

# **STRATEGI 2015**

## **DEN GYLDNE MIDDELVEJ**

# DEN GYLDNE MIDDELVEJ

Vi er gået fra det ekstreme til det nye normale. Til de nye tider. Nye tider i verden, i Danmark. Nye tider i Middelfart. Nye tider hos vores kunder. Verden består dog endnu. Det er en moden verden. For os betyder det nye normal bare hverdag. En verden af både-og. Følelser og fakta. Mennesker og penge.

Vi står i den verden med en simpel mission, nemlig at skabe balance. Finde den gyldne middelvej mellem luksus og forsagelse. Mellem pisk og gulerod. Fra midten af Danmark. På den gyldne middelvej går vi derfor ud i verden for at blive bedst til kunder.

*Kend os på vores handlinger. Vi bliver først bedst til kunder, når du siger det.*

# INDHOLD

<b>Den finansielle sektor i forandring .....</b>	<b>4</b>
<b>Middelfart Sparekasse i forandring .....</b>	<b>7</b>
<b>Nyt værdigrundlag .....</b>	<b>8</b>
Vision: Bedst til kunder .....	8
Mission.....	9
Sådan er vi!.....	10
<b>Strategi 2015 – 10 forskelle .....</b>	<b>14</b>
<b>Bedst til kunder.....</b>	<b>16</b>
1. Kunder.....	16
2. IT og digitale services.....	17
3. Kommunikation og marketing.....	18
<b>Et unikt arbejdsfællesskab.....</b>	<b>23</b>
4. Ledelse .....	23
5. Organisering .....	23
6. Medarbejdere.....	24
<b>Bæredygtige resultater .....</b>	<b>26</b>
7. Garanter.....	26
8. Indtjening.....	26
<b>Lokal udvikling.....</b>	<b>29</b>
9. Markedsområde .....	29
10. Samfundsansvar .....	29
<b>10 målepunkter pr. ultimo 2015 .....</b>	<b>30</b>

# DEN FINANSIELLE SEKTOR I FORANDRING

De seneste fem års finans- og gældskrise har sat en ny dagsorden for pengeinstitutterne i den vestlige verden. Vi har gennem denne periode været vidne til begivenheder, som ingen tidligere troede var mulige; herunder en lang række pengeinstitutter, der via bortsalg og konkurser er fjernet fra landkortet.

Med udgangen af 2012 er der ca. 100 pengeinstitutter tilbage i Danmark – mod ca. 300 i midten af 80'erne. Den svage økonomiske vækst, mistilliden i og til det finansielle system samt voldsomme fald i ejendomspriser har kostet dyrt i pengeinstitutternes regnskaber. Særligt har de sydeuropæiske lande haft voldsomme økonomiske problemer. Problemer, der endda har givet et så betydeligt pres på euroen, at der har været en reel risiko for et sammenbrud af den fælles valuta.

Én af konsekvenserne af den økonomiske uro har været helt usædvanlige pengemarkedsforhold herhjemme. En "flight-to-safety"-bevægelse har betydet et dramatisk fald i renterne. 30-årige realkreditobligationer med kupon på 3,5 % handles omkring pari, og renten for indskud i Nationalbanken er nu nede i uhørte minus 0,2 % p.a. De meget lave renter giver pengeinstitutterne yderligere udfordringer i

forhold til indtjeningen. Sammen med de betydelige tab og nedskrivninger på kundeengagementer er positive resultater nu meget nøje forbundet med en stram omkostningsstyring og en tænksom kreditpolitik.

Tilliden til den finansielle sektor er alvorligt forringet blandt kunderne. Mange kunder har set deres tidligere solide og velindtjenende lokale pengeinstitut dreje nøglen om. Desuden har der bredt sig en opfattelse af, at bankrådgivere ikke længere er kundens rådgiver, men bankens sælger. Medieinteressen for disse alvorlige udfald af troværdighed har naturligvis været ganske kolossal – hvilket yderligere svækker tilliden til hele branchen.

En genskabelse af sektorens gode renommé som en vigtig samfundsspiller med betydningsfuld rolle i forhold til rådgivning, opsparing, betalingsformidling og finansiering er helt afgørende. Genskabelsen kommer til at bero på et langt sejt træk i form af sunde økonomiske resultater og en sikker balancegang mellem salg og rådgivning overfor kunderne i de danske pengeinstitutter. Det tager tid at genopbygge troværdighed. Det er derfor særdeles vigtigt for sektoren, at vi begynder med det samme!



A man with short dark hair, smiling, wearing a white long-sleeved button-down shirt with dark buttons and a plaid shirt underneath. He is wearing dark trousers and a black belt. The background is a colorful geometric pattern with shades of teal, light blue, and pink.

*Middelfart Sparekasse er klædt på til fremtiden, som vi byder velkommen med en kundefokuseret Strategi 2015; en strategi baseret på stærke samarbejdsbånd internt i Sparekassen og med ambition om vækst.*

# MIDDELFART SPAREKASSE I FORANDRING

Forandringens vinde blæser også i Middelfart Sparekasse – endda yderligere forstærket via bestyrelsens ansættelse af ny direktion primo 2012. Den hidtidige direktør gennem mange år, Hans Erik Brønserud, valgte som 65-årig at lade sig pensionere. Ny mand i stolen er adm. direktør Martin Nørholm Baltser, der blev hentet til jobbet fra en stilling som områdedirektør i Sparekassen Kronjylland i Århus. Martin blev valgt pga. en solid faglig ballast og erfaring med kundenær bankdrift som områdedirektør. Martin er trådt i front for en organisation berømmet for sin selvledende kultur, udprægede kundeloyalitet og sit store lokale engagement. Bestyrelsen stillede Sparekassens nye ledelse en opgave:

*”Middelfart Sparekasse skal sikres et solidt økonomisk fundament, der giver grundlag for Sparekassens fortsatte selvstændighed og udviklingsmuligheder. Denne udfordring skal løses på grundlag af de værdier og kvaliteter, der i dag findes i Sparekassen. Middelfart Sparekasse skal således fortsat være en særdeles god arbejdsplads, Sparekassen skal fortsat leve op til kundernes forventninger om en særlig god rådgivning og betjening, og endelig skal Sparekassen fortsat leve op til sit samfundsansvar.”*

## Fokus på driften i 2012

2012 har været dedikeret til drift og konsolidering, hvor fokus har været stabilisering af indtjeningen og en målretning af organisationen i forhold til den kommende treårig periode – årene 2013, 2014 og 2015. I 2012 er der sket en betydelig transformering af Sparekassens omkostninger/ressourcer fra administrationen til kundeledet, og samtidig er organisationen blevet trimmet i forhold til fokus på kerneforretningen – sparekassedrift. Blandt andet ved salg af ejendomsmæglerkæden et godt HJEM til Nybolig og outsourcing af forsikringsalget til NEM Forsikring.

Middelfart Sparekasses mangeårige investering i udvikling af medarbejdere har i særlig grad i

denne proces vist sig at være en gevinst. Forandringsparathed og selvledelse blandt kollegerne er et stort aktiv og en afgørende faktor for Sparekassens sejlads i de aktuelt meget oprørte vande i den finansielle sektor.

## Tilpasning af værdigrundlaget

Til den videre færd frem mod udgangen af 2015, og som opbakning til Sparekassens forretningsmæssige del af Strategi 2015, har ledelse og medarbejdere i Middelfart Sparekasse samarbejdet om udarbejdelse af et nyt værdigrundlag. Det nye værdigrundlag tager afsæt i det værdigrundlag, der har tjent Sparekassen gennem de seneste 20 år, og som har et stærkere fokus på kunder og forretning.

Sparekassens nye værdier er grundlag for organisationen i dens nye fælles vej mod et stærkere fokus på økonomiske resultater og en samlet stærkere indtjenings- og kapitalmæssig ballast. Således er der med den nye vision ”Bedst til kunder” skruet op for de vækst- og indtjeningsmæssige ambitioner i Middelfart Sparekasse.

Et andet vigtigt grundlag for Strategi 2015 er Sparekassens samfundsansvar. Sparekassen er født som en social ansvarlig institution i sit nær-område, og det at tage et ansvar for og bidrage til samfundsudviklingen vil fortsat være integreret i vores strategi og gå hånd i hånd med et forstærket fokus på kunder og forretning. Samfundsværdi handler nemlig ikke kun om måden, vi bruger vores overskud på, men også om måden, vi tjener pengene på.

Middelfart Sparekasse er klædt på til fremtiden, som vi byder velkommen med en kundefokuseret Strategi 2015; en strategi baseret på stærke samarbejdsbånd internt i Sparekassen og med ambition om vækst. Herunder en invitation til samarbejder på Fyn såvel som i Jylland!

# NYT VÆRDIGRUNDLAG

## VISION, MISSION OG SÅDAN ER VI!

### VISION: BEDST TIL KUNDER

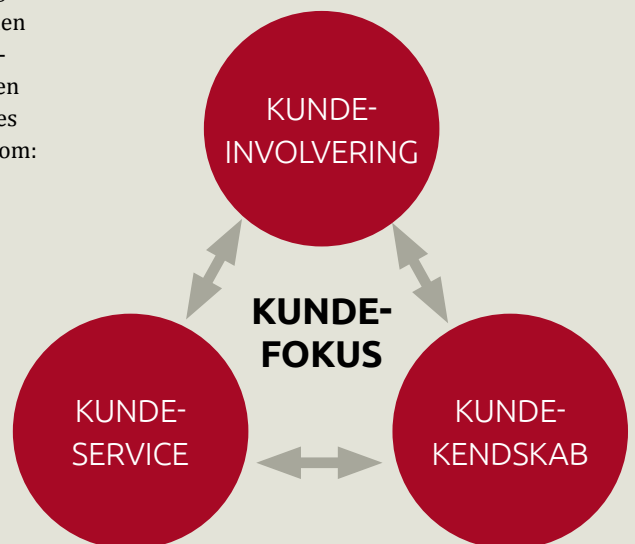
Vores berettigelse som pengeinstitut er, at vores kunder har tillid til, at vi kan levere et langsigtet og stabilt fundament for deres økonomi. I Sparekassen er vi derfor ikke i tvivl om, at vores kunders opbakning er altafgørende for vores virke. I erkendelse heraf er vores vision at være bedst til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

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

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

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

- 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 selvbetjeningsstilbud i forhold til kundernes forventninger.





## MISSION:

### Unikt arbejdsfællesskab

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

### Bæredygtige resultater

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

### Lokal udvikling

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

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

## SÅDAN ER VI!

### **Vi er ordentlige og åbne overfor vores omgivelser**

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

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

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

### **Vi mødes i øjenhøjde**

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

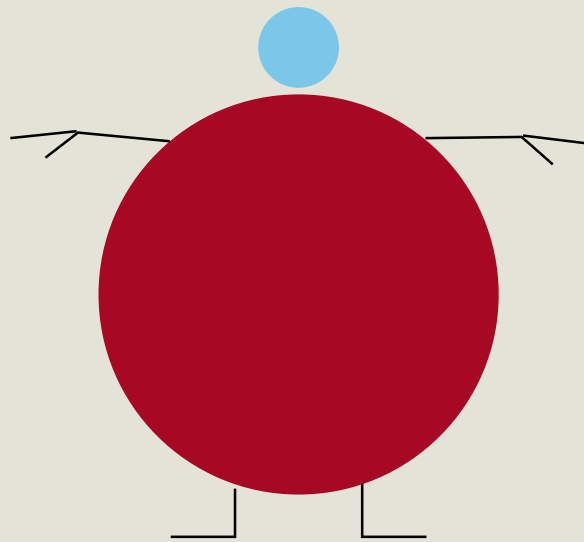
### **Vi er Sparekassen, og det er vi stolte af**

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

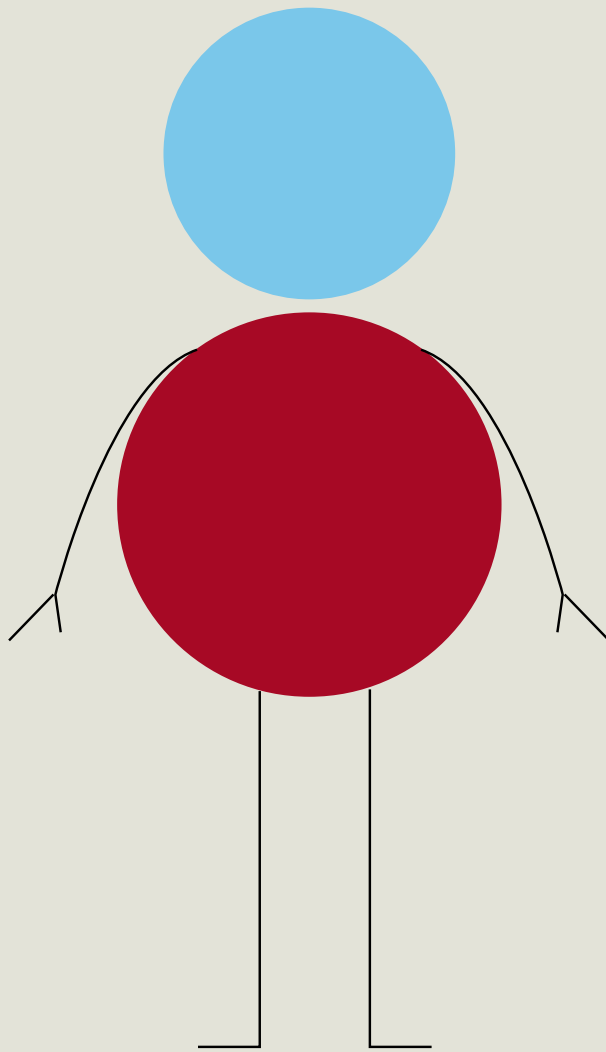
*Sådan er vi! er det, du som kunde og samarbejdspartner kan forvente, når du møder os i Middelfart Sparekasse.*



# TRANSFORMATION AF MIDDELFAKT SPAREKASSE



FØR



EFTER

# **STRATEGI 2015 - 10 FORSKELLE**

Vores Strategi 2015 tager afsæt i vores nye værdigrundlag, som i høj grad afspejler de områder, hvor vi gør en positiv forskel:

## BEDST TIL KUNDER

- 1 Kunder
  - 2 IT-platform og digital udvikling
  - 3 Kommunikation og marketing
- 

## ET UNIKT ARBEJDSFÆLLESSKAB

- 4 Ledelse
  - 5 Organisering
  - 6 Medarbejdere
- 

## BÆREDYGTIGE RESULTATER

- 7 Garanter
  - 8 Indtjening
- 

## LOKAL UDVIKLING

- 9 Markedsområde
- 10 Samfundsansvar

## 1 Kunder

Kunderne er vores eksistensgrundlag, og i fremtiden vil forandringerne i Sparekassen i højere grad være drevet af vores kundefokus. Vi lægger stor vægt på en professionel og personlig rådgivning, nærhed, tilgængelighed og den tætte dialog med vores kunder. Vi tror på, at det giver kunderne det bedst mulige fundament for at træffe økonomiske beslutninger.

### For os betyder det bl.a., at

- Vores kunder har en fast, personlig rådgiver
- Vores kunder kan forvente et hurtigt svar
- Vores kunder kan få kontanter og valuta i vores kasser
- Vores kunder betjenes af en brugervenlig netbank med en personlig hotline i Sparekassens åbningstid

### Frem mod ultimo 2015 udbygges vores kundeservice, således at

- Vores kunder kan aftale møder med deres rådgiver udenfor almindelig åbningstid
- Vores kunder kan forvente en tilbagemelding på en henvendelse indenfor 24 timer
- Vores kunder kan møde os på deres foretrukne platform

### Nye rådgivningsværktøjer

Vi engagerer os dybt i udviklingen af de rådgivningsværktøjer, som vi bruger i dialogen med vores kunder. Eksempelvis "Rådgiverportalen", som blev introduceret i 2012. Portalen giver vores rådgivere et unikt overblik over hver enkelt kundes aktuelle situation og eventuelle behov, således at vores løbende dialog med kunderne i endnu højere grad tilpasses den enkelte kunde.

### Specialiseret viden

Rådgivning om bolig, investering og pension er centrale elementer i rådgivningen af vores private kunder, og det er alle tre områder, som repræsenterer en stadig større kompleksitet. Derfor har vi i 2012 oprettet en selvstændig afdeling med specialister på netop de tre rådgivningsområder. Afdelingens opgave er at højne kompetencerne og aktivitetsniveauet på bolig-, investerings- og pensionsområdet i hele Sparekassen. I vores hverdag betyder det, at der altid er specialistviden tilgængelig for vores lokale rådgivere og til møder med vores kunder, og strategisk betyder det, at afdelingen bl.a. vil være på forkant med den ændrede demografi

i vores samfund. I 2013-2015 vil afdelingen udarbejde et "seniorkoncept". Vi vil fortsætte udviklingen af vores kompetencer indenfor bolig, investering og pension i 2013-2015. Derfor forventer vi en betydelig forretningsmæssig vækst indenfor de tre rådgivningsområder i de kommende tre år.

### Fokus på erhvervslivet

Vi ønsker at blive en endnu bedre og vigtigere samarbejdspartner for erhvervslivet i vores markedsområde. Vi tror på, at kombinationen af vores lokalkendskab, effektive beslutningsprocesser, faglig knowhow og personlig rådgivning gør os til en attraktiv partner for små og mellemstore virksomheder. Til at bistå vores mange lokale erhvervsrådgivere har vi i 2012 etableret en storkundeafdeling, som ud over at håndtere de mere komplekse erhvervs-kunder, også fungerer som vidensbank og faglig sparringspartner for både erhvervsrådgivere og kunder. I 2012 har vi ansat yderligere erhvervsrådgivere til flere af vores afdelinger, ligesom vi har etableret en selvstændig erhvervsafdeling i Middelfart. Udviklingen af erhvervs-kundeområdet vil fortsætte i 2013-2015, og det er vores mål at nå 5.000 erhvervs-kunder i løbet af vores strategiperiode.

### Partnerskaber

I 2012 har vi solgt vores ejendomsmæglerkæde, et godt HJEM, til Nybolig, som sammen med NEM Forsikring fremadrettet er vigtige samarbejdspartnere for Sparekassen. Det er vores mål at udvikle begge samarbejder i 2013-2015 til gavn for både kunder og Sparekassen. Partnerskabet består både i kundeindsigt og strategisk samarbejde om platformsudvikling og servicekoncepter. Ved udgangen af 2015 ønsker vi at have en portefølje på 50 mio. kr. i NEM Forsikring og at gennemføre 200-250 salgshenvisninger til Nybolig pr. år.

### Nicheområder

Frem mod 2015 vil vi udvikle koncepter og kompetencer på flere nicheområder. Det første område, vi udvikler, er bådfinansiering. Et naturligt forretningsområde pga. vores placering nær kysterne i Middelfart, Strib og Fredericia samt ved fjordene i Odense, Kolding, Vejle og Horsens. Bådfinansiering henvender sig til en attraktiv kundegruppe, hvor vores mål er at opnå helkundeforhold.



### Tilfredse kunder

Vores vigtigste mål er tilfredse og lønsomme kunder. Tilfredse kunder er loyale kunder, der er med til at skabe en ambassadøreffekt. Det betyder skærpede budskaber og sænkede omkostninger til markedsføring og ofte også risici forbundet med nye engagementer. Derfor har vi opstillet følgende måltal, som vi vil udføre konkrete målinger på løbende:

- Otte ud af 10 nye kunder kommer på anbefaling fra andre
- 95% af vores kunder er tilfredse med rådgivningen
- 95% af vores kunder er tilfredse med vores netbank

### 2 IT og digitale services

IT spiller en afgørende rolle i ethvert moderne pengeinstitut. I Middelfart Sparekasse mener vi, at teknologien skal være med til at understøtte vores medarbejdere i at yde den bedste kundeservice. De primære gevinster ved IT er:

- Effektivisering af arbejdsgange og sagsbehandling, herunder automatisering af rutineopgaver for at frigøre ressourcer til rådgivning

- Øget tilgængelighed over døgnet og på forskellige platforme
- Datastøttet rådgivning af den enkelte kunde

Teknologi alene kan ikke differentiere os fra andre pengeinstitutter. Vi vil gøre en forskel ved at sikre, at vores anvendelse af teknologi fortsat sker med afsæt i relationen mellem vores kunder og medarbejderne i Middelfart Sparekasse. Vi tror, at IT kan understøtte og vedligeholde og udbygge denne relation, hvis den skaber bedre kundeindsigt. Vi vil i videst muligt omfang sikre, at enhver kontakt med kunden ikke alene skaber oplevelser, leverer service og forstærker relationen, men også øger vores indsigt i den enkelte kundes behov og ønsker gennem data.

### Rådgivningsværktøjer

Omdrejningspunktet for vores kunderådgivning er, at vores rådgivere har de bedst mulige værktøjer til rådighed. Derfor søger vi hele tiden i samarbejde med vores partnere at forbedre de værktøjer, der stilles til rådighed (Kerne, FKS, X-portalen m.v.)

Derudover udvikler og drifter vi også egne værktøjer og hjælpeapplikationer, der er med til at sikre en bedre kundeoplevelse.

## DE OMRÅDER, VI BL.A. HAR FOKUS PÅ FREM MOD 2015, ER:

### Digital aftaleindgåelse

Sparekassens kunder kan allerede i dag underskrive en række dokumenter digitalt, og vi vil løbende udvide antallet af dokumenter. Den digitale aftaleindgåelse sikrer en hurtigere og mere smidig sagsgang for kunden.

### Skabe økonomisk overblik for kunderne

I samarbejde med SDC vil vi arbejde for at indføre et forbrugsoverblik i vores NetBank. Det skal hjælpe vores kunder med at få endnu bedre overblik over den daglige økonomi. Allerede i første halvår 2013 forventer vi et grafisk løft af NetBanken, og i løbet af 2013/14 forventer vi introduktionen af forbrugsoverblik og nye budgetfunktioner i NetBanken.

### Dialog i NetBanken

Vi har i dag mulighed for at lave målrettede budskaber i NetBank til en gruppe af kunder. Inden for de næste par år forventer vi at kunne målrette kommunikationen, så vi kan føre en direkte dialog med vores kunder på relevant og vedkommende vis via NetBank og mobilbank (1-1 dialog).

### Udvikling af kundesupport

Vores mål er, at kunderne kan få support til brug af de digitale services på en måde, der passer til den enkelte kunde. Derfor har vi i dag bemandet vores NetBank support med to specialister. Vi afholder desuden kurser for udvalgte kundegrupper i brugen af bl.a. NetBank for at imødekomme de spørgsmål og krav, vores kunder har til vores digitale løsninger.

I 2012 introducerede vi Rådgiverportalen, der er et værktøj, der sikrer, at hver enkelt rådgiver har et overblik over, hvilke hændelser hos deres kunder, der kunne give anledning til en dialog. Tanken bag værktøjet er at sikre, at alle vores kunder hører fra Middelfart Sparekasse, når der indtræffer en begivenhed i deres liv, der gør det relevant og interessant at tale om økonomi. Vi vil frem mod 2015 udvikle og forbedre Rådgiverportalen, så vi sikrer, at vores kunder opnår den bedst mulige dialog med deres rådgiver med afsæt i den enkelte kundes specifikke behov.

### Web-bank: Kundesupport og selvbetjening

NetBanken er et sikkert hit blandt Sparekassens kunder, og vores NetBank understøtter i dag de fleste af de behov, vores kunder har for at varetage de daglige bankforretninger hjemmefra.

Der er ingen tvivl om, at flere og flere målrettede services i fremtiden vil blive knyttet til NetBanken, så vi som pengeinstitut kan målrette kommunikation og rådgivningsydelser i endnu højere grad til den enkelte kunde via NetBanken.

### Den mobile platform vinder frem

I sommeren 2011 lancerede vi vores Mobilbank applikation. I takt med, at flere af vores kunder har smartphones, oplever vi, at mobiltelefonen til en vis grad overtager computerens rolle.

Flere og flere af vores kunder vælger at foretage deres bankforretninger via Mobilbank, og for fremtidige kundegrupper forventer vi, at Mobilbank er det primære kontaktpunkt. Mobilbank er nemt at tilgå, og de fleste har altid mobilen lige ved hånden. I 2012 er der ca. 2-3.000 af vores kunder, der dagligt logger ind på Mobilbanken – primært for at tjekke saldo og konti. Flere og flere kunder foretager også transaktioner via Mobilbanken. Det er i dag muligt at tilgå Mobilbanken via tablet pc'er, men vi forventer, at vi i løbet af første halvår 2013 får mulighed for at tilbyde vores kunder en egentlig tabletudgave af Mobilbanken.

## 3 Kommunikation og marketing

### Åben kommunikation

I kølvandet på den finansielle krise har vi i lighed med den øvrige finansielle sektor oplevet et stigende pres fra omverdenen for at kunne følge med i Sparekassens situation. Vi ønsker en åben og ærlig kommunikation, der er proaktiv i forhold til såvel kunder som presens behov for information. Det er vigtigt, at Sparekassen også fremadrettet opfattes som et ordentligt og troværdigt pengeinstitut. Derfor vil vi løbende informere om Sparekassens resultater og planer, bl.a. via:

- Regnskabsaflæggelser og øvrig økonomisk rapportering
- Soliditetsfolder, der beskriver finansiell styrke og efterlevelse af tilsynsdiamanten
- Ledelsesinformation på midspar.dk i form af bl.a. videointerviews
- Personlige pressekontakter

### Et stærkt brand baseret på positive oplevelser

Middelfart Sparekasses stærke brand er i høj grad baseret på kundernes oplevelser. Oplevelser skyldes i overvejende grad konkret adfærd. Derfor vil vi fortsat understøtte Sparekassens brand gennem design af service og en integreret strategi for alle vores kontaktpunkter med kunderne. Det betyder i praksis, at marketing, kommunikation og produktudvikling foregår i et samspil og altid med afsæt i kundernes behov.

Sparekassen har i 2011 og 2012 oplevet en tilgang af nye kunder på ca. 10 %, hvilket er uhørt flot. Vi vil fortsat sikre, at potentielle kunder vælger os. Det vil vi gøre ved at etablere en integreret kommunikationsstrategi, hvor vi anvender de kontaktpunkter, vi har med potentielle kunder, bedst muligt.

- Frem mod 2015 vil vi bl.a. etablere en ny visuel identitet for Sparekassen, der skal gennemsyre vores markeds kommunikation og produkt design. Herved sikres den røde tråd, der er nødvendig for at skabe genkende-

lighed og mest mulig sammenhæng ud mod markedet og indadtil i organisationen.

- I fællesskab vil vi identificere og designe "kunderejser". Dvs. sammenhængende processer af kontaktpunkter med kunder over døgnet, over året og gennem livet, der sikrer, at vi i den kontakt, vi har med kunder og potentielle kunder, lever op til og gerne overstiger kundernes forventninger til os.

Vi ved, at anbefalinger fra eksisterende kunder er hovedårsagen til, at vi får nye kunder. Derfor vil vi også fremadrettet understøtte de mange gode ambassadører, vi har, med kommunikative og sociale værktøjer, der letter deling af de gode historier og oplevelser.

Vi arbejder kontinuerligt med at sikre, at vores kunder oplever Middelfart Sparekasse som et anderledes pengeinstitut. Det kommer bl.a. til udtryk i en lang række sponsorater, arrangementer og events. Det giver gode kundeoplevelser samtidigt med, at vi er med til at udvikle det lokale forenings- sports- og kulturliv.

Vi er løbende i dialog med vores kunder og partnere, fx uddannelsesinstitutioner i forhold til udvikling af vores services, produkter og kommunikation. Frem mod 2015 ønsker vi at formalisere denne dialog ved at etablere egentlige fokusgrupper med kunder på relevante områder. For eksempel i forhold til at få ny indsigt på erhvervsområdet eller i forhold til det unge segment. At involvere kunder i produktudvik-



ling og kommunikation giver indsigt, mulighed for test af produktideer og indhold til kommunikation om en kundefokuseret sparekasse. Endvidere ønsker vi at etablere et set-up til systematisk måling af kundetilfredsheden og anbefalelsesgraden blandt vores kunder.

### **Online kommunikation**

Middelfart Sparekasses mest besøgte afdeling hedder [www.midsp.dk](http://www.midsp.dk) og besøges hver måned af ca. 150.000 kunder og potentielle kunder. Vores tilstedeværelse på nettet spiller dermed en væsentlig rolle i forhold til profilering, markedsføring og dialog med såvel eksisterende som nye kunder.

Vores aktiviteter på nettet er med til at positionere Sparekassen på en måde, der differentierer os i forhold til andre pengeinstitutter. Den personlige relation skinner bl.a. igennem på nettet i kraft af medarbejdernes personlige profiler, der vises næsten 4.000 gange hver måned. Ligeledes er vores bidrag til den lokale udvikling tydelig i form af de mere end 100 forskellige aktiviteter og events i hele vores markedsområde, der kommunikerer via hjemmesiden og sociale medier hvert år.

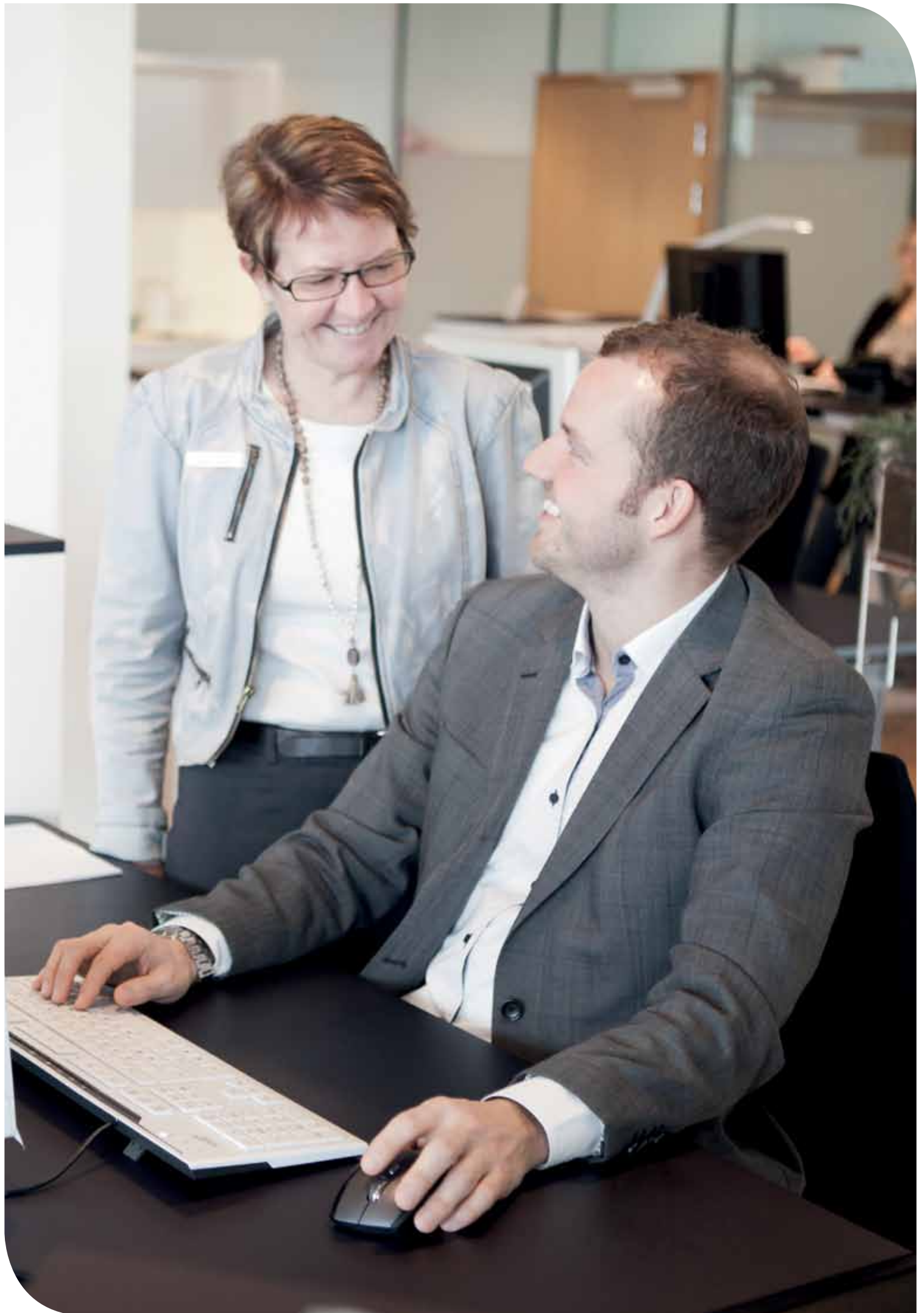
Hjemmesiden indeholder ikke egentlige selvbetjeningsløsninger, men vi stiller en række værktøjer til rådighed, hvor kunden fx kan simulere på låneberegninger og budget. De områder, vi i særlig grad vil fokusere på i forhold til online kommunikation, er:

- **MidSpar.dk:** Frem mod 2015 vil vi redesigne hjemmesiden med fokus på forbedring af brugervenlighed og teknik, så vi er i stand til at håndtere det stigende antal mobil og tabletbrugere, og så hjemmesiden indholdsmæssigt tilgodeser vores ønsker om at skabe dialog med vores kunder og potentielle kunder.

- **E-dialog:** E-mail er den foretrukne dialogform for mange kunder, og Middelfart Sparekasse har gennem en årrække tilbudt kunderne at modtage nyheder fra deres afdeling via et elektronisk nyhedsbrev. Nyhederne segmenteres i forhold til bopæl og afdelings-tilhørsforhold. Fremadrettet vil vi arbejde på at udvikle et målrettet e-dialog program, hvor rådgiveren via Rådgiverportalen kan føre en personlig dialog med kunderne pr. e-mail og med afsæt i kundernes konkrete situation og behov. I den forbindelse iværksætter vi i 2013 aktiviteter med henblik på at få indhentet relevante samtykker til dialog på flest mulige af vores kunder frem mod 2015.

- **Sociale medier:** De sociale medieplatforme kommer til at spille en stadig større rolle i forhold til dialogen med eksisterende kunder og i forhold til fremtidige kunders valg af pengeinstitut.

Middelfart Sparekasse har gennem de senere år været aktivt til stede på Facebook i forhold til vores privatkunder og på LinkedIn i forhold til erhvervskunderne. Ligeledes støtter vi op omkring initiativer som Trustpilot, hvor kunder kan give karakter og udveksle erfaringer med virksomheder – herunder pengeinstitutter. Vi vil løbende udvikle vores tilstedeværelse i forhold til de sociale medier, og konkret overvejer vi, hvordan vi kan gen-tænke vores kundeservice på sociale medier som led i vores samlede kunderejse-strategi.





## 4 Ledelse

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

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

### Selvledelse

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

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

### Ledelse

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

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

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

## Regler og målstyring

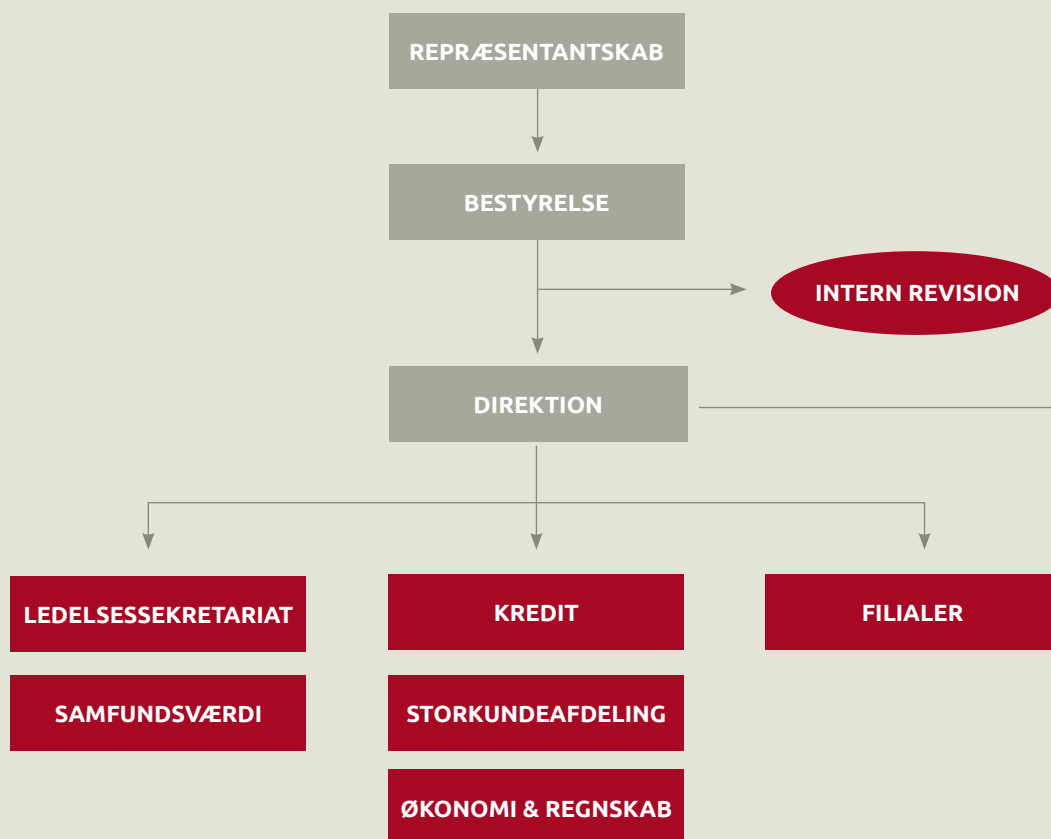
Middelfart Sparekasse har tidligere været kendt for at være et pengeinstitut uden regler og kontrol. Vi vil fortsat have den holdning, at vi ikke ønsker at komplicere vores arbejdsgange og interne samarbejde. Derfor vil vi fremadrettet have de politikker, forretningsgange og kontroller, som loven foreskriver,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

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

- **Kunder**
- **Medarbejdere**
- **Forretning**
- **Lokalsamfund**

## 5 Organisering

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



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

## 6 Medarbejdere

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

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

skal have fokus på at pleje de menneskelige ressourcer.

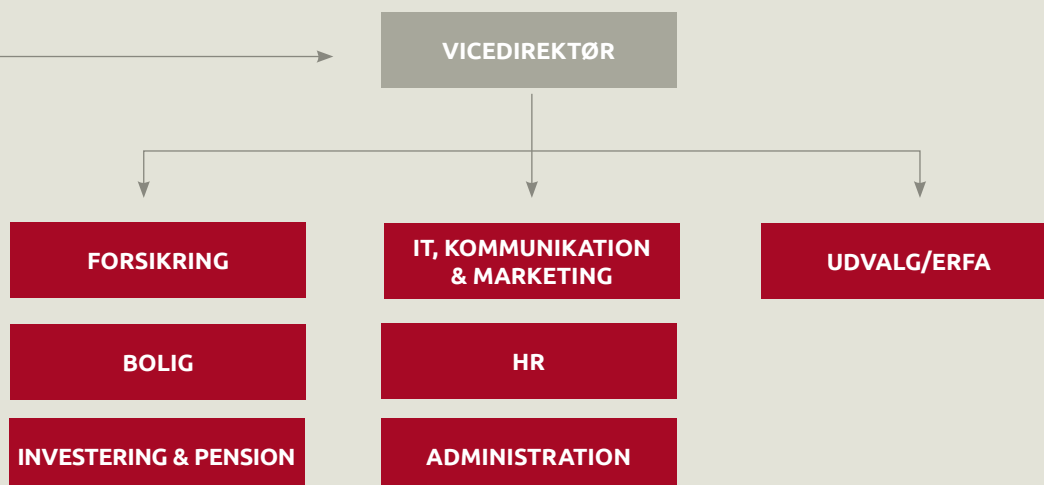
### Faglig udvikling i front

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

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



*Vi har implementeret en ny, flad organisationsstruktur med tydelige referencelinier og hurtige beslutningsprocesser, hvor organiseringen afspejler praksis og faglige kompetencer.*



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

### **Talentudvikling**

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

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

størst overensstemmelse med Sparekassens nye værdigrundlag og strategi.

### **Løn og kompetencer**

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

### **Medarbejderudvikling**

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

lighed i forhold til egen funktion samt i forhold til målepunkter, der favner afdelingernes lokale strategi.

Vi vil også i 2013 udarbejde et nyt koncept for en årlig feedback til ledelsen og Sparekassens fagansvarlige.

I 2013-2015 deltager Sparekassen fortsat i undersøgelsen Danmarks Bedste Arbejdspladser®. Således får vi belyst, hvor vi lykkes, og hvor vi kan blive bedre til at skabe en god arbejdsplads og dermed trivsel for vores medarbejdere – både som afdeling og Sparekassen som helhed. Det er vores mål vedvarende at ligge blandt Danmarks fem bedste arbejdspladser.

Sparekassens medarbejderstab er ved indgangen til 2013 tilpasset aktivitetsniveauet, og fremtidige ansættelser skal primært være begrundet i yderligere markeds-mæssige tiltag (nye filialer/forretningsområder) eller ressourcer, som direkte styrker kundekontakten.

## 7 Garanter

Sparekassen er en garant sparekasse, hvor knap 14.000 garanters indskud er et vigtigt kapitalmæssigt fundament.

Vi skal fra 2013 implementere nye, skærpede kapitalkrav fra EU, som betyder, at garanternes støtte også fremadrettet vil have afgørende betydning for Sparekassens samlede kapitalgrundlag.

Vi ønsker derfor fortsat at tiltrække garantkapital. Målet for vores samlede garantkapital er 350 mio. kr. ved udgangen af 2015 fordelt på mere end 16.000 garanters.

Vi vil derfor allerede i 2013 kigge på, hvordan vi kan gøre det endnu mere attraktivt at være garant i Middelfart Sparekasse.

EU har ligeledes taget skridt på vej mod at ensarte garant sparekasser og aktieselskaber i sektoren. Dette betyder bl.a. at bogføring af renter til garantkapital, som indtil videre er blevet bogført under renteudgifter, fra 2013 skal bogføres over egenkapitalen ligesom aktieudbytte i aktieselskaber.

## 8 Indtjening

Som garant sparekasse er Sparekassen en selvejende institution. Det giver mulighed for at have et mere langsigtet økonomisk fokus, da Sparekassen ikke skal stå til regnskab overfor aktieanalytikere og aktionærer hvert kvartal. Sparekassen skal skabe tilfredsstillende økonomiske resultater, men profit er ikke et mål i sig selv – for os er det et middel til at udvikle Sparekassen og det samfund, vi er en del af.

For at skabe tilfredsstillende økonomiske resultater er det afgørende, at omkostningerne er tilpasset indtjeningsniveauet. Medarbejderne er vores vigtigste ressource, men samtidig også vores største omkostning, og vi har derfor igen i 2012 tilpasset vores organisation, således at forholdet mellem indtjening og omkostninger nu udgør en bæredygtig forretning. Vores omverden forandres i et hastigt tempo, og vi vil derfor løbende, og oftere end før, skulle tage stilling til, om vores omkostningsniveau skal tilpasses.

### Fokus på vores kerneforretning

Vi ønsker i højere grad at fokusere på bankdrift, som er vores kerneforretning og kernekompetence. Bl.a. derfor har vi i 2012 frasolgt vores ejendomsmæglerkæde et godt HJEM til Nybolig, ligesom vi pr. 1. januar 2013 har overdraget vores salg og service af forsikringsprodukter til NEM Forsikring. Med færdiggørelsen af Sparekassens hovedsæde i 2010 udliciterede vi kantinedriften, og i 2012 har vi udliciteret rengøringen. Udlicitering og frasalg er sket i en erkendelse af, at der findes samarbejdspartnere, der kan løse opgaverne bedre og billigere end os selv samtidig med, at det frigør ressourcer til vores daglige bankdrift. Frem mod 2015 vil vi undersøge, om der er flere områder, som vi med fordel kan udlicitere.

### Målstyring

Vi ønsker at øge den interne åbenhed og transparens i forhold til afdelingernes forretningsmæssige resultater. Vi har på den baggrund udviklet og indført Rådgiverportalen i 2012. Det er et opfølgings- og styringsredskab, som illustrerer nøgletal, sammenligningstal og udviklingstendenser på en lang række forretningsmæssige områder for hver afdeling. Rådgiverportalen danner allerede nu grundlag



## MIDDELFART SPAREKASSE ANNO 2012

Middelfart Sparekasse er en garant sparekasse med knap 14.000 garantier. Sparekassen har 12 afdelinger, som servicerer og rådgiver private kunder og små og mellemstore erhvervs-kunder om finansielle ydelser i vores markedsområde. Sparekassen har godt 200 medarbejdere og mere end 47.000 kunder.\*

\* Dette genoptryk af strategien er fra september 2014. På billedet har vi tilføjet Middelfart Sparekasses tre nyeste afdelinger i Esbjerg, Aarhus og Hørning. Derudover bør det nævnes at Sparekassen i september 2014 har godt 250 medarbejdere og mere end 54.000 kunder.



for en større og bedre videndeling på tværs af afdelingerne, ligesom det for ledelsen er et godt grundlag at tage såvel kortsigtede som langsigtede beslutninger på. Frem mod 2015 vil vi overveje, om redskabet også skal illustrere resultater på rådgiverniveau. Vurdering af de forretningsmæssige resultater vil dog altid foregå på teamniveau, da vi mener, at resultater i Middelfart Sparekasse bedst skabes i teams.

## 9 Markedsområde

Sparekassens markedsområde har centrum i Trekantområdet, som i dag er et af Danmarks mest velstående områder – på linje med Århus og kun overgået af København. Gode rammebetingelser for erhvervslivet, en god infrastruktur og gode bosætningsmuligheder er med til at sikre en fortsat vækst og udvikling af området og dermed også en økonomisk velstand for vores kunder.

I 2013-2015 ønsker vi at udvide vores markedsområde med større jyske byer, herunder Århus, indenfor en køreafstand på 1 time fra Middelfart. Samtidig vil vi yderligere befæste vores fundament i Odense. Vi tror på, at de større jyske byer og Odense vil byde på gode, lokale rammebetingelser og et betydeligt vækstpotentiale for både kunder og Sparekassen.

## 10 Samfundsansvar

Vi mener, at samfundsansvar og den værdi, vi kan tilføre samfundet, har en fundamental betydning for vores eksistens. Sparekassen var ved grundlæggelsen i 1853 tænkt som en sparekasse til fælles bedste. Det lokale erhvervsliv og borgerne støttede Sparekassen, og Sparekassen støttede udviklingen af lokalsamfundet. Denne tanke udleveres stadig her 160 år senere, hvor næsten 14.000 garanter har stillet kapital til rådighed for Sparekassen, og hvor Sparekassen i høj grad har præget lokalsamfundene i vores markedsområde.

Det er vores mål at øge den lokale samhørighed og gensidige støtte i 2013-2015, således at både garantkapitalen og Sparekassens bidrag til lokalsamfundet i form af økonomisk støtte og engagement hæves.

I 2013 vil vi undersøge muligheden for at inddrage repræsentantskabet i vores valg af aktiviteter i lokalsamfundet for at øge samhørigheden mellem Sparekassen og vores interessenter.

Vi vil i 2013-2015 have særligt fokus på at udvise ansvarlighed overfor alle kundegrupper i samfundet. Det betyder bl.a., at vi frem mod 2015 ikke vil lukke hverken filialer eller kasser, og at vi fortsat vil byde kunder med bankbøger velkommen.

Vi ønsker også at være med til at løfte den samfundsopgave, det er at få uddannet vores unge generation og dermed afhjælpe ungdomsarbejdsløsheden i Danmark. Derfor vil vi i 2013-2015 ansætte 3-4 elever pr. år.

Vi mener ligeledes, at det er en samfundsopgave at medvirke til en kønsmæssig ligestilling på arbejdsmarkedet, og ikke mindst i de øverste ledelseslag, hvor en repræsentation af både mænd og kvinder giver en bedre og mere differentieret ledelse. Vi har en flot repræsentation af kvindelige ledere, som vi ønsker at sikre og udvikle i 2013-2015. I 2013 vil vi udarbejde en politik for den kønsmæssige sammensætning af de øverste ledelseslag i Sparekassen.

Vi vil fortsætte med at implementere et samfundsansvarligt perspektiv i vores daglige arbejde og i vores forhold til kunder, medarbejdere og øvrige interessenter. Dette gælder både kreditgivning og investeringer, miljø og klima, medarbejdertrivsel og –sundhed, samt hvordan vi bidrager til at styrke den enkeltes evne til at forstå og håndtere sin daglige økonomi. Vi vil som hidtil rapportere om dette arbejde i vores årsrapport.

*Det er vores mål at øge den lokale samhørighed og gensidige støtte i 2013-2015, således at både garantkapitalen og Sparekassens bidrag til lokalsamfundet i form af økonomisk støtte og engagement hæves.*

# 10 MÅLEPUNKTER PR. ULTIMO 2015

1 > 60.000

**Antal kunder**

2 > 1,5

**Basisindtægter pr. omkostningskrone**

Netto rente- og gebyrindtægter samt andre driftsindtægter/-omkostninger til personale og administration samt af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver samt andre driftsudgifter

3 > 4 PROCENTPOINT

**Solvensoverdækning**

Solvensordækning (eller solvensbuffer) er forskellen mellem det individuelle solvensbehov og den faktiske solvens (basiskapital/risikovægtede aktiver)

4 TOP 3

**Kundetilfredshed**

Et mål på vores kunders generelle tilfredshed med os som pengeinstitut (placering i Analyse Danmarks årlige bankanalyse)

5 > 50%

**Anbefalingsvillighed (net promotor score)**

Net Promotor Score er en metode til måling af kundeloyalitet.

6 TOP 5

**Danmarks Bedste Arbejdspladser®**

Placering i den årlige kåring af Danmarks Bedste Arbejdspladser®

7 > 95%

**"Det er et godt sted at arbejde"**

Et mål på vores medarbejderes generelle tilfredshed med arbejdspladsen (besvarelse af afsluttende spørgsmål i spørgeskemaet fra Danmarks Bedste Arbejdspladser®)

8 > 5 MIO. KR.

OG OP TIL 20% AF RESULTATET FØR SKAT

**Engagement i lokalsamfundet**

Støtte til lokalsamfundet, som kan opgøres i kroner, bl.a. sponsorater, stipendier, lokale fritids-/forenings-/kultur-/sports- og erhvervsaktiviteter

9 < 1,0

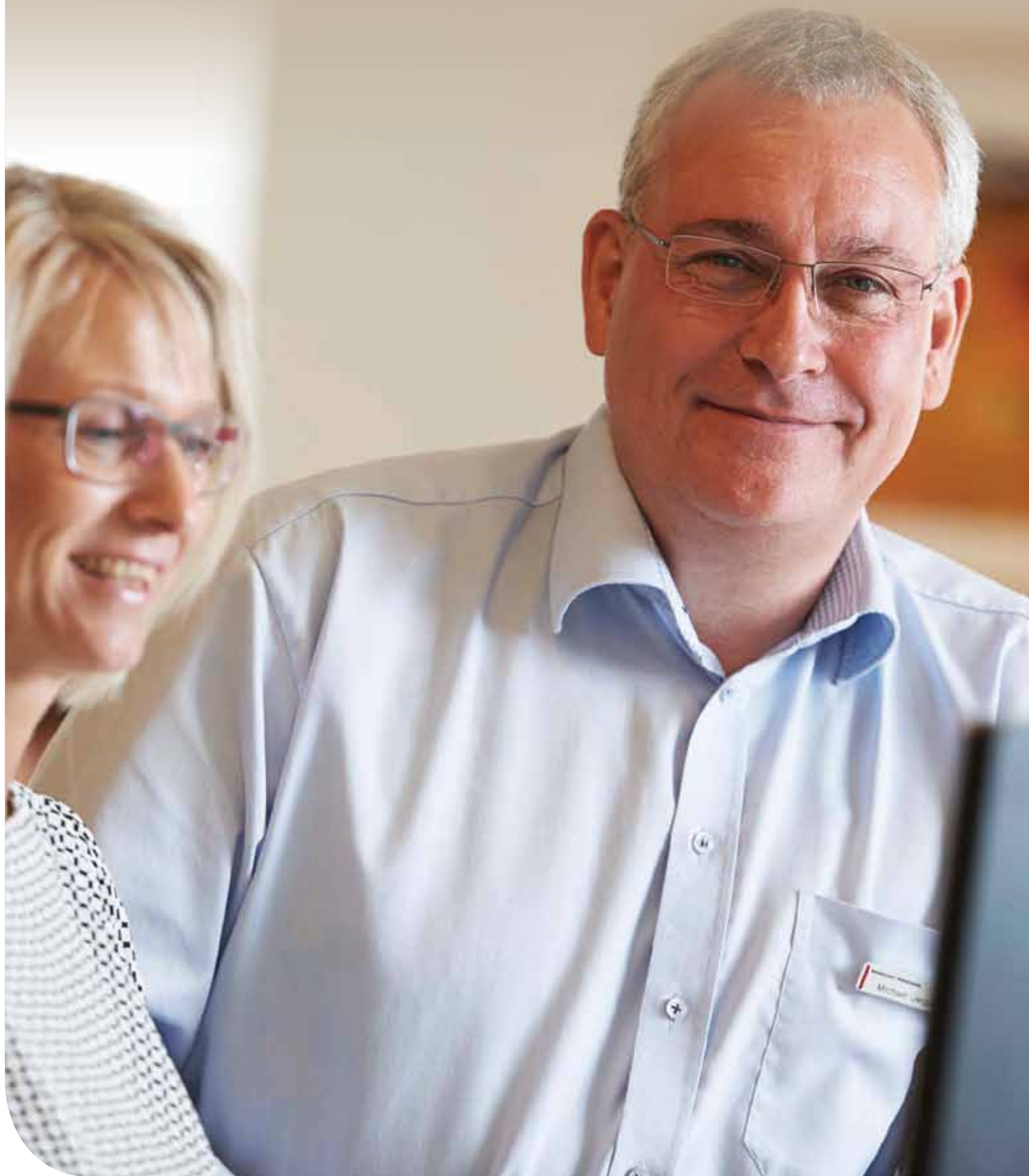
**Nedskrivningsprocent**

Nedskrivninger/udlån og garantier

10 > 75 MIO. KR.

**Resultat før skat**

*Hver dag knokler vi for at finde den gyldne middelvej mellem gamle dyder og det nye normale. Mennesker og penge. Den gyldne trekant og Uldum. Kunder og Sparekasse. Dig og mig. Kend os på vores handlinger. Vi bliver først bedst til kunder, når du siger det.*





Middelbart Sparekasse · 64 22 22 22 · [midspar.dk](http://midspar.dk)