

**HD-FR
Speciale 2019**

Middelfart Sparekasse

- *En analyse i en sektor med øgede kapitalkrav*



**MIDDELFART
SPAREKASSE**

Udarbejdet af:

Jakob Kristensen - 20177207

Vejleder: Christian Farø

Afleveringsdato: 16 August 2019

Aalborg Universitet – HD-FR

Aarhus

Executive summary

The problem statement in the assignment is "An analysis of Middelfart Sparekasse, seen in light of the increased capital requirements". In order to answer this main question, some sub-questions are asked, which the assignment must seek to answer.

The assignment is divided into 2 sections, the first section being solely an internal analysis of Sparekassens organization - Including the culture, the structure and management. The purpose of this is to give the reader a good understanding of what Middelfart Sparekasse stands for and what business areas they have chosen to stay focused on. Section 1 must seek to answer the first sub-question of the problem statement and the reader should then be left with the feeling of who Middelfart Sparekasse is.

In section 2, we move into the financial part, where internal analysis of Middelfart Sparekasses accounts and capital requirements is made. To get a clearer picture of, if they do well, external accounting analyzes and capital requirements for Den Jyske Sparekasse and Sparekassen Kronjylland are also prepared. These are 3 various Sparekasser, which have somehow all undergone major changes in recent years, which is why it is interesting to see, if it has left them in different situations today.

The analysis is based on the 2015-2018 annual reports, which is why this is an analysis during a boom period. This is important to comment on, as it is during such a period, that Sparekasserne must put capital aside. In order to get a look into the future, a stress test is being prepared to elucidate how likely it is that Middelfart Sparekasse is well equipped after the capital requirements are fully phased in 2023. It is equally important to mention that the stress test is based on a high cyclical period, which is why the test is being relatively mild. Section 2 should seek to answer the second and third sub-questions of the problem statement.

Finally, a conclusion is drawn on the problem statement. The conclusion is in a sense, a prediction of the future, as we know the fully phased capital requirements and based on a probable business scenario for the future based on average figures for the period 2015-2018

Indhold

Executive summary	
1.0 Indledning.....	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Metode	2
1.3 Afgrænsning.....	6
1.4 Dataindsamling.....	7
Primære data.....	7
Sekundær data.....	8
Data-analyse	8
Sektion 1: Intern organisatorisk analyse	9
2.0 Introduktion af Middelfart Sparekasse	9
2.1 Vision	10
2.2 Mission.....	11
Unikt arbejdsfællesskab.....	11
Bæredygtige resultater.....	11
Lokal udvikling	12
2.3 Garantkapital.....	12
2.4 Organisation Middelfart Sparekasse.....	13
Organisationens struktur	14
2.5 Repræsentantskab, Bestyrelse & Direktion	14
Mintzberg	15
2.6 Kultur.....	17
Edgar Schein.....	18
2.7 Ledelse og implementering af strategien	20
Management vs. Lederskab i adfærd	20
Lederens færdigheder (Katz)	21
Lederens roller (Mintzberg)	22
2.8 Strategiplan.....	22
Five P's For Strategy	24
2.9 Delkonklusion	24
Sektion 2: Analyse og sammenligning af de 3 Sparekasser.....	25

3.0 Introduktion af Den Jyske Sparekasse	25
3.1 Introduktion af Sparekassen Kronjylland.....	26
3.2 Regnskabsanalyse	26
Netto rente – og gebyrindtægter	27
3.3 Udgifter til personale og administration	29
3.4 Indlån, udlån og gennemsnitlig rente/rentemarginal	31
Middelfart Sparekasse indlån	31
Middelfart Sparekasse udlån	32
Middelfart Sparekasse rentemarginal.....	33
Sammenligning med Den Jyske Sparekasse.....	33
Sammenligning med Sparekassen Kronjylland	33
3.5 Nedskrivninger.....	34
Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland.....	36
3.6 Tilsynsdiamanten	37
3.7 Indtjening pr. omkostningskrone.....	38
3.8 ROA & ROE Middelfart Sparekasse	39
Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland.....	41
3.9 ICGR Middelfart Sparekasse	43
Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland.....	44
3.10 WACC Middelfart Sparekasse.....	45
3.11 Delkonklusion	48
4.0 Opgørelse af kapitalkrav	49
Basiskapital.....	49
Egentlig kernekapital	50
Hybrid kernekapital.....	51
Supplerende kernekapital.....	51
Kapitalbevaringsbuffer	51
Kontracykliskbuffer	51
4.1 Risikovægtede aktiver/Risikoeksponering	51
4.2 Kapitalgrundlag	53
4.3 Kapitalkrav	55
4.4 Kapitalprocent.....	56
4.5 Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland	58
4.6 Stressscenarie Middelfart Sparekasse	59

4.7 Delkonklusion	60
5.0 Konklusion.....	61
6.0 Litteraturliste	63
Bilagsoversigt	66

1.0 Indledning

Den berømte finanskrisen som indtraf tilbage i 2008 efterlod en banksektor i hastig forandring. Krisen der medførte adskillige økonomisk trængte banker, gav i tiden efter anledning til bankkrak, konkurser, faldende boligpriser, stigende ledighed og deraf et underskud på den offentlige saldo, som først i 2015 hvor opgaven tager sit afsæt, nåede op på niveauet fra før krisen. En lignende krise måtte ikke ske igen, hvorfor der blev gjort en lang række tiltag, der skulle give pengeinstitutterne den fornødne økonomiske styrke, til at kunne modstå en lignende krise. Tiltagene, som kom fra Basel-komiteen i Schweiz, var i kombination med i forvejen trængte banker, med til en storstilet fusionsperiode og/eller at banker blev overtaget af finansiel stabilitet i afviklingsøjemed. Der var og er primært tale om kapitalkrav som pengeinstitutter til enhver tid skal overholde og da kravene indføres over tid, er de endnu ikke fuldt indført i den danske banksektor. Det er primært gået ud over de små pengeinstitutter herhjemme, hvilket giver anledning til at se på, hvordan et mindre pengeinstitut som Middelfart Sparekasse i gruppe 3 segmentet klare sig set i det lys. I 2008 var der i Danmark 150 pengeinstitutter(1), hvor der i dag kun er 96 tilbage(2).

Analysen søger at forme et billede af, hvordan Middelfart Sparekasse står i sektoren set i lyset af de indførte kapitalkrav. Middelfart Sparekasse har nogle historiske kerneværdier, som de har vægtet at efterleve til punkt og prikke, men i en verden hvor banksektoren er i kraftig udvikling, ser jeg på om det er en forretningsgang der stadig er holdbar. I hvert fald stilles der i dag så store krav til kapitalpolstring, at de kan være nødsaget til at agere anderledes end hidtil. Et er hvad kunderne vil, et andet er hvad der stilles af krav til pengeinstitutterne – Harmonere dette på lang sigt, eller må Sparekassen opgive at efterleve værdierne til fordel for at ruste sig med kapital og slanke organisationen, eller måske helt ændre forretningsgrundlag. Det faldende antal pengeinstitutter i Danmark har gjort plads til de få institutter (herunder Middelfart Sparekasse), som har turdet udvide filialnettet og har haft fokus på organisk vækst frem for omkostninger. Foruden Middelfart Sparekasse kan her nævnes Sparekassen Kronjylland, som ligeledes har udvidet filialnettet i stor stil – Dette primært gennem opkøb(3). En anden Sparekasse, Den Jyske Sparekasse, har modsat de 2 andre Sparekasser lukket et stort antal filialer, men har til gengæld

været igennem en børsnotering(4). Der er tale om 3 Sparekasser der på forskellig vis har været igennem en rivende udvikling, hvorfor det er interessant at se, hvordan udviklingen afspejles i regnskabet og endvidere kapitalkravene. Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland vil i den sammenhæng blive brugt som sammenligning til Middelfart Sparekasse.

Følgende hovedspørgsmål og underspørgsmål, skal lede opgaven til en konklusion på disse forandringer/udfordringer i sektoren, for siden hen at konkludere på, hvor robust en økonomi Middelfart Sparekasse har i forhold til at modstå de kommende kapitalkrav.

1.1 Problemformulering

”En analyse af Middelfart Sparekasse”

Hvilke udfordringer står Middelfart Sparekasse overfor, set i lyset af en banksektor i hastig forandring og hvilken betydning har de skærpede kapitalkrav for Sparekassens fremtidige eksistensgrundlag?

Underspørgsmål:

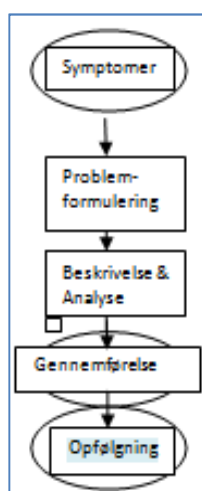
- Hvordan drives Middelfart Sparekasse strategisk og organisatorisk og hvilke fokusområder har de?
- Hvad betyder de stadig større kapitalkrav for Middelfart Sparekasse og hvordan klarer de kravene anno 2018 kontra 2023, hvor kapitalkravene skal være fuldt indfaset?
- Med reference til regnskabsanalyser, klarer Middelfart Sparekasse sig så bedre/værre end konkurrerende Sparekasser som Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland?

1.2 Metode

Analysen af Middelfart Sparekasse skal gøre læseren klogere på, hvad det er for en Sparekasse vi har med at gøre, hvad der driver dem samt hvad der berettiger deres eksistens i det lange løb. For at opstille en struktureret og systematisk opgave, benyttes tankegangen bag den rationelle beslutningsproces. Denne model som ses i nedenstående figur 1, viser hovedelementerne i opgaven, som koges ned her i

metodeafsnittet, sådan at læser herefter ved hvordan han/hun ledes igennem opgaven. Da opgaven primært tager udgangspunkt i det økonomiske og strategiske aspekt for Middelfart Sparekasse, benyttes teori fra fagene styring af finansielle virksomheder samt ledelse og organisationsudvikling. Først nævnte fag skal give et økonomisk indblik i, hvor Middelfart Sparekasse står i branchen, om de med succes har vækstet og hvordan de står rustet til fremtiden. Det sidst nævnte fag skal oplyse, hvorvidt deres organisation er indstillet på at følge den hidtidige strategi med vækst, eller om de er nødsaget til at fokusere primært på omkostningerne grundet de øgede kapitalkrav. Kernen for Middelfart Sparekasse er deres strategi, hvorfor læser efter at have læst opgaven, vil opleve at et stort fokus herom. Opgaven opdeles i 2 sektioner - Den første sektion er en indgående analyse af Middelfart Sparekasse, hvor hele organisationen gennemgås – Herunder primært organisationen, strategien, kulturen og ledelsen. Dette skal give et billede af hvem Middelfart Sparekasse er og hvad de foretager sig i nuværende marked. Den anden sektion beskæftiger sig med det økonomiske aspekt, hvor regnskabsanalyse og kapitalkrav gennemgås. For at se hvordan Middelfart Sparekasse står ift. direkte konkurrerende Sparekasser, inddrages der tilsvarende regnskabsanalyser for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland. Dette skal give et billede af, om det Middelfart Sparekasse foretager sig, udmønter sig i en god og stabil forretning der kan modstå kapitalkravene og om de gør det bedre eller dårligere end konkurrenterne. Herved analyseres der på relevante nøgletal, som sammenlignes med de udregnede nøgletal for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland.

Figur 1: Den rationelle beslutningsproces



Kilde: Fra Servicemanagement til Oplevelsesøkonomi, Christensen & Graulund Jespersen, 2007

Symptomer: For at kunne træffe en konklusion til sidst i opgaven, skal der forinden være nogle symptomer/problemstillinger, som opgaven skal søge at løse. Disse symptomer beskrives bredt under indledningen, for slutteligt at munde ud i en konkret problemformulering.

Problemformulering: De fundne symptomer i indledningen, munder ud i reelle problemstillinger, hvor udfra det egentlige problem formuleres. Problemerne konkretiseres og der dannes et overordnet hovedspørgsmål samt nogle underspørgsmål, som skal besvares, førend en endelig konklusion kan udfærdiges. Problemformuleringen danner grobund for de efterfølgende fasers indhold.

Beskrivelse: For at kridte rammerne ind for hvert afsnit, indledes disse afsnit med en beskrivende del. Beskrivelsen skal introducere læseren for de problemstillinger der skal analyseres på, således en konklusion kan nærmes. Opgaven tager sit udgangspunkt i at introducere og beskrive Middelfart Sparekasse som organisation. Herved gås i dybden med hele organisationen, strategien, kulturen og ledelsen. En analyse af disse vil udarbejdes, men den primære analyse finder sted under 2 sektion, som tidligere nævnt omhandler regnskabsanalyser og kapitalkrav.

Analyse: I analysefasen indsamles den nødvendige data. Disse data bearbejdes og anvendes i forskellige excelberegninger, for til sidst og samlet set, at kunne give et fingerpeg om, hvordan problemformuleringen løses og konklusionen dermed kan tage form. Opgaven vil primært bestå af interne analyser af specielt regnskaber og strategi for Middelfart Sparekasse, men enkelte eksterne analyser i form af regnskabsanalyser for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland vil også blive inddraget, for at danne et bedre indtryk af kvaliteten af Middelfart Sparekasses nøgletal. Analysen vægter at skitsere rammerne for Middelfart Sparekasse rent organisatorisk og økonomisk, for derefter at inddrage konkurrerende Sparekasser for sammenligningens skyld. Det er altså inden for disse rammer, at opgaven skal søge at finde Middelfart Sparekasses berettigelse i sektoren fremadrettet og om der stadig er basis for deres vækst af organisationen, eller om de bør se i retning af noget af det Den jyske Sparekasse eller Sparekassen Kronjylland foretager sig.

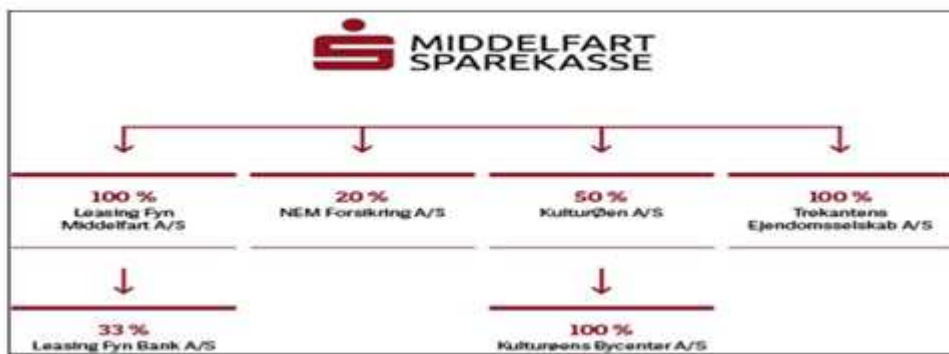
Analysen vil tage form inden for 3 forskellige områder:

- **Organisatorisk vinkel:** Når man taler om succes, er det ikke kun økonomi der er væsentligt, men også staben af implicerede medarbejdere, der kvag ledelsens retningslinjer, skal agere Middelfart Sparekasse udadtil. Derfor skal denne del af analysen synliggøre, om de kundevendte medarbejderne trives og organisationens værdier er med til at gøre Middelfart Sparekasse til et godt sted at arbejde. Værdierne og strategien udformes af ledelsen, hvorfor det er relevant også at lave en analyse af ledelsen og hvordan den har ageret i finanskrisens eftertid, Indledningsvis beskrives Middelfart Sparekasses historik, for at få en forståelse af deres værdier, hvorefter deres ageren dags dato beskrives, for at forstå deres strategi. Der bruges fagteori herom fra især ledelse og organisation, hvor struktur, kultur også inddrages ved brug af Henry Mintzberg og Edgar Scheins teori herom.

- **Strategisk vinkel:** Under strategi vil Middelfart Sparekasse kort præsenteres. Herunder også Sparekassens vision, mission og værdier. Sparekassen laver strategiperioder af 3 års varighed, som fungerer som retningslinje og forretningsfokus. Den aktuelle strategiperiode kaldes strategi 2021 og har overskriften "Til Fælles Bedste". Det er denne strategi der skal få Middelfart Sparekasse trygt igennem de kommende kapitalkrav, hvorfor den bør afspejle dette som værende et stort fokusområde.

- **Økonomisk vinkel:** Denne del af analysen skal være med til at belyse, om de flere filial-åbninger samt udvidelse af medarbejderstaben, har været en succes rent økonomisk. Der udarbejdes en regnskabsanalyse, hvor også kapitalforholdene i form af implementeringen af Basel-komiteens kapitalkrav(5), som forventes færdigimplementeret i 2023 analyseres(6). Når nøgletallene udregnes benyttes ikke kun Sparekassens tal, men derimod hele koncernens tal, som foruden Sparekassen også indbefatter Leasing Fyn Middelfart A/S, NEM forsikring A/S, KulturØen A/S, Trekantens Ejendomsselskab A/S, Leasing Fyn Bank A/S, KulturØens Bycenter A/S. Se nedenstående figur 2.

Figur 2: Koncernoversigt Middelfart Sparekasse



Kilde: www.midspar.dk (1)

For at få en bedre forståelse af regnskabsanalysen, udarbejder der for sammenlignelighedens skyld også regnskabsanalyse og kapitalkrav for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland.

Gennemførelse: Gennemførelsen kan sidestilles med strategien som Sparekassen driver forretningen ud fra til og med 2021. Men at tænke strategi ud i fremtiden, er kun et grundlag, som selvsagt må justeres undervejs, efter hvad der sker i sektoren. De kan ikke forudse alle tænkte scenarier og ændrede forudsætninger, der opstår i praksis, hvorfor justeringer undervejs er påkrævet.

Opfølgningen: Opgaven er nu nået til den endelige konklusion. Der vil blive vurderet og konkluderet på, om opgaven har formået at forholde sig til den opstillede problemformulering og om denne er blevet besvaret tilstrækkeligt. Læser bør have indsigt i Middelfart Sparekasses forretningsgang, fokusområder, regnskab og kapitalkrav mv.

1.3 Afgrænsning

Sektion 1:

Da Middelfart Sparekasse oplyser, at de ikke differentiere sig på produkterne, men derimod de services der følger med produkterne samt organisationskulturen, hvor også strategi indgår, har dette hovedvægt i opgavens sektion 1 og der afgrænses fra at analysere på produkterne. Denne sektion er alene en analyse af Middelfart Sparekasse(7).

Sektion 2:

Da opgaven er en analyse af Middelfart Sparekasse, er introduktionen af Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland kun beskrevet overfladisk.

Sammenligningen med dem, sker udelukkende baseret på regnskabsanalyse af resultatopgørelsen samt kapitalkravene – Heri også nøgletal som ROE, ROA og ICGR. WACC'en bliver kun sammenlignet med CIBOR3 renten. Der regnes på nøgletal for hele koncernen og ikke kun Middelfart Sparekasse. Da Middelfart Sparekasse, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland ikke er SIFI-institutter (Systematisk Vigtige Finansielle Institutter), afgrænses der fra at analysere på SIFI-kravene. Ligeledes vil der heller ikke blive taget højde for eventuelle fusioner, opkøb, salg og børsnoteringer som pengeinstitutterne har gennemgået i perioden.

Der analyseres udelukkende på perioden 2015-2018, hvorfor analysen har fokus på en periode med højkonjunktur, hvorfor stresstesten også har udgangspunkt i denne periode. Der afgrænses fra at analysere på en periode med lavkonjunktur samt indtrufne omstændigheder efter 2018. Nedskrivningerne udpensles kun i privat kontra erhverv, men ikke yderligere i de forskellige erhvervsgrupper.

Konklusionen drages ud fra dette grundlag, hvorfor den kunne være anderledes såfremt problemformuleringen samt afgrænsningerne havde taget anderledes form.

1.4 Dataindsamling

Der er to elementer der skal frembringes vedrørende dataindsamlingen til opgavens brug. Den primære og sekundære dataindsamling skal skelnes, dernæst opgaveskrivers medvirken til indsamling af denne data, validiteten og reliabiliteten af indsamlet data samt dataanalyse.

Primære data

Denne form for data er data som opgaveskriver selv har samlet, til at belyse et specifikt område. Den i opgaven brugte primære data, er indsamlet ved at intern medarbejder i Middelfart Sparekasse har givet et interview omhandlende Sparekassens umiddelbare forhold til nuværende samt kommende kapitalkrav og omkring strategien generelt. Yderligere er den tilvejebragt ved analyse af årsregnskaber 2015-2018 for Middelfart Sparekasse, Den Jyske Sparekasse og

Sparekassen Kronjylland. Følgende person har medvirket til dette og dannet en ramme for opgaveskrivers empiri i opgaven:

- Martin Baltser, Direktør – Middelfart Sparekasse.

Interviewet søger at finde direkte svar på, hvordan den vigtige strategi 2021 har betydning i forhold til fortsat positiv forretningsudvikling. Dernæst stilles der skarpt på de kapitalkrav der er stillet Sparekassen og om disse giver dem bange anelser for fremtiden.

Sekundær data

Denne form for data er data som allerede er fortolket af andre end opgaveskriver. Den er indsamlet både som primær – og sekundær litteratur. Den sekundære litteratur, som er den klart mest brugte, er indhentet fra eksterne kilder som internettet, undervisningsmateriale og bøger.

Data-analyse

Ved sekundær data skal man særligt være opmærksom på, om der er overensstemmelse mellem informationerne og det der ønskes undersøgt. Det er altså væsentligt, at materialet er tilvejebragt til samme formål og derfor er aktuelle. Sekundær data er den mest brugte i opgaven, idet problemformuleringen ikke bare tager udgangspunkt i historik, men også kommende forventede tiltag i banksektoren. Her især i forbindelse med den økonomiske del af opgaven, hvor der bliver tolket på endnu ikke indtrufne omstændigheder såsom indfasning af kapitalkrav. De primære kilder er som udgangspunkt de mest pålidelige, idet de stammer fra finansielle medier, pengeinstitutternes regnskaber samt interviewet. De primære data kan antages at være de mest pålidelige, hvor de sekundære kan bruges til at bakke de primære data op.

Al brugt data er fremlagt grafisk og kan findes i opgavens bilag. Ved påstande og delkonklusioner, hvor kildehenvisninger er påkrævet, benyttes Harvard systemet i stedet for fodnoter. Dette ved at kilden sættes i parentes efter det beskrevne/analyserede. Ved nærmere undersøgelse af kildehenvisningerne, henvises læser til litteraturlisten, hvor direkte links mv. fremgår.

Sektion 1: Intern organisatorisk analyse

2.0 Introduktion af Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse stammer helt tilbage fra 1853, hvor den blev etableret med det formål at søge alternative finansieringsmuligheder. Den blev tiltænkt som en Sparekasse til det fælles bedste, hvilket er en af kerneværdierne selv den dag i dag(8). Helt op til år 1990 havde Sparekassen udelukkende sin placering i Middelfart, men udvidede derefter filialnettet til Fredericia og senere hen hele trekantsområdet. Efter en årelang konsolidering, var det først i år 2013 man oprettede filialer udenfor trakantsområdet, hvor det var Esbjerg og Aarhus der stod for skud. I nyere tid er der yderligere dukket afdelinger op i Hørning, Svendborg og Roskilde. Man er altså i dag at finde på Fyn, Jylland og Sjælland. Opskriften har siden Middelfart Sparekasse blev stiftet, været stor tilknytning til lokalområderne samt stort engagement og involvering i erhvervs – og byudviklingen. Det nære forhold til lokalområderne, stammer helt tilbage fra oprindelsen, hvor Middelfart Sparekasse blev stiftet blandt andet med det formål, at lade kundernes indskud samt garantindskud gøre nytte som udlån til virksomme forretninger i området. Det er et samfundsansvar der i årenes løb er inkorporeret i Sparekassen, så det er ikke uden grund, at fællesskabet vægter så højt som det gør. Netop derfor har den seneste af deres strategiperioder haft overskriften ”Til fælles bedste”, fordi det historisk har været en kerneværdi i deres forretning(9). Dette dækker også fællesskabet med kunderne og medarbejderne. Dét at være forankret på denne måde og dermed vise nærhed overfor kunderne, er en kerneværdi der er så betydningsfuld, at det afspejler sig i alt hvad Sparekassen foretager sig. Det ligger altså dybt i selve Sparekassens DNA, at være lokalt tilstede, hvorfor det ville være stik mod deres strategi, hvis de pludselig skulle begynde at lukke afdelinger, som ellers generelt for pengeinstitutterne har været tendensen siden finanskrisen. Man kan måske sige at deres kerneværdier tvinger dem til at være til stede lokalt(10). Dette på trods af, at deres seneste strategi 2021, faktisk gør meget for at Sparekassen fremover skal have stor fokus på det digitale, således de ikke falder agterud i forhold til konkurrenterne på det område(11). Når det så er sagt har de netop vundet en pris, for den bedste kundeoplevelse digitalt (Artikel: Bedste digitale kundeløsning, Bilag 7). Kernen er dog fortsat mennesket. Der er altså tale

om en knivskarp balancegang, hvor kerneværdier skal matche tidens tendens, hvilket kan være en udfordring i en tid, hvor der i sektoren er stor fokus på omkostningerne.

Middelfart Sparekasse beskæftiger 319 medarbejdere fordelt i 16 afdelinger og servicerer 76.789 kunder(12). De har en tydelig forretningsfilosofi som siden 2013 er blevet udformet i deres strategi. Strategien har enorm betydning for Sparekassen og der udformes en strategi-håndbog hvert 3 år, som de gør mangt og meget for at efterleve i alt hvad de foretager sig. Uddybning herom under afsnittet ”Strategiplan” side 21. Trods dette enorme fokus, er et andet selvfølgelig at drive en god forretning. Det må dog aldrig prioriteres sådan, at det går forud for kunde- og medarbejdertilfredshed(Strategi 2021 s. 33). Siden 2013 har Sparekassen vækstet, men det kommer i fremtiden til at gå langsommere og i stedet for at åbne nye afdelinger de kommende år, skal de have mere ud af dem de allerede har. Det er nødt til at være sådan udtaler Sparekassens direktør Martin Baltser (Bilag 6). Omkostninger må blive et fokusområde, fordi myndighedernes krav til pengeinstitutterne vil stige de kommende år. Ikke bare de øgede kapitalkrav er i sigte, men samtidig skal forretningen implementere nye regler, der skal forhindre hvidvask samt regler der skal sikre øget forbrugerbeskyttelse på investeringsområdet(13). Han efterlever dermed nationalbankens anbefaling til de ikke systematiske pengeinstitutter, om at forberede sig på indfasningen af ny likviditetsregulering de kommende år(14).

2.1 Vision

Visionen er helt overordnet at være bedst til kunder. Med dette menes at Sparekassen vil være garant for, at kunderne føler de kan levere et langsigtet og stabilt fundament for deres økonomi. Man har altså klar vished for, at kundernes opbakning er altafgørende for Sparekassens virke. At være bedst til kunder, er en anerkendelse af den enkelte kundes livssituation samt dét, at være på forkant med kundens behov. Man vil ikke være med til, at kunderne blot er en brik der flyttes rundt på alt efter hvilke spilleregler der udstikkes til sektoren, men i stedet gøre kunden opmærksom på, at man kigger individuelt og interesseret på hver enkel kunde – Deraf nærvær. Visionen er yderligere at skabe rammerne for den ældre kunde som ønsker personlig service, den unge kunde som ønsker hurtig mobilApp og familien der ønsker samme rådgiver på tværs af engagementer. Fælles for dem alle er traditionelle dyder som:

- 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(15)

2.2 Mission

Missionen tager afsæt i 3 hovedområder, som understøtter visionen om ”bedst til kunder og ”til fælles bedste”. ”Bedst til kunder” var overskriften på strategi 2018 og ”til fælles bedste” for strategi 2021. De 3 hovedområder er – unikt arbejdsfællesskab, bæredygtige resultater og lokal udvikling.

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 medarbejderne.
- De har en arbejdsplads, hvor de spiller hinanden gode og udnytter hinandens forskelligheder på bedste vis.
- De er en del af den fælles succes og udvikler sig sammen, både menneskeligt og fagligt.
- De har stor personlig frihed og tillid, og de forventer, at alle er åbne, forandringsparate og ansvarsfulde.

Bæredygtige resultater

- Middelfart Sparekasse stræber efter langsigtede resultater og forretninger, der tager afsæt i den enkelte kundes behov.
- De vil udvikle Middelfart Sparekasse og opretholde sparekassens selvstændighed.
- De skaber resultater, der både måles på den økonomiske bundlinje og giver økonomisk tryghed for vores kunder og stolthed for deres medarbejdere.

- De skaber langvarige relationer med både kunder og medarbejdere.
- De opfører sig 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, de er en del af. De tror på, at de ved at fremme den lokale udvikling også er med til at fremme sparekassens fortsatte udvikling.
- De engagerer sig og er synlige i lokalområdet for at stimulere virketrangen, skabe oplevelser, tiltrække tilflyttere og knytte endnu stærkere sociale bånd i de lokalsamfund, hvor de er til stede via deres afdelinger.
- De bidrager aktivt til udviklingen og støtter bredt i lokalområdet.

2.3 Garantkapital

Middelfart Sparekasse er en garantsparekasse, hvilket vil sige at en stor del af pengeinstituttets egenkapital stammer fra garantkapital. Alle kan købe denne kapital fra kr. 1000 til kr. 100.000. Sparekassen gør meget ud af, at yde rådgivning forinden der investeres i garantkapital, sådan at kunden ved hvilken risiko der er forbundet herved. Dette er hvert fald deres hensigt, om end de har fået påbud herom af finanstilsynet (Finanstilsynets afgørelse: Middelfart Sparekasse salg af garantbeviser, 15 februar 2019, Bilag 8). Garantkapital sidestilles med ansvarlig kapital, hvilket betyder at en sådan investering i Middelfart Sparekasse ikke er dækket af garantiformuen. Derved er investering i garantkapital det samme som en hvilken som helst anden investering i aktier og værdipapirer, hvorfor man skal opveje risikoen med afkastet. Sparekassen har stor interesse i at rejse garantkapital, fordi den sammen med tidligere års overførte overskud, er med til at styrke Sparekassen med kapital, sådan at man skal låne dét mindre i supplerende kapital, for at kunne dække kapitalkravet. Garantkapital kan af Sparekassen ikke kræves indløst, ligesom den af garanten heller ikke kan kræves indfriet. Investeringen er altså bundet mere op end hvis investeringen lå i aktier eller værdipapirer. Heller ej er Sparekassen forpligtet til, at forrente garantkapitalen, hvilket er et grundlag for, at denne kan tælle med i kapitalgrundlaget. De er dog berettiget til at må forrente den, hvilket gør den forskel, at det ikke er hovedformålet som hvis det var til aktionærer. Dog er der alligevel udarbejdet en løsning for opsigelse af garantkapitalen, selvom den ifølge

vedtægterne ikke kan kræves indfriet. Opsigelsen skal ske med minimum 6 mdr. varsel(16).

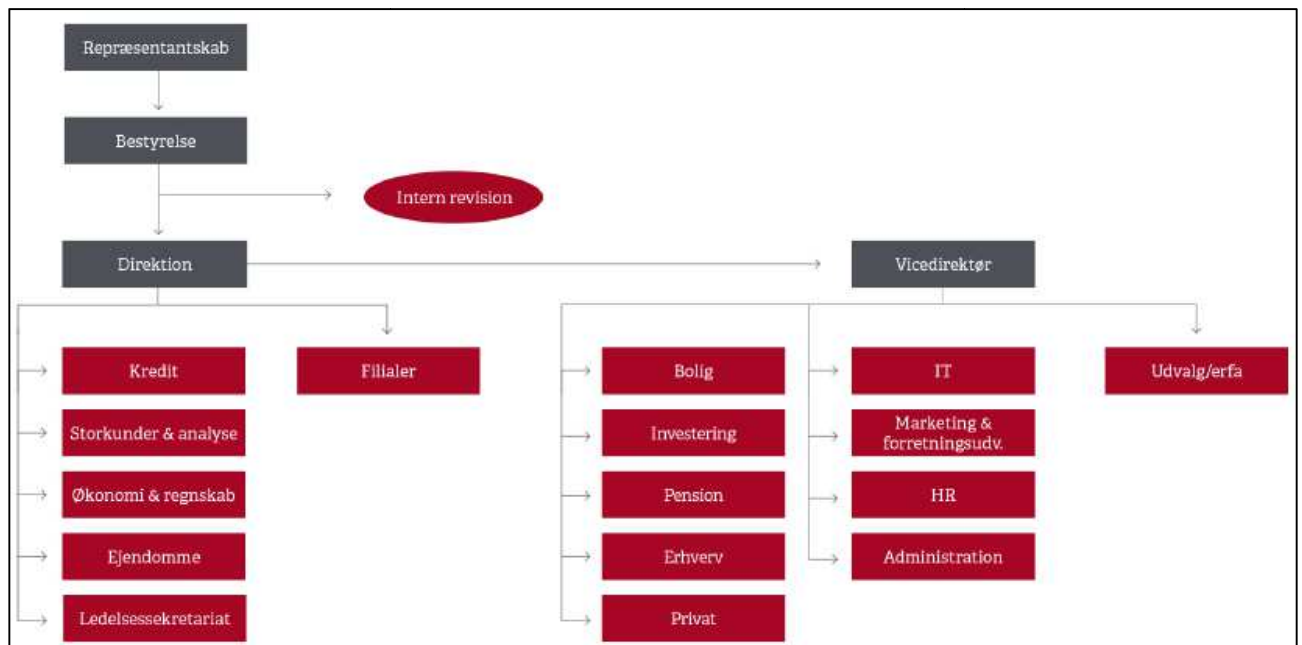
Middelfart Sparekasse er en selvejende institution, hvilket betyder at der ikke er nogen der ejer Sparekassens overskud eller formue. Såfremt Sparekassen skulle ske at ophører, ville denne i stedet gå til velgørende og almennyttige formål i Sparekassens virkeområde. På den baggrund er der et større incitament og frihed til, at kunne bruge dele af et overskud på værdiskabende initiativer i lokalsamfundet samt til Sparekassens fremtid. Hele 25 % af Sparekassens kunder har investeret garantkapital i Sparekassen, hvilket må siges at være ualmindeligt flot. Garanterne har den fordel at deres garantkapital forrentes med 3 %, hvorfor Middelfart Sparekasse netop har udbetalt kr. 17.137.000 til deres mere end 17.500 garanter. Der udover får man som garant også indflydelse qua stemmeret til, hvem der skal være i bestyrelsen samt repræsentantskabet(17).

2.4 Organisation Middelfart Sparekasse

I nedenstående figur 3 fremgår organisationen for Middelfart Sparekasse. I de følgende afsnit kommer vi ind på organisationens struktur, kultur, ledelse og strategi. Dette for at få indsigt i, hvordan Sparekassen er bygget op, hvor deres fokusområder er og hvordan organisationen drives af ledelsen. For at få en forståelse af organisationsformen, gennemgås Mintzbergs teori om organisationsformer med dertil hørende fordele og ulemper. Til sidst i afsnittet laves der en delkonklusion, der søger at svare på problemformuleringens første delspørgsmål.

Organisationens struktur

Figur 3: Middelfart Sparekasses organisationsdiagram



Kilde: Strategi 2018 s. 24-25 "Den gyldne middelvej"

2.5 Repræsentantskab, Bestyrelse & Direktion

Middelfart Sparekasse har en organisationsopbygning betegnet som værende en flad organisation med tydelige referencelinjer og et betydeligt decentralt ledelsesansvar. Som tidligere nævnt er det en selvejende institution, der gør at ingen ejer Sparekassen og derfor er der ingen som skal have andel i Sparekassens overskud. Overskuddet bliver i stedet brugt til at stabilisere og udvikle organisationen samt støtte til lokale initiativer og udvikling, hvilket går godt i spænd med deres værdier. Der er tale om en garantsparekasse, hvor øverste myndighed er repræsentantskabet. Denne myndighed udvælger bestyrelsen og godkender regnskaberne(18).

Bestyrelsens opgave er at varetage den strategiske ledelse helt overordnet, ikke mindst den finansielle del samt løbende vurderer direktionens arbejde.

Direktionen består af den administrerende direktør Martin Baltser, der sammen med vicedirektøren er overordnede ansvarlig for hele organisationen. For nyligt er der tilmed kommet en underdirektør til, som specielt har til opgave at fokusere på samfundsansvar, kommunikation og corporate governance, der er altså tale om en organisation, som tager den del, som også indebærer værdierne, virkelig seriøst. De

mener de kan gøre en forskel på denne måde. Bortset fra direktørerne er der tale om en flad organisation, hvor der er plads til selvledelse. Selvledelse er en vigtig faktor i forhold til at kunne udfører strategien og findes nødvendig for, at kunne agere hurtigt i en dynamisk branche(19). Med denne form for ledelse udøver Sparekassen det de i henhold til værdierne kalder for et unikt arbejdsfællesskab. Om en organisationsstruktur er central eller decentral som Middelfart Sparekasse, har selvklaart nogle følgevirkninger. At den decentrale løsning er valgt, betyder følgende:

Fordele

- Ingen overbelastning af ledelsen
- Arbejdsmotivation
- Uddelegering af ansvar
- Fleksibilitet
- Problemerne er tæt på den som skal løse problemerne
- Frihed under ansvar
- Hurtige udadvendte beslutninger

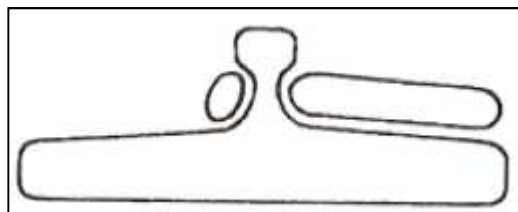
Ulemper

- Risiko for der træffes beslutninger i uoverensstemmelser med strategi, kreditpolitik mv.

Mintzberg

Teoretikeren Henry Mintzberg har udviklet en række teorier, der forsøger at overskueliggøre en ellers yderst kompleks verden. Der findes adskillige sammensætninger af organisationer samt alverdens forskellige teorier herom. Mintzberg har gjort disse teorier spiselige, sådan at de nemmere kan benyttes til at analysere en organisation, hvilket alt andet lige også betyder, at det bliver nemmere at agere, optimere og udvikle denne i korrekt strategisk retning. Kigger vi nærmere på organisationen bag Middelfart Sparekasse, har den ikke en organisationsstruktur som de mest gængse i sektoren, nemlig maskinbureaukrati som er præget af centralisering, formalisering og specialisering og hvor technostucture har en central plads. I stedet er der tale om et fagbureaukrati, som er præget af horisontal specialisering og decentralisering (Organisationsteori, Bakka & Fivelsdal, 5. udgave 2010, s. 90).

Figur 4: Fagbureaukrati jf. Mintzberg



Kilde: Bakka & Fivelsdal s.93

Her er altså tale om, at beslutningerne kan træffes ude i de enkelte filialer, hvorfor processerne på denne måde kan optimeres. Der er ikke lange beslutningstrapper og medarbejderen har derved en stor form for frihed kontra mange andre konkurrenter, hvor maskinbureaukratiet er i højsædet og beslutninger primært tages centralt. Dette viser at Sparekassen går helhjertet ind for, at involvere medarbejderne som personer, hvilket harmonerer med deres mission om, at involvere medarbejderne bedst muligt og derved skabe langvarige medarbejderrelationer. Netop de langvarige relationer kendetegner ofte, at også kunderne får samme fornemmelse og derved forbliver loyale over for Sparekassen. At medarbejderne har denne frihed, er en af grundene til, at Middelfart Sparekasse mange år i træk er med i toppen, når bedste arbejdsplads skal kåres. Dette mener Martin Baltzer. (Interview med Direktør Martin Baltzer, Bilag 6).

Figur 5: Placeringer i "Great Place To Work"

Årstal	Danmarks bedste arbejdsplads	Europas bedste arbejdsplads
2018	nr. 4	nr. 4
2017	nr. 2	nr. 3
2016	nr. 1	nr. 25
2015	nr. 2	nr. 13
2014	nr. 5	nr. 29
2013	nr. 12	nr. 28

Kilde: www.Midspar.dk

Når det så er sagt viser Sparekassen tegn på, at de bevæger sig over mod den klassiske bankorganisation "Maskinbureaukratiet". Sparekassen har den senere tid udvidet administrationen og gjort "motorrummet" større, hvorfor de begynder at tage form som et maskinbureaukrati. Det kræver dog mere centralisering og flere

støttegrupper, hvorfor det endnu ikke helt er tilfældet (Kilde: Bakka & Fivelsdal (2014), side 93).

Figur 6: Fagbureaukrati vs. Maskinbureaukrati

	Stabil omverden
Kompleks omverden	Decentraliseret bureaukratisk Fagbureaukrati
	- Koordinering ved standardisering af fagkyndighed - F.eks.: Hospitaler, skoler, lærestalter, ekspertorganisationer
Enkel omverden	Centraliseret bureaukratisk Maskinbureaukrati
	- Koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser - F.eks.: Masseproducerende industri, bank, post, DSB, større offentlige enheder med rutineopgaver - Maskinbureaukratiet overgår ofte til divisionaliseret form

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal (2014), side 95

2.6 Kultur

I en presset banksektor, hvor Sparekasser og banker mere og mere ligner hinanden, mener Middelfart Sparekasse at de differentiere sig bedst fra konkurrenterne ved at kigge indad. Hvor strategien formulerer en plan for de kommende 3 år, definere kulturen den måde hvorpå strategien skal efterleves og det er især her, at Sparekassen mener de er unikke. De bærer på en kultur som de værner meget om og som har gjort dem til et attraktivt sted at arbejde. Det vigtigste ved at satse så meget på at kigge indad, er selvfølgelig at det kan ses på bundlinjen og dét kan det siger direktør Martin Baltzer (Bilag 6). At Middelfart Sparekasse i en årrække har opnået de flotte topplaceringer i "Great Place To Work" samt flot kundetilfredshed, er et kerneelement i dét at drive et pengeinstitut. Netop derfor er den fortsatte fokus på kulturen ret så væsentlig. Det der danner rammerne for organisationens kultur, kan karakteriseres ved følgende påvirkningsfaktorer:

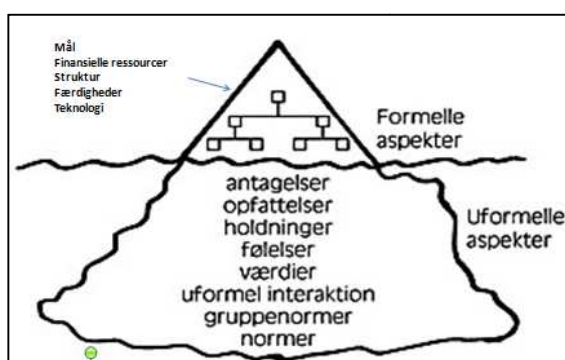
- **Virksomhedstype:** Branche, markedssituation, produkter/teknologi
- **Omgivelsernes art:** Institutioner, værdier i samfundet, værdier i lokalsamfundet, værdier hos organiserede grupper.
- **Virksomhedens egenart:** Historik, størrelse, ledelsesstil, administrationsstil.
- **Medarbejdernes egenart:** Værdier, holdninger, sprog, interesser, viden, erfaringer, køn, alder, grupperinger, påklædning.

At ovenstående alle er påvirkningsfaktorer gør, at det er væsentligt for Middelfart Sparekasse at få størstedelen af disse synliggjort, hvor det på bedste vis når ud til omgivelserne. Det er oplagt at udforme hjemmesiden på en måde, at man fornemmer strategien, som kommer til udtryk gennem kulturen, men det er mindst lige så væsentligt, at gøre det klart og tydeligt i årsrapporterne, hvor rigtig mange af ovenstående elementer kan komme til udtryk. Dette kigger vi nærmere på, ved at bruge Edgar Scheins artefaktmodel – de tre kulturniveauer fra 1986.

Edgar Schein

Artefaktmodellens elementer opdeles som et isbjerg, hvor kun de formelle aspekter er synlige, også kaldet artefakter. Det værende ting som finansielle ressourcer, mål, struktur, færdigheder, teknologi. De uformelle aspekter er alle de usynlige, som kun kan fremvises offentligheden ved at spille på følelser og hvis man er dygtige som Middelfart Sparekasse, også topplaceringer på medarbejder – og kundetilfredshed som offentliggøres og kan danne grobund for yderligere interesse fra f.eks. kunder der vægter de bløde værdier. De usynlige aspekter er ting som antagelser, opfattelser, holdninger, følelser, værdier, uformel interaktion, gruppenormer og normer. Der er altså rigtig mange usynlige aspekter, som har stor betydning for miljøet og kan danne ramme for at differentiere sig i en sektor, som er forbundet med rå tal og hård kontrol.

Figur 7: Det organisatoriske isbjerg



Kilde: Egen tilvirkning pba. French & Bell (1990)

Kulturmodellen skal man som ansat i Middelfart Sparekasse kunne afspejle sig i og da Sparekassen forsøger at tydeliggøre de uformelle aspekter, er det dem de prøver at iscenesætte frem for de synlige aspekter, som måske er mere målrettet det

professionelle miljø. Sammenligner vi årsrapporterne 2013 og 2018 som udover de rå tal også kan bruges som et kommunikationsredskab, ses det tydeligt hvordan de uformelle aspekter er trådt mere i karakter. Ledelsens måde at kommunikere med sine interessenter på, har ændret sig væsentligt fra i 2013 primært at basere sig på de rå tal til i 2018 at tydeliggøre de bløde værdier mindst lige så meget.

Årsrapport 2013: Kommunikationen i rapporten er forholdsvis rå og usødet.

Indledningsvis oplyser de godt nok den gode placering i "Great Place To Work", men derefter visualiseres de bløde værdier ikke rigtig. Kun på 5 ud af rapportens 74 sider, ses smilende medarbejdere. Det er i stedet iøjnefaldende at der på hele 7 sider vises billeder af kontanter (inklusive forsiden). Artefakterne er altså få og dem der er tydeliggør vigtigheden af, at komme ordentligt på fode igen efter finanskrisen. De bløde værdier er ikke så væsentlige på dette tidspunkt. Det kan alt andet lige give fornemmelsen af en Sparekasse, der er målrettet det økonomiske aspekt frem for de dyder de i dag vægter mest "mennesket". Som læser får man historien bag Sparekassen, men det er som om de kun ridses op uden at fastslå vigtigheden af de oprindelige kerneværdier. Heller ikke bæredygtighed og samfundsansvar får den spaltepads som i dagens Danmark anno 2018 (2019) er så vigtig. Kun 2 sider i billedeform og en smule statistik om samfundsværdi er at finde. I 2013 er finanskrisen kommet på afstand og man tør, efter stigende årsresultater med sorte tal på bundlinjen siden 2011, at begynde væksteventyret.

Årsrapport 2018: Kommunikationen i årsrapporten er klart blevet mere menneskelig. Man får hurtigt fornemmelsen af, at rapporten i dag mere bruges som et redskab til at bakke strategien op, hvor fokus er at det er de ansatte der gør forskellen fra konkurrenterne. På hele 28 ud af 117 sider (inklusive forsiden) er der vist glade ansigter med store smil på læben. Selvom det måske er et billigt trick, bevirker det alligevel, at man føler der er tale om en Sparekasse, hvor man kan komme ned og få en kammeratlig snak med ens bankrådgiver og når man tilmed kan se de flotte målinger Sparekassen har fået, understøtter det virkelig idéen om, at det er et sted man gerne vil være kunde. Der er simpelthen kommet ansigter på "hvem vi er". Det er klart at Sparekassens nøgletal vises som noget af det første, men derefter går de flaks til deres 10 målepunkter for strategiperioden, hvor de 4 af dem har med kundetilfredshed og arbejdsglæde at gøre. De resterende målepunkter basere sig på

de rent økonomiske, men det er trods alt en enorm fokus på kunde – og medarbejdervendte elementer har (Årsregnskab 2018 side 3). Også fortællingen og Middelfart Sparekasse, det ansvar de tager i lokalsamfundene samt bæredygtighed, får masser af spaltepads. Da opgaveskriver ikke fysisk har besøgt en Middelfart Sparekasse filial, må artefakterne sidestilles med de medarbejdere der giver kunden nærvær, billedgørelsen af at kunden virkelig er i højsædet samt vigtigheden af det samfundsansvar de tager i form af lokal støtte og bæredygtighed. Regnskabet fra 2018 syner visuelt af mere hele vejen igennem. De er blevet opmærksomme på, hvordan Sparekassens formåen/positive udvikling kraftigt bliver synliggjort med deres værdier og normer.

2.7 Ledelse og implementering af strategien

Organisationen bag Middelfart Sparekasse består af en række veldrevne filialer samt en stærk administration på hovedsædet i Middelfart. Virksomheden er styret som decentral fagbureaukrati med flad organisation, lavt hierarki og tydelige referencelinjer. Den decentrale ledelse gør at beslutningerne kan tages hurtigere, hvilket øger effektiviteten. Sparekassen har oprustet organisationen, ved at forstærke vigtige funktioner i administrationen med styrkelse af kredit, compliance, risikostyring, it og kommunikation. Oprustningen indebar også udvidelse af den daglige ledelse med en underdirektør, som Sparekassen ellers ikke tidligere har haft. Underdirektørens fornemmeste opgave er foruden førnævnte opgaver især corporate governance, som oversat betyder god selskabsledelse. Med udvidelse i ledelsen styrker Sparekassen fundamentet for de stadig flere administrative opgaver der sker i sektoren (strategi 2018 side 25).

Decentralisering i beslutningsprocessen betyder, at selvledelse er i højsædet og man som leder har et stort ansvar for, at lede og beslutte i harmoni med Sparekassens værdigrundlag og strategi. Deraf kommer orden "strategisk selvledelse", som blev introduceret i forbindelse med udgivelsen af strategi 2018, som var drejebogen for virksomhedsdriften fra 2015-2018.

Management vs. Lederskab i adfærd

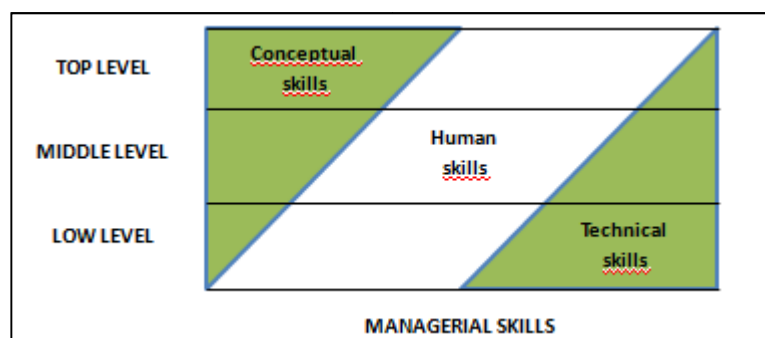
Middelfart Sparekasse drives ud fra fasttømrede kerneværdier, hvor mennesket er i højsædet. Der arbejdes ud fra den overbevisning, at glade medarbejdere skaber glade kunder, som giver et positivt slutprodukt på bundlinjen. Strategi 2021 som

samt alle afdelinger i Sparekassen har medvirket til at udforme, beskriver vigtigheden heraf. Der er en enorm indflydelse at spore for den enkelte medarbejder og det må alt andet lige give inspiration og motivation til hverdagen. Det skaber en kultur hvor strategien er i højsædet, hvorfor der er tale om strategi som en proces, værdi og etik. At Sparekassen drives på denne måde, betyder at direktøren Martin Baltser arbejder som en demokratisk leder frem for en manager. Organisationen oplever derved ikke overkontrol, hvor initiativer kvæles og innovationen besværliggøres. Omvendt betyder disse rammer også, at organisationen nemmere kommer ud af kontrol. Den demokratiske tilgang øger frihedsgraden for medarbejderne, hvor de har frit råderum inden for nogle nærmere definerede rammer, som altså er deres værdigrundlag og strategi (Tannenbaum & Schmidt).

Lederens færdigheder (Katz)

Hvis man relaterer til Robert Katz model omkring top-level ledelse (se nedenstående figur 8), så besidder Martin Baltser især de sociale færdigheder "Human skills". At strategien på den måde føres frem som guide for hvordan forretningen føres, at medarbejderne har været med til at udforme den samt det at Middelfart Sparekasse score så høje placeringer i "Great Place To Work", betyder at han har fanget essensen af, at mennesket skal være i højsædet. Denne bløde retorik samt måden Sparekassen udadtil ændre fokus fra bundlinjen skal være med til, at de skiller sig ud fra konkurrenterne, hvor pengeinstitutter i tiden primært anses som værende utroværdige og bundlinjefikseret. Her tænkes der især på Danske Bank, som med hvidvaskskandalen fører an i forhold til det negative fokus på sektoren. En imageundersøgelse fra Voxmeter viser netop dette – En liste som Den Jyske Sparekasse også er på(20).

Figur 8: Lederens færdigheder (Robert L. Katz)



Kilde: Egen tilvirkning pba. undervisningsmateriale

Lederens roller (Mintzberg)

Martin Baltser scorer højt på informationsrollen, idet han holder medarbejderne informeret og inddrager dem i beslutningsprocesserne. Han er talsmand men er ikke enetaler, hvilket også giver ham medvind blandt medarbejderne. Hvis vi også her skeler lidt til McGregors X og Y teori, er han høj på Y teorien. Han tror på at mennesket selv kan kontrollere sit arbejde og ikke behøver blive dirigeret. Det er en støttende og delegerende stil, hvor han udviser tillid og støtte samt giver kompetencer videre til medarbejderne (Årsrapport 2018 side 46).

2.8 Strategiplan

Inden vi bevæger os ind i Sparekassens strategiplan, skyldtes det lige at afrunde det tidligere beskrevet omkring bedste arbejdsplads/Great Place To Work. En af de væsentligste parametre er, at give medarbejderne så meget frihed som muligt. Om det er det der har været med til, at Sparekassen år efter år er med helt fremme når bedste arbejdsplads skal kåres, er meget sandsynligt. Great place to work kårer hvert år Danmarks bedste arbejdspladser, dette med udgangspunkt i medarbejdertrivsel og arbejdskultur. Lige siden 2002 har Middelfart Sparekassen ligget med i toppen, hvor de er kåret som bedste arbejdsplads i 2005, 2008, 2009 og i 2016 samt næstbedste arbejdsplads i 2017(21). Det er ikke en tilfældighed, idet Sparekassen vægter fokus heraf højt, hvilket afspejler sig i deres nye Strategi 2021 "Til fælles bedste" (Strategi 2021 side 29).

Fokus i strategi-håndbogen er altid at deres oprindelige værdier, vision og mission bakkes op. Der udover kommer der en række tiltag som de de næste 3 år vil have fokus på, simpelthen for at de på den måde hele tiden har fokus på hvad der røre sig i samfundet og er skarpe i, hvor de skal være med helt fremme. Siden Sparekassen blev grundlagt har de haft denne fokus/værdi, som nu bare skal have maksimal fokus igen. Med overskriften "Til fælles bedste" vil de samle deres ambitioner i én sætning. Det er en samfundsambition der understreger hvad Sparekassen tror på og hvad der driver dem. Yderligere skal overskriften understrege, at Sparekassen er klar til at møde de forventninger der er i samfundet til dét at drive pengeinstitut og at de er klar til at gøre en indsats for, at gøre hverdagen endnu bedre for kunderne, medarbejderne og lokalsamfundene.

Strategi 2021 læner sig som tidligere nævnt op af deres oprindelige kerneværdier, hvorfor de hovedsageligt har tænkt sig at kører forretningen som hidtil. Sparekassen har vækstet og nøgletallene som vi kommer ind på senere i opgaven er fine, hvorfor de tænker fortsat konsolidering af forretningsgange, frem for udvikling af nye. Dette med undtagelse af, at de ønsker at være med digitalt, da dette er påkrævet i dagens banksektor. Når det så er sagt er hovedkernerne i strategien de 9 indsatsspor, hvor de mest aktuelle her nævnes:

- **Forretningen** skal have fokus på udvikling og relationen til samarbejdspartnere, men den traditionelle måde at drive forretningen på, går ikke af mode foreløbig.
- **Strategi 2018** havde overskriften ”Bedst til kunder”. Denne strategi lever dog fortsat videre og højsædet i hvad Middelfart Sparekasse foretager sig, skal altid bunde i kundetilfredshed og nærvær.
- **Medarbejderne** skal fortsat være i fokus. Sparekassen har været en del af Danmarks bedste arbejdspladser siden 2002 og vigtigheden heraf understøttes af ledelsen.
- **Ledelsen** skal sikre trivsel ved at skræddersy intern måling. De ved at dette bundfælder sig i glade kunder og dermed indtjening.
- **Sparekassen** skal være synlig i alle lokalsamfund hvor de er repræsenteret. Det ved at støtte op om foreningslivet og være til stede. Handlinger giver tillid fra kunderne og derfor bruger de deres image i befolkningen som målestok for, om deres holdninger og handlinger står klart for eksterne interessenter.

Som ovenstående punkter antyder, er der ikke noget skelsættende i strategi 2021 andet end, at fortsætte som Sparekassen altid har gjort. Det må alt andet lige betyde, at de kører forretningen som de mener de skal og umiddelbart ikke er bange for, hvad fremtiden bringer af yderligere krav. Da strategi 2021 understreger de oprindelige grundlæggende kerneværdier, vision og mission, mener Sparekassen at det er de holdningerne der skal fortælles og medvirke til den fortsatte konsolidering efter en vækstperiode (Strategi 2021 side 13).

Five P's For Strategy

Hvis vi igen henleder opmærksomheden til Mintzberg, har han tilbage i 1987 udgivet en artikel med titlen "Five P's For Strategy", hvor han behandler 5 forskellige syn på strategibegrebet(22).

- Plan
- Ploy (trick)
- Pattern
- Position
- Perspective

Uden at gå i dybden med dem alle, udvælges i stedet det element, som er bedst kendetegnet for Middelfart Sparekasses indgangsvinkel for Strategi 2021, hvilket alt andet lige må siges at være elementet "Perspektiv". Denne indgangsvinkel beskæftiger sig med organisationens interne situation og de egenskaber, der kan sætte Sparekassen i et godt lys. Der er tale om et fokus på at iscenesætte de styrker Sparekassen allerede besidder, overfor omverdenen. Når man sådan laver strategiperioder af 3 års varighed, vidner det om et stort fokus på at agere i en verden, der til stadighed er under stor forandring. Sparekassen kommunikerer med selvsikkerhed, at de i forvejen havende kerneværdier er "spot on" i forhold til markedet, hvorfor de blot nedfældes omhyggeligt i deres strategi 2021. Konceptet mener de er på plads og derfor skal fortællingen om Sparekassen vægtes. Hvis vi kort skal gennemgå et andet relevant element, vil det være "Plan". Dette fordi de med deres strategi 2021, har planlagt at de næste 3 år skal være med fokus på konsolidering, for at få optimeret de interne processer mv. Dette bla. med interne kurser, der tilsigter kompetente medarbejdere, der skal danne grundlag for en Sparekasse der omdannes fra en foreningskultur til en forretningskultur (Interview med direktør Martin Baltzer, Bilag 6).

2.9 Delkonklusion

Sektion 1 har omhandlet første del af den interne analyse. Efter introduktion af Middelfart Sparekasse herunder strategi, kultur og ledelse fås opfattelsen, at de i høj grad vægter deres kerneværdier. Det er dem de fokuserer på og bringer i spil i forhold til forretningen i nærværende strategiperiode. De vægter de bløde værdier, som de mener de kan ramme kunderne med på positiv vis, hvilket understøttes af den store

kundetilgang Sparekassen har haft. Fortællingen om hvem Sparekassen er og at de scorer højt på medarbejder – og kundetilfredshed, mener direktør Martin Baltzer har haft direkte indvirkning på kundetilgangen og dermed den positive forretningsudvikling. Det er kulturen der er i højsædet og som skal afspejle strategien og da alle Sparekassens afdelinger har været med til at formulere strategien, har det givetvis medført et medarbejderfokus fra ledelsens side, som får medarbejderne til at føle sig hørt og inddraget i forhold til ledelsens beslutninger. Trods fokus på de gamle kerneværdier, har Sparekassen været i gang med at ændre organisationens ledelse, ved at ansætte en underdirektør med ansvar for Corporate Governance/god selskabsledelse. Dette betyder at der er fokus på gennemsigtighed i ledelsen og alt de foretager sig, skal synliggøres. Delkonklusionen må være en Sparekasse der forsøger at organisere sig i forhold til omverdenen, hvad der forventes og kræves af dem. Det er en konstant udvikling som de skal bevare fokus på. De har godt greb og medarbejderne og kunderne, som gerne vil dem og nuværende strategiperiode har fokus på de bløde værdier og at gøre det de i forvejen gør, da det har avlet kunder i massevis og historisk gode årsresultater. Flere kunder betyder flere udlån, men om det er de rigtige kunder og udlån de laver, er væsentligt i forhold til 2 sektion, hvor vi kigger nærmere på dette mv. Udlån har direkte indvirkning på kapitalkravet/solvensen, hvorfor det er en balancegang som Sparekassen skal mestre for at klare de kommende kapitalkrav.

Sektion 2: Analyse og sammenligning af de 3 Sparekasser

3.0 Introduktion af Den Jyske Sparekasse

Den Jyske Sparekasse blev grundlagt i 1872 under navnet Grindsted-Grene og Omegns Spare- og Laanekasse og udspringer geografisk fra Grindsted og omegn. Deres markedsområde er sidenhen udvidet gevaldigt i takt med opkøb og fusioner af mindre Jyske Sparekasser. I dag har Den Jyske Sparekasse 19 filialer i Jylland – fra Farsø i nord til Tinglev i Syd. Hovedkontoret ligger stadig i Grindsted og den lokale forankring hvor de fysisk er til stede, er til stadighed en af de væsentligste faktorer. I den belyste periode fra 2015-2018 har Sparekassen slanket organisationen væsentligt. I 2015 havde de 447 antal medarbejdere og i 2018 358 stk. Ligeledes har antallet af filialer udviklet sig fra 30 stk. i 2015 til 19 stk. i 2019. En udvikling stik

modsat Middelfart Sparekasse, om end de er større og hører under gruppe 2 i størrelsesgruppering(23).

Den jyske Sparekasse blev i 2018 børsnoteret, hvilket er en milepæl i deres 147 årige historie. Med børsnoteringen håber Sparekassen at give de nye aktionærer (nye aktionærer og gamle garanter) god synlighed og likviditet i aktien(24).

3.1 Introduktion af Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland stammer tilbage fra 1829 under navnet Sparekassen for Randers By og omegn. De blev stiftet med det formål at være til gavn og glæde for borgerne og for samfundet, hvilket stadig er deres filosofi den dag i dag. Siden 1988 har de gået under navnet Sparekassen Kronjylland og de er idag Danmarks største Garantsparekasse med afdelinger både i Jylland og på Sjælland. I perioden 2015-2018 har de udvidet filialnettet fra 42 stk. og 600 medarbejdere i 2015 til 53 stk. og 700 medarbejdere i 2018 og de har en historie med utallige opkøb af mindre pengeinstitutter. Sparekassen Kronjylland er velsagtens det hurtigst voksende pengeinstitut i Danmark, men trods den enorme udvikling formår de alligevel at holde medarbejderne tilfredse – Dette med en kåring som Danmarks 4 bedste arbejdsplads i 2018(25). Ligesom Den Jyske Sparekasse hører Sparekassen Kronjylland til under gruppe 2 i størrelsesgruppe.

3.2 Regnskabsanalyse

I det følgende kigges der nærmere på udvalgte regnskabstal fra årsopgørelserne 2015-2018. Udgangspunktet vil være resultatopgørelsen, hvor udviklingen i årene analyseres. For at få en ide om, hvordan udviklingen står til hos Middelfart Sparekasse, sammenlignes denne med resultatopgørelsen for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland. Efterfølgende laves der en stresstest, for at se konsekvenserne af en fremtid med henholdsvis høje nedskrivninger og lavt udlån – dette baseret på gennemsnitlige nedskrivninger og udlån fra 2015-2018. Dette skal give et billede af, hvor presset pengeinstitutterne er i den henseende i forhold til de kommende fuldt indfaset kapitalkrav i 2023. Om det så anses for værende acceptabelt, kommer an på den overdækning/buffer pengeinstitutterne har haft hidtil.

Netto rente – og gebyrindtægter

Den første væsentlige post i resultatopgørelsen er netto rente – og gebyrindtægter. For at få indtægtsposten menneskeliggjort, sammenlignes den med antal medarbejdere for det aktuelle år. Hvis vi starter med Middelfart Sparekasse, ses det i nedenstående figur 9, at niveauet er støt stigende. Fra 2015-2016 er indtjeningen steget fra 446.207 – 473.158 tkr. svarende til en stigning på 6 % jf. indextallene. Også i årene fra 2016-2017 og 2017-2018 er indtægten stigende, om end i mindre grad nemlig 3,8 % og 3,7 %. Samlet set en stigning på 13,5 % fra 2015-2018. Stigningen skal ses i lyset af, at Sparekassen i årene er gået fra 296 – 319 antal medarbejdere, hvorfor det er interessant at se på indtægt pr. medarbejder. Igen er det år 2015-2016 hvor indtægten er bedst i form af en stigning fra 1.507,5 – 1.587,8 tkr. svarende til 80,3 tkr. Fra år 2016-2017 falder indtægten med 38 tkr., hvilket primært skyldtes, at der ansættes 18 nye medarbejdere. Fra 2017-2018 stiger indtægten til det samme som i 2016, trods der i den periode kun ansættes 3 nye medarbejdere. Tendensen tyder på optimeringer, hvor kun nyansættelser i en vis størrelsesorden påvirker negativt. Kurven er dog opadgående, men stigningen i indtægten pr. medarbejder i hele perioden på 5,3 % skulle helst gerne op og ligge på stigningen i antal medarbejdere, som ligger lidt højere på 7,8 %. Usikkerheden her er selvfølgelig hvilke typer ansættelser der er tale om.

Figur 9: Rente - og gebyrindtægter Middelfart Sparekasse

Rente - og gebyrindtægter Middelfart Sparekasse 2015-2018						
År	2015	2016	2017	2018	I Alt i	%
Beløb i 1.000 kr.	446.207	473.158	489.750	506.552		
Ændring i % fra index 100	100	106,0	109,8	113,5	113,5	13,5
Medarbejdere	296	298	316	319	107,8	7,8
Indtægt pr. medarbejder	1.507,5	1.587,8	1.549,8	1.587,9	105,3	5,3

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 ark 1

For Den Jyske Sparekasse ses det i nedenstående figur 10, at billedet er helt anderledes. Her er rente – og gebyrindtægterne overordnet set faldet drastisk, med 5 % fra 2015-2016 og yderligere 10,6 % fra 2016-2017. Fra 2017-2018 formår de at vende nedgangen til en mindre stigning på 0,3 % Igen skal denne post ses i lyset af antal medarbejdere. Her har Den Jyske Sparekasse virkelig skåret ind til benene, da antallet er faldet fra 447 – 358 antal medarbejdere i perioden. Det er så stort et fald,

at trods det, at indtægtsposten er faldet med 15,3 %, så er indtægten pr. medarbejder alligevel steget med 5,3 %. Nedgangen i indtægten og medarbejderne går naturligvis hånd i hånd, men da indtægten pr. medarbejder er steget med 5,3 %, tyder det på opgraderede systemer, processer og it og altså en digital satsning, hvor der skal færre hænder til at skabe samme indkomst(26).

Figur 10: Rente - og gebyrindtægter Den Jyske Sparekasse

Rente - og gebyrindtægter Den Jyske Sparekasse 2015-2018						
Beløb i 1.000 kr.	727.441	690.840	614.287	616.270		
Ændring i % fra index 100	100	95,0	84,4	84,7	84,7	-15,3
Medarbejdere	447	424	372	358	80,1	-19,9
Indtægt pr. medarbejder	1.627,4	1.629,3	1.651,3	1.721,4	105,8	5,8

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 ark 1

For Sparekassen Kronjylland ses det i nedenstående figur 11 at indtægten i perioden er mere stabil, da stigningen lyder på 3,5 %. Fra 2015-2017 er indtjeningen status quo, men samtidig er medarbejderstaben steget med 61 medarbejdere, hvorfor det egentlig er ok. Fra 2017-2018 har Sparekassen Kronjylland til gengæld ikke ansat flere, hvorfor stigningen på de 3,5 % sker her. Over hele perioden er det dog stadig en nedgang i indtægt pr. medarbejder på 5,2 %, men hvor kurven går i positiv retning fra 2017-2018.

Figur 11: Rente - og gebyrindtægter Sparekassen Kronjylland

Rente - og gebyrindtægter Sparekassen Kronjylland 2015-2018						
Beløb i 1.000 kr.	1.007.641	1.009.385	1.007.858	1.042.810		
Ændring i % fra index 100	100	100,2	100,0	103,5	103,5	3,5
Medarbejdere	664	680	725	725	109,2	9,2
Indtægt pr. medarbejder	1.517,5	1.484,4	1.390,1	1.438,4	94,8	-5,2

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 ark 1

Efter gennemgang af netto rente – og gebyrindtægter for de 3 pengeinstitutter, ser man at ansættelser påvirker indtægten negativt på kort sigt. Slår vi over i en periode uden ansættelser indhentes indtægten igen. Middelfart Sparekasse står her ret stærkt idet de har fremgang over hele linjen i alle årene. Stærkt er det at indtægten i perioden steg med 13,5 %, når Den Jyske Sparekasse samtidig er faldet med 15,3 %

og Sparekassen Kronjylland kun er steget med 3,5 %. Det er især Indtægter fra gebyrer og provisioner der betyder, at Middelfart Sparekassens netto rente- og gebyrindtægter samlet udvikler sig positivt. Gebyr- og provisionsindtægter er steget med 8,1 % i 2018 til 240,8 mio. kr. Øget aktivitet på boligmarkedet i form af flere hushandler og flere låneomlægninger bidrager betydeligt til fremgangen(27). Renteindtægterne er fra 2017-2018 faldet med 2 %, mens det for udlånet er steget med 6,3 %. I forhold til mængden af udlån er vokset, falder indtjeningen på udlån alligevel. Det er derfor indtægt på gebyrer og provisioner der trækker det tunge læs.

3.3 Udgifter til personale og administration

Indtægter og udgifter går ofte hånd og hånd, hvorfor vi nu kigger nærmere på de udgifter der følger med til personale og administrationen. Udgangspunktet er igen indexåret 2015, hvorfra udviklingen analyseres. Nedenstående tabel viser også antal medarbejdere, hvorfor også udgift pr. medarbejder analyseres.

Middelfart Sparekasse har i perioden 2015-2018 øget omkostningerne til personale og administration fra 309.784 tkr. til 392.529 tkr. svarende til en stigning på 26,7 %. Dette må anses som værende en betragtelig stigning, som Sparekassen skal have fokus på i fremtiden – Dette især på grundlag af, at medarbejderstaben kun er steget med 7,7 % og udgift pr. medarbejder er steget med 17,6 %.

Figur 12: Udgifter til personale - og administrationsudgifter Middelfart Sparekasse

Udgifter til personale og administration Middelfart Sparekasse 2015-2018					
År	2015	2016	2017	2018	I alt %
Udgift i 1.000 kr.	-309.784	-333.651	-373.805	-392.529	
Ændring i % fra index 100	100	107,7	120,7	126,7	26,7
Medarbejdere	296	298	316	319	
Udgift pr. medarbejder	-1.046,6	-1.119,6	-1.182,9	-1.230,5	
Ændring i % fra index 100	100	107,0	113,0	117,6	17,6

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 1

Den Jyske Sparekasse har som tidligere nævnt skåret ind til benene på antal medarbejdere, hvilket tydeligt afspejler sig i udgifter til personale og administration. I nedenstående figur 13 fremgår det, at udgifterne i perioden 2015-2018 er faldet med 5 %. Det er især fra 2015-2016 at faldet er tydeligt med hele 11,7 %. Fra år 2016-

2017 er faldet på yderligere 2,3 %, inden det fra år 2017-2018 stiger med hele 9 %. Set i lyset af at medarbejderstaben er dalet med ca. 20 % over hele perioden og med 3,8 % fra 2017-2018, er det foruroligende at udgiften pr. medarbejder i perioden er steget med 18,7 %, hvoraf hele 15,4 % er fra 2017-2018. Der er virkelig noget her, som Den Jyske Sparekasse skal have fokus på, for denne stigning er forholdsvis rigtig stor.

Figur 13: Udgifter til personale - og administrationsudgifter Den Jyske Sparekasse

Udgifter til personale og administration Den Jyske Sparekasse 2015-2018					
År	2015	2016	2017	2018	
Udgift	466.491	412.047	401.095	443.289	
Ændring i % fra index 100	100	88,3	86,0	95,0	-5,0
Medarbejdere	447	424	372	358	
Udgift pr. medarbejder	1.043,6	971,8	1.078,2	1.238,2	
Ændring i % fra index 100	100	93,1	103,3	118,7	18,7

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 1

Sammenligneligt med Sparekassen Kronjylland ses i nedenstående figur 14, udviklingen for dem. Denne minder mere om udviklingen hos Middelfart Sparekasse, om end den ikke stiger helt i samme grad. En stigning i udgifter til personale og administration i perioden på 21,2 %, set i lyset af en medarbejderstigning på 9,2 % og en stigning i udgift pr. medarbejder på 11 %, kan virke af meget og bør derfor være et fokusområde for Sparekassen fremadrettet. Det er dog en naturlig udvikling efter opkøb af flere mindre Sparekasser.

Figur 14: Udgifter til personale - og administrationsudgifter Sparekassen Kronjylland

Udgifter til personale og administration Sparekassen Kronjylland 2015-2018					
År	2015	2016	2017	2018	
Udgift	-676.601	-738.647	-809.150	-820.302	
Ændring i % fra index 100	100,0	109,2	119,6	121,2	21,2
Medarbejdere	664	680	725	725	
Udgift pr. medarbejder	-1.019,0	-1.086,2	-1.116,1	-1.131,5	
Ændring i % fra index 100	100	106,6	109,5	111,0	11,0

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 1

Efter gennemgang af udgifter til personale og administration, ses det at nyansættelser er lig med omkostninger. Ligesom ved netto rente – og gebyrindtægter tager det en rum tid før nyansættelser ikke er så omkostningstunge som tilfældet er.

Udgifter til personale og administration 2017-2018 er for Middelfart Sparekasse steget med 5 % til 392,5 mio. kr. Sparekassen har haft øget fokus på omkostningssiden af forretningen siden efteråret 2017, hvilket har givet udslag i, at stigningen i udgifter til personale og administration er mindre i forhold til stigningen på 12 % i 2017(28).

3.4 Indlån, udlån og gennemsnitlig rente/rentemarginal

Indlån og udlån har historisk udgjort pengeinstitutternes primære produkter/indtægtskilder, hvilket vil sige at det har været deres grundlag for at drive bankvirksomhed. Det er også her pengeinstitutterne har haft deres største indtjening, men om det er tilfældet i nuværende marked, kigger vi nærmere på i et marked hvor indlånet generelt stiger og hvor bankerne er nødt til at placere størstedelen heraf i nationalbanken til en negativ rente på 0,65 %, eller i obligationer hvor renten også er meget lav. I nedenstående figurer er kundernes indlåns – og udlånsrente samt den gennemsnitlige rente anført. Disse er interessante at kigge nærmere på, for at se periodens udvikling og dermed indtjeningsrammerne herfor.

Middelfart Sparekasse indlån

Den gennemsnitlige rente er beregnet lidt forsimplet, ved at gange renteudgifterne med 100 og divideret med det samlede indlån. Herved ses renteudviklingen for Middelfart Sparekasse i nedenstående figur 15 og selvom det samlede indlån er vokset betragteligt og senest med 11,7 % fra 2017-2018, så får kunderne færre og færre renter på deres indestående, hvorfor Sparekassens renteudgifter er faldende. Dette altså på trods af, at indlånet stiger betragteligt og de har svært ved at låne tilstrækkeligt med penge tilbage til kunderne igen og indlånsoverskuddet i 2018 er steget til 4,5 mia. kr. Fra 2015-2017 er renten faldet med 0,1 % pr. år, således at renten er faldet fra 0,4 % i 2015 til 0,2 % i 2017. Fra 2017-2018 er indlånsrenten uændret.

Figur 15: Gennemsnit indlånsrente Middelfart Sparekasse

Gns. Indlånsrente Middelfart Sparekasse				
	2015	2016	2017	2018
Indlån	6.173.900	7.440.500	9.317.100	10.410.400
Renteudgifter	23.513	23.154	21.198	17.672
Gns.Indlånsrente	0,4	0,3	0,2	0,2

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 2

Middelfart Sparekasse udlån

Også den gennemsnitlige udlånsrente er beregnet lidt forsimplet, ved at gange renteindtægterne med 100 og divideret med det samlede udlån. I nedenstående figur 16 ses det, at Middelfart Sparekasses udlån i perioden er vokset fra 4.353.337 tkr. i 2015 til 5.951.991 tkr. I 2018 og senest fra 2017-2018 en stigning i udlånet på 6,3 %. Dette skyldes primært kundetilgangen på 4.000 kunder siden 2017, svarende til en vækst på 5,5 %(29). Forholdsvis tjener Sparekassen ikke tilsvarende kundetilgangen, hvilket skyldes kundernes lavere aktivitetsniveau(30). Det faldende udlån påvirker netto rente – og gebyrindtægter negativt, mens det øger solvensen, grundet tilsvarende lavere niveau af risikovægtede aktiver, hvilket gennemgås senere i opgaven under afsnittet ”Opgørelse af kapitalkrav”. Udlånsrenten er faldende i perioden fra 6,9 % i 2015 til 4,9 % i 2018. Det er det meget lave renteniveau kombineret med den begrænsede efterspørgsel på udlån, der sætter udlånsrenterne under pres, men er til fordel for kunderne, da pengeinstitutterne er nødsaget til at konkurrere om at få udlånene(31). Trods dette er renteindtægter stadig den største indtægt, om end gebyr – og provisionsindtægter følger godt trop(32).

Figur 16: Gennemsnitlig udlånsrente Middelfart Sparekasse

Gns. Udlånsrente Middelfart Sparekasse				
	2015	2016	2017	2018
Udlån	4.353.337	4.806.092	5.602.146	5.951.991
Renteindtægter	301.712	303.392	299.082	289.951
Gns.udlånsrente	6,9	6,3	5,3	4,9

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 2

Middelfart Sparekasse rentemarginal

Rentemarginalen er forskellen på den gennemsnitlige udlåns – og indlånsrente og trods begge renter er faldende, er det klart udlånsrenten der falder mest med hele 2 % i perioden 2015-2018, mens indlånet kun falder med 0,2 %. Det betyder at indtjeningen over hele linjen er under pres. Rentemarginalen er i perioden faldet fra 6,5 % i 2015 til 4,7 % i 2018, hvilket ikke er tilfredsstillende for Sparekassen men en nødvendighed. Medierne har over en årrække skrevet om negative renter på indlån til private, selvom det endnu ikke er indtruffet i Danmark(33).

Figur 17: Rentemarginal Middelfart Sparekasse

Rentemarginal Middelfart Sparekasse	2015	2016	2017	2018
Gns. Udlånsrente	6,9	6,3	5,3	4,9
Gns. Indlånsrente	0,4	0,3	0,2	0,2
	6,5	6,0	5,1	4,7

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 2

Sammenligning med Den Jyske Sparekasse

Indlån: En stigning i perioden på 12.207.954 tkr. i 2015 til 12.985.289 tkr. i 2018, hvilket er et stabilt niveau med tilhørende faldende renteudgifter fra 159.691 tkr. i 2015 til 65.531 tkr. i 2018. Den gennemsnitlige indlånsrente er ligeledes faldende fra 1,3 % i 2015 til 0,5 % i 2018 og ligger noget over Middelfart Sparekasses rente som er på 0,2 % (Se Bilag 1 Ark 2).

Udlån: Et faldende udlån fra 9.287.811 tkr. i 2015 til 7.818.841 i 2018 med dertil hørende faldende renteindtægter fra 643.587 tkr. i 2015 til 453.459 tkr. i 2018. Den gennemsnitlige udlånsrente er ligeledes faldende fra 6,9 % i 2015 til 5,8 % i 2018, som er et højere niveau end Middelfart Sparekasse, som har en udlånsrente på 4,7 %.

Rentemarginal: En stabil rentemarginal som dog falder fra 5,6 % i 2015 til 5,3 % i 2018. Den ligger dog på et højere niveau end Middelfart Sparekasse kan præstere.

Sammenligning med Sparekassen Kronjylland

Indlån: En stigning i perioden på 14.763.501 tkr. i 2015 til 19.324.465 tkr. i 2018, hvilket er sammenlignelig med udviklingen for Middelfart Sparekasse. De formår dog

at sænke renteudgifterne tilsvarende mere om end den gennemsnitlige indlånsrente er ens, nemlig 0,2 % (Se Bilag 1 Ark 2).

Udlån: Et stigende udlån fra 11.376.000 tkr. i 2015 til 16.437.000 tkr. i 2018, men med faldende renteindtægter til trods. Denne er faldet fra 723.603 tkr. i 2015 til 672.480 tkr. i 2018. Dette skyldes en faldende gennemsnitlig udlånsrente, som i perioden har bevæget sig fra 6,4 % i 2015 til 4,1 % i 2018. Der er tale om noget af et fald og niveauet er det laveste af de 3 belyste Sparekasser.

Rentemarginal: En faldende rentemarginal i perioden fra 5,9 % i 2015 til 3,9 % i 2018. Også her ligger de på det laveste niveau, hvorfor de i forhold til de 2 andre pengeinstitutter tjener mindre på deres samlede indlån, udlån (rentemarginal).

3.5 Nedskrivninger

Nedskrivninger har været et af de helt store emner efter krisen. Eftertiden har vist at nedskrivninger på dårlige udlån, havde stor medvirken til finanskrisen. Finanstilsynet har overfor Middelfart Sparekasse været ude med riven især i 2015, med påbud om nedskrivninger for knap 100 mio. kr. At Sparekassen trods dette formår sorte tal på bundlinjen er fint, efter røde tal nogle år tidligere. Nedenstående figur 18 viser en tydelig forskel i 2015 forhold til de andre år, hvor tallene er på et niveau, som set i lyset af de forgangne år, har medvirket til årsresultater i 2017 og 2018 i omegnen af 100 mio. kr. I forhold til det samlede udlån, er nedskrivningsprocenten gået fra 2,2 % i 2015 til 0,3 % i 2018. Det er en positiv udvikling på 1,9 %. Heraf kan udledes at kreditkvaliteten kan konstateres at have haft positiv udvikling. Sparekassens fremtidige eksistensgrundlag baserer sig på Sparekassens evne til at overholde det individuelle kapitalkrav, hvorfor risikostyring på kapitalområdet er særdeles relevant og især den såkaldte kreditrisiko (33).

Figur 18: Nedskrivninger Middelfart Sparekasse

Nedskrivninger Middelfart Sparekasse	2015	2016	2017	2018
Udlån	4.353.337	4.806.092	5.602.146	5.951.991
Index	100	110	129	137
Nedskrivninger	94.889	34.343	14.806	20.583
Index	100	36	16	22
Vægtet andel i %	2,2	0,7	0,3	0,3

For Den Jyske Sparekasse har udviklingen på udlånet i perioden været negativ, hvorfor det er mere sandsynligt at også nedskrivningerne i perioden er dalende, hvilket er tilfældet. Udlånet er faldet fra 9.287.811 tkr. i 2015 til 7.818.841 tkr. i 2018, svarende til et fald på 16 %. Tilsvarende kigger vi på nedskrivningerne og ser, at de i samme periode er faldet med 55 %. Den vægtede andel er dermed gået fra 2,5 % til 1,4 %.

Figur 19: Nedskrivninger Den Jyske Sparekasse

Nedskrivninger Den Jyske Sparekasse	2015	2016	2017	2018
Udlån	9.287.811	8.947.000	7.984.232	7.818.841
Index	100	96	86	84
Nedskrivninger	236.368	240.439	123.592	106.353
Index	100	102	52	45
Vægtet andel i %	2,5	2,7	1,5	1,4

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 3

For Sparekassen Kronjylland har udviklingen på udlån været særdeles stigende samtidig med at nedskrivningerne er faldet betydeligt, hvilket alt andet lige ligner en rigtig flot udvikling. Fra periodens første år i 2015 til periodens sidste år 2018 er udlånet steget med 44 %. I samme periode er nedskrivningerne faldet med 88 %. Den vægtede andel har hele tiden været flot, men at den i dag næsten ikke kan måles (ud fra udlånet), viser en Sparekassen Kronjylland virkelig har taget på denne post.

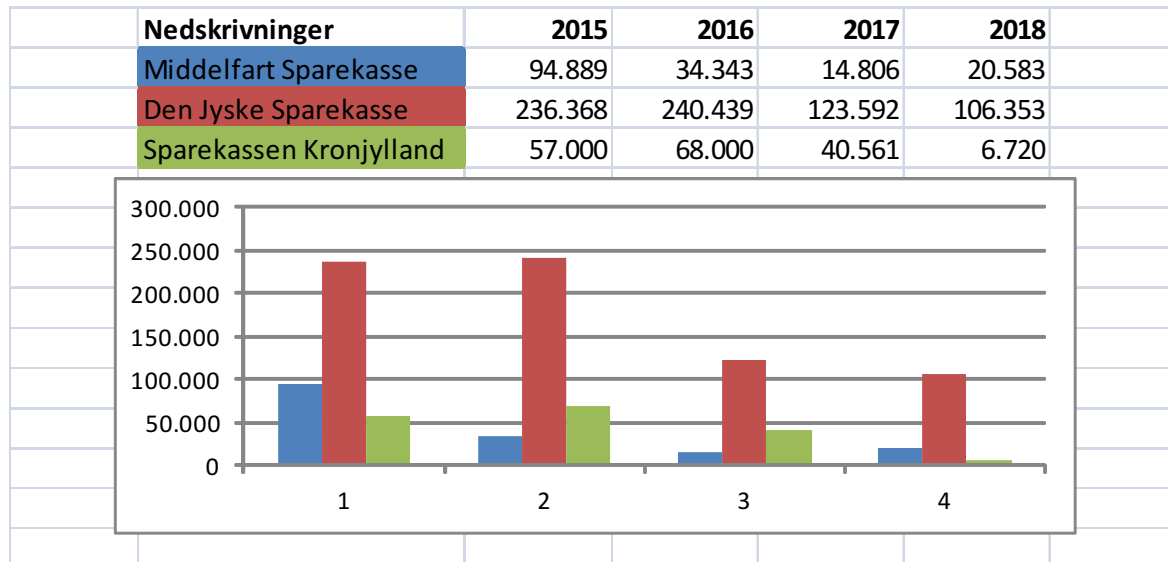
Figur 20: Nedskrivninger Sparekassen Kronjylland

Nedskrivninger Sparekassen Kronjylland	2015	2016	2017	2018
Udlån	11.376.000	13.106.000	14.478.000	16.437.000
Index	100	115	127	144
Nedskrivninger	57.000	68.000	40.561	6.720
Index	100	119	71	12
Vægtet andel i %	0,5	0,5	0,3	0,0

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 1 Ark 3

Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

Figur 21: Sammenligning af Nedskrivninger



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 2 Ark 1

Med undtagelse af en enkelt post, er alle Sparekasserne inde i en god udvikling for så vidt angår udlån og nedskrivningerne. Det er kun udlåns-udviklingen for Den Jyske Sparekasse der har været negativ, ellers er kurverne flotte. Som tidligere nævnt er der stor konkurrence om udlånene, hvorfor det tydeligvis kan være en udfordring at holde en positiv udvikling. Dog skal det siges, at denne negative udvikling, kan være positiv for solvensen, idet de risikovægtede aktiver tilsvarende også bliver lavere og dermed ikke har negativ indflydelse herpå. Trods nedskrivningerne for den Jyske Sparekasse er i flot udvikling, er posten stadig rigtig høj sammenlignet med de andre Sparekasser. Især med direkte sammenligning med Sparekassen Kronjylland, som har et dobbelt så stort udlån og alligevel formår nedskrivninger på 100 mio. kr. mindre end Den Jyske Sparekasse.

Middelfart Sparekasse gør det rigtig fint ud udlåns siden, men efter en fin udvikling på nedskrivningerne i 2016 og 2017, stiger posten igen fra 14 mio. kr. i 2017 til 20 mio. kr. i 2018. De skal altså være påpasselige med, at det voksende udlån ikke går ud over kvaliteten på udlånene og dermed forhøjer nedskrivningerne. Der er nemlig ikke noget i udlånsfordelingen mellem privat og erhverv der indikere forandring eller en

fordeling på erhvervssiden der er udslagsgivende. Den eneste betragtelige forskel er på privatsiden, hvor fast ejendom er gået fra kun at udgøre 6 % af udlånet til i 2018 at udgøre 13 % (34). Man kunne derved forvente at nedskrivningerne holdte sig mere stabilt end tilfældet er.

Figur 22: Nedskrivninger privat kontra erhverv

	Middelfart Sparekasse			
%	2015	2016	2017	2018
Privat	57	59	55	54
Erhverv	43	41	45	46

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

3.6 Tilsynsdiamanten

Efter gennemgang af nøgletal fra resultatopgørelsen, er det relevant at pejle os nærmere ind på tilsynsdiamanten. Tilsynsdiamanten som blev introduceret tilbage i 2010, har til formål at give et billede af, om et pengeinstitut er robust og om det drives med det rette niveau af risici. For at måle dette er der 5 pejlemærker som rettesnor.

Figur 23: Tilsynsdiamanten



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

- **Store engagementer:** Middelfart Sparekasse er primært et pengeinstitut for private samt små – og mellemstore erhvervskunder, hvorfor summen af store eksponeringer er begrænset til at udgøre 92,3 %. Summen regnes ud fra de 20 største eksponeringer og må max. Udgøre 175 % af den egentlige egenkapital.

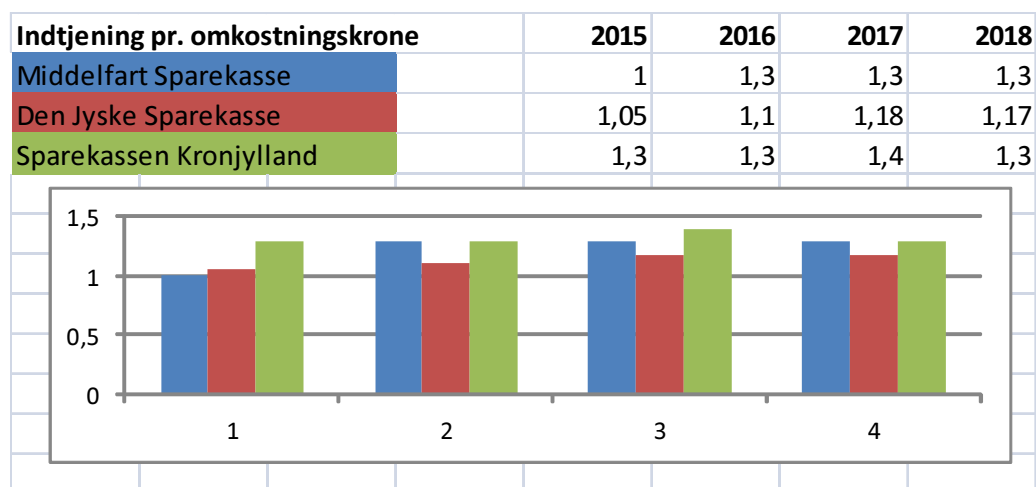
- **Udlånsvækst:** Middelfart Sparekasse har haft god vækst på udlånet, men holder sig inden for rammerne, med en vækst på 6,3 %. Den maksimale tilladte vækst er 20 %.
- **Ejendomseksponering:** Middelfart Sparekasse er mest eksponeret på fast ejendom, som udgør 13 % af det samlede udlån. Det maksimale tilladte er en eksponering på 25 %. De har altså en fin bred branchemæssig spredning.
- **Stabil funding:** Stabil funding opgøres som udlån i forhold til indlån og egenkapital og må max være på 100 %. Middelfart Sparekassen rammer 50,7 %, hvorfor der er plads til en den organiske vækst, som de strategisk gerne vil(35)
- **Likviditetspejlemærke:** Middelfart Sparekasse overstiger det maksimale tilladte med længder, idet pejlemærket er opgjort til 461,1 %, hvor det maksimale tilladte er 100 %. De evner altså ikke at udholde 3 mdr. likviditetsstress, hvorfor de bør have en noget højere overdækning/buffer end tilfældet er. Nærmere herom under afsnittet "Opgørelse af kapitalkrav".

3.7 Indtjening pr. omkostningskrone

Det fortsat stigende kapitalkrav stiller store krav til Middelfart Sparekassens indtjeningsevne, hvorfor det er relevant at se på indtjening pr. omkostningskrone, som er årets indtægter i forhold til årets udgifter inklusiv nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender m.v. Især med indtjening stiller finanstillsynet scenarier op, for at se hvordan pengeinstitutter klare sig i stresssituationer og her bryder Middelfart Sparekasse med bufferkravet ved finanstillsynets hårde stresstest (Finanstillsynet: Redegørelse om inspektion i Middelfart Sparekasse, Bilag 9). Derfor bør Sparekassen styrke sin kapitalisering, hvorfor denne post er relevant at have fokus på fremadrettet. Selvom basisindtægterne er ved at blive omfordelt, således at gebyr og provisioner er ved at indhente indtjening på udlån, skal det fortsat være noget de skal styrke fremadrettet (36). Deraf forventes det også, at de styrker niveauet med deres samarbejdspartnere, hvor de netop tjener penge på gebyrer og provisioner. Indtjeningen her er højnet gevaldigt de sidste par år, men omkostningerne er fulgt med, hvorfor der ikke er sket synderlig udvikling i omkostningsstrukturen. De kan ikke satse på, at indtjening på udlån er vejen frem, da konkurrencen her er rigtig stor og renteindtægten er faldende. Dog skal det siges, at der har været en øget aktivitet på boligmarkedet i 2018 (37). Nedenstående figur 24 viser indtjening pr.

omkostningskrone for Middelfart Sparekasse sammenlignet med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland.

Figur 24: Indtjening pr. omkostningskrone



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

Sammenligneligt er der for Sparekasserne ikke sket de store kvantespring på denne post, hvor kun Middelfart Sparekasse fra 2015-2016 laver et nævneværdigt positivt spring i fra 1-1,3. Ellers ligger de ret stabilt med små udsving i årene, men Den Jyske Sparekasse klare sig knapt så godt som de 2 andre.

3.8 ROA & ROE Middelfart Sparekasse

ROA (Return On Assets) er nøgletallet der beskriver afkastgraden. Det er nøgletallet der måler, hvordan Sparekassen formår at generere overskud ud fra den indskudte investerede kapital. ROA der er det overordnede nøgletal ved en analyse af rentabiliteten, har sin sammenligning med markedsrenten. Nøgletallet bruges altså til at sammenligne den pågældende virksomhed (Middelfart Sparekasse), med en anden investering som for eksempel statsobligationer. Hvis der kigges på konkurrenter, er det en god indikator for, om virksomheden har bundet for meget kapital i aktiver, eller ikke får nok afkast ud af investeringerne. En lav afkastningsgrad kan være et tegn på, at virksomheden har bundet for mange penge i aktiver, og der derfor er behov for at der bliver skåret ind til benene, for at gøre forretningen mere rentabel.

ROE (Return On Equity) er nøgletallet der beskriver egenkapitalforrentningen og er væsentlig at benævne, idet den angiver Sparekassens evne til at forrente den investerede egenkapital og dermed er en indikator for deres indtjeningsevne. Netop indtjeningsevnen vægter finanstillsynet, idet det er Middelfarts Sparekasses akilleshæl i tiden (Redegørelse om inspektion i Middelfart Sparekasse s. 1 linje 16-17, Bilag 9).

Efter et flot 2016 og selvfølgelig rekordåret 2017, er nøgletallet fra 2017-2018 faldet fra 9,3 % til 7,5 %, hvilket alt andet lige bør have fokus, hvilket også finanstillsynet foreskriver i deres redegørelse fra inspektionen. De forholdsvis lave nedskrivninger styrker ligeledes indtjeningen og ligesom nedskrivningerne er steget fra 2017-2018, er ROE tilsvarende faldet. Til sammenligning lå den gennemsnitlige egenkapitalforrentning for de 18 største pengeinstitutter i Danmark i 2018 på 8 % (herunder ligger Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland)(38).

Figur 25: ROA & ROE Middelfart Sparekasse

Tabel 1: ROA & ROE Middelfart Sparekasse					
Middelfart Sparekasse		2015	2016	2017	2018
Resultat før skat		9.304	111.729	125.919	106.628
Resultat efter skat		4.557	90.674	104.973	92.122
Aktiver i alt		7.439.646	8.790.395	10.861.520	12.192.217
Egenkapital		906.954	1.012.412	1.127.549	1.233.449
Afkastgrad (ROA): $\frac{\text{Resultat efter skat} \times 100}{\text{Aktiver i alt}}$					
Egenkapitalens forrentning (ROE): $\frac{\text{Resultat efter skat} \times 100}{\text{Egenkapital}}$					
ROA:		0,06	1,03	0,97	0,76
ROE:		0,5	9,0	9,3	7,5

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 3 Ark 1

For at kunne sige, at Middelfart Sparekasse får mere ud af fremmedkapitalen, end hvad det koster at låne den, skal ROE være højere end ROA. Jo højere ROE desto bedre er Sparekassen til, at få garanternes indskudte kapital til at give afkast. Dette har Sparekassen formået på fin vis lige bortset fra 2015. Tendensen er opadgående, men trods alt faldet lidt i 2018, som primært begrundes i Sparekassens

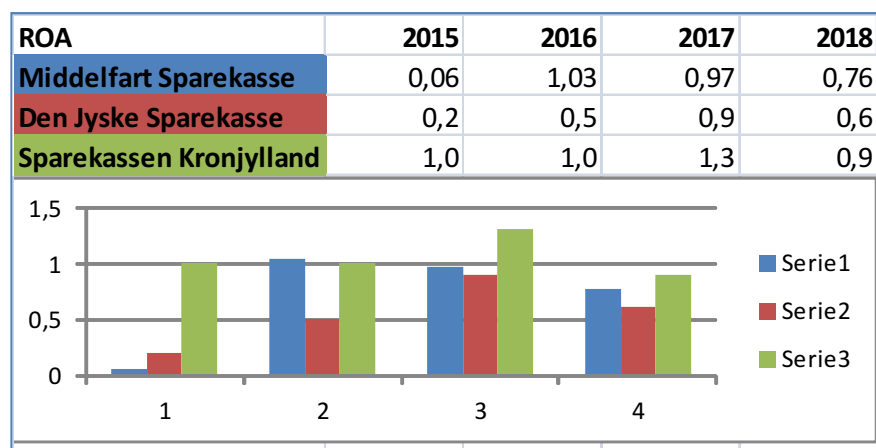
kursreguleringer (aktier & obligationer), som ikke har været lige så positive som i de forgangne år. Sparekassen forrenter egenkapitalen bedre, end hvis denne var placeret til en markedsrente, som fastsættes af udbud og efterspørgsel på kredit i markedet. Denne lå i 2018 på 5-6 %, hvorfor nøgletallet/ROE er ganske fornuftigt, men en smule under gennemsnittet for de 18 største pengeinstitutter i 2018. Afkastgraden som er beregnet som forholdet mellem årets resultat og aktiver i alt i procent, er ligeledes positiv, hvorfor det sammenlignet med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland også er acceptabelt, om end det er faldet lidt de seneste par år.

Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

For at sammenligne de to nøgletal med direkte konkurrenter, er ROA og ROE også udregnet for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland. Nedenstående figur 26 viser denne sammenligning.

Udviklingen i ROA er mere eller mindre ens for de 3 Sparekasser. Fra 2015-2017 stiger afkastgraden for Den Jyske Sparekasse med 0,7 % og 0,3 % for Sparekassen Kronjylland, mens den for Middelfart Sparekasse er steget med 0,9 %. Stigningen er størst for Middelfart Sparekasse, om end de i 2018 har en ROA på 0,76 %, hvilket overgås af Sparekassen Kronjylland med en ROA på 0,9 %, men ikke af Den Jyske Sparekasse som har en ROA på 0,6 %. For Middelfart Sparekasse har ROA været faldende de sidste 2 år, mens ROA for de andre kun er faldet det sidste år. Sammenlignes ROA endvidere med en risikofrie forrentning som den 10 årige statsobligation, som pt har en rente på 0,50 %⁽³⁹⁾, får alle Sparekasserne mere ud af deres investerede kapital (deres aktiver), hvorfor ROA er acceptabel for dem alle. Sparekassen Kronjylland forvalter aktiverne bedst over stort set alle årene.

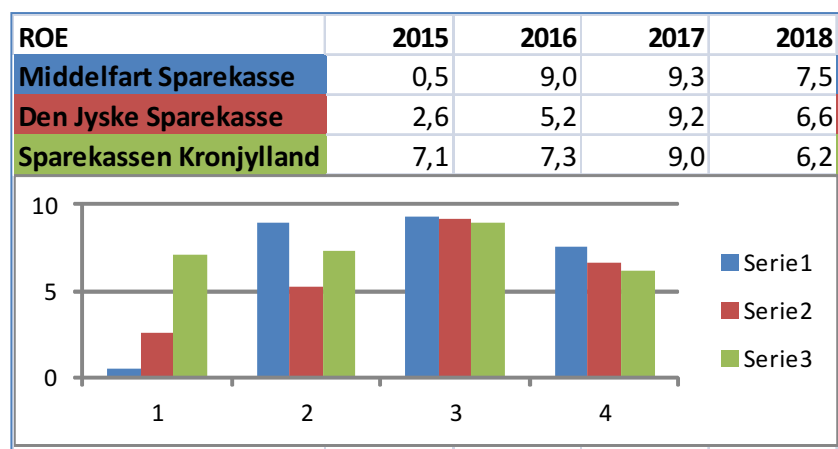
Figur 26: ROA sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 3 Ark 1

Udviklingen i ROE ses i nedenstående figur 27. I takt med de skærpede kapitalkrav/solvenskrav, bliver forudsætningerne for at øge egenkapitalforrentningen sværere, idet det kræves at pengeinstitutterne har mere og mere egenkapital/kernekapital på bundlinjen som buffer. ROE er for Middelfart Sparekasse steget i perioden med 7 %, Den Jyske Sparekasse med 4 %, mens den for Sparekassen Kronjylland er faldet med 0,9 %. Ligesom med ROE har den de seneste 2 år været faldende for Middelfart Sparekasse, men dette kun er tilfældet for de andre det seneste år. Især i 2018 har faldet været drastisk og alle ligger i dag under gennemsnittet for de 18 største banker, hvor gennemsnittet er på 8,6 %, hvilket næppe kan være acceptabelt.

Figur 27: ROE sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 3 Ark 1

3.9 ICGR Middelfart Sparekasse

ICGR står for Internal Capital Generation Rate og er nøgletallet der viser

pengeinstituttets evne til at øge udlånet uden at det går ud over solvensen.

Nøgletallet minder meget om ROE (egenkapitalforrentningen) og med rette kan ICGR-formlen simplificeres til nedenstående, hvilken er den benyttede i opgaven.

$$ICGR = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{udbytte}}{\text{Egenkapital}}$$

Tidligere nævnt i opgaven er netop dette scenarie nævnt, at det umiddelbart eneste positive ved at udlån ikke forøges, er at de risikovægtede poster heller ikke forøges og solvensen derved højnes. Dog har det historiske formål med bankvirksomhed at øge udlånet uden at gå på kompromis med solvensen, hvilket dette nøgletal så relevant beskriver. Da sparekassen betaler renter til garanterne er nøgletallet mindre end ROE, hvorfor denne faktor påvirker ICGR negativt. Nedenstående figur 28 viser dog en generel fremgang i perioden fra et negativt tal i 2015, som skyldtes nedskrivninger på næsten 100 mio. kr. og siden da en forøgelse op mod rekordåret i 2017, hvor ICGR er på 7,9 %. I 2018 falder den til 6,1 %. ICGR afspejler altså egenkapitalforrentningen, blot på et lavere niveau, grundet rentebetaling/udbytte til garanterne(40).

Ligesom udviklingen af ROE, skyldes udviklingen primært udlånsvæksten og de dertilhørende øgede rente – og gebyrindtægter. Ligeledes bør nævnes de lavere nedskrivninger i forhold til udlånsvæksten frem til 2017. Middelfart Sparekasse kan i 2018 øge udlånet med 6,1 % uden det går ud over solvensen, men ud fra et scenarie i 2023 med fuldt indfaset kapitalkrav, ligner det at udlånet skal sænkes. Mere om dette i afsnittet ”Opgørelse af kapitalkrav”.

Figur 28: ICGR Middelfart Sparekasse

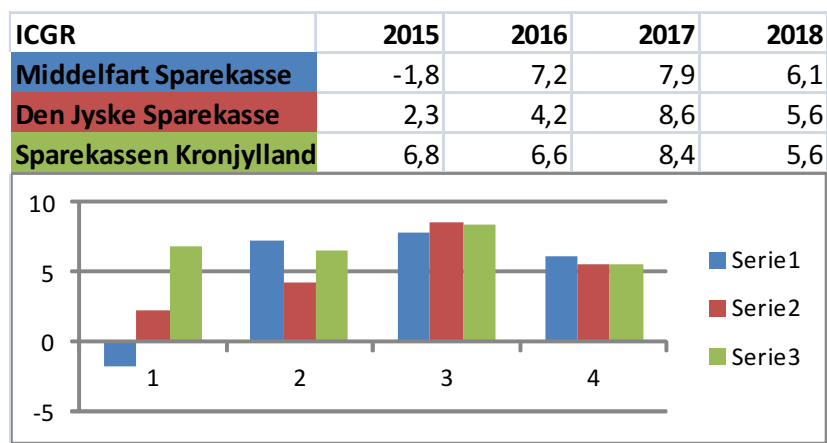
ICGR beregnes via denne formel					
$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} + \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$					
Middelfart Sparekasse		2015	2016	2017	2018
Egenkapital		906.954	1.012.412	1.127.549	1.233.449
Aktiver		7.439.646	8.790.395	10.861.520	12.192.217
Resultat efter skat		4.557	90.674	104.973	92.122
Udbytte		20.786	17.495	15.937	17.137
ICGR i %:		-1,8	7,2	7,9	6,1

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 3 Ark 1

Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

Ligesom tilfældet med Middelfart Sparekasse, er tendensen fra 2015-2017 også stigende for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland, hvorefter ICGR falder fra 2017-2018. I 2017 ligger ICGR for de 3 Sparekasser ret ens med en forskelsmargin på 0,7 %. I 2018 er denne margin endnu mindre med en forskelsmargin på kun på 0,5 %. Se nedenstående figur 29 for dette.

Figur 29: ICGR sammenligning med den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

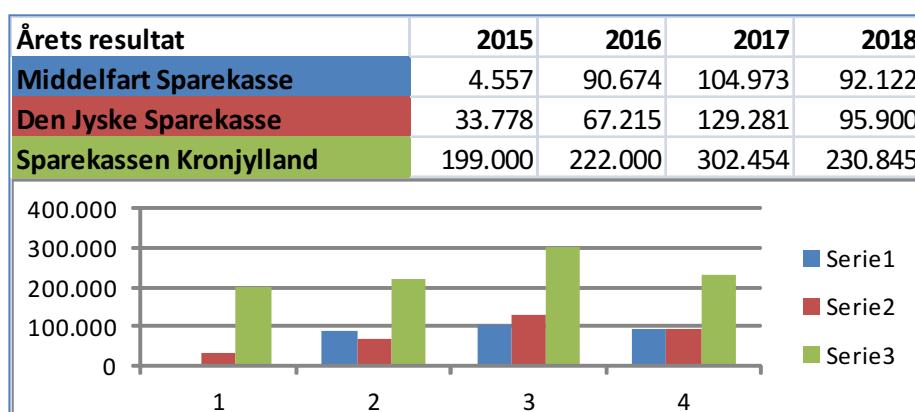


Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 3 Ark 1

Udviklingen i ICGR afspejler udviklingen i årets resultat. Den positive udvikling over perioden skyldes for Middelfart Sparekasse og Sparekassen Kronjylland et øget udlån samtidig med, at nedskrivningerne forholdsvis falder en smule. Billedet for Den

Jyske Sparekasse er lidt anderledes, idet deres udlån over perioden er faldende. Her skyldes den positive udvikling på ICGR i stedet, at nedskrivningerne forholdsmæssigt er faldet så markant, at ICGR alligevel er i opadgående kurve for perioden. Når det så er sagt er ICGR fra 2017-2018 faldet for dem alle. For både Middelfart Sparekasse og Sparekassen Kronjylland var 2017 det resultatmæssige bedste år nogensinde og for Den Jyske Sparekasse var det et af de bedste(41). Nedenstående figur 30 viser årsresultaterne for perioden 2015-2018.

Figur 30: Årets resultat 2015-2018 for MS, DJS & SP



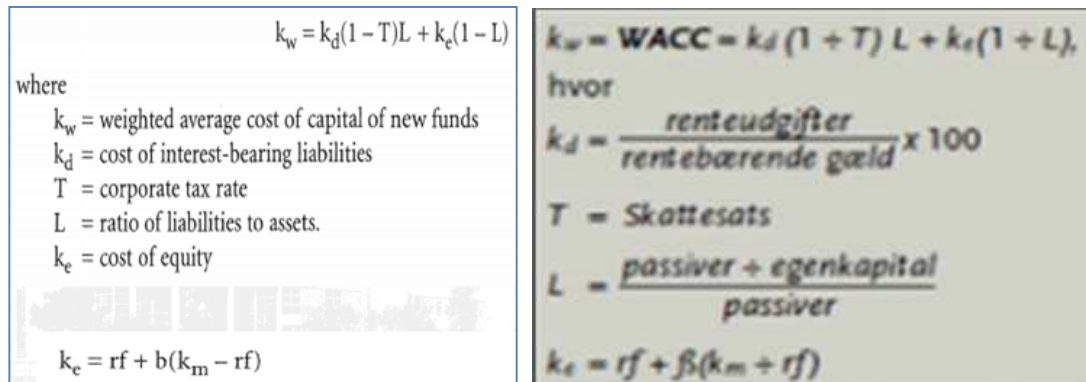
Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

3.10 WACC Middelfart Sparekasse

WACC, som kun udregnes for Middelfart Sparekasse, står for Weighted average cost of capital og er beregningen for den gennemsnitlige pris på kapitalomkostning. Da man er interesseret i at betale så lidt som muligt på den lånte kapitalen, skal nøgletallet være så lavt som muligt, sådan at der tjenes mere på at udlåne kapitalen end at låne den. WACC kan derved sammenlignes med indkøbsprisen på en vare i enhver anden virksomhed, hvorfor nøgletallet er et godt konkurrenceparameter at måle på. Set i lyset af den faldende rentemarginal, øgede nedskrivninger fra 2017-2018, er det vigtigt at ikke også WACC'en er i negativ udvikling.

WACC består af 2 led og udregnes således:

Figur 30b: WACC formel



where

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

k_w = weighted average cost of capital of new funds
 k_d = cost of interest-bearing liabilities
 T = corporate tax rate
 L = ratio of liabilities to assets.
 k_e = cost of equity

$k_e = rf + b(k_m - rf)$

$k_w = \text{WACC} = k_d(1 + T)L + k_e(1 + L)$,
 hvor
 $k_d = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{rentebærende gæld}} \times 100$
 $T = \text{Skattesats}$
 $L = \frac{\text{passiver} \div \text{egenkapital}}{\text{passiver}}$
 $k_e = rf + \beta(k_m + rf)$

Kilde: Udleveret undervisningsmateriale, styring af finansielle virksomheder

- Første led: $K_d(1-T)L$ = Prisen på fremmedkapital
 - K_d = Omkostninger af den rentebærende gæld (finansieringsomkostninger) som beregnes således: Renteudgifter / (passiver – egenkapital – puljer + garantkapital)*100
 - T = Skattesatsen som fra 2014 løbende er sat ned fra 25 % til 22 %(42).
 - L = Fremmedkapitalens andel af den samlede balance, som beregnes på således: (balancesum – puljer – egenkapital) / (balancesum – puljer – garantkapital)
- Anden led: $K_e(1-L)$: Prisen på egenkapital (det samme som CAPM (Capital Asset Pricing Modellen)
 - $K_e = rf + \beta(rm - rf)$
 - rf = den risikofrie rente
 - rm er forventet markedsafkast, som antages til 8 % på baggrund af et gennemsnitligt aktiemarked.
 - β er beta, som antages at være 1,2, grundet Middelfart Sparekasses systematiske risiko er større end de større sammenligningsinstitutter og alt andet lige har en smallere kundegrundlag – Deraf større volatilitet på aktiemarkedet

Efter ovenstående gennemgang af formelen, kan WACC for Middelfart Sparekasse nu beregnes. Nedenstående figur 31 viser udviklingen i perioden og det ses, at niveauet

ligger stabilt om end den er svagt faldende fra 2015 med 0,95 % til 2017 med 0,85 %, hvorefter den stiger til 0,86 % i 2018. Som tidligere nævnt skal WACC'en være så lav som muligt, hvorfor det er positivt at Middelfart Sparekasse set over perioden betaler mindre for deres kapital i 2018 end de gjorde i 2015.

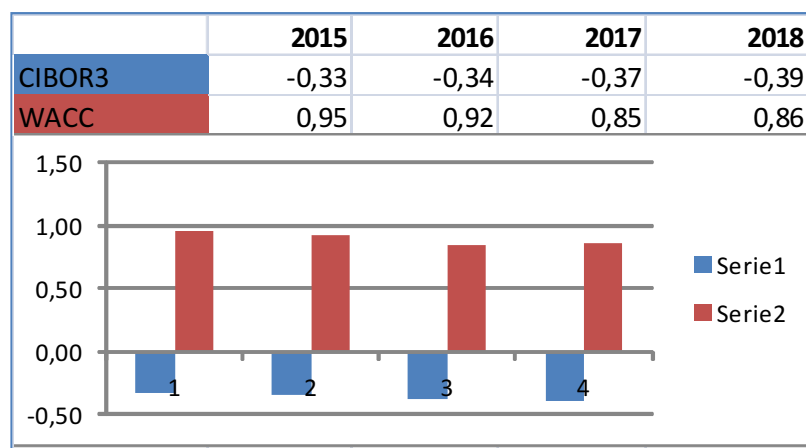
Figur 41: WACC Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse		2015	2016	2017	2018
Renteudgifter		-23.206	-22.712	-21.198	-17.672
Balance primo		7.439.646	8.790.395	10.861.520	12.192.217
Egenkapital primo		906.954	1.012.412	1.127.549	1.233.449
Rentebærende gæld		7.439.646	8.790.395	10.861.520	12.192.217
Skattesats (T)		0,235	0,22	0,22	0,22
L		0,88	0,88	0,90	0,90
rf (1)		0,51%	0,27%	0,26%	0,26%
Beta		1,2	1,2	1,2	1,2
Krav markedsafkast(Km)		8%	8%	8%	8%
Pris fremmedkap(Kd)		-0,31%	-0,26%	-0,20%	0,00
Pris egenkapital(Ke)		9,50%	9,55%	9,55%	9,55%
WACC:		0,95%	0,92%	0,85%	0,86%
1) Danmarks Nationalbanks rentesatser obligationsrentegennemsnit					

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter & Bilag 4 Ark 1

For at danne et indtryk af, om WACC'en er på et rimeligt niveau, kan nøgletallet sammenlignes med Cibor3 eller pengemarkedsrenten, som viser hvad kapitalen kan fremskaffes til på pengemarkedet. Nedenstående figur 32 viser denne sammenligning og det fremgår tydeligt, at WACC'en for Middelfart Sparekasse ligger noget over. Dette er som regel et usundt tegn, men det skal ses i lyset af, at pengemarkedsrenten i dagens marked er utrolig lav grundet det lave renteniveau, hvorfor det kunne være sandsynligt, at WACC'en og dermed pengefremskaffelsen er højere end pengemarkedsrenten/markedet for pengeinstitutter generelt. Alt andet lige betyder dette scenarie, at Sparekassen er nødt til at øge indtjeningen andetsteds, hvilket kan være at øge gebyrerne på produkter eller måske på omkostningssiden, hvor der kan skæres mere ind til benet end tilfældet er i forvejen.

Figur 32: WACC kontra Cibur3



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 4 Ark 1

3.11 Delkonklusion

Middelfart Sparekasse formår at øge netto rente – og gebyrindtægterne med 13,5 % i perioden 2015-2018. Dette er naturligt set i lyset af, at udlånet i samme periode er steget med knap 27 %. De tjener altså forholdsmeæssigt ikke lige så meget på udlån i forhold til væksten, hvilket skyldtes, at rentemarginalen snævrer ind fra 6,5 % i 2015 til 4,7 % i 2018. Sideløbende har Middelfart Sparekasse øget personale – og administrationsomkostningerne bla. grundet 23 nyansættelser, hvilket har medvirket til en stigning i denne udgift på 26,7 %. Indlånet er i perioden steget med hele 40,7 %, hvilket er foruroligende højt, da indlån ikke er en positiv forretning.

Nedskrivningerne er i perioden faldet med 78 %, hvilket syner rigtig fint.

Bemærkelsesværdigt er det at Sparekassen bryder med tilsynsdiamantens likviditetspejlemærke, hvor de overskrider det maksimale tilladte med 361,1 %. Dette betyder at de ikke ville kunne udholde 3 mdr. likviditetsstress, hvorfor de skal have enorm fokus på at øge deres bufferbeholdning. Den Jyske Sparekasse overskrider også denne post med 120,1 %(43), hvilket også er tilfældet med Sparekassen Kronjylland med 135 %(44).

Til sammenligning er indlånet i **Den Jyske Sparekasse** kun steget med 6 % samtidig med, at udlånet er faldet med 18 %. Set i lyset af de øgede kapitalkrav, er denne udvikling bedre end Middelfart Sparekasses, idet det faldende udlån styrker solvensen samtidig med at indlånet og dermed en negativ forretning kun er svagt

stigende. Der foruden er deres rentemarginal på 5,3 % også bedre. Nedskrivningerne er i perioden faldet med 55 %, hvilket er analysens mindste fald. Til sammenligning er indlånet for **Sparekassen Kronjylland** i perioden 2015-2018 steget med 30 %. Indlånsoverskuddet minder mere om det Middelfart Sparekasse præsterer, dog ikke i helt samme grad hvorfor renteudgifterne heller ikke er lige så høje trods en gennemsnitlig indlånsrente der er identisk. Udlånet er steget med 30,8 %, som er analysens største stigning – Dette til trods er renteindtægterne faldet med 7,1 %. En så stor stigning i udlån uden det afspejles positivt i renteindtægterne, kan ikke accepteres, heller ikke selvom rentemarginalen er faldet til 4,1 %, som er analysens laveste. Nedskrivningerne er faldet med hele 88 % og ligger således på et rigtig flot niveau og er analysens største fald og er flot set i lyset af udlånsvæksten. For alle 3 Sparekasser ligger nøgletallene ROA på et ok niveau i forhold til sammenligningen med den 10 årige statsobligation med en rente på 0,5 %. Lidt anderledes ser det ud med ROE og ICGR, som for dem alle ligger under det gennemsnitlige niveau på 8,6 % for de 18 største pengeinstitutter i Danmark, hvor Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland hører under. WACC'en for Middelfart Sparekasse sammenlignes med Clbor3 renten og her ligger WACC højere. Pengefremskaffelsen er altså dyrere for Sparekassen end på markedet generelt. Normalt ville dette ikke være acceptabelt, men da renteniveauet er historisk lavt, er det usandsynligt at billedet kunne være ret meget anderledes, hvorfor det alt andet lige er acceptabelt.

4.0 Opgørelse af kapitalkrav

Basiskapital

Basiskapitalen/kernekapitalen er et udtryk for de kapitalkrav, som pengeinstitutter skal overholde. Kravene er udstedt af Basel-komitéen i Schweiz under navnet CRD-IV og er herhjemme i Danmark eksekveret ud af finanstilsynet. For at beskrive kravene overordnet, fremgår der i pengeinstitutternes årsregnskaber de risikovægtede aktiver. Det er disse aktiver hvortil der skal allokeres en fortsat større dækning af udlånene. Middelfart Sparekassen skal tilsidesætte en basiskapital på mindst 8 % plus det individuelle solvensbehov af de risikovægtede aktiver. Ikke nok med dette får alle pengeinstitutter også et NEP-krav, som ligeledes skal indfases

frem mod 2023. Her har Middelfart Sparekasse et krav på 0,4 % i 2018, som stiger til 4,3 % frem mod 2023(45). Nedenstående figur 33 viser de generelle kapitalkrav for sektoren og danner beregningsgrundlag for de kommende beregninger.

Figur 33: Kapitalkrav generelt

Kapitalkrav generelt				
Evt. komfortbuffer				
NEP-krav	0-13 %	Seniorkapital	→	CRD-IV
SIFI-buffer	1-3 %		→	CRD-IV
Modcyk. Buffer	2,50%	Egenkapital	→	CRD-IV
Kapital bevaringsbuffer	2,50%	Egenkapital	→	CRD-IV
Individuel solvens-tillæg	3%	Basiskapital		
Supplerende kapital	2%	Hybridkapital		
Hybrid kapital	1,50%	Hybridkapital		
Egentlig kapital (EK)	4,50%	Hybridkapital	8%	

Kilde: Egen tilvirkning pba. undervisningsmateriale i faget styring af finansielle virksomheder

Som det fremgår i figuren opdeles basiskapitalen efter kvalitet, hvor den mest sikre kaldes egentlig kernekapital, hvilken skal udgøre 4,5 % af de risikovægtede aktiver. Den næst sikreste kaldes hybrid kernekapital og kan udgøre 1,5 % og den sidste kaldes supplerende kernekapital og skal minimum udgøre 2 %. Derudover kommer en række ekstra buffere i form af individuelt solvenstillæg, kapitalbevaringsbuffer og modcyklisk buffer, SIFI og NEP-krav, hvilke alle er ekstra polstring ud over de 8 %. Ved siden af denne procentsats får alle pengeinstitutter dog et individuelt solvensbehov som bliver pålagt de 8 % og for Middelfart Sparekasse er denne samlede buffer opgjort til 9,1 %. Dertil kommer den i 2019 fuldt indfasede kapitalbevaringsbuffer på 2,5 % samt NEP-tillæg på 4,3 %. NEP står for Nedskrivnings Egnede Passiver. Primo 2019 udgør det samlede NEP-krav for Sparekassen altså 15,9 % af de risikovægtede aktiver(46) og er den polstring, som finanstilsynet har påbudt Sparekassen, at have overdækning på til rekapitalisering og tabsabsorbering. En specifik beregning på dette kan ses under afsnittet "Opgørelse af solvensbehov Middelfart Sparekasse".

Egentlig kernekapital

Denne kapital er den sikreste kapital som stammer fra overskud fra tidligere regnskabsår, som ikke er blevet udbetalt som udbytte eller fra salg af aktier i banken. Egentlig kernekapital udgør 4,5 % af basiskapitalen på de 8 % (se figur 33).

Hybrid kernekapital

Denne kapital er en mellemvare af aktiekapital og lånekapital. Derfor er kapitalen ikke lige så sikker som den egentlige kernekapital. Lånekapitals-delen indeholder helt specielle vilkår, der gør at den ikke kan opsiges af bankens långiver som typisk er andre banker eller sågar staten gennem bankpakke 2. Løbetiden er altså uendelig. Kommer banken i økonomiske problemer, kan denne hybride kernekapital konverteres til aktiekapital med den konsekvens, at staten bliver aktionær i pengeinstituttet. Middelfart Sparekasse har ingen hybrid kernekapital.

Supplerende kernekapital

Denne kapital er udelukkende fremskaffet ved lån og betegnes som den mest usikre del af basiskapitalen. Dette fordi at løbetiden er fast, hvorefter lånet skal indfries. Det giver altså mening for banken, at fremskaffe denne basiskapital internt som egentlig kernekapital, da banken i så fald ikke er påtvunget en indfrielse på et bestemt tidspunkt. Middelfart Sparekasse har i 2018 supplerende kernekapital for 100 mio. kr.

Kapitalbevaringsbuffer

Kapitalbevaringsbufferen skal fremskaffes med kapital af højeste kvalitet, hvilket vil sige egentlig kernekapital. I ordets forstand er det en buffer, som skal styrke instituttet i modgangstider. Opfyldes kravet ikke kan finanstilsynet stille krav om, at pengeinstituttet ikke må betale dividender og bonusser. Bufferen skal efter fuld indfasning udgøre 2,5 % af de risikovægtede aktiver.

Kontracykliskbuffer

Denne buffer er institut-specifik og er påkrævet for at afbøde konjunkturfølsomheden på pengeinstituttets udlån. Det betyder med andre ord, at der i gode tider skal tilsidesættes kapital, således at kapitalen i modgangstider kan frigives og dermed stadig lave udlån. Den indfases løbende fra år 2016 og skal være fuldt indfaset i år 2019, hvor den skal udgøre minimum 2,5 % af de risikovægtede aktiver.

4.1 Risikovægtede aktiver/Risikoeksponering

De risikovægtede aktiver udgør en stor rolle, når et pengeinstituts kapitalprocent/solvens skal findes. Hver gang instituttet udlåner kapital, skal de allokere en vis vægtning af dette udlån over som buffer. Alt efter hvem der låner kapitalen, vægtes der en sats efter risikoen der er forbundet herved. Der findes nogle

overordnede satser, som alt andet lige skal efterleves ved ethvert udlån. Jf. nedenstående figur 34, ses denne vægtning og det fremgår en ganske stor forskel på allokeringsprocenten, hvor staten fremgår som den sikreste låner med 0 % i allokerede kapital. I modsatte grøft har vi detailkunderne, hvor der ved lån til disse kunder, skal allokeres 75 % af udlånets størrelse.

Et eksempel ved lån på 5 mio.: 5 mio. * 0,75 % = Kr. 3.750.000.

Det er altså tale om ekstrem store summer og det er efter denne metode, at Middelfart Sparekasse i år 2018 har samlede risikovægtede aktiver for 7.263.590 mio. kr.(47). Den tidligere nævnte kernekapital bestående af egentlig kernekapital (garantkapital) og supplerende kernekapital, er altså den kapital der bruges, til at lave denne afdækning/allokering. Da den egentlige kernekapital består af garantkapital, overført overskud fra tidligere regnskabsår samt renter herpå, er det den klart mest fordelagtige kapital at bruge som afdækning, idet den stammer fra Middelfart Sparekasses egen tilvirkning. De formår da også at fremskaffe hele 6,6 % på denne post, hvor kravet som minimum skal være 4,5 %. For at ramme de 8 % som er minimumskravet, behøver Sparekassen altså yderligere 1,4 % i supplerende kernekapital. Denne kapital stammer fra lån udefra, som altid har en vis løbetid og dermed skal betales tilbage jf. tidligere beskrevet i afsnittet "Supplerende kernekapital side 50".

Figur 34: Risikovægtede poster generelt

▪ Stat/Region/Kommuner	0%
▪ Detailkunder (<1 mio. €)	75%
▪ Fast ejendom	
- Bolig(indenfor 80%)	35%
- Fritidshus (indenfor 60%)	35%
- Erhvervsejendom (indenfor 50%)	50%
▪ Dækkede obligationer	10%
▪ Øvrige obligationer	10 - 20%

Kilde: Egen tilvirkning pba. undervisningsmateriale

Af ovenstående poster kan man lave en mere uddybende beregning kaldet RAROC, som måler Sparekassens afkast, efter der er taget højde for den risiko der er forbundet med det aktuelle lån samt den kapital, der skal sættes til side til de uforventede tab. Dette uddybes dog ikke nærmere i opgaven.

4.2 Kapitalgrundlag

Middelfart Sparekasse har et kapitalgrundlag, der består af egentlig kernekapital (markeret med gult i nedenstående figur 35) og supplerende kernekapital (markeret med orange) på samlet 1.157.573 mio. kr. Heraf udgør den supplerende kernekapital 100 mio. kr. Dertil kommer der en kapitalbevaringsbuffer 136.555 mio. kr. svarende til en procentsats på 1,88 %. Kapitalkravet består altså af søjle 1 kravene, som er lig med mindstekravet på 8 % også kaldet basiskapital. De 8 % indbefatter 6,6 % som egentlig kernekapital, 1,4 % som supplerende kernekapital. Dertil kommer det individuelle solvensbehov på 1,1 % samt en kapitalbevaringsbuffer på 1,88 %.

- Egentlig kernekapital 6,6 %
- Supplerende kernekapital 1,4 %
- Individuelt solvensbehov $1,1 \% + (6,6 \% + 1,4 \%) = 9,1 \%$
- Kapitalbevaringsbuffer 1,88 %

Solvens i alt = 10,98 %.

I figur 35 fremgår Middelfart Sparekasses kapitalkrav 2018 både i procent og tal. Dette kan udregnes for samtlige år, men da beregningen mest er et mellemlid til at regne kapitalkravet ud, som i virkeligheden er den der er resultatet i forhold til, om Sparekassen overholder Basel-komitéens krav, laves denne mellemberegning kun for år 2018:

Figur 35: Middelfart Sparekasse kapitalkrav 2018

Egentlig kernekapital	1.057.573	-326.862	0	0	0	730.711
Hybrid kernekapital	0	0	-100.238	0	0	-100.238
Kernekapital i alt	1.057.573					
Supplerende kapital	100.000					100.000
Ansvarlig kapital i alt	1.157.573					730.473
Risikoeksponering	7.263.590					
			Opfyldes med:			
	Krav	Beløb	EK	HK	SK	
Egentlig kernekapital	0,066	479.397	326.862			326.862
Hybrid Kernekapital	0,000	0		0		0
Supplerende kapital	0,014	100.238			100.238	100.238
Solvenstillæg	0,011	79.899				79.899
EK	0,000	0	0			0
HK	0,000	0		0		0
SK	0,000	0			0	0
Kapitalbevaringsbuffer	0,019	136.555				136.555
Modcykliskbuffer	0,000	0	0			0
			326.862	0	100.238	643.555

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2018 Middelfart Sparekasse

Omregnes kapitalkravet fra procent til tal, ses det at Middelfart Sparekasse ultimo 2018 skulle have et kapitalgrundlag svarende til 643.555 mio. kr. og da de har en samlet egenkapital 1.233.499 mio kr., svarer det til en overdækning/kapitalbuffer i 2018 på 6 % efter egne udregninger. Jf. årsrapporten 2018 lyder denne kapitalbuffer på 5 %(48).

$$\frac{\text{Egenkapital} \cdot 100}{\text{Risikoekovægtede aktiver}} = \frac{1.233.499 \cdot 100}{7.263.590} = 16,98 \%: 16,98 - 10,98 = 6 \%$$

Ligeledes ultimo 2018 modtog Sparekassen en opgørelse af NEP-kravet, som skal indfases over en periode på 5 år med fuld indfasning i 2023. Tillægget er på 4,3 % når det er fuldt indfaset, med et krav på 0,4 % i 2019. Såvel nu som i 2023, viser en fremskrivning af kapitalsituationen, at Sparekassen vil leve op til de fuldt indfasede kapitalkrav i CRD/CRR samt NEP-kravet i 2023(50), om end udregningerne senere i opgaven viser det er ganske lidt. For nuværende har de kapitalgrundlaget i orden i form af en buffer på 6 %, hvor de havde budgetteret med kun 3 %. Dog ved de allerede nu hvad de har i vente i og med kravet i 2023 er yderligere 4,3 %. Med dette i mente laver finanstillsynet oven i købet stresstests, for at se hvordan situationen vil se ud i krise. Godt nok er det et tænkt scenarie, men ud fra dette i en tid hvor kravene konstant forøges og der derfor stilles store krav til Sparekassens

indtjeningsevne, bryder de i finanstilsynets hårde stressscenarium med bufferkravet. Blandt andet derfor, har Middelfart fået følgende påtale (Finanstilsynets redegørelse om inspektion i Middelfart Sparekasse, Bilag 9):

- At styrke sin kapitalisering
- Ændre kundernes rating i nedadgående retning, grundet at kvaliteten af deres mindre kunder er ringere end hvad Sparekassen mente
- At klassificere deres IT-systemer og prioritere disse i tilfælde af IT-nedbrud
- At salg af garantbeviser skal ske på baggrund af mere retvisende og uddybende information

4.3 Kapitalkrav

Figur 36: Solvens i kr. Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse				
	2015	2016	2017	2018
Ansatte	296	298	316	319
Likviditetsdækning	192,6	232	272	375,2*
Kapitalprocent	14,1	14,5	15,1	16
Egentlig kernekapitalprocent	13,6	14	14,5	14,6
Egentlig kernekapital	839.422	926.837	1.036.581	1.057.573
Hybrid kernekapital	0	0	0	0
Supplerende kernekapital	50.000	50.000	50.000	100.000
Kernekapital	889.422	976.837	1.086.581	1.157.573

*Likviditetskrav for pengeinstitutter fastsat med hjemmel i § 152 i lov om finansiel virksomhed er erstattet af LCR-nøgletallet

Kilde: Egen tilvirkning p.b.a. årsrapporter 2015-2018 Middelfart Sparekasse

De senest introducerede kapitalkrav er beskrevet i kapitalskravdirektivet CRD-IV, som er udstukket af Basel-komiteen. Det er en række anbefalinger om, hvordan pengeinstitutter sikre sig ens standarder i EU. Basel-komiteen kan som sådan ikke udstikke regler direkte, men blot anbefalinger til at fastsætte mål. Målene har først retsvirkning, når de indgår i den nationale lovgivning og derefter udføres af finanstilsynet. Formålet med kapitalkravene er at sikre, at der arbejdes efter samme retningslinjer og mindske aktionærernes og i dette tilfælde garanternes samt kundernes risiko for at miste penge. Disse skal helt afspejle de enkelte pengeinstitutters risiko, for på den måde at undgå krak, som skete for mange banker under/efter finanskrisen. Oftest er det dårlige investeringer og dårligt kredithåndværk der vælter bankerne. Ovenstående figur 36 viser, at samtlige årsregnskaber har en kapitalprocent højere end 8 %, som er det overordnede krav. Middelfart Sparekasse

overholder dermed dette essentielle krav. I det hele taget ser mange af nøgletallene som kapitalprocent, egentlig kernekapitalprocent, likviditetsdækning samt soliditetsgrad (solvens) ud til at blive bedre år for år. De har en kapitalbuffer på 6 % samt ovenstående figur viser en betydelig fremgang fra 2015-2018. Hidtil er kravene altså fremskaffet, men måske lidt på bekostning af, at de i Sparekassen har været en smule sælgende frem for rådgivende i forbindelse med investorenes investering i garantkapital. Sparekassen vil altså meget gerne have fremskaffet denne kapital til dækning af kommende kapitalkrav, om end de tiltænker at låne den manglende kapital som supplerende kapital (Interview med Direktør Martin Baltser, Bilag 6).

4.4 Kapitalprocent

Mens figur 36 fortæller noget om, hvordan kapitalkravene opgøres, er det i virkeligheden kapitalprocenten der er det mest interessante at forholde sig til. Det er nemlig den der fortæller noget om, hvor Middelfart Sparekasse befinder sig i forhold til CRDIV kravene udstedt af Basel-komitéen.

Kapitalkravet som er beregnet til i alt 10,98 %, er den kernekapitalsprocent og minimumsbuffer som Middelfart Sparekassen skal kunne præstere i 2018, for at klare kravet. Følgende beregning viser om Sparekassen rent faktisk kan dette. Her bliver kapitalkravet opgjort i forhold til de risikovægtede aktiver, også kaldt risikoeksponeringen. Kernekapitalprocenten udregnes for 2018 og 2023, hvor kapitalkravene er fuldt indfaset.

Figur 37: Middelfart Sparekasse Kapitalprocent

Middelfart Sparekasse NEP-krav nuværende krav			
	2018	2023	
Evt. komfortbuffer			
NEP-krav	0	4,3	
SIFI-krav	0	0	
Modcyk. Buffer	0	0	
Kapitalbevaringsbuffer	1,88	2,5	
Individuelt solvensbehov	1,1	1,3	
Supplerende kapital	1,4	1,4	
Hybrid kapital	0	0	
Egentlig kapital	6,6	6,6	
Kapitalprocent	10,98	15,9	
Faktisk kapitalprocent	16	16	
Overdækning/buffer	5,02	0,1	

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2018 Middelfart Sparekasse

I år 2018 er kapitalprocenten steget ganske meget i forhold til de forgangne år og rammer en sats på 15,9 %. Middelfart Sparekasses kapitalkrav blev udregnet til 10,98 %, hvorfor de har en overdækning/buffer i 2018 på 5 % (6 % jf. egne beregninger). Der er dog allerede i år 2019 yderligere krav, som Sparekassen skal imødekomme, hvorfor Martin Baltser oplyser, at Sparekassen konstant ligger på bundlinjen. (Interview med Direktør Martin Baltser, Bilag 6). Kravene der skal indføres fra 2019 er følgende:

- NEP-tillæg, som indføres fra 1. januar 2019. NEP-tillægget udgør 0,4 % i 2019, og når det er fuldt indfaset i 2023 udgør det 4,3 %.
- Den 1. januar 2019 øges kapitalbevaringsbufferen fra 1,88 % til 2,5 % og er dermed fuldt indfaset.
- Ultimo marts 2019 aktiveres konjunkturbufferen med 0,5 % og ultimo september 2019 øges denne yderligere med 0,5 %.

Kigger vi på år 2023 og antager at Sparekassens udlån og dermed risikovægtede aktiver er lig året 2018, vil de med de fuldt indfasede kapitalkrav, skulle kunne klare et kapitalkrav på 15,9 %, hvorfor de kun lige klare kapitalkravet med 0,1 %. Det vil ud fra dette scenarie, som endda er i en højkonjunkturperiode være en gevaldig udfordring, som Sparekassen ikke kan være tilfredse med. Tilmed kendes det

individuelle solvenskrav i 2023 ikke, hvorfor Sparekassen ved en forhøjelse af denne, ikke vil kunne klare kapitalkravet. Det må alt andet lige anses som værende faretruende for Sparekassen, idet finanstilsynet kan lukke et pengeinstitut der ikke kan klare dette krav.

4.5 Sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

Ud fra samme scenarie regnes der på NEP-kravene for Den Jyske Sparekasse. Billedet er stort set ens, hvor Den Jyske Sparekasse i 2018 også havde en overdækning på 5 %. Med fuldt indfasede krav i 2023, ses det i figur 38 nedenstående, at overdækningen kun vil være på 1,4 %. Det er en kende bedre end Middelfart Sparekasse, om end det også er særdeles faretruende signaler. Modsat Middelfart Sparekasse har Den Jyske Sparekasse mindsket deres udlån henover perioden 2015-2018. Dette mindsker indtjeningen, men derimod også nedskrivningerne og de risikovægtede aktiver, hvorfor denne tendens støtter op om kapitalkravet på positiv vis - En balancegang som det tidligere beskrevet nøgletallet ICGR viser. Om børsnoteringen ultimo 2018 af Den Jyske Sparekasse kan gøre en forskel, må tiden vise, men det kan anses som værende et forsøg på at undvige en tvivlsom fremtidig eksistens, da fremskrivningen ser svær ud.

Figur 38: NEP-krav Den Jyske Sparekasse

Den Jyske Sparekasse NEP-krav nuværende krav			
	2018	2023	
Evt. komfortbuffer			
NEP-krav	0		
SIFI-krav	0		
Modcyk. Buffer	0		
Kapitalbevaringsbuffer	1,9	15,8	
Individuelt solvensbehov			
Supplerende kapital	10,2		
Hybrid kapital			
Egentlig kapital			
Kapitalprocent	12,1		
Faktisk kapitalprocent	17,2	17,2	
Overdækning/buffer	5,1	1,4	

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2018

Jf. figur 39 nedenstående ses det, at Sparekassen Kronjylland ved samme beregningsscenarie, følger samme tendens som de 2 andre Sparekasser. De har i 2018 en overdækning på 6 %, hvor de ved fuldt indfasede krav i 2023 falder til kun 0,5 %. Kapitalkravet er for Sparekassen Kronjylland på kollisionskurs med solvensen, hvorfor det også for dem bliver en udfordring af de store, at få rettet op på dette faretruende signal.

Figur 39: NEP-krav Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland NEP-krav nuværende krav		
	2018	2023
Evt. komfortbuffer		17,6
NEP-krav	0	
SIFI-krav	0	
Modcyk. Buffer	0	
Kapitalbevaringsbuffer	1,9	
Individuelt solvensbehov	10,2	
Supplerende kapital		
Hybrid kapital		
Egentlig kapital		
Kapitalprocent	12,1	
Faktisk kapitalprocent	18,1	18,1
Overdækning/buffer	6	0,5

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2018

4.6 Stressscenarie Middelfart Sparekasse

Efter gennemgang af kapitalgrundlaget fremgår det, at Middelfart Sparekasse i 2018 har en kapitalprocent/solvens på 15,9 % og et kapitalkrav på 10,98 %, svarende til en overdækning på 5 % ifølge egne beregninger (6 % ifølge aflæste tal i årsrapport 2018). Dertil ved vi nu hvilke krav det stilles Sparekassen frem til 2023, hvorfor det er interessant med en stresstest, for at se hvordan forretningen bør udvikle sig, for at have en tilsvarende overdækning i 2023. Stresstesten tager sit udgangspunkt i en periode med højkonjunktur, hvorfor stresstesten er forholdsvis mild set i lyset af dette. Udgangspunktet for testen er nemlig, at tage gennemsnittet af udlånene samt de risikovægtede aktiver i perioden 2015-2018 og dermed se, om Sparekassen formår at have overdækning i 2023, hvor de nuværende kendte kapitalkrav er fuldt indfaset. Nedenstående figur 40 viser ud fra dette scenarie, at Sparekassen i 2023 formår en overdækning på 1,8 % (ved risikoeksponering 6.808.426). Fanen ved

siden af "Overdækning" viser, hvor stor en risikoeksponering de kan opnå og stadig være overdækket med 0,1 %. Sidste fane "OK niveau" viser den risikoeksponering de bør have i 2023, for at have en overdækning svarende til niveauet i 2018. Det betyder altså at Sparekassen skal ned på et mindre udlånsniveau end gennemsnittet af de seneste 4 år, idet de bør have en risikoeksponering på 5.750.000 tkr. For at opretholde nuværende overdækning. Såfremt de i 2023 har en risikoeksponering lig gennemsnittet i perioden 2015-2018, vil deres overdækning kun være 1,8 % og stiger udlånsniveauet og dermed risikoeksponeringen til over 7.550.000 tkr. vil Sparekassen sandsynligvis være underdækket. Det betyder i teorien at Sparekassen skal sænke udlånet og dermed de risikovægtede aktiver, sådan at solvensen opretholdes. Dette er dog isoleret set, fordi Sparekassen derved også vil miste indtjening, hvis udlånet falder. Der er altså tale om en balancegang, hvor optimering af alle tidligere analyserede nøgletal er væsentlig, da de bør finde indtjening og optimering andre steder end på udlånet, så de kan ligge på bundlinjen uden at skulle allokere midler til risikovægtede aktiver.

Figur 50: Kapitalbuffer ud fra Stresstest Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse NEP-krav Gns. seneste 4 års risikoeksponering			Overdækning	OK niveau
		2023		
Årets resultat 73.081/Gns. Udlån 2015-18		5.178.392		
Gns. Risikoeksponering		6.808.426		
Kapitalprocent		17,7	16,0	21,0
Overdækning		1,8	0,1	5,1
Risikoeksponering: 7.550.000 tkr. For at give overdækning				
Risikoeksponering: 5.750.000 tkr. For at nå acceptabelt niveau				

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bilag 5 Ark 1

4.7 Delkonklusion

Trods Sparekasserne følger vidt forskellige strategier med organisk vækst, vækst ved køb og børsnotering, som alle er elementer der forstyrre det direkte fokus på at lave forretninger, har de 3 Sparekasser alle en overdækning i 2018 på mellem 5-6 %. Dette syner ganske fint på kort bane, men udfordringen sker når man fremskriver forretningerne i takt med at kapitalkravene indfases. Et scenarie for Middelfart Sparekasse, hvor udlånene og de risikovægtede aktiver fra 2018 overføres til 2023, hvor kravene er fuldt indfaset, begynder det at se ganske svært ud. Middelfart Sparekasse vil her kun have en overdækning på 0,1 % og billedet er ikke meget

bedre for de andre (Den Jyske Sparekasse 1,4 % & Sparekassen Kronjylland 0,5 %). Endvidere viser stresstesten, at gennemsnitsforretningen for årene 2015-2018, vil betyde en overdækning på 1,8 %, hvilket ikke er acceptabelt, da der er tale om en højkonjunkturperiode, hvorfor testen alt andet lige er mild. Dertil kan finanstilsynet komme med yderligere individuelle krav ex. grundet for dårlig kreditkvalitet, hvorfor grundlaget for at drive forretning begynder at blegne. De skal virkelig have fokus på at lave de rigtige udlån, sådan at de kan tjene mest muligt uden at skulle allokere for mange midler til risikovægtede aktiver samt undgå nedskrivninger.

Sparekassen vil forsøge at inddække de kommende kapitalkrav ved hjælp af indtjening på udlån, provision – og gebyrindtægter, garantkapital og optagelse af ansvarlig/supplerende kapital samt NEP-kapital. Ligesom det individuelle solvenskrav, kan finanstilsynet også forhøje solvenskravet til Sparekassen. Dette skete netop i 2018, hvor Sparekassens egen opgørelse på 8,6 % blev forhøjet til 9,1 %. En forhøjelse på 0,5 %, netop fordi kreditkvaliteten blandt de mindre kunder er dårligere end Sparekassens egen opgørelse. Der er altså flere faktorer som Sparekassen skal være opmærksomme på, for ikke at blive påbudt disse altafgørende forhøjelser igen. Det er altafgørende at det ikke sker igen, fordi kapitalkravene i fremtiden bliver særdeles pressede og der ikke er plads til disse uforudsete ekstra krav.

5.0 Konklusion

Middelfart Sparekasse har efter nogle år med vækst, netop startet en ny strategiperiode frem til 2021. Det er en periode der skal søge at konsolidere Sparekassen efter nogle hektiske år. Strategien danner rammer om et intensiveret internt fokus, som skal danne grundlag for optimering af hele organisationen og ikke mindst deres processer. Kunderne strømmer til Sparekassen og ifølge Direktør Martin Baltzer, skyldes en stor del af dette deres bløde værdier og nærhed, hvilket bakkes op af en undersøgelse af Voxmeter (Danskerne søger mod de mindre banker, Bilag 10). Den massive kundetilgang må alt andet lige betyde, at Sparekassen står for det kunderne efterspørger, hvorfor den aktuelle strategiperiode danner skarp fokus på det de allerede gør og står for. Siden den første strategiperiode blev indført i 2013, er kundeantallet vokset fra 45.000 til 78.000 blot

ved organisk vækst. Værdien af at være en af Danmarks bedste arbejdspladser gør, at Sparekassen bliver valgt til af både kunder og rigtig dygtige medarbejdere. I deres vækstfase har det været nødvendigt at kunne tiltrække folk fra øverste hylde. Det er gældende at være omstillingsparate, dygtig til IT og mennesker, gode sociale kompetencer udtaler direktør Martin Baltzer (Interview, Bilag 6).

Udlånsvæksten er ikke tilsvarende kundetilgangen, hvilket er problematisk isoleret set på indtjeningen. Selvom Sparekassen i disse år oplever historisk gode årsresultater, er indtjeningen under pres. Udlånene finder sted, men meget tyder på, at det ikke er de rigtige kunder og dermed udlån de laver, idet de risikovægtede aktiver som er en bivirkning af udlånene, er for høje. Jo højere risikovægtede aktiver desto lavere kapitalprocent/solvensgrad. Med en kapitalbuffer på 5 %, overholder Middelfart Sparekasse de nuværende krav. Når det så er sagt, skal Sparekassen ud at låne (for nuværende) 150 mio kr. i supplerende kapital, blot for at bane vejen for de kommende fuldt indfasede NEP-krav på 4,3 % i 2023 og det bliver hele tiden en større udfordring at anskaffe kapitalen internt. Lån skal i ordets forstand betales tilbage og trods massiv kundetilgang, er indtjeningen ikke fulgt med. Det er alt sammen indikationer på, at det bliver sværere at skabe forretning på traditionel vis, hvorfor konsolidering, optimeringer af processer samt helt nye tiltag skal tilvejebringes for, at kapitalkravene i 2023 klares på acceptabel vis. Den tidligere nævnte fremskrivning til år 2023 samt stresstesten viser, at Sparekassen er under et stort pres. Stresstesten angiver forretningen ud fra gennemsnittet af perioden 2015-2018, hvorfor udlånet og de risikovægtede aktiver danner grundlag for en overdækning på kun 1,8 %. Det er en test der anses som værende retvisende, hvorfor der konkluderes at Middelfart Sparekasse står over for en gigant udfordring de kommende år. Der skal ikke meget mere til, for at finanstilsynet i teorien kan afvikle Sparekassen, hvorfor der skal ske hurtige og særdeles positive resultater over hele linjen, for at de kan drive bankvirksomhed på længere sigt. Om det så er 5 eller 10 år vi taler om, er svært at spå om, idet forandringerne og kommende krav til sektoren er uforudsigelige, men der skal ske noget ekstraordinært. Det er måske dette Den Jyske Sparekasse har vurderet, idet de blev børsnoteret i ultimo 2018.

Jeg har ligeledes udarbejdet fremskrivninger til 2023 for Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland og billedet er stort set det samme for dem, da de står overfor samme udfordring med kapitalkravene. Den Jyske Sparekasse vil her have

en overdækning på 1,4 % og Sparekassen Kronjylland en overdækning på 0,4 %. Derfor må det konkluderes at udfordringerne for dem alle er enorme. De overholder alle kapitalkravene i 2023, men det er kun med nødt og næppe og der skal ikke gå meget galt før Sparekasserne må gøre op med deres bankvirksomhed i nuværende form.

6.0 Litteraturliste

Regnskaber, Strategihåndbøger & Redegørelser

Middelfart Sparekasse årsrapport 2015

Middelfart Sparekasse årsrapport 2016

Middelfart Sparekasse årsrapport 2017

Middelfart Sparekasse årsrapport 2018

Middelfart Sparekasse strategi 2018

Middelfart Sparekasse strategi 2021

Risikoredegørelse Middelfart Sparekasse, 1. halvår 2018

Finanstilsynet: Afgørelse Middelfart Sparekasse salg af garantbeviser, 15 februar 2019

Finanstilsynet: Redegørelse om inspektion af Middelfart Sparekasse, 26 februar 2019

Den Jyske Sparekasse årsrapporter 2015-2018

Sparekassen Kronjylland årsrapporter 2015-2018

Bøger

Bog: Fra Servicemanagement til Oplevelsesøkonomi, *Christensen & Graulund Jespersen, 2007*

Bog: Jørgen F. Bakka & Egil Fivelsdal, 2014 6. udgave, Organisationsteori - Struktur, kultur, processer

Bog: Jørgen Just Andresen, 2017 2. udgave, Finansiell Risikostyring

Hjemmesider (Tallene henvises til opgaven og er placeret efter påstande mv.)

1: <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1009271.ece>

2: <https://www.findbank.dk/banker-i-danmark/>

3: <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/organisation/historie>

4: https://finans.borsen.dk/artikel/1/355820/den_jyske_sparekasse_faar_ja_til_boersnotering_i_2018.html

- 5: <https://www.consilium.europa.eu/da/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/>
- 6: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 20
- 7: Strategi 21 s. 13
- 8: <https://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/historie/>
- 9: Strategi 21
- 10: <https://midspar.dk/om-midspar/samfundsansvar/>
- 11: Strategi 18 s. 43
- 12: Årsrapport 2018 s. 3 & 50
- 13: <https://frdb.dk/trekantomraadet/Naeppe-nye-filialer-i-2018/artikel/166566>
- 14: Kilde: Danmarks Nationalbank, Finansiell stabilitet 2. halvår 2014
- 15: <https://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/vaerdigrundlag/>
- 16: <https://midspar.dk/privat/konti/garant/>
- 17: <https://midspar.dk/nyheder/nyheder-privat/17-millioner-kr-til-vores-garanter/>
- 18: <https://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/repraesentantskabet/>
- 19: Strategi 2018 s. 24
- 20: <https://finans.dk/finans2/ECE10074410/danskerne-dumper-danske-bank-paa-trovaerdighed-og->
- 21: <https://midspar.dk/om-midspar/job-i-sparekassen/danmarks-bedste-arbejdsplads/>
- 22: <http://www.strategylab.dk/portal/tools/strategibanken/begreber/strategiske-lederbegreber/strategi-ifolge-mintzberg/>
- 23: <https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>
- 24: <https://www.jv.dk/billund/Den-Jyske-Sparekasse-entruer-boersen-Aktien-handles-i-84-kroner/artikel/2664384>
- 25: <https://www.sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/3513-danmarks-bedste-arbejdsplads-2018>
- 26: Den Jyske Sparekasse årsrapport 2018 s. 8
- 27: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 18
- 28: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 18
- 29: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 19
- 30: Strategi 2018 s. 5
- 31: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 22
- 32: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 67
- 33: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 side 22
- 34: Middelfart Sparekasse årsrapport 2016 s. 80 og årsrapport 2018 s. 78
- 35: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 21
- 36: Strategi 2021 side 37
- 37: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 side 18
- 38: <https://finansdanmark.dk/nyheder/2019/bankernes-afkast-ligger-i-den-lave-ende/>
- 39: <https://finanswatch.dk/Finansnyt/article11115347.ece>
- 40: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 55
- 41: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 18 & Sparekassen Kronjylland årsrapport 2018 s. 13
- 42: <https://skat.dk/skat.aspx?oid=2049049>
- 43: Den Jyske Sparekasse årsrapport 2018 s. 15
- 44: Sparekassen Kronjylland årsrapport 2018 s. 29
- 45: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 20
- 46: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 20
- 47: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 89
- 48: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 3
- 49: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 20
- 50: Middelfart Sparekasse årsrapport 2018 s. 20

Liste over figurer

Figur 1: Den rationelle beslutningsproces

Figur 2 : Koncernoversigt Middelfart Sparekasse

Figur 3 : Middelfart Sparekasse organisationsdiagram

Figur 4 : Fagbureaukrati jf. Mintzberg

Figur 5 : Placeringer i "Great Place To Work"

Figur 6 : Fagbureaukrati vs. Maskinbureaukrati

Figur 7 : Det organisatoriske isbjerg

Figur 8 : Lederens færdigheder (Robert L. Katz)

Figur 9 : Rente - og gebyrindtægter Middelfart Sparekasse

Figur 10 : Rente - og gebyrindtægter Den Jyske Sparekasse

Figur 11 : Rente - og gebyrindtægter Sparekassen Kronjylland

Figur 12 : Udgifter til personale - og administrationsudgifter Middelfart Sparekasse

Figur 13 : Udgifter til personale - og administrationsudgifter Den Jyske Sparekasse

Figur 14 : Udgifter til personale - og administrationsudgifter Sparekassen Kronjylland

Figur 15 : Gennemsnit indlånsrente Middelfart Sparekasse

Figur 16 : Gennemsnitlig udlånsrente Middelfart Sparekasse

Figur 17 : Rentemarginal Middelfart Sparekasse

Figur 18 : Nedskrivninger Middelfart Sparekasse

Figur 19 : Nedskrivninger Den Jyske Sparekasse

Figur 20 : Nedskrivninger Sparekassen Kronjylland

Figur 21 : Sammenligning af Nedskrivninger

Figur 22: Nedskrivninger privat kontra erhverv

Figur 23: Tilsynsdiamanten

Figur 24: Indtjening pr. omkostningskrone

Figur 25: ROA & ROE Middelfart Sparekasse

Figur 26: ROA sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

Figur 27: ROE sammenligning med Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

Figur 28: ICGR Middelfart Sparekasse

Figur 29: ICGR sammenligning med den Jyske Sparekasse og Sparekassen Kronjylland

Figur 30: Årets resultat 2015-2018 for MS, DJS & SP

Figur 30B: WACC formel

Figur 31: WACC Middelfart Sparekasse

Figur 32: WACC kontra Cibor3

Figur 33: Kapitalkrav generelt

Figur 34: Risikovægtede poster generelt

Figur 35: Middelfart Sparekasse kapitalkrav 2018

Figur 36: Solvens i kr. Middelfart Sparekasse

Figur 37: Middelfart Sparekasse Kapitalprocent

Figur 38: NEP-krav Den Jyske Sparekasse

Figur 39: NEP-krav Sparekassen Kronjylland

Figur 40: Kapitalbuffer ud fra Stresstest Middelfart Sparekasse

Bilagsoversigt

Bilag 1: Regnskabsanalyser (OBS: Se ark 1,2 & 3)

Bilag 2: Regnskabsanalyser med tabeller

Bilag 3: ROA, ROE & ICGR

Bilag 4: WACC

Bilag 5: Kapitalkrav

Bilag 6: Interview med Martin Baltser, Direktør Middelfart Sparekasse

Bilag 7: Årets digitale virksomhed

Bilag 8: Salg af garantbeviser

Bilag 9: Redegørelse fra finanstillsynet

Bilag 10: Danskerne søger mod de mindre banker

