasser *indlån og anden gæld*, det er dog også her de har den største andel af fremmedkapital.

Middelfart Sparekasse har reduceret sine renteudgifter meget i analyseperioden. Til trods for, at Middelfart Sparekasse i analyseperioden har forøget sin fremmedkapital med 5,10 %<sup>40</sup>, så

<sup>39</sup> Middelfart Sparekasses fremmedkapital ift. Sparekassen Vendsyssels fremmedkapital:  $(5.701.710 / 9.956.036) * 100 = 57,27 \%$

<sup>40</sup> Middelfart Sparekasses forøgelse af fremmedkapital:  $((5.701.710 - 5.425.049) / 5.425.049) * 100 = 5,10 \%$

har det alligevel formået at reducere renteudgifterne med 53,78 %<sup>41</sup> i samme periode. Sparekassen Vendsyssel har ikke så god en udvikling. De reducerer deres fremmedkapital med 6,10 %<sup>42</sup> fra 2012 til 2014, hvor de samtidig ”kun” reducerer deres renteudgifter med 21,36 %<sup>43</sup>. Det betyder også, at Middelfart Sparekasses andel af renteudgifter i forhold til Sparekassen Vendsyssel kun udgør 22,7 %<sup>44</sup> i 2014, hvor fremmedkapitalen jo udgjorde 57,27 %, hvilket må siges at være en betydelige forskel. Men hvor er det så, at de skiller sig så meget ud fra hinanden? Prisen på fremmedkapitalen i pct. opstilles i denne tabel:

Tabel 17 - Prisen på fremmedkapital i procent

Prisen på fremmedkapital i pct. = ((renteudgifter/fremmedkapital)*100)						
	Middelfart Sparekasse			Sparekassen Vendsyssel		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Gæld til kreditinst. og centralbanker	0,24	2,55	0,24	0,93	0,72	0,56
Indlån og anden gæld	0,57	0,78	1,21	1,19	1,28	1,42
Udstedte obligationer	3,65	4,25	9,89	2,93	1,44	10,99
Efterstillede kapitalindskud	8,06	20,12	5,11	13,05	9,33	6,54
Øvrige renteudgifter	0,05	0,00	0,00	0,04	0,17	0,04
<b>Gennemsnitlig renteudgift i pct.</b>	<b>0,60</b>	<b>0,98</b>	<b>1,37</b>	<b>1,52</b>	<b>1,60</b>	<b>1,82</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. tabel 15 og 16.

Tabel 17 viser, at Middelfart Sparekasse i analyseperioden har reduceret sin gennemsnitlige renteudgift fra 1,37 % i 2012 til 0,60 i 2014, svarende til 0,77 procentpoint. Middelfart Sparekasse har mindsket deres *efterstillede kapitalindskud* til 50 mio. DKK, hvilket de først har gjort i løbet af 2013, hvorfor renteudgifterne her står til at være forholdsvis høje ift. de andre år. Dette skyldes, at det er en ultimosaldo der regnes ud fra, men de har betalt renter for en større gæld tidligere på året. Til trods for at Middelfart Sparekasse har øget sit *indlån og anden gæld* i analyseperioden, har de alligevel formået at reducere deres renteudgifter på denne post fra 1,21 % i 2012 til 0,57 % i 2014, og det er samtidig sparekassens største post på fremmedkapital, så det har altså stor betydning for bankens resultat/funding.

<sup>41</sup> Middelfart Sparekasses reduktion af renteudgifter:  $((34.363 - 74.348) / 74.348) * 100 = -53,78 \%$

<sup>42</sup> Sparekassen Vendsyssels reduktion af fremmedkapital:  $((9.956.036 - 10.602.842) / 10.602.842) * 100 = -6,10 \%$

<sup>43</sup> Sparekassen Vendsyssels reduktion af renteudgifter:  $((151.361 - 192.485) / 192.485) * 100 = -21,36 \%$

<sup>44</sup> Middelfart Spks.' renteudgifter ift. Sparekassen Vendsyssels renteudgifter:  $(34.363/151.361) * 100 = 22,70 \%$

Sparekassen Vendsyssel reducerer også sin gennemsnitlige renteudgift fra 1,82 % i 2012 til 1,52 % i 2014, svarende til en reduktion på 0,30 procentpoint. Sparekassen Vendsyssel har dyre renteudgifter på *efterstillede kapitalindskud*, men derudover har de også noget dyrere renteudgifter på posten *indlån og anden gæld* ift. Middelfart Sparekasse. Sparekassen Vendsyssel reducerer deres renteudgift på *indlån og anden gæld* fra 1,42 % i 2012 til 1,19 % i 2014, men de ligger i hele perioden væsentligt over niveauet i Middelfart Sparekasse. Det betyder, at kunderne i Sparekassen Vendsyssel får en højere indlånsrente end kunderne i Middelfart Sparekasse, og det er en dyr udgift for Sparekassen Vendsyssel.

Middelfart Sparekasse formår altså at forhandle væsentligt bedre med sine kreditorer end Sparekassen Vendsyssel. Der hvor pengeinstituttet har den største forhandlingskraft er på *indlån og anden gæld*, hvor de selv sætter prisen. Kunne Sparekassen Vendsyssel formå at reducere sine renteudgifter til *indlån og anden gæld* til 0,57 %, som Middelfart Sparekasse, svarende til en reduktion på 0,62 procentpoint. På den måde ville Sparekassen Vendsyssel kunne reducere renteudgiften til 49 mio. DKK årligt<sup>45</sup>, hvilket er en besparelse på 53 mio. DKK, som ville kunne aflæses direkte på bundlinjen.

### WACC – Højreside (Egenkapital)

Tabel 18 - WACC højreside (egenkapital)

WACC, højreside	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,04%	1,07%	0,85%
Sparekassen Vendsyssel	1,27%	1,18%	1,11%
Forskel i procentpoint	0,23	0,10	0,26

Kilde: Egen tilvirkning, jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.

Højresiden på WACC er, som nævnt tidligere, prisen på bankens egenkapital. Middelfart Sparekasses omkostninger til egenkapital er steget i analyseperioden fra 0,85 % i 2012 til 1,07 % i 2013, hvorefter den falder lidt igen til 1,04 % i 2014, svarende til en samlet stigning på 0,19 procentpoint. Sparekassen Vendsyssel har ligeledes stigende omkostninger til egenkapital i analyseperioden, og deres højreside i WACC stiger fra 1,11 % i 2012 til 1,18 % i 2013 og har så en stigning igen til 1,27 % i 2014, svarende til en samlet stigning på 0,16 procentpoint.

<sup>45</sup> Under forudsætning af, at Sparekassen Vendsyssel har samme sum indlån som ultimo 2014.



En af grundene til, at begge institutter øger omkostningerne til egenkapitalen er de skærpede kapitalkrav, der kræver en højere andel af egentlig kernekapital end tidligere, hvilket kun kan forhøjes af egenkapitalen. Begge pengeinstitutter har således øget deres egenkapital, hvorfor også omkostningerne på WACC højreside er steget pga. investorkravet på 8 %.

## 7.5 Øvrige nøgletal

### 7.5.1 Nedskrivningsprocent

Et af de centrale punkter i bankdrift er kreditpolitik og styring efter kreditpolitikken og forretningsgange. Grunden til det er vigtigt med en kreditpolitik og efterlevelse af denne er, at pengeinstitutter lever af at låne penge ud, men overlever ved at få dem igen. Hver gang der lånes penge ud, tages der, i et eller andet omfang, en risiko på udlånet, hvor der i hvert enkelt tilfælde laves en kalkuleret risikoberegning på, om debitor kan tilbagebetale sin gæld. Hvis den kalkulerede risiko/kreditpolitikken ikke er lavet ordentligt, vil det på et tidspunkt kunne aflæses på pengeinstituttets nedskrivningsprocent. Selvom konjunkturerne har indflydelse på nedskrivningsniveauet, er der set store forskelle på nedskrivninger gennem de seneste års lavkonjunktur. Nedskrivninger har stor betydning for pengeinstitutternes resultater, idet en marginal ændring i nedskrivningsprocent kan aflæses direkte på årets resultat.

Formlen for beregning af nedskrivningsprocenten er:

*Ligning 7:*

$$\text{Nedskrivningsprocent} = \frac{\text{Årets nedskrivninger} \times 100}{\text{Udlån} + \text{garantier} + \text{nedskrivninger}}$$

### Nedskrivningsprocent – Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

*Tabel 19 – Nedskrivningsprocent*

Nedskrivningsprocent	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,30%	2,10%	2,40%
Sparekassen Vendsyssel	2,90%	2,50%	2,20%
Forskel i procentpoint	1,60	0,40	-0,20

*Kilde: Egen tilvirkning, jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.*

Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel har gennem de sidste 3 år begge haft en forholdsvis høj nedskrivningsprocent, hvor Sparekassen Vendsyssel har en stigende nedskrivningsprocent fra 2,2 % i 2012 til 2,9 % i 2014, så går Middelfart Sparekasse den modsatte vej med en faldende nedskrivningsprocent fra 2,4 % i 2012 til 1,3 % i 2014, hvilket også afspejles i resultatudviklingen for de to sparekasser. Det skal nævnes, at Sparekassen Vendsyssel ultimo 2014, som følge af landbrugskrisen, tog en porteføljenedskrivning på 100 mio. DKK, som rammer Sparekassen Vendsyssel hårdere end et gennemsnitligt pengeinstitut, da deres landbrugseksposering ligger over gennemsnittet<sup>46</sup>. Korrigeres Sparekassen Vendsyssels nedskrivningsprocent for porteføljenedskrivningen lander nedskrivningsprocenten i 2014 på 2,03 %, hvilket fortsat er på et højt niveau.

Tabel 20 - Nedskrivningsprocent - Peer-gruppe

Nedskrivningsprocent	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	2,50%	2,60%	2,60%
Nørresundby Bank A/S	0,30%	0,80%	1,30%
Nordjyske Bank A/S	1,90%	1,90%	1,80%
Djurslands Bank A/S	0,90%	0,90%	1,00%
Fynske Bank A/S	0,90%	1,60%	1,60%
Gennemsnit Peergruppe	1,30%	1,56%	1,66%

Kilde: Egen tilvirkning, jf. bilag 8, pba. pengeinstitutternes årsrapporter.

Sammenholdes nedskrivningsprocenterne med peer-gruppen, ligger både Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse over gennemsnittet i 2012 og 2013, mens Middelfart Sparekasse ligger på gennemsnittet i 2014, hvor gennemsnittet dog trækkes meget op af Jutlander Bank A/S og Nordjyske Bank A/S. Tages Middelfart Sparekasses lave landbrugseksposering med i overvejelser, så ligger Middelfart Sparekasse højere på nedskrivninger end Nørresundby Bank A/S, Djurslands Bank A/S og Fynske Bank A/S, selvom deres landbrugseksposering er højere, hvorfor Middelfart Sparekasses nedskrivningsprocent kunne indikere, at den ekspansive politik koster på nedskrivningssiden.<sup>47</sup>

Sparekassen Vendsyssel ligger væsentligt over gennemsnittet i 2014 og også højest, hvis der sammenlignes individuelt. Sparekassen Vendsyssel er, sammen med Jutlander Bank A/S og

<sup>46</sup> Årsrapport 2014, Sparekassen Vendsyssel, side 8 og [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (4)

<sup>47</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (5)

Nordjyske Bank A/S, de 3 pengeinstitutter som har den højeste landbrugseksponering, hvilket også afspejles i nedskrivningsprocenterne i 2014, hvor de ligger med hhv. 2,9 %, 2,5 % og 1,9%.

### 7.5.2 I/O – Indtjening pr. omkostningskrone

Et andet målbart sammenligningstal på tværs af pengeinstitutter, er I/O, som betyder indtjening pr. omkostningskrone. Nøgletallet kan sammenlignes, da tallet fortæller hvor meget pengeinstituttet tjener for hver omkostningskrone, der bliver brugt. Tallet er meget aktuelt i en tid med manglende vækst i forretningsomfanget og en indtjeningsside er under pres, hvorfor der flere steder fokuseres på omkostningerne. Flere pengeinstituttet opererer på strategisk plan med et mål for I/O, senest har Jutlander Bank A/S meldt ud af de i 2020 skal have et I/O nøgletal på mindst 2,0<sup>48</sup>.

Ligning 8:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Indtjening}}{\text{Omkostninger}}$$

### I/O Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

Tabel 21 - I/O - Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

I/O - indtjening pr. omk. krone	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,20	1,10	1,00
Sparekassen Vendsyssel	1,09	1,19	1,17
Forskel i procentpoint	0,11	-0,09	-0,17

Kilde: Egen tilvirkning, jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.

Middelfart Sparekasse øger deres I/O nøgletal fra 1,0 i 2012 til 1,2 i 2014, hvilket er en pæn fremgang. En stor del af fremgangen skyldes en væsentligt forbedret nedskrivningsprocent, hvilket gør, at I/O nøgletallet derfor ikke helt afspejler de omkostninger, som Middelfart Sparekasse har investeret i deres vækst i medarbejdere og filialer. Samtidig er kursreguleringer faldet fra ca. 40,5 mio. DKK til ca. 10 mio. DKK, hvilket også har indflydelse på I/O nøgletallet. Sparekassen Vendsyssel går den modsatte vej fra 1,17 i 2012 til at stige marginal til 1,19 i 2013,

<sup>48</sup> Årsrapport 2014, Jutlander Bank A/S, side 8 under overskriften: ”Strategiproces”

hvorefter I/O falder til 1,09. Også her skyldes udviklingen til dels ændring i nedskrivningsprocent, som har været stigende gennem perioden, samt at deres kursreguleringer ligeledes er faldet ca. 38 mio. DKK i 2012 til ca. 11 mio. DKK i 2014.

For at få et mere retvisende billede af udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone, så har vi beregnet et I/O-nøgletal ekskl. nedskrivninger og kursreguleringer:

*Tabel 22 - I/O ekskl. kursreguleringer og nedskrivninger*

<b>I/O - ekskl. kursreguleringer og nedskrivninger</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Middelfart Sparekasse	1,50	1,40	1,38
Sparekassen Vendsyssel	1,97	1,91	1,99
Forskel	-0,47	-0,51	-0,61

*Kilde: Egen tilvirkning, jf. bilag 8, pba. sparekassernes årsrapporter.*

Når man ser på I/O før kursreguleringer og nedskrivninger, får vi et billede af, hvordan udviklingen i de to pengeinstitutter har været i ”maskinrummet”, da nedskrivningerne i dette tilfælde går hver sin vej i de to pengeinstitutter og derfor giver et lidt ”fortegnet” billede af udviklingen. Dog er nedskrivninger en del af det at drive bank, hvorfor det også en er del af udviklingen.

Fokuseres der udelukkende på I/O før kursreguleringer og nedskrivninger, ligger Sparekassen Vendsyssel på 1,99 i 2012, hvorefter det falder tilbage til 1,91 i 2013 for at stige til 1,97 i 2014. Udviklingen er ikke prangende, men efter et stort fald fra 2012 til 2013, er udviklingen fra 2013 til 2014 flot. Middelfart Sparekasse ligger betydeligt lavere end Sparekassen Vendsyssel i 2012, hvor de ligger på 1,38 mod Sparekassen Vendsyssels 1,99, altså en forskel på 0,61. Middelfart Sparekasses udvikling går dog fremad i hele perioden, hvor der er en mindre stigning til 2013 og derefter en flot stigning fra 2013 til 2014, så I/O før kursreguleringer og nedskrivninger lander på 1,50.

Sammenlignes pengeinstitutterne med hinanden på I/O før kursreguleringer og nedskrivninger, så ligger Sparekassen Vendsyssel på et langt højere niveau end Middelfart Sparekasse gennem hele perioden, men da Middelfart Sparekasses udvikling er rigtig pæn henover perioden og

Sparekassen Vendsyssel går marginalt tilbage, så indsnævres forskellen fra 0,61 til 0,47. Sparekassen Vendsyssel er bedre til at tjene penge i ”maskinrummet”, mens Middelfart Sparekasse er ved at blive bedre til det. Som nævnt er nedskrivninger og kursreguleringer også en del af det at drive pengeinstitut, hvorfor man må konstatere, at Middelfart Sparekasse har overhalet Sparekassen Vendsyssel henover perioden grundet en pæn stigning på I/O, mens Sparekassen Vendsyssel er faldet en smule tilbage henover perioden, primært grundet deres nedskrivninger, da I/O før kursreguleringer og nedskrivninger ligger næsten uændret.

### 7.5.3 Balance, udlån og nedskrivningsfordeling

Vi vil i det følgende se på pengeinstitutternes balance, udlåns sammensætning og nedskrivningsfordeling. Vi har under analysen af WACC set på passivside i pengeinstitutterne, hvorfor vi vil fokusere på aktivside, herunder udlåns sammensætningen og nedskrivningsfordeling på udlånsporteføljen.

Tabel 23 - Aktiver Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel

<b>Aktiver i 1.000 DKK</b>	<b>Middelfart</b>	<b>Fordeling</b>	<b>Vendsyssel</b>	<b>Fordeling</b>
Kassebeh. og anf.tilgodeh. hos centralbanker	489.132	<b>7,4%</b>	242.307	1,9%
Tilgodeh. ved kreditinst. og centralbanker	46.300	0,7%	287.713	2,3%
Udlån og andre tilgodehavender	4.338.716	<b>65,3%</b>	8.648.761	<b>68,0%</b>
Obligationer til dagsværdi	1.157.121	<b>17,4%</b>	1.666.204	<b>13,1%</b>
Aktier mv.	198.547	<b>3,0%</b>	509.285	<b>4,0%</b>
Kapitalandele i associerede virksomheder	80.131	1,2%	85.618	0,7%
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	49.175	0,7%	8.234	0,1%
Aktiver tilknytter puljeordninger	87.712	1,3%	893.130	<b>7,0%</b>
Immaterielle aktiver	140	0,0%	22.258	0,2%
Grunde og bygninger	43.454	0,7%	136.184	1,1%
- Heraf Investeringsejendomme	41.575	0,6%	54.936	0,4%
- Heraf Domicilejendomme	1.879	0,0%	81.248	0,6%
Øvrige materielle aktiver	26.251	0,4%	26.299	0,2%
Aktuelle skatteaktiver	644	0,0%	21.078	0,2%
Udskudte skatteaktiver	2.827	0,0%	5.013	0,0%
Aktiver i midlertidig besiddelse	26.386	0,4%	43.028	0,3%
Andre aktiver	71.937	1,1%	97.190	0,8%
Periodeafgrænsningsposter	24.623	0,4%	34.387	0,3%
<b>Aktiver i alt</b>	<b>6.643.097</b>	<b>100%</b>	<b>12.726.689</b>	<b>100%</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. sparekassernes årsrapporter 2014.

Balancemæssigt er Sparekassen Vendsyssel næsten dobbelt så stor som Middelfart Sparekasse, men sammenholdes tallene procentuelt, så ses der en nogenlunde ligelig fordeling mellem aktiverne.

Middelfart Sparekasse har 65 % af deres aktiver i udlån og andre tilgodehavende, 17 % i obligationer og 7,4 % i kassebeholdning og tilgodehavende hos centralbanker og 3 % i aktier. De 4 poster dækker ca. 93 % af deres aktiver, mens de sidste 7 % af fordelt på øvrige poster. Sparekassen Vendsyssel har 68 % af deres aktiver i udlån og andre tilgodehavende, 13 % i obligationer og 7 % tilknyttet puljeordninger, samt 4 % i aktier. De 4 poster dækker ca. 92 % af deres aktiver. Overordnet set, ligner deres balancesammensætning hinanden, hvor den største forskel ligger i Sparekassen Vendsyssels andel tilknyttet puljeordninger, hvortil der kan knyttes en kommentar, at Middelfart Sparekasse først ”er startet” med puljeordninger i 2013, hvor deres andel var 4,2 mio. DKK, som er vokset til 87,7 mio. DKK ultimo 2014. Samlet set ligner Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel hinanden, hvorfor vi vil se nærmere på deres udlånsfordeling, som står for ca. 2/3 af deres aktiver.

Tabel 24 - Grupperinger af udlån og nedskrivninger

Udlån og nedskrivninger	Middelfart Sparekasse			Sparekassen Vendsyssel		
	Grupperinger af udlån i %	Nedskrivninger fordelt på brancher i tkr. & %		Grupperinger af udlån i %	Nedskrivninger fordelt på brancher i tkr. & %	
Offentlige myndigheder	0	-	0,00%	0	-	0,00%
Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri	2	1.584	0,60%	16,8	469.900	42,69%
Industri og råstofudvinding	3	9.439	3,57%	2,3	14.100	1,28%
Energiforsyning	0	-	0,00%	2,8	14.600	1,33%
Bygge- og anlægsvirksomhed	3	9.234	3,49%	3,3	38.200	3,47%
Handel	7	16.117	6,09%	3,8	36.900	3,35%
Transport, hoteller& restauranter	2	7.062	2,67%	2,1	55.600	5,05%
Information og kommunikation	1	-	0,00%	0,4	1.600	0,15%
Finansiering og forsikring	12	1.312	0,50%	3,8	49.700	4,51%
Fast ejendom	14	106.391	40,23%	12	72.300	6,57%
Øvrige erhverv	6	8.629	3,26%	6	39.200	3,56%
<b>Erhverv i alt</b>	<b>50</b>	<b>159.768</b>	<b>60,41%</b>	<b>53,3</b>	<b>792.100</b>	<b>71,96%</b>
<b>Private</b>	<b>50</b>	<b>104.696</b>	<b>39,59%</b>	<b>46,7</b>	<b>308.700</b>	<b>28,04%</b>
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>264.464</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>	<b>1.100.800</b>	<b>100,00%</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. sparekassernes årsrapporter 2014.

Fordelingen af udlån ligner overordnet også hinanden, hvor Middelfart Sparekasse ligger med en 50/50 fordeling mellem udlån til private og erhverv og Sparekassen Vendsyssel ligger lidt højere på erhvervsudlån med en andel på 53,3 %.

Ses der på udlånsfordelingen til erhverv, ligger der nogle markante forskelle på landbrug, finansiering og forsikring og handel. Den største forskel ligger på landbrug, hvor Middelfart Sparekasse ligger på 2 % mod Sparekassen Vendsyssels forholdsvis store andel på næsten 17 %, hvorimod Middelfart Sparekasse har en betydeligt højere andel på finansiering og forsikring med 12 % mod Sparekassen Vendsyssels 3,8 %, samt på handel, hvor Middelfart Sparekasse ligger med 7 % mod 3,8 % i Sparekassen Vendsyssel. Begge pengeinstitutter ligger med en forholdsvis høj andel fast ejendom med hhv. 12 % i Sparekassen Vendsyssel og 14 % i Middelfart Sparekasse.

Alt i alt ligger begge pengeinstitutter med ca. 50 % på erhverv, hvorfor der umiddelbart kunne vurderes samme risiko på udlånsporteføljen, men fokuseres der i stedet på nedskrivningsfordelingen, ses der meget store forskelle. Selvom Sparekassen Vendsyssel er næsten dobbelt så stor som Middelfart Sparekasse, så ligger deres samlede nedskrivninger på 1,1 mia. DKK mod Middelfart Sparekasses 264 mio. DKK, hvilket vil sige næsten 4,2 gange så store nedskrivninger mod en balance der er 1,9 gange så stor.

En stor del af forklaringen findes dog i Sparekassen Vendsyssels landbrugseksponering, hvor næsten 42 % af deres nedskrivninger stammer fra, mod Middelfart Sparekasses nedskrivninger på 0,6 % på landbrug. Det skal dog ikke have hele skylden, idet Sparekassen Vendsyssel generelt ligger højere på deres nedskrivninger, fx på finansiering og forsikring, hvor Middelfart Sparekasse ligger med en eksponering på 12 % men kun 0,5 % af deres nedskrivninger stammer derfra. Sparekassen Vendsyssels eksponering, for finansiering og forsikring, på 3,8 % står for 4,5 % af deres nedskrivninger. Middelfart Sparekasse ligger højt på fast ejendom, hvor deres eksponering på 14 % står for 40 % af nedskrivninger, mens Sparekassen Vendsyssels 12 % eksponering "kun" står for 6,57 % af nedskrivningerne. Sparekassen Vendsyssel ligger 3 gange så højt på nedskrivninger på private, selvom de kun har 1,9 gange så stor balance og mindre eksponering mod private ift. Middelfart Sparekasse. Alt i alt tyder nedskrivningerne og forde-

lingen af disse på, at Sparekassen Vendsyssel enten har for dårlig kreditkvalitet eller kreditpolitik, for selvom de tjener mere på deres basisforretning, så taber de også procentuelt en større del af deres udlån, og det er ikke kun pga. deres landbrugseksponering.

#### 7.5.4 Personaleanalyse og gearing

Vi har fået bevist, at Sparekassen Vendsyssel tjener mest i deres ”maskinrum”, ud fra I/O nøgletallet før kursreguleringer og nedskrivninger, mens vi modsat også har set, at Middelfart Sparekasse tjener mest på den samlede forretning, idet deres udlåns sammensætning og nedskrivningerne på denne er betydeligt lavere, hvorfor deres I/O efter kursreguleringer og nedskrivninger er blevet bedre end Sparekassen Vendsyssels henover perioden.

For at gå yderligere i dybden på pengeinstitutterne, har vi lavet en analyse på antal medarbejdere sat op mod nogle indtægter og udgifter, samt mod balancen.<sup>49</sup> Tallene er som indekstal med 2012 som udgangspunkt, samt beregnet netto rente- og gebyrindtægter pr. ansatte, resultat før skat og nedskrivninger pr. ansatte og balance pr. ansatte, for at synliggøre forskellene mellem Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel samt for at se, hvilke stærke og svage sider pengeinstitutterne har:

Tabel 25 - Personaleanalyse og gearing

<b>Middelfart Sparekasse</b>			
	2014	2013	2012
Netto rente- og gebyrindtægter pr. ansatte i tkr.	1.544	1.553	1.678
Resultat før skat og nedskrivninger pr. heltidsansatte i tkr.	607	618	710
Balance pr. ansatte i tkr.	27.565	25.412	33.334
Personale og adm.omkostning pr. heltidsansat i tkr.	1.058	1.101	1.220
Indeks netto rente- og gebyrer (2012 = 100)	122	109	100
Indeks driftsudgifter (2012 = 100)	115	107	100
Indeks personale og administration (2012 = 100)	115	106	100
Indeks resultat før nedskrivninger og skat(2012 = 100)	113	102	100
Indeks balance (2012 = 100)	110	90	100
Indeks heltidsansatte (2012 = 100)	132	118	100
Indeks indtægter pr. ansatte (2012 = 100)	92	93	100
Indeks resultat pr. ansatte (2012 = 100)	85	87	100
Indeks balance pr. ansatte (2012 = 100)	83	76	100
Indeks personale og adm. pr. ansatte (2012 = 100)	87	90	100

<sup>49</sup> Se mere i bilag 9



Sparekassen Vendsyssel			
	2014	2013	2012
Netto rente- og gebyrindtægter pr. ansatte i tkr.	2.138	2.221	2.037
Resultat før skat og nedskrivninger pr. heltidsansatte i tkr.	1.169	1.197	1.137
Balance pr. ansatte i tkr.	37.765	37.350	40.603
Personale og adm.omkostning pr. heltidsansat i tkr.	964	994	943

Indeks netto rente- og gebyrer (2012 = 100)	113	119	100
Indeks driftsudgifter (2012 = 100)	111	118	100
Indeks personale og administration (2012 = 100)	110	115	100
Indeks resultat før nedskrivninger og skat(2012 = 100)	110	115	100
Indeks balance (2012 = 100)	100	100	100
Indeks heltidsansatte (2012 = 100)	107	109	100
Indeks indtægter pr. ansatte (2012 = 100)	105	109	100
Indeks resultat pr. ansatte (2012 = 100)	103	105	100
Indeks balance pr. ansatte (2012 = 100)	93	92	100
Indeks personale og adm. pr. ansatte (2012 = 100)	102	105	100

*Kilde: Egen tilvirkning, jf. bilag 9, pba. sparekassernes årsrapporter.*

Begge pengeinstitutter går frem på antal ansatte henover perioden, hvilket kan aflæses på indeks for heltidsansatte, som for Middelfart Sparekasse vokser til indeks 132 og indeks 107 for Sparekassen Vendsyssel. Middelfart Sparekasses netto rente- og gebyrindtægter pr. ansat falder i perioden fra 1,69 mio. DKK til 1,54 mio. DKK, som er en væsentlig tilbagegang, hvilket dog kan henvises til investering i nye medarbejdere. Sparekassen Vendsyssels netto rente- og gebyrindtægter stiger i perioden fra 2,04 mio. DKK til 2,14 mio. DKK pr. ansat, hvilket er en flot fremgang idet der også umiddelbart er fremgang på personalesiden, hvilket vi vil kommentere på nedenfor.

Middelfart Sparekasses investeringer i personale, kan på den ene side ikke aflæses i deres personale og administrationsomkostninger pr. medarbejder, som falder fra 1,22 mio. DKK til 1,06 mio. DKK. Udviklingen kan dog være svær at aflæse, da antal medarbejdere er vokset med 17,5 % fra 2012 til 2013 og 12,6 % fra 2013 til 2014, hvorfor nogle medarbejdere formentlig først er ansat i løbet af året og derfor har personaleomkostningen til disse ikke talt med i hele året. Modsat kan de faldende personale- og administrationsomkostninger også hentyde til, at Middelfart Sparekasse er vokset betydeligt. Dermed er de ved at ”få mere krop til hovedet”, forstået på den måde, at de medarbejdere der arbejder på de interne linjer bliver forholdsmæssig mindre

ift. de kundevendte medarbejdere i filialerne. Samtidig er der nogle faste kapacitetsomkostninger, hvor nogle er administrationsomkostninger, som bliver forholdsmæssig mindre pr. medarbejder, når pengeinstituttet vokser.

Investeringen i personale kan dog aflæses på balance og resultater pr. ansatte. Både netto rente- og gebyrindtægter, resultat før skat og nedskrivninger og balance pr. ansatte falder henover perioden. At tallene falder skyldes for en stor del investering i vækst, hvor medarbejdere stiger til indeks 132, mens de netto rente- og gebyrindtægter ”kun” stiger til indeks 122 og resultat og balance ”kun” stiger til hhv. indeks 113 og 110. Indekstallene underbygger, at der er tale om en investering, idet medarbejderen skal ansættes før de kan være med til at løfte niveauet og indtjeningen i pengeinstituttet.

Sparekassen Vendsyssel har, som nævnt, ligeledes øget medarbejderstaben, hvilket til dels kan skyldes fusion med Sparekassen Hvetbo A/S, som regnskabsmæssig først tæller med pr. 1. november 2012, hvorfor gennemsnitlige antal fuldtidsansatte lander forholdsvist lavt på 314 medarbejdere i 2012. Gennemsnittet er for 2013 og 2014 med 342 og 337 heltidsansatte<sup>50</sup>. Tages der i stedet udgangspunkt i ledelsesberetningerne fra årsrapporterne 2012, 2013 og 2014, så står der, at heltidsansatte er 335 i 2012, 325 i 2013 og 322 i 2014, hvilket faktisk viser, at Sparekassen Vendsyssel efter fusionen med Sparekassen Hvetbo A/S faktisk løbende har slanket deres personaleside. Vi har i sammenligningsgrundlaget brugt gennemsnitlige antal heltidsansatte, da det er det tilsvarende tal, som er oplyst for Middelfart Sparekasse. Sparekassen Vendsyssel har derfor haft en stigning i gennemsnitlig antal ansatte til indeks 107, men har samtidig formået at øge deres netto rente- og gebyrindtægter (indeks 113), deres resultat før skat og nedskrivninger (indeks 110), mens balance er indeks 100. Udviklingen i Sparekassen Vendsyssel skyldes primært en rigtig flot fremgang fra 2012 til 2013, mens der er en mindre tilbagegang i 2014. Indekstallene viser også en rigtig flot fremgang pr. medarbejder, hvor indtægter pr. ansatte stiger til 105, resultat før skat og nedskrivninger til indeks 103, mens balancen pr. ansatte falder til indeks 93.

---

<sup>50</sup> Årsrapport 2014, Sparekassen Vendsyssel, side 40

Sammenlignes Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel, så har Sparekassen Vendsyssel generelt noget større balance, netto rente- og gebyrindtægter og resultat før skat og nedskrivninger ift. Middelfart Sparekasse. Samtidig så ligger Sparekassen Vendsyssels personale- og administrationsomkostninger også gennemsnitligt lavere end Middelfart Sparekasses med næsten 100.000 DKK pr. ansatte, hvilket svarer til ca. 24 mio. DKK, hvis det er ift. Middelfart Sparekasses 241 medarbejdere.

Forskellene på indtægtssiden, balance og medarbejderomkostningerne opvejes til gengæld på bundlinien af at Sparekassen Vendsyssels betydeligt større nedskrivninger. Dette kan føre til en tese om, at Middelfart Sparekasse investerer flere medarbejderkroner pr. balancekrone. Dette kunne betyde, at der er bedre opfølgning på balancen, evt. flere interne procedurer og kontroller, og mere tid pr. medarbejder til at gennemarbejde deres overvejelser og indstillinger på kunderne. Hvis tesen holder, svarer en mindre balance pr. medarbejder til en mindre nedskrivningsprocent, som gør, at Middelfart Sparekasse tjener flest penge på bundlinien.

### 7.5.5 Hovedsæde ift. filialer

I de mindre pengeinstitutter fylder ”hovedet” generelt mere end ”kroppen”, forstået på den måde, at hovedsædet og stabsfunktionerne fylder generelt mere ift. filialerne, hvilket gør, at deres konkurrenceevne svækkes. Der er kommet øget regulering og lovgivning inden for finanssektoren og selvom hhv. næsten 13 og 7 mia. DKK i balance lyder af meget, er det ikke meget, når det ses i den store sammenhæng, hvor de 16 største pengeinstitutter i 2013 (hvor Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse ikke er blandt de 16 største) dækker 95,3 % af den samlede balance i sektoren, som er 3.804.720 mia. DKK.<sup>51</sup>

Ses tingene i det lidt større perspektiv, er Sparekassen Vendsyssels og Middelfart Sparekasses andel yderst begrænset, hvorfor den øgede regulering og dermed følgende administration kan betyde, at de på den lidt længere bane ikke vil kunne være konkurrencedygtige grundet for ”stort hoved til kroppen”. I forbindelse med fusionen mellem Sparekassen Himmerland A/S og Sparekassen Hobro i 2013, udtalte direktør Poul Damgaard følgende: *”Et stærkere pengeinstitut vil være en fordel for såvel kunder som aktionærer. ... tiltrække medarbejdere med høje faglige kompetencer og engagement... Medvirkende til ønsket om en fusion har ligeledes været*

---

<sup>51</sup> www.finaansraadet.dk (1)

*de stigende administrative og økonomiske byrder, der følger af øgede rapporteringskrav og tilsyn for danske pengeinstitutter*<sup>52</sup> Denne udtalelse fortæller meget kort og præcist det, vi mener med, at de administrative byrder bliver forholdsmæssigt tunge for et mindre pengeinstitut, som både Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse er, holdt op mod pengeinstitutsektorens samlede balance.

## 7.6 Delkonklusion

De sidste 3 års regnskaber for sparekasserne viser to vidt forskellige tendenser, hvor Middelfart Sparekasse generelt har en rigtig pæn udvikling, mens Sparekassen Vendsyssels udvikling er gået i modsatte retning.

Ses der på de overordnede nøgletal er tendensen gennemgående for ROA, ROE og ICGR, hvor Middelfart Sparekasse har udviklet sig rigtig flot, men samtidig også kom fra et lavt niveau. Udviklingen i Sparekassen Vendsyssels nøgletal er ikke tilfredsstillende, hvilket til dels kan tilskrives nedskrivninger. Dette underbygges af udviklingen i forrentningen før kursreguleringer og nedskrivninger var uændret i perioden, hvor Middelfart Sparekasse til gengæld viste en negativ tendens og deres fremgang på nøgletallene til dels kan tilskrives en faldende nedskrivningsprocent.

Et andet sammenligningsgrundlag i regnskabsanalysen er sparekassernes kapitalomkostning, hvor Middelfart Sparekasse ligger lavere end Sparekassen Vendsyssel gennem hele perioden. Sammenlignes de med peer-gruppen, ligger Middelfart Sparekasse i 2014 lavere end hele peer-gruppen, mens Sparekassen Vendsyssel modsat ligger højere end hele peer-gruppen. Udviklingen i deres kapitalomkostning er for begge vedkommende faldende gennem perioden, men forskellen på sparekassernes kapitalomkostning er stigende, idet forskellen går 0,52 procentpoint til 0,8 procentpoint. Selvom Middelfart Sparekasse har en lav kapitalomkostning ift. Sparekassen Vendsyssel og peer-gruppen i 2012, formår de at få nedbragt deres kapitalomkostning væsentligt gennem perioden, selvom deres udgangspunkt i forvejen var lavt. Sparekassen Vendsyssel formår ikke i samme omfang at få nedbragt deres kapitalomkostning, hvilket til dels kan tilskrives, at de har efterstillede kapitalindskud som ikke kan førtidsindfries endnu, men samtidig også fordi deres renteudgifter til kundernes indlån er rigtig høje ift. Middelfart Sparekasse.

---

<sup>52</sup> [www.jutlander.dk](http://www.jutlander.dk) → fondsborsermeddelelse nr. 16, offentliggjort 29. november 2013

Sidst gik vi et spadestik dybere ned i sparekassernes ”maskinrum” og så på deres balancesammensætning, indtjening før kursreguleringer og nedskrivninger og sammenlignede tallene med antal ansatte. Ud fra denne analyse blev det tydeligt, at stordriftsfordele giver bedre resultater før nedskrivninger, idet Sparekassen Vendsyssel generelt performede bedst på I/O før nedskrivninger, havde betydelig større indtjening og balance pr. ansatte og samtidig formåede at have mindre administrations- og personaleomkostninger pr. ansatte. Middelfart Sparekasse er vokset meget gennem perioden og nogle af deres nøgletal i maskinrummet blev også pænere henover perioden, hvor fx I/O før kursreguleringer og nedskrivninger steg fra 1,38 til 1,50, mens nøgletallene pr. ansatte gik i modsatte retning, hvilket formentlig kunne tilskrives den store forøgelse på medarbejdersiden.

Alt i alt har Middelfart Sparekasse været igennem den pæneste udvikling, hvilket vi til dels også kan tilskrive Sparekassen Vendsyssels dårlige udvikling i nedskrivninger, for Sparekassen Vendsyssels ”maskinrum” performer fortsat bedre end Middelfart Sparekasses. Middelfart Sparekasse har umiddelbart bedst styr på kreditbogen, idet deres nedskrivninger udgør mindre end  $\frac{1}{4}$  af Sparekassen Vendsyssels, selvom de størrelsesmæssigt er halv størrelse.

## 8 Kapitalforhold

Kravene til bankernes solvens og sammensætning af basiskapital har, ved indførelsen af CRD IV, fået en opstramning og skærpes yderligere de kommende år. Herudover vil der ligeledes blive strammet op på likviditetsreglerne. Derfor er det interessant at se, hvordan de to Sparekasser har udviklet sig de seneste år og samtidig vurdere, hvordan de står rustet til de fremtidige skærpelser af kapitalkravene.

## 8.1 Middelfart Sparekasse

Tabel 26 - Kapitalforhold i Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse	2014	2013	2012
Garantkapital + overført overskud	834.602	720.080	632.593
Opskrivningshenlæggelser	1.860	-	
Foreslået udbytte/garantrente	17.510	8.216	6.671
<b>= Egentlig kernekapital</b>	<b>853.972</b>	<b>728.296</b>	<b>639.264</b>
Hybrid kernekapital	-	-	109.666
- Fradrag i kernekapital	47.728	38.041	36.386
<b>= Kernekapital</b>	<b>806.244</b>	<b>690.255</b>	<b>712.544</b>
Supplerende kapital	49.510	50.000	178.524
Opskrivningshenlæggelser	-	-	-
<b>= Basiskapital før fradrag</b>	<b>855.754</b>	<b>740.255</b>	<b>891.068</b>
Fradrag i basiskapital	17.315	23.689	12.022
<b>Basiskapital</b>	<b>838.439</b>	<b>716.566</b>	<b>879.046</b>
<b>Risikovægtede aktiver</b>	<b>5.694.308</b>	<b>5.009.379</b>	<b>5.079.370</b>
Egentlig kernekapitalprocent	15,00%	14,54%	12,59%
Kernekapitalprocent	14,16%	13,78%	14,03%
<b>Solvensprocent</b>	<b>14,72%</b>	<b>14,30%</b>	<b>17,31%</b>
Individuel solvensopgørelse	8,60%	8,60%	10,30%
<b>Over/Underdækning i procentpoint</b>	<b>6,12</b>	<b>5,70</b>	<b>7,01</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. Middelfart Sparekasses årsrapporter for hhv. 2012, 2013 og 2014.

Middelfart Sparekasse har en pæn solvensoverdækning i hele analyseperioden. I 2012 har Middelfart Sparekasse en overdækning på 7,01 procentpoint med en solvensprocent på 17,31 % og et individuelt solvensbehov på 10,30 %. I 2013 er solvensoverdækningen faldet til 5,70 procentpoint. Dette skyldes et betydeligt fald i solvensprocenten til 14,30 %, svarende til et fald 3,01 procentpoint ift. året før. Dog er solvensoverdækningen kun faldet med 1,31 procentpoint, til 5,7 procentpoint, hvilket skyldes, at de samtidig har nedjusteret deres individuelle solvensbehov til 8,6 %. I 2014 forbedres solvensprocenten en anelse til 14,72 %, hvor det individuelle solvensbehov fastholdes på 8,6 %, som resulterer i en solvensoverdækning på 6,12 procentpoint. Faldet i solvensprocenten i analyseperioden skyldes, at Middelfart Sparekasse har haft fald i basiskapitalen fra 2012 til 2013, hvorefter den stiger igen fra 2013-2014, dog ikke på niveau med 2012, hvilket har resulteret i et samlet fald i basiskapitalen på 4,62 %<sup>53</sup>. Derudover har de

<sup>53</sup> Procentuel udvikling i basiskapitalen:  $((838.439 - 879.046) / 879.046) * 100 = -4,62 \%$

samtidig øget andelen af risikovægtede poster med 12,11 %<sup>54</sup> i analyseperioden. Begge disse ændringer har en negativ virkning på sparekassens solvensprocent.

Basiskapitalen er primært faldet, fordi Middelfart Sparekasse i 2013 har indfriet hele den hybride kernekapital samt en stor del af den supplerende kapital, som tilsammen giver en reduktion på 239 mio. DKK<sup>55</sup> fra 2012 til 2014. Samtidig har de også formået at forøge deres egentlige kernekapital med i alt 215 mio. DKK<sup>56</sup> i analyseperioden, hvilket er med til at opretholde solvensen på et acceptabelt niveau, i takt med de har indfriet størstedelen af de efterstillede kapitalindskud. Det betyder også, at stort set hele basiskapitalen er fyldt op af egentlig kernekapital og sparekassen er godt kapitaliseret.

Middelfart Sparekasse lever i dag op til de, indtil videre, indførte krav i CRD-IV. De har en målsætning om, at deres solvensmæssige overdækning skal være på 4 % minus 50 % af den til enhver tid gældende konjunkturbuffer. Tager man udgangspunkt i 2019, hvor CRD-IV kravene forventes at være helt indført, og et solvensbehov på 8 % (dog vil det individuelle solvensbehov typisk være højere), er kravet inkl. buffer på 13 %, heraf udgør konjunkturbufferen 2,5 %. Dvs. Middelfart Sparekasses målsætning for 2019 vil ligge på 15,75 %<sup>57</sup>, hvilket vil resultere i, at de i dag ikke vil leve op til de fremtidige krav til CRD-IV inkl. deres egen målsætning. Dog lever de allerede nu op til CDR-IV kravet på de 13 % i tilfælde af, at alle buffere skal være opfyldt. Såfremt de fortsætter forbedringerne i den egentlige kernekapital, samt øgningen af de risikovægtede poster er mindre end ICGR, vil de dog snart kunne opfylde deres egen målsætning for 2019.

Ift. Middelfat Sparekasses individuelle solvensbehov, har de for nyligt fået en redegørelse fra Finanstilsynet<sup>58</sup>, hvor der var påbud om, at sparekassen skulle revurdere sit individuelle solvensbehov. Dette skyldes, at kvaliteten af kreditindstillinger på nyudlån i mange tilfælde har været mangelfuld og hverken levet op til reglerne for bevilling af udlån eller sparekassens egne retningslinjer. Dette påbud vil formentlig medføre, at Middelfart Sparekasse forhøjer sit individuelle solvensbehov, som vil resultere i en mindre solvens overdækning. Derfor er det også

<sup>54</sup> Procentuel udvikling i risikovægtede poster:  $((5.694.308 - 5.079.370) / 5.079.370) * 100 = 12,11 \%$

<sup>55</sup> Udvikling i hybrid kernekapital og supplerende kapital:  $(109.666 + (178.524 - 49.510)) = 238.680$  TDKK.

<sup>56</sup> Udviklingen i egentlige kernekapital:  $(853.972 - 639.264) = 214.708$  TDKK.

<sup>57</sup> Målsætning:  $13 - 1,25$  (50 % af konjunkturbuffer) + 4 (overdækning) = 15,75 %

<sup>58</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (5).

vigtigt, at Middelfart Sparekasse fremadrettet har fokus på ikke at slække på sikkerhederne, da det ellers ender med, at de ikke kan leve op til deres egen målsætning i fremtiden.

## 8.2 Sparekassen Vendsyssel

Tabel 27 - Kapitalforhold i Sparekassen Vendsyssel

<b>Sparekassen Vendsyssel</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Garantkapital + overført overskud	1.875.823	1.788.683	1.702.331
Opskrivningshenlæggelser	1.600	-	
Foreslået udbytte/garantrente	-24.492	-24.287	-27.249
Andre fradrag	-28.022	-25.046	-31.026
Fradrag for finansielle kapitalandele	-124.717	-	
<b>= Egentlig kernekapital</b>	<b>1.700.192</b>	<b>1.739.350</b>	<b>1.644.056</b>
Hybrid kernekapital	-	234.838	298.558
- Andre fradrag	-	-59.946	-53.521
<b>= Kernekapital</b>	<b>1.700.192</b>	<b>1.914.242</b>	<b>1.889.093</b>
Supplerende kapital	251.794	253.738	229.664
Opskrivningshenlæggelser	-	-	400
Fradrag for finansielle kapitalandele	-84.480	-59.946	-53.107
<b>= Basiskapital</b>	<b>1.867.506</b>	<b>2.108.034</b>	<b>2.066.050</b>
<b>Risikovægtede aktiver</b>	<b>11.061.666</b>	<b>10.941.822</b>	<b>11.048.039</b>
Egentlig kernekapitalprocent	15,37%	15,90%	14,88%
Kernekapitalprocent	15,37%	17,49%	17,10%
<b>Solvensprocent</b>	<b>16,88%</b>	<b>19,27%</b>	<b>18,70%</b>
Individuel solvensopgørelse	10,70%	10,60%	9,80%
<b>Over/Underdækning i procentpoint</b>	<b>6,18</b>	<b>8,67</b>	<b>8,90</b>

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sparekassen Vendsyssels årsrapporter for hhv. 2012, 2013 og 2014

Sparekassen Vendsyssel har ultimo 2014 en flot solvensprocent på 16,88 procent. De har også en pæn solvensmæssig overdækning, dog falder den fra 8,90 procentpoint i 2012 til 8,67 procentpoint i 2013, hvorefter der er et større fald i 2014 til 6,18 procentpoint, hvilket svarer til et samlet fald på 2,72 procentpoint i analyseperioden. Den solvensmæssige overdækning falder i og med, at solvensprocenten falder 1,82 procentpoint i analyseperioden, samt det individuelle solvensbehov stiger fra 9,8 % i 2012 til 10,70 % i 2014, svarende til 0,90 procentpoint.



Faldet i solvensprocenten skyldes en reduktion i kernekapitalen, grundet indfrielse af hele den hybride kernekapital i 2014, som er en reduktion på 235 mio. DKK ift. 2013, svarende til en udvikling i kernekapitalprocenten fra 17,10 % i 2012 til 15,37 %. Udviklingen i den egentlige kernekapital har været stigende i analyseperioden fra 14,88 % i 2012 til 15,90 % i 2013, hvorefter den falder en anelse i 2014 til 15,37 %, svarende til en samlet stigning på 0,49 procentpoint. Sparekassen Vendsyssel har i hele perioden formået at øge sin garantkapital + overført overskud, og udviklingen her, har været større end stigningen i den egentlige kernekapital. At udviklingen ikke er lige stor skyldes, at der i 2014 er påført en post med ”fradrag for finansielle kapitalandele”, som ikke har været medregnet i den egentlige kernekapital i de tidligere år.

I og med Sparekassen Vendsyssel har valgt at indfri sin hybride kernekapital i 2014, består størstedelen af sparekassens basiskapital af egentlig kernekapital, og en mindre andel af supplerende kapital. Det er positivt, at størstedelen er egentlig kernekapital ift. indfasningen af CRD-IV kravene frem mod 2019, hvor en større del skal bestå af egentlig kernekapital end tidligere.

Sparekassen Vendsyssel har en målsætning om, at deres solvensmæssige friværdi til enhver tid skal udgøre mindst 4 procentpoint.<sup>59</sup> Denne målsætning lever sparekassen op til i hele analyseperioden og med en pæn overdækning, hvilket betyder, at den er særdeles godt kapitaliseret. Ser man på sparekassens kapitalforhold i forhold til de fremtidige CRD-IV krav, er sparekassen allerede nu meget tæt på at kunne opfylde sin egen målsætning på 17 %<sup>60</sup> i 2019, da de jo i dag har en solvensprocent på 16,88 %, hvorfor sparekassen Vendsyssel anses for at være godt rustet til fremtiden.

Foregående analyse af sparekassernes kapitalforhold tydeliggjorde, at begge pengeinstitutter i dag er godt kapitaliseret, og har en pæn solvensmæssig overdækning. Begge institutters basiskapital består primært af egentlig kernekapital, hvilket er positivt ift. de nye CRD-IV krav. Derudover lever de begge, allerede nu, stort set op til de fremtidige krav og egne målsætninger, når indfasningen af CRD-IV kravene er færdig i 2019. Middelfart Sparekasse kan dog have en

---

<sup>59</sup> Ledelsesberetningen i Sparekassen Vendsyssels årsrapport 2014, jf. bilag 1.

<sup>60</sup> Sparekassen Vendsyssels målsætning om solvensmæssig overdækning (8 (kapitalkrav) + 5 (buffere) + 4 (ønsket overdækning)) = 17 %.

udfordring ift. de fremtidige krav, såfremt de fortsat skulle slække på kvaliteten i deres bevilninger og beslutninger om sikkerhedsstillelse jf. redegørelsen fra Finanstilsynet, men hvis de ellers får rettet op på det fremadrettet, anses de for værende godt på vej mod en forsat pæn kapitalisering i 2019.

## 9 Fusionsanalyse

Vi har gennem vores analyse af Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel fået klarlagt nogle af deres stærke og svage sider. I fusionsafsnittet vil vi lave et overslag på, hvordan pengeinstitutterne vil se ud, som et samlet pengeinstitut, ud fra nogle givne forudsætninger, som vi vil komme nærmere ind på. Det samlede pengeinstitut vil blive beskrevet som Fusionssparekassen. Vi vil i følgende afsnit ikke koncentrere os om, hvorvidt Middelfart Sparekasse eller Sparekassen Vendsyssel vil være det fortsættende pengeinstitut, eller om der skal et helt nyt navn til. Vi vil i stedet fokusere på de synergieffekter og besparelser som en fusion evt. vil tilvejebringe. Efter beregning af Fusionssparekassen vil vi beregne nøgletallene og sammenligne dem med sparekasserne hver for sig. Efter sammenligningen vil vi lave en diskussion af fordele og ulemper ved en fusion kontra at fortsætte hver for sig.

For at vurdere om fusionen vil være en fordel rent økonomisk, så opstiller vi en række forudsætninger, som vil have indflydelse på Fusionssparekassen. Udgangspunktet er regnskaberne for 2014, hvor de forudsætninger vi opstiller får indflydelse på resultatopgørelsen og balancen for Fusionssparekassen. På den måde kan vi sammenligne nøgletallene for Fusionssparekassen med nøgletallene for hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel for 2014.

De forudsætninger, som Fusionssparekassen bliver beregnet ud fra, er i overskrifter:

Note 1:	Renteudgifter falder	37, 825 mio. DKK
Note 2:	Medarbejderreduktion på 12,5 %	57,6 mio. DKK
	Administrationsomkostninger falder 5 %	10,750 mio. DKK
	Filiallukninger, 8 stk.	12 mio. DKK
	Direktion og bestyrelse spares på antal	3 mio. DKK
Note 3:	Engangsomkostninger ved fusion	30 mio. DKK

Note 4: Nedskrivninger mindskes ved fusion 100 mio. DKK

Note 5: Skattesats sat til 24,5 % for beregning på år 2014

Forudsætningerne og beregningerne for noterne er specificeret i bilag 8.

Ud fra de givne forudsætninger har vi opstillet en fiktiv resultatopgørelse:

Tabel 28 – Resultatopgørelse

Resultatopgørelse					
	Middelfart	Vendsyssel	Ren fusion	Fusion	Note
Renteindtægter	279.229	671.830	951.059	951.059	
Renteudgifter	34.363	151.361	185.724	147.899	1
<b>Nettorenteindtægter</b>	<b>244.866</b>	<b>520.469</b>	<b>765.335</b>	<b>803.160</b>	
Udbytte af aktier mv.	3.204	4.886	8.090	8.090	
Gebyrer og provisionsindtægter	129.062	207.721	336.783	336.783	
Afgivne gebyrer og provisioner.	5.141	12.435	17.576	17.576	
<b>Netto rente- og gebyrindtægter</b>	<b>371.991</b>	<b>720.641</b>	<b>1.092.632</b>	<b>1.130.457</b>	
Kursreguleringer	9.852	10.787	20.639	20.639	
Andre driftsindtægter	5.250	2.686	7.936	7.936	
Udgifter til personale og adm.	254.985	324.939	579.924	496.574	2
Af- og nedskrivninger	5.531	13.137	18.668	18.668	
Andre driftsudgifter	10.079	19.274	29.353	59.353	3
Nedskrivninger	73.103	333.824	406.927	306.927	4
Resultat af kapitalandele	29.715	17.230	46.945	46.945	
<b>Resultat før skat</b>	<b>73.110</b>	<b>60.170</b>	<b>133.280</b>	<b>324.455</b>	
Skat	3.864	-2.472	32.654	<b>79.491</b>	5
<b>Resultat efter skat</b>	<b>69.246</b>	<b>62.642</b>	<b>100.626</b>	<b>244.964</b>	

Kilde: Egen tilvirkning pba. opstillede forudsætninger og årsrapporter 2014 for Spks. Vendsyssel og Middelfart Spks.

Tabel 28 er opstillet med de nøjagtige tal for hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel i 2014. Kolonnen derefter, *Ren Fusion*, er en nøjagtig sammensmeltning af resultatopgørelserne for sparekasserne, dog med undtagelse af, at *Skat* er ændret til at udgøre 24,5 % af *Resultat før skat*. Sidste kolonne, *Fusion*, er resultatopgørelsen, som den vil se ud med de opstillede forudsætninger. Resultatopgørelsen viser en væsentlig fremgang på bundlinjen, hvor resultatet før skat i Fusionssparekassen bliver næsten 2,5 gange så stort, som ved den ”rene fusion”.

Balancen er ikke væsentlig ændret, idet sammensætningen af obligationer, aktier og likvider er nogenlunde ens i de to sparekasser. På passivside ville det være væsentlig at ændre på de efterstillede kapitalindskud, for at spare yderligere rentekomkostninger, men de nuværende efterstillede kapitalindskud kan tidligt indfries i 2018. Derfor er balancen umiddelbart meget ens, idet eneste ændring er overført overskud, som er ændret med det øgede resultat efter skat, hvor aktiver er ændret med tilsvarende beløb på obligationsbeholdningen. Se bilag 10, hvor den opstillede balance findes.

Den opstillede resultatopgørelse og balance har nu givet os mulighed for at beregne nøgletallene for fusionsbanken:

Tabel 29 - Nøgletal for Fusionssparekasse og sparekasser før

Nøgletal	Fusion	Fusion ekskl. engangsomk.	Middelfart Spks.	Spks. Vendsyssel
Venstresiden i WACC	0,60 %	0,60 %	0,40 %	0,97 %
Højresiden i WACC	1,24 %	1,25 %	1,04 %	1,27 %
WACC (k <sub>w</sub> )	1,84 %	1,85 %	1,44 %	2,23 %
ROE	8,52 %	9,23 %	8,11 %	3,34 %
ROA'	1,32 %	1,44 %	1,06 %	0,53 %
ICGR	7,06 %	7,79 %	6,06 %	1,63 %
Nedskrivningsprocent	1,76 %	1,76 %	1,30 %	2,90 %
I/O	1,31	1,35	1,20	1,09

Kilde: Egen tilvirkning, pba. tal fra tidligere beregninger og jf. bilag 8.

Nøgletallene er beregnet for Fusionssparekassen inkl. engangsomkostninger, og er ligeledes beregnet for Fusionssparekassen ekskl. engangsomkostningerne på 30 mio. DKK, da det netop er engangsomkostninger. Sammenlignes tallene, er fusionen, målt på resultat og nøgletal, generelt fornuftig. WACC bliver næsten en median mellem de to tidligere pengeinstitutter, selvom Sparekassen Vendsyssel tidligere fyldte ca. 2/3, er det ud fra forudsætninger lykkedes, at få WACC nedbragt til midt i mellem, idet vi forudsætter, at Sparekassen Vendsyssels renteudgifter på indlån reduceres.

Sammenlignes egenkapitalens forrentning, afkastningsgraden og ICGR, ligger alle tallene på et pænere niveau ift. de to sparekasser hver for sig. Det er værd at notere sig, at beregningerne i *fusion* og *fusion ekskl. engangsomkostninger* er beregnet efter skat på 24,5 %, mens skatteprocenten i Middelfart Sparekasse var 5,3 % og negativt for Sparekassen Vendsyssel, som fx

kan skyldes regulering af udskudt skat mv. Var skatteprocenten den samme, så var forskellen væsentlig større og nøgletallene for fusionen bedre endnu.

Nedskrivningsprocenten forbedres også, men ligger stadig på et højt niveau sammenlignet med peer-gruppen, hvorfor der også her er mulighed for yderligere forbedringer fremadrettet. I/O bliver væsentligt forbedret og ved *fusion ekskl. engangsomkostninger* er I/O nøgletallet på 1,35, hvilket, den høje nedskrivningsprocent taget i betragtning, er et pænt niveau. Beregnes I/O nøgletallet for *fusion ekskl. engangsomkostninger* og ekskl. nedskrivninger, er det 1,93. Tallet svarer næsten til det niveau, som Jutlander Bank A/S havde udmeldt, som er strategisk målt i 2020.

Det øgede resultat efter skat er indgået på Fusionssparekassens egenkapital, hvorfor det også får positiv indflydelse på bankens kapitalforhold. Kapitalforholdene er lavet ved, at slå de nuværende kapitalforhold og risikovægtede poster sammen og den egentlig kernekapital er vokset med det øgede resultat efter skat, hvilket giver følgende kapitalforhold:

Tabel 30 - Kapitalforhold Fusionssparekassen

<b>Kapitalforhold</b>			
	<b>Sparekassen Vendsyssel</b>	<b>Middelfart Sparekasse</b>	<b>Fusionssparekassen</b>
Garantkapital + ovf, overskud	1.875.823	834.602	2.854.762
Opskrivningshenlæggelser	1.600	1.860	3.460
Foreslået udbytte/garantrente	-24.492	17.510	-42.002
Andre fradrag	-28.022		-28.022
Fradrag for fin. kapitalandele	-124.717		-124.717
<b>= Egentlig kernekapital</b>	<b>1.700.192</b>	<b>853.972</b>	<b>2.698.501</b>
Fradrag i kernekapital	-	47.728	47.728
<b>=Kernekapital</b>	<b>1.700.192</b>	<b>806.244</b>	<b>2.650.773</b>
Supplerende kapital	251.794	49.510	301.304
Fradrag for fin. kapitalandele	84.480	17.315	101.795
<b>Basiskapital</b>	<b>1.867.506</b>	<b>838.439</b>	<b>2.850.282</b>
<b>Risikovægtede aktiver</b>	<b>11.061.666</b>	<b>5.694.308</b>	<b>16.755.974</b>
Egentlig kernekapitalprocent	15,37%	15,00%	16,10%
Kernekapitalprocent	15,37%	14,16%	15,82%
Solvensprocent	16,88%	14,72%	17,01%
Individuel solvensopgørelse	10,70%	8,60%	9,99%
Over/Underdækning	6,18%	6,12%	7,02%

Kilde: Egen tilvirkning pba. forudsætninger for Fusionssparekassen og sparekassernes årsrapporter 2014.

Beregninger viser forbedrede kapitalforhold ved fusionen. Den individuelle solvens er beregnet ud fra de individuelle solvensprocenter for hhv. Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse, sat op imod deres individuelle risikovægtede aktiver ift. de samlede risikovægtede aktiver i Fusionssparekassen. Kapitalforholdene bliver forbedrede hele vejen igennem, idet resultatet efter skat tillægges overført overskud og overdækningen ift. det individuelle solvensbehov øges med næsten 1 procentpoint, hvilket er en flot fremgang.

## 9.1 Vurdering af fusion eller selvstændighed

Fokuseres der på fusionen ud fra et økonomisk og forretningsmæssigt perspektiv, er det med de opstillede forudsætninger, et væsentlig pænere resultat, som Fusionssparekassen vil levere. Nøgletallene er gennemgående bedre for Fusionssparekassen end sparekasserne hver for sig. Men kan de opstillede forudsætninger og synergieffekter ikke klares uden en fusion, så Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse, hver for sig, kan forbedre deres resultater?

Vi har forudsat synergierne ved fusionen, men er der nogle af punkterne, som ikke kan realiseres uden fusion? Der må vi konstatere, at de fleste af punkterne, forventeligt, vil kunne realiseres i et givent omfang, mens nogle af punkterne, som medarbejderreduktioner, administrationsomkostninger og færre direktør- og bestyrelsesmedlemmer bliver sværere at realisere.

Medarbejderreduktioner vil formentlig kunne ske i et mindre omfang. Ved fusionen er der flere stabsfunktioner, hvor den ene del, formentlig kunne skæres væk eller minimeres væsentligt. Administrationsomkostningerne er formentlig minimeret mest mulig i de to sparekasser, hvorfor det, hver for sig, kan være svært at skære yderligere ned. Der vil ved fusionen være arbejdsprocesser og omkostninger, som kun kommer en gang.

På nedskrivningssiden har Sparekassen Vendsyssel, som nævnt, været hårdt ramt på landbrug, men også på andre brancher. Middelfart Sparekasse klarer sig generelt bedre end Sparekassen Vendsyssel, men ift. peer-gruppen og deres beskedne landbrugseksposering i mente, er der også plads til forbedringer, specielt på ejendomseksposeringen, i Middelfart Sparekasse. En fusion kunne medvirke til, at begge pengeinstitutter får flere kompetencer samlet på kreditområdet, hvorved de formentlig vil kunne minimere nedskrivningerne, som vi også har forudsat mindsket med 100 mio. DKK.

Begge sparekasser har en udlåns sammensætning på omkring 50% til private og 50 % til erhverv. På erhvervsudlånet har Sparekassen Vendsyssel i dag en stor eksponering på landbrug, mens Middelfart Sparekasses eksponering her er betydeligt mindre. På ejendomseksponering ligger begge sparekasser forholdsvis højt med hhv. 14 % og 12 %. Ved en fusion, vil primært landbrugsandelen blive reduceret væsentligt for Sparekassen Vendsyssel, mens det modsatte vil ske for Middelfart Sparekasse. Ejendomseksponering er på nogenlunde sammenlignelige niveauer, mens nedskrivningsprocenterne på ejendomseksponering tyder på, at Sparekassen Vendsyssels kreditpolitik på ejendomme er bedre end Middelfart Sparekasses. Tilsvarende vil eksponering på handel blive reduceret for Middelfart Sparekasse, hvor de også har forholdsvis stor nedskrivningsandel. Middelfart Sparekasse har tillige fået et påbud fra Finanstilsynet, vedrørende nyudlån, om at revurdere deres individuelle solvensbehov, begrundet med mangelfulde kreditindstillinger, som ikke levede op til reglerne for bevilling af udlån eller sparekassens egne retningslinjer. Finanstilsynet skriver i redegørelsen: *"Finanstilsynet vurderer, at sparekassens kreditindstillinger er ringere end markedsstandarderne på området"*.<sup>61</sup> Sammenholdes fordele og ulemper for sparekasserne, er det helt klart en ulempe for Middelfart Sparekasse, at den samlede landbrugseksponering bliver væsentligt højere, mens de umiddelbart vil have en fordel på bedre styring af ejendomseksponering og mindre eksponering på handel. Dertil kan der ved en fusion tillige laves bedre standarder for kreditindstilling, hvilket Middelfart Sparekasse tilsyneladende mangler. Dog skal der tages forbehold for, at Sparekassen Vendsyssel ikke har haft Finanstilsynets inspektion på deres nyudlån, hvorfor tilsvarende konklusion fra en redegørelse ikke kendes.

Sparekassen Vendsyssel vil ved en fusion få betydeligt lavere landbrugseksponering, som ,med den nuværende situation for landbruget, vil være meget positiv. På den negative side, vil ejendomseksponeringen stige marginalt og med en umiddelbart dårligere bonitet på den del af Middelfart Sparekasses ejendomsudlån. Sparekassen Vendsyssel bør desuden have forbehold for Finanstilsynets anmærkninger på nyudlån. Vækstraterne har været store de senere år i Middelfart Sparekasse, hvorfor spørgsmålet kunne være om de har haft for travlt? Forstået på den måde, at væksten måske har haft højere prioritering end ordentlig og gennemarbejdet kredit-

---

<sup>61</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (6)

håndværk. Sammenlignes nedskrivningsprocenterne for de sidste 3 år, har Middelfart Sparekasse dog lavere nedskrivninger, også når landbrugsnedskrivningerne fratrækkes i Sparekassen Vendsyssel.

Ses der på den opstillede resultatopgørelse, balance og de deraf beregnede nøgletal, som en fusion vil give, taler alle nøgletallene for en fusion mellem de to sparekasser. For begges vedkommende, går de fra at være regionale sparekasser til at være en delvist landsdækkende sparekasse, med filialer i de 4 største byer. Desuden har de fortsat et stort afdelingsnet i hhv. Vendsyssel og Middelfart området. Fusionssparekassen ville ligeledes stå stærkt på kapitalsiden, hvorved de vil være godt rustet til de fremtidige kapitalkrav.

Alt i alt, vil fusionen skabe nogle synergieffekter og besparelser, som de ikke vil kunne skabe, på samme niveauer, hver for sig. Ved at samle kræfterne får de tillige mulighed for at styrke stabsfunktionerne og primært kreditfunktionen med det bedste fra to verdener. Sammenlignes udlåns sammensætningerne, vil begge sparekasser medbringe fordele og ulemper ind i en fusion, som umiddelbart vurderes at passe godt sammen og kunne give et bedre match end sparekasserne hver for sig.

Fra et garantmæssigt synspunkt, bør de økonomiske fordele vægte højt, men samtidig ligger der ofte lokalpatriotisme i garantsparekasserne, da garantkapitalen købes af kunderne, fordi det typisk giver bedre vilkår og fordele i sparekassen. Samtidig skriver sparekasserne på deres hjemmesider under punktet, *Garant*<sup>62</sup>, om fællesskab og støtte gode initiativer i lokalområdet, som ligeledes henviser til at lokalpatriotisme. Begge sparekasser beholder dog deres primære filialnet i lokalområderne samtidig med, at de økonomiske fordele bør bane vej for bedre garantrenter og støtte til det lokale fællesskab, samt forenings- og kulturliv. Vil garantterne acceptere, at den regionale sparekasse bliver delvist landsdækkende, så vil de økonomiske fordele gøre det attraktivt for garantterne at lade Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel fusionere.

---

<sup>62</sup> [www.sparv.dk](http://www.sparv.dk) og [www.midspare.dk](http://www.midspare.dk)



## 10 Organisatoriske overvejelser

I de forrige afsnit har der været stor fokus på de økonomiske perspektiver hos de to sparekasser, samt hvordan en evt. fusion kunne skabe synergieffekter og besparelse på økonomisk plan. En sund og velfungerende økonomi er selvfølgelig en væsentlig og afgørende forudsætning for, at skabe en vellykket fusion til fordel for garanterne. Men ud over de økonomiske perspektiver, er der en række organisatoriske overvejelser og processer, som også kan have afgørende betydning for, om fusionen bliver til fordel for garanterne.

I det følgende afsnit vil nogle af de organisatoriske overvejelser og udfordringer blive belyst og besvaret. Besvarelsene sker ud fra teoretiske modeller til at mindske modstand mod forandring og motivere medarbejderne, der kan være med til at gøre fusionen vellykket og til fordel for garanterne.

### 10.1 Modstand mod forandringer

Det kan ikke undgås der, ved en fusion mellem to pengeinstitutter, vil ske nogle ændringer for medarbejderne i begge institutter. I vores fusionsafsnit forudsættes der bl.a., at flere filialer lukker og medarbejdere, primært fra stabsfunktioner, skal afskediges. Derudover vil der bl.a. også blive ændringer i forretningsgange, en ny struktur, nyt navn, sammensmeltning af kulturer, nye produkter for nogle af medarbejderne og nogle arbejdspladser flyttes. Disse ændringer er alle parametre der kan være med til, at der fra medarbejderne vil opstå modstand mod de forandringer fusionen medfører. Modstanden skabes fordi forandringerne kan gøre, at medarbejderne kan føle sig utrygge, blive usikre og medarbejderne vil typisk være følelsesmæssigt berørt og have en frygt for den fremtidige jobsikkerhed.

Der er flere grunde til, hvorfor og hvordan modstand mod forandringer opstår. Teoretiker og professor Moss Kanter har opstillet årsager og gode grunde til modstand mod forandringer:

*Figur 12 - Årsager og gode grunde til modstand mod forandringer (Moss Kanter 1992)*

- Man mister kontrol og indflydelse
- Man bliver hele tiden overrasket (ingen forberedelse eller baggrundsorientering)
- For stor usikkerhed (manglende information)
- Man bliver forvirret (for meget forandres på samme tid)
- Man taber ansigt (man føler sig dum over for det nye)
- Man bliver usikker på sine kompetencer (kan man nu leve op til de nye krav?)
- Mere arbejde (ændringer kræver energi, tid, møder, mere at lære osv.)
- Bølgevirkninger (ændringer påvirker andre aktiviteter, som ikke altid har nogen direkte forbindelse med forandringen)
- Opsparet vrede/uvilje (mistillid grundet tidligere uindfrieede løfter, som gør det svært at være positiv)
- Reelle trusler (forandringer bringer smerte og tab med sig)

*Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka og Fivelsdal (2014), side 339*

Først og fremmest vil medarbejderne måske blive overraskede over selve offentliggørelsen af fusionen. Derefter vil tvivlen opstå og medarbejderne kan føle sig usikre ift. deres fremtidige jobsituation og –sikkerhed, idet der bliver varslet fyrringer og lukning af filialer. Dette kan medføre, at nogle medarbejdere vil blive usikre på sine kompetencer, og om de er egnede og dygtige nok til fortsat at have et job i Fusionssparekassen. Der er rigtig mange følelser indblandet i en fusion, hver sparekasse og hver enkelte medarbejder er meget lokalforankret og har formentlig sit hjerte hos den lokale sparekasse. Begge sparekasser gør også meget ud af at fortælle deres medarbejdere, kunder, garanter og øvrige interessenter, at de fortsat ønsker at have deres selvstændighed, hvilket også kan være med til at skabe røre og modstand, dette ikke mindst, når/hvis Fusionssparekassen ændrer navn. Alt andet lige, vil en af sparekasserne skulle ændre navn, medmindre, at de vælger at lave et helt nyt navn, så ville begge skulle ændre navn. Det vil for både medarbejdere, kunder og garanter være noget helt nyt, idet man fjerner det som de allerede kender.

Når selve fusionen bliver en realitet, vil medarbejderne skulle lære nye forretningsgange og it-systemer. Godt nok benytter de to sparekasser samme datacentral og dermed også grundsystem, men typisk har et pengeinstitut derudover interne systemer og selvfølgelig forretningsgange. Dette vil Fusionssparekassen formentlig forsøge at sammensmelte, så man står tilbage med det der fungerer bedst hos de to sparekasser i dag, hvorfor medarbejderne, i et eller andet omfang, vil være nødsaget til at skulle lære nyt. Nye læringsprocesser vil skabe utryghed og usikkerhed

blandt nogle af medarbejderne, og det kan resultere i, at nogen vil tabe ansigt, blive usikre på sine kompetencer og føle, at man mister kontrollen over sin ellers velkendte arbejdsproces.

Der er altså flere årsager til, at modstand mod forandringer opstår, og størstedelen af Moss Kanters grunde til, at modstanden opstår, rammer plet når man ser på en fusion mellem to pengeinstitutter. Samtidig kan modstanden også have flere udtryksformer, dvs. måden at reagere på. Ifølge Judson bevæger skalaen, for udtryksformerne, sig fra høj accept, i form af aktivt samarbejde, til bevidst sabotage:

Figur 13 - Skala for mulig adfærd i en ændringssituation (Judson 1972)

<b>Accept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiastisk samarbejde og støtte</li> <li>• Samarbejde</li> <li>• Samarbejde under pres fra ledelsen</li> <li>• Accept</li> </ul>
<b>Ligegyldighed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passiv resignation</li> <li>• Apati (har tabt interessen for arbejdet)</li> <li>• Gør kun hvad man får besked på</li> </ul>
<b>Passiv modstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umoden adfærd</li> <li>• Manglende indlæring</li> </ul>
<b>Aktiv modstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protesterer</li> <li>• Arbejder efter reglementet</li> <li>• Gør så lidt som muligt</li> <li>• Sætter tempoet ned</li> <li>• Personlig tilbagetrækning</li> <li>• Begår "fejl"</li> <li>• Ødelæggelse (bevidst sabotage)</li> </ul>

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka og Fivelsdal (2014), figur 11-5b, side 338

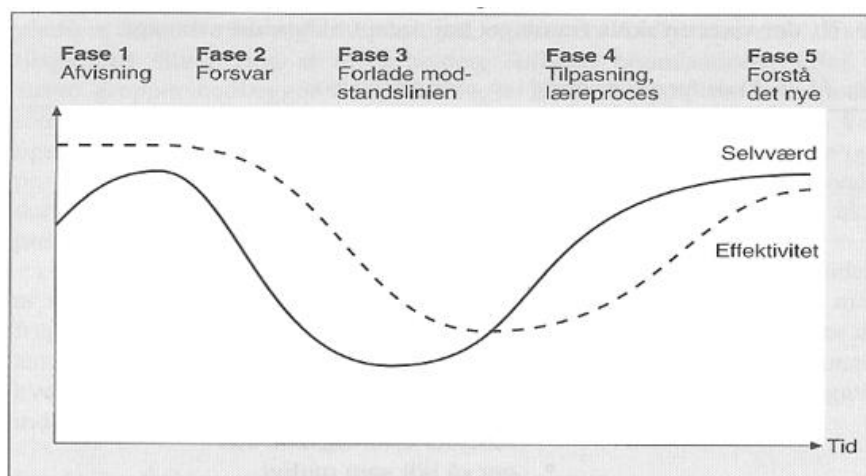
Ifølge Judson er der altså fire mulige adfærdstyper, der kan finde sted i ændringssituationer, både i negativ, såvel som positiv retning. Alle mennesker er forskellige og reagerer på forskellige måder, derfor vil Fusionssparekassen også opleve reaktioner inden for alle fire adfærdstyper, hvor *ligegyldighed*, *passiv modstand* og *aktiv modstand*, er de reaktioner man, som virksomhed og leder, ønsker færrest af.

Vi vil nu tage udgangspunkt i de tre negative adfærdstyper jf. Judson, og sammenholde dem med nogle af de grunde, der kunne være til modstand mod forandringer i et fusionsscenario, som vi kunne reflektere til i Moss Kanters teori.

Stor usikkerhed, forvirring, utryghed, opsparet vrede/uvilje og bølgevirkninger er alle faktorer, der kan skabe en eller flere reaktioner, der vil kunne afspejles i Judsons tre negative adfærdstyper. *Ligegyldighed* vil kunne skabe reaktioner som fx manglende engagement fra medarbejderne, hvilket kan resultere i, at effektiviteten mindskes, idet medarbejderen måske kun lige gør, hvad der er nødvendigt, eller måske endda mindre end nødvendigt. *Passiv modstand* kan komme til udtryk i form af fx surhed, dårligt humør, snak og brok i ”krogene”, som alt andet lige vil påvirke resten af de nærmeste kollegaer. *Aktiv modstand* vil komme til udtryk som direkte modvilje, der ikke holdes tilbage over for ledelsen. Aktiv modstand kan bl.a. resultere i, at en eller flere medarbejdere fx nedlægger arbejdet, skaber protestaktiviteter eller simpelthen forlader jobbet. Vrede og frustrationer vil ikke være pakket ind, og vil typisk skabe rigtig dårlig stemning blandt medarbejderne, som kan gå ud over bankens kunder. Hvis kunderne ikke føler sig velkomne og godt behandlet, kan det resultere i, at de vil undersøge mulighederne for andre pengeinstitutter. Utilfredse medarbejdere og kundeflygtninger vil være katastrofalt for både sparekassen og dens garantier.

Vi har nu fået belyst nogle af måderne man kan reagerer på, og næsten uanset, hvordan man reagerer, så vil modstanden, jf. Carnalls faseforløb, på en eller anden måde, have indflydelse på effektiviteten og selvværdet:

Figur 14 - Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne (Carnall)



Kilde: Bakka og Fivelsdal (2014), Figur 11-6, side 339

Indledningsvist kræver implementeringsprocessen en stor indsats, da det er her ledelsen vil møde den største modstand fra interessenterne. Det er til og med fase 3 jf. Carnall, at selvværdet virkelig dykker, da det er her den største usikkerhed kommer til udtryk. Når selvværdet falder, så daler effektiviteten ligeledes, men effektiviteten falder først, når chokket har ”lagt sig”, da man lige skal have tid til at bearbejde ”overraskelsen”. Med et stigende selvværd vil effektiviteten igen forøges, hvorfor det er vigtigt at ledelsen har fokus på medarbejdertrivsel, motivation og god forståelse for samt håndtering af, forandringsprocesser. Samt forståelsen for, at alle mennesker skal behandles forskelligt og reagerer forskelligt.

### 10.1.1 Håndtering af modstand mod forandringer

Når en fusionen skal implementeres, er der mange af ovenstående årsager og reaktioner, der kan forudses. Gennemarbejdes de mulige reaktioner, vil det hjælpe til, at ledelsen kan forsøge at mindske de negative reaktioner. En fusion mellem to, så lokalforankrede, sparekasser er dog en meget følsom forandringsproces, hvorfor de negative reaktioner ikke kan undgås helt. Til at afdække nogle af de væsentligste sider af modstand mod forandring, har Carnall udviklet et ”håndteringsmodel”, hvor hovedtrækkene er:

Figur 15 - "Håndteringsmodel" til forandringsproblematikker ("to cope with change" - Carnall 1990)

- At genopbygge (styrke) folks selvtillid/selvværd ved hjælp af forståelig information, som giver baggrunden for den pågældende ændring.
- At udvikle nye kompetencer, give moralsk støtte og opmuntring til at afprøve det nye, vise forståelse og indlevelsesevne overfor den situation, personen befinder sig i.
- At give viden og indsigt om den nye aktivitet/system, samt de berørtes egen rolle i det nye.
- At give sig tid til at lytte til synspunkter hos medarbejderne
- At involvere folk, fordi det fører til bedre beslutninger, større engagement og motivation.

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka og Fivelsdal (2014), side 340

Ledelsen skal ifølge Carnall sørge for, at få meddelt al den information, der er relevant for medarbejderne, for at forsøge at få skabt en afklaring og forståelse hos medarbejderne. Informationen skal samtidig bringes i et forståeligt sprog, hvoraf idéen/værdien skal fremgå. Det er vigtigt, at ledelsen fra starten af får plan- og tilrettelagt Fusionssparekassens fremtidige organisationsstruktur, således medarbejder, garant, kunder og øvrige interessenter kan få indsigt i, hvordan hierarki og strukturen, i den ”nye” sparekasse, er strikket sammen. Desuden vil være

fordelagtigt at Fusionssparekassen nedsætter en projektgruppe, der kun skal have fokus på implementeringen. På den måde er der fuld koncentration om implementeringen, og der er ikke andet ”der er vigtigere” at få gjort først.

Det er vigtigt, at ledelsen i Fusionssparekassen hele tiden har fokus på, at få skabt eller genskabt interessenternes tillid og selvværd. Det er nødvendigt, at de forsøger at give den nødvendige støtte, samt viden og indsigt, således medarbejdere, garantier og kunder ikke står med for mange uafklarede spørgsmål, der er med til at skabe usikkerhed og mistillid. Samtidig er det vigtigt, at få lyttet til de indvendinger og synspunkter, som medarbejderne måtte have i forbindelse med fusionen, det kunne jo være, at det ville være brugbart. Det er dog ikke muligt, at involvere alle sparekassens medarbejdere når der skal træffes beslutninger, men det er vigtigt at hver part der er involveret, har mulighed for at være talerør for de øvrige medarbejdere. Ved at få medarbejderne til at føle, at de alle har en vis form for indflydelse, forsøger man at omdirigere modstandsenergien til en mere støttende energi, hvilket skaber en bedre forståelse af forandringerne.

Carnalls håndteringsmodel kræver meget energi og kan være en langsommelig proces, idet den er meget omfattende. En fusion vil måske kræve en lidt hurtigere implementering, hvorfor alle punkter i håndteringsmodellen ikke ville kunne udføres 100 %, men modellen er stadig et godt redskab til at bygge sin implementering op omkring. Derfor er det også ekstremt vigtigt, at ledelsen sørger for at have fokus på medarbejderne og øvrige interessenter fra starten af, og samtidig sørge for at oparbejde og fastholde motivation og engagement fremadrettet.

## 10.2 Motivation

I afsnittet om modstand mod forandring blev der gennemgået nogle af de psykologiske aspekter, som organisationen, simplificeret ved medarbejderne, gennemgår når der sker en omvæltning på arbejdspladsen. Selvom langt de fleste medarbejdere fortsat vil have samme jobfunktion og arbejdsplads efter fusionen, så sker der forandringer alligevel. Vi nævnte nogle af de forandringer, som medarbejdere mødes med, som bl.a. kan være filiallukninger, ny struktur, nye produkter og forretningsgange. Forandringer, der allesammen er med til at skabe utryghed, som i en eller anden grad giver en lavere effektivitet. For at fusionen kan blive en succes, er det

vigtig at medarbejderne bliver motiverede for fusionen, så utrygheden kan minimeres og effektiviteten kan genoprettes. Vi vil tage udgangspunkt i Middelfart Sparekasse medarbejdertilgang og inddrage organisatorisk teoretisk motivation i gennemgangen.

### 10.2.1 Middelfart Sparekasse

De fleste pengeinstitutter har en vision om, at være kundernes foretrukne/bedste pengeinstitut, hvorfor Middelfart Sparekasses vision, om at være ”bedst til kunder”<sup>63</sup>, ikke umiddelbart er anderledes end andre pengeinstitutter. Sparekassen Vendsyssels vision lyder tilsvarende: ”vil være blandt de bedste pengeinstitutter i Danmark og det bedste valg for kunderne”.<sup>64</sup> Middelfart Sparekasse har modsat Sparekassen Vendsyssel og andre pengeinstitutter brugt visionen som ryggrad i opbygningen af sparekassen gennem mere end 20 år.<sup>65</sup> Visionen bliver ”indbygget” i medarbejdernes underbevidsthed.

Middelfart Sparekasse har gennem de seneste år oplevet en markant stigning i medarbejderantallet og jf. bilag 11, fra [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk), med 4 ansættelser i Middelfart Sparekasse pr. 1. april 2015, er antallet af medarbejdere umiddelbart fortsat stigende. Idet antallet af medarbejdere er steget voldsomt de senere år, kræver det en stor indsats, at få visionen ”indbygget” i de nye medarbejdere, så sparekassens ryggrad fortsat er bygget op omkring visionen.

I Middelfart Sparekasse arbejdes der indgående med, at få nye medarbejdere til at forstå visionen i underbevidstheden. Medarbejderne har et stort ansvar, som er underbygget ved et stærkt fokus på værdibaseret ledelse og selvledelse blandt medarbejderne.<sup>66</sup> Nye medarbejdere gennemgår kursusforløb i selvledelse, hvor den strategiske målsætning, om at være bedst til kunder er gennemgående<sup>67</sup>. At visionen er ”indbygget” i medarbejdernes underbevidst understøttes af et seminar afholdt for samtlige 250 medarbejdere i Middelfart Sparekasse, som i plenum blev spurgt, hvad deres strategiske vision er. Svaret beskrives som rammende med følgende: ”*Der kom et brøl tilbage mod os – ”Vi vil være bedst til kunder”*”<sup>68</sup>. Michael Pedersen, Lektor, og

---

<sup>63</sup> Jf. bilag 3

<sup>64</sup> [www.sparv.dk](http://www.sparv.dk) (3)

<sup>65</sup> [www.ankerhus.dk](http://www.ankerhus.dk) (1)

<sup>66</sup> Strategi 2015, Den Gyldne Middelvej, side 23, vedlagt i bilag 3.

<sup>67</sup> Jf. bilag 12: ”Strategisk selvledelse i Middelfart Sparekasse”

<sup>68</sup> Jf. bilag 12: ”Strategisk selvledelse i Middelfart Sparekasse”

Anders Raastrup Kristensen, Adjunkt ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School, skriver, at på trods af, at de har holdt mere end 85 oplæg og seminarer, er Middelfart Sparekasse en helt unik virksomhed og bruger følgende gloser<sup>69</sup>:

- *"... spurgt medarbejderne om de kendte virksomhedens vision (...) I Middelfart Sparekasse er de nok tættere på 100 %. Det er unikt"*
- *"Virksomheden er kendetegnet ved en helt særlig kultur, som forener menneskelig åbenhed og imødekommenhed med et stærkt forretningsmæssigt fokus."*
- *"Folk er sammen fordi, de vil noget sammen, men de vil ikke opnå målene på bekostning af hinanden."*
- *"... et meget stærkt fokus på fællesskabet i sparekassen – og der ikke noget eller nogen, der er over fællesskabet."*
- *"... og få sat fokus på, at selvledelse begynder med fællesskabet og det fælles formål, som alle ansatte arbejder på at opnå."*

Dokumentet, som der relateres til, er fra Middelfart Sparekasses egen hjemmeside, derfor er det også nødvendigt at være kritisk over for udtalelserne. Men på trods af kildekritik, er deres skriv meget rammende ift. måden der ledes og arbejdes på i Middelfart Sparekasse. For Middelfart Sparekasse handler selvledelse om at lede og udvikle sig inden for arbejdsfællesskabet og de rammer lederne skaber. Det betyder, at medarbejderne selv afgrænser sig og bestemmer sine arbejdsopgaver, under hensyntagen til kollegaer og sparekassen.<sup>70</sup>

Ledelsesprincipperne i Middelfart Sparekasse er meget orienteret mod lederskab og i mindre grad management. Det overordnede princip er at udvikle og koordinere relationer samt skabe balance på tværs af organisationen, uden at opstille unødvendige regler og kontroller. Forskellen mellem lederskab og management kan kort ridses op i følgende skema:

---

<sup>69</sup> Jf. bilag 12 "Strategisk selvledelse i Middelfart Sparekasse"

<sup>70</sup> Strategi 2015, Den Gyldne Middelvej, side 23, vedlagt i bilag 3.



Figur 16 - Management &amp; Ledelse

<i>Management</i>	<i>Lederskab</i>
-Styring af systemer	-Inspirere/motivere
-Økonomiske ressourcer	-Menneskelige ressourcer (HRM)
-Teknologi	-Kultur
-Bundlinje-orientering	-Udvikling, innovation, måldannelse
-Strategi som toplederværktøj	-Strategi som proces, værdier og etik

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2014), side 216

De to ledelsesstile har meget forskellige tilgange til ledelse og typisk er det, i en virksomhed, en blanding af begge ledelsesstile. Management hælder mest mod styring af medarbejdere og er meget fokuseret på faglige kompetencer, mens lederskab er at lede medarbejderne med fokus på personlige kompetencer.

Ledelsesstilen i Middelfart Sparekasse giver store frihedsgrader til medarbejderne, under hensyntagen til de opstillede regler og grænser. Det er med til at motivere medarbejderne, idet de får frihed under ansvar, hvor de selv kan være med til at planlægge og variere hverdagen. Samtidig er selvledelsen beskrevet i strategiplanen, hvor arbejdet skal være indenfor ”teamets” og sparekassens normer, hvorfor det arbejde der udføres, har betydning for hele organisationen. Måden medarbejderne motiveres på i Middelfart Sparekasse kan relateres til professor J. Richard Hackmans teori om jobudformning og motivation. Hackmans teori<sup>71</sup> bygger på 5 karakteristika:

- Krav til forskellige færdigheder
  - Forskellig variation i arbejdet, som kræver forskellige kompetencer
- Opgavens identitet
  - Hvordan det stykke arbejder der udføres, giver et synligt resultat
- Opgavens betydning
  - Arbejdets indflydelse på andre personer og organisationen
- Stillingens autonomi
  - Hvilke grader af uafhængighed og valgmuligheder i planlægningen af arbejdet
- Feedback i jobbet
  - Direkte og klar information om resultatet af det stykke arbejde der udføres.

<sup>71</sup> Hackmans teori pba. Bakka og Fivelsdal (2014), side 203-206

De 5 karakteristika giver en psykologisk kontrakt med arbejdet, forstået på den måde, at hvis de er opfyldt, gør de, at medarbejderen føler mening, ansvar og viden om jobbet. Tilstandene er vigtige psykologiske tilstande, som, for medarbejderen, fører til motivation, tilfredshed og effektivitet. Hackman nævner 3 forudsætninger for, at teorien kan fungere i praksis og det er<sup>72</sup>:

- 1) at medarbejderne har viden og færdigheder til at løse opgaverne.
- 2) at medarbejderne ønsker at engagere- og udvikle sig i jobbet.
- 3) at medarbejderne er tilfredse med indholdet i arbejdet. Er forudsætningerne ikke opfyldt, sætter det spørgsmålstegn til teoriens anvendelse.

Sparekassen Vendsyssel har gennem de seneste år været med i flere fusioner/opkøb, hvorfor det forventes, at deres erfaring kan bruges til at få strukturen i fusionen på plads, hvorved faldgruber kan minimeres/undgås. Som nævnt tidligere, er det vigtigt at få meldt strukturen klart og præcist ud, så der bliver skabt vished i organisationen. Først når visheden er skabt og medarbejderne har modtaget budskabet, kan man begynde at arbejde med motivationen og medarbejdertilfredsheden. Med udgangspunkt i Middelfart Sparekasses ledelsesstil og motivation af medarbejdere, vil vi inddrage denne vinkel på motivation af medarbejderne i fusionen.

Det kan, som nævnt under modstand mod forandring, ikke undgås at der kommer reaktioner fra medarbejderne i et eller andet omfang. Hackman nævner feedback i jobbet, hvor Middelfart Sparekasse, via deres inspirerende og motiverende ledelsesstil og stærke fokus på fællesskabet, skal overføre denne kompetence til Fusionssparekassen. Det er en vanskelig proces, der skal gennemføres og for, at medarbejderne ikke mister motivationen i den periode, kan man, med udgangspunkt i Middelfart Sparekasse og Hackman, inddrage medarbejderne i de enkelte processer. Ved at inddrage medarbejderne i planlægningen og dermed give dem indflydelse, føler de sig samtidig tilknyttet til fusionen, hvor de kan være med til at forme fusionen og influere på resultatet. På den måde får man opfyldt de 5 karakteristika, som ifølge Hackman kan give den psykologiske kontrakt med arbejdet, der i sidste ende højner motivationen, trivslen og effektiviteten.

For at Hackmans motivationsteori skal virke i praksis er det vigtigt, at de 3 forudsætninger er opfyldt, hvilket der kan stilles spørgsmålstegn ved ift. fusionen. Medarbejderne kan være svære

---

<sup>72</sup> Hackmans teori pba. Bakka og Fivelsdal (2014), side 203-206

at inddrage, da de ikke har viden og færdigheder til at løse opgaver i fusionsøjemed og måske ikke ønsker at engagere sig, hvis de fx ikke er tilfredse med fusionen og dermed indholdet i det stykke arbejdet, som de bliver inddraget i. For at sikre, at motivationen virker, inddrages Middelfart Sparekasses lederskabsstil, som handler om at udvikle og koordinere relationer mellem ledere, medarbejdere og strategien. Denne ledelsesstil har Middelfart Sparekasse gennemført på bankdrift gennem mange år og har derfor værktøjerne, som også kan bruges i fusionssammenhæng. Forudsætningen i Hackmans teori om viden og færdigheder kan Sparekassen Vendsyssel bidrage til, da deres erfaringer, med tidligere fusioner/opkøb, kan inddrages sammen med Middelfart Sparekasses ledelsesstil og motivationsarbejde.

Da alle medarbejderne ikke kan inddrages i fusionsprocessen, er det også vigtigt at have motivationsfokus på de kundevendte medarbejdere. De kundevendte medarbejdere er dem, der har den direkte kontakt til kunderne og dermed også en stor del af garantierne. Ved at have fokus på de kundevendte medarbejdere, har man samtidig mulighed for at ramme 3 interesser på en gang. På samme måde, som medarbejderne der er involverede i fusionsprocessen og motiveres af dette, skal lederne have et stort fokus på at motivere de resterende medarbejdere. Modellen fra Middelfart Sparekasse, hvor medarbejderne har stor indflydelse på deres hverdag beviser en stor motivation. Ud fra konceptet om selvledelse, som betyder at medarbejderne skal uddannes til at besidde de nødvendige kompetencer til at træffe beslutningerne fra eget skrivebord. Medarbejderne kan motiveres ved at have stort fokus på efteruddannelse, så kan medarbejderne også mødes på tværs af organisationen. På den måde, uddannes medarbejderne, som gør at de får mere viden og ansvar, samt lærer den nye organisation at kende, hvorved arbejdets betydning bliver fremhævet. Ved at motivere på den måde rammes 3 af punkterne fra Hackmans teori, som kan give medarbejderne motivationen til at arbejde.

At integrere selvledelse i Fusionssparekassen vurderes umiddelbart at kunne højne motivationen. Ses der på ledelsesfilosofien i Middelfart Sparekasse, har de med selvledelse og et stort fokus på fællesskabet formået at få skabt vækst i kunde- og medarbejderantal. Kan det integreres i fusionen og den fremtidige arbejdskultur, tyder det på god motivation og tilfredshed, som vil kunne fastholde eksisterende medarbejdere og ligeledes tiltrække nye medarbejdere til fremtidig vækst.

## 11 Konklusion

Udarbejdelsen af vores speciale havde til formål at finde ud af, om det kunne være attraktivt for garanterne i hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel at lade dem fusionere, set fra et fremtidsmæssigt, økonomisk og organisatorisk perspektiv.

I vores afsnit omkring fremtidsperspektiver for danske pengeinstitutter fik vi understreget, at der er meget store regionale og lokale forskelle på både lønindtægter, boligpriser samt ligge- og salgstider på boliger. København, Aarhus, Aalborg og Odense har oplevet en positiv udvikling de seneste år, og fremadrettet vil det også være de byer, der får en markant befolkningstilvækst jf. prognoser fra Danmarks Statistik. Derimod er det den modsatte udvikling, der sker i de mindre byer i fx Vest- og Sydsjælland, Nordvestjylland og dele af Sydjylland, hvorfor flere kommuner her betegnes som udkantsdanmark. Flere virksomheder har lukket ned i udkantsdanmark, hvilket gør det mindre attraktivt at bosætte sig der. Dette medfører, at forretningsgrundlaget for pengeinstitutterne mindskes. Indtjeningsberegningen i vores analyse viste også en væsentlig forskel i indtjeningen på et boligkøb i hhv. København og udkantsdanmark, ved samme sagsbehandlingstid for en rådgiver. I takt med, at den teknologiske udvikling er større end nogensinde, det begrænsede forretningsgrundlag og skærpede lovkrav, bliver de mindre pengeinstitutters eksistensgrundlag truet, idet deres ”hoved” bliver for stort i forhold til resten af ”kroppen”. Derfor vil det være fordelagtigt for garanterne i begge sparekasser, at sparekasserne arbejder hen imod at gøre ”kroppen” større.

Ud fra nøgletalsanalysen, hvor vi analyserede sparekasserne hver for sig, fik vi belyst, at Middelfart Sparekasse generelt har haft en rigtig pæn udvikling i analyseperioden, samt en stor vækst de seneste år. Sparekassen Vendsyssel har derimod haft den modsatte udvikling på resultatsiden, hvilket primært skyldes store nedskrivninger. Sammenlignes kapitalomkostninger med peer-gruppen, ligger sparekasserne i hver sin ende af skalaen, hvor Middelfart Sparekasse har de billigste kapitalomkostninger og Sparekassen Vendsyssel de dyreste. Da vi kiggede dybere i sparekassernes ”maskinrum” og så på balancesammensætning, indtjening før nedskrivning og kursreguleringer, sammenlignet med antal ansatte, viste det sig, at Sparekassen Vendsyssel performede bedst på I/O-nøgletallet, hvilket indikerer, at stordriftsfordele giver bedre resultater, før nedskrivninger. At Middelfart Sparekasses I/O-nøgletal er dårligere end Sparekassen Vendsyssels skal også ses i lyset af, at Middelfart Sparekasse er i vækst. Vækst koster

og er dyrt i starten, da der investeres i medarbejdere for at imødekomme væksten. Begge sparekasser er godt kapitaliseret og lever allerede nu stort set op til de fremtidige krav inkl. egne mål om solvensmæssig overdækning.

I forbindelse med fusionsanalysen og dertil angivne forudsætninger kan vi konkludere, at de to sparekasser tilsammen vil kunne skabe synergieffekter og besparelser, der forbedrer resultatet på bundlinjen. Kapitalmæssigt vil de også være endnu bedre rustet, hvilket er meget positivt ift. de fremtidige krav. Sparekassen Vendsyssel har en større eksponering på landbrug, hvor en stor del af deres nedskrivninger også stammer fra, hvilket er en negativ påvirkning for Middelfart Sparekasse, da de har en mindre eksponering på landbrug i dag. En stor del af Middelfart Sparekasses nedskrivninger stammer fra deres ejendoms eksponering, som er af negativ karakter for Sparekassen Vendsyssel. Samlet set vil de dog få en bedre udlåns sammensætning og dermed større risikospredning, og kan formentlig drage nytte og skabe synergieffekter på hinandens stærke og svage områder. Fusionssparekassen vil altså danne et bedre eksistensgrundlag og ”hovedet” kommer til at passe bedre til ”kroppen”.

Det kan ligeledes konkluderes, at en fusion vil skabe et pengeinstitut, der er repræsenteret i Danmarks 4 største byer, nemlig København, Aarhus, Aalborg og Odense, og deres filialnet er et rigtig godt match, idet der ikke er nogen overlappende filialer. Set med garanternes øjne i Middelfart Sparekasse, har Sparekassen Vendsyssel en del filialer i de byer, som vi fik tydeliggjort er en del af udkantsdanmark, hvilket er mindre positivt for garanterne, idet disse afdelinger forudsættes at være mindre rentable. Derudover er der stor geografisk afstand mellem de to hovedsæder/markedsområder i dag, hvilket er positivt pga. ingen filialoverlap, men også kan blive en udfordring.

På baggrund af analyserne omkring de organisatoriske overvejelser kan det konkluderes, at disse er ekstremt vigtige for at få en vellykket fusion. Sparekassen Vendsyssel er bekendt med fusioner/opkøb og har prøvet det op til flere gange, hvorfor det må forventes, at deres erfaring hertil vil være en fordel for Middelfart Sparekasse. Erfaringen vil formentlig kunne bruges til at minimere faldgruber, som de evt. har oplevet før. En fusion er en vanskelig proces og der er mange følelser involveret, hvorfor modstand mod forandringer ikke vil kunne undgås fra hverken medarbejdere, garantere og kunder. Særligt medarbejderne skal der være fokus på, idet de er sparekassens ansigt udad til. Er medarbejderne glade og tilfredse vil dette typisk have en

afsmittende effekt på kunderne, og dermed også en stor del af garantierne, som vil opleve kontakten med medarbejderen som positiv. Medarbejderne er derfor det bedste sted at starte ift. at forsøge at mindske modstand mod forandringer. Det blev belyst at modstand mod forandringer mindskes bedst ved at sørge for, at medarbejderne får al information omkring processen og fremtiden som muligt, så de ikke står tilbage med for mange uafklarede spørgsmål. Det kan skabe usikkerhed og dårlig stemning blandt medarbejderne. Det er nødvendigt at ledelsen sørger for, at hver enkelt medarbejder får den nødvendige støtte der skal til og at de, så vidt muligt, forsøger at inddrage medarbejderne i beslutninger, så medarbejderne får følelsen af, at de har en vis form for indflydelse, der kan omdirigere modstand til en mere støttende og forstående adfærd.

Middelfart Sparekasse har stor fokus på medarbejdertrivsel. Den energi, fokus og de principper Middelfart Sparekasse bruger på at motivere deres medarbejdere, læner sig meget op ad Hackmans teori om jobudformning og motivation. Denne ledelsesstil bør overføres til Fusionssparekassen, da vi vurderer, at det kan højne motivationen og dermed skabe en tilfreds medarbejderstab, der vil være stolte af at repræsentere Fusionssparekassen og fastholde eksisterende kunder, samt være motiverede for at skaffe nye kunder.

Generelt set har Middelfart Sparekasse haft den pæneste udvikling, men dette skyldes til dels Sparekassen Vendsyssels høje nedskrivninger. Der er både attraktive fordele, men også nogle ulemper ved at lade de to sparekasser fusionere, men på baggrund af de foretagne analyser og forudsætninger vurderer vi, at de økonomiske fordele vægter højere end ulemperne. Vi vurderer, at Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel tilsammen vil kunne skabe nogle synergieffekter og besparelser, som de ikke vil have mulighed for at skabe hver for sig, hvorfor vi konkluderer, at det er attraktivt for garantierne i hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel at lade de to fusionere.

## 12 Perspektivering

Geografisk er sparekasserne et godt match, hvor en fusion vil placere dem godt på danmarkskortet. En fusion er en stor beslutning, særligt for to lokalforankrede sparekasser, som Middelfart

fart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Derfor er det selvfølgelig også vigtigt, at sparekasserne hver især vurderer sine alternativer, for at træffe den rigtige beslutning. Eksempelvis bør de undersøge, hvorvidt det kunne være mere fordelagtigt, at de hver især åbner filialer i de større byer, hvor de gerne vil operere, for at skabe større tilgængelighed og mere ”krop”. Vælger man at åbne filialer i de andre byer, så har man selv mulighed for at vælge de ”rigtige” medarbejdere, som kan være med til at overføre kulturen i sparekassen til de nye afdelinger og markedsområder.

Et andet alternativ kunne også være at undersøge, om der kunne være andre pengeinstitutter, som var mere interessante fusionspartnere, hvor den geografiske afstand mellem hovedsæderne og dermed markedsområderne, er knap så stor.

## 13 Litteraturliste

### 13.1 Bøger:

- Andresen, J. J. (2013); *Finansiel Risikostyring*, Jurist og Økonomiforbundets Forlag, København K.
- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2014); *Organisationsteori*, Handelshøjskolens Forlag, København K.
- Gup, B.E. & Kolari, J.W. (2005); *Commercial Banking*, John Wiley & Sons, Inc.

### 13.2 Internet:

- **www.finansraadet.dk (1):** <http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx> -> ”Sektoren i tal”, tilgængelig 22.04.2015, kl. 21.55 (Excel fil er vedlagt på USB-Stick)
- **www.sparv.dk (1):** [https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om\\_sparekassen/historie/](https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om_sparekassen/historie/), tilgængelig 22.04.2015 kl. 22.02
- **www.sparv.dk (2):** [https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/kontakt/afdelinger/afdelinger\\_kort/](https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/kontakt/afdelinger/afdelinger_kort/), tilgængelig 22.04.2015, kl. 22.03
- **www.sparv.dk (3):** [https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om\\_sparekassen/Vision/](https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/Om_sparekassen/Vision/), tilgængelig 25.04.2015, kl. 16.54
- **www.midspar.dk (1):** <http://midspar.dk/om-midspar/afdelinger/>

- **www.finanswatch.dk (1):** <http://finanswatch.dk/secure/Finansnytt/Pengeinstitutter/article3002960.ece>, tilgængelig 22.04.2015, kl. 22.14
- **www.finanswatch.dk (2):** <http://finanswatch.dk/secure/Finansnytt/Pengeinstitutter/article7555933.ece>, tilgængelig 22.04.2015, kl. 22.34
- **www.finanswatch.dk (3):** <http://finanswatch.dk/Finansnytt/Pengeinstitutter/article7399256.ece>, tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.09
- **www.finanswatch.dk (4):** <http://finanswatch.dk/secure/Finansnytt/article7640300.ece>, tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.17
- **www.denstoredanske.dk (1):** [http://www.denstoredanske.dk/It,\\_teknik\\_og\\_naturvidenskab/Teknik/Vejbygning/motorvej](http://www.denstoredanske.dk/It,_teknik_og_naturvidenskab/Teknik/Vejbygning/motorvej), tilgængelig 22.04.2015, kl. 22.46
- **www.mbbl.dk (1):** <http://www.mbbl.dk/publikationer/danmark-er-blandt-de-mindst-urbaniserede-lande-i-europa>, tilgængelig 22.04.2015, kl. 22.55
- **www.sdc.dk (1):** <http://www.sdc.dk/web/DA/Kunder/oversigt.asp>, tilgængelig 22.04.2015, kl. 23.03
- **www.finanstilsynet.dk (1):** <https://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Arkiv-PM/Presse-2013/Vejledning-om-krav-til-kapital-efter-8-plus-metoden.aspx>, tilgængelig 22.04.2015, kl. 23.08
- **www.finanstilsynet.dk (2):** <https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2013/Vejledningslovensbehovstillaeg8metoden.ashx>, tilgængelig 25.04.2015, kl. 12.06
- **www.finanstilsynet.dk (3):** <https://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten.aspx>, tilgængelig 25.04.2015, kl. 12.08
- **www.finanstilsynet.dk (4):** [https://www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2014/Markedsudvikling/Markedsudvikling\\_PI\\_2013\\_final.ashx](https://www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2014/Markedsudvikling/Markedsudvikling_PI_2013_final.ashx), tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.38
- **www.finanstilsynet.dk (5):** <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2015/VU-Middelfart-Sparekasse-040315.aspx>, tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.52
- **www.finanstilsynet.dk (6):** <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2015/VU-Middelfart-Sparekasse-040315.aspx>, tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.59



- **www.finanstilsynet.dk (7):** *https://www.finanstilsynet.dk/~media/Indberetning/2014/Vejledninger/Tilsynsdiamant/Vejledning\_Tilsynsdiamant\_med\_synlige\_aendringer\_20140916.ashx*, tilgængelig 25.04.2015, kl. 15.55
- **www.esrb.europa.eu (1):** *https://www.esrb.europa.eu/mppa/cbmd/shared/pdf/Denmark/2013-12-09\_Executive\_Order\_on\_Capital\_Adequacy\_v2011.pdf?6ee32788f83f0a5483e687123718cecf*, tilgængelig 25.04.2015, kl. 12.09
- **www.borsen.dk (1):** *http://finans.borsen.dk/artikel/1/294282/bankernes\_overskud\_tordner\_i\_vejret\_-\_men\_udlaanet\_falder.html*, tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.03
- **www.statistikbanken.dk (1):** *http://statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp*, tilgængelig 24.04.2015, kl. 20.20
- **www.ankerhus.dk (1):** *http://www.ankerhus.dk/fileadmin/user\_upload/ankerhus/dokumenter/forlaget/Anmeldelse\_selvledelse.pdf*, tilgængelig 25.04.2015, kl. 16.57
- **www.danbolig.dk**
- **www.edc.dk**
- **www.boliga.dk**
- **www.markedsindeks.boligsiden.dk**
- **www.sparnord.dk**
- **www.jutlander.dk**
- **www.fynskebank.dk**
- **www.nordjydskebank.dk**
- **www.djurslandsbank.dk**

### 13.3 Love og bekendtgørelser

- Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed
- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Yderligere materiale er vedlagt på USB-stick

## 14 Figur- og tabeloversigt

### 14.1 Figuroversigt

Figur 1 - Metodestruktur .....	5
Figur 2 - Sparekassen Vendsyssels filialnet .....	10

Figur 3 - Middelfart Sparekasses filialnet .....	12
Figur 4 - Udviklingen i ejendomspriserne 2003-2013 på udvalgte landsdele i pct.....	20
Figur 5 - Gennemsnitlige liggetider på boliger til salg i udvalgte kommuner i Danmark .....	21
Figur 6 - Gennemsnitlige salgstider fordelt på kommuner, illustreret på Danmarkskort .....	22
Figur 7 - Motorvejsnet i Danmark.....	24
Figur 8 - Befolkningsudvikling 2006-2013.....	26
Figur 9 - Prognose på befolkningsfremskrivning 2014-2040 .....	28
Figur 10 - Indfasning af CRD IV .....	35
Figur 11 - Tilsynsdiamanten .....	37
Figur 12 - Årsager og gode grunde til modstand mod forandringer (Moss Kanter 1992) .....	81
Figur 13 - Skala for mulig adfærd i en ændringssituation (Judson 1972).....	82
Figur 14 - Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne (Carnall) .....	83
Figur 15 - "Håndteringsmodel" til forandringsproblematikker - Carnall 1990) .....	84
Figur 16 - Management & Ledelse .....	88

## 14.2 Tabeloversigt

Tabel 1 - Sammenligning af indtjening på boligkøb i Hovedstaden og Udkantsdanmark .....	18
Tabel 2 - Gnsntl. priser på ejendomssalg efter ejendomskategori, område, tid – i 1.000 kr....	19
Tabel 3 - Gnsntl. indkomster før skat, inddelt efter alder og udvalgte landsdele i år 2013 .....	23
Tabel 4 - Sparekassernes placering ift. tilsynsdiamanten .....	37
Tabel 5 - ROA .....	40
Tabel 6 - ROA - Peer-gruppe .....	42
Tabel 7 - ROE .....	43
Tabel 8 - Egenkapitalforrentning før skat og nedskrivninger .....	44
Tabel 9 - ROE - Peer-gruppe.....	45
Tabel 10 - ICGR.....	46
Tabel 11- WACC .....	48
Tabel 12 - WACC - Peer-gruppe.....	49
Tabel 13 - Fordeling af egenkapital og fremmedkapital .....	50
Tabel 14- WACC venstreside (fremmedkapital) .....	51
Tabel 15 - Fordeling af fremmedkapital .....	52
Tabel 16 - Fordeling af renteudgifter .....	53
Tabel 17 - Prisen på fremmedkapital i procent .....	54
Tabel 18 - WACC højreside (egenkapital).....	55
Tabel 19 - Nedskrivningsprocent .....	56
Tabel 20 - Nedskrivningsprocent - Peer-gruppe .....	57
Tabel 21 - I/O - Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel .....	58
Tabel 22 - I/O ekskl. kursreguleringer og nedskrivninger .....	59
Tabel 23 - Aktiver Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel .....	60
Tabel 24 - Grupperinger af udlån og nedskrivninger .....	61
Tabel 25 - Personaleanalyse og gearing .....	63
Tabel 26 - Kapitalforhold i Middelfart Sparekasse .....	69
Tabel 27 - Kapitalforhold i Sparekassen Vendsyssel.....	71
Tabel 28 - Resultatopgørelse.....	74
Tabel 29 - Nøgletal for Fusionssparekasse og sparekasser før .....	75
Tabel 30 - Kapitalforhold Fusionssparekassen .....	76

## 15 Bilagsoversigt

Bilag 1 - Uddrag af Sparekassen Vendsyssels ledelsesberetning .....	99
Bilag 2 - uddrag af årsrapporterne 2012, 2013 & 2014 for Middelfart Sparekasse .....	105
Bilag 3 - uddrag af Strategi 2015, Den Gyldne Middelvej, Middelfart Sparekasse .....	110
Bilag 4 - ”Hovedstaden ift. Udkantsdanmark” .....	115
Bilag 5 - Infrastruktur kan afgøre lokalisering, Dansk Industri .....	117
Bilag 6 - Befolkningsudvikling 2006 – 2013 .....	121
Bilag 7 - Prognose på befolkningsfremskrivning indtil år 2040 .....	122
Bilag 8 - Beregning og grundlag for beregning af nøgletal .....	123
Bilag 8 fortsat - Uddrag af årsrapporter, Middelfart Sparekasse .....	127
Bilag 8 fortsat - Uddrag af årsrapporter, Sparekassen Vendsyssel .....	135
Bilag 8 fortsat - Nøgletal Peer-gruppe .....	144
Bilag 8 fortsat - Nøgletal Fusionssparekassen .....	149
Bilag 9 - Øvrige nøgletal .....	153
Bilag 10 - Balance for Fusionssparekassen .....	155
Bilag 11 - Medarbejdertilgang i Middelfart Sparekasse .....	156
Bilag 12 - Strategisk Selvledelse i Middelfart Sparekasse .....	157

**Bilag 1 - Uddrag af Sparekassen Vendsyssels ledelsesberetning**

Side 4:

**Ledelsesberetning****Hovedaktivitet**

Sparekassen Vendsyssel er en stærk, lokalforankret garant-sparekasse, hvor hovedaktiviteten er at udbyde samlede finansielle løsninger til privatkunder samt mindre og mellemstore erhvervs-kunder via professionel rådgivning.

**2014 – et acceptabelt år for Sparekassen Vendsyssel**

2014 kan betegnes som et acceptabelt år for Sparekassen Vendsyssel. Resultatet af den primære drift falder med 4,9 % til 385,3 mio. kr. Resultatet før skat er i forhold til 2013 reduceret med 65,1 mio. kr. til 60,2 mio. kr., svarende til 52 %.

Dansk landbrug havde i 1. halvår 2014 pæne driftsresultater og levede op til budgetterne. I 2. halvår blev landbrugssektoren ramt af flere hændelser, som desværre har medført, at 2014 ikke blev det år med fremgang, som var forventet ved udgangen af 1. halvår. Landbrugssektoren udgør samlet set en forholdsvis stor del af sparekassens samlede udlån og garantier. Sparekassen Vendsyssel bliver derfor også hårdere

ramt af nedskrivninger end et gennemsnits Institut i 2014. Nedskrivninger på landbrugskunder i 2. halvår er den væsentligste årsag til, at resultatet før skat for 2014 er dårligere end 2013. Samlet set vurderes 2014 dog som acceptabelt, idet den gode primære indtjening medfører, at 2014 giver et pænt overskud. Med undtagelse af nedskrivningerne svarer resultatet til budgettet for 2014. Sparekassens eksponering over for landbrugssektoren uddybes i note 3.

Sparekassen har også i 2014 oplevet en tilfredsstillende nettotilgang af nye kunder. Sparekassen er særdeles solidt kapitaliseret og er derfor også klar til at byde mange nye kunder velkommen fremover. 2015 forventes at blive et godt år, bortset fra krisen i landbrug med animalsk produktion.

**Status**

Ultimo 2014 beskæftiger sparekassen 327 engagerede og kompetente medarbejdere, herunder specialister på alle væsentlige fagområder. Omregnet til fuldtidsstillinger er der tale om 322 medarbejdere. Ved udgangen af 2014

Side 5:



havde sparekassen ca. 87.100 kunder, hvoraf ca. 33.900 er garantanter. De har tilsammen garantkapital i sparekassen for 1,0 mia. kr. og er således en vigtig del af sparekassens fundament. Denne opbakning er med til at gøre Sparekassen Vendsyssel til en af landets største garant-sparekasser. Det samlede forretningsomfang med kunderne, opgjort som udlån, inkl. puljer, garantier og garantkapital, er på 21,1 mia. kr. Hertil kommer forvaltning af kunders depoter for 4,1 mia. kr. Sparekassens egenkapital er på 1,9 mia. kr. ultimo 2014.

**Målsætning**

Sparekassen Vendsyssel er, og ønsker fortsat være, en lokal og selvstændig sparekasse. Vores fornemste mål er at skabe værdi for vores kunder og styrke de lokalsamfund, som vi er en del af. Det kræver finansiell styrke, stabilitet og handlefrihed at efterleve målsætningen, og det kan vi kun opnå ved at drive en sund og overskudsgivende forretning. Herved sikrer vi, at sparekassen, både i op- og nedgangstider, forbliver solvent og likvid. Sparekassen Vendsyssel er villig til at indgå i den forventede fremtidige konsolidering i sektoren, såfremt det er til fordel for sparekassen og vores kunder. Endvidere har sparekassen, efter flere vellykkede fusioner, opbygget en stor erfaring i sådanne processer og står både finansielt og ressourcemæssigt godt rustet til eventuelle fremtidige konsolideringer. Med en egentlig kernekapitalprocent (CET1) på 15,4, en kapitalprocent på 16,9 og en solvensmæssig friværdi på 6,2 procentpoint har sparekassen også ved udgangen af 2014 et særdeles stærkt kapitalgrundlag. Da dette er forudsætningen for fortsat vækst og udvikling, er vores vigtigste finansielle målsætning at øge egenkapitalen ved en sund vækst i garantkapital og indtjening.

**Strategi**

Siden finanskrisisens begyndelse i 2008 har sparekassens strategi været, at vi vil tjene os ud af krisen frem for at slanke balancen. For at realisere strategien arbejder vi fokuseret ud fra følgende punkter:

- En stabil og kontrolleret udlånsvækst i sparekassens naturlige markedsområde.
- Øge forretningsomfanget med eksisterende kunder.
- Fastholde og udvikle vores konkurrencemæssige styrke gennem høj kvalitet i rådgivning, produkter og service.
- Balance mellem ind- og udlån.

**Udvikling i aktiviteter og økonomiske forhold****Året i overskrifter**

- Resultatet før skat er på 60,2 mio. kr. Resultatet betegnes som acceptabelt set i relation til situationen for landbrug og de deraf afledte nedskrivninger i året.
- Resultatet af den primære drift udgør 385,3 mio. kr. og indfrier dermed forventningerne, som meldt ud i Halvårsrapport 2014.
- Sparekassens andel af sektorens indbetalinger til Indskydergarantifondens forsikringsbaserede ordning og regulering til tidligere afviklede institutter belaster regnskabet med 18,6 mio. kr.
- Sparekassens samlede forretningsomfang (summen af udlån, inkl. puljer, garantier og garantkapital) udgør 21,1 mia. kr.
- På trods af en stadig lav efterspørgsel er det lykkedes sparekassen at opnå en stigning i det samlede udlån på 4,7 % til 8,5 mia. kr.
- Det samlede indlån inkl. puljer er i 2014 steget med 7,4 % til 9,5 mia. kr.
- Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender udgør 333,8 mio. kr.
- Årets nedskrivningsprocent er 2,9.
- Den samlede egenkapital er steget med 5,0 % til i alt 1,9 mia. kr.
- Sparekassens kapitalprocent er beregnet til 16,9, mens sparekassens solvensbehov beregnet efter 8+ metoden er 10,7 %. Sparekassen har således en solvensmæssig friværdi på 6,2 procentpoint.
- Den egentlige kernekapitalprocent (CET1) er 15,4.
- Sparekassen har en likviditetsmæssig overdækning på 130,7 % i forhold til lovkravet.
- Sparekassen Vendsyssel har god luft til grænseværdierne i de fem pejlemærker for risici, der indgår i Finanstilsynets Tilsynsdiamant.
- Resultatet af den primære drift i 2015 forventes at ligge i niveauet 390 - 420 mio. kr.

Side 6:

Sparekassens resultater for de seneste 5 år kan specificeres i følgende hovedposter:					
Beløb i 1.000 kr.	2014	2013	2012	2011	2010
Nettorente- og gebyrindtægter	720.641	759.684	639.672	579.266	560.905
Andre driftsindtægter	2.686	3.401	3.194	1.895	8.187
Udgifter til personale og administration	-324.939	-339.931	-296.085	-291.162	-279.177
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-13.137	-18.163	-15.006	-16.429	-13.825
<b>Primær Indtjening</b>	<b>385.251</b>	<b>404.991</b>	<b>331.775</b>	<b>273.570</b>	<b>276.090</b>
Kursreguleringer	10.787	23.440	37.947	-37.976	10.023
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	17.230	2.438	-1.038	-7.843	-5.082
Andre driftsudgifter ekskl. bankpakker, Indskydergarantifond mv.	-630	-876	-500	-640	-299
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv. ekskl. Bankpakke I	-333.824	-283.909	-256.454	-233.438	-132.682
<i>Resultat før udgifter til bankpakker/sectorløsninger</i>	<i>78.814</i>	<i>146.084</i>	<i>111.730</i>	<i>-6.327</i>	<i>148.050</i>
Udgift til Indskydergarantifonden/statsgaranti	-18.644	-20.752	-11.276	-14.845	-26.677
Hensættelse til tab på garanti vedr. Bankpakke I	0	0	0	0	-19.533
<b>Resultat før skat</b>	<b>60.170</b>	<b>125.332</b>	<b>100.454</b>	<b>-21.172</b>	<b>101.840</b>
Skat af årets resultat	2.472	-34.651	-26.385	-17.333	-28.321
<b>Årets resultat</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>	<b>73.519</b>

#### Sparekassens struktur

For beskrivelse af sparekassen Juridiske, ledelsesmæssige og organisatoriske struktur henvises til sparekassens hjemmeside [https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/organisation/org\\_start/](https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/organisation/org_start/)

#### Regnskabsberetning

I 2014 kan Sparekassen Vendsyssel præsentere et overskud på 60,2 mio. kr. før skat. Resultatet er belastet af store nedskrivninger på landbrugskunderne. De store nedskrivninger på landbrugskunderne skyldes primært, at der i 2. halvår 2014 opstod en handelskrise mellem EU og Rusland, som især medførte faldende afregningspriser for svineavlerne. Samtidig hermed faldt den kinesiske efterspørgsel på mælkeprodukter kraftigt og pressede dermed afregningspriserne for mælkeproducenterne. Svineavlerne forventes samlet set at have svært ved at opfylde budgetterne for 2014, mens mælkeproducenterne på grund af de meget høje afregningspriser i 1.

halvår stadig generelt forventes at opfylde budgetterne for 2014.

Såvel svineavlerne som mælkeproducenterne har svære udsigter for 2015. Prognoserne for begge produktionsgrene viser meget lave forventninger til afsætningspriserne, hvilket medfører, at en gennemsnitsbedrift forventes at give underskud i 2015. Minkavlerne samt planteavlerne har i 2014 kunnet afsætte deres produkter til priser, som formentlig medfører pæne regnskabsmæssige resultater for 2014 og 2015.

Den generelle indtjeningskrise i landbruget har nu stået på i adskillige år, og i takt med faldende jordpriser oplever en del landbrug nu en meget anstrengt likviditet og formueforhold tæt på 0 eller negativt. Det er ledelsens vurdering, at der i de bogførte nedskrivninger og i kreditreservationen i det væsentligste er taget højde for disse afviklingsbedrifter. 2015 vil medføre behov for finansiering af driften hos en del landmænd. Sparekassen vil imødekomme dette behov for så



## Side 7:

vidt angår de bedrifter, der vurderes at blive rentable inden for de kommende år.

Ledelsen finder resultatet acceptabelt i betragtning af de svære vilkår for landbrugskunderne. Resultatet af den primære drift udgør 385,3 mio. kr. og indfrier dermed forventningerne på 375 - 410 mio. kr., som blev meldt ud i Halvårsrapport 2014. Sparekassens gode primære indtjening medfører, at der leveres et pænt overskud på trods af de store nedskrivninger, hvorved der ikke kan stilles spørgsmålstegn ved sparekassens soliditet, ej heller i de kommende år.

Her i finanskrisens efterår kan vi se tilbage på en succesfuld overordnet strategi, om at sparekassen ved en fokuseret og intensiv indsats kan tjene sig ud af finanskrisen ved at tiltrække nye gode kunder og øge forretningsomfanget med de eksisterende kunder.

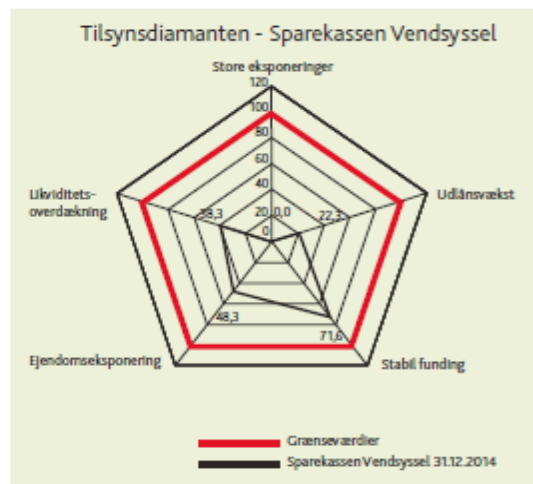
Der er stadig flere sydeuropæiske lande, som har store økonomiske problemer, hvilket påvirker økonomien i hele Europa i negativ retning. Grækenland er igen i fokus, og spekulationer over, om landet skal udtræde af euroen medfører usikkerhed i den europæiske økonomi generelt.

Der er heldigvis også tegn på, at konjunkturerne bevæger sig i den rigtige retning. Beskæftigelsen er steget, olieprisen er faldet og inflationen er fortsat lav. Renten i Danmark har været faldende igennem 2014 og er i starten af 2015 faldet kraftigt. Antallet af bolighandler og priserne på fast ejendom i de større byer er stigende samtidig med, at liggetiderne er faldende. På trods af den spirende optimisme på boligmarkedet er privatforbruget og erhvervslivets investeringslyst fortsat begrænset.

#### Tilsynsdiamanten

Figuren viser tydeligt Sparekassen Vendsyssels begrænsede risiko, idet der på alle områder er god luft og bevægelsesfrihed i forhold til grænseværdierne.

Målepunkt	Grænseværdier	Aktuel værdi 31.12.2014
Sum af store eksponeringer	< 125 % af kapitalgrundlaget	0,0%
Stabil funding ratio	< 1	0,72
Udlånsvækst	< 20 % årligt	4,5%
Ejendomseksponering	< 25 %	12,1%
Likviditetsoverdækning	Overdækning > 50 %	130,7%



#### Udvikling i kunder og garantier

Sparekassen har i årets løb haft en tilgang af netto 2.236 nye kunder, og det samlede antal er nu oppe på 87.136. I alt 33.920 af sparekassens kunder (38,9 %) er garantier i sparekassen.

#### Resultatopgørelse

##### Renteindtægter

De samlede renteindtægter falder med 49,6 mio. kr. til i alt 671,8 mio. kr. Den største del af faldet (40,6 mio. kr.) kan henføres til renter af udlån. Faldet på renten af udlånet kan delvis forklares med faldende renteniveau på det samlede udlån, men også reglen om, at renterne på nedskrevne udlån skal føres under nedskrivningerne. Renteindtægterne på nedskrevne udlån, der flyttes til nedskrivningerne, stiger fra 22,6 mio. kr. i 2013 til 33,2 mio. kr. i 2014.

I renteindtægterne indregnes amortisering af de overtagne nedskrivninger i forbindelse med overtagelsen af Sparekassen Hvetbo. I 2014 udgør denne post 24,4 mio. kr. sammenlignet med 40,6 mio. kr. i 2013, dvs. et fald på 39,9 %.

##### Renteudgifter

De samlede renteudgifter falder med 9,1 % fra 166,6 mio. kr. i 2013 til 151,4 mio. kr. i 2014. Den største del af faldet skyldes indfrielse af Bankpakke II-lånet på 235 mio. kr. medio 2014. Dette medfører en besparelse på mere end 10 mio. kr. i for-

## Side 8:

hold til 2013. Det faldende renteniveau medfører, at renteudgiften til Indlån er faldet i forhold til 2013, selvom Indlånet har været stigende i 2014.

**Gebyr- og provisionsindtægter**

Gebyr- og provisionsindtægterne udviser, i forhold til 2013, et lille fald på 2,7 mio. kr., svarende til 1,3 % til i alt 207,7 mio. kr. Der er en pæn fremgang på Indtægterne afledt af forretninger på realkreditområdet, mens garanti-provisionerne viser en tilbagegang.

**Kursreguleringer**

De samlede kursreguleringer i hhv. 2014 og 2013 udgør 10,8 mio. kr. og 23,4 mio. kr.

Kursreguleringerne på obligationer gav i 2014 et tab på i alt 45,0 mio. kr., idet den faldende rente har medført store udtrækninger på sparekassens beholdning af realkreditobligationer. Likviditetsmæssigt er det nødvendigt at placere størstedelen af likviditetsberedskabet i obligationer. Idet stort set alle danske realkreditobligationer er over kurs 100, medfører det kurstab på næsten hele beholdningen. Denne tendens vil fortsætte i 2015, hvor udtrækningerne i 1. og 2. kvartal ventes at blive rekord store.

Aktierne har i 2014 bidraget positivt til kursreguleringerne med i alt 56,8 mio. kr., hvoraf 56,5 mio. kr. stammer fra sparekassens beholdning af anlægsaktier. Af kursreguleringerne på anlægsaktier udgør DLR Kredit, Sparinvest og Nets hhv. 20,0, 17,6 og 15,5 mio. kr.

Værdireguleringer på porteføljen af investeringsejendomme medfører kurstab på 2,4 mio. kr., primært som følge af ændringer i krav til forrentningsprocenterne.

Valutaområdet gav i 2014 positive kursreguleringer på 2,4 mio. kr. Finansielle instrumenter, primært valutaterminsforretninger, gav et kurstab på 0,2 mio. kr.

**Omkostninger til personale og administration**

Omkostningerne til personale og administration falder i 2014 med i alt 15,0 mio. kr. til 324,9 mio. kr. Faldet skyldes primært lukning af en række mindre afdelinger i løbet af 2013, som får fuld effekt for så vidt angår besparelser i 2014-regnskabet.

**Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver**

Stigende afkastkrav til erhvervsejendomme har bl.a. medført

at sparekassens domicilejendomme i 2014 er nedskrevet med 1,9 mio. kr. ud over de ordinære afskrivninger på 1,1 mio. kr. Afskrivninger på kunderelationer og øvrige materielle aktiver udgør hhv. 2,1 mio. kr. og 8,2 mio. kr.

**Nedskrivninger**

Nedskrivningerne på udlån mv. stiger i 2014 med 49,9 mio. kr. til 333,8 mio. kr. Denne stigning på 17,6% er ikke tilfredsstillende.

Af de samlede nedskrivninger udgør Individuelle nedskrivninger på landbrug i alt 167,1 mio. kr. Herudover er de gruppevis nedskrivninger på landbrugskunderne forøget med 20,8 mio. kr. Størstedelen af dette beløb vedrører "tidlige hændelser" i henhold til Finanstilsynets julebrev 2014.

Som nævnt i bemærkningerne til renteindtægterne, så er der amortiseret og reguleret overtagne nedskrivninger i 2014 for i alt 24,4 mio. kr. Boniteten på størstedelen af eksponeringerne med disse nedskrivninger er desværre ikke forbedret tilsvarende, hvilket medfører nedskrivninger på de samme eksponeringer for ca. 17 mio. kr.

Når der nedskrives på en kunde, intensiveres den kreditmæssige opfølgning, og der udarbejdes handlingsplaner i samarbejde med den enkelte kunde, hvilket i en række tilfælde har medvirket til at forhindre eller begrænse et eventuelt tab.

Årets nedskrivninger svarer til 2,9 % af de samlede udlån og garantier. Sparekassens akkumulerede nedskrivninger og hensættelser på udlån og garantier udgør 1.100,8 mio. kr., svarende til 9,4 % af de samlede udlån og garantier. I forbindelse med fusionen med Sparekassen Hvetbo A/S i 2012 blev der bogført overtagne nedskrivninger for i alt 225,9 mio. kr. Ultimo 2014 udgør restsaldoen 59,7 mio. kr., idet der i løbet af året er realiseret 11,4 mio. kr. samt amortiseret og reguleret 24,4 mio. kr. Den akkumulerede nedskrivningsprocent inkl. de overtagne nedskrivninger udgør 9,8 %. Note 10 – Nedskrivninger – viser en opgørelse over de samlede nedskrivninger og hensættelser.

**Andre driftsudgifter**

Andre driftsudgifter på i alt 19,3 mio. kr. består af 18,6 mio. kr. vedr. Indskydergarantifondens forsikringsordning samt regulering til tidligere afviklede institutter.

Side 9:

## Balance

Den samlede balancesum udviser et fald på 0,4 % til i alt 12,7 mia. kr. Inden for de enkelte poster er der større udsving. Fondsbeholdningen falder med 647,1 mio. kr. Dette fald modsvares af stigninger i udlån til amortiseret kostpris på 379,8 mio. kr. samt aktiver tilknyttet puljeordninger på 288,9 mio. kr.

Det forholdsvis lave forbrug i samfundet kombineret med pæn tilgang af nye kunder medfører, at Indlån inkl. puljer stiger med 652,7 mio. kr. til i alt 9,5 mia. kr. Den store stigning i Indlånet kombineret med de lave afkastmuligheder på obligationsbeholdningen var medvirkende til, at sparekassen i februar 2014 valgte at førtidsindfri udstedte obligationer med udløb i februar 2015 for 250 mio. kr.

Efterstillede kapitalindskud falder med 238,9 mio. kr. til 254,4 mio. kr., hvilket primært skyldes indfrielse af statslig hybride kernekapital (Bankpakke II) på 235 mio. kr. i juli 2014. Indfrielsen af dette lån medfører fremover en årlig besparelse i renteudgifterne på 22,5 mio. kr. Den samlede efterstillede kapital består nu af 2 ansvarlige lån på nominelt 170 mio. kr. og 83 mio. kr. udstedt i hhv. 2012 og 2013 samt et mindre beløb vedr. medarbejderobligationer med udløb 1. januar 2015.

## Kapitaldækning og solvensbehov

Efter de nye regler i CRR-forordningen kræver det Finanstilsynets godkendelse at medregne periodens resultat i kapitalgrundlaget, inden regnskabet er godkendt af generalforsamlingen. Sparekassen har den 27. januar 2015 modtaget denne godkendelse fra Finanstilsynet.

Den samlede egenkapital stiger med 88,7 mio. kr. og udgør i alt 1,9 mia. kr., hvoraf garantkapitalen udgør 1,0 mia. kr. Garantkapitalen er i årets løb steget med netto 48,7 mio. kr., svarende til 5,0 %. Brutto er der nyttegnet garantkapital for 115,2 mio. kr. og indfriet 66,5 mio. kr., heraf 17,5 mio. kr. til Finansiell Stabilitet.

Sparekassens forrentning af garantkapital indregnes direkte over egenkapitalen, og bestyrelsen foreslår en forrentning af garantkapitalen på 3,25 % p.a. for regnskabsåret 2014, hvilket svarer til 32,0 mio. kr.

Sparekassens vægtede poster udregnes på baggrund af

Ultimo 2014 er garantkapitalen fordelt således:		
	1.000 kr.	%
Spar Hvetbo Fonden - Pandrup	86.788	8,5
Sparekassen Vendsyssels Fond - Jerslev	62.700	6,1
Sparekassen Vendsyssels Fond - Ulsted	60.000	5,9
Sparekassen Vendsyssels Fond - Brøst	39.925	3,9
Finansiell stabilitet A/S	34.907	3,4
Sparekassen Vendsyssels Fond - Klokkeholm	19.612	2,0
Snedsted - Nørhå Sparekasses Jubilæumsfond	975	0,1
Hvidbjerg-Ørum Sparekasses Velgørende Fond	440	0,0
	<b>305.347</b>	<b>29,9</b>
33.912 øvrige garantanter	716.514	70,1
<b>Samlet garantkapital 31/12-2014</b>	<b>1.021.861</b>	<b>100,0</b>

I henhold til vedtægterne har ovenstående dispensation til at have garantkapital for mere end tkr. 500.

Standardmetoden for kredit- og markedsrisici samt Basisindikatormetoden for operationelle risici. Det er sparekassens vurdering, at der ikke på nuværende tidspunkt vil være behov for at anvende mere avancerede metoder til opgørelse af kapitalgrundlaget. Sparekassen vil løbende vurdere behovet og arbejde med, at der i risikostyringen indføres gradvist mere avancerede modeller.

Kapitalgrundlaget (opgjort efter reglerne i EU-forordning nr. 575/2013 og direktiv 2013/36/EU af 26. juni 2013) udgør 1,9 mia. kr., som i forhold til de samlede risikovægtede poster på 11,1 mia. kr., giver et kapitalgrundlag (Tier 2) på 16,9 %. Da den statslige hybride kernekapital er indfriet i 2014, er der ingen forskel mellem kernekapitalprocent (Tier 1) og den egentlige kernekapital procent (Core Tier1), som begge udgør 15,4 %.

Sparekassen Vendsyssel har i 2014 deltaget i sektorløsningen vedr. handel med DLR-aktier og har i den forbindelse øget be-



## Side 10:

holdningen med 20 mio. kr. Sparekassen har i denne forbindelse udstedt en 5-årig call-option til sælgerne. Sektorlønningen blev gennemført dels for at styrke DLR's distributions- og konkurrencekraft samt forbedring af kapitalgrundlaget hos de sælgende pengeinstitutter.

Sparekassens individuelle solvensbehov opgjort efter 8+ metoden er ultimo 2014 opgjort til 10,7 %. Forudsætningerne, der ligger til grund for denne beregning samt beskrivelse af metoden, er uddybet i en særskilt redegørelse, som offentliggøres på sparekassens hjemmeside [https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/regnskab/aarsrapport\\_2014/](https://www.sparekassen-vendsyssel.dk/sparv/sparekassen/regnskab/aarsrapport_2014/)

Af det samlede solvensbehov på i alt 1.179,0 mio. kr. udgør kreditrisici ud over 8 % af de risikovægtede poster i alt 287,8 mio. kr.

Sparekassens solvensmæssige friværdi udgør 6,2 %-point. Kapitalgrundlaget er således hele 688,5 mio. kr. større end kapitalkravet. Sparekassen er derfor også ved udgangen af 2014 særdeles godt kapitaliseret. Sparekassens målsætning er, at den solvensmæssige friværdi til enhver tid skal udgøre mindst 4 %-point.

En prognose frem til ultimo 2019, hvor alle CRD IV-reglerne er fuldt implementerede, viser, at sparekassen på intet tidspunkt i perioden har problemer med at overholde målsætningen om en solvensmæssig friværdi på mindst 4 %-point. Dette gælder også, såfremt den midlertidige SME-lettelse i opgørelsen af de vægtede poster bortfalder i 2017. Det er ledelsens vurdering, at kapitalgrundlaget er tilstrækkeligt til at dække den risiko, der er forbundet med sparekassens aktiviteter. Sparekassen forventer således at kunne leve fuldt ud op til kravene, som de er udformet pt., hvorfor årsregnskabet aflægges som going concern.

## Likviditet

Det er sparekassens politik at have en likviditetsoverdækning på minimum 75 % mere end kravet i § 152 stk. 1, nr. 2 i lov om finansiel virksomhed. Ultimo 2014 er sparekassens likviditetskrav 1,3 mia. kr. Til opfyldelse af dette krav har sparekassen i alt 2,9 mia. kr. Likviditetsoverdækningen udgør 130,7 % mere end lovens krav. Ultimo 2013 var overdækningen på 169,7 %. Sparekassen optog i september 2012 et lån på 500 mio. kr. via Nationalbankens låneordning mod sikkerhed i obligationer. Oprindeligt gav låneordningen mulighed for at lægge udlån med god bonitet som sikkerhed i stedet for

obligationer og derved forbedre likviditetsberedskabet tilsvarende. Denne mulighed ophørte medio 2014, men de allerede udbetalte lån kan fortsætte indtil det oprindeligt aftalte indfriestidspunkt. Sparekassens har ekstraordinært indfriet halvdelen af dette lån i 2014. Restbeløbet på 250 mio. kr. skal først indfries i september 2015, men der er mulighed for at indfri restbeløbet før tid, hvis dette ønskes.

Sparekassen foretager løbende stresstests af likviditeten, og det er sparekassens målsætning at opretholde et tilstrækkeligt likviditetsberedskab til at kunne modstå et hårdt stressscenarie, hvor en bredere del af sparekassens finansiering ikke kan refinansieres. Endvidere er det sparekassens overordnede mål, at kundernes indlån inkl. puljer skal kunne finansiere kundeudlån. Ultimo 2014 udgør indlån inkl. puljer i forhold til udlån 111,4 %. Sparekassens mål er således opfyldt.

I henhold til CRD IV-reglerne har sparekassen indrapporteret månedlige opgørelser vedr. likviditeten til det europæiske banktilsyn (EBA). Likviditetskravet på 30 dages sigt skal opgøres i henhold til reglerne om Liquidity Coverage Ratio (LCR) og betyder, at sparekassens LCR skal være minimum 1. Reglerne træder i kraft pr. 1. oktober 2015 med en indfasningsperiode frem til 2019. Pr. 1. oktober 2015 skal LCR blot være 0,6. Den faktiske LCR i DKK for Sparekassen Vendsyssel er ultimo 2014 beregnet til 1,85 på baggrund af den tilgængelige viden, der er til rådighed om regelsættet pr. opgørelsesdagen. Idet de endelige regler vedr. vægtningen af bl.a. danske realkreditobligationer stadig udestår, kan den endelige udformning af regelsættet få mindre betydning for sammensætningen af sparekassens likviditetsberedskab. På det nuværende beregningsgrundlag overholder sparekassen allerede nu regelsættet, som først er helt implementeret i 2019.



## Koncernregnskab

I koncernregnskabet indgår det 100 % ejede datterselskab Ejendomsselskabet Vendsyssel ApS. Sparekassen ejer 25 % af

**Bilag 2 - uddrag af årsrapporterne 2012, 2013 & 2014 for Middelfart Sparekasse**

Årsrapport 2012, side 6:

**Middelfart Sparekasse i vækst**

Middelfart Sparekasse har oplevet en flot fremgang de seneste år, og i 2012 bød vi velkommen til et rekordhøjt antal nye kunder. Vi mærker en stor efterspørgsel efter den måde, vi driver pengeinstitut på, og en kundetilgang på 10 % må betegnes som yderst positivt. Ikke mindst set i lyset af at langt de fleste kunder er kommet til os på opfordring fra eksisterende. Vi gør da også alt, hvad vi kan i vores daglige virke for at pleje og fastholde vores gode ry ved at behandle vores kunder godt. At sørge for at de er tilfredse og anbefaler os til andre, er den bedste markedsføring, vi kan tænke os.

Årsrapport 2013, side 6:

**Middelfart Sparekasse i vækst**

Middelfart Sparekasse har oplevet en flot fremgang de seneste år, og i 2013 bød vi velkommen til et rekordhøjt antal nye kunder. Vi mærker en stor efterspørgsel efter den måde, vi driver pengeinstitut på, og en nettokundetilgang på 11 % må betegnes som yderst positivt. Ikke mindst set i lyset af, at langt de fleste kunder er kommet til os på opfordring fra eksisterende. Vi gør da også alt, hvad vi kan i vores daglige virke for at pleje og fastholde vores gode ry ved at behandle vores kunder godt. At sørge for at de er tilfredse og anbefaler os til andre, er den bedste markedsføring, vi kan tænke os.

Årsrapport 2014, side 6:

**Middelfart Sparekasse i vækst**

Middelfart Sparekasse har oplevet en flot fremgang de seneste år, og i 2014 bød vi velkommen til et meget højt antal nye kunder. Vi mærker en stor efterspørgsel efter den måde, vi driver pengeinstitut på, og en nettokundetilgang på 8 % må betegnes som yderst positivt. Ikke mindst set i lyset af, at langt de fleste kunder er kommet til os på opfordring fra eksisterende. Vi gør da også alt, hvad vi kan i vores daglige virke for at pleje og fastholde vores gode ry ved at behandle vores kunder godt. At sørge for at de er tilfredse og anbefaler os til andre, er den bedste markedsføring, vi kan tænke os.

Årsrapport 2012, side 3:

**2012 - Faste grundoplysninger**

Antal medarbejdere	188 eller 182 omregnet til fuld tid
Sygefravær	2,65 %
Aldersfordeling	6 % færre ansatte under 39 år end i sektoren generelt
Anciennitetsfordeling	68 % har været ansat under 10 år
Kønsfordeling	62 % er kvinder
Ledere	44 % er kvinder
Deltid	21 % er på deltid
Barsel	1 mand og 7 kvinder
Fastansatte på særlige vilkår	4 medarbejdere (2,1 %)

Årsrapport 2013, side 3:

**2013 - Faste grundoplysninger**

Antal medarbejdere	233 eller 227 omregnet til fuld tid (en stigning på 24 %)
Ansatte i kundeekspederende afdelinger	76 %
Sygefravær	1,73
Aldersfordeling	31 % af vores medarbejdere er under 40 år, hvor gennemsnittet i finanssektoren ligger på 38 %
Anciennitetsfordeling	76 % har været ansat under 10 år
Kønsfordeling	56 % er kvinder
Ledere	38 % er kvinder

Årsrapport 2014, side 16:

Sparekassens treårige "Strategi 2015 - Den gyldne Middelvej" er en vækststrategi. I tråd hermed er der etableret fire nye afdelinger i 2013 og i 2014 yderligere en afdeling i Hørning, syd for Århus. I de nye afdelinger beskæftiges i dag næsten 50 medarbejdere, og antallet af medarbejdere i Sparekassen er i 2014 steget fra 232 til 260.

Uddrag af ledelsesrapport, årsrapport 2014, Middelfart Sparekasse:

Side 16:

### Hovedaktivitet

Middelfart Sparekasses hovedaktivitet er at udbyde finansielle produkter til privat- og erhvervskunder i Jylland og på Fyn. Koncernen ønsker at tilbyde kunderne et bredt sortiment af produkter kombineret med personlig og kompetent rådgivning.

### Meget tilfredsstillende indtjening, betydelig vækst og solide nøgletal

Resultat før skat på koncernniveau udgør 75 mio. kr. i 2014 mod 22 mio. kr. i 2013. Tab og nedskrivninger udgør 74 mio. kr. mod 111 mio. kr. i 2013. Resultat efter skat udgør 69 mio. kr. mod 28 mio. kr. i 2013.

Sparekassens treårige "Strategi 2015 - Den gyldne Middelvej" er en vækststrategi. I tråd hermed er der etableret fire nye afdelinger i 2013 og i 2014 yderligere en afdeling i Hørning, syd for Århus. I de nye afdelinger beskæftiges i dag næsten 50 medarbejdere, og antallet af medarbejdere i Sparekassen er i 2014 steget fra 232 til 260.

Samtidig er der fortsat vækst i de øvrige kunde- vendte afdelinger. Sparekassen har igen i 2014 kunnet byde velkommen til mere end 600 nye kunder om måneden, og den meget betydelige kundetilgang sætter sine tydelige spor i Sparekassens regnskab:

- En stigning i indlånet på 15,9 %
- En stigning i udlånet på 9,5 %
- En stigning i nettorente- og gebyrindtægter på 11,9 %.

En stor vækst findes også i Sparekassens egenkapital, som i løbet af de seneste 12 mdr. er ste-

get fra 728 mio. kr. til nu 854 mio. kr. Stigningen i egenkapitalen er en kombination af den meget tilfredsstillende indtjening og en fortsat stærk opbakning fra Sparekassens garanter.

Resultatet efter skat på 69 mio. kr. er bedre end budgettet på 50 mio. kr. for 2014 og de overordnede målsætninger i "Strategi 2015 - Den gyldne Middelvej". Resultatet vurderes på den baggrund af direktion og bestyrelse som værende meget tilfredsstillende. Alle poster i Sparekassens regnskab peger således i den rigtige retning. Det er samtidig forventningen, at Sparekassens tab og nedskrivninger vil falde yderligere i regnskabsåret 2015.

Med mere end 56.000 kunder fordelt på 17 afdelinger har Sparekassen i de senere år skabt et godt grundlag for at imødegå fremtidens udfordringer. Den store tilgang af kunder i 2014 er samtidig årsagen til en pæn vækst i udlånet, som er usædvanlig for branchen.

Sparekassens medarbejdere udgør et stærkt arbejdsfællesskab, som i en treårig periode bidrager til "Strategi 2015 - Den gyldne Middelvej", hvor der tones yderligere op for Sparekassens kundefokus via visionen "Bedst til kunder" samtidig med, at der anlægges en mere forretningsorienteret profil.

En af de ting, der har forbedret den økonomiske bundlinje i Sparekassen, er, at der er skabt en god balance mellem Sparekassens hoved og krop, dvs. mellem administrationen og de kunde- vendte afdelinger. Sparekassen har de senere år styrket de kunde- vendte afdelinger med et pænt antal medarbejdere og fem nye afdelinger.



Side 17:

Samlet set er Sparekassens situation ultimo 2014 meget tilfredsstillende ud fra følgende faktorer:

- Resultat på koncernniveau på 75 mio. kr. før skat
- En fortsat betydelig tilgang af nye kunder
- En solvensprocent på 14,7, hvilket er væsentligt over et individuelt solvensbehov<sup>1</sup> på 8,6 %
- Sparekassen har en likviditetsoverdækning på 140,7 % mod lovens krav på 50 %
- Sparekassen har et stort indlånsoverskud på 857 mio. kr.
- Begrundet forventning om pæne resultater i årene fremover
- Sparekassen udvikler sig i overensstemmelse med den besluttede "Strategi 2015 - Den gyldne Middelvej"
- Sparekassen er helt fri af statslige lån og hybrid kapital.

Bestyrelsen foreslår at betale 17,5 mio. kr. i samlet rente af garantkapitalen, hvilket er i overensstemmelse med Sparekassens forrentningspolitik på 4,5 %.

Forrentningen skal dog besluttes af repræsentantskabet på deres møde den 25. februar 2015, og beløbet indgår derfor kun foreløbigt som en reservation i egenkapitalen.

### Solvens og kapitaldækning

Middelfart Sparekasses solvens udgør ultimo 2014 14,7 % mod 14,3 % ultimo 2013. I 2014 påvirkes solvensen i positiv retning af:

- Positiv konsolidering
- Vækst i garantkapital.

Det individuelle solvensbehov<sup>1</sup> andrager 8,6 % pr. 31. december 2014. Således har Sparekassen en solvensmæssig overdækning på 6,1 %, hvilket af direktion og bestyrelse anses som værende tilfredsstillende. Sparekassen har stor fokus på at bibeholde en stærk soliditet, der opfylder CRD-IV-kravene frem mod år 2019.

Middelfart Sparekasse anvender standardmetoden for kredit- og markedsrisici samt basisindikatormetoden for operationelle risici, men vil løbende vurdere behovet og arbejde med, at der i risikostyringen indføres gradvist mere avancerede

rede modeller. Ligeledes vurderer Sparekassen løbende sin metode til opgørelse af det individuelle solvensbehov, hvor 8+ opgørelsesmetoden anvendes. En beskrivelse af 8+ metoden til opgørelse af solvensbehovet samt de forudsætninger, der lægges til grund herfor, er beskrevet i særskilt redegørelse, der kan findes på Sparekassens hjemmeside<sup>2</sup>. Opgørelsen af solvensbehovet er baseret på kapitaldækningsbekendtgørelsens bestemmelser og på den af Finanstilsynet udstedte vejledning vedrørende opgørelse af solvensbehov.

Sparekassen skal i henhold til kapitaldækningsbekendtgørelsen offentliggøre en række yderligere oplysninger om Sparekassens risikoforhold. Disse kan ligeledes findes på Sparekassens hjemmeside<sup>2</sup>.

### Likviditet

Middelfart Sparekasses likviditet er opgjort i henhold til § 152 i "lov om finansiel virksomhed" og udgør 1.666 mio. kr. ved udgangen af 2014. Det svarer til en likviditetsmæssig overdækning på 140,7 %. I overdækningen på likviditet pr. 31. december 2014 indgår bl.a. et indlånsoverskud på 857 mio. kr.

I forbindelse med beregningen af likviditetsoverdækningen foretages lovpligtige stresstests af den fremtidige likviditet. Det gøres for at sikre, at likviditetsberedskabet er tilstrækkeligt til mere end den fastlagte tidshorizont på tre måneder under et hårdt stress-scenarium.

### Risikostyring

Risikostyring er et særdeles væsentligt element i forretningen. Således har det både i tider med lav- og højkonjunkturer været et centralt mål for Sparekassen, at risikoprofilen står i et hensigtsmæssigt forhold til kapitalgrundlaget. De forskellige risici, som Sparekassen påtager sig, og måden, hvorpå disse risici overvåges og styres, er forklaret i Sparekassens risikoredegørelse, som kan læses på Sparekassens hjemmeside<sup>3</sup>. Helle Hjort Christensen blev i 2014 udnævnt til risikoansvarlig med ansvar for risikostyringen i Middelfart Sparekasse.

### Forretningsmæssige og finansielle risici

I forbindelse med driften af Sparekassen er de primære risikoområder kredit samt markeds-

Side 18:

risici. De overordnede rammer for risiko- og kapitalstyring er fastlagt af bestyrelsen, som løbende modtager rapportering om udviklingen i risici samt tildelte rammer. Sparekassens kreditrisici styres med udgangspunkt i Sparekassens kreditpolitik, der skal sikre, at der er balance mellem indtjening og risiko. Sparekassens primære kunder er privatkunder samt små og mellemstore erhvervs-kunder. Alle væsentlige kunder vurderes periodisk individuelt. Individuelle nedskrivninger foretages, når det er sandsynligt ud fra objektive kriterier, at kunden ikke vil være i stand til helt eller delvist at tilbagebetale lån eller kreditter.

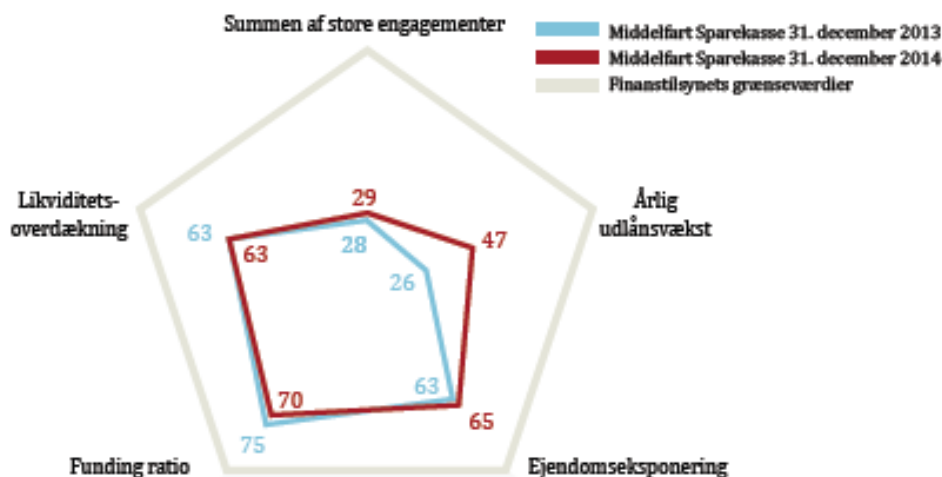
Gruppevise nedskrivninger af porteføljer foretages, når objektive indikationer viser værdiforringelse af udlånsgrupperne. Sparekassen fokuserer på, at der sikres en effektiv styring af udlånsporteføljen, således at kreditrisikoen begrænses mest muligt.

Sparekassens markedsrisici har for hvert af områderne rente-, valuta- og aktierisiko fastsatte rammer, som rapporteres månedligt til bestyrelsen. Samtidig er der fokus på, at der skal være balance mellem afkast og risici. Sparekassens risici er beskrevet i note 26.

#### Tilsynsdiamanten

Middelfart Sparekasse overholder alle krav i Finanstilsynets Tilsynsdiamant. Tilsynsdiamanten skal give et billede af, om et pengeinstitut drives med det rette niveau af risici, og om pengeinstituttet er finansielt robust. Sparekassen har siden indførelsen af Tilsynsdiamanten altid levet op til kravene heri.

De fem krav omhandler Sparekassens ejendomseksponering, likviditetsoverdækning, udlånsvækst, funding ratio samt summen af store engagementer. I figuren ses Sparekassens Tilsynsdiamant pr. 31. december 2014.



Indekstallene beskriver hvor mange pct. af Finanstilsynets maksgrænse, Middelfart Sparekasse er nået. I likviditetsoverdækningen udgøres grænseværdien af maks-gæld lft. det nuværende niveau af likviditet for at nå en likviditetsoverdækning på 50 %.

Tilsynsdiamanten	Finanstilsynets grænseværdier	Middelfart Sparekasse	Opfyldt
Summen af store engagementer	Maks. 125 %	35,71 %	✓
Årlig udlånsvækst	Maks. 20 %	9,45 %	✓
Ejendomseksponering	Maks. 25 %	16,31 %	✓
Funding ratio	Maks. 100 %	70,15 %	✓
Likviditetsoverdækning	Min. 50 %	140,75 %	✓

Side 19:

### Samfundsansvar

Sparekassen blev stiftet med det almennyttige og primære formål "at passe på fattigfolks opsparing og samtidig værne mod, at fattigfolk ødslede deres opsparing væk". Samfundsansvar eller CSR (Corporate Social Responsibility) var således Sparekassens formål og kerneforretning, længe før CSR blev moderne. I Sparekassen handler samfundsansvar i høj grad om at tage ansvar for samfundsudviklingen og integrere bæredygtige initiativer i forretningen. Sparekassen har bl.a. udviklet særlige produkter som MS Fokus samt Energilån, der understøtter holdningen om at udvise ansvar over for det samfund og den fremtid, som Sparekassen er en del af.

Det er muligt at læse mere om Middelfart Sparekasses samfundsansvar på hjemmesiden<sup>3</sup> samt i afsnittet om "Redegørelse for samfundsansvar" her i rapporten.

### Revisions- og risikoudvalg

Middelfart Sparekasse har nedsat et revisions- og risikoudvalg med bestyrelsesmedlem statsautoriseret revisor Åge Almtoft som formand. Åge Almtoft er samtidig det uafhængige bestyrelsesmedlem, der har kvalifikationer inden for regnskabsvæsen. Udvalgets opgaver fremgår af udvalgskommissoriet, som kan læses på Sparekassens hjemmeside<sup>4</sup>.

### God selskabsledelse

I governance redegørelsen for 2014 har bestyrelsen i Middelfart Sparekasse forholdt sig til, hvorledes Sparekassen lever op til "Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger af 6. maj 2013" samt "Finansrådets ledelseskodeks af 22. november 2013". Sparekassen lever i al væsentlighed op til anbefalingerne.

I afsnittet om god selskabsledelse på siderne 20-23 beskrives arbejdet med god selskabsledelse i 2014.

For at fremme den for Sparekassen relevante og nødvendige mangfoldighed og ligestilling har bestyrelsen fastlagt måltal for det underrepræsenterede køn i Sparekassens ledelse og udarbejdet en politik for at øge andelen af det

underrepræsenterede køn. De fastlagte måltal samt udviklingen i andelen af det underrepræsenterede køn i Sparekassens ledelse fremgår af governance redegørelsen. Der er ligeledes fastlagt en politik for mangfoldighed i bestyrelsen.

Governance redegørelsen kan læses på Sparekassens hjemmeside<sup>5</sup>.

### Begivenheder efter regnskabsårets udløb

Der er efter regnskabsårets udløb og frem til i dag ikke indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

### Vederlag til ledelsen

Ledelsens aflønning er fast og nærmere beskrevet i årsregnskabs note 7. Sparekassens repræsentantskab har vedtaget en lønpolitik og -praksis for aflønning af ledelsen og andre ansatte med indflydelse på Sparekassens risikoprofil. Lønpolitikken kan læses på Sparekassens hjemmeside<sup>6</sup>.

### Usikkerhed ved indregning og måling

De væsentligste usikkerheder ved indregning og måling knytter sig til nedskrivninger på udlån. Ledelsen vurderer, at usikkerheden er på et niveau, der er forsvarligt i forhold til det retvisende billede af årsregnskabet. Der henvises i øvrigt til afsnittet om anvendt regnskabspraksis.

### Forventninger til 2015

Det er ledelsens vurdering, at Sparekassens overdækning på likviditet og soliditet fortsat giver rum til vækst. Især er Sparekassen meget interesseret i at låne penge ud til privatkunder samt finansiere de mindre og mellemstore erhvervsdrivende i hele markedsområdet.

Forventningerne til resultatet for 2015 er et resultat på koncernniveau på 60 - 80 mio. kr. før skat, hvilket er et udtryk for optimisme begrundet i Sparekassens kundesammensætning og kundetilgang samt de samlede forretningsmæssige muligheder i Sparekassens "Strategi 2015 - Den gyldne Middevej".



*Bilag 3 - uddrag af Strategi 2015, Den Gyldne Middelvej, Middelfart Sparekasse*

Side 8:

# NYT VÆRDIGRUNDLAG

## VISION, MISSION OG SÅDAN ER VI!

### VISION: BEDST TIL KUNDER

Vores berettigelse som pengeinstitut er, at vores kunder har tillid til, at vi kan levere et langsigtet og stabilt fundament for deres økonomi. I Sparekassen er vi derfor ikke i tvivl om, at vores kunders opbakning er altafgørende for vores virke. I erkendelse heraf er vores vision at være bedst til kunder.

At være bedst til kunder er for os et spørgsmål om at udvise forståelse for den enkelte kundes konkrete livssituation og være på forkant med kundernes behov.

Erhvervskunden har brug for en hurtig afklaring, den ældre kunde har brug for personlig service, familien ønsker den samme rådgiver på tværs af engagementer, og den unge kunde ønsker en letforståelig mobilapplikation. Fælles for de fleste er traditionelle dyder som:

*Værdier er ikke noget, vi har. Det er noget, vi skaber sammen!*

- Tillid og tryghed
- Ordentlighed
- Personlig kontakt mellem mennesker
- Et højt fagligt niveau
- Tilgængelighed og fleksibel service
- Åben og ærlig kommunikation
- Effektive beslutningsgange
- Individuel service og rådgivning
- Relevante selvbetjeningstilbud i forhold til kundernes forventninger

```

graph TD
    KI((KUNDE-INVOLVERING)) <--> KF((KUNDE-FOKUS))
    KS((KUNDE-SERVICE)) <--> KF
    KK((KUNDE-KENDSKAB)) <--> KF
    KI <--> KS
    KI <--> KK
    KS <--> KK
  
```

Side 9:

## MISSION:

### Unikt arbejdsfællesskab

- Tillid til og anerkendelse af den enkelte medarbejder. Dette er en forudsætning for, at alle møder begejstrede og engagerede på arbejde og en forudsætning for at skabe gode og trygge rammer for vores medarbejdere
- Vi har en arbejdsplads, hvor vi spiller hinanden gode og udnytter vores forskelligheder på bedste vis
- Vi er en del af den fælles succes og udvikler os sammen, både menneskeligt og fagligt
- Vi har stor personlig frihed og tillid, og vi forventer, at alle er åbne, forandringsparate og ansvarsfulde

### Bæredygtige resultater

- Middelfart Sparekasse stræber efter langsigtede resultater og forretningen, der tager afsæt i den enkelte kundes behov
- Vi skal udvikle Middelfart Sparekasse og opretholde Sparekassens selvstændighed
- Vi skaber resultater, der både måles på den økonomiske bundlinje og giver økonomisk tryghed for vores kunder og stolthed for vores medarbejdere
- Vi skaber langvarige relationer med både kunder og medarbejdere
- Vi opfører os ordentligt og vil hellere vente på den gode forretning

### Lokal udvikling

- Middelfart Sparekasse er med til at udvikle det lokale erhvervs-, forenings- og kulturliv i det lokalområde, vi er en del af. Vi tror på, at vi ved at fremme den lokale udvikling også er med til at fremme Sparekassens fortsatte udvikling
- Vi engagerer os og er synlige i lokalområdet for at stimulere virketrangen, skabe oplevelser, tiltrække tilflyttere og knytte endnu stærkere sociale bånd i de lokalsamfund, hvor vi er til stede via vores afdelinger
- Vi bidrager aktivt til udviklingen og støtter bredt i lokalområdet

*Sparekassens mission tager afsæt i tre hovedområder, der understøtter visionen om "Bedst til kunder" – vores arbejdsfællesskab, vores fokus på bæredygtige resultater samt en lokal udvikling.*



Side 10:

## SÅDAN ER VI!

### Vi er ordentlige og åbne overfor vores omgivelser

- Du møder ærlige og troværdige medarbejdere med respekt for andres holdninger og forskellighed. Vi optræder professionelt, og moral og etik er vigtige elementer i vores rådgivning. Vi er åbne overfor vores omgivelser og de forandringer, vi møder.

### Vi indgår forretninger, der skaber værdi for dig og Sparekassen

- Vi ønsker at præsentere dig for anderledes og fleksible løsninger, skabt til dine behov og ønsker. Vi vil skabe langvarige relationer med afsæt i, at vores relation skal være en god forretning for både dig som kunde og for Sparekassen.

### Vi mødes i øjenhøjde

- Et kundeforhold i Middelfart Sparekasse er baseret på, at mennesker møder mennesker, og at mennesker er forskellige. Vi tilbyder dig en individuel service og rådgivning. Du kan derfor forvente en ligeværdig dialog i øjenhøjde.

### Vi er Sparekassen, og det er vi stolte af

- Tilfredse medarbejdere er en forudsætning for at give dig en god kundeoplevelse. Derfor møder du begejstring og engagement i Sparekassen, og vores ambition er at være Danmarks bedste arbejdsplads.

*Sådan er vi! er det, du som kunde og samarbejdspartner kan forvente, når du møder os i Middelfart Sparekasse.*

Side 23:

#### 4 Ledelse

Vores medarbejdertrivsel, omdømme og fortsatte succes er tæt forbundet med både ledelsen og ledelse. Derfor vil Sparekassen også i fremtiden have et stærkt fokus på værdibaseret ledelse, selvledelse og lederudvikling.

Vi vil løbende udvikle vores ledelsesform, da teknologien hele tiden bringer ændringer i måden, vi samarbejder på, er sammen på og lærer på.

##### Selvledelse

For os handler selvledelse om, at vi skal lede og udvikle os selv i arbejdsfællesskabet og indenfor de rammer, vores ledere skaber. Dette betyder bl.a., at vi selv afgrænser og bestemmer vores arbejdsopgaver under hensyntagen til både teamet og Sparekassen.

I 1. kvartal 2013 gennemføres et kursus for alle medarbejdere, som bl.a. vil tage udgangspunkt i Sparekassens ledelsesform og nye værdigrundlag, og som har til hensigt at skabe en fælles platform og en fælles referenceramme for alle vores medarbejdere.

##### Ledelse

Vores holdning er, at ledelse i høj grad handler om at udvikle og koordinere relationer. Det er relationer mellem ledere og medarbejdere, mellem medarbejderne indbyrdes og mellem teknologier, strategier og mennesker.

Vores holdning er også, at ledelse handler om at skabe balancer – balance mellem ledelse og selvledelse, mellem teamet og medarbejderen, mellem bløde og hårde værdier, mellem menneske og teknologi og en balancering mellem arbejde og privatliv.

I 2013 udarbejdes der en individuel udviklingsplan for vores ledere, der skal sikre, at Sparekassens ledere er fagligt stærke samtidig med, at de skal kunne lede, motivere, delegere og skabe resultater gennem andre.

##### Regler og målstyring

Middelfart Sparekasse har tidligere været kendt for at være et pengeinstitut uden regler og kontrol. Vi vil fortsat have den holdning, at vi ikke ønsker at komplicere vores arbejdsgange og interne samarbejde. Derfor vil vi fremadrettet have de politikker, forretningsgange og kontroller, som loven foreskriver, og udarbejde dem på en sådan måde, at de giver mening i vores daglige arbejde.

Samtidig må vi erkende, at den finansielle sektor i stigende grad bliver underlagt regulering og kontrol. For at understøtte overholdelsen af regler og Sparekassens øgede fokus på indtjening, vil vi indfase yderligere målstyring. Det skal hjælpe den enkelte medarbejder i at opnå egne udviklingsmål og samtidig give ledelsen bedre indsigt i Sparekassens tab og værdiskabelse. Målepunkter vil i videst muligt omfang blive integreret i værktøjer og processer, så de ikke påfører administrative omkostninger. I tråd med Sparekassens overordnede strategi, vil det være målinger i fire dimensioner:

- Kunder
- Medarbejdere
- Forretning
- Lokalsamfund

#### 5 Organisering

Sparekassen har foruden et flot afdelingsnet også et stærkt stabsapparat samt en række specialistfunktioner. Vi er dermed godt rustede til også fremover at kunne klare de stigende administrative opgaver og politiske reguleringer. Samtidig er vi sikret fortsat tilstrækkelig udviklingskraft, så vi kan udvikle de løsninger, vores medarbejdere og kunder efterspørger. Vi har i november 2012 implementeret en ny, flad organisationsstruktur med tydelige

Side 24:

referencelinjer og hurtige beslutningsprocesser, hvor organiseringen afspejler praksis og faglige kompetencer. I vores nye organisering har vi givet vores ledere et større ledelsesmæssigt råderum ved i højere grad at decentralisere personaleansvaret til lederne. Blandt andet på den baggrund vil vi frem mod 2015 styrke ledelsesudviklingen og lederrollen.

#### **6 Medarbejdere**

Medarbejderne er Sparekassens vigtigste aktiv og fundamentet for det unikke arbejdsfællesskab, vi har. Vi er også overbeviste om, at tilfredse medarbejdere er fundamentet for tilfredse kunder.

I takt med at digitaliseringen er i gang med at udrydde rutinearbejdet, vil medarbejderne i stigende grad indgå i andre værdiskabende opgaver. Dette betyder, at vi mere end nogensinde

skal have fokus på at pleje de menneskelige ressourcer.

#### **Faglig udvikling i front**

I årene frem til 2012 har Sparekassen arbejdet intensivt med personlig udvikling og bl.a. styrket medarbejderne i mødet med kunderne og i at møde forandringerne fra vores omverden. Fra 2013 og frem mod 2015 vil vi i højere grad fremtidssikre fagligheden, så vi fortsat kan tilbyde vores kunder en rådgivning på højt fagligt niveau og samtidig løfte de mange nye og komplekse opgaver i de administrative funktioner.

Med afsæt i en uddannelsesrunde i efteråret 2012, vil vi i 2013 udarbejde et kompetenceprogram, som giver vores kundeeksperterende medarbejdere adgang til en række målrettede tilbud indenfor faglig udvikling. På samme måde vil vi vurdere behovet og mulighederne for faglige kompetenceløft hos vores admi-

Side 25:

nistrative medarbejdere. Samtidig sikrer vi, at vores medarbejdere er helt på højde med indfasning af nye systemer, platforme og services, så produktiviteten og tilfredsheden maksimeres.

#### **Talentudvikling**

Vores evne til at fastholde og udvikle de rigtige talenter er af afgørende betydning for Sparekassens fremtid, og vi ønsker, at Sparekassens talentmasse sættes bedre i spil. Derfor vil vi frem mod 2015 iværksætte individuelle og accelererende karriereforløb for 5-10 udvalgte medarbejdere med et særligt udviklingspotentiale, således at vores interne rekrutteringsgrundlag for nye ledere og fagspecialister styrkes.

En årlig rekruttering af 3-4 elever i 2013-2015 skal ligeledes støtte op omkring vores fremtidige behov for dygtige medarbejdere. Vi vil fremadrettet sikre rekruttering af profiler med

størst overensstemmelse med Sparekassens nye værdigrundlag og strategi.

#### **Løn og kompetencer**

Sparekassen vil fortsat tilbyde attraktive løn- og ansættelsesvilkår. Fremadrettet vil den enkelte medarbejders realkompetencer, ansvar og den værdi, medarbejderen skaber for teamet og Sparekassen, i højere grad indgå i vurderingen af lønniveauet. Sparekassen har i forhold til branchen et pænt lønniveau, og vi ønsker ikke at hæve det gennemsnitlige lønniveau yderligere. I stedet foretrækker vi at påskønne ekstraordinære indsatser fra vores medarbejdere med udbetaling af engangsbeløb.

#### **Medarbejderudvikling**

I 2013 lanceres et nyt MUS-koncept, som bl.a. tilpasses vores nye organisering, værdigrundlag og Strategi 2015. Medarbejderne vurderes ud fra individuelle målepunkter, som bl.a. omfatter den enkelte medarbejders proaktivitet og fag-

Den samlede strategiplan for Middelfart Sparekasse er vedlagt på USB-stik.

**Bilag 4 - "Hovedstaden ift. Udkantsdanmark"****Forudsætninger:**

Der fokuseres udelukkende på indtjeningssiden i de to kundescenarier, hvorfor der afgrænses fra bevillingsgrundlag og proces

Alle øvrige omkostninger, såsom tinglysningsomkostninger, advokat mv. betales af kunderne

Der antages, at kreditforeningslån og boliglån løber 8 år før der sker ændringer.

**Hovedstaden:**

Køb af bolig til 3.500.000 DKK

**Kreditforening**

80 % i kreditforening = 2.800.000 DKK, fast rente med 10 års afdragsfrihed.

Bidragssats 0-80 % = 0,8875<sup>73</sup>

Pengeinstitutts indtjening forudsættes at udgøre 48,4 % af bidragssatsen

**Engangsindtægt kreditforeningslån - anslået:**

5.000 DKK i ekspeditionsgebyr til pengeinstitut

3.000 DKK i lånesagsgebyr, forudsættes refunderet fra kreditforening

2.500 DKK i garantiprovisionsgebyr for garantistillelse overfor kreditforening

2.500 DKK i kontanthandelsgaranti

**Boliglån**

20 % i pengeinstitut = 700.000 DKK, rentesats 5,5 % ift. anslået mellemregningsrente på 1,5 % = 4 % rentemarginal. Løbetid 10 år.

$N = 120, I/Y = 5,5, PV = -700.000, FV = 0, P/Y = 12, C/Y = 4, PMT = -7.553,70$

1. års renteudgift: 33.634 DKK

Rentemarginal =  $(33.634 / 5,5 \% * 4 \%) = \underline{24.461 \text{ DKK}}$  på 1. år

**2. -8. års indtjening på boliglån**

2. – 8. års renteudgift:  $(P1 = 13, P2 = 96) = 162.868 \text{ DKK}$

Rentemarginal =  $(162.868 / 5,5 \% * 4 \%) = \underline{118.449 \text{ DKK}}$  på 7 år

**Engangsindtægt Boliglån**

2 % i stiftelsesprovision af hovedstolen, dog maks. 5.000 DKK

**Udkantsdanmark:**

Køb af bolig til 750.000 DKK

**Kreditforening**

80 % i kreditforening = 600.000 DKK, fast rente med 10 års afdragsfrihed.

Bidragssats 0-80 % = 0,8875<sup>74</sup>

Pengeinstitutts indtjening forudsættes at udgøre 48,4 % af bidragssatsen

<sup>73</sup> Jf. Totalkredits prisblad for ejerbolig, gældende pr. 10. februar 2015

<sup>74</sup> Jf. Totalkredits prisblad for ejerbolig, gældende pr. 10. februar 2015

**Engangsindtægt kreditforeningslån - anslået:**

5.000 DKK i ekspeditionsgebyr til pengeinstituttet

3.000 DKK i lånesagsgebyr, forudsættes refunderet fra kreditforening

2.500 DKK i garantiprovisionsgebyr for garantistillelse overfor kreditforening

2.500 DKK i kontanthandelsgaranti

**Boliglån**

20 % i pengeinstituttet = 150.000 DKK, rentesats 5,5 % ift. anslået mellemregningsrente på 1,5 % = 4 % rentemarginal. Løbetid 10 år.

N = 120, I/Y = 5,5, PV = -150.000, FV = 0, P/Y = 12, C/Y = 4, PMT = -1.618,65

1. års renteudgift: (P1 = 1, P2 = 12) = 7.207 DKK

Rentemarginal = (7.207 / 5,5 % \* 4 %) = 5.241 DKK på 1. år**2. -8. års indtjening på boliglån**

2. - 8.. års renteudgift: (P1 = 13, P2 = 96) = 34.900 DKK

Rentemarginal = (34.900 / 5,5 % \* 4 %) = 25.382 DKK på 7 år**Engangsindtægt Boliglån**

2 % i stiftelsesprovision af hovedstolen, dog maks. 5.000 DKK

Produkt	Hovedstaden	Udkantsdanmark	Forklaring
Kreditforening	12.027	2.577	(hovedstol * bidragssats * PI-indtjeningssats)
Engangsindtægt kreditforening	13.000	13.000	(Summerede engangsindtægter jf. bilag)
Boliglån	24.461	5.241	(Jf. beregninger i bilag)
Engangsindtægt boliglån	5.000	3.000	(2 % i stiftelsesprovision, maks 5.000 DKK)
<b>1 års indtægt</b>	<b>54.488</b>	<b>23.818</b>	
<b>2. - 8. års indtægt på kundecasen</b>			
7 år * kreditforening	84.192	18.041	(Indtjening kreditforening * 7 år)
2. - 8. årsindtjening på boliglån	118.449	25.382	(Jf. beregninger i bilag)
<b>I alt</b>	<b>202.641</b>	<b>43.423</b>	
<b>Indtjening på 8 år</b>	<b>257.129</b>	<b>67.241</b>	
<b>Forudsat samme arbejdsbyrde, så er indtjening 3,82 gange så stor på kunderne i storbyerne</b>			



*Bilag 5 - Infrastruktur kan afgøre lokalisering, Dansk Industri*

## Infrastruktur kan afgøre lokalisering

*Det er vigtigt for dansk økonomi, at det er attraktivt for virksomhederne at placere aktiviteter i Danmark. Undersøgelser fra både ind- og udland viser, at infrastruktur er en vigtig faktor, når virksomheder vælger, hvor de skal lokalisere forskellige aktiviteter.*

### Undersøgelser placerer infrastruktur højt

Flere undersøgelser har beskæftiget sig med, hvad der har betydning for virksomhedernes valg af placering. Både danske og internationale undersøgelser viser, at infrastruktur er en vigtig faktor, når virksomheder vælger, hvor i verden de skal lokalisere aktiviteter.

#### Infrastruktur på en samlet tredjeplads i surveys

I en analyse, som Copenhagen Economics har lavet på vegne af Invest in Denmark<sup>1</sup>, sammenfattes resultater fra forskellige surveys. Her kommer "infrastructure and communication" ind på en tredjeplads blandt faktorer, virksomhederne angiver som "meget vigtige".

#### Infrastruktur i top 5 hos EY

En af de tre surveys, der indgår i analysen fra Copenhagen Economics, er "EY's attractiveness survey 2014". Her bliver det undersøgt, hvilke faktorer, der har betydning for, hvor virksomhederne placerer deres aktiviteter. Undersøgelsen er gennemført ad flere omgange, senest i 2011, 2012 og 2014.

I alle årerne har transport og logistik infrastruktur fået en høj placering i vurderingen af faktorer, som har betydning for, hvor virksomhederne placerer deres aktiviteter. De senere år er transport og infrastrukturens placering dog faldet fra en førsteplads i 2011 til en femteplads i 2014.

#### Infrastruktur i top 4 hos Cushman & Wakefield

I undersøgelsen "European Cities Monitor", som den internationale erhvervsmæglerkæde Cushman & Wakefield står bag, bliver virksomhederne blandt andet spurgt om,

hvilke faktorer der vurderes at være en "absolutely essential" faktor i forbindelse med lokalisering.

I 2009 og 2010 mente 51 pct., at infrastruktur er en "absolutely essential" faktor, mens andelen i 2011 faldt til 42 pct. Transportforbindelserne til andre byer og internationalt er dog fortsat den fjerde mest betydningsfulde faktor for virksomhedernes valg af placering.

I forhold til infrastruktur er en anden betydningsfuld faktor, hvor nemt det er at rejse rundt i byen. I 2009 mente 23 pct., at det var en "absolutely essential" faktor, mens andelen i 2011 lå på 20 pct. I 2010 mente hele 36 pct., at det var en "absolutely essential" faktor.

### **Infrastruktur i top 2 hos KPMG**

I KPMG's undersøgelse "Global Cities Investment Monitor 2014" svarer 86 pct., at infrastruktur er et af de vigtigste kriterier for virksomhedernes valg af, hvor investeringer lokaliseres. Dermed kommer infrastruktur ind på en andenplads blandt alle kriterier.

### **Konklusion**

Samlet set viser de undersøgelser, der er gennemført af Copenhagen Economics, EY, Cushman & Wakefield samt KPMG, at infrastruktur er en af de faktorer, der er afgørende for, hvor virksomhederne vælger at placere deres aktiviteter.

## Bilag

I dette bilag er en kort gengivelse af resultater fra en række surveys, der har fokus på, hvilke faktorer, der er afgørende, når virksomheder vælger, hvor forskellige aktiviteter skal lokaliseres.

### EY's attractiveness survey

#### Key location factor

*Factors that companies take into account when deciding on a location to establish operations.*

	2014	2012	2011
Stability and transparency of political, legal and regulatory environment	1	2	3
The country and region's domestic markets	2	1	8
Potential productivity increase for their company	3	5	4
Labor costs	4	3	7
<b>Transport and logistics infrastructure</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Local labor skill level	6	6	6
Stability of social climate	7	7	5
Corporate taxation	8	8	9
Telecommunications infrastructure	9	10	2
Flexibility of labor legislation	10	9	10

Kilde: EY's, *European attractiveness survey, 2014*

### European Cities Monitor, Cushman & Wakefield

#### Essential factors for locating business

*Companies were asked to think about which factors they consider "absolutely essential" in deciding where to locate their business*

	2011	2010	2009
Easy access to markets, customers or clients	60 %	61 %	60 %
Availability of qualified staff	53 %	58 %	57 %
The quality of telecommunications	52 %	55 %	54 %
<b>Transport links with other cities and internationally</b>	<b>42 %</b>	<b>51 %</b>	<b>51 %</b>
Value for money of office space	33 %	36 %	34 %
Cost of staff	32 %	33 %	35 %
Availability of office space	25 %	31 %	25 %
Languages spoken	21 %	27 %	24 %
<b>Ease of travelling around within the city</b>	<b>20 %</b>	<b>36 %</b>	<b>23 %</b>
The climate governments create for business through tax policies or financial incentives	20 %	27 %	26 %
The quality of life for employees	16 %	20 %	21 %
Freedom from pollution	16 %	19 %	17 %

Note: Only 'Absolutely essential' responses are included.

Kilde: Cushman & Wakefield, *European Cities Monitor, 2010 & 2011.*



## KPMG Global Cities Investment Monitor 2014

### Investment criteria

*"According to you, which of the following investment criteria are the most important when choosing your location?"*

<b>Political and economic context</b>	
Political stability and legal security	89 %
<b>Infrastructure</b>	
<b>86 %</b>	
Market accessibility and size	82 %
Economic growth	81 %
<b>Workforce and cost criteria</b>	
Accessibility of skilled HR	84 %
Living cost, salaries and tax levels	78 %
Availability and cost of real estate	71 %
Quality of education	70 %
<b>Quality of life and research</b>	
Quality of innovation and research	62 %
Quality of life	54 %

Kilde: KPMG, *Global Cities Investment Monitor*, 2014

**Bilag 6 - Befolkningsudvikling 2006 – 2013**Jf. dataudtræk fra [www.dst.dk](http://www.dst.dk) (Danmarks Statistik)

<b>Befolkningsudvikling</b>				
<b>Kommune</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>Udvikling i pct.</b>
Tønder	40.691	39.684	38.643	-5,03%
Jammerbugt	38.704	38.919	38.572	-0,34%
Sønderborg	76.598	76.403	75.662	-1,22%
Hjørring	67.480	66.785	65.735	-2,59%
Thisted	45.910	45.264	44.474	-3,13%
Ringkøbing_Skjern	57.774	58.370	57.432	-0,59%
Vesthimmerlands	37.871	38.097	37.573	-0,79%
Skive	48.264	48.099	47.261	-2,08%
Kalundborg	48.944	49.238	48.265	-1,39%
Middelfart	36.417	37.641	37.517	3,02%
Vejle	103.038	106.301	108.734	5,53%
Herning	83.330	85.450	86.494	3,80%
Odsherred	32.890	33.010	32.448	-1,34%
Aalborg	193.529	197.205	203.187	4,99%
Esbjerg	114.373	115.019	114.870	0,43%
Odense	186.595	188.649	193.274	3,58%
Roskilde	80.455	81.839	83.484	3,76%
Aarhus	295.513	306.037	318.206	7,68%
København	501.158	527.045	556.994	11,14%
Frederiksberg	91.855	96.551	101.111	10,08%

**Bilag 7 - Prognose på befolkningsfremskrivning indtil år 2040**Jf. dataudtræk fra [www.dst.dk](http://www.dst.dk) (Danmarks Statistik)

Prognose på befolkningsfremskrivning					Udvikling i pct.
Kommune	2014	2020	2030	2040	
Tønder	38.316	37.007	36.466	35.956	-6,16%
Jammerbugt	38.351	37.798	38.305	38.631	0,73%
Sønderborg	75.264	73.627	72.581	72.027	-4,30%
Hjørring	65.405	63.709	63.033	62.502	-4,44%
Thisted	44.230	43.229	43.009	42.613	-3,66%
Ringkøbing_Skjern	57.093	55.254	54.076	53.614	-6,09%
Vesthimmerlands	37.479	36.808	37.097	37.315	-0,44%
Skive	46.942	45.558	44.698	43.968	-6,34%
Kalundborg	48.658	46.998	45.920	45.283	-6,94%
Middelfart	37.685	37.225	37.433	38.010	0,86%
Vejle	109.652	112.877	118.773	122.781	11,97%
Herning	86.842	87.982	90.590	92.324	6,31%
Odsherred	32.534	31.801	31.323	30.946	-4,88%
Aalborg	205.809	216.287	229.775	237.333	15,32%
Esbjerg	115.095	115.682	117.889	118.438	2,90%
Odense	195.797	204.248	214.361	219.092	11,90%
Roskilde	84.219	85.837	88.270	90.524	7,49%
Aarhus	323.893	348.254	379.179	396.380	22,38%
København	569.557	638.495	722.284	763.444	34,04%
Frederiksberg	102.717	110.971	120.625	125.177	21,87%

**Bilag 8 - Beregning og grundlag for beregning af nøgletal**

Formler for de beregnede nøgletal fremgår i teoriafsnittet om nøgletallet og tallene er beregnet pba. årsrapporterne 2012, 2013 og 2014 for hhv. Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel. Udpluk af årsrapporternes resultatopgørelse og balance fremgår senere i bilaget.

<b>Middelfart Sparekasse</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0060	0,0098	0,0137
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8698	0,8661	0,8942
$k_e$	$rf+\beta(k_m-rf)$	8,00%	8,00%	8,00%
$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
rf	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1
	Aktiver	6.643.097	5.438.100	6.066.748
	Passiver	6.643.097	5.438.100	6.066.748
	Renteudgifter	34.363	46.064	74.348
	Egenkapital	853.543	727.855	641.699
	Puljer, aktivsiden	87.712	4.264	-
	Puljer, passivsiden	87.712	4.264	-
	Resultat før skat og nedskrivninger	146.213	132.189	129.285
	Resultat efter skat	69.246	27.502	9.618
	Udbytte/garantrente	17.510	8.216	6.672
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,40%	0,64%	0,93%
	Højresiden i WACC	1,04%	1,07%	0,85%
	WACC ( $k_w$ )	1,44%	1,71%	1,77%
	ROE	8,11%	3,78%	1,50%
	ROA( res.efterskat)/(aktiver-puljer)	1,06%	0,51%	0,16%
	ICGR	6,06%	2,65%	0,46%

<b>Sparekassen Vendsyssel</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0152	0,0160	0,0182
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8413	0,8530	0,8617
$k_e$	$rf+\beta(k_m-rf)$	8,00%	8,00%	8,00%

$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
$r_f$	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1
	Aktiver	12.726.689	12.773.624	12.749.213
	Passiver	12.726.689	12.773.624	12.749.213
	Renteudgifter	151.361	166.550	192.485
	Egenkapital	1.877.423	1.788.683	1.702.316
	Puljer, aktivsiden	893.130	604.216	444.055
	Puljer, passivsiden	893.130	604.216	444.055
	Resultat før skat og nedskrivninger	393.994	409.241	356.908
	Resultat efter skat	62.642	90.681	74.069
	Udbytte/garantrente	32.016	32.168	27.249
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,97%	1,03%	1,18%
	Højresiden i WACC	1,27%	1,18%	1,11%
	WACC ( $k_w$ )	2,23%	2,21%	2,29%
	ROE	3,34%	5,07%	4,35%
	ROA( res.efterskat/(aktiver-puljer)	0,53%	0,75%	0,60%
	ICGR	1,63%	3,27%	2,75%

WACC	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,44%	1,71%	1,77%
Sparekassen Vendsyssel	2,23%	2,21%	2,29%
Forskel i procentpoint	0,80	0,50	0,52

WACC, højresiden	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	1,04%	1,07%	0,85%
Sparekassen Vendsyssel	1,27%	1,18%	1,11%
Forskel i procentpoint	0,23	0,10	0,26

WACC, venstresiden	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	0,40%	0,64%	0,93%
Sparekassen Vendsyssel	0,97%	1,03%	1,18%
Forskel i procentpoint	0,5699	0,3933	0,2558

ROE	2014	2013	2012
Middelfart Sparekasse	8,11%	3,78%	1,50%
Sparekassen Vendsyssel	3,34%	5,07%	4,35%

Forskel i procentpoint	-4,78	1,29	2,85
------------------------	-------	------	------

<b>ROA</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Middelfart Sparekasse	1,06%	0,51%	0,16%
Sparekassen Vendsyssel	0,53%	0,75%	0,60%
Forskel i procentpoint	-0,53	0,24	0,44

<b>ICGR</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Middelfart Sparekasse	6,06%	2,65%	0,46%
Sparekassen Vendsyssel	1,63%	3,27%	2,75%
Forskel i procentpoint	-4,43	0,62	2,29

<b>Forrentning ekskl. skat og nedskrivninger</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Middelfart Sparekasse	17,13%	18,16%	20,15%
Sparekassen Vendsyssel	20,99%	22,88%	20,97%
Forskel i procentpoint	3,86	4,72	0,82

\*Er beregnet ud fra resultat før skat og nedskrivninger / egenkapital

<b>I/O - indtjening pr. omk. krone</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Middelfart Sparekasse	1,20	1,10	1,00
Sparekassen Vendsyssel	1,09	1,19	1,17
Forskel i punkter	0,11	-0,09	-0,17

\*Tallene er fundet i årsrapporter 2012,2013 og 2014 i hhv. Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse. Regnskaber er vedlagt på USB-stik.

<b>I/O - ekskl. kursreguleringer og nedskrivninger</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Middelfart Sparekasse	1,50	1,40	1,38
Sparekassen Vendsyssel	1,97	1,91	1,99
Forskel i punkter	-0,47	-0,51	-0,61

\*Er beregnet indtægter og udgifter i resultatopgørelserne for hhv. Sparekassen Vendsyssel og Middelfart Sparekasse i 2012, 2013 og 2014. Regnskaber er vedlagt på USB-stik.

Eksempel: Middelfart Sparekasse 2014, årsrapport, side 37: ((Netto rente- og gebyrindtægter + Andre driftsindtægter + Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder) /

(Udgifter til personale og administration + Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver + Andre driftsudgifter))

$$((371.991 + 5.250.29.715) / (254.985 + 5.531 + 10.079)) = 1,50$$

Middelfart Sparekasse, årsrapport 2012:

**RESULTATOPGØRELSE**

Beløb i 1.000 kr.

Note	Sparekassen		Koncernen	
	2012	2011	2012	2011
3 Renteindtægter	289.547	333.512	302.932	341.552
4 Renteudgifter	74.348	95.175	75.381	95.991
<b>Netto renteindtægter</b>	<b>215.199</b>	<b>238.337</b>	<b>227.551</b>	<b>245.561</b>
Udbytte af aktier m.v.	4.919	3.525	4.919	3.525
5 Gebyrer og provisionsindtægter	89.649	80.703	99.288	90.525
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	4.323	3.366	1.470	1.072
<b>Netto rente- og gebyrindtægter</b>	<b>305.444</b>	<b>319.199</b>	<b>330.288</b>	<b>338.539</b>
6 Kursreguleringer	40.511	6.837	40.528	6.521
Andre driftsindtægter	2.159	13.189	24.467	32.819
7 Udgifter til personale og administration	222.074	222.199	250.849	251.801
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	6.504	6.906	1.456	21.863
Andre driftsudgifter	7.397	1.520	7.424	1.520
8 Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	116.996	89.283	118.566	91.857
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	17.146	-13.188	2.316	-3.517
<b>Resultat før skat</b>	<b>12.289</b>	<b>6.129</b>	<b>19.304</b>	<b>7.321</b>
9 Skat	2.671	8.079	7.808	9.168
Årets resultat	9.618	-1.950	11.496	-1.847
Fordeles på:				
Moderselskabet			9.618	-1.950
Minoritetsinteresser			1.878	103
Årets resultat			11.496	-1.847
<b>Forslag til resultatdisponering</b>				
Foreslået rente til garantier	6.672	6.611		
Overført til næste år	2.946	-8.561		
	9.618	-1.950		
<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
Årets resultat	9.618	-1.950	11.496	-1.847
Anden totalindkomst:				
Værdiregulering af domicilejendomme	0	0	-2.681	6.026
Omvurdering af ejendomme i tilknyttede virksomheder	-2.681	6.026	0	0
Skat af renter garantkapital	1.668	1.653	1.668	1.653
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	305	1.085	305	1.085
Skat af værdiregulering af sikringsinstrumenter	-61	-271	-61	-271
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>-769</b>	<b>8.493</b>	<b>-769</b>	<b>8.493</b>
<b>Årets totalindkomst</b>	<b>8.849</b>	<b>6.543</b>	<b>10.727</b>	<b>6.646</b>



## BALANCEN · AKTIVER

Beløb i 1.000 kr.

Note	Sparekassen		Koncernen	
	2012	2011	2012	2011
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	46.045	1.316.915	46.045	1.316.915
10 Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	233.064	325.343	239.189	331.732
11 Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	4.155	3.990	4.155	3.990
11 Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.761.301	3.679.486	3.575.571	3.477.595
Obligationer til dagsværdi	1.621.783	164.067	1.621.783	164.067
Aktier m.v.	173.336	173.936	173.336	173.936
12 Kapitalandele i associerede virksomheder	50.385	50.119	53.596	54.640
12 Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	44.488	42.832	0	0
13 Immaterielle aktiver	33	0	11.526	12.066
14 <b>Grunde og bygninger, i alt</b>	44.803	57.681	356.087	370.213
Investeringsejendomme	42.826	55.654	154.378	153.439
Domicilejendomme	1.977	2.027	201.709	216.775
15 Øvrige materielle aktiver	19.366	21.548	23.584	26.429
Aktuelle skatteaktiver	529	265	633	0
9 Udskudte skatteaktiver	18.570	19.266	0	2.725
Midlertidigt overtagne aktiver	249	0	249	0
Andre aktiver	43.465	28.174	85.421	68.618
Periodeafgrænsningsposter	5.176	7.256	6.120	8.019
<b>Aktiver i alt</b>	<b>6.066.748</b>	<b>5.890.878</b>	<b>6.197.295</b>	<b>6.010.945</b>

## BALANCEN · PASSIVER

Beløb i 1.000 kr.

Note	Gæld	Sparekassen		Koncernen	
		2012	2011	2012	2011
16	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	419.165	60.043	453.277	98.932
17	Indlån og anden gæld	4.579.803	4.549.947	4.614.850	4.574.223
18	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	4.977	256.583	5.131	256.736
	Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	0	84
	Andre passiver	73.450	77.753	100.429	106.162
	Periodeafgrænsningsposter	733	832	24.834	22.799
	<b>Gæld i alt</b>	<b>5.078.128</b>	<b>4.945.158</b>	<b>5.198.521</b>	<b>5.058.936</b>
	<b>Hensatte forpligtelser</b>				
9	Hensættelser til udskudt skat	0	0	1.989	0
	Hensættelser til tab på garantier	2.978	1.873	2.978	1.873
	Andre hensatte forpligtelser	705	0	704	0
	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>3.683</b>	<b>1.873</b>	<b>5.671</b>	<b>1.873</b>
	<b>Efterstillede kapitalindskud</b>				
19	Efterstillede kapitalindskud	343.238	342.975	343.238	342.975
	<b>Egenkapital</b>				
	Garantikapital	293.847	261.870	293.847	261.870
	Opskrivningshenlæggelse	3.345	6.026	3.345	6.026
	Overført overskud	338.746	334.131	338.746	334.131
	Renter garantikapital	6.672	0	6.672	0
	Værdiregulering af sikringsinstrumenter	-911	-1.155	-911	-1.155
	Minoritetsinteresser	0	0	8.166	6.289
	<b>Egenkapital i alt</b>	<b>641.699</b>	<b>600.872</b>	<b>649.865</b>	<b>607.161</b>
	<b>Passiver i alt</b>	<b>6.066.748</b>	<b>5.890.878</b>	<b>6.197.295</b>	<b>6.010.945</b>

## Middelfart Sparekasse, årsrapport 2013:

**RESULTATOPGØRELSE**

Beløb i 1.000 kr.

Note	Koncernen		Sparekassen	
	2013	2012	2013	2012
3 Renteindtægter	293.106	302.932	280.029	289.547
4 Renteudgifter	47.093	75.381	46.064	74.348
<b>Netto renteindtægter</b>	<b>246.013</b>	<b>227.551</b>	<b>233.965</b>	<b>215.199</b>
Udbytte af aktier m.v.	2.598	4.919	2.598	4.919
5 Gebyrer og provisionsindtægter	109.223	99.288	99.636	89.649
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	4.409	1.470	3.812	4.323
<b>Netto rente- og gebyrindtægter</b>	<b>353.425</b>	<b>330.288</b>	<b>332.387</b>	<b>305.444</b>
6 Kursreguleringer	30.290	40.528	30.270	40.511
Andre driftsindtægter	13.326	24.467	1.309	2.159
7 Udgifter til personale og administration	247.942	250.849	235.687	222.074
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	8.369	1.456	6.630	6.504
Andre driftsudgifter	11.200	7.424	11.103	7.397
8 Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	111.342	118.566	109.794	116.996
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	4.296	2.316	21.643	17.146
<b>Resultat før skat</b>	<b>22.484</b>	<b>19.304</b>	<b>22.395</b>	<b>12.289</b>
9 Skat	-5.414	7.808	-5.107	2.671
<b>Resultat før minoritetsinteresser</b>	<b>27.898</b>	<b>11.496</b>	<b>27.502</b>	<b>9.618</b>
Minoritetsinteressers andel af dattervirksomheders resultat	-396	-1.878	0	0
<b>Årets resultat</b>	<b>27.502</b>	<b>9.618</b>	<b>27.502</b>	<b>9.618</b>
<b>Forslag til resultatdisponering</b>				
Foreslået rente til garantier			8.216	6.672
Overført til næste år			19.286	2.946
			<b>27.502</b>	<b>9.618</b>
<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
Årets resultat	27.502	9.618	27.502	9.618
Anden totalindkomst:				
Værdiregulering af domicilejendomme	0	-2.681	0	0
Omvurdering af ejendomme i tilknyttede virksomheder	0	0	0	-2.681
Skat af renter garantkapital	0	1.668	0	1.668
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	627	305	627	305
Skat af værdiregulering af sikringsinstrumenter	-157	-61	-157	-61
Anden totalindkomst efter skat	470	-769	470	-769
<b>Årets totalindkomst</b>	<b>27.972</b>	<b>8.849</b>	<b>27.972</b>	<b>8.849</b>

## BALANCEN · AKTIVER

Beløb i 1.000 kr.

Note	Koncernen		Sparekassen	
	2013	2012	2013	2012
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	158.684	46.045	158.684	46.045
10 Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	50.861	239.189	44.553	233.064
11 Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	3.552	4.155	3.552	4.155
11 Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.790.710	3.575.571	3.960.522	3.761.301
Obligationer til dagsværdi	818.815	1.621.783	817.158	1.621.783
Aktier m.v.	188.847	173.336	188.847	173.336
12 Kapitalandele i associerede virksomheder	57.892	53.596	54.638	50.385
12 Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	0	55.775	44.488
13 Aktiver tilknyttet puljeordninger	4.264	0	4.264	0
14 Immaterielle aktiver	11.363	11.526	232	33
15 Grunde og bygninger, i alt	311.403	356.087	43.254	44.803
Investeringsjendomme	113.190	154.378	41.326	42.826
Domicilejendomme	198.213	201.709	1.928	1.977
16 Øvrige materielle aktiver	29.182	23.584	24.233	19.366
Aktuelle skatteaktiver	300	633	516	529
9 Udsudte skatteaktiver	4.546	0	6.344	18.570
Aktiver i midlertidig besiddelse	8.604	249	8.604	249
Andre aktiver	81.474	85.421	42.502	43.465
Periodeafgrænsningsposter	25.194	6.120	24.422	5.176
<b>Aktiver i alt</b>	<b>5.545.691</b>	<b>6.197.295</b>	<b>5.438.100</b>	<b>6.066.748</b>

## BALANCEN · PASSIVER

Beløb i 1.000 kr.

Note	Gæld	Koncernen		Sparekassen	
		2013	2012	2013	2012
17	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	53.610	453.277	37.688	419.165
18	Indlån og anden gæld	4.514.949	4.614.850	4.479.860	4.579.803
	Indlån i puljeordninger	4.264	0	4.264	0
19	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	2.718	5.131	2.636	4.977
	Andre passiver	153.960	100.429	128.766	73.450
	Periodeafgrænsningsposter	23.724	24.834	983	733
	<b>Gæld i alt</b>	<b>4.753.225</b>	<b>5.198.521</b>	<b>4.654.197</b>	<b>5.078.128</b>
	<b>Hensatte forpligtelser</b>				
9	Hensættelser til udskudt skat	0	1.989	0	0
	Hensættelser til tab på garantier	5.597	2.978	5.597	2.978
	Andre hensatte forpligtelser	450	704	451	705
	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>6.047</b>	<b>5.671</b>	<b>6.048</b>	<b>3.683</b>
	<b>Efterstillede kapitalindskud</b>				
20	Efterstillede kapitalindskud	50.000	343.238	50.000	343.238
	<b>Egenkapital</b>				
	Garantkapital	358.704	293.847	358.704	293.847
	Opskrivningshenlæggelse	0	3.345	0	3.345
	Overført overskud	361.376	338.746	361.376	338.746
	Renter garantkapital	8.216	6.672	8.216	6.672
	Værdiregulering af sikringsinstrumenter	-441	-911	-441	-911
	<b>Egenkapital i alt</b>	<b>727.855</b>	<b>641.699</b>	<b>727.855</b>	<b>641.699</b>
	<b>Minoritetsinteresser</b>				
	Minoritetsinteresser	8.564	8.166	0	0
	<b>Passiver i alt</b>	<b>5.545.691</b>	<b>6.197.295</b>	<b>5.438.100</b>	<b>6.066.748</b>

## Middelfart Sparekasse, årsrapport 2014:

**RESULTATOPGØRELSE**

Beløb i 1.000 kr:

Note	Koncernen		Sparekassen		
	2014	2013	2014	2013	
3	Renteindtægter	294.861	293.106	279.229	280.029
4	Renteudgifter	34.950	47.093	34.363	46.064
	<b>Netto renteindtægter</b>	<b>259.911</b>	<b>246.013</b>	<b>244.866</b>	<b>233.965</b>
	Udbytte af aktier m.v.	3.204	2.598	3.204	2.598
5	Gebyrer og provisionsindtægter	138.665	109.223	129.062	99.636
	Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	5.605	4.409	5.141	3.812
	<b>Netto rente- og gebyrindtægter</b>	<b>396.175</b>	<b>353.425</b>	<b>371.991</b>	<b>332.387</b>
6	Kursreguleringer	9.876	30.290	9.852	30.270
	Andre driftsindtægter	12.116	13.326	5.250	1.309
7	Udgifter til personale og administration	266.937	247.942	254.985	235.687
	Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	6.316	8.369	5.531	6.630
	Andre driftsudgifter	10.153	11.200	10.079	11.103
8	Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	74.435	111.342	73.103	109.794
	Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	14.567	4.296	29.715	21.643
	<b>Resultat før skat</b>	<b>74.893</b>	<b>22.484</b>	<b>73.110</b>	<b>22.395</b>
9	Skat	5.647	-5.414	3.864	-5.107
	<b>Resultat før minoritetsinteresser</b>	<b>69.246</b>	<b>27.898</b>	<b>69.246</b>	<b>27.502</b>
	Minoritetsinteressers andel af dattervirksomheders resultat	0	-396	0	0
	<b>Årets resultat</b>	<b>69.246</b>	<b>27.502</b>	<b>69.246</b>	<b>27.502</b>
	<b>Forslag til resultatdisponering</b>				
	Foreslået rente til garantanter			17.510	8.216
	Overført til næste år			51.736	19.286
				69.246	27.502
	<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
	<b>Årets resultat</b>	<b>69.246</b>	<b>27.502</b>	<b>69.246</b>	<b>27.502</b>
	Anden totalindkomst:				
	Værdiregulering af domicilejendomme	-1.485	0	0	0
	Omvurdering af ejendomme i tilknyttede virksomheder	0	0	-1.485	0
	Værdiregulering af sikringsinstrumenter	20	627	20	627
	Skat af værdiregulering af sikringsinstrumenter	-8	-157	-8	-157
	<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>-1.473</b>	<b>470</b>	<b>-1.473</b>	<b>470</b>
	<b>Årets totalindkomst</b>	<b>67.773</b>	<b>27.972</b>	<b>67.773</b>	<b>27.972</b>

## BALANCEN · AKTIVER

Beløb i 1.000 kr.

Note	Koncernen		Sparekassen	
	2014	2013	2014	2013
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	489.132	158.684	489.132	158.684
10 Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	51.865	50.861	46.300	44.553
11 Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	3.977	3.552	3.977	3.552
11 Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	4.139.068	3.790.710	4.334.739	3.960.522
Obligationer til dagsværdi	1.157.121	818.815	1.157.121	817.158
Aktier m.v.	198.547	188.847	198.547	188.847
12 Kapitalandele i associerede virksomheder	90.767	57.892	80.131	54.638
12 Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	0	49.175	55.775
13 Aktiver tilknyttet puljeordninger	87.712	4.264	87.712	4.264
14 Immaterielle aktiver	11.065	11.363	140	232
15 <b>Grunde og bygninger, i alt</b>	<b>312.949</b>	<b>311.403</b>	<b>43.454</b>	<b>43.254</b>
Investeringsjendomme	92.068	113.190	41.575	41.326
Domicilejendomme	220.881	198.213	1.879	1.928
16 Øvrige materielle aktiver	32.347	29.182	26.251	24.233
Aktuelle skatteaktiver	572	300	644	516
9 Udskudte skatteaktiver	2.515	4.546	2.827	6.344
Aktiver i midlertidig besiddelse	26.386	8.604	26.386	8.604
Andre aktiver	102.711	81.474	71.937	42.502
Periodeafgrænsningsposter	25.528	25.194	24.623	24.422
<b>Aktiver i alt</b>	<b>6.732.262</b>	<b>5.545.691</b>	<b>6.643.097</b>	<b>5.438.100</b>

## BALANCEN · PASSIVER

Beløb i 1.000 kr.

Note	Gæld	Koncernen		Sparekassen	
		2014	2013	2014	2013
17	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	287.113	53.610	261.730	37.688
18	Indlån og anden gæld	5.219.365	4.514.949	5.192.012	4.479.860
	Indlån i puljeordninger	87.712	4.264	87.712	4.264
	Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	132	0
19	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.425	2.718	1.425	2.636
	Andre passiver	208.308	153.960	190.785	128.766
	Periodeafgrænsningsposter	20.003	23.724	965	983
	<b>Gæld i alt</b>	<b>5.823.926</b>	<b>4.753.225</b>	<b>5.734.761</b>	<b>4.654.197</b>
	<b>Hensatte forpligtelser</b>				
	Hensættelser til tab på garantier	4.342	5.597	4.342	5.597
	Andre hensatte forpligtelser	451	450	451	451
	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>4.793</b>	<b>6.047</b>	<b>4.793</b>	<b>6.048</b>
	<b>Efterstillede kapitalindskud</b>				
20	Efterstillede kapitalindskud	50.000	50.000	50.000	50.000
	<b>Egenkapital</b>				
	Garantkapital	424.835	358.704	424.835	358.704
	Overført overskud	381.433	361.376	409.767	361.376
	Opskrivningshenlæggelse	1.860	0	1.860	0
	Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode	28.334	0	0	0
	Renter garantkapital	17.510	8.216	17.510	8.216
	Værdiregulering af sikringsinstrumenter	-429	-441	-429	-441
	<b>Egenkapital i alt</b>	<b>853.543</b>	<b>727.855</b>	<b>853.543</b>	<b>727.855</b>
	<b>Minoritetsinteresser</b>				
	Minoritetsinteresser	0	8.564	0	0
	<b>Passiver i alt</b>	<b>6.732.262</b>	<b>5.545.691</b>	<b>6.643.097</b>	<b>5.438.100</b>



## Sparekassen Vendsyssel, årsrapport 2012:

## Resultatopgørelse for 01.01.2012 - 31.12.2012

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern	
	2012	2011	2012	2011
4. Renteindtægter	655.310	650.078	655.968	651.070
5. Renteudgifter	192.485	218.041	193.100	218.766
<b>Nettorenteindtægter</b>	<b>462.825</b>	<b>432.037</b>	<b>462.868</b>	<b>432.304</b>
Udbytte af aktier mv.	2.737	1.030	2.737	1.030
6. Gebyrer og provisionsindtægter	182.172	154.577	182.171	154.583
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	8.062	8.378	8.082	8.395
<b>Nettorente- og gebyrindtægter</b>	<b>639.672</b>	<b>579.266</b>	<b>639.694</b>	<b>579.522</b>
7. Kursreguleringer	37.947	-37.976	34.964	-38.098
Andre driftsindtægter	3.194	1.895	5.614	4.730
8. Udgifter til personale og administration	296.085	291.162	294.705	289.922
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	15.006	16.429	15.280	16.681
Andre driftsudgifter	11.776	15.485	11.776	15.485
9. Nedskrivninger på udlån mv.	256.454	233.438	257.565	234.390
10. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-1.038	-7.843	172	-9.964
<b>Ordinært resultat før skat</b>	<b>100.454</b>	<b>-21.172</b>	<b>101.118</b>	<b>-20.288</b>
11. Skat	26.385	17.333	27.049	18.217
<b>Årets resultat</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>
<b>Resultatdisponering</b>				
Foreslået garantudbytte	27.249	27.872	27.249	27.872
- Skat heraf	-6.812	-6.968	-6.812	-6.968
Henlagt til nettoopskrivninger	0	0	0	-4.662
Overført til næste periode	53.632	-59.409	53.632	-54.747
<b>Anvendt i alt</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>
<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
<b>Årets resultat</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>	<b>74.069</b>	<b>-38.505</b>
<b>Anden totalindkomst</b>				
Tilbageført opskrivning på domicilejendom	0	-90	0	-90
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	589	-1.973	589	-1.973
Skat af anden totalindkomst	-147	279	-147	279
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>442</b>	<b>-1.784</b>	<b>442</b>	<b>-1.784</b>
<b>Årets totalindkomst</b>	<b>74.511</b>	<b>-40.289</b>	<b>74.511</b>	<b>-40.289</b>



Balance pr. 31.12.2012 - Aktiver

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern		
	Aktiver	2012	2011	2012	2011
	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	266.569	184.320	266.569	184.320
12.	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	370.395	420.996	368.895	418.902
13.	Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	113.421	46.286	113.421	46.286
13.	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	8.229.680	7.317.572	8.212.272	7.300.324
14.	Obligationer til dagsværdi	2.407.576	879.248	2.407.576	879.248
14.	Obligationer til amortiseret kostpris	0	1.751.771	0	1.751.771
15.	Aktier mv.	438.368	379.566	438.368	379.566
16.	Kapitalandele i associerede virksomheder	82.343	37.129	75.508	30.429
16.	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	4.391	5.737	0	0
17.	Aktiver tilknyttet puljeordninger	444.055	372.522	444.055	372.522
	Immaterielle aktiver	26.553	16.135	26.553	16.135
	Grunde og bygninger i alt	135.600	126.307	198.318	190.808
	Heraf:				
18.	Investeringsjendomme	27.264	25.053	64.793	64.103
18.	Domicilejendomme	108.336	101.254	133.525	126.705
19.	Øvrige materielle aktiver	25.934	25.863	26.002	25.943
	Aktuelle skatteaktiver	22.838	6.687	23.055	7.180
23.	Udskudte skatteaktiver	3.832	9.062	0	5.008
	Midlertidigt overtagne aktiver	53.470	87.398	54.987	88.526
	Andre aktiver	114.565	144.997	115.076	146.011
	Periodeafgrænsningsposter	9.623	1.073	9.623	1.073
	<b>Aktiver i alt</b>	<b>12.749.213</b>	<b>11.812.669</b>	<b>12.780.278</b>	<b>11.844.052</b>

## Balance pr. 31.12.2012 - Passiver

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern	
	2012	2011	2012	2011
<b>Passiver</b>				
<b>Gæld</b>				
20. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	832.028	549.426	860.688	578.365
21. Indlån og anden gæld	8.682.809	7.353.843	8.682.809	7.353.842
Indlån i puljeordninger	444.055	372.522	444.055	372.522
22. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	254.392	1.501.260	254.392	1.501.260
Aktuelle skatteforpligtelser	0	0	0	463
Andre passiver	239.173	169.601	241.062	171.583
Periodeafgrænsningsposter	6.658	4.478	6.658	4.478
<b>Gæld i alt</b>	<b>10.459.115</b>	<b>9.951.130</b>	<b>10.489.664</b>	<b>9.982.513</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>				
Hensættelser til pensjoner og lignende forpligtelser	5.833	5.579	5.833	5.579
23. Hensættelser til udskudt skat	0	0	516	0
Hensættelser til tab på garantier	28.094	18.928	28.094	18.928
Andre hensatte forpligtelser	0	167	0	167
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>33.927</b>	<b>24.674</b>	<b>34.443</b>	<b>24.674</b>
24. <b>Efterstillede kapital</b>	<b>553.855</b>	<b>336.535</b>	<b>553.855</b>	<b>336.535</b>
<b>Egenkapital</b>				
Garantkapital	957.421	829.946	957.421	829.946
Opskrivningshæftelser	400	400	400	400
Lovpligtige reserver	0	0	0	0
Overført overskud eller underskud	724.058	669.984	724.058	669.984
Foreslået garantudbytte efter skat	20.437	0	20.437	0
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>1.702.316</b>	<b>1.500.330</b>	<b>1.702.316</b>	<b>1.500.330</b>
<b>Passiver i alt</b>	<b>12.749.213</b>	<b>11.812.669</b>	<b>12.780.278</b>	<b>11.844.052</b>

## Sparekassen Vendsyssel, årsrapport 2013:

Resultatopgørelse for 01.01.2013 - 31.12.2013

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern	
	2013	2012	2013	2012
4. Renteindtægter	721.408	655.310	721.813	655.968
5. Renteudgifter	166.550	192.485	166.911	193.100
<b>Nettorenteindtægter</b>	<b>554.858</b>	<b>462.825</b>	<b>554.902</b>	<b>462.868</b>
Udbytte af aktier mv.	5.961	2.737	5.961	2.737
6. Gebyrer og provisionsindtægter	210.413	182.172	210.410	182.171
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	11.548	8.062	11.561	8.082
<b>Nettorente- og gebyrindtægter</b>	<b>759.684</b>	<b>639.672</b>	<b>759.712</b>	<b>639.694</b>
7. Kursreguleringer	23.440	37.947	22.803	34.964
Andre driftsindtægter	3.401	3.194	5.800	5.614
8. Udgifter til personale og administration	339.931	296.085	338.373	294.705
Af- og nedskrivninger på Immaterielle og materielle aktiver	18.163	15.006	18.433	15.280
Andre driftsudgifter	21.628	11.776	21.628	11.776
9. Nedskrivninger på udlån mv.	283.909	256.454	284.538	257.565
10. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	2.438	-1.038	-407	172
<b>Ordinært resultat før skat</b>	<b>125.332</b>	<b>100.454</b>	<b>124.936</b>	<b>101.118</b>
11. Skat	34.651	26.385	34.255	27.049
<b>Årets resultat</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>
<b>Resultatdisponering</b>				
Foreslået garantrente	32.168	27.249	32.168	27.249
- Skat heraf	-7.881	-6.812	-7.881	-6.812
Korrektion af garantrente tidligere år efter skat	-413	0	-413	0
Overført til næste periode	66.807	53.632	66.807	53.632
<b>Anvendt i alt</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>
<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
<b>Årets resultat</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>	<b>90.681</b>	<b>74.069</b>
<b>Anden totalindkomst</b>				
Tilbageført opskrivning på domicilejendom	-400	0	-400	0
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	268	589	268	589
Skat af anden totalindkomst	147	-147	147	-147
<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>15</b>	<b>442</b>	<b>15</b>	<b>442</b>
<b>Årets totalindkomst</b>	<b>90.696</b>	<b>74.511</b>	<b>90.696</b>	<b>74.511</b>

## Balance pr. 31.12.2013 - Aktiver

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern		
	Aktiver	2013	2012	2013	2012
	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	185.496	266.569	185.496	266.569
12.	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	402.644	370.395	401.846	368.895
13.	Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	114.911	113.421	114.911	113.421
13.	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	8.164.830	8.229.680	8.149.090	8.212.272
14.	Obligationer til dagsværdi	2.369.422	2.407.576	2.369.422	2.407.576
15.	Aktier mv.	453.199	438.368	453.199	438.368
16.	Kapitalandele i associerede virksomheder	63.664	82.343	56.410	75.508
16.	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	6.817	4.391	0	0
17.	Aktiver tilknyttet puljeordninger	604.212	444.055	604.212	444.055
	Immaterielle aktiver	24.406	26.553	24.406	26.553
	Grunde og bygninger i alt	153.490	135.600	215.558	198.318
	Heraf:				
18.	Investeringsejendomme	71.584	27.264	110.216	64.793
18.	Domicilejendomme	81.906	108.336	105.342	133.525
19.	Øvrige materielle aktiver	23.379	25.934	23.434	26.002
	Aktuelle skatteaktiver	24.083	22.838	23.633	23.055
23.	Udsudte skatteaktiver	0	3.832	0	0
	Midlertidigt overtagne aktiver	15.631	53.470	16.401	54.987
	Andre aktiver	132.194	114.565	132.658	115.076
	Periodeafgrænsningsposter	35.246	9.623	35.246	9.623
	<b>Aktiver i alt</b>	<b>12.773.624</b>	<b>12.749.213</b>	<b>12.805.922</b>	<b>12.780.278</b>

Balance pr. 31.12.2013 - Passiver

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern	
	2013	2012	2013	2012
<b>Passiver</b>				
<b>Gæld</b>				
20. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	606.164	832.028	633.321	860.688
21. Indlån og anden gæld	8.258.433	8.682.809	8.258.433	8.682.809
Indlån i puljeordninger	604.212	444.055	604.212	444.055
22. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	678.453	254.392	678.453	254.392
Andre passiver	318.364	239.173	320.049	241.062
Periodeafgrænsningsposter	4.215	6.658	4.215	6.658
<b>Gæld i alt</b>	<b>10.469.841</b>	<b>10.459.115</b>	<b>10.498.683</b>	<b>10.489.664</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>				
Hensættelser til pensjoner og lignende forpligtelser	5.760	5.833	5.760	5.833
23. Hensættelser til udskudt skat	1.865	0	5.321	516
Hensættelser til tab på garantier	14.189	28.094	14.189	28.094
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>21.814</b>	<b>33.927</b>	<b>25.270</b>	<b>34.443</b>
24. <b>Efterstillede kapitalindskud</b>	<b>493.286</b>	<b>553.855</b>	<b>493.286</b>	<b>553.855</b>
<b>Egenkapital</b>				
Garantkapital	973.116	957.421	973.116	957.421
Opskrivningshenlæggelser	0	400	0	400
Overført overskud eller underskud	791.280	724.058	791.280	724.058
Foreslået garantrente efter skat	24.287	20.437	24.287	20.437
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>1.788.683</b>	<b>1.702.316</b>	<b>1.788.683</b>	<b>1.702.316</b>
<b>Passiver i alt</b>	<b>12.773.624</b>	<b>12.749.213</b>	<b>12.805.922</b>	<b>12.780.278</b>

## Sparekassen Vendsyssel, årsrapport 2014:

Resultatopgørelse for 01.01.2014 - 31.12.2014

Note	Resultatopgørelse	Sparekassen Vendsyssel		Koncern	
		2014	2013	2014	2013
5.	Renteindtægter	671.830	721.408	671.972	721.813
6.	Renteudgifter	-151.361	-166.550	-151.666	-166.911
	<b>Nettorenteindtægter</b>	<b>520.469</b>	<b>554.858</b>	<b>520.306</b>	<b>554.902</b>
	Udbytte af aktier mv.	4.886	5.961	4.886	5.961
7.	Gebyrer og provisionsindtægter	207.721	210.413	207.713	210.410
	Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-12.435	-11.548	-12.447	-11.561
	<b>Nettorente- og gebyrindtægter</b>	<b>720.641</b>	<b>759.684</b>	<b>720.458</b>	<b>759.712</b>
8.	Kursreguleringer	10.787	23.440	10.266	22.803
	Andre driftsindtægter	2.686	3.401	5.216	5.800
9.	Udgifter til personale og administration	-324.939	-339.931	-323.628	-338.373
	Af- og nedskrivninger på Immaterielle og materielle aktiver	-13.137	-18.163	-13.396	-18.433
	Andre driftsudgifter	-19.274	-21.628	-19.274	-21.628
10.	Nedskrivninger på udlån mv.	-333.824	-283.909	-334.228	-284.538
11.	Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	17.230	2.438	15.458	-407
	<b>Ordinært resultat før skat</b>	<b>60.170</b>	<b>125.332</b>	<b>60.872</b>	<b>124.936</b>
12.	Skat	2.472	-34.651	1.770	-34.255
	<b>Årets resultat</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>
	<b>Resultatdisponering</b>				
	Foreslået garantrente	32.016	32.168	32.016	32.168
	- Skat heraf	-7.524	-7.881	-7.524	-7.881
	Korrektion af garantrente tidligere år	-53	-551	-53	-551
	- Skat heraf	13	138	13	138
	Overført til næste periode	38.190	66.807	38.190	66.807
	<b>Anvendt i alt</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>
	<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
	<b>Årets resultat</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>	<b>62.642</b>	<b>90.681</b>
	<b>Anden totalindkomst</b>				
	Opskrivninger på domicilejendomme	1.600	-400	1.600	-400
	Værdiregulering af sikringsinstrumenter	0	268	0	268
	Skat af anden totalindkomst	0	147	0	147
	<b>Anden totalindkomst i alt</b>	<b>1.600</b>	<b>15</b>	<b>1.600</b>	<b>15</b>
	<b>Årets totalindkomst</b>	<b>64.242</b>	<b>90.696</b>	<b>64.242</b>	<b>90.696</b>

## Balance pr. 31.12.2014 - Aktiver

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern		
	Aktiver	2014	2013	2014	2013
	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	242.307	185.496	242.307	185.496
13.	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	287.713	402.644	287.271	401.846
14.	Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	104.179	114.911	104.179	114.911
14.	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	8.544.582	8.164.830	8.529.817	8.149.090
15.	Obligationer til dagsværdi	1.666.204	2.369.422	1.666.204	2.369.422
16.	Aktier mv.	509.285	453.199	509.285	453.199
17.	Kapitalandele i associerede virksomheder	85.618	63.664	78.009	56.410
17.	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	8.234	6.817	0	0
18.	Aktiver tilknyttet puljeordninger	893.130	604.212	893.130	604.212
	Immaterielle aktiver	22.258	24.406	22.258	24.406
	Grunde og bygninger i alt	136.184	153.490	197.645	215.558
	Heraf:				
19.	Investeringsejendomme	54.936	71.584	93.207	110.216
19.	Domicilejendomme	81.248	81.906	104.438	105.342
20.	Øvrige materielle aktiver	26.299	23.379	26.342	23.434
	Aktuelle skatteaktiver	21.078	24.083	20.634	23.633
24.	Udsudte skatteaktiver	5.013	0	1.363	0
	Aktiver i midlertidig besiddelse	43.028	15.631	43.708	16.401
	Andre aktiver	97.190	132.194	97.616	132.658
	Periodeafgrænsningsposter	34.387	35.246	34.387	35.246
	<b>Aktiver i alt</b>	<b>12.726.689</b>	<b>12.773.624</b>	<b>12.754.155</b>	<b>12.805.922</b>

Balance pr. 31.12.2014 - Passiver

Note	Sparekassen Vendsyssel		Koncern	
	2014	2013	2014	2013
<b>Passiver</b>				
<b>Gæld</b>				
21. Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	325.713	606.164	351.188	633.321
22. Indlån og anden gæld	8.622.205	8.258.433	8.622.205	8.258.433
Indlån i puljeordninger	893.130	604.212	893.130	604.212
23. Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	426.892	678.453	426.892	678.453
Andre passiver	317.418	318.364	319.409	320.049
Periodeafgrænsningsposter	2.025	4.215	2.025	4.215
<b>Gæld i alt</b>	<b>10.587.383</b>	<b>10.469.841</b>	<b>10.614.849</b>	<b>10.498.683</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>				
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	5.788	5.760	5.788	5.760
24. Hensættelser til udskudt skat	0	1.865	0	5.321
Hensættelser til tab på garantier	1.729	14.189	1.729	14.189
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>7.517</b>	<b>21.814</b>	<b>7.517</b>	<b>25.270</b>
25. <b>Efterstillede kapitalindskud</b>	<b>254.366</b>	<b>493.286</b>	<b>254.366</b>	<b>493.286</b>
<b>Egenkapital</b>				
Garantkapital	1.021.861	973.116	1.021.861	973.116
Opskrivningshennæggelser	1.600	0	1.600	0
Overført overskud eller underskud	829.470	791.280	829.470	791.280
Foreslået garantrente efter skat	24.492	24.287	24.492	24.287
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>1.877.423</b>	<b>1.788.683</b>	<b>1.877.423</b>	<b>1.788.683</b>
<b>Passiver i alt</b>	<b>12.726.689</b>	<b>12.773.624</b>	<b>12.754.155</b>	<b>12.805.922</b>



## Bilag 8 – fortsat – nøgletal Peer-gruppen

<b>Jutlander Bank A/S</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0083	0,0134	0,0169
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8281	0,8355	0,8589
$k_e$	$rf+\beta(k_m-rf)$	8,00%	8,00%	8,00%
$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
rf	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1
	Aktiver	14.123.449	9.359.199	10.554.734
	Passiver	14.123.449	9.359.199	10.554.734
	Renteudgifter	92.699	99.251	145.874
	Egenkapital	2.328.433	1.454.520	1.421.322
	Puljer, aktivsiden	581.125	517.128	481.928
	Puljer, passivsiden	581.125	517.128	481.928
	Resultat efter skat	71.638	6.116	7.679
	Udbytte/garantrente	21.492	-	-
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,52%	0,85%	1,09%
	Højresiden i WACC	1,38%	1,32%	1,13%
	WACC ( $k_w$ )	1,89%	2,16%	2,22%
	ROE	3,08%	0,42%	0,54%
	ROA( res.efterskat/(aktiver-puljer)	0,53%	0,07%	0,08%
	ICGR	2,15%	0,42%	0,54%

<b>Nørresundby Bank A/S</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0061	0,0078	0,0096
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8323	0,8452	0,8564
$k_e$	$rf+\beta(k_m-rf)$	8,00%	8,00%	8,00%
$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
rf	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1

	Aktiver	9.278.844	9.253.141	9.352.389
	Passiver	9.278.844	9.253.141	9.352.389
	Renteudgifter	46.770	60.783	77.172
	Egenkapital	1.556.097	1.432.823	1.342.551
	Puljer, aktivsiden	-	-	-
	Puljer, passivsiden	-	-	-
	Resultat efter skat	139.799	89.319	73.041
	Udbytte/garantrente	-	23.000	9.200
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,38%	0,50%	0,62%
	Højresiden i WACC	1,34%	1,24%	1,15%
	WACC ( $k_w$ )	1,72%	1,73%	1,77%
	ROE	8,98%	6,23%	5,44%
	ROA( res.efterskat/(aktiver-puljer)	1,51%	0,97%	0,78%
	ICGR	8,98%	4,63%	4,76%

<b>Nordjyske Bank A/S</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0081	0,0094	0,0117
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,7882	0,7961	0,8055
$k_e$	$rf + \beta(k_m - rf)$	8,00%	8,00%	8,00%
$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
rf	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1
	Aktiver	8.881.377	8.915.058	8.420.047
	Passiver	8.881.377	8.915.058	8.420.047
	Renteudgifter	48.178	58.645	70.843
	Egenkapital	1.421.291	1.349.354	1.304.003
	Puljer, aktivsiden	1.303.328	1.110.200	871.202
	Puljer, passivsiden	1.487.367	1.352.217	1.035.823
	Resultat efter skat	88.153	52.945	61.073
	Udbytte/garantrente	23.160	15.440	8.040
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,48%	0,57%	0,71%
	Højresiden i WACC	1,69%	1,63%	1,56%
	WACC ( $k_w$ )	2,17%	2,20%	2,26%

	ROE	6,20%	3,92%	4,68%
	ROA( res.efterskat/(aktiver-puljer)	1,16%	0,68%	0,81%
	ICGR	4,57%	2,78%	4,07%

<b>Djurslands Bank A/S</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0056	0,0077	0,0090
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8530	0,8471	0,8589
$k_e$	$rf+\beta(k_m-rf)$	8,00%	8,00%	8,00%
$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
$rf$	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1
	Aktiver	6.645.251	6.575.019	6.657.446
	Passiver	6.645.251	6.575.019	6.657.446
	Renteudgifter	27.491	37.316	44.705
	Egenkapital	832.647	783.628	757.656
	Puljer, aktivsiden	885.449	871.143	847.429
	Puljer, passivsiden	899.633	959.810	909.707
	Resultat efter skat	57.057	37.053	47.120
	Udbytte/garantrente	14.850	8.100	6.750
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,36%	0,49%	0,58%
	Højresiden i WACC	1,18%	1,22%	1,13%
	WACC ( $k_w$ )	1,54%	1,72%	1,71%
	ROE	6,85%	4,73%	6,22%
	ROA( res.efterskat/(aktiver-puljer)	0,99%	0,65%	0,81%
	ICGR	5,07%	3,69%	5,33%

<b>Fynske Bank A/S</b>				
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0074	0,0051	0,0125
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8402	0,8386	0,8334
$k_e$	$rf+\beta(k_m-rf)$	8,00%	8,00%	8,00%

$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%	8,00%
$r_f$	Anslået	1,00%	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1	1
	Aktiver	5.582.704	5.258.571	5.194.778
	Passiver	5.582.704	5.258.571	5.194.778
	Renteudgifter	32.787	21.146	51.074
	Egenkapital	844.253	798.226	813.629
	Puljer, aktivsiden	300.960	312.815	310.510
	Puljer, passivsiden	300.960	312.815	310.510
	Resultat efter skat	46.819	14.920	26.859
	Udbytte/garantrente	9.097	-	8.297
		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	Venstresiden i WACC	0,47%	0,32%	0,79%
	Højresiden i WACC	1,28%	1,29%	1,33%
	WACC ( $k_w$ )	1,75%	1,61%	2,12%
	ROE	5,55%	1,87%	3,30%
	ROA( res.efterskat/(aktiver-puljer)	0,89%	0,30%	0,55%
	ICGR	4,47%	1,87%	2,28%

WACC	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	1,89%	2,16%	2,22%
Nørresundby Bank A/S	1,72%	1,73%	1,77%
Nordjyske Bank A/S	2,17%	2,20%	2,26%
Djurslands Bank A/S	1,54%	1,72%	1,71%
Fynske Bank A/S	1,75%	1,61%	2,12%
Gennemsnit Peergruppe	1,81%	1,89%	2,02%

WACC, højresiden	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	1,38%	1,32%	1,13%
Nørresundby Bank A/S	1,34%	1,24%	1,15%
Nordjyske Bank A/S	1,69%	1,63%	1,56%
Djurslands Bank A/S	1,18%	1,22%	1,13%
Fynske Bank A/S	1,28%	1,29%	1,33%
Gennemsnit Peergruppe	1,37%	1,34%	1,26%

WACC, venstresiden	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	0,52%	0,85%	1,09%
Nørresundby Bank A/S	0,38%	0,50%	0,62%
Nordjyske Bank A/S	0,48%	0,57%	0,71%
Djurslands Bank A/S	0,36%	0,49%	0,58%

Fynske Bank A/S	0,47%	0,32%	0,79%
Gennemsnit Peergruppe	0,44%	0,55%	0,76%

ROE	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	3,08%	0,42%	0,54%
Nørresundby Bank A/S	8,98%	6,23%	5,44%
Nordjyske Bank A/S	6,20%	3,92%	4,68%
Djurslands Bank A/S	6,85%	4,73%	6,22%
Fynske Bank A/S	5,55%	1,87%	3,30%
Gennemsnit Peergruppe	6,13%	3,44%	4,04%

ROA	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	0,53%	0,07%	0,08%
Nørresundby Bank A/S	1,51%	0,97%	0,78%
Nordjyske Bank A/S	1,16%	0,68%	0,81%
Djurslands Bank A/S	0,99%	0,65%	0,81%
Fynske Bank A/S	0,89%	0,30%	0,55%
Gennemsnit Peergruppe	1,02%	0,53%	0,61%

ICGR	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	2,15%	0,42%	0,54%
Nørresundby Bank A/S	8,98%	4,63%	4,76%
Nordjyske Bank A/S	4,57%	2,78%	4,07%
Djurslands Bank A/S	5,07%	3,69%	5,33%
Fynske Bank A/S	4,47%	1,87%	2,28%
Gennemsnit Peergruppe	5,05%	2,68%	3,39%

Nedskrivningsprocent	2014	2013	2012
Jutlander Bank A/S	2,50%	2,60%	2,60%
Nørresundby Bank A/S	0,30%	0,80%	1,30%
Nordjyske Bank A/S	1,90%	1,90%	1,80%
Djurslands Bank A/S	0,90%	0,90%	1,00%
Fynske Bank A/S	0,90%	1,60%	1,60%
Gennemsnit Peergruppe	1,30%	1,56%	1,66%

Nedskrivningsprocenterne er ikke beregnet, med hentet fra de respektive årsrapporter for hvert pengeinstitut.

Tallene er beregnet på baggrund af årsrapporterne 2012, 2013 og 2014 for de respektive pengeinstitutter. Regnskaberne er vedlagt på USB stik.

## Bilag 8 fortsat – Nøgletal Fusionssparekassen

Resultatopgørelse					
I tkr.	Middelfart	Vendsyssel	Ren fusion	Fusion	Note
Renteindtægter	279.229	671.830	951.059	951.059	
Renteudgifter	34.363	151.361	185.724	147.899	1
<b>Nettorenteindtægter</b>	<b>244.866</b>	<b>520.469</b>	<b>765.335</b>	<b>803.160</b>	
Udbytte af aktier mv.	3.204	4.886	8.090	8.090	
Gebyrer og provisionsindtægter	129.062	207.721	336.783	336.783	
Afgivne gebyrer og provisioner.	5.141	12.435	17.576	17.576	
<b>Netto rente- og gebyrindtægter</b>	<b>371.991</b>	<b>720.641</b>	<b>1.092.632</b>	<b>1.130.457</b>	
Kursreguleringer	9.852	10.787	20.639	20.639	
Andre driftsindtægter	5.250	2.686	7.936	7.936	
Udgifter til personale og adm.	254.985	324.939	579.924	496.574	2
Af- og nedskrivninger	5.531	13.137	18.668	18.668	
Andre driftsudgifter	10.079	19.274	29.353	59.353	3
Nedskrivninger	73.103	333.824	406.927	306.927	4
Resultat af kapitalandele	29.715	17.230	46.945	46.945	
<b>Resultat før skat</b>	<b>73.110</b>	<b>60.170</b>	<b>133.280</b>	<b>324.455</b>	
Skat	3.864	-2.472	32.654	<b>79.491</b>	5
<b>Resultat efter skat</b>	<b>69.246</b>	<b>62.642</b>	<b>100.626</b>	<b>244.964</b>	

Note 1:

Ændring i renteudgifter er beregnet ud fra, at Sparekassen Vendsyssels renteudgift til indlån og anden gæld kan nedbringes til 0,75 % fra nuværende 1,19 %. Besparelse på 0,44 procentpoint. Beregning: Renteudgift til Indlån og anden gæld – (Indlån og anden gæld \* 0,75 %) = besparelse 102.492 - (8.622.205.000 \* 0,75 %) = 37.825, som er fratrukket renteudgifter for *Ren Fusion*

Note 2:

Medarbejderreduktion på 12,5 % svarer til (578 \* 12,5 %) 72 ansatte. Vi har antaget en besparelse pr. ansat på 0,8 mio. DKK. Besparelse på medarbejdere: (72 \* 0,8 mio. DKK) = 57,60 mio. DKK

Administrationsomkostninger reduceres med 5 % = (99.496+115.445) \* 5 % = 10,75 mio. DKK

Filiallukninger. Der forudsættes 8 filialer lukket, hvilket svarer til 20,5 % af filialerne. Danske Markets Equites markedsrapport fra september 2012 bruger en besparelse pr. fiali lukning på 3 mio. DKK. Vi har dog rådført os med område- og filialdirektør i Spar Nord, Leif Ø. Christensen, som mener, at besparelsen på 1 filial med relativt få ansatte ligger i niveauet 1,5 mio. DKK ekskl. evt. medarbejderbesparelser.

De 8 filialer som nedlægges, vurderes at være 6 filialer fra Sparekassen Vendsyssel og 2 filialer i Middelfart Sparekasse, som i dag ligger i byer med under 3.000 indbyggere og et maksimalt medarbejderantal på 6 personer.

Afdelinger som nedlægges i Sparekassen Vendsyssel er Bedsted, Hvidbjerg, Saltum, Lønstrup, Jerslev & Sindal.

Afdelinger som nedlægges i Middelfart Sparekasse er Uldum og Ødsted.

8 filialer gange 1,5 mio. DKK = 12,00 mio. DKK

Direktion og bestyrelse. Der er i dag 2 direktører i Sparekassen Vendsyssel og 1 direktør i Middelfart Sparekasse. Direktion forudsættes nedbragt med en mand, hvor direktør Jan Skov får en årsløn på 2 mio. DKK.

Bestyrelserne honoreres i dag med hhv. 1,7 mio. DKK og 1,3 mio. DKK, i alt 3 mio. DKK. Besparelsen på 1 samlet bestyrelse antages til 1 mio. DKK. i alt besparelse på 3,00 mio. DKK

I alt besparelse:  $(57,6 + 10,75 + 12 + 3) = 83,35$  mio. DKK, som er fratrukket omkostninger i *Ren Fusion*

Note 3:

Engangsomkostninger er anslået til 30 mio. DKK, som er tillagt *Andre driftsudgifter*

Note 4:

Nedskrivninger mindskes ved fusion. Det forudsættes at den fremtidige fusionssparekasse får samlet flere ressourcer på kreditområdet, samtidig med at der ved sammensmeltningen vil kunne laves en ny kreditstrategi og politik, som "tager" det bedste fra begge politikker. Derfor forventes nedskrivninger i fusionssparekasse 100 mio. DKK mindre fremadrettet.

Note 5:

Der er beregnet skat på 24,5 % af resultatet før skat, idet vi sammenligner med året 2014. Tilsvarende er *Skat* også eneste ændring i *Ren Fusion* idet, denne også er ændret til 24,5 % af resultatet før skat, for at kunne sammenligne resultatet mellem fusionssparekassen og sparekasserne hver for sig.

Bilag 8 fortsat – nøgletal for Fusionssparekassen

	Beregning af nøgletal	Fusion	Fusion ekskl. engangsomk.
$k_d$	Renteudgifter/(passiver-egenkapital-pulje)	0,0094	0,0094
T	Virksomhedsskat	24,50%	24,50%
L	(Passiver-egenkapital-pulje)/(aktiver-pulje)	0,8449	0,8438
$k_e$	$r_f + \beta(k_m - r_f)$	8,00%	8,00%
$k_m$	Anslået	8,00%	8,00%
$r_f$	Anslået	1,00%	1,00%
$\beta$	Anslået	1	1
	Aktiver	19.514.123	19.536.773
	Passiver	19.514.123	19.536.773
	Renteudgifter	147.899	147.899
	Egenkapital	2.875.303	2.897.953
	Puljer, aktivsiden	980.842	980.842
	Puljer, passivsiden	980.842	980.842
	Resultat efter skat	244.964	267.614
	Udbytte	42.002	42.002

Nøgletal	Fusion	Fusion ekskl. engangsomk.	Middelfart Spks.	Spks. Vendsys-sel
Venstresiden i WACC	0,60%	0,60%	0,40%	0,97%
Højresiden i WACC	1,24%	1,25%	1,04%	1,27%
WACC ( $k_w$ )	1,84%	1,85%	1,44%	2,23%
ROE	8,52%	9,23%	8,11%	3,34%
ROA	1,32%	1,44%	1,06%	0,53%
ICGR	7,06%	7,79%	6,06%	1,63%
Nedskrivningsprocent	1,76%	1,76%	1,30%	2,90%
I/O	1,31	1,35	1,20	1,09



\* Tallene for Fusion og Fusion ekskl. engangsomkostninger er beregnet pba. ovenstående tal, mens Middelfart Sparekasse og Sparekassen Vendsyssel er hentet fra nøgletalsberegningerne for sparekasserne.

\*\* Nedskrivningsprocent og I/O er beregnet for fusionen:

Regneeksempel for I/O "Fusion":  $((\text{Renteindtægter} + \text{Udbytte af aktier mv} + \text{Gebyrer og provisionsindtægter} + \text{Kursreguleringer} + \text{Andre driftsindtægter} + \text{Resultat af kapitalandele}) / (\text{Renteudgifter} + \text{Afgivne gebyrer og provisioner} + \text{Udgifter til personale og administration} + \text{Af- og nedskrivninger} + \text{Andre driftsudgifter} + \text{Nedskrivninger}))$   
 $((951.059+8.090+336.783+20.639+7.936+46.945)/(185.724+17.576+579.924+18.668+29.353+406.927)) = 1,31$

\*\*\*Regneeksempel for nedskrivningsprocent for fusionssparekassen, tallene fremgår af opstillet **resultatopgørelse** og **balance** for fusionssparekassen, samt **garantier** og **nedskrivninger** for hhv. Sparekassen Vendsyssels og Middelfart Sparekasses årsrapport 2014:

$((\text{årets nedskrivninger} * 100)/(\text{udlån} + \text{garantier} + \text{nedskrivninger}))$   
 $((306.927*100)/(12.987.477+1.1179.704+1.947.353+264.464+1.100.800)) = 1,76 \%$

**Bilag 9 - Øvrige nøgletal**

<b>Middelfart Sparekasse</b>				
	2014	2013	2012	Noter
Netto rente- og gebyrindtægter i tkr.	371.991	332.387	305.444	
Driftsudgifter i tkr.	270.595	253.420	235.975	1.
-Heraf personale og administration i tkr.	254.985	235.687	222.074	
Resultat før nedskivninger og skat i tkr.	146.213	132.189	129.285	2.
Balance i tkr.	6.643.097	5.438.100	6.066.748	
Heltidsansatte i gns.	241	214	182	
Netto rente- og gebyrindtægter pr. ansatte i tkr.	1.544	1.553	1.678	
Resultat pr. heltidsansatte i tkr.	607	618	710	
Balance pr. ansatte i tkr.	27.565	25.412	33.334	
Personale og adm.omkostning pr. heltidsansat i tkr.	1.058	1.101	1.220	

Indeks netto rente- og gebyrer (2012 = 100)	122	109	100
Indeks driftsudgifter (2012 = 100)	115	107	100
Indeks personale og administration (2012 = 100)	115	106	100
Indeks resultat før nedskrivninger og skat(2012 = 100)	113	102	100
Indeks balance (2012 = 100)	110	90	100
Indeks heltidsansatte (2012 = 100)	132	118	100
Indeks indtægter pr. ansatte (2012 = 100)	92	93	100
Indeks resultat pr. ansatte (2012 = 100)	85	87	100
Indeks balance pr. ansatte (2012 = 100)	83	76	100
Indeks personale og adm. pr. ansatte (2012 = 100)	87	90	100

<b>Sparekassen Vendsyssel</b>				
	2014	2013	2012	
Netto rente- og gebyrindtægter i tkr.	720.641	759.684	639.672	
Driftsudgifter i tkr.	357.350	379.722	322.867	3.
-Heraf personale og administration i tkr.	324.939	339.931	296.085	
Resultat før nedskivninger og skat i tkr.	393.994	409.241	356.908	4.
Balance i tkr.	12.726.689	12.773.624	12.749.213	
Heltidsansatte i gns.	337	342	314	
Netto rente- og gebyrindtægter pr. ansatte i tkr.	2.138	2.221	2.037	
Resultat pr. heltidsansatte i tkr.	1.169	1.197	1.137	
Balance pr. ansatte i tkr.	37.765	37.350	40.603	

Personale og adm.omkostning pr. heltidsansat i tkr.	964	994	943
Indeks netto rente- og gebyrer (2012 = 100)	113	119	100
Indeks driftsudgifter (2012 = 100)	111	118	100
Indeks personale og administration (2012 = 100)	110	115	100
Indeks resultat før nedskrivninger og skat(2012 = 100)	110	115	100
Indeks balance (2012 = 100)	100	100	100
Indeks heltidsansatte (2012 = 100)	107	109	100
Indeks indtægter pr. ansatte (2012 = 100)	105	109	100
Indeks resultat pr. ansatte (2012 = 100)	103	105	100
Indeks balance pr. ansatte (2012 = 100)	93	92	100
Indeks personale og adm. pr. ansatte (2012 = 100)	102	105	100

1. Personale og administration + af- og nedskrivninger på aktiver + andre driftsudgifter, taget fra årsrapporter 2012,2013 & 2014, Middelfart Sparekasse.

2. Netto rente- og gebyrindtægter - driftsudgifter, taget fra årsrapporterne 2012, 2013 & 2014.

3. Personale og administration + af- og nedskrivninger på aktiver + andre driftsudgifter, taget fra 5 års oversigt i Årsrapport 2014, side 38, Sparekassen Vendsyssel.

4. Netto rente- og gebyrindtægter - driftsudgifter, taget fra 5 års oversigt i årsrapport 2014, side 38, Sparekassen Vendsyssel.


**Bilag 10 - Balance for Fusionssparekassen**


<b>Balance</b>				
<b>Aktiver</b>	<b>Middelfart</b>	<b>Vendsyssel</b>	<b>Ren Fusion</b>	<b>Fusion</b>
Kassebeh. og anf.tilgodeh. hos centralb.	489.132	242.307	731.439	731.439
Tilgodeh. ved kreditinst. og centralb.	46.300	287.713	334.013	334.013
Udlån og andre tilgodehavender	4.338.716	8.648.761	12.987.477	12.987.477
Obligationer til dagsværdi	1.157.121	1.666.204	2.823.325	2.967.662
Aktier mv.	198.547	509.285	707.832	707.832
Kapitalandele i ass. virksomheder	80.131	85.618	165.749	165.749
Kapitalandele i tilk. virksomheder	49.175	8.234	57.409	57.409
Aktiver tilknytter puljeordninger	87.712	893.130	980.842	980.842
Immaterielle aktiver	140	22.258	22.398	22.398
Grunde og bygninger	43.454	136.184	179.638	179.638
- Heraf Investeringsejendomme	41.575	54.936	96.511	96.511
- Heraf Domicilejendomme	1.879	81.248	83.127	83.127
Øvrige materielle aktiver	26.251	26.299	52.550	52.550
Aktuelle skatteaktiver	644	21.078	21.722	21.722
Udskudte skatteaktiver	2.827	5.013	7.840	7.840
Aktiver i midlertidig besiddelse	26.386	43.028	69.414	69.414
Andre aktiver	71.937	97.190	169.127	169.127
Periodeafgrænsningsposter	24.623	34.387	59.010	59.010
<b>Aktiver i alt</b>	<b>6.643.097</b>	<b>12.726.689</b>	<b>19.369.786</b>	<b>19.514.123</b>


<b>Passiver</b>	<b>Middelfart</b>	<b>Vendsyssel</b>	<b>Ren Fusion</b>	<b>Fusion</b>
Gæld til kreditinst. og centralb.	261.730	325.713	587.443	587.443
Indlån og anden gæld	5.192.012	8.622.205	13.814.217	13.814.217
Indlån i puljeordninger	87.712	893.130	980.842	980.842
Aktuelle skatteforpligtelser	132		132	132
Udstedte oblig. til am. kostpris	1.425	426.892	428.317	428.317
Andre passiver	190.785	317.418	508.203	508.203
Periodeafgrænsningsposter	965	2.025	2.990	2.990
<b>Gæld i alt</b>	<b>5.734.761</b>	<b>10.587.383</b>	<b>16.322.144</b>	<b>16.322.144</b>
Hensættelser til pension o.lign.		5.788	5.788	5.788
Hensættelser til tab på garantier	4.342	1.729	6.071	6.071
Andre hensatte forpligtelser	451		451	451
<b>Hensættelser i alt</b>	<b>4.793</b>	<b>7.517</b>	<b>12.310</b>	<b>12.310</b>
Efterstillede kapitalindskud	50.000	254.366	304.366	304.366
<b>Efterst. kapitalindskud i alt</b>	<b>50.000</b>	<b>254.366</b>	<b>304.366</b>	<b>304.366</b>
Garantkapital	424.835	1.021.861	1.446.696	1.446.696
Overført overskud	409.767	829.470	1.239.237	1.383.574
Opskrivningshenlæggelser	1.860	1.600	3.460	3.460
Foreslået udbytte	17.510	24.492	42.002	42.002
Værdireg. af sikringsinstrumenter	-429		-429	-429
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>853.543</b>	<b>1.877.423</b>	<b>2.730.966</b>	<b>2.875.303</b>
<b>Passiver i alt</b>	<b>6.643.097</b>	<b>12.726.689</b>	<b>19.369.786</b>	<b>19.514.123</b>


**Bilag 11 - Medarbejdertilgang i Middelfart Sparekasse**


**Jobskift**



 **Pia Toft Beier**  
Ny titel: Kundemedarbejder i Esbjerg  
Ny arbejdsgiver: Middelfart Sparekasse  
01.04.15

 **Anette Stendrup**  
Ny titel: Rådgiver  
Ny arbejdsgiver: Middelfart Sparekasse  
01.04.15

 **John Sønksen**  
Ny titel: Erhvervsrådgiver  
Ny arbejdsgiver: Middelfart Sparekasse  
01.04.15

 **Poul Schrøder Sørensen**  
Ny titel: Privatrådgiver  
Ny arbejdsgiver: Middelfart Sparekasse  
01.04.15

Skærmpoint fra [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) den 17.04.2015 kl. 11.15

**Bilag 12 - Strategisk Selvledelse i Middelfart Sparekasse****Strategisk selvledelse i Middelfart Sparekasse**

Michael Pedersen, Lektor, og Anders Raastrup Kristensen, Adjunkt  
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School, Danmark

Vi udgav vores bog *Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning* i januar 2013 (Gyldendal Business, 2013). Til vores store glæde blev vi tæt på sommeren kontaktet af Helle Lund Gregersen fra Middelfart Sparekasse, der havde læst bogen og fandt, at den passede rigtig godt med den udvikling og retning, som virksomheden var til at skulle igennem. Som forskere er vi rigtig glade for, at vores ideer og tanker kan bruges i praksis – og ikke mindst i Middelfart Sparekasse – der for os står som Danmarks selvledelsesvirksomhed nummer 1.

I en dansk kontekst er der ikke mange virksomheder, der på samme systematiske og gennemtænkte måde har arbejdet med selvledelse – og der er ingen, som har gjort det så eksplicit og over så mange år, som det er tilfældet i Middelfart Sparekasse. Dette arbejde er glimrende beskrevet i bogen *Selvledelse 1+1 er af og til mer' end to* (Forlaget Ankerhus, 2004). Vi var derfor også stolte over, at Middelfart Sparekasse har fundet inspiration i vores bog til deres fortsatte arbejde med selvledelse.

Middelfart Sparekasse har inviteret os til at holde to seminarer om Strategisk selvledelse. Det første seminar for medarbejdere blev afholdt over en dag i oktober 2013 og det andet seminar for den udvidede ledergruppe blev afholdt over to dage i marts-april 2014.

Til medarbejderseminaret deltog alle ansatte i virksomheden. Over fem timer holdt vi oplæg med forskellige processer om strategisk selvledelse, medarbejdernes selvledelseskompetencer og hvordan lederne skulle lede selvledende medarbejdere. Fokus på seminaret var på medarbejderne og få sat fokus på, at selvledelse begynder med fællesskabet og det fælles formål, som alle ansatte arbejder på at opnå. Vores oplevelse var, at den overordnede strategiske

målsætning om at være bedst til kunder i høj grad levede hos medarbejderne. Igennem seminaret hørte og så vi, hvordan medarbejderne engageret og oprigtigt talte om og diskuterede, hvordan de i deres konkrete arbejdsopgave og prioriteringer kunne være bedst til kunder. Den mest rammende oplevelse var på et tidspunkt, hvor vi spurgte alle 250 medarbejdere om, hvad deres strategiske vision er. Der kom et brøl tilbage mod os – "Vi vil være bedst til kunder!" Vi har stillet dette spørgsmål til både medarbejdergrupper og ledergrupper i mange virksomheder – og har aldrig oplevet et så klart svar. Det er imponerende. Den amerikanske professor John Kotter har i en undersøgelse spurgt medarbejdere, om de kendte virksomhedens vision. Medarbejderne fik tre muligheder, hvoraf den ene mulighed var visionen i deres virksomhed. Medarbejderne svarede rigtigt i 33% af tilfældene. I Middelfart Sparekasse er de nok tættere på 100%. Det er unikt. Men hvad der var endnu mere bekræftende, var at medarbejderne var i stand til at fortælle, hvad de skulle gøre og hvordan de skulle arbejde for at leve op til visionen. Det fortæller os, at visionen og strategien i høj grad er lever hos medarbejderne. Den er noget, som medarbejderne handler i forhold til og ikke nogle ligegyldig ord på et stykke papir.

Lederseminaret blev holdt over to dage med deltagelse af den udvidede ledergruppe. Programmet for dagene satte fokus på temaerne: 1) du skal kunne lede dig selv for at kunne lede andre, 2) hvordan skaber vi en strategi, der lever hos medarbejderne?, og 3) hvordan leder vi selvledende medarbejdere? Seminaret var præget af fordybelse i egen ledelsespraksis samt udvikling af nye eller tilpasninger af nuværende ledelsespraksiser og -platforme for at arbejde strategisk med ledelse af selvledende medarbejdere. Deltagerne var særlig gode til at reflekterer over deres nuværende ledelsespraksis. Det kendetegnet også seminaret af deltagerne formået at diskutere med hinanden på en god og åben måde. Særlig var de gode til at sætte fokus på hvordan de hver især bedst kunne få omsat og gjort strategien for sparekassen endnu mere levende i hverdagen end den allerede var. Seminaret udmundet i en masse gode konkrete ideer fra deltagerne siden til hvordan de kunne bruge deres nuværende ledelsespraksis såsom morgenmøder,

mus-samtale eller feedback på projekter som udgangspunkt for at diskutere den enkelte medarbejders selvledelse i forhold til den strategiske satsning.

Udover disse to seminarer så ved vi, at Middelfart Sparekasse har arbejdet indgående med at omsætte og styrke strategisk selvledelse i relation til udvikling af nyt MUS-koncept, samt har introduceret nye medarbejdere til tankegangen gennem kursusforløb.

Vi har i forbindelse med udgivelsen af bogen holdt mere end 85 oplæg og seminar for forskellige offentlige og private virksomheder. Vores oplevelse er, at Middelfart Sparekasse er en helt unik virksomhed. Virksomheden er kendetegnet ved en helt særlig kultur, som forener menneskelige åbenhed og imødekommenhed med et stærkt forretningsmæssigt fokus. Folk er sammen fordi, de vil noget sammen, men de vil ikke opnå målene på bekostning af hinanden. Der er derfor et meget stærkt fokus på fællesskabet i sparekassen – og der er ikke noget eller nogen, der er over fællesskabet. Vi oplever, at strategisk selvledelse er blevet levende udenfor bogens verden i Middelfart Sparekasse. Det er en meget stor glæde for os – og en stor inspiration til kommende forskningsarbejder.