

CXO

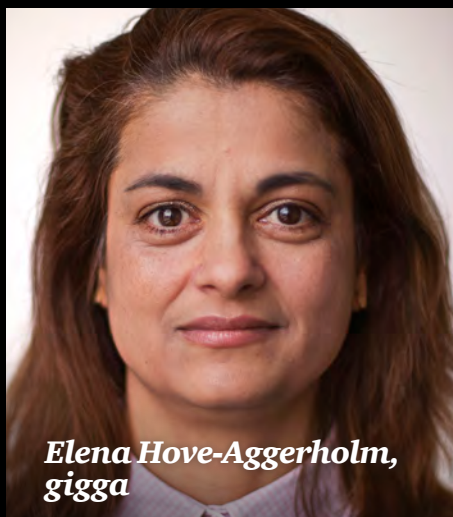
MAGASINET

Viden fra PwC:

- ➔ Tillidsbarometeret
- ➔ CXO Survey FS
- ➔ CEO Survey

Tillid i en digital verden

Tillid er det nye konkurrenceparameter i den finansielle sektor



■ Pernille Tranberg, Dataethics ■ Kim Fournais, Saxo Bank
 ■ Ulrik Nødgaard, Finans Danmark

Indhold

4-9

Balancen mellem for lidt og for meget regulering er vigtig

Erhvervsminister Brian Mikkelsen om en ministers **balancegang i en digitaliseret virkelighed**.

10-55

TILLID I EN DIGITALISERET VERDEN

10-27

Tillid er the next big thing

Den digitale økonomi og den finansielle sektor er på vej ind i en ny æra, hvor **tillid bliver det nye konkurrenceparameter**.

28-31

Den menneskelige relation kan ikke overvurderes

Jan Kondrup, adm. direktør, Lokale Pengeinstitutter om **at fremtidssikre forretningen via nærhed til kunderne**.

32-35

Nye forsikringer skabes med så få data som muligt

Stifter af insurtech-virksomheden gigga, Elena Hove-Aggerholm, om at lave **forsikringer på statistik og data**.

36-39

Ny persondataforordning kan vendes til en konkurrencefordel

COO for PFA, Jon Johnsen, om, hvordan Persondataforordningen påvirker **virksomhedens produkter og processer**.

40-43

Teknologi vil demokratisere kapitalmarkederne

Kim Fournais, CEO og stifter af Saxo Bank, om at **demokratisere handel og investering** med brug af ny teknologi.

44-47

Finanssektoren vil rive unødige digitale barrierer ned

Adm. direktør for Finans Danmark, Ulrik Nødgaard, om at sikre de **optimale vilkår for fremtidens finansvirksomheder**.

48-51

Nye dataregler er vigtige for forbrugernes privatliv

Formand for Forbrugerrådet Tænk, Anja Philip, om de **plusser og minusser, hun ser for forbrugernes privatliv i de nye dataregler**.

52-55

Dataetik er bankernes gyldne mulighed

Stifter af Dataethics, Pernille Tranberg, om, hvordan **den nye ansvarlighedsbølge omkring persondata** påvirker bankerne.

56-66

PwC - Toolbox

Digital beredskabsplan og Finance Transformation.

Tillid i en digital verden kræver åbenhed og transparens

m eget peger på, at finanssektoren er på vej ind i en ny æra, hvor tillid i en digitaliseret verden bliver et helt afgørende konkurrenceparameter.

Vi ser, at danskerne i stigende grad er mere bevidste om, at de afgiver store mængder personlige data i et stigende antal digitale transaktioner med private og offentlige selskaber. Det har ført til en øget bekymring for, om disse personlige data bliver opbevaret forsvarligt, og hvad de i givet fald bliver anvendt til. Sådan lyder en af hovedkonklusionerne i Tillidsbarometeret fra PwC, der også viser, at det danske samfund generelt er kendetegnet ved en høj grad af tillid til hinanden, til den offentlige sektor og til det private erhvervsliv. Men barometeret viser altså også, at forbrugertilliden er udfordret i et digitaliseret samfund under hastig forandring.

Finanssektoren står foran en krævende opgave, der indebærer udfordringer, men også store muligheder i spørgsmålet om at sikre sig forbrugernes tillid i fremtiden.

Med indførelsen af GDPR (Persondataforordningen) 25. maj 2018, og ikke mindst implementeringen af den, er der lagt yderligere pres på de finansielle virksomheder. Vi ved, at aktørerne i den finansielle sektor har brugt mange hundrede millioner kroner og tusindvis af timer på at sikre sig, at man er *compliant* i forhold til fx GDPR. Og fremadrettet vil man bruge mange ressourcer på implementering og en ændret drift som følge af de nye regler om datahåndtering.

Vi kan også konstatere, at den finansielle sektor står godt rustet i forhold til det, vi kan kalde tillidsudfordringen, bl.a. fordi forholdet mellem kunde og den enkelte finansielle virksomhed altid har været baseret på tillid.

Finanssektoren opbevarer mange følsomme forbrugerdata, og med den stigende bekymring om datahåndtering fra forbrugernes side er det derfor vigtigere end nogensinde før, at den grundlæggende høje tillid fastholdes og udbygges.

Vi fornemmer, at forbrugere, erhvervsminister, eksperter og branchen er enige om, at GDPR er en meget omfattende og ressourcekrævende lovændring, men også, at den medfører positive forbedringer for forbrugerne. Der er også en vis enighed hos de forskellige parter om, at opmærksomheden om datasikkerhed og dataetik kan være til fordel for finanssektoren, da kunderne har tillid til, hvordan personlige data indsamles og opbevares.

Fremadrettet handler det for branchen om at udnytte den konkurrencefordel og sikre, at man viser åbenhed og transparens i forhold til kunderne. Fremtidens vindere bliver de virksomheder, der formår at etablere og kontinuerligt udvikle tillidsforholdet til kunderne.

Med denne udgave af CXO Magasinet om tillid i den finansielle sektor vil vi gerne sige en stor tak til de ledere og eksperter, der har valgt at bidrage med deres indsigt i forhold til tilliden til finanssektoren i fremtidens digitaliserede verden.

Rigtig god fornøjelse.



**Mogens
Nørgaard
Mogensen**

Senior Partner og
adm. direktør, PwC

Balancen mellem for **lidt** og for **meget** regulering er vigtig

Digitaliseringen og teknologiens udvikling fører mange nye muligheder med sig, som kan bruges til at skabe ny vækst og velstand til danskerne. Men i processen er det vigtigt for erhvervsminister Brian Mikkelsen, at alle holder tungen lige i munden, så det sikres, at vejen frem er tryk, både for de små og store virksomheder og for forbrugerne.



“ Det er et centralt mål for mig, at vi ikke lægger unødige byrder og barrierer ned over de finansielle virksomheder.

Brian Mikkelsen, Erhvervsminister

markante stramninger af love og regler for de finansielle virksomheders gøremål og laden har de senere år ikke bare været nødvendige, men også været med til at sikre, at det danske finansielle system står langt mere sikkert på benene end nogensinde og har givet gevinster for samfundet. Dermed er Danmark nu godt rustet til at blive Nordens finansielle politiske centrum.

Sådan ser det ud fra erhvervsminister Brian Mikkelsens stol, når *spotlightet* rettes mod den regulering af finanssektoren, som, oven på den finansielle krise og lex sager om hvidvask, terrorfinansiering m.m., nu har nået et omfang, som har fået branchen til at råbe vagt i gevær og tale om overregulering. Men lige så god effekt ministeren mener, reguleringen har, lige så optaget er han nu af, at man holder en god balance mellem for lidt og for meget:

”Det er et centralt mål for mig, at vi ikke lægger unødige byrder og barrierer ned over de finansielle virksomheder i forhold til at drage nytte af digitaliseringen, samtidig med at vi skal opretholde balancen i forhold til den finansielle stabilitet og gode vilkår for forbrugerne,” siger Brian Mikkelsen.

En arbejdsgruppe i Brian Mikkelsens ministerium har for få uger siden afsluttet et gennemsyn af den finansielle lovgivning og er kommet med forslag til 56 konkrete forenklinger og justeringer af lovgivningen for banker, forsikringselskaber og pensionselskabers aktiviteter.

Samlet set konkluderes det dog også, at gevinsterne ved de seneste års skærper af den finansielle regulering mere end opvejer de omkostninger, som reguleringen indebærer for den finansielle sektor.

”Vi har fået bygget nogle højere diger til at imødegå finansielle kriser. Og det er godt for vores samfund,” siger ministeren.

Han vil nu gå videre med de nye anbefalinger og se på, om den finansielle lovgivning dermed kan bringes mere *up to date*:

”Det giver de finansielle virksomheder bedre mulighed for eksempelvis at bruge digitale værktøjer til at skabe ny forretning, så sektoren kan udvikle bedre og billigere finansielle ydelser til forbrugere og virksomheder.”

Brian Mikkelsen vil nu gå videre med de 56 forenklingsanbefalinger, som ministeren vil drøfte med den finansielle forligskreds (DF, S, RV, SF og regeringen):

”Når man gennemfører så mange tiltag over en kort årrække, er det naturligt på et tidspunkt at stoppe op og evaluere, om man har ramt rigtigt hele vejen rundt, eller der måske er behov for visse justeringer,” siger ministeren og glæder sig over, at den arbejdsgruppe, han nedsatte sidste år til at foretage et gennemgribende eftersyn af den finansielle regulering i Danmark, netop har barslet med resultater, der vil kunne medvirke til at gøre livet lidt lettere for de finansielle virksomheder.

”Jeg ser frem til, at vi på baggrund af dette arbejde lovgivningsmæssigt kan foretage en række justeringer af den finansielle regulering, så vi fjerner overflødige og utidssvarende regler uden at gå på kompromis med den finansielle stabilitet og en god forbrugerbeskyttelse,” siger Brian Mikkelsen.

Afbalanceret regulering

- ✓ **Gode rammevilkår ift. brug af ny teknologi.**
- ✓ **Ingen unødige barrierer i finanssektoren.**
- ✓ **Forbrugertillid er en forudsætning for vækst.**

At gribe mulighederne

I en tid, hvor den teknologiske udvikling tager tigerspring, og digitaliseringen kører ad motorveje, fremhæver erhvervsministeren betydningen af, at de finansielle virksomheder får bedre muligheder for at skabe ny drift, og ikke mindst af, at de kan bruge de nye digitale værktøjer til at skabe nye forretningsmodeller.

”Det er vigtigt, at vi omfavner den nye teknologi og ser den som en mulighed for blandt andet at skabe endnu bedre finansielle produkter til forbrugerne. Den finansielle sektor er blandt de



“ Vi har fået bygget nogle højere diger til at imødegå finansielle kriser. Og det er godt for vores samfund.

Brian Mikkelsen,
Erhvervsminister

FOTO: OLUFSON JONAS

sektorer, der er længst fremme med at nyttiggøre digitaliseringens muligheder. Det er vigtigt, at vi griber de muligheder og sørger for, at de finansielle virksomheder – både iværksættere og etablerede aktører – får mest muligt ud af de nye muligheder,” siger Brian Mikkelsen og mener derfor, at de bedste rammevilkår er en forudsætning – ikke bare for finanssektorens konkurrenceevne, men i sidste ende også – for samfundets velfærd og velstand.

Som eksempler på hvordan den teknologiske udvikling kan være med til at sikre bedre ressourcenyttelse og større konkurrence i sektoren, nævner han *AI-banking* og *Open Banking*.

AI (kunstig intelligens) rummer således et stort potentiale for finanssektoren, da det kan føre til en væsentligt større effektivitet i fx *back office*-

funktioner, til målrettet investeringsrådgivning (*robot advice*), lavere omkostninger og priser samt en bedre risikostyring. Og *Open Banking* – hvor kunderne giver en tredjepart adgang til bankernes data og infrastruktur – gør det muligt for fintech-virksomheder at konkurrere med de etablerede banker inden for niches som fx betalingsområdet.

”Det er en bevægelse, der har potentiale til at give forbrugerne bedre og billigere løsninger. Det kan grundlæggende ændre konkurrencesituationen for bankerne, hvilket vi selvfølgelig også skal være opmærksomme på konsekvenserne af,” fastslår erhvervsministeren.

Lige vilkår for fintech

Når det gælder udviklingen af nye, innovative for-

“ Det er vigtigt, at vi omfavner den nye teknologi og ser den som en mulighed for blandt andet at skabe endnu bedre finansielle produkter til forbrugerne.

Brian Mikkelsen, Erhvervsminister

retningsmodeller i den finansielle sektor, ser Brian Mikkelsen ikke mindst muligheder i fintech-sektoren, hvor væksten de senere år har været stor, og potentialet er endnu større.

”Danske forbrugere og virksomheder er generelt meget teknologiparate, og der er de senere år opbygget et stærkt dansk fintech iværksættermiljø, særligt i hovedstadsområdet. Så jeg mener, Danmark har et godt udgangspunkt for at udvikle nye, succesfulde virksomheder på det her område,” siger Brian Mikkelsen og påpeger, at regeringen arbejder har en klar ambition om, at hovedstadsområdet skal gøres til et finansielt centrum i Norden – særligt inden for fintech.

Som han ser det, er forudsætningen dog, at der politisk sættes spot på kompleksiteten i den finansielle lovgivning, så den ikke udgør en barriere for at komme ind på markedet, sådan som nogle fintech-virksomheder oplever det. Og netop for at skabe bedre vækstvilkår for disse virksomheder er der nu oprettet en fintech-enhed i Finanstilsynet, som skal hjælpe virksomhederne, sådan at nye forretningsmodeller kan prøves af i et sikkert miljø. Et parallelt formål med denne nye regulatoriske sandkasse er, ifølge ministeren, at skabe en større forståelse for den nye teknologi hos myndighederne og dermed et mere sikkert grundlag for at skabe en agil og digitaliseringsparat lovgivning, designet til den nye digitale virkelighed.

Skal være på mærkerne

For at bevare en stabil finansiell sektor i en tid, hvor den teknologiske udvikling påvirker alle finansielle virksomheder, er det for erhvervsministeren vigtigt, at virksomhederne også selv er på tærne og bl.a. er opmærksomme på, hvordan udviklingen

medfører nye operationelle og it-mæssige risici.

”Virksomhederne skal sikre sig, at de har de fornødne kompetencer til at håndtere de nye risici, så vækst og finansiell stabilitet kan gå hånd i hånd. Og de nye typer virksomheder, der bevæger sig ind i den finansielle sektor – det gælder både fx små iværksættere og globale tech-virksomheder – skal have den rette forståelse for det ansvar, der følger med at drive finansiell virksomhed,” understreger Brian Mikkelsen.

Forbrugertilliden er afgørende

Helt overordnet er grundlaget dog for, at der kan skabes vækst gennem anvendelsen af de nye teknologier, at forbrugerne og virksomhederne kan have tillid til den finansielle sektor og de nye produkter, der udbydes, mener erhvervsministeren. I den forbindelse peger han på, at it-sikkerhed og beskyttelse af persondata er afgørende for at sikre denne tillid og dermed i alles interesse.

”Det er altid vigtigt, at forbrugerne har gode og trygge vilkår, når de handler. Det gælder også på det finansielle område. Vores forbrugerbeskyttelsesregler er som udgangspunkt teknologineutrale og gælder, uanset om mødet mellem kunde og virksomhed sker i den fysiske eller i den digitale verden,” siger han.

Af samme grund er han lige nu på vej med en ny forbrugerpolitisk strategi, hvor et fokusområde er at sikre, at oplysningskravene er tilpasset den digitale virkelighed, så nethandel på alle platforme kan foregå smidigt for både forbrugere og virksomheder.

Et konkret initiativ i strategien går således ud på at gøre op med tankegangen om, at flere oplysninger pr. automatik skaber bedre forbrugerbeskyttelse, hvilket samtidig vil lette de erhvervsdrivendes

FOTO: THOMAS LEKFELDT



Om **Brian Mikkelsen**

- Født 1966 og uddannet cand.scient.pol fra Københavns Universitet i 1994.
- Erhvervsminister fra 28. november 2016.
- Økonomi- og erhvervsminister fra 23. februar 2010 til 3. oktober 2011.
- Justitsminister fra 10. september 2008 til 23. februar 2010.
- Kulturminister fra 27. november 2001 til 10. september 2008.
- Finansordfører, erhvervsordfører, skatteordfører, it-ordfører og idrætsordfører.
- Formand i folketingsgruppen 2012-2015, næstformand 1999-2001, 2011-2012 og fra 2015.
- Fra 1992 til 1996 økonom i Arbejdsløshedskassen for Selvstændigt Erhvervsdrivende (ASE).
- Fra 1990 til 1992 interviewer hos GFK/Observa.

Om **Erhvervsministeriet**

- Erhvervsministeriet arbejder for at skabe øget vækst og velfærd i Danmark ved at sikre, at borgere og virksomheder oplever gode vilkår og rammer for vækst. Erhvervsministeriet arbejder med initiativer inden for områder som erhvervs- og finansiel regulering, konkurrence- og forbrugerforhold, erhvervsfremme mv.

udvikling af nye innovative løsninger, der kan gøre det nemmere for forbrugerne at afsøge markedet gennem fx en smartphone eller en tablet.

”Det er vigtigt, at forbrugerne får de oplysninger, der har en reel værdi for dem – og ikke overdynes af en masse detailinformationer. Oplysningerne skal gives i et sprog og i et omfang, som er til at forstå, og de skal komme på det rette tidspunkt i forbrugernes beslutningsproces. I dag er informationskravene over for forbrugerne så omfattende, at det for mange forbrugere kan være uoverskueligt med den konsekvens, at de ikke får læst de mest relevante informationer,” påpeger erhvervsministeren.

Cybersikkerheden skal være større

Et andet sted, hvor han ser behov for oprustning, er på området for cybersikkerhed, hvor Brian Mikkelsen og regeringen for nylig offentliggjorde lanceringen af deres Cyber- og Informationssikkerhedsstrategi.

Regeringen vil i de kommende år investere 1,5 mia. kr. i Danmarks cyber- og informationssikkerhed. Der igangsættes 25 initiativer og 6 målrettede strategier for de mest kritiske sektors arbejde med cyber- og informationssikkerhed, der skal øge den tekniske robusthed i den digitale infrastruktur, øge viden og kompetencer hos borgere, virksomheder og myndigheder og styrke den nationale koordinering og samarbejdet på området.

Seks sektorer er særligt sårbare, hvis cyberangreb rammer, vurderer regeringen. Det drejer sig om energi-, transport, tele-, finans-, sundheds- og søfartssektoren. For, som ministeren forklarer, udgør private virksomheder en del af den samfundskritiske infrastruktur i en række sektorer, herunder finanssektoren.

Da regeringen ser det som sin opgave at have ekstra fokus på disse sektorer, vil der også komme en sektorstrategi, der skal håndtere cyberrisici specielt på det finansielle område.

”Finanssektoren er afhængig af komplekse it-systemer for at fungere og er samtidig tæt forbundet på tværs af sektoren. Det er derfor en sektor, der kan være mål for cyberangreb m.v. Så både her og helt generelt er det vigtigt, at vi har fokus på området og sikrer, at Danmark er i front, når det kommer til it-sikkerhed,” siger Brian Mikkelsen. ■

ILLUSTRATION: ANETTE RIEMANN





Tillid er *the next big thing*

Mens digitaliseringen og hastigheden af den teknologiske udvikling giver toplederne i finanssektoren grå hår i hovedet, tyder flere tendenser på, at den digitale økonomi er på vej i en ny retning. Fremover vil nøgleordene være brugertillid, techlash og dataetik. Og tager finanssektoren udfordringen op, er der gode muligheder for at drage fordel af udviklingen.

i finanssektoren har den generelle digitale transformation, som de senere år har taget til i styrke, ført til nye datadrevne og digitale forretningsmodeller, der udfordrer det bestående. Og spørger man topledere i sektoren om deres største bekymringer og udfordringer lige nu, fylder digitaliseringen og den hastige teknologiske udvikling meget i bevidstheden. Samtidig tyder meget på, at den digitale økonomi er på vej ind i en ny æra, hvor forbrugertillid, dataetik og *techlash* (øget teknologiske skepsis, red.) fylder mere på agendaen end tidligere. Og det er gode nyheder for de virksomheder, der evner at tilpasse sig den nye æra.

“De finansielle virksomheder står foran en meget stor opgave, men også en opgave med et stort perspektiv, når det handler om forbrugernes tillid. Finanssektoren er baseret på tillid mellem kunde og virksomhed, og der er generelt en højere tillid til finanssektoren fra forbrugernes side. Sektoren opbevarer dog også mange følsomme forbrugerdata, og derfor er det særlig vigtigt, at man fremadrettet arbejder målrettet på at håndtere data korrekt,” siger Klaus Berentsen, partner og Head of Financial Services hos PwC.

Forbrugertilliden er udfordret

Med udviklingen er forbrugerne både i Danmark og resten af verden i stigende grad blevet mere

bevidste om, at de afgiver store mængder personlige data i et stigende antal digitale transaktioner med private og offentlige selskaber. Det har ført til en større opmærksomhed – og bekymring for – om personlige data bliver opbevaret forsvarligt, og hvad de bliver anvendt til. Sådan lyder en af hovedkonklusionerne i Tillidsbarometeret fra PwC, der også viser, at det danske samfund generelt er kendetegnet ved, at vi har en høj grad af tillid til hinanden, til den offentlige sektor og til det private erhvervsliv.

Men barometeret viser således også, at forbrugertilliden er udfordret i et digitaliseret samfund under hastig forandring.

Forbrugernes øgede bekymring ligger også erhvervsminister Brian Mikkelsen på sinde. Som han ser det, fører digitaliseringen og teknologiske udviklingen mange nye muligheder med sig, som kan bruges til at skabe ny vækst og velstand til danskerne. Men forudsætningen er, at tillidsrelationerne kommer på plads:

”Grundlaget for, at der kan skabes vækst gennem anvendelsen af de nye teknologier, er, at forbrugerne og virksomhederne kan have tillid til den finansielle sektor og de nye produkter, der udbydes. I den forbindelse er it-sikkerhed og en beskyttelse af persondata selvfølgelig afgørende for at sikre denne tillid. Det er i alles interesse,” siger ministeren.

Den nye ansvarlighedsbølge

Den stigende mængde af persondata, der flyder rundt i systemerne, er også en af årsagerne til, at der netop her i maj er trådt en ny lov i kraft, som sikrer forbrugerne en højere grad af beskyttelse. Det er sket på baggrund af et direktiv fra EU kaldet GDPR – General Data Protection Regulation. Herhjemme kaldes den Persondataforordningen. Og med den er der nu kommet skærpede krav til, hvordan virksomheder behandler personoplysninger.

Hovedformålet med forordningen, der trådte i kraft 25. maj 2018, er at styrke beskyttelsen af personoplysninger for derigennem at skabe større tillid til den digitale verden.

Persondataforordningen erstatter den gamle

“ Grundlaget for, at der kan skabes vækst gennem anvendelsen af de nye teknologier, er, at forbrugerne og virksomhederne kan have tillid til den finansielle sektor og de nye produkter, der udbydes.

Brian Mikkelsen, Erhvervsminister



“ Vi bevæger os
i retning af en
bæredygtighedstanke
omkring brug af data, hvor
privacy, databeskyttelse og
transparens bliver det nye
konkurrenceparameter.

*Pernille Tranberg,
medstifter, Dataethics*



“Finanssektoren har brugt mange hundrede millioner kroner på at sikre, at man lever op til de nye regler. Nu handler det om at få inddraget kundeoplevelsen og forklare kunderne, hvad alt dette betyder for dem.

Klaus Berentsen, Partner og Head of Financial Services, PwC

danske persondatalov og sikrer ensartede regler for beskyttelse af persondata på tværs af EU, samtidig med at de registrerede brugere og forbrugeres rettigheder skærpes.

“Det er vigtigt og på tide, at EU i fællesskab viser ansvarlighed på området, og det er med til at sende et budskab til forbrugere, virksomheder og myndigheder om, at man tager spørgsmålet om håndtering af personlige data alvorligt,” siger ekspert i dataetik og medstifter af tænketanken Dataethics Pernille Tranberg, der forudser, at vi står på tærsklen til en ny ansvarlighedsbølge blandt virksomheder over hele verden.

En bølge der kan vende op og ned på tabere og vindere digitalt, og som radikalt vil ændre den måde, data bliver håndteret på forretningsmæssigt.

“Data og handel med data har længe været en bærende forretningsmodel, men vi bevæger os i retning af en bæredygtighedstanke omkring brug af data, hvor *privacy*, databeskyttelse og transparens bliver det nye konkurrenceparameter,” siger Pernille Tranberg, som forventer, at Corporate Data Responsibility og dataetik i de kommende år vil blive den nye ‘grønne bølge’ i erhvervslivet.

Datahåndtering vægtes højt

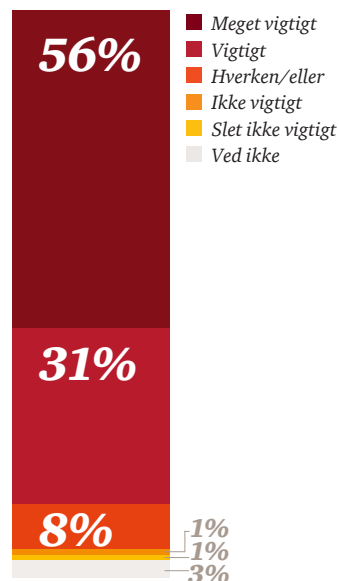
En af de væsentligste nøgler til at styrke sin position som vinder i spillet om forbrugernes tillid ligger ifølge både Pernille Tranberg og Klaus Berentsen i virksomhedens håndtering af bruger- og

Hvor vigtigt er det?

“At kun de rette ansatte i de virksomheder, jeg er i kontakt med/ handler med, har adgang til mine oplysninger”



Danskerne i gennemsnit

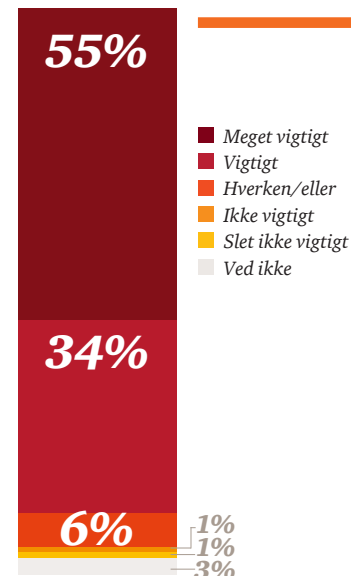


Danskerne i gennemsnit



Hvor vigtigt er det?

“At de virksomheder, jeg er i kontakt med/handler med, kun indsamler de oplysninger, der er nødvendige for at kunne servicere mig som kunde”

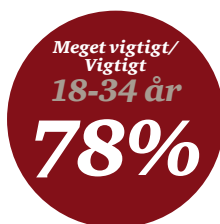
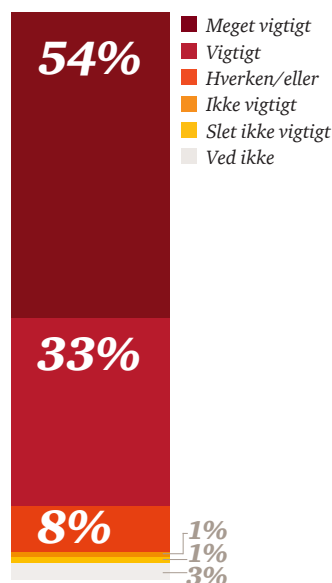


Hvor vigtigt er det?

“At mine personlige oplysninger kun opbevares, så længe det er nødvendigt, eller så længe det er aftalt”



Danskerne i gennemsnit

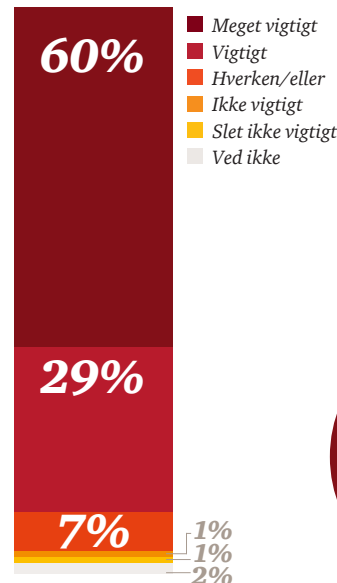


Hvor vigtigt er det?

“At jeg trygt kan dele mine oplysninger med de virksomheder, jeg er i kontakt med/handler med”



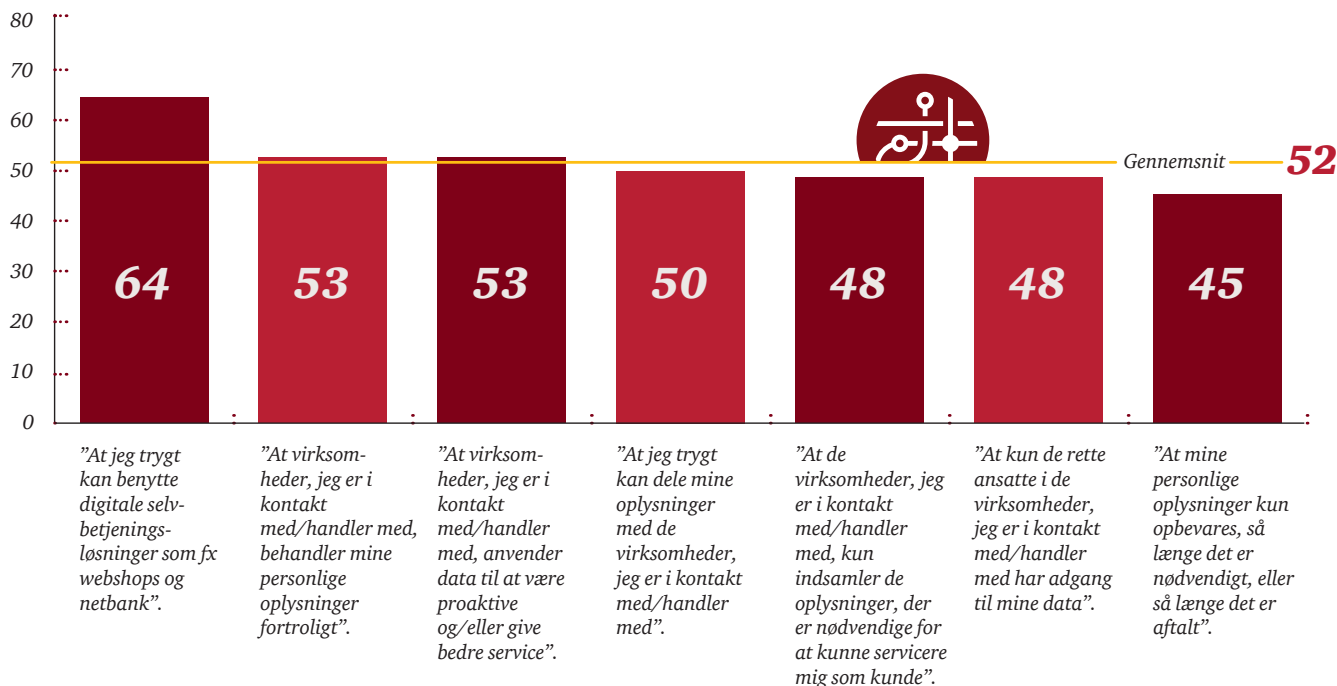
Danskerne i gennemsnit





Tillid til det private erhvervslivs databehandling

Tallene angiver i indekstal danskernes tillid i forhold til de forskellige udsagn



Kilde: Tillidsbarometeret, PwC

kundedata. Her giver Tillidsbarometeret nogle strømpile for, hvor virksomhederne skal sætte ind, idet man har spurgt, hvor vigtige en række emner er for danskernes tillid til både det offentlige og de private virksomheders databehandling, og ikke mindst hvor godt de mener, at disse klarer opgaven. Den overordnede konklusion, når man spørger danskerne, er, at de ser med stor alvor på, at virksomhederne indsamler og opbevarer deres personlige data forsvarligt. Konklusionen er også, at tilliden til, at data rent faktisk indsamles og opbevares forsvarligt, ikke helt stemmer overens med de høje forventninger. Dermed er der et stort potentiale i at forsøge at matche forventningerne.

"Jeg tror, det handler meget om kommunikation. Finanssektoren har brugt mange hundrede millioner kroner på at sikre, at man lever op til de nye regler. Det har handlet om interne processer, it-systemer, optimering, osv. Nu handler det om at få inddraget kundeoplevelsen og forklare kunderne, hvad alt dette betyder for dem," siger Klaus Berentsen.

Spørger man danskerne direkte, svarer næsten alle, at virksomhedernes håndtering af data er meget vigtig for dem. Ni ud af ti svarer således, ifølge Tillidsbarometeret, at det er meget vigtigt eller vigtigt, "at de virksomheder, de er i kontakt med, kun indsamler de oplysninger, der er nødvendige for at kunne servicere dem som kunder" (89 pct.).

Generelt gælder det, at den ældre del af befolkningen vægter virksomhedernes håndtering af personlige data højere end de yngre. For den yngre del (18-34 år) svarer lidt mere end otte ud af ti, at det er vigtigt eller meget vigtigt for dem, "at de virksomheder, de er i kontakt med/handler med, kun indsamler de oplysninger, der er nødvendige for at kunne servicere dem som kunder" (81 pct.). For danskere i alderen 56-80 år er dette vigtigt eller meget vigtigt for hele 94 pct. Den samme tendens gør sig gældende i andre væsentlige spørgsmål omkring brug af personlige data. Eksempelvis svarer 87 pct. af danskerne, at det er vigtigt eller meget vigtigt, "at mine personlige oplysninger kun opbevares, så længe det er nødvendigt, eller så længe



“ Vi anfægter ikke, at udviklingen på visse områder har givet anledning til bekymring og behov for nye regler. Det er bare vigtigt for os, at det ikke kommer til at spænde ben for finanssektorens mulighed for at konkurrere på lige vilkår.

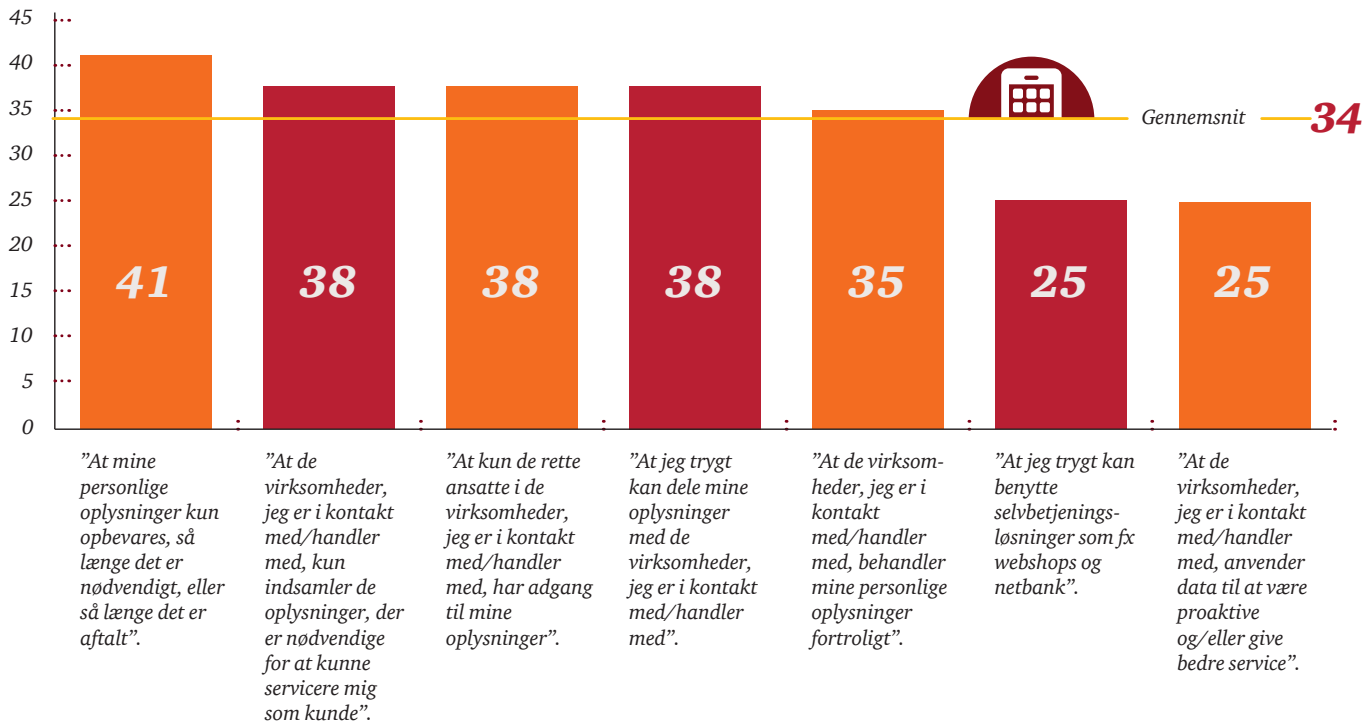
Ulrik Nødgaard,
adm. direktør,
Finans Danmark





Tillidspotentialer i det private erhvervslivs databehandling

Tillidspotentialer angiver tillidstallet sammenholdt med hvor vigtige de forskellige udsagn er for danskerne



Kilde: Tillidsbarometeret, PwC

det er aftalt". For den yngre del af befolkningen (18-34 år) er det 78 pct., der mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt, mens det samme gælder for 93 pct. af de 56-80-årige.

Stort potentiale i databehandling

Tillidsbarometeret viser, at der er et stort potentiale i at løfte tilliden ved at indgå i dialog med danskerne om, hvordan man som virksomhed opbevarer persondata. Det kan øge tilliden til såvel det private som det offentlige databehandling, hvis danskerne får vished om, at deres data kun opbevares så længe som aftalt. Og det er derfor afgørende, at virksomhederne via deres dialog med kunderne fokuserer på at opbygge en tillidsrelation.

Ifølge Tillidsbarometeret er tilliden størst i forhold til, "at jeg trygt kan benytte selvbetjeningsløsninger som fx webshops og netbank" (indekstal 64). Lavest er den i forhold til, "at mine personlige oplysninger kun opbevares, så længe det er nødvendigt, eller så længe det er aftalt" (indekstal

45). Altså er tilliden til virksomhederne lavest på et af de områder, som forbrugerne vægter højest. Tilliden er kun marginalt højere på de andre områder, som vægtes højt af forbrugerne.

Der, hvor der er størst potentiale for at øge danskernes tillid til databehandling, er således i forhold til at sikre, at "data kun opbevares så længe, det er nødvendigt, eller så længe det er aftalt". Det skyldes, at danskerne vurderer, at det er vigtigt for deres tillid til såvel det offentlige som det private erhvervslivs databehandling, at deres data kun opbevares så længe det er nødvendigt, eller så længe det er aftalt (indekstal 86 for det private). Sammenholdt med et lavt tillidstal på 45 efterlader det et tillidspotentiale på 41.

En af de største udfordringer i forhold til at sikre en højere tillid er, at opsamlingen og brugen af personlige data i kommercielle sammenhænge er en meget kompleks størrelse. Og netop derfor vurderer Klaus Berentsen, PwC, at der fremadrettet kan blive behov for en form for certificering.



“ Det giver øget tryghed for kunderne at vide, at der er skærpet sikkerhed om deres data, og det giver øget tryghed i virksomheden og skaber øget transparens i branchen.

Jon Johnsen, COO, PFA Pension



“Vi må erkende, at forbrugerne har meget svært ved at gennemskue både, hvad der er etisk forsvarligt at bruge data til, men også at gennemskue, hvilke virksomheder der følger loven og opfører sig etisk og juridisk korrekt. Der er behov for en certificeringsordning eller en smiley-ordning, om du vil. Altså en tredjepart, der kan blåstemple virksomhederne på de væsentligste områder,” lyder det fra Klaus Berentsen.

Techlash drevet af forbrugerskepsis

Konklusionerne i Tillidsbarometeret fra PwC ligger helt i tråd med begrebet *techlash* som forudset og introduceret første gang af det amerikanske tidsskrift The Economist. *Techlash* betyder ganske enkelt, at vi kommer til – og formentlig er i fuld gang med – at opleve et teknologisk tilbageslag for de dominerende globale teknologivirksomheder og den forretningsmodel, de repræsenterer. De seneste ti års tech-optimisme, hvor vi har oplevet en kraftig digital transformation med nye digitale og i høj grad datadrevne forretningsmodeller, der har erobret hele verden på rekordtid, er således afløst af en mere skeptisk tilgang.

Tech-giganterne Google, Facebook, Apple, Amazon og Microsoft er de mest kendte repræsentanter for den nye økonomi og har alle på ganske kort tid udviklet sig fra startup til dominerende på flere markeder. Bl.a. drevet af evnen til at udnytte data. Lovgiverne har længe haft svært ved at håndtere dem og deres globale digitale tilstedeværelse. Men *techlash* indikerer et vendepunkt, hvor forbrugerne er blevet mere skeptiske, og lovgiverne, særligt i EU, har fået øget fokus på, hvordan man lovgivningsmæssigt skal forholde sig til den grænseløse digitale økonomi. Heraf udspringer bl.a. den netop implementerede Persondataforordning (GDPR).

Reguleringer presser finanssektoren

Implementeringen af forordningen har kostet den finansielle sektor mange millioner kroner og intensiv arbejdskraft. Og det vil den fortsat gøre. For i en datatung sektor er denne proces ekstremt følsom, idet data er kritiske for forretningen og produkterne.

Når man spørger toplederne i finanssektoren om, hvad de bekymrer sig om, er de da også over

Top 3: Topledernes bekymringer

Formuepleje- og kapitalforvaltning:

Overregulering



83%

Geopolitisk usikkerhed



80%

Skattemæssige ændringer



77%

Forsikring:

Overregulering



95%

Cybertrusler



93%

Hastig teknologisk udvikling

```
001100111010
0110010100110
1001001100111010
01100101001101001
001100111010101
00101001101
```

85%

Bank:

Cybertrusler



89%

Overregulering



86%

Hastig teknologisk udvikling

```
001100111010
0110010100110
1001001100111010
01100101001101001
001100111010101
00101001101
```

85%

Kilde: CEO Survey 2018, PwC



“Jeg tror ikke så meget på, at nye aktører for alvor vil kunne ‘disrupte’ den danske finanssektor. Jeg ser snarere en succesfuld udvikling, skabt gennem samarbejde og joint ventures med de eksisterende finansielle aktører, herunder deres datacentraler.

*Jan Kondrup, adm. direktør,
Lokale Pengeinstitutter*

FOTO: OLAFUR STEINAR GESTSSON

en bred kam enige om, at overregulering er den største bekymring. Ifølge PwC's CEO Survey 2018 er det for topledere i forsikringsbranchen hele 95 pct., der er bekymrede for overregulering, i bankerne gælder det 86 pct., og i kapitalforvaltningsselskaberne er det 83 pct.

”Vi anfægter ikke, at udviklingen på visse områder har givet anledning til bekymring og behov for nye regler. Det er bare vigtigt for os, at det ikke kommer til at spænde ben for finanssektorens mulighed for at konkurrere på lige vilkår og udvikle nye produkter og forretningsmodeller til gavn for den enkelte og for samfundet som helhed,” siger Ulrik Nødgaard, adm. direktør i Finans Danmark – finanssektorens brancheorganisation.

Finanssektoren har særligt siden finanskrisen skullet forholde sig til og implementere en stigende mængde af nye stramninger og reguleringer. Man-

ge af dem for at sikre at der ikke opstår en tilsvarende krise igen.

”Sektoren har været vant til at registrere data for at optimere produkterne til glæde for både virksomheden og kunderne. Og det er klart, at når man går ind og ændrer betydeligt på de regler, der gælder for håndtering af en så værdifuld viden, så er det noget, man tager alvorligt i branchen,” siger Klaus Berentsen.

Omfattende proces

Mens finanssektoren op til 25. maj har fokuseret på bl.a. at sætte sig ind i juraen omkring Persondataforordningen og sikre sig et overblik over, hvordan man skal forholde sig til forordningen m.m., så er næste skridt nu implementeringen af forordningen i hele organisationen. Implementeringen har både et teknologispor, et processpor og et uddan-



“ Danske forbrugere og virksomheder er generelt meget teknologiparate, og der er de senere år opbygget et stærkt dansk fintech iværksætermiljø, særligt i hovedstadsområdet. Så jeg mener, Danmark har et godt udgangspunkt for at udvikle nye, succesfulde virksomheder på det her område.

Brian Mikkelsen,
Erhvervsminister

nelsesspor. Og den opgave bliver både omfattende og langvarig. For én ting er, at juridisk afdeling har forstået juraen og rammerne, og at man ved, hvordan teknologien, organisationen og systemerne skal tilpasses, noget andet er at få hele virksomheden og alle medarbejdere til at forstå og håndtere de nye regler.

“Det, der gør hele implementeringen særligt kompleks, er, at det ikke bare er enkelte systemer eller nogle få medarbejdere, der skal kende til disse særlige regler. Det er alle systemer og alle medarbejdere, der skal kende til den korrekte og lovlige procedure,” siger Klaus Berentsen.

Hos PFA Pension kalder COO Jon Johnsen det da også for det største projekt, man har gennemført de seneste 18 måneder. Han anslår, at opgaver relateret til GDPR fremover vil udløse, hvad der svarer til mellem 10 og 20 fuldtidsstillinger i virksomheden.

Samtidig er PFA dog også i hans øjne blevet en

mere skarp og effektiv organisation efter den omfattende gennemgang af it-systemer og procedurer.

“Vi får rigtig meget ud af det her. Det giver øget tryghed for kunderne at vide, at der er skærpet sikkerhed om deres data, og det giver øget tryghed i virksomheden og skaber øget transparens i branchen,” siger Jon Johnsen.

Risiko for at slette for mange data

Med GDPR har man som borger og forbruger “ret til at modtage oplysning om behandling af egne personlige data”, “ret til at få indsigt i egne personoplysninger”, “ret til at få urigtige personoplysninger berigtiget”, “ret til at få egne personoplysninger slettet”, “ret til at gøre indsigelse imod, at egne personoplysninger anvendes til direkte markedsføring”, “ret til at gøre indsigelse mod automatiske individuelle afgørelser, herunder profilering” og “ret til at flytte egne personoplysninger”.

Som med mange nye komplekse regler er der



“Det er svært at sige, hvor stor risikoen er, men der er en risiko for, at de danske finansvirksomheder allerede har slettet og fremadrettet fortsat vil slette for mange data i forhold til, hvad der er nødvendigt for at være sikker på, at man lever op til reglerne.

Klaus Berentsen, Partner og Head of Financial Services, PwC

flere fortolkningsspørgsmål, når man skal implementere den nye persondataforordning. Ikke mindst i et i forvejen reguleret miljø. Dermed er der, også i forhold til forordningen, en risiko for, at en meget striks fortolkning kan få store konsekvenser for den enkelte virksomhed.

“Det er svært at sige, hvor stor risikoen er, men der er en risiko for, at de danske finansvirksomheder allerede har slettet og fremadrettet fortsat vil slette for mange data i forhold til, hvad der er nødvendigt for at være sikker på, at man lever op til reglerne. I givet fald bringer man naturligvis virksomheden i en mere følsom position i forhold til konkurrenterne,” siger Klaus Berentsen.

GDPR kan blive en gamechanger

På trods af frygten for overregulering og risikoen for at miste værdifulde data kan GDPR blive en positiv *gamechanger* i den finansielle sektor. Således er der bred enighed om, at GDPR kan reducere både økonomiske og imagemæssige risici, sikre bedre salg gennem bedre overblik over eksisterende kunder og i virkeligheden være med til at opbygge den tillid mellem kunde og leverandør, som er nøglen for virksomheder, der ønsker at være succesrige på langt sigt.

”Der ses muligheder i horisonten, efterhånden som en ny generation af analyseværktøjer og kunstig intelligens forandrer forsikringssekskabernes evne til at opdage, forudse og afværge risiko. Blandt mulighederne er fx *RegTech* (*Regulatory Technology*), som ikke blot kan eliminere omkostninger inden for arbejdskrævende områder som ‘kend din kunde’-krav, men også styrker risikostyringen og

giver større sikkerhed for overholdelse af love og regler,” vurderer Klaus Berentsen.

Samarbejde frem for disruption

En anden stor bekymring, som CEO’erne i finanssektoren er ret enige om, er den fart, som den teknologiske udvikling sker med. 85 pct. af bankernes topledere frygter udviklingen, og det samme gælder topledere i forsikringsbranchen, mens formue- og kapitalforvalterne ikke har den teknologiske udvikling blandt deres tre største bekymringer. Dog mener 70 pct. af dem, at ændringer i grundlæggende teknologier vil vise sig at være ‘disruptive’ eller ‘meget disruptive’ i løbet af de næste fem år.

Når det gælder truslen om disruption, ser topledere i banksektoren anderledes på sagen. Den relativt lille påvirkning af branchen, der hidtil er kommet fra nye finansielle startups, får banksektoren til at se truslen fra fintech som aftagende. Fintech-aktører opfattes nu mere som potentielle samarbejdspartnere end som potentielle disruptionstrusler. Sådan lyder konklusionen i PwC’s CEO Survey 2018. Og denne analyse bakkes op af Jan Kondrup, adm. direktør for Lokale Pengeinstitutter.

“Vi oplever mange nye fintech-aktører, som kommer med en masse nye spændende idéer og tanker, der kan forbedre vores produkter og arbejdsgange til glæde for kunderne. Jeg tror ikke så meget på, at nye aktører for alvor vil kunne ‘disrupte’ den danske finanssektor. Jeg ser snarere en succesfuld udvikling skabt gennem samarbejde og *joint ventures* med de eksisterende finansielle aktører, herunder deres datacentraler. Her ser jeg det som en klar fordel, at de danske pengeinstitutter i

“Fremtidens konkurrenceparameter bliver i høj grad tillid. Hvis tilliden ikke er der, så forsvinder kunderne. Fremtidens vindere bliver de virksomheder, der formår at etablere og kontinuerligt udvikle tillidsforholdet til kunderne.

Klaus Berentsen,

Partner og Head of Financial Services, PwC

forvejen er meget langt fremme teknologisk, og at vi også er meget åbne over for nye teknologiske initiativer,” lyder det fra Jan Kondrup.

Erhvervsminister Brian Mikkelsen ser gerne flere fintech-aktører få succes i Danmark, og han har i den sammenhæng etableret en fintech-enhed i Finanstilsynet, som skal hjælpe virksomhederne, sådan at nye forretningsmodeller kan prøves af i et sikkert miljø.

”Danske forbrugere og virksomheder er generelt meget teknologiparate, og der er de senere år opbygget et stærkt dansk fintech iværksættermiljø, særligt i hovedstadsområdet. Så jeg mener, Danmark har et godt udgangspunkt for at udvikle nye, succesfulde virksomheder på det her område,” siger Brian Mikkelsen.

Fintech er ligeså meget en kilde til innovation og talent, end de opfattes som konkurrenter. Og netop talent anses af topledere som den væsentligste driver for vækst og udvikling i branchen. Resultaterne fra PwC’s CEO Survey 2018 fremhæver, at tiltrækning af især digitalt talent er notorisk svært. 50 pct. af alle topledere mener, at det er svært eller meget svært at rekruttere talent.

Mange ledere i banksektoren søger også fortsat efter løsninger på, hvordan teknologien skal medvirke til at styrke virksomheden i fremtiden. Eksempel-

vis svarer under halvdelen (44 pct.), at de ved, hvordan *robotics* og *AI* kan forbedre kundetilfredsheden. Mens meget fokus er på at inddrage app-udviklere, ingeniører og andre specialister, er det lige så vigtigt at sikre, at teknologibevidstheden gennemsyrrer hele organisationen, herunder også topledelsen.

Tilbageholdenhed hos de etablerede

En af de nye startups ser fortsat en vis tilbageholdenhed hos de etablerede selskaber, men håber, at indstillingen vil ændre sig. Insurtech-virksomheden gigga har ikke planer om at etablere et nyt, stort forsikringsselskab. For stifter og direktør Elena Hove-Aggerholm handler det alene om at skabe teknologien, der gør, at de store kan levere nogle bedre produkter.

”Forsikringsselskaberne er gode til at sælge forsikringer. Og så skal de lade os, der er gode til teknologi, udvikle den. Sådan er det bare ikke. Lige nu forskanser de sig bag døre, hvor der står ’Don’t disrupt’. Og det er ærgerligt, for vi kunne have stor glæde af hinanden,” siger hun og understreger, at hun er optimistisk omkring fremtiden.

”Jeg er sikker på, at vi bryder igennem muren. Det er et spørgsmål om tid – og vel at mærke en tid, hvor vi skal anstrenge os for at bevise vores værd. Men om fem år er vores metode og vores måde at tænke forsikring på så gennemtestet, at både gigga og resten af forsikringsverdenen laver de forsikringer, alle mennesker drømmer om. Til den tid har vi gjort danskerne lykkelige,” siger hun.

Man kan altså konkludere, at finanssektoren i kølvandet på en række nye love og regler, herunder GDPR, bruger enorme mængder af ressourcer på at blive og løbende være *compliant*.

Konkret på Persondataforordningen er man nu gået fra det juridiske fortolkningsspor til et teknologisk og organisatorisk spor, der handler om at etablere nye processer og en effektivitet omkring den nye datahåndtering. Fremadrettet handler det for branchen om at sikre en god kundeoplevelse, baseret på tillid.

“Fremtidens konkurrenceparameter bliver i høj grad tillid. Hvis tilliden ikke er der, så forsvinder kunderne. Fremtidens vindere bliver de virksomheder, der formår at etablere og kontinuerligt udvikle tillidsforholdet til kunderne,” siger Klaus Berentsen. ■



“ Forsikrings-
selskaberne
er gode til at sælge
forsikringer. Og så skal
de lade os, der er gode
til teknologi, udvikle
den. Sådan er det bare
ikke. Lige nu forskanser
de sig bag døre, hvor der
står 'Don't disrupt'. Og
det er ærgerligt, for vi
kunne have stor glæde
af hinanden.

**Elena Hove-Aggerholm,
stifter & CEO, gigga**



Den digitale finanssektor

Den digitale transformation er i fuld gang i den finansielle sektor. Toplederne anvender og investerer i høj grad i teknologi og digitale løsninger. Der spores en optimisme omkring vækst, men også en bekymring i forhold til at skaffe de fornødne kompetencer, viser en særkørsel af PwC's CXO Survey 2018.

Digital Transformation

Top 3: Betydning af digital og teknologisk udvikling

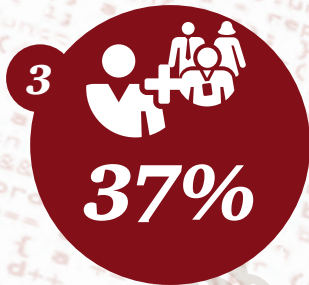
1 "Jeg forventer, at flere funktioner/roller i vores virksomhed bliver delvist erstattet eller helt udgår".



2 "Jeg forventer, at efteruddannelse og kompetenceudviklende kurser bliver endnu mere relevant end tidligere, da vi er nødsaget til at udvikle den arbejdskraft, vi allerede har".



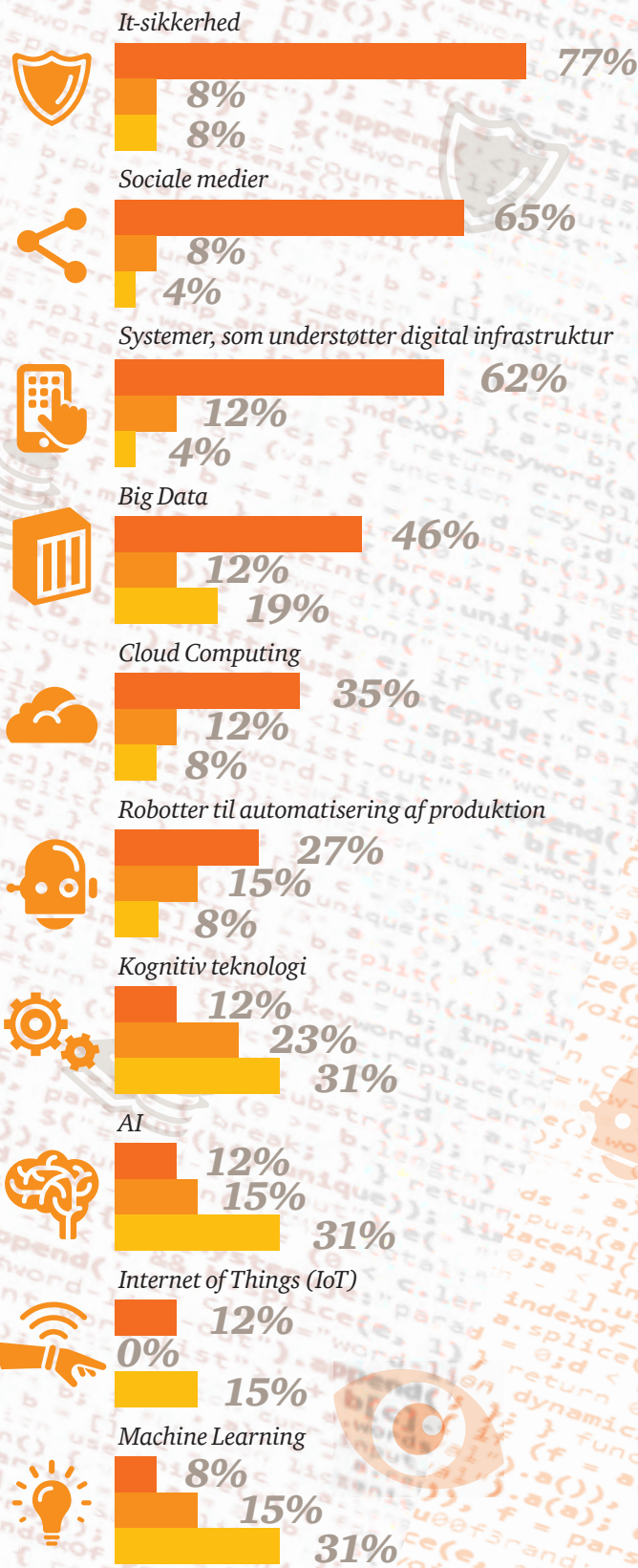
3 "Jeg forventer, at den samlede medarbejdersammensætning er helt eller delvist forandret pga. nye ompetenceprofiler".



Teknologi/digitale løsninger

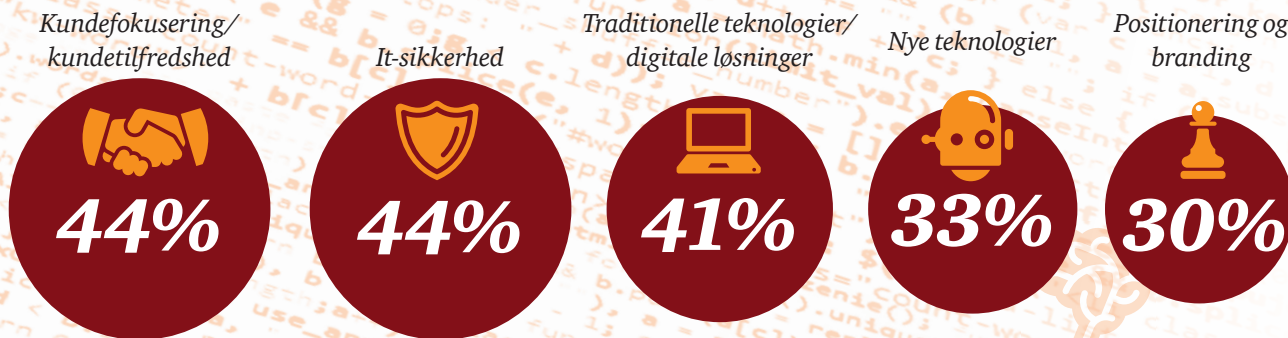
Top 10: Anvendte teknologier

Ja Nej, men inden for det kommende år Nej, men på sigt (3-5 år)

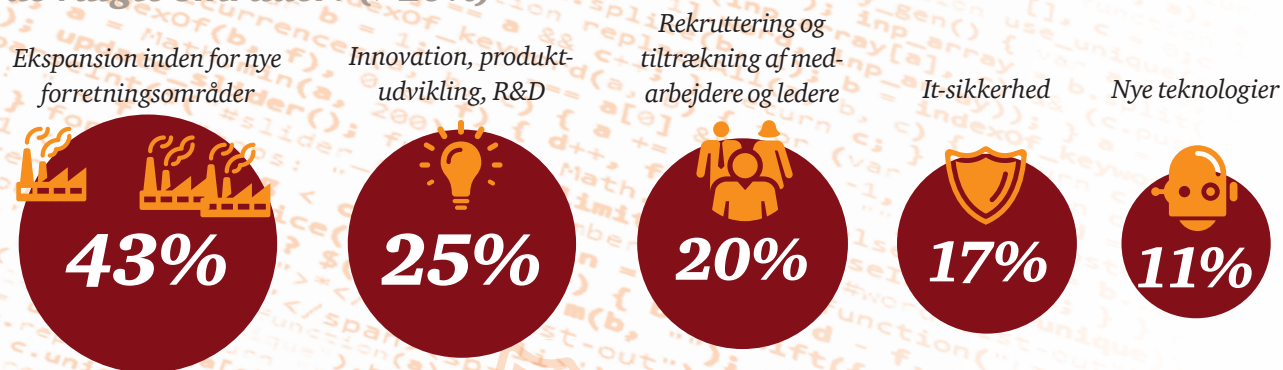


Investeringsområder

Inden for hvilke områder ligger din virksomheds primære investeringer i det kommende år?

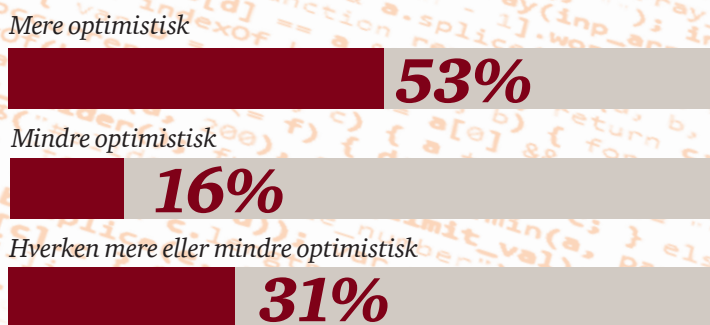


Hvor meget mere eller mindre planlægger din virksomhed at investere i de valgte områder? (>20%)



Vækst

Optimisme mht. vækst i forhold til for 12 måneder siden



Omsætningsudvikling det kommende år



Barrierer

Top 3: Barrierer for vækst i det kommende år



Kilde: CXO Survey 2018, PwC (særkørsel på finansvirksomheder)

Den menneskelige relation kan ikke overvurderes

Hvis man fjerner mennesket fra bankvirksomheden og gør den til en ren digital service, så løsner man relationen til kunden, og så kan man for alvor blive sårbar, lyder det fra adm. direktør Jan Kondrup, Lokale Pengeinstitutter, hvis medlemmer har succes med at gå imod strømmen.

Digitalisering og den menneskelige relation

- ✓ **Digitalisering er et middel til at yde bedre service.**
- ✓ **Den menneskelige relation er det stærkeste konkurrenceparameter.**
- ✓ **Fintech-aktører kan få succes ved at samarbejde med branchen.**

Jan Kondrup er meget klar i målet, når han taler om strategien for de lokale pengeinstitutter i spørgsmålet om digitalisering og automatisering.

“I en digitaliseret verden skal man passe på med at underkende den menneskelige relation. Ikke mindst i den finansielle sektor er kontakten til kunderne afgørende. Den bør man ikke søge at digitalisere sig ud af. Tværtimod. Det er den personlige nærhed til kunden, der er vores styrke. Hvis ikke vi har den, bliver vi for alvor sårbare og kan komme til at save den gren over, vi selv sidder på,” siger Jan Kondrup, adm. direktør, Lokale Pengeinstitutter.

For udefrakommende kan strategien virke kortsigtet og måske også lidt gammeldags, og “Nej til robotbank” er nærmest blevet et slogan for de lokale pengeinstitutter. Men i en tid, hvor de store pengeinstitutter har reduceret deres filialnet, oplever de knap 60 banker, som er medlemmer af Lokale Pengeinstitutter en høj kundetilvækst og præsterer gode resultater. Dette ved at holde fast ved de eksisterende filialer og åbne nye filialer.

Hvis man tror, at de lokale pengeinstitutter er ren Korsbæk Bank og et sted, hvor man ønsker, at alt var som i gamle dage, så tror man fejl. Her arbejder man målrettet med digitalisering og ny teknologi på mange niveauer. Eksempelvis har man mange steder en *omni-channel* service-strategi, der indebærer digital adgang og kommunikation med kunderne nærmest døgnet rundt. Samtidig er man mindst lige så fokuseret på at effektivisere og strømline processer, som man er hos konkurrenterne. Forskellen fra mange andre pengeinstitutter er, at her er den personlige kundekontakt et allestedsnærværende omdrejningspunkt.

“Vi er en servicevirksomhed. God kundeservice er efterhånden en mangelvare, men efterspørges



“ I en digitaliseret verden skal man passe på med at underkende den menneskelige relation.

*Jan Kondrup, adm. direktør,
Lokale Pengeinstitutter*

FOTO: ÓLAFUR STEINAR GESTSSON



“ Teknologien hjælper os med at skabe en mere effektiv og produktiv virksomhed, og så hjælper den med at gøre hverdagen lettere for kunden.

**Jan Kondrup, adm. direktør,
Lokale Pengeinstitutter**

af kunderne. Samtidig er mange bankforretninger komplekst stof, der bør følges på vej af rådgivning. Derfor bør vi aldrig blive en ren it-virksomhed. Man kan ikke sammenligne banker med eksempelvis en dagligvarehandel. Vi tror ganske enkelt på, at vores kunder sætter pris på at mødes med en fast rådgiver, der kender dem, og som også til daglig lever i og sætter pris på lokalområdet,” siger Jan Kondrup.

Relationer og transaktioner

Jan Kondrup og de lokale banker er godt klar over, at kundeafmærken har ændret sig og fortsat vil ændre sig markant i retning af at klare flere og flere opgaver online. Man er også godt klar over, at kunderne fysisk kommer sjældnere i filialerne, og at kunderne er blevet mere selvhjulpne på mange områder, hvad angår bankforretning.

Men på en række punkter kan Jan Kondrup konstatere, at kunderne fortsat bakker massivt op om en fysisk bankfilial og en rådgiver tæt ved hånden. Det gælder eksempelvis for privatkunder, når de står foran store ændrede livssituationer. For erhvervskunder gælder det bl.a., når virksomheden skal etableres, udvides eller overdrages/sælges. Det er her, den menneskelige relation viser sin styrke.

“Min oplevelse er, at mange undervurderer betydningen af den menneskelige relation i finanssektoren, fordi man undervurderer kundernes efterspørgsel efter tryghed, stabilitet og nærhed i en verden præget af urolighed, og hvor det kan være svært at overskue rækkevidden af ens finansielle beslutninger. Mange af vores services og ydelser er relateret til store beslutninger i den enkelte kundes

eller virksomheds liv. Bl.a. derfor er det vigtigt, at man som kunde har nogen at tale med, som man har tillid til, og som kan være rådgiver og coach i forløbet. Vi skal være en digital transaktionsbank for kunderne, når de skal have løst de simple bankforretninger, og så skal vi være en personlig relationsbank, når vores kunder har brug for at rådføre sig om de store beslutninger, der bl.a. kræver finansiering og indsigt i økonomi,” siger Jan Kondrup.

Tæt på kunden

Og noget tyder på, at kunderne giver ham ret, for ikke bare åbner de lokale pengeinstitutter flere filialer i vækstområder, man tiltrækker også flere kunder. Mere end hver fjerde private dansker er i dag kunde i et lokalt pengeinstitut. Det samme gælder ca. hver tredje mindre og mellemstore virksomhed. Sidst men ikke mindst, så viser den seneste undersøgelse fra EPSI, at kunderne gennemgående er mere tilfredse i de lokale pengeinstitutter end hos de største konkurrenter. Og tilfredse kunder er loyale kunder, lyder det fra Lokale Pengeinstitutter, og Jan Kondrup mener ikke, at man kan skabe samme tilfredshed og loyalitet som ren netbank.

“It og teknologi er et middel til at give kunden et bedre produkt. Det må ikke være et mål i sig selv. Teknologien hjælper os med at skabe en mere effektiv og produktiv virksomhed, og så hjælper den med at gøre hverdagen lettere for kunden, eksempelvis ved simple forespørgsler samt bankforretninger som betalinger og overførsler. Derudover kan teknologien hjælpe vores rådgivere med at skabe bedre produkter til glæde for kunden. Men



Om Jan Kondrup

- Født i 1956 og uddannet cand.scient.oecon fra Aarhus Universitet i 1984.
- Adm. direktør, Lokale Pengeinstitutter siden 1994.
- I dag også adm. direktør i PRASA/S og direktør i BOKISA/S.
- Bestyrelsesmedlem i PFA Bank A/S og bestyrelsesmedlem i Letpension A/S.
- Særlig sagkyndigt bestyrelsesmedlem, Skadesforsikringsselskabet Privatsikring A/S.
- Censor ved finansielle og økonomiske kandidateksamener på CBS.
- Tidligere bestyrelsesmedlem, Lokal Puljepension og tidligere bestyrelsesmedlem, Dankort A/S.
- Bankdirektør, Midtbank A/S, 1991–1994.
- Bestyrelsesmedlem, A/S Midtbørs Børsmæglerselskab, 1991–1994.
- Adm. direktør, Regional Banksamarbejdet, 1986–1991.
- Økonom, Provinsbanken, 1984–1986.

Om Lokale Pengeinstitutter

- Lokale Pengeinstitutter er en forening bestående af knap 60 lokale banker, sparekasser og andelskasser i Danmark, Færøerne og Grønland.
- Medlemskredsen omfatter stort set alle danske pengeinstitutter med udpræget lokal forankring.
- Set under ét tilbyder medlemskredsen betjening i ca. 500 filialer og beskæftiger ca. 8.000 medarbejdere.
- På det danske privatkundemarked er medlemmernes markedsandel i dag godt 25 pct.
- Blandt små og mellemstore erhvervsvirksomheder udgør markedsandelen ca. 33 pct.

det er stadig afgørende, at vi er tæt på kunden, og at kunden er tæt på os,” siger Jan Kondrup.

Hype om det digitale

Der er meget hype omkring digitalisering i den finansielle sektor. Måske også lidt vel meget.

“Jeg betvivler ikke, at vi kommer til at se en finansiell sektor i en rivende teknologisk udvikling, og jeg er heller ikke i tvivl om, at robotter og kunstig intelligens vil vinde større og større indpas, også hos de lokale pengeinstitutter, men det bliver fortrinsvis i de bagvedliggende systemer. Som en hjælpende hånd til både kunden og rådgiveren,” siger Jan Kondrup og henviser bl.a. til medlemmernes igangværende digitaliseringsarbejde med at effektivisere og automatisere arbejdsgange og arbejdsprocesser på de tre fællesejede datacentre og via de mange samarbejdspartnere på bl.a. pensions-, investerings- og realkreditområdet.

I forlængelse heraf forventer Jan Kondrup, at *Open Banking* og de nye PSD2-regler vil skærpe konkurrencen i sektoren. Noget han hilser velkomment. Det samme gælder nye fintech-aktører.

“Vi oplever mange nye fintech-aktører, som kommer med en masse nye spændende ideer og tanker, der kan forbedre vores produkter og arbejdsgange til glæde for kunderne. Jeg tror ikke så meget på, at nye aktører for alvor vil kunne ’disrupte’ den danske finanssektor. Jeg ser snarere en succesfuld udvikling skabt gennem samarbejde og *joint ventures* med de eksisterende finansielle aktører, herunder deres datacentre. Her ser jeg det som en klar fordel, at de danske pengeinstitutter i forvejen er meget langt fremme teknologisk, og at vi også er meget åbne over for nye teknologiske initiativer,” lyder det fra Jan Kondrup.

“På den måde både tror jeg også, at den digitale udvikling vil ske med respekt for kundernes privatliv og tillid. Både den tidligere sag fra 2014 om Se & Hør-læk og sagen vedrørende misbrug af Facebook-data understreger vigtigheden af at beskytte kundedata, og at kunderne er på det rene med og har godkendt, hvad deres data bliver benyttet til. Det er altafgørende, at kunden har tillid til sin rådgiver og pengeinstituttet,” lyder det fra Jan Kondrup, der også fremadrettet vil arbejde for, at nærheden til kunderne er den bærende del af strategien for medlemmerne. ■

Nye forsikringer skabes med så få data som muligt

Nutidens forsikringer passer ikke til fremtidens kunder. Så fra at være baseret på, hvad vi ejer og har, vil de fremover skulle baseres på vores gøren og laden. Det skaber behov for brug af data på en ny måde, uden at tillid og sikkerhed sættes over styr. Og det kan sagtens lade sig gøre, mener kvinden bag insurtech-virksomheden gigga, Elena Hove-Aggerholm.

hvis man står med to skrigende unger på armen, mens kaffekoppen er væltet ned over computeren, og forsikringspoliceen i skuffen kun omtaler husbrand, svamp, skjulte røskader osv. – så er der noget galt. Det var i hvert fald den tanke, der skød op i Elena Hove-Aggerholm, da hun netop havde født tvillinger, og det for alvor blev klart for hende, at der var et misforhold mellem, hvad hun havde brug for, og hvad hun kunne få af forsikringer. Og lige her fik hun en mission, der gik ud på at disrupte forsikringsbranchen.

Det er hun nu i fuld gang med via sit nye firma, gigga, der er en af de få danske insurtech-startups. Mere end det er et nyt og anderledes forsikrings-

selskab, er det en teknologivirksomhed, hvor det primære produkt er en algoritme, der er tilpasset fremtiden, og som hun håber, at de store forsikringsselskaber vil få øjnene op for. Indtil da sælger gigga også forsikringer – der primært har til formål at bevise, at virksomhedens nye måde at tænke og sælge forsikring på virker.

”Der ligger 70 mia. kr. derude, der kan gavne menneskers hverdag på en mere jordnær måde. De er jo beregnet til at hjælpe dig og sikre status quo i din livssituation og mere relevans i vores hverdag. Men i stedet dækker de os i katastrofesituationer, som vi almindelige mennesker har svært ved at forestille os. Og det er det, vi prøver at fikse,” siger Elena Hove-Aggerholm, der selv er uddannet i Top-Danmark og bl.a. har arbejdet i Finanstilsynet.

Insurtech i praksis

- ✓ **Gigga vil disrupte forsikringsbranchen.**
- ✓ **Målgruppen er unge mennesker, der oftest ikke forsikrer sig.**
- ✓ **Færre data og mere statistik er vejen.**

Behov for en bredere vurdering

Som hun ser det, skal forsikring ikke handle om alt det, der sjældent sker, men relatere sig til din dagligdag og din adfærd. Hvor de traditionelle forsikrings-selskaber ser på parametre som bopæl, hvad man ejer, og hvor gammel man er, mener Elena Hove-Aggerholm, at der er mere behov for at kunne tilbyde forsikringsløsninger baseret på, hvordan man agerer og bevæger sig i dagligdagen, hvordan man passer på sine ting, om man dyrker ekstremsport osv. På den måde kommer forsikringen til at afhænge af, hvor meget man bruger ting frem for tingenes værdi.

Det er sådan, det fungerer hos gigga, hvor målgruppen i første omgang er de unge.



“ Som forsikrings-
udbyder vil jeg ikke
være afhængig af at vide
så meget som muligt om
alle mennesker. Og vi
kommer heller ikke til
at eje folks data. Det
gør de kun selv – og
sådan skal det
også være.

**Elena Hove-Aggerholm,
CEO, gigga**



“Mange unge fravælger forsikringer, fordi de ikke kan se relevansen og ikke forstår dem. Derfor er mit mål at gøre forsikring mere individuel, transparent, fleksibel og billig.

Elena Hove-Aggerholm, CEO, gigga

”Mange unge fravælger forsikringer, fordi de ikke kan se relevansen og ikke forstår dem. Det skal både de og alle andre kunne. Derfor er mit mål at gøre forsikring mere individuel, transparent, fleksibel og billig,” siger hun.

Så få data som muligt

Konceptet kalder hun adfærdsforsikringer. Og i bestræbelserne på at kunne skræddersy dem til den enkelte opstår der et grundlæggende behov for at vide, hvad hver af os foretager sig, hvad der generer os i dagligdagen, hvilken service der ville kunne hjælpe os til et lettere liv osv. Og alt sammen uden at skulle spørge folk hele tiden. For at realisere tanken bag sin insurtech satte hun sig ned sammen med en statistiker og skabte en model, der regner forsikring ud på en helt ny og anderledes måde.

”Med vores model kan vi med simple og meget få data fortælle om folks adfærd og vise, hvor tit de vil komme ud for en skade, hvor risikovillige de er osv. Og det gør os i stand til meget præcist at pege på, hvilke forsikringer den enkelte vil have behov for, og hvad de skal koste,” fortæller hun.

De data, der bruges i algoritmen, kommer dels fra forsikringskunderne selv, dels fra virksomheder, der opsamler og sælger den slags. I fremtiden forestiller Elena Hove-Aggerholm sig imidlertid, at hver enkelt af os har en ’boks’, hvori vi samler alle de data, vi skaber og omgiver os med, og at forsikringsselskaberne mod betaling får lov at sætte et ’sugerør’ ned i den boks. Det betyder dog ikke, at hun hverken nu eller i fremtiden ser behov for at gå til strengen af datalovgivning eller udfordre den

på anden vis. Loven er, som den er, og det agter hun til hver en tid at indrette sig efter.

”Som forsikringsudbyder vil jeg ikke være afhængig af at vide så meget som muligt om alle mennesker. Og vi kommer heller ikke til at eje folks data. Det gør de kun selv – og sådan skal det også være. Den måde, hvorpå man kan tilgå anonymiserede data, er rigeligt for os til at sige noget om, hvem du er. Og vi er da heller ikke stødt på etiske udfordringer endnu,” siger direktøren og fortæller, at hun og kollegerne under opbygningen af algoritmen testede data og talte om, hvorvidt der kunne opstå situationer, hvor man fik ’for mange’ data med og kunne se ’for meget’ om en person og fx derved kunne komme til at diskriminere:

”Men det er der ingen fare for. For vi ser ikke på, hvem du er. Kun på hvordan du bevæger dig i tid og rum. Derfor er jeg indifferent både over for dit cpr-nr., dit postnummer, din adfærd på sociale medier m.m. Hvis nogen skulle gå ind og kigge i vores data, vil de derfor heller ikke kunne se noget, der gør, at du kan genkendes. Man kan sige, at vi med vores model går den anden vej – hvor det altså handler om at vide så lidt som muligt om dig. Det geniale er så, at man ved hjælp af vores algoritme alligevel kan beregne helt op til 80 pct. af risikopræmien.”

Det bedste udgangspunkt

Elena Hove-Aggerholm er godt klar over, at mange selskaber i finansverdenen i dag arbejder på at samle så mange personlige data om den enkelte kunde som muligt. Det er det nylige tilfælde med et pensionselskab, der brugte data fra en sportsapp til at ændre en kundes udbetalinger, et godt eksempel på. Men ifølge hende ligger forskellen i, hvad de traditionelle selskaber gør, og hvad hun mener, der er behov for, og hvilken type værktøj, man bruger.

”Forsikring og pension har altid beroet på statistik. Men nu bevæger flere selskaber sig ud i noget andet, hvor de indsamler en masse data for at kunne sige noget om dig. Forskellen på dem og os er metoderne. For hvor vi stadig bruger ren statistik, er mange selskaber begyndt at prøve sig frem med kunstig intelligens og *machine learning* til hjælp, fordi de bygger deres produkter op på personlige data om dig. Hvis selskaber som vores bruger rene statistiske metoder, der alene siger noget om relationer i tid, så skal der ikke bruges så mange data.



Om **Elena Hove-Aggerholm**

- Født i 1975 og har en HD i organisation og ledelse fra Copenhagen Business School i 2006.
- Grundlægger og CEO i insurtech-virksomheden gigga fra 2016.
- Ansat i Finanstilsynet fra 2007 til 2014.
- Uddannet fra Forsikringsakademiet i 2005 og har en Mini MBA fra 2014.
- Starter på en MBA FSI i 2019.

FOTO: ÓLAFUR STEINAR GESTSSON



Om **gigga**

- En insurtech-virksomhed etableret i 2015 af Elena Hove-Aggerholm.
- Er i øjeblikket en teknologibaseret forsikringsudbyder, men ønsker strategisk at udvikle sig til en samarbejdspartner for forsikringselskaber.
- Arbejder med såkaldte adfærdsforsikringer primært rettet mod en yngre målgruppe, der, ifølge gigga, ofte fravælger forsikringer, fordi de bl.a. er for komplicerede.
- Konceptet er bygget op omkring en app, hvor man typisk kan vælge at forsikre fx sin smartphone, cykel eller computer.
- Man forsikrer sig via gigga for 30 dage ad gangen.

Tiden vil vise, hvorvidt det er os eller dem, der har ret,” siger hun.

Det handler om kommunikation

Når man taler om data, kommer man ikke uden om også at tale om tillid og relationer mellem dem, der indsamler og bruger data, og dem, som data omhandler. Her mener Elena Hove-Aggerholm, at nøgleordet er kommunikation. Altså hvordan man får fortalt, hvad man vil bruge data til.

”Jeg gør selv meget ud af at fortælle folk, at jeg ikke vil indsamle data for at forhindre, at nogen snyder mig. Det er jo enormt negativt. I stedet siger jeg, at jeg samler data for at kunne gøre en positiv forskel for den enkelte kunde. Grundværdien i vores virksomhed er og skal altid være tillid. Jeg er overbevist om, at alle mennesker er gode nok. Og jeg nægter at tro, at folk snyder i ond mening. Min holdning er, at kan jeg gøre noget godt for dig, vil du helt sikkert være mindre tilbøjelig til at gøre noget skidt for andre,” siger hun.

Af samme grund behøver ingen frygte overvågning, mener hun. Og faktisk ser hun slet ikke den overvågning, der er blevet genstand for nye diskussioner, være anderledes end før.

”Vi har altid haft overvågning. Før var det for eksempel detektiver og sporingsenheder til at sætte under biler. I dag er det mere digitalt og avanceret og er blevet mere synligt for os i kraft af de mange apps, vi benytter os af,” siger hun.

Tanken med gigga er ikke at kreere et stort forsikringselskab. Det handler om at skabe teknologi, der gør, at de kan levere nogle bedre produkter.

”Forsikringselskaberne er gode til at sælge forsikringer. Og så skal de lade os, der er gode til teknologi, udvikle den. Sådan er det bare ikke. Lige nu forskanser de sig bag døre, hvor der står ’Don’t disrupt’. Og det er ærgerligt, for vi kunne have stor glæde af hinanden,” siger hun og understreger, at hun er optimistisk omkring fremtiden.

”Jeg er sikker på, at vi bryder igennem muren. Det er et spørgsmål om tid – og vel at mærke en tid, hvor vi skal anstrenge os for at bevise vores værd. Men om fem år er vores metode og vores måde at tænke forsikring på så gennemtestet, at både gigga og resten af forsikringsverdenen laver de forsikringer, alle mennesker drømmer om. Til den tid har vi gjort danskerne lykkelige,” siger hun. ■

Ny persondataforordning kan vendes til en konkurrencefordel

EU's nye persondataforordning medfører ifølge COO Jon Johnsen fordele for PFA og kunderne trods mærkbare ekstraomkostninger. Fremadrettet skal nye arbejdsgange i forbindelse med datahåndtering give kunderne øget tryghed og bedre kundeoplevelser.

Data i nyt perspektiv

- ✓ **GDPR sikrer bedre drift og mere trygge kunder hos PFA.**
- ✓ **PFA har personoplysninger på 1,2 millioner kunder.**
- ✓ **Finanssektoren udnytter mulighederne for digitalisering godt og kan høste nye gevinster med fx kunstig intelligens.**

Arbejdet med at klargøre PFA til EU's persondataforordning (GDPR) har været det klart største og mest ressourcerkævende projekt for landets største pensions-selskab de seneste 18 måneder. Sådan lyder konklusionen fra Jon Johnsen, COO i PFA, der anslår, at de fremadrettede opgaver, udløst af persondataforordningen, vil udløse 10-20 nye stillinger i virksomheden.

Han lever dog med de ekstra omkostninger, selv om selskaberne i den konkurrenceprægede pensionsbranche konstant jagter besparelser og effektiviseringer for at mindske udgifterne per kunde.

”Der er selvfølgelig en meromkostning, men den rammer hele sektoren, så der er tale om et grundvilkår. Og der er nogle storskalafordele ved GDPR, for man kan sige, at et selskab med en tiendedel af vores størrelse slipper ikke med at bruge en tiendedel af vores omkostninger,” siger Jon Johnsen.

Noget af det, der kommer til at forandre sig, er det administrative arbejde med datahåndtering. Det ekstra ressourcerforbrug skyldes bl.a. kontakt med myndigheder, leverandører og samarbejdspartnere.

”Flere opgaver og processer skal håndteres anderledes, og det kræver noget mere dialog med vores interessenter. Tag fx de samtykker, vi indhenter hos kunderne. Flere af disse samtykker skal ændres, og det er nødvendigt at kontakte kunderne igen. Desuden fordrer GDPR mere sikkerhed og kontrol med datahåndteringen. Fx er der skærpede krav om databehandling til leverandører og samarbejdspartnere. Og alt dette kræver mere mandskab for at sikre, at vi gør det korrekt,” siger Jon Johnsen.

PFA's nyansatte DPO – Data Protection Officer – overvåger, om reglerne bliver overholdt. Og



“ Vi får rigtig meget ud af det her. Det giver øget tryghed for kunderne at vide, at der er skærpet sikkerhed om deres data, og det giver øget tryghed i virksomheden og skaber øget transparens i branchen.

Jon Johnsen, COO, PFA Pension

“ Vi er en af de mest digitale sektorer; alt ligger jo inde i en computer, og vi har i høj grad udnyttet potentialet. De næste muligheder opstår for alvor med den 4. industrielle revolution med kunstig intelligens og machine learning.

Jon Johnsen, COO, PFA Pension

skulle der ske brud på sikkerheden, er det DPO'ens opgave at anmelde det til Datatilsynet og få procedurerne justeret. DPO'en refererer direkte til bestyrelsen og har været rådgiver i GDPR-processen frem til 25. maj.

Digitalt hovedeftersyn

Jon Johnsen beskriver opgaven som et *moving target*, hvor PFA "har skullet lære, mens vi bevæger os". Sådan er tilgangen også nu, hvor den kunde-ejede pensionsvirksomhed er begyndt at fungere med de nye regler.

"Vi skal fremadrettet sikre, at særligt følsomme kundeoplysninger fortsat kun er tilgængelige for de medarbejdere, der har konkret brug for de data. Vi skal desuden kontinuerligt vurdere, hvornår det ikke længere er relevant at opbevare forskellige typer af data. Derfor har vi tilrettet vores systemer, så det bliver nemmere at slette gamle data, og der er nogle klare forretningsgange for det," forklarer Jon Johnsen.

PFA har finkæmmet sine it-systemer for at se, om procedurer og databaser følger de nye regler, der skal sikre forbrugerne mod misbrug af personlige data. Og det har været omfattende at nå ud i stort set alle it-hjørner i en organisation med 1.300 ansatte og omkring 1,2 millioner kunder.

"Selvom vi generelt er et meget digitalt selskab, havde vi alligevel en del oplysninger liggende på papir. Meget er nu skannet ind, og vi har smidt 21 tons papir ud som led i GDPR-arbejdet," siger Jon Johnsen.

Han vurderer samtidig, at det ret formelle regelsæt med tiden bliver "blødt op" og udmøntet i en praksis, som skal kunne håndteres i dagligdagen.

"Det er jo først nu og fremadrettet, vi kommer til at se, hvordan reglerne bliver fortolket og håndhævet," siger driftsdirektøren.

Mere skarp og effektiv

I Jon Johnsens øjne er PFA i kraft af GDPR blevet en mere skarp og effektiv organisation, som juridisk, teknologisk og organisatorisk har strammet op i forhold til fx it-systemer og procedurer.

"Vi får rigtig meget ud af det her. Det giver øget tryghed for kunderne at vide, at der er skærpet sikkerhed om deres data, og det giver øget tryghed i virksomheden og skaber øget transparens i branchen."

Pensionselskaberne ligger inde med mange personlige og følsomme data, og derfor har GDPR-reglerne stor betydning for PFA. Selskabet har fx oplysninger om kundens løn, private økonomi og ofte også helbred og måske sygdomsforløb og stress, herunder behandlinger og samtaler med psykolog.

"Jeg synes personligt, at GDPR opstiller nogle fornuftige regler, og det er også PFA's holdning. Sagerne med Facebook, Google og Cambridge Analytica understreger det vigtige i at have styr på personlige data," siger Jon Johnsen med henvisning til forårets kritik af især Facebook for at have for løs omgang med personlige oplysninger om millioner af brugere.

Netop de sager har medvirket til, at de ansatte bakker op bag GDPR-indsatsen.

"Vi skal fx bede om samtykke oftere og spørge kunden mere specifikt, og derfor har alle ansatte været på kursus i, hvordan vi håndterer data. Indimellem har nogen måske undret sig over, at det skulle være nødvendigt, eller været irriterede over,



Om Jon Johnsen

- Født 1968, civilingeniør fra DTU i 1993.
- Har en HD i Informatik og Økonomistyring.
- COO i PFA siden 2009, en periode i 2014 konstitueret CEO.
- Tidligere konsulent og ansat i Kommunedata/KMD.
- Bestyrelsesposter i bl.a. Letpension A/S, Forsikringsakademiet, Ringkjøbing Landbobank og PFA Kapitalforening.

FOTO: MORTEN GERMUND



Om PFA Pension

- Kundejet selskab, grundlagt i 1917.
- Ca. 1,2 mio. kunder (lønmodtagere, selvstændige og pensionister).
- Pengetank på lige knap 600 mia. kr. (2017).
- Årlige indbetalinger på 34 mia. kr., udbetalinger på 21 mia. kr. (2017).
- 1.300 ansatte, næsten alle på Nordhavn i København.

at nogle procedurer kan virke mere besværlige end før. Men med sagerne fra medierne har de fleste så tænkt: 'Det er måske en meget god idé,' fortæller Jon Johnsen.

Mange krav til branche

Selv om PFA Pension støtter intentionerne bag GDPR, så har driftsdirektøren en anke:

"Der er kommet meget på én gang, så det har sat os under pres. Ved siden af persondataforordningen har vi haft MiFID (om finansielle instrumenter, red.), vi har haft IDD, som nærmest er særlige MiFID-regler for forsikringsbranchen, og vi har haft skærpede regler om hvidvask. Hver for sig er det gode, fornuftige regler, men det er alt sammen kommet inden for ret kort tid," forklarer Jon Johnsen.

I forvejen synes branchen, at politikerne for tit ændrer pensionsregler og skattesatser, så mange danskere har svært ved at følge med, ligesom selskabne jævnlige skal ændre systemer og rådgivning.

Teknologisk tigerspring

Rent teknologisk mener Jon Johnsen, at finanssektoren er med helt i front, når det handler om at udnytte it og digitale muligheder.

"Vi er en af de mest digitale sektorer; alt ligger jo inde i en computer, og vi har i høj grad udnyttet potentialet. De næste muligheder opstår for alvor med den 4. industrielle revolution med kunstig intelligens (AI) og *machine learning*. Fx når vi kan finde mønstre i, hvilke karakteristika der optræder forud for et sygdomsforløb, så vi i højere grad kan hjælpe kunderne og forebygge, før de bliver ramt af fx stress eller anden sygdom. Men kunden skal naturligvis acceptere, at vi anvender denne tilgang, som jo også er i kundens interesse. Vi gør os flere overvejelser om, hvordan vi anvender teknologien inden for rammerne af forordningen."

Jon Johnsen forventer, at teknologien kan udløse et tigerspring, der for alvor kortlægger observationer og identificerer mønstre i de mange kundedata.

I disse år kæmper PFA og hele pensionssektoren med høje og stigende udgifter til behandling og erstatninger ved stress og andre sygdomme, og derfor vil en forbedret forebyggende indsats være vigtig for det kundejede selskab. ■

Teknologi vil demokratisere kapitalmarkederne

CEO hos Saxo Bank, Kim Fournais, er en teknologisk ildsjæl drevet af målet om at demokratisere handel og investering. Det vil sige, at både private og professionelle investorer tilbydes de samme værktøjer og den samme markedsadgang, som tidligere var forbeholdt fondsforvaltere og store finansielle institutioner. Vejen til målet går bl.a. gennem udnyttelse af ny teknologi som Artificial Intelligence (AI), Big Data og fintech-partnerskaber.

kim Fournais er CEO for Danmarks vel nok største og første fintech-virksomhed, Saxo Bank. Han og medstifter Lars Seier Christensen startede på fintech, længe før fintech var et kendt begreb, og CXO Magasinet har talt med ham om, hvordan Saxo Bank arbejder med ny teknologi og digitalisering, men

også om, hvad han forventer, der kommer til at ske i branchen fremadrettet. Og svarene på de to spørgsmål hænger uløseligt sammen. Kim Fournais er drevet af en stærk tro på demokratisering og afbureaukratisering af kapitalmarkederne og af at sikre investorer frie og lige muligheder. Man får en fornemmelse af, at Saxo Bank er hans middel til at opnå dette mål.

“Jeg tror på, at lige adgang til investeringsmuligheder på tværs af globale markeder er kernen i en effektiv kapitalfordeling. Og det er vores vision, at Saxo Bank skal spille en afgørende rolle i den proces. Teknologien vil være med til at skabe øget transparens, mere konkurrence, højere effektivitet og billigere priser i sektoren,” siger Kim Fournais.

Teknologi og Saxo Bank

- ✓ **Teknologi skaber transparens og konkurrence i finanssektoren.**
- ✓ **AI og Big Data kan give bedre og billigere service til privatsegmentet.**
- ✓ **Nyt samarbejde med Microsoft sender Saxo Bank op i skyen.**

Demokratisering af handel

Det nuværende Saxo Bank blev etableret som klassisk fondsmæglerselskab under navnet Midas tilbage i september 1992, men meget hurtigt indså stifterne, at internettet var et langt mere effektivt værktøj, sammenlignet med de foretrukne værktøjer i branchen dengang: telefon og fax.

Beslutningen om at satse på en internetbaseret forretningsmodel og en digital platform har været afgørende for det Saxo Bank, vi kender i dag.



“ Jeg tror på, at lige adgang til investeringsmuligheder på tværs af globale markeder er kernen i en effektiv kapitalfordeling. Teknologien vil være med til at skabe øget transparens, mere konkurrence, højere effektivitet og billigere priser i sektoren.

Kim Fournais, CEO, Saxo Bank

“Når vi ser på den værdikæde, Saxo Bank er en del af, nemlig de globale kapitalmarkeder, så er det blevet mere og mere oplagt, at ikke alle aktører har kompetencer og kapacitet til at levere alle produkter til alle kunder, alle steder, altid.

Kim Fournais, CEO, Saxo Bank

“Vi startede en digitaliseret platform for valuta-handel helt tilbage i april 1998. Valutahandel var dengang præget af samme intransparens, som vi fx ser på obligationsmarkedet i dag. Man kunne som investor ikke få troværdige priser, og dem man fik afhang ofte af, hvem man ringede til, og om man blev vurderet til at være en god eller en dårlig kunde, osv. Det var den træghed og uoverskuelighed, vi gerne ville ændre på. Og det er det stadig. Jeg er ikke i tvivl om, at fremtiden tilhører de aktører i branchen, der forstår kontinuerligt at øge transparenzen på markedet og give kunderne et godt produkt til en god og gennemskuelig pris,” siger Kim Fournais, der med en vis undren eksempelvis konstaterer, at mens formuerne under forvaltning i de danske investeringsforeninger stiger, så stiger de omkostninger, kunderne skal betale for forvaltningen også.

“Det er jo lidt mærkeligt og kalder på nye løsninger,” konstaterer Kim Fournais tørt og bemærker, at samme omkostninger er faldende i andre lande.

Banking as a service

Ganske kort tid efter lanceringen af den første digitale platform supplerede Saxo Bank med aktier, obligationer og råvarer. Og siden har virksomheden udviklet sig til en global internetbaseret investerings-service, der er investeringsplatform for kunder i flere end 170 lande, og den fungerer på denne måde som en facilitator, der giver investorer *real-time* adgang til kapitalmarkeder over hele verden.

Samtidig leverer Saxo Bank *banking as a service* til andre banker over hele verden. Saxo Bank stiller således sin egen investeringsplatform til rådighed for andre banker, der kan bruge Saxo Banks teknologi til at servicere deres kunder.

I 2001 landede virksomheden den første bank, der benyttede Saxo Banks platform og teknologi, og det var startskuddet til en periode med høj vækst, hvor virksomheden voksede med mellem 25 og 50 pct. om året. Banken er i dag en betydningsfuld global aktør inden for investering og handel og har for længst bevist, at man som en ægte fintech-virksomhed er i stand til at udnytte ny teknologi til at konkurrere med etablerede aktører. I dag bruger flere end 100 partnerbanker platformene Saxo TraderGO for private og Saxo TraderPRO for mere professionelle og aktive handlere. Begge platforme er baseret på samme *OpenAPI* med en *HTML5 front-end* for bl.a. at sikre et konkurrencedygtigt produkt med stor gennemslagskraft.

Innovationen fortsætter

Saxo Bank er ikke færdig med at udvikle nye innovative løsninger, der lever op til målet om at demokratisere kapitalmarkederne. Og her kommer vi, ifølge Kim Fournais, til at se flere partnerskaber mellem de etablerede aktører og nye aktører.

“Når vi ser på den værdikæde, Saxo Bank er en del af, nemlig de globale kapitalmarkeder, så er det blevet mere og mere oplagt, at ikke alle aktører har kompetencer og kapacitet til at levere alle produkter til alle kunder, alle steder, altid. Derudover ser vi banker bruge 85 pct. af it-budgetterne på vedligeholdelse og drift af – ofte forældede – systemer. Det efterlader ikke mange ressourcer til innovation. Her er jeg sikker på, at vi kommer til at se en anden arbejdsfordeling mellem de etablerede banker og fintech-aktører som fx Saxo Bank, hvor vi har halvdelen af vores 1.700 medarbejdere ansat til at produktudvikle,” siger Kim Fournais.

Med andre ord vil vi, ifølge Kim Fournais, se flere og flere virksomheder droppe deres egne kapitalmarkedssystemer, fordi de er for dyre at drifte og ikke giver en bred nok markedsadgang. Og flere og flere vil i stedet købe disse systemer “ude i byen” af eksperter som eksempelvis Saxo Bank.

Som en internetbaseret og datatung virksomhed, der lever af at levere den bedste løsning til

FOTO: MORTEN GERMUND



Om Kim Fournais

- Født i 1966, har læst til ingeniør på DTU.
- Siden 2015 CEO for Saxo Bank.
- Etablerer i 2001 Saxo Bank sammen med Lars Seier Christensen, og her har Kim Fournais siden 2001 været adm. direktør.
- Stiftede i 1992 Midas fondsmæglerselskab, hvor han var adm. direktør.

Om Saxo Bank

- Grundlaget for Saxo Bank blev etableret i 1992, nemlig fondsmæglerselskabet Midas, stiftet af blandt andre Kim Fournais og Lars Seier Christensen.
- I 2005 kom den amerikanske kapitalfond General Atlantic ind i ejerkredsen med en investering på 728 mio. kr.
- I 2011 solgte General Atlantic ud til investeringsselskabet TPG Capital, som i dag har 30 pct. af aktierne i Saxo Bank. Stifterne har hver 30 pct. De sidste 10 pct. af aktierne er bl.a. ejet af nuværende og tidligere medarbejdere.
- I 2017 afgav kinesiske Geely (der blandt andet ejer Volvo) bud på 51,5 pct. af aktierne i Saxo Bank og finske Sampo 19,9 pct. af aktierne. Handlerne afventer myndighedsgodkendelse. I tilfælde af salg beholder Kim Fournais sin aktiepost.
- Saxo Bank er til stede i 170 lande og har cirka 1.700 medarbejdere.

kunderne, har Saxo Bank kraftigt fokus på at udnytte den teknologiske udvikling bedst muligt. Og det næste store skridt for virksomheden bliver at nå ud til en større del af de private investorer. Og her kommer ny teknologi til at spille en vigtig rolle.

“I dag er det forretningsmæssigt ofte ikke interessant for kapitalforvaltere at servicere kunder med mindre beløb at investere for. Men det kommer *Big Data* og *AI* til at ændre på. Vi er i Saxo Bank allerede begyndt at sende *AI*-baserede notifikationer ud til kunderne. Det kan eksempelvis være, at en kunde har fortalt os, hvilken risikoprofil man ønsker på sin portefølje. Hvis vi så kan se, at der er en større risiko på porteføljen, så kan vi gøre kunden opmærksom på det og sende en besked om, hvad kunden kan gøre for at vende tilbage til den ønskede risiko,” forklarer Kim Fournais.

Med digitaliseret rådgivning og *asset management*, baseret på *AI*, kan kapitalforvaltere og investeringsbanker altså nå ud til små private investorer og coache og assistere dem via teknologi til at foretage bedre investeringer. Og således kan det pludselig lade sig gøre at servicere en kundegruppe, der hidtil ikke har haft adgang til samme gode personificerede service i banken.

Stort samarbejde om cloud-løsning

Cloud-teknologi er også et af de næste større trin for Saxo Bank, og i den forbindelse indgik virksomheden for nylig et samarbejde med teknologi-giganten Microsoft, der gør, at Saxo Banks platforme integreres i Microsofts *public cloud*, Azure.

“Der er ingen tvivl om, at også den finansielle sektor fremover vil køre i *clouden*. Det er ikke logisk, at al software skal installeres ude hos kunderne på deres egne servere. Og det undgår man med *cloudbaserede* løsninger, som samtidig giver instant skalerbarhed og mulighed for at servicere alle kunder lige godt eller bedre med færre omkostninger,” forklarer Kim Fournais, som samtidig understreger, at samarbejdet naturligvis giver Saxo Bank et stærkt salgs- og distributionssamarbejde.

Efter mere end 25 år i chefstolen hos Saxo Bank, mærker man fortsat utålmodigheden hos Kim Fournais, når han taler om fremtidens kapitalforvaltning – og ikke mindst Saxo Banks rolle. Han udtaler sig i visioner, og visionerne har for vane at ramme virkeligheden en dag. ■

Finanssektoren vil rive unødige digitale barrierer ned

I deres berettigede iver efter at komme misbrug, snyd og bedrag til livs er det vigtigt, at lovgiverne ikke kommer til at sætte barrierer op for udvikling med for omfattende regulering og dokumentationskrav. Ift. krav om beskyttelse af persondata har finanssektoren dog et stort forspring, som den håber kan blive en konkurrencefordel.

Lige digitale muligheder

- ✓ **Store og små skal have samme mulighed for at udnytte digitaliseringen.**
- ✓ **Forenkling, forenkling og forenkling er vejen frem.**
- ✓ **Digital tillid er et meget vigtigt konkurrenceparameter.**

først bragede finanskrisen løs og fik en tsunami af love og regler til at skylle ind over de finansielle virksomheder. Og mens bankfolk o.a. havde travlt med at sørge for, at de overholdt alt, hvad de skulle, tog digitaliseringen fart og førte til en ny bølge af regulering, som lige nu kommer væltende. Men hvor den første bølge forholder sig til rammer og vilkår for kapital og likviditet, siver den anden ind og blander sig mere detaljeret i arbejdsgangene. Og det stiller finanssektoren over for nye udfordringer.

”Vi anfægter ikke, at udviklingen på visse områder har givet anledning til bekymring og behov for nye regler. Det er bare vigtigt for os, at det ikke kommer til at spænde ben for finanssektorens mulighed for at konkurrere på lige vilkår og udvikle nye produkter og forretningsmodeller til gavn for den enkelte og for samfundet som helhed,” siger Ulrik Nødgaard, adm. direktør i Finans Danmark.

Den nye bølge af regulering omfatter regler, der skal forhindre hvidvask og terrorfinansiering, regler, der skal forhindre misbrug af persondata, og regler, der skal øge investorbekyttelsen og gennemsigtigheden i aktiehandler. Fælles for alle disse nye regler gælder, at de griber dybt ind i den enkelte finansielle virksomheds tilrettelægning af den daglige forretning og desuden stiller krav om kontrol og dokumentation i et hidtil uhørt omfang.

”Tager vi Persondataforordningen som eksempel, er der ingen tvivl om, at tiden er til at blive meget skarp på, hvilke spilleregler der gælder omkring data. Vi må bare også sige, at det har krævet tre-cifrede millioninvesteringer at blive klar til lovens ikrafttræden i maj, og at der lige nu er spænding hos vores medlemmer i forhold til den administrative byrde, som reglerne efterfølgende vil fordre, og hvor meget kraft og energi det vil suge ud – både



“ Danmark har stor fordel af at være et af de digitalt førende lande. Og skal det fortsætte sådan, må man sørge for, at vi har mulighederne for at udvikle på det.

Ulrik Nødgaard, adm. direktør, Finans Danmark

i de store og i de små virksomheder. Det er vigtigt, at lovgivere og myndigheder holder balancen og har blik for proportionaliteten.”

Positiv udnyttelse af data

For finanssektoren er det store åbne spørgsmål således lige nu, hvordan den nye bølge af regulering vil stille den enkelte virksomhed i forhold til at kunne udvikle forretningen. Sidste år var der lagt op til en meget restriktiv ny betalingslov, som ville spænde for meget ben efter sektorens mening. Så efter en dialog med politikerne lykkedes det finanssektoren at få drejet lovgivningen i en retning, så der nu bliver bedre mulighed for at bruge data til at udvikle nye produkter.

Det samme håber Finans Danmarks topchef bliver resultatet på området for *cloud*-baserede løsninger, hvor Danmark kører med særregler og har en stram praksis ift. de finansielle virksomheder og deres leverandørers ansvar ved brug af *cloud*.

”Danmark har stor fordel af at være et af de digitalt førende lande. Og skal det fortsætte sådan, må man sørge for, at vi har mulighederne for at udvikle på det. Vi er et lille land, som typisk er afhængig af internationale leverandører. Og det er ikke smart at lægge for mange hindringer i vejen. Det er ikke i samfundets interesse,” siger Ulrik Nødgaard og håber, at den nye digitaliseringsstrategi vil afspejle, at lovgiverne har forstået, hvad der er på spil.

Og der er mere på agendaen for finanssektoren lige nu, hvor Finans Danmark på de finansielle virksomheders vegne arbejder for, at sektoren får de samme muligheder for at skabe nye forretningsmodeller, som gælder for bigtech-virksomhederne.

”I dag er det firkantet sagt sådan, at de store internationale spillere godt må drive bank – mens vi i banksektoren ikke må noget den anden vej rundt. Og det er hverken fair eller fornuftigt. Ser man på, hvem de store digitale spillere er i Danmark, er bankerne klart blandt dem med de største kompetencer, de fleste data og erfaringen med at håndtere disse data. De har dermed også de bedste forudsætninger for at kunne lave nogle gode produkter og holdbare forretningsmodeller. Efter vores mening vil det derfor være et erhvervspolitisk selvmål, hvis man udelukker os fra at kunne agere på samme baner som de største bigtech-virksomheder,” lyder det fra Ulrik Nødgaard.

Om Ulrik Nødgaard

- Født i 1969 og uddannet cand.oecon fra Aarhus Universitet i 1996.
- Siden 2016 adm. direktør for Finans Danmark (tidligere Forsikring & Pension).
- Blev i 2009 direktør for Finanstilsynet.
- Fra 2005 til 2009 finansdirektør i Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Fra 2000 til 2005 hhv. kontorchef for økonomisk politik og strukturpolitik i Økonomi- og Erhvervsministeriet.

FOTO: MORTEN GERMUND



Om Finans Danmark

- Finans Danmark er interesseorganisation for bank, realkredit, kapitalforvaltning, værdipapirhandel og investeringsfonde i Danmark.
- Samlet repræsenterer Finans Danmarks medlemsvirksomheder i realkredit- og banksektoren en samlet balancesum på ca. 6.000 mia. kr.
- Med investeringsfondene i Investering Danmark repræsenterer Finans Danmark samtidig en formue, der kapitalforvaltes, på 3.000 mia. kr.
- Finans Danmarks øverste besluttede myndighed er generalforsamlingen. Formand og næstformænd bliver valgt af generalforsamlingen blandt de valgte bestyrelsesmedlemmer. I øjeblikket er koncernchef Michael Rasmussen, Nykredit, formand for Finans Danmark.



“Når man lige nu kigger rundt i verden, må man jo konstatere, at det, der skaber værdi, er at være god til det digitale.

**Ulrik Nødgaard, adm. direktør,
Finans Danmark**

Han understreger, at han fornemmer en vis lydhørhed over for finanssektorens synspunkter på dette område, men også, at det er her, den største barriere ligger ift. at kunne udnytte den digitale udvikling til at øge sektorens konkurrenceevne:

”Selvfølgelig er det i vores interesse som finansiel sektor, men vi tror på, at det også er i det danske samfunds interesse. For når man lige nu kigger rundt i verden, må man jo konstatere, at det, der skaber værdi, er at være god til det digitale.”

Bankernes evner til at udnytte digitaliseringen har de mest synligt demonstreret med den måde, hele betalingsområdet er udviklet på – med mobil bank og mobil betaling m.v. Samtidig har den danske finansielle sektor i mange år levet med særregler, der regulerer, hvordan folks data skal håndteres og har af samme grund et setup, man er vant til at arbejde med. Det giver ifølge Ulrik Nødgaard et godt forspring, hvorved øget regulering på området også kan blive et plus for den finansielle sektor og bruges til at hente konkurrencefordele ind.

I kraft af bankernes erfaringer med at håndtere data og gøre det på sikker vis er danskerne i dag trygge ved pengeinstitutterne. Det vil bankerne gerne holde fast i – og dermed også i den konkurrencefordel, det giver. Derfor vil det næppe være på dette område, der bliver sparet i årene fremover.

”Der er ingen tvivl om, at de finansielle virksomheder har investeret rigtig meget i cybersikkerhed og fortsat vil gøre det. Men det er jo lidt et våbenkapløb, vi er ude i her. For mens vi bliver bedre, bliver dem, vi er oppe imod, det også,” konstaterer Ulrik Nødgaard, som er godt tilfreds med, at rege-

ringen har afsat betydelige summer til en øget indsats over de kommende år:

”Det er en klog investering. For det er klart, at hvis vi vil den digitale rejse, så kan den kun lade sig gøre i den udstrækning, folk har tillid til det digitale univers. Så det er supervigtigt. Vi har lavet otte konkrete forslag til ministrene, som står i spidsen for regeringens cyberudspil. Og vi er glade for at kunne genfinde nogle af vores tanker i det udspil, som regeringen har lagt frem.”

Forenkling vil være velkommen

For et par år siden genlød hele erhvervslivet og ikke mindst finanssektoren af opråb om overregulering. I dag vil Ulrik Nødgaard ikke bruge ordet overregulering, men nøjes med, at ’vi har en udfordring som følge af de mange krav med karakter af formalia’.

”Derfor sætter vi pris på det eftersyn af den finansielle regulering, som erhvervsministeren har foretaget. Vi forventer ingen revolution, men det indeholder nogle tiltag, som kan gøre livet lettere for de finansielle virksomheder. Vores hovedprioritet er også her at få fjernet barriererne på det digitale område. Men det er samtidig klart, at mængden af indberetninger i dag er på et helt andet niveau end før krisen, og at en markant forenkling ville være velkommen. Også selv om vi anerkender, at det ikke er nemt, i og med at megen regulering kommer via europæiske direktiver,” siger Finans Danmarks topchef og har i den anledning en ekstra bøn til lovgiverne. For med en regulering, der risikerer at tage overhånd, er planlægning i de finansielle virksomheder blevet meget vanskeligere.

”Det er vigtigt, at nye regler bliver set i en helhed. Når ’kasser’ med regler rammer os fra EU eller andre internationale autoriteter og fra danske lovgivere, er man nødt til at begynde at åbne dem alle på én gang og se dem i en sammenhæng. Derfor håber vi på, at politikerne er villige til at sikre indførelse af nye regler med øje for de hidtidige, så det hele ikke ramler tilfældigt ned over os. Et godt eksempel er aktiveringen af den kontracykliske buffer, hvor regeringen signalerede, at den vil blive tænkt sammen med den øvrige regulering. Lidt mere forudsigelighed i de krav, der stilles, vil lette livet i de finansielle virksomheder og sikre, at der fortsat er ressourcer til at udvikle tingene i den rigtige retning – til gavn for hele samfundet.” ■

Nye dataregler er vigtige for forbrugernes privatliv

Lovgivningen omkring den kommercielle brug af forbrugernes personlige data er undergået voldsomme forandringer de seneste måneder.

Indførelsen af den nye betalingslov og Persondataforordningen har på samme tid åbnet for større kommerciel brug af data, men på flere måder også styrket forbrugernes sikkerhed, mener formand for Forbrugerrådet Tænk, Anja Philip, der dog ærgrer sig over, at detailhandlens loyalitetsprogrammer ikke er omfattet. Samtidig understreger hun, at det er håndhævelsen, der bliver afgørende for forbrugersikkerheden.

hvis man skal sige det kort, så har den finansielle sektor i år fået flere muligheder for at benytte data kommercielt fremover, men virksomhederne skal dog sikre sig, at forbrugerne er indforståede med, hvordan deres data bliver brugt. Forbrugerrådet Tænk og formand Anja Philip ser optimistisk på de forandringer, der er sket i forhold til både betalingsloven og Persondataforordningen (GDPR).

“Lovgivningen inden for persondata har ændret sig i positiv retning. Jeg synes helt generelt, at lovgivningen på mange måder er blevet mere moderne og tilpasset en virkelighed, hvor forbrugerne færdes meget mere online. Der er skabt muligheder for at bruge data på en måde, der er til glæde for forbrugerne, men hvor vi samtidig har fået understreget, at forbrugerne har krav på et privatliv,” lyder det fra Anja Philip, der lægger vægt på, at der fremover bliver stillet store krav til både den enkelte forbruger og til myndighederne i relation til håndhævelsen.

“Jeg tror, vi nu kommer ind i en periode, hvor alle parter – virksomheder, forbrugere og myndigheder – skal vænne sig til de nye regler, og det er først i forbindelse med håndhævelsen, at vi reelt ser, hvilken effekt forandringerne har,” siger hun.

En historisk ændring

Særligt den nye betalingslov, der trådte i kraft 1. januar 2018, har Anja Philips og Forbrugerrådet Tænks opmærksomhed, bl.a. fordi de nye regler medfører en lempelse af forbuddet mod behandling af betalingsdata. Danmark har nemlig hidtil – siden Dankortet kom i midten af 1980'erne – haft nogle meget skrappe regler for, hvad forbrugernes indkøbsoplysninger må bruges til. Elektronisk be-

Et positivt skridt på vejen

- ✓ **Der sker meget godt for forbrugernes sikkerhed online lige nu.**
- ✓ **Det er i håndhævelsen, vi ser de reelle forbedringer.**
- ✓ **Et minus, at detailhandlens loyalitetsprogrammer kan undtages reglerne.**



“ *Jeg tror, vi nu kommer ind i en periode, hvor alle parter – virksomheder, forbrugere og myndigheder – skal vænne sig til de nye regler, og det er først i forbindelse med håndhævelsen, at vi reelt ser, hvilken effekt forandringerne har.*

**Anja Philip, formand,
Forbrugerrådet Tænk**

taling var dengang helt nyt, og man frygtede, at det digitale spor ville blive brugt til at opstille forbrugs- og adfærdsprofiler af forbrugerne. Derfor indførte man et totalforbud mod at bruge betalingsoplysninger til andet end betalinger.

Derfor var det en historisk ændring af databeskyttelsen, da betalingsloven trådte i kraft. Loven er en implementering af to EU-direktiver: PSD2 og det andet e-pengedirektiv.

“Argumentet bag betalingsloven er, at den med-

fører mere konkurrence og giver forbrugeren en række nye værktøjer, så man lettere kan lave budget, planlægge langsigtet og holde løbende øje med privatøkonomien. Set med Forbrugerrådet Tænks briller lægger loven et godt spor for fremtiden og viser vej til, hvordan vi skaber tryghed hos forbrugerne. Samtidig sørger den for, at betalingsdata bliver brugt på en måde, så det er en fordel og ikke en ulempe for forbrugerne,” siger Anja Philip.

Med Persondataforordningen er det, ifølge Forbrugerrådet Tænks formand, yderligere understreget via lovgivningen, at forbrugernes data er personlige, og at vi, selv om vi i dag som forbrugere færdes meget online, har ret til privatliv.

“Databeskyttelsesloven er et utrolig vigtigt initiativ, når det gælder sikkerheden af vores personlige oplysninger og vores privatliv. Man kan også sige, at det var også på tide, at der blev sat ind med nogle klare retningslinjer, så virksomheder ikke indsamler flere oplysninger, end de må, og at man som forbruger får kontrol over sine egne oplysninger,” lyder det fra Anja Philip.

Positive elementer for forbrugerne

Nogle af de positive elementer, Forbrugerrådet Tænk fremhæver i betalingsloven, er bl.a., at bankerne er blevet pålagt at tilbyde fx netbank og betalingskort uden indbygget behandling af betalingsdata.

“Bankerne må altså ikke bruge priser eller vilkår til at presse et samtykke igennem fra forbrugeren. Og det må ikke blive et forretningsvilkår for at benytte fx netbanken, at man giver samtykke på andre områder. Det betragter vi som væsentligt for forbrugerbeskyttelsen, fordi danske bankkunder nu selv kan vælge, om de ønsker at give fx banker, detailhandel eller nye apps adgang til deres betalingsdata,” understreger Anja Philip.

Hun fremhæver desuden, at virksomhederne i forbindelse med betalingsdatareglerne kun må bruge data til den tjeneste, den enkelte forbruger har ønsket. Data må altså ikke bruges til andre formål og ikke videregives til tredjepart.

“Dermed er brugen af data blevet hegnet ind og begrænset til det formål, forbrugeren har bedt om. Det betyder også, at princippet om *privacy by design* skal respekteres. Tilbyder banken fx en budgetfunktion i netbanken, er det kun forbrugeren,



“Skrækscenariet for os er, at fremtidens forbrugere skal overveje, hvilke konsekvenser det har, når vi putter noget i indkøbskurven i supermarkedet.

Anja Philip, formand, Forbrugerrådet Tænk



der må tilgå den. Banken må ikke kigge med. De nye datatjenester laves for forbrugeren til forbrugeren. Det samme gælder også for de nye apps, der tilbydes af tredjeparter, og som kan tilsluttes netbanken,” lyder det fra Anja Philip.

Betalingsloven slår dermed fast, at vores data ikke må bruges imod forbrugerne. Forbrugernes indkøbshistorik må eksempelvis ikke bruges til prisdiskriminering eller kreditvurdering.

Loyalitetsprogrammer mangler

Hos Forbrugerrådet Tænk ærgrer man sig over, at der i sidste øjeblik i lovgivningsarbejdet blev indført en mulighed for, at detailhandlens loyalitetsprogrammer “kan slippe udenom”, som man formulerer det. De nye regler var langt hen i lovgivningsprocessen designet til at tage højde for detailhandlens loyalitetsprogrammer, hvor man ved at give butikken adgang til personlige data og indkøb fx kan få særlige tilbud. Men i sidste øjeblik blev det muligt for detailhandlen at lægge deres loyalitetsprogrammer uden for de nye betalingsdataregler. I realiteten kan butikskæder derfor vælge, om de vil følge reglerne eller ej.

“Skrækscenariet for os er, at fremtidens forbrugere skal overveje, hvilke konsekvenser det har, når vi putter noget i indkøbskurven i supermarkedet. Man kan udlede stort set alt om os fra vores digitale betalingsspor. Man kan fx se, om vi spiser sundt, om vi drikker for meget, om vi motionerer, om vi har børn, om vi er medlemmer af et politisk parti, om vi er A- eller B-mennesker eller hvor vi tager på ferie. Og betyder det så, at vi fremover skal frygte, at vores køb får indflydelse på prisen på fx livsforsikringen eller renten på vores realkreditlån,” lyder bekymringen fra Anja Philip.

Forbrugerrådet Tænk har for nylig undersøgt nogle af de store loyalitetsprogrammer, og på den baggrund ser man fra organisationens side behov for nogle forbedringer.

“Vi mener ikke, at forbrugere kan se, hvad man egentlig samtykker til. Her mener vi, at der er behov for, at myndighederne kommer på banen og sørger for, at butikkerne giver os forbrugere bedre muligheder for reelt oplyste samtykker,” siger Anja Philip, der håber, at forbrugere og myndigheder hjælper hinanden til at sikre håndhævelsen af de nye dataregler. ■

Om Anja Philip

- Født i 1966 og uddannet cand.scient i cellebiologi fra Københavns Universitet.
- Siden 2012 formand for Forbrugerrådet Tænk.
- Fra 2006 til 2012 projektchef i Kræftens Bekæmpelse.
- Er bl.a. medlem af Nationalbankens Repræsentantskab, Det Økonomisk Råd og Forbrugerklagenævnet.

FOTO: MORTEN GERMUND



Om Forbrugerrådet Tænk

- Forbrugerrådet Tænk er en medlemsorganisation, der varetager mere end 75.000 medlemmer og 29 medlemsorganisationer og forbrugergruppers interesser.
- Organisationen arbejder for at sikre forbrugernes rettigheder.
- Forløberen for Forbrugerrådet Tænk er Danske Husmødres Forbrugerråd, stiftet i 1947.
- I 1960'erne skiftede navnet til Forbrugerrådet, og i 2013 tilføjedes medlemsbladets titel Tænk til medlemsorganisationens navn, som nu hedder Forbrugerrådet Tænk.

Dataetik er bankernes gyldne mulighed

Dataetik og Corporate Data Responsibility bliver de kommende års nye grønne bølge. Digital ansvarlighed er en global trend, og banksektoren har gode muligheder for at skabe en unik konkurrencefordel, fordi de er vant til at håndtere data under meget strikse regulativer.

Vi står på tærsklen til en ny ansvarlighedsbølge blandt virksomheder over hele verden. En bølge, der kan vende op og ned på tabere og vindere digitalt, og som radikalt vil ændre den måde, data bliver håndteret på forretningsmæssigt. Det forudser Pernille Tranberg, medstifter af tænkehandletanken Dataethics og medforfatter til bogen "Dataetik - den nye konkurrencefordel".

"Data og handel med data har længe været en bærende forretningsmodel, men vi bevæger os i retning af en bæredygtighedstanke omkring brug af data, hvor *privacy*, databeskyttelse og transparens bliver det nye konkurrenceparameter," siger Pernille Tranberg, som forventer, at *Corporate Data Responsibility* og dataetik i de kommende år vil blive den nye 'grønne bølge' i erhvervslivet.

"Der er mange faktorer, der peger på, at det stigende fokus på etisk anvendelse af data i respekt for individets ret til privatliv og til at kontrollere egne data bliver et af fremtidens vigtigste konkurrenceparametre. Først og fremmest ser vi, at forbrugerne viser en stigende bevidsthed og bekymring omkring brugen af deres personlige data. Dernæst har EU og de europæiske stater indført nye og mere restriktive regler omkring håndtering af data. Begge dele er virksomhederne nødt til at handle på," siger Pernille Tranberg.

Digital tillid er en nødvendighed

Og det er helt afgørende, at virksomhederne tager både forbrugertrenden og lovgivningen som en positiv udfordring, mener Pernille Tranberg.

Etisk dataanvendelse

- ✓ **Dataetik bliver den nye grønne bølge.**
- ✓ **Restriktiv lovgivning kan blive en fordel for finanssektor.**
- ✓ **Moderne virksomheder vil give data tilbage til brugerne.**

“Der er mange faktorer, der peger på, at det stigende fokus på etisk anvendelse af data i respekt for individets ret til privatliv og til at kontrollere egne data bliver et af fremtidens vigtigste konkurrenceparametre.

Pernille Tranberg, medstifter, Dataethics



“Morgendagens vindere bliver de virksomheder, der forstår, at digital tillid og ægte transparens omkring brugen af personlige data er altafgørende for digital vækst.

Pernille Tranberg, medstifter, Dataethics

For vinderne i denne dataetiske bevægelse bliver de virksomheder, der evner at se digital tillid som en mulighed og ikke et nødvendigt onde, fastslår hun. Altså, at man som virksomhed ikke bare efterlever lovgivningen, men at man indarbejder dataetik som en væsentlig del af virksomhedens strategi, hvori man beskriver sine digitale værdier, og hvordan man har tænkt sig at efterleve dem, så kunder og andre interessenter kan forholde sig til dem.

“Morgendagens vindere bliver de virksomheder, der forstår, at digital tillid og ægte transparens omkring brugen af personlige data er altafgørende for digital vækst,” siger Pernille Tranberg.

Bankerne står i en gunstig position

Og en af de brancher, der kan vise sig at komme ud som vindere i kølvandet på denne nye trend, er finanssektoren, herunder særligt bankerne. Det skyldes, at bankerne i forvejen har mange data om deres kunder. For det andet – og denne del er endnu mere væsentlig – så har bankerne allerede en omfattende rutine i at håndtere personlige data under en meget restriktiv lovgivning. De nye PSD2-regler har åbnet en anelse for brugen af data, men indtil 1. januar 2018 var lovgivningen yderst restriktiv. Og disse strenge restriktioner kan nu meget vel vise sig at blive en fordel for sektoren. For bankerne har kompetencerne, systemerne og strukturerne på plads. Og det giver dem et forspring og en gylden mulighed for at tage den dataetiske bølge til sig og gøre det til en konkurrencefordel, lyder det fra Pernille Tranberg.

“Modsat andre brancher er bankerne vant til at skulle håndtere data under meget restriktive lovkrav. Det er en meget væsentlig konkurrencefordel, at de allerede opfører sig etisk og ansvarligt med data og ikke skal til at opfinde processer og kom-

petencer. Denne ansvarlighed bør de i højere grad gøre deres kunder opmærksomme på, for vi ved, at kunderne efterspørger digital tryghed,” siger Pernille Tranberg.

Forbrugerne er en stærk driver

Og netop forbrugerne er en af de stærkeste drivere i den ansvarlighedsbølge, vi ser. Som det ofte er med forbrugerdrevne trends, så starter det, ifølge Pernille Tranberg, med de rige, de veluddannede og de magtfulde. De har med hjælp fra medierne skabt en forøget dataetisk bevidsthed, der kan sammenlignes med den miljøbevidsthed, der for alvor udviklede sig i 1980'erne, og hvor miljøorganisationen Greenpeace var med til at sætte miljøbevidsthed på dagsordenen.

“Forbrugerne bliver oftere og oftere gjort opmærksomme på, at de ikke har kontrol over deres digitale privatliv, når de jævnligt hører, læser og ser nyheder om datalæk, hacking af personlige data og overvågningsskandaler. Og noget tyder på, at afsløringen af rådgivningsfirmaet Cambridge Analytics brug af data, hentet fra Facebook, til at manipulere det amerikanske valg, kan sætte yderligere fart på forbrugernes opmærksomhed omkring brug af persondata og dermed den dataetiske bevægelse,” siger Pernille Tranberg, der forudser, at denne bølge bevæger sig hurtigere end den grønne bølge.

Lovgivningen sætter nye standarder

En anden væsentlig faktor er naturligvis lovgivningen, og her er der også en væsentlig proces i gang. De europæiske delstater er blevet enige om en ny databeskyttelseslovgivning i form af Persondataforordningen (GDPR), der netop er trådt i kraft. Persondataforordningen erstatter den gamle danske persondatalov, og formålet med forordningen



Om Pernille Tranberg

- Født i 1964 og uddannet journalist fra Journalisthøjskolen i Aarhus i 1994. Har desuden en mastergrad i journalistik fra Columbia University.
- I 2014 medstifter af tænkehandletanken Dataethics.
- Fra 2009 til 2013 redaktionel udviklingschef hos Berlingske Media.
- Fra 2005 til 2008 chefredaktør, Tænk.

FOTO: ÓLAFUR STEINAR GESTSSON



Om Dataethics

- DataEthics.eu er en tænkehandletank, der arbejder for at fremme dataetiske produkter og tjenester.
- Stiftet og ledet af Pernille Tranberg, Gry Hasselbalch, Birgitte Kofod Olsen og Cathrine Søndergaard Byrne.
- Visionen er at flytte den digitale forretningsmodel fra tracking-by-default til privacy-by-default. At bæredygtig brug af data understøtter den digitale tillid og øger dansk/europæisk konkurrenceevne.
- Dataethics er fortalere for ny teknologi og har en konstruktiv tilgang til den teknologiske udvikling, men der bør tages hensyn til den personlige datasikkerhed med mennesket i centrum.

er at ensarte reglerne for beskyttelse af persondata på tværs af EU, samtidig med at de registrerede brugere og forbrugeres rettigheder skærpes.

“Det er vigtigt og på tide, at EU i fællesskab viser ansvarlighed på området, og det er med til at sende et budskab til forbrugere, virksomheder og myndigheder om, at man tager spørgsmålet om håndtering af personlige data alvorligt,” siger Pernille Tranberg.

Personal Data Stores på vej

Samtidig med at tillid, transparens og dataetik er kommet på agendaen, er der opstået et voksende marked for såkaldt *privacy tech*. Altså virksomheder, der har *privacy* og datakontrol som kerneprodukt. Det kan være inden for sociale medier, teletjenester, søgemaskiner, mails, chat- og beskedtjenester samt fildelingstjenester osv. Ens for alle nye udbydere på disse områder er, at de lover kunderne et dataetisk alternativ til de eksisterende tjenester på markedet. I kølvandet på dette forudser Pernille Tranberg, at vi vil se flere banker i fremtiden vise større åbenhed over for deres kunder omkring, hvilke data de har liggende om kunderne, hvordan de bruger data, og hvordan de sikrer, at de bliver brugt etisk forsvarligt.

Vi vil i fremtiden se flere banker etablere og understøtte såkaldte “Personal Data Stores” (PDS), som er en teknologi, der gør individer i stand til at samle, opbevare, opdatere, korrigere, analysere og dele personlige data. Særlig vigtigt i forhold til PDS er muligheden for at give eller tilbagetrække samtykke til tredjeparters adgang til ens data. Man sætter så at sige sine egne privatlivsindstillinger. PDS giver altså den enkelte vidtgående kontrol over sine egne data, frem for at kontrollen, som det er i dag, ligger hos virksomhederne.

“Bankerne har et godt produkt, og vi ved, at kunderne faktisk gerne vil dele data med virksomheder, som de har tillid til, og som kan hjælpe dem i deres hverdag. Og jo bedre bankerne er til at vise åbenhed og måske endda udvikle tjenester, hvor kunderne kan bruge deres egen data aktivt til at forbedre deres økonomi, des flere data vil de også få adgang til fra deres kunder, og dermed kan de skabe bedre og mere målrettede produkter og i sidste ende stå endnu stærkere over for kunderne,” siger Pernille Tranberg. ■

Toolbox

58-61

DIGITAL BEREDSKABSPLAN:

Er dit beredskab opdateret til en digital verden?

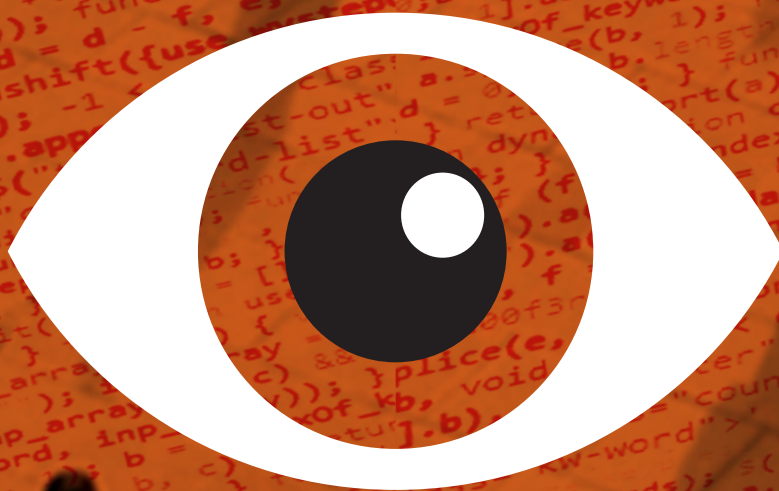
63-65

FINANCE TRANSFORMATION:

Få en temperaturmåling på din økonomifunktion

Artiklerne i PwC – Toolbox er skrevet af: Marianne Sørensen, senior manager (digital beredskabsplan), Christian Riber Temberg, senior consultant og Frank Svendsen Nørring, senior manager (Finance Transformation).





Er dit beredskab opdateret til en digital verden?

Øget kompleksitet, nye typer af risici og højere forandringstempo stiller nye krav til virksomhedernes beredskabsplaner.

Arbejdet med beredskabsplaner udgør et vigtigt fundament for en finansiell virksomheds forståelse og styring af operationelle risici. Beredskabsarbejdet kan ikke kun isoleres i it-afdelingen eller i de operationelle enheder, men skal forankres på tværs i hele organisationen. En effektiv beredskabsplan kræver en grundig forståelse af virksomhedens kritiske forretningsprocesser, kunderejsen og virksomhedens forretningsmæssige prioriteringer og er derfor en integreret del af virksomhedens risikostyring. Beredskabsstrategien må nødvendigvis forankres på højeste niveau i virksomheden, og kriseledelsen bør inddrages aktivt i udformningen.

Der er et tæt samspil mellem beredskabsplanen og de øvrige discipliner omkring operationel risiko. Et stærkt kontrolmiljø og en god risikokultur er med til at reducere risikoen for, at beredskabsplanen skal effektueres. Samtidig sikrer det, at situationer hurtigt opdages og afhjælpes. Risikoindikatorer kan være varslings signaler i forhold til alvorlige begivenheder og mindre nedbrud, og fejl-situationer kan hjælpe med at afprøve elementer i beredskabsplanen i virkelige situationer.

Arbejdet med beredskabsplaner bliver aldrig færdigt, men er hele tiden nødt til at tilpasse sig nye forretningsprocesser og nye risikofaktorer. Efter finanskrisen har mange virksomheder opdateret deres beredskab for modpartsrisiko, risici relateret til agentbanker og deres landerisiko. I de senere år har specielt tre forhold ændret risikobilledet:

1. Den teknologiske udvikling og fremkomsten af en integreret global digital økonomi skaber nye risici for cyberangreb.
2. Øget brug af outsourcing og off-shoring og mere fragmenterede og specialiserede forretningsprocesser.
3. Øgede kundeforventninger og langt hurtigere spredning af negative nyheder drevet af de sociale medier.

Medarbejderne skal løbende klædes på for at kunne forstå og håndtere nye typer af risici.

Cyberangreb

Risikoen for cyberangreb har naturligvis eksisteret lige så længe som internettet har været i brug, men der er sket en professionalisering af de angreb, der opleves, med professionelle kriminelle netværk, organiserede aktivistgrupper – eller 'hacktivists' – og endog regeringssponsorerede angreb.

Dette har givet anledning til flere spektakulære angreb som fx i juni 2017, hvor et storstilet angreb ramte Ukraine via en opdatering fra et skattemodul





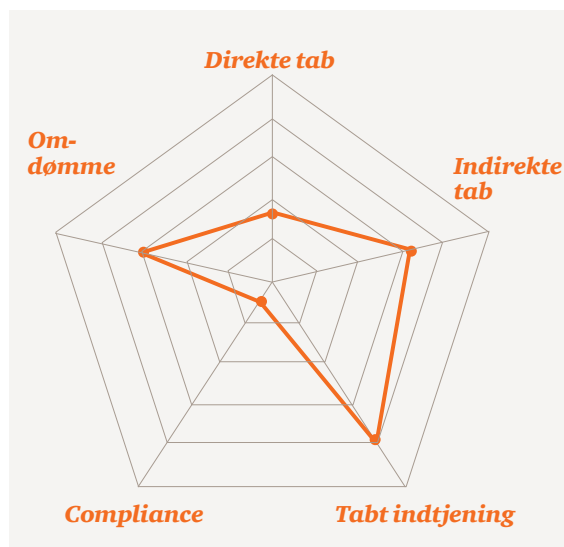
Hvad kan PwC tilbyde:

- *Review af beredskabsstrategier og planer.*
- *Udarbejdelse af gap analyse.*
- *Facilitere et eller flere af beredskabsplanens 5 skridt.*
- *Facilitere dokumentation af kritiske processer eller beredskabslementer i kunderejsen.*
- *Hjælp til test af hele eller dele af beredskabsplanen.*
- *Hjælp til at sikre, at læring dokumenteres og indarbejdes i procedurer og planer.*

og hurtigt spredte sig globalt – herunder til Mærsk i Danmark. De berørte virksomheder var ofte inficeret måneder før, at angrebet brød ud i forbindelse med Ukraines nationaldag. De skulle derfor ikke bare håndtere nedbrud i væsentlige systemer, men også en kompliceret opgave med at finde frem til data, som var inficeret, men hvor systemet endnu ikke var brudt ned.

Virksomhedens digitale brugergrænseflader til kunderne er ofte de mest sårbare led i kæden. Det kan således være meget svært at sikre, at kunderne har den fornødne digitale beskyttelse og opmærksomhed for at undgå at blive udnyttet til angreb. Den globale tilgængelighed af disse brugergrænseflader på mobile platforme kan øge risikoen

De direkte tab er ofte en lille del af de samlede tab



Konsekvenskategorier

Direkte finansielle tab

Indirekte tab – omkostninger til håndtering og genetablering

Tabt indtjening ved mistede forretningsmuligheder og tab af kunder

Tab af omdømme

Brud på compliance-regler, bøder og sanktioner

yderligere. Der er dog en stigende tendens til, at også netværk mellem virksomheder bliver udnyttet til cyberangreb eller it-kriminelle handlinger. I 2016 lykkedes det således hackere at få adgang til SWIFT-netværket i Bangladesh Bank og overføre 1 milliard USD. Og igen i 2017 blev en russisk bank udsat for et lignende angreb, hvor det lykkedes at overføre 6 millioner USD.

Begge eksempler har det til fælles, at de indirekte tab ved at håndtere og genetablere forretningen og tabte forretningsmuligheder langt oversteg de direkte tab.

Med Internet of Things bliver også fysiske installationer sårbare over for angreb. Det er ikke længere kun en virksomheds hjemmeside eller brugerinterface, der kan tages som gidsel af hackere, men potentielt også virksomhedens varme og ventilationsanlæg, lysinstallationer mv. Dette kan være særligt kritisk, hvis disse også har adgang til virksomhedens interne netværk.

Outsourcing

Når en virksomhed outsourcer kritiske forretningsprocesser, opstår der nye risici. Der vil normalt være en grundig due diligence-proces, hvor også beredskabsplaner vurderes, inden en outsourcing-aftale indgås, men det ændrer ikke ved, at det stadig vil være virksomheden selv, som ultimativt har ansvar for de outsourcete processer.

Outsourcing-direktivet angiver eksplicit et ansvar for at etablere procedurer, der skal sikre, at outsourcing ikke er til hinder for gennemførelse af outsourcing af virksomhedens beredskabsplaner.

Når opgaver outsources eller udføres i egne enheder i lavtlønslande, opstår ofte nye risici relateret til kommunikationsforbindelserne mellem de forskellige destinationer, ny følsomhed over for naturkatastrofer eller kriminelle handlinger og behov for etablering af nye kommunikationsplaner i forbindelse med krisesituationer.

Kundeforventninger

Kunderejsen er blevet et centralt element, når virksomheder udvikler nye produkter og nye digitale procedurer. Det er vigtigt, at kundeoplevelsen også tænkes ind i en beredskabssituation. I en digitaliseret virksomhedsproces er selv mindre nedbrud i de interne processer direkte synlige over for kun-



derne. Samtidig er kundernes forventninger steget markant og tålmodigheden mindsket tilsvarende.

Det er muligt, at en forøgelse af svartiden på 50 % ikke føles som et problem for virksomhedens interne processer, men det kan være altafgørende for, om det bliver en god eller en dårlig kundeoplevelse.

Kunderne kommunikerer i dag hurtigt om oplevelser, og mange vil opleve, at virksomhedens Facebook-gruppe pludselig er en nøglefunktion i håndteringen af den eksterne kommunikation ved større nedbrud.

Det er vigtigt at huske, at en virksomhed kan gå viralt med dårlig omtale. Ikke kun i forbindelse med faktiske begivenheder, men nogle gange også bare ved rygter eller formodninger.

Det handler stadig om mennesker

Med øget fokus på digitale værktøjer til at reducere risici og sikre hurtig genetablering af kritiske processer, er det vigtigt at huske, at mennesker ofte er helt afgørende for, hvordan en krisesituation opstår og udvikler sig.

Mennesker er både en risikofaktor og den vigtigste ressource til at opdage og reagere, hvis noget går galt. Mange cyberangreb starter med et angreb på mennesker for at få nogen internt i organisationen til at afgive vigtige informationer, give hackerne adgang til virksomhedens netværk eller overføre penge. Træning bør omfatte ikke kun, hvordan risici undgås og nødprocedurer udføres, men også kriseledelsen og kommunikationsplaner, så der hurtigt kan træffes de rigtige beslutninger og igangsættes de rigtige handlinger.

Med den øgede brug af robotter og digitalisering af processer skal man være specielt opmærksom på, om man som virksomhed fortsat har den fornødne kapacitet og kompetence til at udføre de beskrevne nødprocedurer. Det kan være lige så vigtigt at sikre, at robotter og AI ikke er sat op på en måde, der forværrer situationen.

God krisestyring handler først og fremmest om ledelse, kommunikation og prioritering af ressourcer – alt sammen noget, der stadig bedst håndteres af mennesker.

Beredskabsplan i 5 skridt



Succes starter med tillid

Tillid er, når man giver ansvar videre. Så kan tilliden udvikle sig og være med til at skabe gode, personlige relationer. Og det er de relationer, der er grundlag for, at vi kan opnå succes sammen.

Tillid er også vigtig, når vi sammen med vores kunder løser væsentlige problemstillinger. Vi ved, at det er afgørende, at vi lytter og sætter os ind i din situation og dine udfordringer. Det gælder også, når vi hjælper nogle af vores 25.000 kunder med fx it-sikkerhed, køb og salg af virksomhed og opstilling af regnskab. Og vi vil også gerne hjælpe dig.

Succes skaber vi sammen ...



Få en **temperatur-** **måling** på din **økonomifunktion**

Kravene til CFO'ere i den finansielle sektor har aldrig været større. Der skal tages stilling til øgede regulatoriske krav, konkurrenter, der til stadighed udvikler nye produkter, digitale platforme og værktøjer. Samtidig forventes det, at økonomifunktionerne leverer mere værdi for en lavere eller stagnerende omkostning. Udfordringen for økonomifunktionen er, at man ikke kan nå det hele og er nødsaget til at prioritere indsatsen og investeringerne. PwC har derfor udviklet et kort og præcist spørgeskema, der giver dig svar på, hvordan din økonomifunktion bedst kan prioritere indsatsen, og hvor I med fordel kan give mere slip.

Udviklingstendenser i den finansielle sektors økonomifunktion

De erfaringer, vi allerede har gjort os på baggrund af svarene fra kundeundersøgelsens 18 spørgsmål, er bl.a., at de økonomifunktioner, der performer bedst, er de virksomheder, som har solide processer, et fokuseret talentarbejde og en god successionsplanlægning.

Mere end 80 % af respondenterne ligger på en lav til middel performance inden for arbejdet med budgettering og forecasting. Det indikerer, at der generelt er mulighed for at professionalisere forecasting-processen og skabe mere værdi for en lavere omkostning. Dette er ligeledes tendensen, hvis vi ser uden for landets grænser eller i andre sektorer.

Undersøgelsen viser også, at der er en sammenhæng mellem samarbejdet med revisionen og antal anmærkninger sammenholdt med niveauet i virksomhedens kontrol-setup. Med andre ord så er der flere anmærkninger fra revisionen i økonomifunktio-

PwC's Financial Services tegner et billede af den finansielle sektors økonomifunktioner

- Vi præsenterer igen i år resultatet af en kundeundersøgelse, der tegner et billede af økonomifunktionerne i den finansielle sektor i dag og prioriteringerne i de næste tre år.
- Der er 18 spørgsmål fordelt på tre økonomiske områder og ét tværfunktionelt økonomisk tema.
- Din virksomhed kan stadig godt nå at deltage i undersøgelsen. I vil efterfølgende få tilbudt en skræddersyet rapport. Jeres svar er selvfølgelig fortrolige.

ner med en lav modenhed i kontrol-setuppet. Herudover viser årets måling, at virksomheder med et stort antal korrektioner og tilbageløb i månedslukning har forholdsmæssigt flere tilbageløb og anmærkninger fra revisionen. Et modent kontrol-setup og optimerede lukkeprocesser er således parametre, der kan bidrage til at frigive ressourcer i økonomifunktionen.

Et kig på banker og forsikringselskaber

I undersøgelsen indgår en vurdering af, hvor økonomifunktionerne befinder sig i dag på en række parametre (as-is), og hvor de ønsker at placere sig inden for de kommende år (to-be).

Bankerne har generelt mindst afstand mellem as-is og to-be på spørgsmål om økonomifunktionens rolle i strategiarbejdet, hvordan økonomifunktionen er organiseret og dennes evne til at tilpasse sig regulatoriske ændringer. Undersøgelsen viser også, at økonomifunktionerne generelt har en stor rolle i strategiarbejdet, og at de har en tydelig organisering. Desuden er evnen til at tilpasse sig til regulatoriske ændringer indikeret som stor. Det betyder, at bankernes økonomifunktioner ikke prioriterer at investere inden for disse områder de kommende år. Der, hvor bankernes økonomiområder generelt vil investere mest, og hvor forskellen mellem as-is og to-be er størst, er på udvikling af kontrolprocesserne, struktur og politikker samt på automatisering af processer og rapportering.

Der, hvor forsikringselskaberne har mindst afstand mellem as-is og to-be, og hvor de ikke vil investere i de kommende år, er i forhold til spørgsmålet om regnskabsprocessen og antallet af dage for at lukke eksterne regnskaber. Der, hvor forsikringselskaberne generelt vil investere mest, er i forhold til at få en talent-/successionsplan inden for økonomiområdet, automatisering samt i forhold til at forbedre lukkeproceskvaliteten gennem færre tilbageløb i processen.

I starten af 2017 var de hurtigste forsikringselskaber i stand til at lukke den regulatoriske kapital på mellem ni og 15 dage. Efter et år med fokus på model- og procesoptimering har dele af forsikringsbranchen reduceret procestiden med over 50 %, så den regulatoriske kapital nu lukkes på mellem fem og otte dage. Dette hænger rigtig godt sammen med prioriteringerne.



Fire konkrete idéer til udvikling af økonomifunktionen

Fra PwC's Financial Services har vi følgende fire konkrete perspektiver til din økonomifunktion:

- *Automatisér rutineprægede og tilbagevendende processer, så tiden bruges der, hvor den skaber værdi. På tværs af processer i økonomiområdet kan automatisering og procesforbedringer reducere omkostningsbasen med 35-46 %*.*
- *Konsolider kildedata i et datawarehouse og brug tiden på at analysere data i stedet for at indsamle og konsolidere dem. Selv i de førende virksomheder bruger analytikere 40 %* af deres tid på at indsamle data i stedet for at analysere dem.*
- *Der er efterhånden opbygget store datamængder, der anvendes til regulatorisk rapportering og anden offentliggørelse – brug data til kvalitativ ledelsesrapportering og inddrag benchmark.*
- *Tænk i 360 grader, når din virksomhed igangsætter udviklingsaktiviteter og forventningsafstem løbende med jeres interessenter. Førende økonomifunktioner har en omkostningsbase, der er 36 %* lavere end den gennemsnitlige økonomifunktion, samtidig med at der leveres mere værdi.*

**Kilde: PwC's Finance Effectiveness Benchmark Report 2017 "Stepping up: How finance functions are transforming to drive business results".*



Kontakt os, hvis I ønsker at deltage i PwC's Financial Services-undersøgelse, der sætter fokus på den finansielle sektors økonomifunktioner, eller hvis I vil høre mere om, hvordan PwC kan hjælpe jer med udviklingen af jeres økonomifunktion.

Podcast



Lyt med og bliv inspireret: Update om den finansielle sektor

Podcast-serien giver dig indsigt i emner som fx 'risk and regulation', FinTech, digital innovation og fremtidens teknologier samt Financial Crime.

I denne episode kan du høre om resultaterne fra en benchmark-undersøgelse af økonomifunktioner i den finansielle sektor.

www.pwc.dk/fs-podcast-okonomifunktioner

Må vi arbejde for din tillid?

Tillid er, når man giver ansvar videre.
Så kan tilliden udvikle sig og være med til at skabe gode, personlige relationer. Og det er de relationer, der er grundlag for, at vi kan opnå succes sammen.

Tillid er også afgørende, når vi erklærer os overfor 3. mand. Det gør vi fx, når vi for nogle af vores 25.000 kunder afgiver erklæringer om deres regnskaber, skatte- og selskabsretlige forhold. Og vi vil også gerne arbejde for at sikre din virksomheds tillid.

Succes skaber vi sammen ...

CXO Magasinet

**Læs CXO Magasinet på din pc, tablet eller smartphone.
Gå ind på www.cxomagasinet.dk.**

Udgiver: PwC

16. udgivelse 2018, oplag: 80.000 eks. ISBN 978-87-91837-99-9

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC
Kim Fücksel, Managing Partner og direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og kommunikationschef, PwC
For temanummeret om den finansielle sektor udvidet med Klaus Berentsen,
partner og leder af PwC's Financial Services

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Berit Andersen og Nils-Ole Heggland
Grafisk design: Anette Riemann og Per Heilmann
Grafik: Anette Riemann
Forsidefoto: Ritzau Scanpix

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan afledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

PRIS: DKK 100,-



Revision. Skat. Rådgivning.

S U C C E S S K A B E R V I S A M M E N