

FS Perspektiver

Læs om digitaliserings-
og compliance-agendaen
i den finansielle sektor



Indhold

Leder	3
Digitalisering styrker fortsat finanssektoren	
Nordea	4
Værdibaseret tilgang til kunderådgivning og ordentlighed – kan det digitaliseres?	
Alm. Brand	8
Fra finansielt supermarked til Danmarks næststørste skadeforsikringselskab	
PensionDanmark	14
Minutiøst styr på processer som forudsætning for succesfuld cloud-transformation	
Tryg	20
Den effektive skadebehandling og den gode kundeoplevelse	
Banking Circle	24
Betalingsinfrastruktur under hastig teknologisk udvikling	
Nykredit	30
En moderne finansfunktion skal kunne meget mere end regnskab	
Topdanmark	34
En stigende digital adfærd og parathed hos kunderne blev startskuddet på en omfattende digital transformation	
Cybersikkerhed i finanssektoren	38
Uddrag af PwC's seneste Cybercrime Survey 2021 og de nuværende bevægelser og tendenser i cybersikkerhedslandskabet	

Har du spørgsmål eller andet til de respektive artikler, er du velkommen til at kontakte:



Janus Mens
Partner,
Financial Services

T: 22 62 07 59
E: janus.mens@pwc.com



Niels Larsen
Partner,
Financial Services

T: 20 22 20 33
E: niels.larsen@pwc.com

Udgiver: PwC, Strandvejen 44, 2900 Hellerup
Design: Anders Cold/Antistandard
ISBN: 978-87-94274-05-0

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

Digitalisering styrker fortsat finanssektoren

I årets udgave af FS Perspektiver sætter vi fokus på, hvordan den seneste bølge af digitalisering har bragt finanssektoren i en digital førertrøje. Digitalisering har været en stor driver for mange af de forandringer, der er gennemført i sektoren de sidste 40 år, og de seneste har særligt været rettet mod bedre kundeoplevelser og højere effektivitet.

Vi bringer eksempler på digital udvikling indenfor både bank, pension og forsikring. Eksemplerne viser blandt andet, hvordan det er lykkedes at kombinere stor forretningsmæssig viden med digitale muligheder og forståelse til at realisere kundeinteraktioner og effektiv drift – ofte langt ud over hvad selskaberne oprindeligt anså for muligt.

Eksemplerne er mange – virksomhedsopkøb, compliance, infrastruktur, cloud-tjenester, transformation af kernesystem eller forbedring af kunderådgivning – og tilsammen illustrerer de, at mulighederne og investeringslysten i finanssektoren stadig er høj, også sammenlignet med andre brancher.



Finanssektoren er karakteriseret ved at være samfundskritisk og udgør en væsentlig del af vores samfunds infrastruktur. Alene i det lys er det vigtigt, at sektoren er foran med digitaliseringen. De seneste ti år har været præget af meget store udgifter til nye compliance-områder for at sikre “license-to-operate”, hvilket har medvirket til en ny bølge af digital transformation.

Finanssektoren er karakteriseret ved at være samfundskritisk og udgør en væsentlig del af vores samfunds infrastruktur. Alene i det lys er det vigtigt, at sektoren er foran med digitaliseringen. De seneste ti år har været præget af meget store udgifter til nye compliance-områder for at sikre “license-to-operate”, hvilket har medvirket til en ny bølge af digital transformation for dels, at kunne tilbyde kunderne bedre oplevelser og produkter, dels at sikre en mere effektiv og billigere drift.

Vi har talt med en række topledere i sektoren, der med hver sin vinkel giver eksempler på dette og deler ud af deres erfaringer og holdninger.

Det er værd at notere sig, at i en verden hvor mere og mere bliver automatiseret og digitaliseret, så er en gennemgående erfaring, at man ikke kommer uden om den menneskelige kontakt. Digitaliseringen gør det muligt at prioritere tiden til de rigtige kontaktpunkter og er således understøttende til den gode kundeoplevelse i alle facetter, fx i forbindelse med kunderådgivning, anmeldelser, realtidsopdatering, hurtige ekspeditionstider osv.

Vi vil gerne sige en stor tak til de ledere og eksperter, der har valgt at bidrage med indsigt og erfaringer i denne udgave af FS Perspektiver.

Rigtig god læselyst.



Janus Mens
Partner,
Financial Services



Niels Larsen
Partner,
Financial Services

Værdibaseret tilgang til kunderådgivning og ordentlighed: Kan det digitaliseres?



Mads Skovlund Pedersen er Country Senior Executive for Nordea Danmark og Head of Personal Banking Danmark samt en markant stemme i den danske banksektor, når sektorens vilkår drøftes. Vi møder ham for at drøfte myndighedernes øgede fokus på ordentlighed fx i relation til forbrugerbeskyttelse og Nordeas tilgang til digitalisering i forlængelse heraf.

Benedicte Schleimann

Manager, Financial Services

Benny Voss

Partner, Financial Services

Mads Skovlund Pedersen går os energisk i møde i receptionen på Nordeas hovedkontor ved siden af DR Byen. Snakken bevæger sig hurtigt over på konkurrencemyndighedernes offentliggjorte rapport om konkurrencen på pengeinstitutmarkedet. Som et apropos sætter den scenen fint til de emner, vi ønsker at høre Mads Skovlund Pedersens og Nordeas tilgang til. Nemlig omgivelsernes og myndighedernes forventninger til pengeinstitutternes aktiviteter og adfærd, og i hvilket omfang det påvirker Nordeas valg af aktiviteter, leverancemodeller og digitalisering.

Ordentlighed som en rammebetingelse

I de første år efter finanskrisen var myndighedernes fokus især rettet mod risikostyring og kapitalforhold. Derefter har der været en periode med øget fokus på compliance, herunder antihvidvask og implementering af GDPR. Myndighederne synes nu også at være mere fokuseret mod forbruger- og investorbeskyttelse samt ordentlighed, hvilket også er skrevet ind i Finanstilsynets seneste strategi.

Dette ændrede myndighedsfokus, samt at begrebet "ordentlighed" ikke er defineret i reguleringen, har ifølge Mads Skovlund Pedersen ikke givet anledning til ændringer eller udfordringer hos Nordea. Det har altid været et pejlemærke for Finanstilsynet og Nordea. Mads Skovlund Pedersen nævner, at han glæder sig til at se, hvad Finanstilsynet præcist åbner op for, og tilføjer:

"Jeg synes, det er befriende og spændende, at vi begynder at arbejde mere værdibaseret også inden for banksektoren og tror på, at ikke alt kan reguleres. Hvis du tror, at alt kan reguleres, så har vi en tendens til at overregulere med komplekse regler, som folk ikke forstår, og som branchen kan have vanskeligt ved at leve op til. Ordentlighed og retningen herfor har derimod noget spændende i sig. Selvfølgelig kombineret med et fundament af regulering at stå på. Men jeg kan godt lide logikken i, at vi ikke tror, at vi kan regulere alt i verden, og at vi taler mere om værdier og ordentlighed."

Vi spørger ind til, hvordan Nordea i praksis arbejder med begrebet ordentlighed, og hvordan sikrer banken, at det også eksekveres i praksis? Mads Skovlund Pedersen angiver en ganske enkel retningslinje, som lever hos Nordea:

"I stedet for at lede efter hvad der er sort/hvidt, skal man finde nogle passende paradigmer. Nordea arbejder med et paradigme, der hedder "kan man eller bør man". Det er klart, at der er meget, man "kan gøre" inden for det lovgivningsmæssige, men stiller man sig selv spørgsmålet "bør man", så får man ofte nogle helt andre og meget mere værdiladede diskussioner, som læner sig meget mere op af ordentlighed. Det er en vinkel, vi i Nordea anvender meget."

Det er endvidere hans erfaring, at når ordet "bør" inddrages, åbner det op for et helt andet tankesæt. Som et eksempel i kunderelationen nævner han, at en bank – i forbindelse med et boligkøb – kan yde den krævede rådgivning til kunden i henhold til god skik skemaet m.m. "Men hvad bør man egentlig gøre," reflekterer Mads Skovlund Pedersen og fortsætter: "Man bør minde sig selv om, at den kunde, man sidder overfor, står i en livsbegivenhed. Kunden skal tages i hånden. Det står der ikke i nogen lovgivning, at man skal gøre. Man skal skabe tryghed i mødet, man skal skabe forståelse for alle de fravalg, kunden også gør – alt det ligger under "bør man". Der mener jeg, at vi som bank bør give kunden en sikkerhed og en tryghed."



Det er også Mads Skovlund Pedersens pointe, at der ikke er meget lovgivning, der i sig selv skaber kundetilfredshed. Derimod er det ofte muligt at implementere lovgivning på en måde, som skaber kundetilfredshed. Det kræver, at kundens perspektiv inddrages allerede i implementeringsfasen.

På spørgsmålet om, hvordan ordentlighed og 'bør-konceptet' er funderet i Nordeas organisation, fortæller Mads Skovlund Pedersen, at der naturligvis er etableret interne procedurer og retningslinjer, men at det essentielle er forankret i Nordeas kultur.

Mads Skovlund Pedersen forklarer, at der er nogle få skelsættende begivenheder i Nordeas historie, som har betydet meget for kulturen i Nordea. En begivenhed var det europæiske valutasamarbejdes nedbrud i 1992, hvor Nordea (den daværende Unibank) havde problemer, og Nordeas kreditpolitik blev bygget. "Det refererer vi stadig til den dag i dag. Der er ikke så mange kreditfolk tilbage fra den tid, men det sidder stadig i væggene, hvad vi lærte der," fortæller han og fortsætter:

"En anden begivenhed var Panama. Efter at vi blev bekendt med, at vi havde udsat os selv for en risiko for at blive brugt til skatteunddragelse, så er der sket ufatteligt mange ting. Et er, at vi er blevet bedre på eksempelvis hele antihvidvaskområdet, hvor vi siden 2015 har brugt 11 milliarder kr. på at blive stærkere. Men der er også sket mange andre ting. Fx har vi fået indført vores Code of Conduct, som indeholder værdibaserede tilgange til at gå på arbejde i Nordea og det at være kollega. Styrket fokus på diversitet og inklusion er et andet resultat, der kommer ud af det arbejde."

Samarbejde med tilsynsmyndigheder

Nordea er underlagt flere tilsyn på samme tid herunder ECB. Det sker, at der er forskelle i fortolkninger af regelsæt og nogle få gange også decideret uenighed mellem myndighederne, fx i forbindelse med opkrævning af negativ rente.

"Vi har en dygtig tilsynsmyndighed i Danmark, der forstår det danske marked og som i øvrigt tog pengeinstitutternes parti på negative renter.

Så har man ECB, som forstår det europæiske marked, også med en meget høj kompetence. Nogle gange har de to tilsyn en marginal forskellig opfattelse af, hvordan ting skal implementeres, men der har vi gode dialoger og finder en vej, som godt kan være lidt kompleks nogle gange. Men der er aldrig nogen fra det danske tilsyns side, ECB's side eller bankernes side, der siger, at de ikke ønsker at finde en vej," forklarer Mads Skovlund Pedersen om at navigere mellem myndighederne.

Samspil mellem digitalisering og ordentlighed

Som belyst ovenfor er ordentlighed styret af værdier og langt mere vidtgående end blot at være compliant med gældende regler og god skik. Hvordan kan en bank integrere ordentlighed i produkter, leverancemodeller og digitaliserede løsninger – om muligt? Mads Skovlund Pedersen fortæller i forhold til digitalisering af ordentlighed – herunder "kan og bør-paradigmet" – at banken nok ikke er så avanceret endnu. På investeringsrådgivningsområdet er banken længst. Her er der indbygget en række begrænsninger og opmærksomhedspunkter i systemerne, som fx indikerer, at der skal tages en dialog med kunden. En tilsvarende digitalisering på boligområdet er Nordea også langt med.

Mads Skovlund Pedersen fortæller endvidere, at god rådgivning og dermed ordentlighed også kan understøttes af kontrolmiljøet: "Kontrolmiljøer kan – når anvendt rigtigt – få karakter af rådgivningsmiljøer, fordi man finder nogle ting, der ser usædvanlige eller forkerte ud. Det er fint, at vi har et kontrolmiljø, der gør, at vi overholder reguleringen, men hvis kontrolmiljøet ligger helt ude ved kunden, så kan det give meget mere værdi."

Tilgangen med at bringe kontrolmiljøet ud til kunden har Nordea på flere områder understøttet gennem digitale løsninger. Med hensyn til bankens overordnede tilgang til digitaliserede produkter forklarer Mads Skovlund Pedersen: "De produkter, vi har digitalt, har vi som udgangspunkt også analogt. Det, vi gerne vil hjælpe med digitalt, er, hvordan kunderne kan tilgå produkterne, skabe noget convenience, noget tilgængelighed."



Folk taler om det digitale som en hellig gral. Jeg er enig i, at vi skal gøre en masse for øget digitalisering, men jeg synes ikke, at dialogen centrerer om, hvad kunderne ønsker, men i stedet om hvad teknologien giver mulighed for i fremtiden.

Som eksempler nævner Mads Skovlund Pedersen, at Nordea overfor sine erhvervs-kunder har lagt et gammelt produkt til brug for valutahandel ud til kunderne. Det har gjort det både billigere og hurtigere for kunderne. Et andet eksempel er køb af bolig, hvor kunden kan udstede et automatisk lånedokument til sig selv, hvis kunden er komfortabel med det. Kunden uploader alle dokumenterne, og Nordeas robotter verificerer disse, så kunden får udstedt et lånebevis og kan gå ud og købe en bolig. Mads Skovlund Pedersen understreger:

“Det er ikke, fordi vi ikke vil tale med kunden, men der er nogle kunder, der ikke har behov for at tale med os. Og de skal have retten til selv at vælge. Det digitale står ikke i stedet for det fysiske, det står sammen med. Det, vi ofte ser, er, at kunderne kombinerer de to. Hvis der er mindre beløb, så ordner de det selv digitalt. Hvis det er store beløb, så kan det godt være, de vil have et møde. Det ordensmæssige kommer ind, når vi kobler produkter og kontrolmiljøerne på.”

Mads Skovlund Pedersen afslutter vores samtale med at tale om kundebehov i samspil med digitalisering: “Folk taler om det digitale som en hellig gral. Jeg er enig i, at vi skal gøre en masse for øget digitalisering, men jeg synes ikke, at dialogen centrerer om, hvad kunderne ønsker, men i stedet om hvad teknologien giver mulighed for i fremtiden.



Blå bog

Mads Skovlund Pedersen, Head of Personal Banking Denmark & Country Senior Executive, Nordea Danmark

Uddannelse

- Master i økonomi
- HD i organisation og ledelse
- London School of Economics (cand.polit.)
- MBA ved Henley University.

Tidligere roller

- Deputy Head of Personal Banking, Nordea Danmark
- Head of Nordea 24/7 (contact centre)
- Head of Product Development, Nordea Danmark.

Er det blevet meget mere digitalt? Helt ekstremt. Alle processer, der leverer op til et kundemøde, er 100 % digitaliseret. Men mødet mellem to mennesker eller en bank og en familie over en kop kaffe og kringler eksisterer stadig. Jeg siger ikke, at der ikke sker forandringer. Men dialogen om, hvorvidt en bankrådgiver eksisterer om fem år, giver ikke mening for mig at diskutere, for det er op til kunderne at bestemme.”

An aerial photograph of a winding asphalt road that forms a large, stylized 'S' or '8' shape through a dense, lush green forest. The road has white lane markings and a dashed center line. A small blue car is visible on the road. The text is overlaid in the top left corner.

Fra finansielt supermarked til Danmarks næststørste skadeforsikrings- selskab

Alm. Brand har siden 2019, hvor Rasmus Werner Nielsen overtog CEO-rollen, undergået en omfattende forandring. Bank- og pensionsforretningen er frasolgt, og fokus er nu alene rettet mod skadeforsikring. Der er i 2022 gennemført et køb af Codan i Danmark, der med et gjorde Alm. Brand til landets næststørste forsikringselskab. Nu pågår en større integrationsopgave, der både omfatter kultur, organisation og systemer.

Mikkel Filstrup

Associate, Financial Services

Christian Fredensborg Jakobsen

Partner, Financial Services

Vi møder en veloplagt CEO, der tager imod os på sit imponerende kontor med en skøn udsigt over Langelinie i København. Rasmus Werner Nielsen er klar til at fortælle om den rejse, Alm. Brand har gennemgået, siden han blev udnævnt til CEO. "Opgaven var klar fra bestyrelsens side. Alm. Brand-koncernen skulle moderniseres og tilbage til fordums styrke," indleder Rasmus Werner Nielsen.

Ledelsesteamet fokuserer på skadeforsikring

Rasmus Werner Nielsen satte hurtigt sit ledelsesteam, og så arbejdede de i døgndrift på at lægge en plan. Det blev hurtigt tydeligt, at forretningen skulle fokusere på skadeforsikring frem for som hidtil at favne både skadeforsikring, pension og bank.

Banken var efter nogle vanskelige år et sted, hvor de tjente penge, men der var udfordringer med stigende regulering inden for de tre forretningsområder. Rasmus Werner Nielsen fortæller: "Vi brugte i ledelsen alt for meget tid på at diskutere og løse regulatoriske problemer frem for at have fokus på at udvikle og optimere forretningen. Det var meget drænende for energiniveauet i rummet."

Beslutningen blev truffet. Der skulle fokuseres på skadeforsikring, og den 1. oktober 2020 blev der indgået aftale med Sydbank om overdragelse af bankforretningen. Der blev samtidig indgået et strategisk samarbejde, hvor Alm. Brand fik mulighed for at tilbyde forsikringsprodukter til Sydbanks ca. 450.000 kunder.

Præcist et år efter – den 1. oktober 2021 – indgik Alm. Brand aftale om salg af Pensionsselskabet til Nordic I&P. Også her er der indgået en samarbejdsaftale.

Drømmen om vækst og eksekveringen

Imellem de to frasalg havde Tryg A/S den 5. november 2020 annonceret, at de sammen med Intact havde afgivet bud på overtagelse af RSA, hvor Tryg havde fokus på Skandinavien og skulle erhverve Trygg-Hansa, Codan Norge og delt ejerskab af Codan Danmark. Det var ifølge Rasmus Werner Nielsen sandsynligt, at Tryg på grund af konkurrencelovgivningen ikke kunne få lov til at overtage Codan i Danmark, og hos Alm. Brand så ledelsen straks muligheden for med et slag at blive Danmarks næststørste skadeforsikringselskab. Men det er jo lettere sagt end gjort.

"Vi gik all-in på at sikre, at vi udnyttede denne unikke chance. Vi stod reelt set i den situation, at vi med et opkøb kunne blive det næststørste forsikringsselskab mens vi, hvis det ikke lykkedes, ville have svært ved at flytte vores markedsposition med risiko for på sigt at blive for små til at være interessant som børsnoteret selskab." Der var heldigvis fuld opbakning til planen, velvidende at det ville blive svært," fortæller Rasmus Werner Nielsen.

Han fortsætter: "Vi ville købe en virksomhed, der var større end os selv, og vi havde ikke pengene til det. Så vi skulle gennemføre en kapitalrejsning. Vores hovedaktionær havde ikke tilstrækkeligt med midler til at kunne gå med og forsvare sin ejerandel på 58 % og skulle derfor udvandes og ville komme under 50 % ejerskab.



Det var vanskelige og intense drøftelser, men der blev opbakning, og arbejdet med bud på Codan og kapitalrejsning kunne gå i gang.”

Allerede på det tidspunkt havde ledelsen arbejdet indgående med projektet, og Rasmus Werner Nielsen husker julen 2020 som meget intens, hvor der stort set blev arbejdet hele tiden. Samtidigt med dette projekt var der nemlig en omfattende ændring af organisationen i gang, så der igen kom fokus på vækst i skadeforsikringsforretningen. Alt dette sker samtidigt med COVID-19.

“Det var egentlig meget godt, at vi i den tid ikke var så mange mennesker på kontoret, så de mange drøftelser og møder i den snævre kreds ikke kom til at give uorden i organisationen,” fortæller Rasmus Werner Nielsen.



Vi ville købe en virksomhed, der var større end os selv, og vi havde ikke pengene til det. Så vi skulle gennemføre en kapitalrejsning. Vores hovedaktionær havde ikke tilstrækkeligt med midler til at kunne gå med og forsvare sin ejerandel på 58 % og skulle derfor udvandes og ville komme under 50 % ejerskab. Det var vanskelige og intense drøftelser, men der blev opbakning, og arbejdet med bud på Codan og kapitalrejsning kunne gå i gang.

Den 11. juni 2021 kunne Alm. Brand offentliggøre, at de havde indgået aftale med Intact og Tryg om køb af Codans danske forretning for en pris svarende til 12,6 milliarder kr.

Rasmus Werner Nielsen udtalte dengang: “Alm. Brand og Codan DK er et perfekt match. Vi skaber Danmarks næststørste skadeforsikrings-selskab og samler det bedste fra begge selskaber ét sted. Med aftalen forener vi to velrenommerede danske forsikringsselskaber og bliver én stor, stærk dansk forsikringskoncern med mere end 700.000 kunder og en klar ambition om at levere markedets bedste løsninger til kunderne. Vi ser frem til at bygge videre på de to selskabers stærke traditioner i en endnu mere konkurrence-dygtig virksomhed, hvor vi vil gå forrest i udviklingen af de bedste forsikringsprodukter, skabe nye muligheder og opgaver for vores dygtige medarbejdere samt yderligere øge værdiskabelsen for vores aktionærer gennem solide stordriftsfordele og vores styrkede markedsposition.”

Aftalen var betinget af myndighedernes godkendelse, og overtagelsestidspunktet afhang ligeledes af, at Trygg-Hansa og Codan Norge skulle udskilles af Codan-koncernen. Den endelige godkendelse kom i hus den 27. april 2022, og handlen kunne derfor gennemføres den 2. maj 2022.

Kapitalrejsningen falder på plads

Et vigtigt element var naturligvis at gennemføre kapitalrejsningen på fornuftige vilkår. Da aftalen blev indgået, blev Alm. Brand mødt med kommentarer om, at prisen for Codan var for høj. Det gjorde naturligvis ikke arbejdet med kapitalrejsningen lettere, men ledelsen troede på det og fik god hjælp fra rådgivere i processen. Rasmus Werner Nielsen fortæller om processen:

“Det var helt magisk at se, at der var så stor opbakning fra de danske institutionelle investorer til den case, som vi selvfølgelig troede 100 % på – og stadig gør i dag.



Det var vigtigt for mig at få det meldt ud, så alle inden ferien kendte til deres egen situation. Det, synes jeg er ordentligt. Herudover besluttede vi at flytte rundt på 1.800 ud af koncernens 2.300 medarbejdere. Vi har flyttet rundt på den måde, at vi har et samlet center med fokus på salg og kundebetjening i Codanhus, mens koncernfunktionerne m.v. er samlet på Midtermolen. Det har ledelsesmæssigt været hårdt arbejde at komme hertil allerede nu, men det har givet ro, og vores medarbejdertilfredshedsmålinger er også positive, hvilket er rigtig godt og nødvendigt.

Det er et rigtig godt udgangspunkt for det arbejde, som vi er i gang med for at udbrede kendskabet til casen hos de udenlandske investorer. Forud for kapitalrejsningen udbød vores hovedaktionær aktier til salg. At de blev overtegnet fire gange, ser jeg som en blåstempling af vores projekt, hvilket jeg var meget stolt af.”

Den 30. november 2021 kunne Alm. Brand offentliggøre resultatet af aktieemissionen, og Rasmus Werner Nielsen udtalte dengang: “Aktieemissionen har været meget vellykket, og vores aktionærer har samlet betroet os med 10,5

milliarder kr. i ny kapital til at gennemføre opkøbet af Codans danske forretning. Vores vision om det nye og større Alm. Brand har mødt stærk opbakning fra både eksisterende og nye aktionærer, og med den succesfulde emission er vi nu et skridt tættere på at realisere planerne om at forene de to virksomheder i ét skarpt fokuseret skadeforsikringselskab til gavn for kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere og aktionærer.”

En samlet organisation

Alm. Brand var på plads med kapitalen, og ledelsen var klar. Udover arbejdet med at gennemføre den nødvendige kapitalrejsning havde ledelsen efter offentliggørelsen af købet arbejdet indgående med at forberede den nye organisation, så det rigtige ledelsesteam var klar til at blive kommunikeret, når godkendelsen forelå, og handlen kunne realiseres.

“Branchen er jo relativt lille, så vi havde allerede en del ansatte i Alm. Brand med godt kendskab til Codan,” fortæller Rasmus Werner Nielsen, og fortsætter: “Jeg er af den opfattelse, at grundig forberedelse er helt afgørende for at skabe succes og ro i den samlede organisation. Jeg ville være klar til at melde den nye koncernledelse ud på overtagelsesdagen, men også mere end det. Vi ville syv dage efter overtagelsen melde Top 50 lederne ud i vores organisation, så der var travlt op til udmeldingen. Men det gav den ro, jeg havde håbet på. Alle vidste efter den udmelding, hvem der var deres leder.”

Udover dette havde ledelsen et ønske om hurtigt at fjerne usikkerheden for den enkelte medarbejder. Der skulle reduceres i dobbeltfunktioner, og derfor blev der lagt en plan, så ledelsen i midten i juni – seks uger efter overtagelsen og inden sommerferien kunne melde ud, at der blev nedlagt 130 stillinger og skulle siges farvel til 90 kolleger.

“Det var vigtigt for mig at få det meldt ud, så alle inden ferien kendte til deres egen situation. Det, synes jeg, er ordentligt. Herudover besluttede vi at flytte rundt på 1.800 ud af koncernens 2.300 medarbejdere.



Vi har flyttet rundt på den måde, at vi har et samlet center med fokus på salg og kundebetjening i Codanhus, mens koncernfunktionerne m.v. er samlet på Midtermolen. Det har ledelsesmæssigt været hårdt arbejde at komme hertil allerede nu, men det har givet ro, og vores medarbejder-tilfredshedsmålinger er også positive, hvilket er rigtig godt og nødvendigt.”

Rasmus Werner Nielsen er naturligvis klar over, at der fortsat udestår meget arbejde for, at alle medarbejdere fungerer som en samlet enhed, der arbejder mod et fælles mål. Men han er overbevist om, at en flad ledelsesstruktur er vejen til succes. Med opdelingen i otte forretningsområder, der alle er repræsenteret i en otte-personers koncernledelse, er han sikker på, at alle de dygtige medarbejdere i virksomheden vil tage ansvar og til stadighed udvikle sig og blive bedre.

Et af de store spørgsmål har været kulturforskellene mellem Alm. Brand og Codan. Codan var en del af RSA med central styring og omfattende rapportering. Rapporteringen, der skulle leveres til RSA, var vel tre-fire gange så meget, som var nødvendigt i Alm. Brand. Nu skal kræfterne i stedet bruges på at tænke muligheder for at udvikle og forbedre forretningen. Rasmus Werner Nielsen supplerer: “Vi kan allerede se, at der er frigivet meget energi i organisationen, hvilket er meget positivt. Så skal energien kanaliseres de rigtige steder hen, og det arbejder vi på. Der vil naturligvis være medarbejdere, som var mere tiltrukket af den tidligere ledelsesform, men der er plads til alle, så det skal vi også løse. Det væsentligste for mig er at skabe et miljø, hvor der er kort afstand mellem den enkelte medarbejder, kunderne og ledelsen, og hvor den korte afstand bruges til at have et tillidsbaseret miljø, hvor vi tør tale om, hvor skoen trykker, og så løse problemerne.”



Vi kan allerede se, at der er frigivet meget energi i organisationen, hvilket er meget positivt. Så skal energien kanaliseres de rigtige steder hen, og det arbejder vi på. Der vil naturligvis være medarbejdere, som var mere tiltrukket af den tidligere ledelsesform, men der er plads til alle, så det skal vi også løse. Det væsentligste for mig er at skabe et miljø, hvor der er kort afstand mellem den enkelte medarbejder, kunderne og ledelsen, og hvor den korte afstand bruges til at have et tillidsbaseret miljø, hvor vi tør tale om, hvor skoen trykker, og så løse problemerne.

Data og systemer

Som nævnt var der store forskelle i omfanget af rapportering imellem Alm. Brand og Codan. Det giver sig selv, at koncernledelsen i Alm. Brand Group har brug for data om virksomheden for at kunne levere de lovede resultater herunder synergier af transaktionen.

En ting er at få organisationen til at fungere godt og effektivt. En anden ting er, at det er en meget stor opgave med at få sammenlagt systemer og



optimere data. Både Alm. Brand og Codan anvender begge systemet TIA, men opsætningen af systemerne er forskellige. Systemerne, der føder data ind i TIA, er også meget forskellige, så det er en stor opgave, der venter. Samtidig er Alm. Brand i gang med at udskille data og systemer fra den frasolgte pensionsaktivitet, og Codan skal også udskille data og systemer, som anvendes af Trygg-Hansa og Codan Norge, der nu ejes af Tryg. Opgaven er også her meget omfattende og kompleks.

Rasmus Werner Nielsen fortæller: “Selvom det er min natur meget imod, så er det vigtigt at have tålmodighed på dette område. Der er ikke en let og hurtig løsning på denne opgave, men vi må arbejde fokuseret på at finde de rigtige løsninger,” og fortsætter: “Men nu er det jo ikke alene store systemændringer, vi skal have fokus på. Vi er i gang med og skal fortsætte med at optimere vores processer. Fra det helt lavpraktiske – telefonsamtalen med kunden. Hvordan sikrer vi, at vi giver den bedste service, som måske kan afdække nye behov til, hvordan får vi optimeret og udnyttet vores nye store indkøbskraft, så vi får realiseret de lovede synergier. Og det arbejde skal der være fuldt fokus på både i går og i morgen.”

Fremtiden ser lys ud

Efter nogle år, hvor koncernledelsen dybest set har haft fokus på køb og salg af virksomheder, er fokus nu rettet mod udviklingen og driften af kerneforretningen, så er der fortsat rigeligt med spændende opgaver at tage fat på for den ivrige og driftige topchef og hele ledelsesteamet hos Alm. Brand Group.

“Det er nu vores opgave som koncernledelse at skabe en fælles koncern, hvor ledelsen går forrest og udviser tillid og handlekraft. Vi har i ledelsen stort set været i M&A-mode siden 2019, og nu skal vi i drift-mode. Det kræver en anden

Blå bog

Rasmus Werner Nielsen,
CEO, Alm. Brand

Uddannelse

- Cand. Merc. Aud.

Tidligere roller

- CFO, Alm. Brand Group
- CFO, Nordea Bank Danmark
- SVP Head of Head of External Reporting, Tax & CSR, Danske Bank
- Revisor, Deloitte København og Luxembourg.

tilgang, og vi skal til at tænke mere langsigtet og erkende, at forandringer skabes over tid – men jeg vil fortsat kræve af mig selv og mit ledelsesteam, at vi hver dag møder ind for at gøre en forskel. Vi har så mange gode ting fra begge virksomheder og fra vores vores fire brands Alm. Brand, Codan, Privatsikring og Erhvervssikring. Det har jeg en stor tro på, og vi er klar til at arbejde videre, så vi kan blive den førende og foretrukne danske skadeforsikringsvirksomhed,” afslutter Rasmus Werner Nielsen.

Minutiøst styr på processer som forudsætning for succesfuld cloud- transformation



PensionDanmark har i de seneste år undergået en omfattende cloud-transformation, hvor de har været hele it-landskabet igennem og udviklet store dele fra bunden. Ambitionen om at anvende cloud i PensionDanmark er ikke ny, men beslutningen om at tage de første skridt startede for alvor i 2018, da en af de vigtigste daværende leverandører ikke delte ambitionen om cloud.

Fie Mortensen

Associate, Financial Services

Niels Larsen

Partner, Financial Services

I starten af 2019 konkretiserede man det yderligere ved at gennemgå, hvad forudsætningerne og omfanget af en cloud-transformation ville betyde for PensionDanmark på sigt. Selvom de ikke på det tidspunkt var i mål med at afskrive omkostningerne til deres daværende platform, vurderede man, at mulighederne ved anvendelse af cloud var store. Det første, der blev gjort, var derfor at beskrive, hvad behovet var. Flemming Tovdal Schmidt, COO i PensionDanmark, fortæller: "I første halvår af 2019 konkretiserede vi det. Vi spurgte os selv – hvis vi skal have fuld udnyttelse af clouden, hvad skal der så til? Så skal vi have et nyt kernesystem, nyt indbetalings- og udbetalingsystem målrettet cloud-drift, fundet ud af hvilke forretningsapplikationer, der skulle indgå i landskabet, hvordan optimerer vi brugen af RPA, machine learning/AI, hvordan udnytter vi alle mulighederne for afdækning af alle risici osv."

PensionDanmark tænkte ind allerede fra starten af processen, hvordan den nødvendige grad af sikkerhed skulle indarbejdes.

Flemming Tovdal Schmidt fortæller om resultatet: "Vi har bygget databeskyttelse ind i arkitekturen blandt andet ved at separere data mellem de forskellige systemkomponenter. Det betyder, at hvis uvedkommende skulle få adgang til data i kerne- eller indbetalingssystemet, kan de ikke se, hvem den enkelte ordning eller indbetaling faktisk vedrører, fordi det hele kører på interne nøgler."

For PensionDanmark var en af de vigtigste faktorer ved valget af leverandører, at systemerne kunne udvikles og tilpasses til lige netop deres behov og med udgangspunkt i deres processer: "Hvis du kigger på forsikrings- og pensionsbranchen i dag, så er rigtig mange it-landskaber meget komplekse. Hvis der bare skal ændres et komma i et brev, skal en meget stor del af hele landskabet testes. Vi ville væk fra det skrækscenarie," fortæller Flemming Tovdal Schmidt.

Transformationen til en cloud-baseret platform tog ca. 20 måneder – fra PensionDanmark indgik samarbejde med leverandører, over udvikling af de nødvendige forretningsapplikationer, test og konvertering frem til, at det hele gik i luften i et big bang. Det hele for en samlet pris på godt 150 millioner kr.

Tilgangen til cloud-transformationen

For mange virksomheder er ønsket om at gå i skyen præget af eller defineret af, at virksomheden har en masse legacy-systemer, som virksomheden ofte er tvunget til at blive drevet videre på. Hos PensionDanmark var billedet et andet, og man var ikke bundet af gamle legacy-systemer. Det gav muligheden for nærmest at udvikle alt fra bunden. Ifølge Flemming Tovdal Schmidt er den vigtigste forudsætning for, at det har kunnet lade sig gøre at have fuldstændigt styr på processerne fra start: "Vi har fra A-Å processer og meget detaljerede processer. Det er nok det, der er vores allerstørste styrke."

Detaljeringsgraden af PensionDanmarks processer betyder fx, at man kan følge enhver proces på et detaljeret niveau og hele tiden se status fra indtruffet begivenhed eller kontakt henover applikationernes og robotters involvering, eventuel udbetaling og til vejledning overfor medlemmer fra sygeplejersker, læger eller socialrådgivere. Det betyder, at alle ved præcis, hvordan der skal ageres, hvilke systemer der skal sættes i gang, og hvilke informationer der skal sendes videre til hvem, hvis et medlem eksempelvis bliver sygemeldt, går på pension eller trækker på andre services i pensionselskabet.



Vi fulgte tæt med i forhold til faresignaler, og der var en stor opmærksomhed ned igennem hele organisationen og resten af huset på, at vi fik håndteret faresignalerne. 50 % af det område, jeg repræsenterer, var involveret og fokuseret på cloud-rejsen og systemudviklingen. Og ledelsen i form af vores CEO og de forskellige direktørområder var dybt involveret i de forskellige beslutninger.

“Vi har tegnet processer helt fra, at medlemmet bliver diagnosticeret på sygehuset, henover robotternes og applikationers håndtering af ansøgning og udbetaling til sygeplejerskekollegaens opfølgende rådgivningsopkald til det berørte medlem. Alt det ligger visualiseret i “svømmebaner”. Og der er så detaljeret et overblik, så vi i de enkelte processer kan gå ind og se, hvilke webservices der bruges, hvilke breve der skal sendes, hvilke tekststandarder, der bliver brugt – og vi kan se det på tværs af alle processer, så vi ved, at rettelser i en given tekststandard ikke laver ged i andre breve,” fortæller Flemming Tovdal Schmidt.

Han peger ikke bare på optegnelse af processer som en forudsætning for PensionDanmarks transformation til cloud, men også på at det var den vigtigste parameter i forhold til at kunne gøre det inden for den afsatte tidsramme og budget: “Det [red. processerne] står knivskarpt hele vejen igennem organisationen, og det er

en af årsagerne til, at vi har kunnet implementere det her både inden for budget, men også inden for 20 måneder. Det skyldes, at alle i huset ved, hvad de skal gøre – om det er it-folk, kommunikationskolleger, robotudviklere eller kunderådgivere osv.”

Det var derfor også vigtigt for PensionDanmark, da de indgik kontrakter med leverandører og samarbejdspartnere, at de havde fuldt kendskab til og 100 procent holdt sig til PensionDanmarks processer. Flemming Tovdal Schmidt fortæller: “Vi indarbejdede mange hundrede sider procesbeskrivelser i vores kontrakter med leverandørerne og bandt leverancer og forpligtelser op på det. Leverandørerne var derfor ikke et sekund i tvivl om, hvad de skulle levere til os. Derudover tog vi de væsentligste leverandører med på ophold hos Comwell, hvor vi lavede en omvendt due diligence og bad dem overbevise os om, at de havde forstået vores processer.”

Ledelsen var involveret gennem hele transformationen

At udvikle og implementere en cloud-baseret platform kan være en stor koordineringsopgave, hvor ledelsens opbakning, involvering og nærhed til processen er afgørende for projektets succes. Hos PensionDanmark har ledelsen været tæt involveret fra start og gennem de 20 måneder, det tog at udvikle platformen. “Vi fulgte tæt med i forhold til faresignaler, og der var en stor opmærksomhed ned igennem hele organisationen og resten af huset på, at vi fik håndteret faresignalerne. 50 % af det område, jeg repræsenterer, var involveret og fokuseret på cloud-rejsen og systemudviklingen. Og ledelsen i form af vores CEO og de forskellige direktørområder var dybt involveret i de forskellige beslutninger,” fortæller Flemming Tovdal Schmidt.

Ledelsen i PensionDanmark kender processerne indgående for at kunne styre transformationen. Ved at kende processerne har ledelsen kunnet sætte klare mål for, hvad der skulle udvikles, samt hvordan deres kolleger skulle vejledes undervejs i



udviklingen og implementeringen af platformen. Flemming Tovdal Schmidt fortæller videre: “Som ledelse skal du kende processerne. Der vil altid og også ret hyppigt i så store projekter, som det vi har gennemført, fremkomme mange velmente ændringsforslag eller ønsker om små tilpasninger. Men når systemet er så fuldt ud automatiseret og integreret på tværs, kan det få store uheldige følger, hvis en legoklods sættes anderledes. Der skal du som ledelse kunne sige “point taken, men det bliver i en senere version”. Det sagde vi mange gange, og du må som ledelse ikke være utilgængelig, hvis der er et eller andet, der er usikkert – så skal du kunne give svar med det samme.”

Strømlinjet og enkel produktopsætning

Ifølge Flemming Tovdal Schmidt er en anden forudsætning for, at PensionDanmark har kunnet gennemføre cloud-transformationen og systemudviklingen på blot 20 måneder til en pris på godt 150 millioner kr., at de har et mere strømlinjet og enkelt setup end de fleste forsikrings- og pensionselskaber. Alle knap 850.000 medlemmer har eksempelvis den samme produktopsætning, og de samme tilpasningsmuligheder af forsikringer, pensionsfordeling m.m. og samme sundhedsordning. Det betyder, at alle er omfattet af de samme processer og kan serviceres igennem samme kernesystem, ind- og udbetalingsystem osv.

Ifølge Flemming Tovdal Schmidt er det væsentligt for PensionDanmark at holde sig på én motorvej, hvor alle deres kunder har den samme oplevelse og gennemgår de samme processer.

Cloud-løsningen gik i luften i big bang

Da PensionDanmarks cloud-løsning stod færdig, gik de live i en big bang. De pausede systemerne fredag aften, og mandag morgen kørte de videre med den nye cloud-løsning. Selvom platformen blev testet grundigt undervejs, er det ikke alt, der kan live-testes eller forudses på forhånd: “Du kan ikke teste live. Du kan ikke teste, om du har forbindelse til banken efter big bang – du kan ikke teste, om kunderne kan læse dine breve i deres eksisterende e-Boks førend cut over.



Du kan ikke teste live. Du kan ikke teste, om du har forbindelse til banken efter big bang – du kan ikke teste, om kunderne kan læse dine breve i deres eksisterende e-Boks førend cut over. Det er du nødt til at finde ud af, umiddelbart når det nye skib er søsat.

Det er du nødt til at finde ud af, umiddelbart når det nye skib er søsat,” fortæller Flemming Tovdal Schmidt.

Det betød, at selvom langt størstedelen af PensionDanmarks nye cloud-baserede platform fungerede fra den gik i luften, var der enkelte steder, hvor der var integrationsfejl, som dog hurtigt blev korrigeret. “Vi har haft nogle steder, hvor vi har haft fejl, efter vi gik live. Det har altovervejende været integrationsfejl. Nogle af dem var vi selv skyld i, men der var også en del, hvor banker, offentlige institutioner m.fl. ikke fulgte deres egne specifikationer, og hvor vi så måtte rette hurtigt til. Men alt, hvad der blev kodet af komponenter og opsætninger af cloud-rettede forretningsapplikationer har fungeret meget tilfredsstillende fra start,” lyder det fra Flemming Tovdal Schmidt.

Anvendelse af forretningsapplikationer for en bedre kundeoplevelse

Store dele af PensionDanmarks forretning er bygget på et samspil mellem forretningsapplikationer og robotter/algoritmer, der forenkler og driver processerne. En stigende andel af nye forretningsapplikationer udvikles alene til anvendelse i cloud, og dette peger Flemming Tovdal Schmidt på som endnu en driver for at overgå til en cloud-løsning:



“Udfordringen er, hvis du vil bruge rigtig gode forretningsapplikationer, at det er en stigende andel, som kun findes i cloud. Derfor var dette medvirkende til, at vi gerne ville i clouden.”

Flemming Tovdal Schmidt peger endvidere på, at bedre forretningsapplikationer har potentialet til at forbedre kundeoplevelsen: “Cloud er ofte en forudsætning for yderligere at løfte de gode kundeoplevelser. Hvis du fx vil have et godt Genesys-callcentersystem til andet end samtaler, men også til styring og push af alle indkommende og systemgenererende opgaver, så skal du i clouden. Du kan ikke få det on-premise. Hvis du vil have rigtig stærke rolle- og rettighedsstyrings-systemer, så er det i cloud.”

Transitionen til en cloud-løsning har ikke betydet store besparelser på selve it-driften, men det har haft en stor betydning for kundeoplevelserne i form af realtidsregistreringer og i mange tilfælde hurtigere ekspeditionstider. “Fra vi gik fra det mainframebaserede servicemiljø og det setup, der var der, og til det setup, vi har i clouden nu, har vi løftet kundeoplevelserne via det øgede omfang af realtidsregistreringer,” fortæller Flemming Tovdal Schmidt.

Containerization¹ – en løsning på nogle problemer?

En nyere trend inden for cloud-teknologi, som i stigende grad anvendes, er containerization. PensionDanmark har anvendt containerization og clustering på dele af arkitekturen for at kunne skalere maskinkraften op, når behovet er stort, og ned igen, når der ikke er behov. “En af de poster, som har vores opmærksomhed, er vores hosting-udgifter – og de stiger mere, end vi synes er sjovt for øjeblikket. Det er dels på grund af adfærdsmønstre, dels har vi kunnet konstatere behov for tilpasninger af vores loggingmønstre, og endelig dels på grund af omkostningsstrukturer i clouden,” fortæller Flemming Tovdal Schmidt.



Når du går i clouden, køber du dig ind til en række muligheder, som du ikke har ved on-premise. Du skal betale for de forskellige ting, men du får mange muligheder, du kan anvende, og der er hele tiden nye værktøjer.

Derfor monitoreres udgifterne til cloud-miljøet dagligt med henblik på optimering. Også til selve datalagringen. Ved at tage historiske data og lægge i billigere typer af storage, håber PensionDanmark at spare omkostninger til hosting. Flemming Tovdal Schmidt fortæller videre: “Vi kigger på, om der er noget data tilbage i tid, som vi kan trække ud af den dyre og hurtige produktionsstorage og lægge i et miljø ved siden af. Så vi dropper ikke data, men vi prøver at minimere data i Azure CosmosDB.”

Sikkerhed og beredskabsplaner

Hos PensionDanmark er sikkerhed og beredskab blevet tænkt ind fra starten. Flemming Tovdal Schmidt fortæller: “Når du går i clouden, køber du dig ind til en række muligheder, som du ikke har ved on-premise. Du skal betale for de forskellige ting, men du får mange muligheder, du kan anvende, og der er hele tiden nye værktøjer. Så vi har skruet yderligere op for sikkerheden og derfor er det et sted, hvor vi ikke har reduceret omkostningerne.”

Beredskab har også været et fokusområde. Et af nøgleelementerne er at sikre, at der dagligt foretages backup på fysiske lokationer uden for cloud-miljøet, således at selv hvis dele af infrastrukturen skulle blive utilgængelig, kan delsystemer deployes igen

1. Containerization/containerisering: Sammenpakningen af softwarekode med alle nødvendige komponenter, så de er isoleret i deres egen “container”. Dette medfører, at softwaren i containeren kan flyttes og køres i ethvert miljø og på enhver infrastruktur, uafhængigt af miljø og operativsystem. Beholderen fungerer som en slags boble, der omgiver applikationen og holder den uafhængig af dens omgivelser. Det er reelt et fuldt funktionelt og bærbart computermiljø.



forfra, og data genskabes. Der foreligger en klar og udførlig beredskabsplan i tilfælde af en større hændelse, som rammer et eller flere delsystemer, som betyder, at systemerne hurtigt kan være oppe og køre i et andet setup.

PensionDanmark anvender flere Microsoft-løsninger i deres cloud-løsning, blandt andet Dynamics 365 CRM. Der er i tillæg til beredskabsplanerne en detaljeret og udførlig exitplan i det tilfælde, at det pludseligt ikke længere er muligt at anvende løsningerne hos deres nuværende udbydere.

Nu skal mulighederne ved cloud udnyttes

For PensionDanmark er det næste i støbeskeen at udnytte og anvende de mange muligheder, de har fået. De er på nuværende tidspunkt ved at afdække, hvilke applikationer og løsninger de skal satse på for at skabe de bedste løsninger for deres medlemmer. De er også ved at udvikle en ny hjemmeside for medlemmerne, som skal anvendes til at bygge videre på nogle af de mange forretningsapplikationer og muligheder, der er ved en cloud-baseret platform.

Fx muliggør cloud-anvendelsen i højere grad brug af talegengivelsessystemer og af mail- og chatbot-løsninger samt udstilling af data i realtid fra offentlige systemer over mod deres medlemmer. For PensionDanmark er der et hovedformål med at anvende netop disse teknologier. Flemming Tovdal Schmidt fortæller: "Hovedoverskriften hos os er hele tiden lavere omkostninger og højere kundetilfredshed, og det kan vi kun nå ved løbende at udnytte nye it-løsninger."

PensionDanmark overvejer derfor hele tiden, hvordan de kan anvende teknologi og applikationer til at effektivisere og automatisere for både kunder og forretning. Flemming Tovdal Schmidt giver et eksempel på en teknologi, der er under udvikling hos PensionDanmark, og som der generelt har været en stigning i anvendelsen af i private virksomheder i løbet af de seneste år – en mailbot: "Vi er langt med at lave vores egen mailbot. Til mailbotten bruger vi algoritmer i clouden. Vi bruger pt. nok otte til ti fuldtids-



Blå bog

Flemming Tovdal Schmidt, COO hos PensionDanmark, ansvarlig for kunder, kundeservice og it

Uddannelse

- Executive MBA og HD fra Handelshøjskolen i København
- Executive Master i Consulting and Coaching for Change fra INSEAD.

Tidligere roller

- Direktør i Nykredit Portefølje Administration A/S
- Vicedirektør i ATP
- Underdirektør i BG Bank/ Danske Bank.

ressourcer på at besvare e-mails. De ressourcer vil vi gerne flytte til mere direkte kundekontakt og så lade mailbotten give medlemmerne og virksomhederne nogle gode individuelle og fuldt ud dækkende svar på e-mailhenvendelser." Han afslutter, at det er nu, de skal udnytte alle de nye muligheder, de har fået ved transitionen til clouden: "Det er nu, vores nye verden starter. Det er nu, vi har adgang til alt det legetøj, vi gerne vil lege med og et fantastisk stort børneværelse at lege i."

Den effektive skadebehandling og den gode kundeoplevelse



En god og effektiv skadebehandling er vigtig for kundeoplevelsen. Hastigheden hvorved skaderne kan blive behandlet er vigtig for kunderne. Forsikringselskaberne er nødt til at revurdere og gentænke deres processer og infrastruktur for at kunne forblive konkurrencedygtige. Vi har mødt Lars Bonde, koncerndirektør og COO i Tryg, til en snak om den effektive skadebehandling og den gode kundeoplevelse.

Christian Schouborg Tarp

Senior Manager, Financial Services

Jette Lunding Sandqvist

Partner, Financial Services

Denne gentænkning af skadebehandling er ikke simpel og kræver samarbejde på tværs af it, jura og forretning. Tilsvarende er forebyggelsestiltag også begyndt at blive efterspurgt af mange kunder samt aktivt indarbejdet i selskabernes strategi. Hvordan disse tiltag skal gøres kommercielle for alle parter og indarbejdes i selskabernes produktkatalog er dog ikke lige til. Forebyggelsestiltag vil komme til at fylde mere for selskaberne, men bliver nok ikke en primær indtægtskilde.

Digitalisering giver en bedre kundeoplevelse

Nye digitale teknologier kan få forbrugere til at ændre vaner hurtigt. Forventninger til simplicitet og hurtig adgang til information udfordrer også forsikringsindustrien ift. tilgang og kommunikation med kunderne. Det er derfor nødvendigt at skabe en god kundeoplevelse for at være konkurrencedygtig.

Ud fra et kundeoplevelsesperspektiv er forsikring ikke et nemt område. De fleste kunder går ikke specielt meget op i deres forsikring i dagligdagen. Man har ofte først kontakt med forsikringselskabet, når der sker en skade, og hvis en anmeldt skade afvises, er der en risiko for, at det skaber frustration og utilfredshed hos kunden. I skadesituationen er det derfor vigtigt for forsikringselskabet, at kunden får en god oplevelse med en effektiv skadebehandling. Lars Bonde uddyber:

”Det handler om at være tilgængelig og sikre, at kunden kan anmelde skaden, når kunden ønsker det. Nogle kunder vil gerne anmelde skader over telefonen, mens andre gerne vil gøre det digitalt. Digital skadeanmeldelse er nyt. Der ligger et stort arbejde i at bygge et logisk og godt digitalt modtagerapparat for kunden. Det er mere komplekst, end man lige umiddelbart skulle tro. Hvis man fx inkluderer alle undtagelser i de digitale spørgetræer, får man aldrig kunderne igennem.”

Lars Bonde fortæller, at Tryg har en ambition om, at 'First Notification of Loss'¹ skal kunne være digital. Han understreger samtidig vigtigheden i at være der for kunden, hvis de har brug for at tale med en medarbejder, men at man i mange tilfælde kan løse kundens henvendelser digitalt. I Norge har Tryg lanceret løsningen 'Min skade', som er en tilføjelse til kundens private log-in side, hvor kunden selv kan anmelde sin skade, uploade dokumenter og følge med i skadebehandlingsforløbet, fx på mobiltelefonen. Lars Bonde fortæller, at det er Trygs ambition at sammensætte forventede forløb for alle typer skadesager. Det, mener han, vil løfte kundens skadebehandlingsoplevelse til nye højder.

Skadeforebyggelse er på vej frem

Traditionelt har forsikringselskaberne haft et større fokus på at udbedre skader end at forebygge dem. Det er ved at ændre sig. Mange danske forsikringselskaber har aktivt meldt ud i deres strategier, at de satser mere på forebyggelse. Det gælder også for Tryg. De seneste tre år har Tryg lanceret over 20 nye produkter, som skal forebygge eller begrænse skader. Lars Bonde fortæller, at det er Trygs ambition, at alle nye produkter skal indeholde et element af forebyggelse: ”Vi ønsker at være aktive tryghedsskabere, og derfor har vi i de senere år arbejdet målrettet med forebyggelse. Det er også noget, kunderne efterspørger. Man kan sige, at den bedste skade er den, som aldrig sker. Derfor er det interessant at indarbejde forebyggelseselementer i forsikringsdækningen. Det kunne fx være at udvikle produktpakker i forskellige størrelser, hvor der vil være forebyggelse indbygget i den største pakke.

1. 'First Notification of Loss' er den første meddelelse om tab, som forsikringselskabet modtager fra kunden, efter skaden er sket. Ved et biluheld kontakter chaufføren fx sit forsikringselskab og fortæller, at der er sket en ulykke for at få aktiveret sin bilforsikring.



Vi prøver at skabe en premium-udgave, som er lidt dyrere, men indeholder nogle ekstra elementer.”

Lars Bonde fortæller, at Tryg allerede har introduceret en række forebyggelsesinitiativer som fx alarm i indboforsikringen og rottespærre i bygningsforsikringen. Et af de nyeste initiativer er et samarbejde med startupvirksomheden Precure, som har udviklet en intelligent vest, der kan måle muskelbelastning og forebygge skader i lænderyggen. På baggrund af data fra vesten, som bliver testet på udvalgte erhvervs kunder, vil forsikrede virksomheder kunne modtage rådgivning om mulige tiltag, der kan forbedre arbejdsrutinerne for virksomhedens medarbejdere.

Selvom det primære fokus er at skabe mere tryghed for kunderne, skal forebyggelsestiltagene også være med til at styrke præmieindtægterne. I Trygs 2024-strategi er målet, at forebyggelsestiltag skal stå for en fjerdedel af virksomhedens toplinevækst inden for nye produkter og services. ”Vi har fundet ud af, at det fungerer bedst, når vi sælger forebyggelse som en del af en pakkeløsning og ikke separat,” uddyber Lars Bonde.

Ifølge Lars Bonde vil forebyggelse komme til at fylde mere og få en større betydning for forretningen som supplement til de primære indtægtskilder.

Inspiration til forbedringer kommer fra kunder, konkurrenter og indefra

Konkurrencen er stor i forsikringsbranchen. I 2021 flyttede godt 450.000 danskere 1,2 millioner private forsikringspolicer til et andet forsikrings selskab ifølge tal fra F&P. Den høje kundemobilitet understøtter, at der er hård konkurrence. Det er derfor vigtigt at følge med udviklingen for at fortsætte med at være relevant. I forhold til at følge med i trends fortæller Lars Bonde: ”Vi har været på en modningsrejse i forhold til at måle på vores kundetilfredshed. Først startede vi med at måle vores kundetilfredshed i den direkte kontakt med vores kunder. Det næste skridt har så været at øge tilfredsheden digitalt, og generelt tage mere højde for hele kunderejsen.”

Lars Bonde fortsætter med at forklare, at Tryg også arbejder med at optimere virksomhedens processer. Det er mere komplekst og kræver en dyb forståelse af systemerne og deres udfordringer. For at sikre en høj udviklingshastighed har man samlet en række dedikerede medarbejdere med en baggrund inden for både forsikring og it, som ud fra den agile metodik arbejder med at forbedre de store forretningsområder. Det har været med til at øge udviklingshastigheden og lancering af nye produkter kombineret med en høj kunde- og medarbejdertilfredshed.

Forbedrede interne processer og systemer supporterer skadebehandling

Den effektive skadebehandling er ikke kun en kundevendt proces. Det kræver også, at de interne systemer og arbejdsgange er på plads og til stadighed bliver optimeret.

Tryg har været på en længere transformationsrejse, hvor digitalisering er med til at drive selskabet frem. Et eksempel er, at Tryg har udviklet en virtuel coach Anna, som kan give de kundevendte funktioner, såsom skadebehandlere, feedback og vejledning i at levere den gode kundeoplevelse. Anna er baseret på talegenkendelsesalgoritmer. Lars Bonde uddyber: ”Vi bruger Anna til at hjælpe vores kundevendte funktioner til at blive bedre til at modtage kunden. Vores ambition er, at Anna skal kunne rådgive skadebehandleren i samtalen i realtid. Vi får en masse læring, som vi



Vi kan se, at kundetilfredsheden stiger, når skaderne behandles fuldautomatisk. Hastighed betyder noget. Vores mål for 2024 er, at 80 % af alle skader skal behandles digitalt, hvoraf 40 % skal behandles fuldautomatisk.

bruger til at gøre vores folk endnu bedre, fx i forhold til hvordan vi afslutter samtalen med kunden. Anna arbejder endnu ikke i realtid, men vi arbejder på, det skal ske i Q3/Q4 2022.”

Tryg er også i gang med at implementere et nyt skadesystem, som skal være med til at forbedre kvaliteten af skadebehandlingen. Det skal ske ved, at systemet samler alle nødvendige informationer – lige fra det tidspunkt, hvor kunden digitalt foretager 'First Notification of Loss', til kunden får sine udbetalinger så hurtigt som muligt. Simple skader kan behandles som Straight Through Processing (STP), hvilket betyder at processen er fuldt automatiseret.

”Vi skelner mellem digitale anmeldelser og skader, som bliver behandlet fuldautomatisk, og så de mere komplekse skader, hvor behandlingen er delvist automatiseret. En forudsætning for fuldautomatisering er, at skaden er anmeldt digitalt. Vi kan se, at kundetilfredsheden stiger, når skaderne behandles fuldautomatisk. Hastighed betyder noget. Vores mål for 2024 er, at 80 % af alle skader skal behandles digitalt, hvoraf 40 % skal behandles fuldautomatisk”, fortæller Lars Bonde.

Lars Bonde fortsætter med at forklare, at det tager tid, og at der kan opstå komplikationer undervejs, når et nyt skadesystem skal udrulles. Udover tekniske udfordringer er der også forskellige regulatoriske krav og forventninger, som man er nødt til at forholde sig til, når man implementerer AI-baserede modeller.

Implementeringen af nye skadesystemer kræver opbakning

En succesfuld implementering af et nyt skadesystem handler ikke kun om teknologi og regulatoriske krav. For at digitale transformationer skal lykkes, kræver det også en ændret tankegang og tilgang i organisationen og hos medarbejderne. Lars Bonde forklarer: ”Det er en lang proces at skifte skadesystem. Samtidig er mængden af skader steget som følge af flere kunder. Vores nye system vil nok kunne spare nogle ressourcer, men det er ikke business casen. En vigtig del af business casen er derimod at blive mere automatiseret.



Blå bog

Lars Bonde, Group Chief Operating Officer i Tryg

Uddannelse

- Insurance training, LL.M.

Tidligere roller

- Koncerndirektør for Kundeservice & Salg – direkte og landechef i Danmark, Tryg
- Koncerndirektør, Industri, Tryg
- Skadedirektør, Tryg
- Skadeforfatter, Tryg
- Udviklingsleder, Forsikringsakademiet
- Uddannelsesleder, Forsikringsakademiet
- Gruppeleder, Codan Forsikring
- Skadebehandler, Codan Forsikring.

Det nye system skal blandt andet give os kortere skadebehandlingstider ved at gøre os bedre til at beregne selvrisiko, automatisk tjekke policer og ikrafttrædelsesdatoer og huske, hvilke leverandører vi har aftaler med.”

Lars Bonde slutter: ”Som det er nu, arbejder vores skadebehandlere i flere forskellige systemer, og her har vi en ambition om, at 97-98 % af alle skader skal ligge i vores nye system ved udgangen af 2023. Det er ikke nemt, men jeg er ret sikker på, at det bliver godt og en succes.”



Betalingsinfrastruktur under hastig teknologisk udvikling

“Et øget behov for at kunne afvikle betalinger hurtigere og billigere under den nuværende globale digitalisering har skabt en massiv efterspørgsel på realtidsafvikling, og der foregår i øjeblikket en intens kamp om at komme tættest på clearing og håndtere den fulde betalingsproces med ekstra tillægsydelser,” siger Søren Skov Mogensen, Chief Growth Officer i Banking Circle.

Andreas Widding Bækgaard
Manager, Financial Services

Niels Larsen
Partner, Financial Services

Banking Circle har en enkel vision, som de har holdt fast i, siden de startede i 2013: En cross-border transaktion skal ikke tage fem dage, den skal tage fem minutter. Den skal ikke koste 50 euro, den skal koste 50 cent eller mindre.

I januar 2020 tog Søren Skov Mogensen posten som Chief Growth Officer for Banking Circle, et af de største betalingsinfrastrukturselskaber, der leverer talrige løsninger til den finansielle sektor. Søren Skov Mogensen havde fulgt Banking Circle tæt fra deres begyndelse, hvor selskabet var ejet af Saxo Bank. I 2018 blev Banking Circle opkøbt af EQT, og siden da har selskabet oplevet en kraftig vækst som følge af den øgede efterspørgsel efter betalinger, bl.a. på baggrund af COVID-19-pandemien, samt kundernes behov for at eksekvere betalinger hurtigere og bedre. Banking Circle processerede en betalingsvolumen i 2018 på ca. 60 milliarder euro, hvor de i 2022 processerede mere end 250 milliarder euro.

En del af forklaringen på Banking Circles væksthistorie skyldes desuden, at deres kunder inden for betalingselskaber, såsom Stripe og PPRO, oplevede en eksplosiv vækst i årene med COVID-19-pandemien, hvilket afspejlede sig i store transaktionsvolumener håndteret af Banking Circle.

Banking Circle Group er et B2B økosystem, hvor hjertet består af banken, hvorfra der tilbydes konti, FX og håndtering af betalinger. Hertil består Banking Circle af interne og eksterne applikationer, der bl.a. understøtter kortudstedelse, lån, business payments, trade finance og buy-now-pay-later. Gennem ejeren, EQT, har Banking Circle de seneste år købt flere virksomheder, som tilbyder disse services, og koblet dem på økosystemet og infrastrukturen. Af opkøbte virksomheder kan nævnes Youlend, B4B Payments, SepaExpress og Biller.

På nuværende tidspunkt tilbyder Banking Circle primært deres produkter og services til kunder, der har en banklicens, men med købet af B4B Payments, er det nu også muligt for Banking Circle at tilbyde deres ydelser til kunder uden banklicens. Banking Circles produkter er grundlæggende de samme, men use cases blandt deres kunder kan variere. De strækker sig langt efter kunderne, og kan godt skræddersy særlige løsninger, fx i forhold til hvorvidt kunden ønsker at benytte SWIFT eller API som bankforbindelse.

Det er dog ikke kun banken og de dertilhørende services, der udgør Banking Circles forretningsidé. Missionen er at få adgang til at klare og afvikle de største valutaer i verden på en moderne cloud-baseret platform med avanceret teknologi samt AML (Anti-Money Laundering), der bruger AI baseret på en solid data management. På nuværende tidspunkt supporterer Banking Circle 24 forskellige valutaer, herunder EUR og GBP, og de forventer at være live på USD i 2023. Disse tre valutaer (EUR/GBP/USD) udgjorde i 2021 ca. 80 % af det globale transaktionsflow¹. Banking Circles platform har til formål at begrænse antallet af korrespondentbanker og skabe mulighed for realtidsclearing og afvikling mellem fx EUR og USD, hvilket ifølge dem selv er unikt.

Banking Circle banken har hovedsæde i Luxembourg. Derudover har de et AML- og salgskontor i London, et salgskontor i München, mens udvikling foregår i København. Tilføjes af de øvrige selskaber har ligeledes medført tilstedeværelse i bl.a. Boston, Stamford og Amsterdam.

1. Kilde: Statista, [statista.com/statistics/1189498/share-of-global-payments-by-currency/](https://www.statista.com/statistics/1189498/share-of-global-payments-by-currency/).



Vi er på en modig mission, da vi skaber én cloud-baseret platform, der kan håndtere de største valutaer i verden med direkte integrationer og med de helt rigtige tech- og AML-løsninger. Derudover er det legacy frit og bygget til formålet, hvilket netop skaber realtidsafvikling, som er noget, man ellers kun kan drømme om i en moderne bank.

Betalingsinfrastrukturen er fragmenteret

Den danske betalingsinfrastruktur består af talrige netværk og systemer, der muliggør, at aktører kan udveksle betalinger med hinanden. Historisk har den enkelte bank i Danmark enten selv eller via bankcentralen stået for clearing og afvikling af betalinger, og afhængigt af betalingstypen har processen inkluderet flere korrespondentbanker samt Nationalbanken. Denne proces kan godt forsimples, mener Søren Skov Mogensen, der fortæller: "Det handler om at være tæt på clearing og gøre sig det besvær at få direkte adgang til afvikling på de største valutaer i verden på en moderne platform, da dette vil forkorte processen markant og betyde, at kunden hurtigere og billigere kan afvikle betalinger."

Selvom flere store globale banker tilbyder lignende services med mange valutaer, mener Søren Skov Mogensen, at de fleste bankers infrastruktur er fragmenteret:

"De fleste globale banker tilbyder mange valutaer på deres platform, men det er meget fragmenteret, og det er ikke usædvanligt, at de kan have mere end ti forskellige bankplatforme under sig med adskillige gamle legacy-systemer, der forsinket hele afvikling- og clearingprocessen."

For at få afvikling og clearing til at foregå hurtigere og billigere, er det nødvendigt at skære mellemlid væk og facilitere hele processen i én infrastruktur. Det er ifølge Søren Skov Mogensen netop det, Banking Circle har mulighed for: "Vi er på en modig mission, da vi skaber én cloud-baseret platform, der kan håndtere de største valutaer i verden med direkte integrationer og med de helt rigtige tech- og AML-løsninger. Derudover er det legacy frit og bygget til formålet, hvilket netop skaber realtidsafvikling, som er noget, man ellers kun kan drømme om i en moderne bank."


Kamp om betalingsvolumen

Der foregår i øjeblikket en intens kamp om at vinde markedet for betalingsstrømmene, der hovedsageligt skabes af banker, virksomheder og forbrugere. I 2020 udgjorde den totale volumen af elektroniske betalinger globalt set hele 1.035 trillioner transaktioner², men grundlæggende kræver det tre produkter, udover en banklicens, at få en del af markedet, beskriver Søren Skov Mogensen: "Først og fremmest handler det om at kunne tilbyde kunderne mulighed for at gennemføre betalinger i flere valutaer, oprette virtuelle og fysiske konti samt håndtere FX ved cross-border betalinger".

Disse produkter eksisterer på betalingsmarkedet, da de vigtigste kunder, som udgør betalingsvolumen, netop efterspørger disse.

Den enorme betalingsvolumen stammer bl.a. fra betalinger mellem bankerne, og Søren Skov Mogensen mener, at mange banker kan have brug for at forsimple deres betalingsflow og gøre dem mindre afhængige af andre banker:

2. Kilde: PwC, [pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025/payments-in-2025.html](https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025/payments-in-2025.html).



“Selvom de fleste danske banker er tilsluttet bankcentraler, er det en fordel at koble sig til en større infrastruktur, da man på den måde ikke behøver gå gennem større konkurrerende banker for at få gennemført transaktioner. Hos os kan man bruge en helt uafhængig infrastruktur med en stærk netværkseffekt.”

Det er dog ikke kun interbankbetalinger, som udgør den totale mængde af globale betalinger, og Søren Skov Mogensen forklarer, hvordan deres kunder på nuværende tidspunkt primært er andre finansielle institutioner end bankerne: “Med afsæt i vores infrastruktur, servicerer vi betalingsselskaber, såsom Stripe, til at kunne flytte pengene til forhandlerens bankkonti, når betalingsinstruksen er modtaget af Stripe. Og det er ikke små summer, der overføres hvert år af betalingsselskaberne – i 2021 flyttede vi ca. 250 milliarder euro via vores platform.”

Betalinger er blevet commodity (“simpel” handelsvare)

Betalinger er blevet commoditised (kommercialiseret), da der ikke længere er en fremtrædende forskel på, hvordan betalingsudbydere, såsom Banking Circle, håndterer dem. I et stærkt kommercielt marked er det derfor nødvendigt at skille sig ud i form af pris, effektivitet eller services: “Betalinger er et commodity og vil i øget grad blive commoditized, og Banking Circle driver faktisk denne commoditization. Når man har sin egen infrastruktur og clearing på en platform, der er skalerbar, er man med til at gøre betalinger til en commodity. Det handler derfor i høj grad om pris samt de tillægsydelse og services, man kan tilbyde på toppen af en velfungerende platform.”

Man vinder derfor ikke kampen om betalinger alene ved at kunne facilitere infrastrukturen i et betalingsflow, da markedet er commercialiseret. I de senere år har vigtigheden af ekstra services spillet en stor rolle. Søren Skov Mogensen forklarer, hvordan deres økosystem, med banken i midten, supporterer mange forskellige kunders behov: “Vi hjælper for eksempel Alibaba med europæiske collections, hvilket har medført et setup bestående af ca. fem millioner virtuelle konti.”



Blå bog Søren Skov Mogensen, Chief Growth Officer, Banking Circle

Uddannelse

- Cand.merc i Economics and Business Administration fra Copenhagen Business School.

Tidligere roller

- Senior Vice President, Danske Bank
- Senior Engagement Manager, McKinsey and Company
- Løjtnant, Forsvaret.

Der er således efterspørgsel efter infrastrukturen såvel som tillægsydelse, hvis man skal kunne imødekomme kundernes behov. ‘Fintech Rebundling’, kalder Søren Skov Mogensen den udvikling, der er sket de seneste år for betalingsudbydere. Denne betegnelse dækker over en konsolidering af de bedste finansielle services associeret til betalinger, og det kan ske ved opkøb eller produktinnovation: “Banking Circle har allerede en stærk infrastruktur med vores bank i hjertet af økosystemet tæt på clearing, men for at konkurrere er det nødvendigt at tilføje services og applikationer på toppen, hvilket vi arbejder meget på”.



De fleste kunder, som efterspørger en hurtigere og mere effektiv clearing og afvikling af transaktioner, er også interesseret i at tilfredsstille andre dele af forretningens behov, såsom lån, kortudstedelse og trade finance. Dette har Banking Circle erfaret og taget handling på, fortæller Søren Skov Mogensen: "Vi tilbyder via vores egne selskaber services, der giver kunden mere end blot konto- og betalingshåndtering. Vi har med købet af B4B Payments sikret, at vi kan tilbyde flere services til virksomheder, uanset om de har bank-/betalingslicens. Det giver i sidste ende en perfekt fintech rebundling af de bedste services omkring vores kerne."

Skalerbarhed og netværkseffekter

Der er høje adgangsbarrierer, hvis man ønsker at oprette sin egen betalingsinfrastruktur, men det er ikke umuligt, fortæller Søren Skov Mogensen: "Det er først og fremmest nødvendigt at have en banklicens og kunne integrere med de største banker i verden. Når du så har etableret dig, handler det om at få så mange kunder på platformen som muligt, og gøre det så hurtigt som muligt."

Netværkseffekten er essentiel for at få en skalerbar platform, da flere kunder betyder færre mellemlid og mere smidighed for settlement og clearing på tværs. Søren Skov Mogensen understreger:

"Det er så vigtigt at opnå netværkseffekten mellem kunderne, og vores ultimative mål er at få så mange på vores infrastruktur, at alt clearing i princippet vil kunne foregå på vores platform."

Ifølge Søren Skov Mogensen, findes der ikke nogen andre på markedet, som tilbyder kombinationen af bank, infrastruktur og tillægsydelser. "Vi ser, at 'banking-as-a-service-virksomheder' introduceres på markedet, men de supporterer ikke bredt. Vi har en fordel som first mover, der udgør en svær adgangsbarriere for andre."



Vi ser, at 'banking-as-a-service-virksomheder' introduceres på markedet, men de supporterer ikke bredt. Vi har en fordel som first mover, der udgør en svær adgangsbarriere for andre.

Det essentielle for at kunne tilbyde kunder billigere priser på at håndtere betalingsflowet er at have høje STP-rates (straight through processing) og en transparent prisstruktur: "Vi har pt. STP på ca. 99 % af flowet, og har derfor en meget skalerbar platform, hvilket gør det muligt at tilføje stor volumen uden de store udfordringer."

Der er dog andre konkurrencemæssige parametre på markedet inden for betalinger, som påvirker betalingernes fundament og i sidste ende kan true Banking Circles nuværende forretningsmodel. Lanceringen af digitale valutaer samt øget brug af kryptovalutaer vil kunne påvirke det nuværende verdensbillede, som Banking Circle faciliterer. Søren Skov Mogensen ser blot disse som udfordringer og ikke trusler: "Valutaer er et instrument for nationer, og forestillingen om at de bliver decentraliseret, ser vi som usandsynligt, selvom der kan findes løsninger med brug af stable coins til at bevare kontrollen. Vi tror, at en stor del af valutaoverførsler i fremtiden forbliver i fiat³-formen."

Finansiel inklusion er et konkurrencemæssigt parameter, som Banking Circle har fokus på, og noget som Søren Skov Mogensen mener er en vigtig mærkesag: "Efter finanskrisen var banker på en mission for at minimere risici, hvilket betød at mange solide selskaber, som bankerne ikke kunne forstå compliance-mæssigt, blev efterladt."

3. Fiat penge: Statsudstedte penge/valuta der ikke har et fysisk aktiv bag. I gamle dage var penge fx funderet i fysisk sølv eller guld.



Banking Circle gør sig umage og prøver at forstå de nye fintech-selskaber og sætte sig ind i deres forretning for at tilbyde en løsning.”

Regulering påvirker agendaen

I flere år har internationale og regionale reguleringer påvirket og styret den teknologiske agenda, og det er også tilfældet inden for betalinger. Siden EU-direktivet PSD2 trådte i kraft i 2019 har det delvist styret udviklingen inden for betalinger og datahåndtering. Ifølge Søren Skov Mogensen er det først nu, PSD2 er blevet virkelig interessant og relevant for betalingsmarkedet:

“PSD2 er begyndt at blive særligt interessant for os nu, da det ikke længere kun er databeskeder med balancer, der er i fokus, men også likviditeten og dertilhørende transaktioner.”

Request-to-pay for konto-til-konto overførsler er et initiativ, som man begynder at se flere steder. Det betyder, at man vil kunne anmode om penge, ligesom på MobilePay, og overføre beløb i realtid. Søren Skov Mogensen mener, at denne type betaling vil vinde frem, og at mange lignende initiativer er blevet skabt herfra: “Vi ser bestemt, at request-to-pay initiativet vokser sammen med en lang række andre initiativer. Her er det vores rolle at binde infrastrukturen sammen for de regionale og internationale schemes, der opstår. Vi har allerede et samarbejde med P27, som er et partnerskab mellem flere førende banker i Norden, med det formål at skabe verdens første digitale platform, der vil give virksomheder og forbrugere mulighed for at foretage billigere realtids cross-border betalinger til hinanden.”

AML har også fyldt meget på agendaen de seneste mange år indenfor betalingsmarkedet. Det er dog den enkelte banks ansvar at kontrollere og styre, men Banking Circle tilbyder også services, som støtter kunderne på denne agenda. Søren Skov Mogensen forklarer:

“Vi kan ikke tage bankernes ansvar, men vi tilbyder et filter, der er baseret på AI, som kan give en ekstra sikkerhed til bankernes egne kontroller.”

Tech-medarbejdere er svære at få fat på

Den øgede digitalisering og automatisering har givet medvind til mange fintech-selskaber. For at kunne løfte opgaverne er der skabt et større behov for medarbejdere med solid forståelse for teknologi og finans. Ifølge Søren Skov Mogensen kæmper han og resten af branchen med at finde de rette kompetencer, men der er ikke nok at vælge imellem. “Særligt i et land som Danmark, hvor der er en hård kamp om talent, er det svært for os. Det er en afgørende del af vores succes, at vi finder de rette ressourcer.”



Vi ser bestemt, at request-to-pay initiativet vokser sammen med en lang række andre initiativer. Her er det vores rolle at binde infrastrukturen sammen for de regionale og internationale schemes, der opstår. Vi har allerede et samarbejde med P27, som er et partnerskab mellem flere førende banker i Norden, med det formål at skabe verdens første digitale platform, der vil give virksomheder og forbrugere mulighed for at foretage billigere realtids cross-border betalinger til hinanden.

En moderne finans-
funktion skal kunne
meget mere end
regnskab



I Nykredit ønsker man at skabe en samlet finansfunktion, som ikke blot leverer et korrekt og rettidigt regnskab, men også er en proaktiv forretningspartner. Det kræver en dedikeret indsats over flere år at komme i mål, og her spiller data en stor rolle.

Carl Petersen

Partner, Financial Services

Nykredit ønsker at ruste finansfunktionen til fremtiden og har søsat programmet Future Finance, som skal transformere finansfunktionen over de kommende år. Som afdelingsdirektør i Nykredit Group Accounting er Karsten Kristensen dybt involveret i programmet og i at få specificeret, hvordan fremtidens finansfunktion ser ud i Nykredit.

Karsten Kristensen har en vision om at skabe en finansfunktion, der bygger bro mellem det interne og eksterne regnskab, så disse fungerer som en samlet enhed. Han ønsker desuden, at finansfunktionen træder tydeligt i karakter som en aktiv forretningspartner, der understøtter forretningsprocesserne på tværs af virksomheden med finansiell indsigt og sparring.

”En bogholder kan være en forretningspartner for en controller, som kan være forretningspartner for et forretningsled længere ude i værdikæden. Det kommer an på det mindset, man går ind i det med, og at man kender sit eget procesflow og sin egen værdikæde,” forklarer Karsten Kristensen.

Fremtidens finansfunktion vil ifølge Karsten Kristensen også agere mere proaktivt. Her er det ambitionen at lukke regnskabet med større dybde, så man er godt inde i tallene og ved, hvad der sker – og kender til de relevante trends – før spørgsmålene fra kunderne rammer.

Desuden ser han, at finansfunktionen vælger, hvilke trends den vil publicere for de enkelte stakeholders frem for, at de får den samme rapport måned efter måned. Det kunne for eksempel være ved en øget risiko i et kundeselement, vækst i en produktgruppe eller andre forhold, som kræver særligt fokus, beslutning og handling.

Fremtidens finansfunktion er datadrevet

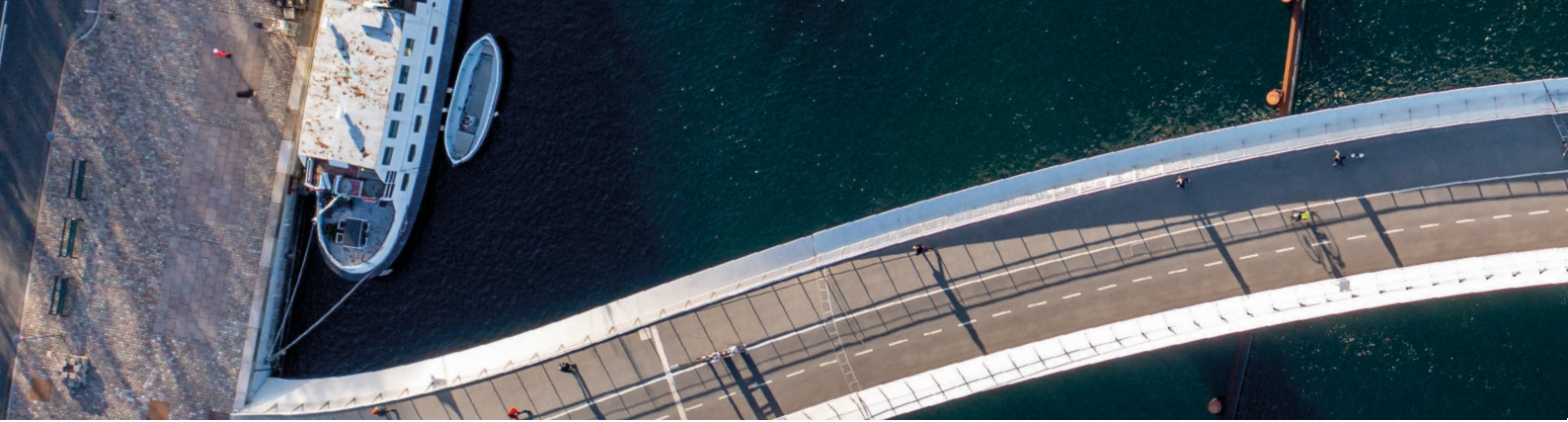
For at kunne bygge fremtidens finansfunktion er det nødvendigt at have et solidt fundament, og ifølge Karsten Kristensen spiller data en afgørende rolle. Det gælder ikke kun for finansfunktionen – Nykredit arbejder således på flere fronter ud fra en generel ambition om at udnytte mulighederne i data bedre.

Nykredits nuværende infrastruktur skal imidlertid opdateres for at kunne understøtte ambitionerne, og der er således en stor it-opgave, som skal løses, før drømmen om fremtidens finansfunktion kan realiseres. Nykredit er derfor i fuld gang med flere store projekter, som skal etablere den infrastruktur, der er nødvendig for bl.a. finansfunktionen. Det omfatter fx at etablere et konsistent og kvalitets-sikret datagrundlag på tværs af organisationen.

Opgaven er stor, og Karsten Kristensen mener, at det vil tage en årrække, før hele infrastrukturen er på plads. Selvom it-udfordringen aktuelt fylder meget, så pointerer Karsten Kristensen, at Nykredit ikke ønsker at være frontrunner i teknologi bare for at være det. Tværtimod ønsker man at være mere omkostningsfokuseret og sætte kundeforhold først i udviklingsprioriteringen, fx indikationer på, at en kunde har behov for at blive kontaktet af en rådgiver. Karsten Kristensen ser det som en afgørende forudsætning, at der er tillid til og overblik over data for, at det kan udnyttes optimalt.



En bogholder kan være en forretningspartner for en controller, som kan være forretningspartner for et forretningsled længere ude i værdikæden. Det kommer an på det mindset, man går ind i det med, og at man kender sit eget procesflow og sin egen værdikæde.



Han pointerer, at det er mere end en teknisk øvelse. Organisationen skal også tættere på data: "Jeg forventer, at man rykker ind i et langt større ejerskab over det data, man er ansvarlig for, og har et langt større kendskab til både kilderne og forretningsprocesserne," siger Karsten Kristensen.

Troen på visionen og løbende resultater er afgørende

Transformation af finansfunktionen er en stor opgave, og det er afgørende, at der er opbakning til projektet hele vejen. Det kræver, at der er en basal tro på den overordnede vision, for det kan være svært at kvantificere den fulde værdi på forhånd.

Karsten Kristensen beskriver, at det er meget svært at sætte en business case op, fordi den klassiske business case kun forholder sig til de direkte effekter. I forhold til Future Finance er forventningen imidlertid, at de indirekte effekter er meget større, fx værdien af at kunne foretage de rigtige dispositioner til den rigtige tid.

Her ser Karsten Kristensen, at det er afgørende, at der er en basal vilje til at give transformationen et forsøg og vise, at det kan lade sig gøre, for på den måde at starte en positiv spiral, hvor gode erfaringer skaber efterspørgsel efter yderligere forbedringer. Han forventer, at selv når Future Finance-programmet i Nykredit er gennemført, så fortsætter transformationen. Faktisk stopper den aldrig, idet der til stadighed vil være behov for at optimere og justere i forhold til den aktuelle virkelighed. Opgaven er derfor ikke et program i klassisk forstand, men nærmere en reformation af måden at arbejde på. Karsten Kristensen pointerer, at det er afgørende at vise resultater undervejs:

"Det er en ledelsesopgave at holde folk motiveret, selvom rejsen er lang. Det handler derfor om at realisere nogle delleverancer og fejre vores succeser undervejs – for hvis vi først ser de positive effekter, når vi er ude for enden af programmet, så er der ikke nogen tilbage til at vente sammen med."



Det er en ledelsesopgave at holde folk motiveret, selvom rejsen er lang. Det handler derfor om at realisere nogle delleverancer og fejre vores succeser undervejs – for hvis vi først ser de positive effekter, når vi er ude for enden af programmet, så er der ikke nogen tilbage til at vente sammen med.

Den rette timing er nu – af flere årsager

At Nykredit har fokus på finanstransformationen netop nu, skyldes flere forhold.

Dels har finansfunktionen en naturlig rolle som kravstiller i forhold til flere af de aktuelle it-projekter, som kræver, at finansfunktionen involverer sig og konkretiserer sine krav. Karsten Kristensen oplever således, at it-projekternes sameksistens skaber et moment for at tage livtag med nogle af de fundamentale forhold, som ellers kan være en stopklods for, at ambitionerne vedrørende finanstransformationen kan blive til noget.

Dels, som det har været tilfældet i flere år i den finansielle sektor, så er compliance også her en løftestang. Karsten Kristensen fremhæver især ESG (Environmental, Social og Governance) som et område, der forventes at sætte nye krav til finansfunktionens skalerbarhed, agilitet og evne til at arbejde med data.

Endelig beskriver Karsten Kristensen, at han også ser fremtidens finansfunktion som en rekrutteringsmæssig fordel, og at særligt de yngre generationer stiller krav om en moderne arbejdsplads:



“Generation Alpha er mere lystbetonet, og et job skal give noget til den enkelte. Det er svært at finde nogen, som synes, at det er et tiltrækkende arbejdsliv med en klassisk funktion, hvor man sidder og gør det samme måned efter måned.”

Kultur og mindset står højt på agendaen

Fremtidens finansfunktion er en ny verden, som finansfunktionen og dens medarbejdere skal lære at agere i. Kultur og mindset er således en central del af forberedelserne. Det er nemlig først, når personerne, der laver arbejdet, tænker datadrevet og udnytter systemerne til deres fordel, at Nykredit kan kalde sig selv datadrevet. Med en ændring i kultur og mindset forventer Karsten Kristensen, at måden, opgaver løses på, vil undergå en forandring. Han forventer fx, at der vil ske et skift mod i højere grad at løse problemer på forkant i stedet for under månedsafslutningen. Han ser i det hele taget en ny tænkemåde som nøglen til fremtidens finansfunktion, og at det at være datadrevet handler om mindset og kultur, at man både tænker og bruger data på den rigtige måde, hvilket ifølge Karsten Kristensen er nødvendigt for reelt at kunne kalde sig datadrevet.

Karsten Kristensen ser, at medarbejderne i fremtidens finansfunktion skal holde fast i de klassiske dyder som ordentlighed og integritet, men i tillæg



Generation Alpha er mere lystbetonet, og et job skal give noget til den enkelte. Det er svært at finde nogen, som synes, at det er et tiltrækkende arbejdsliv med en klassisk funktion, hvor man sidder og gør det samme måned efter måned.

Blå bog

Karsten Kristensen,
regnskabschef og
afdelingsdirektør med
ansvar for modernisering
af finansfunktionen,
Nykredit

Uddannelse

- Revisoruddannet fra Deloitte
- HD(R), HD(O) og cand.merc.aud. fra CBS.

Tidligere roller

- Ti års ledererfaring indenfor regnskabsområdet fra den finansielle sektor og shipping
- Solid erfaring med ERP-udvikling og implementering.

skal de også være mere analytiske og kompetente i forhold til data. Det er noget, man kan lære, hvis man har den rette indstilling, afslutter Karsten Kristensen: “Vi kommer til at ændre opgaverne over tid, men jeg tror, det er kvalifikationer, man kan tillære sig. Det handler om at ville gøre sit arbejde endnu bedre i morgen, end man gør det i dag. Og jeg oplever, at alle hos os har den indstilling. Derfor har jeg stor tiltro til, at alle er med på rejsen og slutmålet.”



En stigende digital
adfærd og parathed
hos kunderne blev
startskuddet på en
omfattende digital
transformation

Topdanmark oplevede en stigende digital adfærd og parathed hos kunderne. Dette blev startskuddet på en omfattende digital transformation, der bød på overraskelser og krævede nye tilgange. Vi har talt med it-udviklingsdirektør Heidi Torm om Topdanmarks digitale rejse, og hvordan man balancerer mellem kunder, medarbejdere og digitale muligheder.

Janus Mens

Partner, Financial Services

Startskuddet på den digitale transformation

Kundernes digitale parathed blev et wake-up call for Topdanmark. Data fra kunderne viste, at kunderne gerne ville betjene sig selv, at de ville kunne kommunikere med Topdanmark 24 timer i døgnet, at de ønskede at kunne veksle mellem deres foretrukne kanaler, og endelig forventede de svar inden for få sekunder. Kunderne ville have det hele, og de ville have det med det samme. Det var derfor kundernes digitale adfærd og stigende ønske om digital selvbetjening, der blev startskuddet på Topdanmarks digitale transformation.

Topdanmark havde mange overvejelser om, hvor parate kunderne var i forhold til digitalisering, og om det kun var de yngre kunder, der var parate. Men mod alles forventning viste en kundeundersøgelse, at det var kunder i alle aldre, der foretrak digitale platforme. Endvidere viste undersøgelsen, at 82 % af kunderne foretrak at blive betjent af en voicebot fremfor at blive stillet videre til personlig betjening.

“Kunder – og mennesker generelt – er i høj grad drevet af bekvemmelighed. Vores løsninger skal derfor kunne afdække kundens behov, hvorend kunden befinder sig, på hvilket som helst tidspunkt på døgnet,” fortæller Heidi Torm.

Topdanmark havde et ønske om, at det skal være muligt at skifte fra platform til platform. Med Topdanmarks løsning skal kunderne kunne påbegynde en dialog på telefonen om morgenen, derefter fortsætte kommunikationen på en app og endelig tilføje yderligere information om deres situation fra en computer.

Kundeundersøgelsens indsigter i kundernes appetit på digitalisering skabte nye overvejelser for Heidi Torm og de øvrige medarbejdere i Topdanmark. Hvor kunne Topdanmark blive inspireret til transformationen til en digital frontløber i branchen? Hvordan ville digitaliseringen påvirke Topdanmarks forretningsmodel? Og endelig, hvordan ville digitaliseringen påvirke medarbejdere og ikke mindst kulturen i Topdanmark?

At skabe vækst i en digital verden

Forud for Topdanmarks digitale transformation brugte Heidi Torm en del tid på at indsamle inspiration til, hvordan transformationen kunne understøtte Topdanmarks vækstambitioner. Inspirationen kom fra fuldt digitaliserede teknologigiganter som Google og Amazon. Disse selskaber inspirerede til en ændret og fuld digitaliseret forretningsmodel i Topdanmark, hvor platformen er standardiseret og fuld skalerbar. Processer og produkter er blevet gentænkt til en digital first-agenda, der er sat i dansk kontekst og tilpasset danske rammevilkår. For Topdanmark betyder det, at digitale løsninger prioriteres højt, både internt i forbindelse med udførelse af medarbejdernes arbejde med udvikling af produkter og sagsbehandling, samt eksternt i relation til kunderne og deres dialog med Topdanmark.

Inspirationen kom også fra dele af verden, hvor samfundsstruktur og regulering er anderledes end i Danmark, og hvor rammevilkårene for digitalisering giver nogle anderledes muligheder for digitalisering. I Kina stilles der nogle helt andre krav i forbindelse med udvikling af nye teknologier. I mange afrikanske lande er digitaliseringen for alvor kommet i gang med udbredelsen af mobiltelefoner og smartphones, og der er her udviklet mange løsninger inden for velfærdsområdet.

Heidi Torm fortæller: “I Afrika er der et element af, at der ikke har været meget legacy, og der har været plads til nye aktører, der blev store hurtigt.



På pensionsområdet har de rigtig meget spændende kørende med at kombinere health-området med devices og koble det ind i pensionsordningerne eller forsikringsydelse.

Inspiration fra andre lande, andre aktører og andre brancher har været med til, at Topdanmark har udviklet nye spændende produkter, der er tilpasset specifikt til den enkelte kundes behov. Derudover har det givet kunden mulighed for at anmelde skader og få svar online. Det er lykkedes for Topdanmark ved at bryde den traditionelle tankegang omkring forsikring og pension.

I processen med at udrulle og sikre de nye digitale løsninger i Topdanmark, har de gjort medarbejderne til ambassadører ud mod kunderne. Det har de fx gjort på skadeområdet, hvor der er retningslinjer for, hvordan medarbejderne skal hjælpe kunderne med at bruge de digitale selvbetjeningsløsninger.

“Jeg tror, at den næste modenhedsfase i digitaliseringen hos mange virksomheder er at få det skaleret mere ud, så alle medarbejdere har en rolle i udviklingen af de digitale løsninger,” lyder det fra Heidi Torm.

Topdanmarks digitale transformation har således krævet forandringsledelse i et tæt samarbejde med medarbejderne. Det viser, at nøglen til at lykkes med digitale forandringer er kompetente ledere og medarbejdere, som sammen tænker og agerer i de nye arbejdsgange. Dette fremmer et digitalt mindset hos både lederne og medarbejderne.

Udviklingen af den nye forretningsmodel omfatter nu en bredere gruppe af produkter, der kan tilgås digitalt og en platform, der kan håndtere nye initiativer som fx at benytte kundernes adfærd til at videreudvikle deres platforme og samtidig være fuldt skalerbar.

Den kulturelle transformation

Transformationer kan mærkes ned igennem en organisation og kan påvirke de kulturelle forhold. Det har været vigtigt for Topdanmark at undgå

bekymringer og uro hos medarbejderne og tænke medarbejderne ind i transformationsprocessen:

“Det er en udfordring hos alle virksomheder, der er i gang med en eller anden form for transformation. Som medarbejder er det ikke nødvendigvis rart at føle, at man bliver udsat for en transformation,” fortæller Heidi Torm.

Lederne i organisationen har derfor været meget opmærksomme på at have en tæt dialog med medarbejderne, så de har oplevet at være en aktiv del af digitaliseringsrejsen. Medarbejderne har deltaget aktivt i de interne drøftelser om Topdanmarks digitale løsninger og indgår således aktivt i dilemmaer om, hvorvidt man fx skal digitalisere områder, der fungerer godt analogt.

“Vi sørger for at have vores medarbejdere med, så de langt hen ad vejen sidder for bordenden. Jeg går fx ikke hen og siger til en salgsdirektør, hvad han eller hun skal gøre. Det er salgsdirektøren, der står på mål for den digitale KPI samt det analoge salg og vægter dermed, hvornår salget skal gøres digitalt. Vores rolle er så at rådgive om, hvordan det bedst kan gøres, og at udvikle løsningerne sammen,” afslutter Heidi Torm.

Topdanmark har mulighederne og teknologien til at fortsætte den digitale udvikling, men det er vigtigt for dem at have deres medarbejdere med i planlægningen af de fremtidige digitale løsninger. Hvor langt de skal gå afhænger både af, hvad kunderne vil, og hvad de selv er klar til i forhold til deres forretningsmodel.

Inspiration og erfaringer

Topdanmark har omkring 400 it-udviklere, hvilket har haft en stor betydning for den digitale transformation, da det har været muligt at bygge broen mellem det digitale, forretningen og markedet.

“Det har givet os et højt kompetenceniveau at have så mange it-udviklere internt. At have en intern it-udvikler, der har tætte relationer til et forretningsområde, er med til at skabe en kultur, der krydser forretningsområderne.

Ikke mindst kan vedkommende se forretningsmuligheder og tage de helt rigtige beslutninger,” lyder det fra Heidi Torm.

I løbet af Heidi Torms karriere inden for digitalisering og udvikling, har hun gjort sig mange erfaringer, der med fordel kan inspirere andre. En af hendes erfaringer og et godt råd er at fokusere på selve sagen og målet i stedet for på sig selv. Heidi Torm konkluderer:

“Jeg har i min karriere været meget optaget af selve sagen, og det har været nyttigt at se på, hvad andre virksomheder har gjort og gør. Et eksempel er under COVID-19-pandemien, hvor flere virksomheder omstillede sig til en digital forretningsmodel. Nogle var helt traditionelt butiksbundet og gik så digitalt og havde succes med det. Der blev skabt loyalitet, kundeprogrammer og incitament til at have en dialog med kunderne. Det, synes jeg, er inspirerende.”

Topdanmark er lykkedes med en omfattende transformation, der er resultatet af en helt ny digital strategi. Inspiration, kultur og erfaring har været afgørende for en så gennemgribende transformation. Transformationen har vist, at det er vigtigt at være opmærksom på, at kunderne kan være længere fremme end først antaget, når det kommer til teknologiske behov.



At have en intern it-udvikler, der har tætte relationer til et forretningsområde, er med til at skabe en kultur, der krydser forretningsområderne. Ikke mindst kan vedkommende se forretningsmuligheder og tage de helt rigtige beslutninger.



Blå bog Heidi Torm, it- udviklingsdirektør, Topdanmark

Uddannelse

- Kandidat i it fra ITU
- Bachelor i dansk fra Københavns Universitet
- Har derudover studeret filosofi og ledelsesudvikling.

Tidligere roller

- Flere forskellige positioner inden for it i Topdanmark de sidste 15 år med fokus på spændingsfeltet mellem virksomheden, medarbejdere, it og kunder
- Før Topdanmark arbejdede Heidi med kommunikation i PKA i fire år.

Derudover har det været nødvendigt at være på forkant med de kulturelle ændringer, som en digital transformation kan skabe. Det er derfor vigtigt at huske at have medarbejderne med på den digitale rejse, så bekymringer kan imødekommes og drøftes hurtigt. Endelig har erfaringer fra den store base af it-medarbejdere hjulpet transformationen på vej og sikret effektivitet, samt en kultur der puster til at skabe relationer og et tæt samarbejde på tværs af forretningen.

Cybersikkerhed i finanssektoren



Som led i en konstant digital transformation forsøger finansielle institutioner på både nationalt og globalt plan fortsat at balancere compliance og operationel sikkerhed i kobling med forbrugernes stigende krav til innovative, smidige platforme og digitale løsninger.

Med et dynamisk trusselsbillede og øget kompleksitet i værdi- og forsyningskæderne er en risikobaseret tilgang til forretningskritiske processer en forudsætning for nytænkende værdiskabelse og for at opnå en konkurrencemæssig fordel på markedspladsen. På baggrund af dette beskriver uddraget her tendenserne fra PwC's seneste Cybercrime Survey 2021 (2022-versionen lanceres inden årsskiftet) samt bevægelser og tendenser i cybersikkerhedslandskabet i den finansielle sektor. Det giver samtidig et indblik i prioriteringer, investeringer og måder, hvorpå virksomheder kan opnå komparative fordele gennem forbedret driftsstabilitet, robusthed og databeskyttelse.

Det nuværende cybertrusselslandskab

Cybersikkerhed. Et begreb som de seneste år har tiltrukket sig større og større opmærksomhed, særligt gennem mediedækningen, som har været fokuseret på erhvervslivet, men senest også via den udenrigspolitiske agenda. Den stigende opmærksomhed omkring emnet skyldes bl.a. en markant stigning i sikkerhedshændelser, som er muliggjort af informationsteknologi.

I Center for Cybersikkerheds trusselsvurdering¹ for den finansielle sektor lægges der især vægt på, at truslen for cyberkriminalitet og cyberespionage mod sektoren er meget høj. Herudover oplever finanssektoren en øget regulativ årvågenhed fx via Ledelsesbekendtgørelsens² bilag 5 og 7, som stiller direkte krav til cyber- og informationssikkerheden samt risikovurderingsmetodikken i relation hertil.

EU forsøger at harmonisere reglerne for håndtering af sikkerheden i net- og informationssystemer i finansielle virksomheder på tværs af Europa gennem DORA-forordningen (Digital Operational Resilience Act). I DORA nævnes der også krav til den finansielle sektor på tværs af EU for at sikre modstandsdygtigheden i tilfælde af digitale, operationelle nedbrud – fx cyberhændelser.

Fremadstormende teknologier som cloud, kunstig intelligens og Internet of Things (IoT) har banet vejen for nye angrebmuligheder. Teknologier som disse anvendes bl.a. for at opnå en konkurrencemæssig fordel både i forhold til effektivitet og bedre service og dermed i forbindelse med tiltrækning og fastholdelse af kunder. Det betyder, at kombinationen af krav til compliance samt de iboende operationelle risici – som følge af ringe cybersikkerhedshygge – har været drivkraften, som har skubbet cybersikkerhed frem på agendaen hos topledere og bestyrelser nationalt og globalt. Ikke mindst i finanssektoren.

Cyberkriminelles motivation og modus operandi

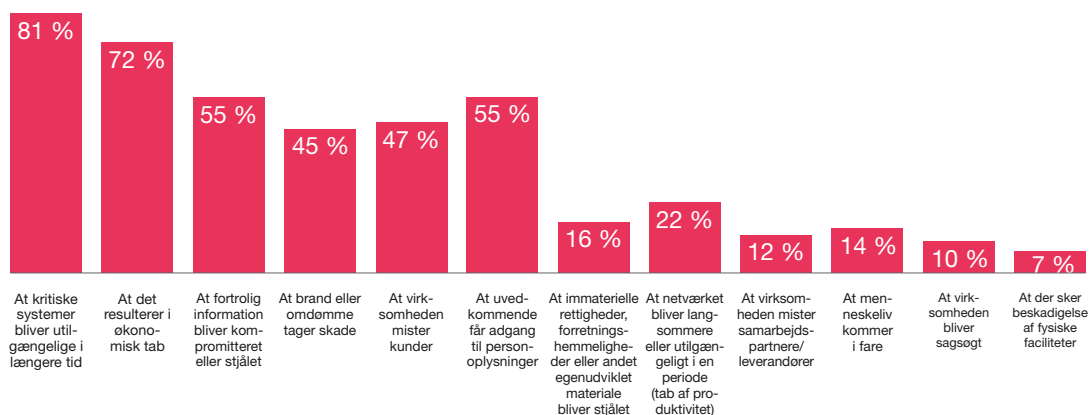
Ifølge European Union Agency for Cybersecurity's (ENISA's) rapportering af trusselslandskabet for 2021 lægges der især vægt på, at økonomisk gevinst er den primære motivation for cyberkriminelles angreb. I PwC's Cybercrime Survey 2021 er det tydeligt, at den primære bekymring hos de adspurgte CXO'er er utilgængeligheden af virksomhedens systemer som følge af et angreb, men også at hændelsen resulterer i et økonomisk tab (se figuren øverst på næste side).

Disse økonomiske tab kan både ske gennem ophør af indtjeningsgenererende forretningsprocesser, men også gennem tab af kunder og markedsandele som følge af et kompromitteret omdømme.

Men hvordan bliver virksomhederne ramt? På tværs af industrier og sektorer, men særligt i den finansielle sektor, er den mest hyppige indgangsvinkel til interne systemer og medarbejdere, phishing. Phishing er en metode til at få mails, sms'er og opkald til at fremstå som om, at de kommer fra en anden, end den de egentlig kommer fra. Typisk udnytter cyberkriminelle medarbejderen eller privatpersoners uopmærksomhed eller manglende teknisk snilde til at få dem til at downloade en fil eller trykke på et link, som indeholder skadelig kode.

1. Kilde: cfcs.dk/da/cybertruslen/trusselsvurderinger/finans/
2. Lovtekst: BEK nr. 1254 af 11/06/2021.

Figur 1: Hvad er din virksomheds største bekymring i relation til konsekvenserne af en cyberhændelse?³



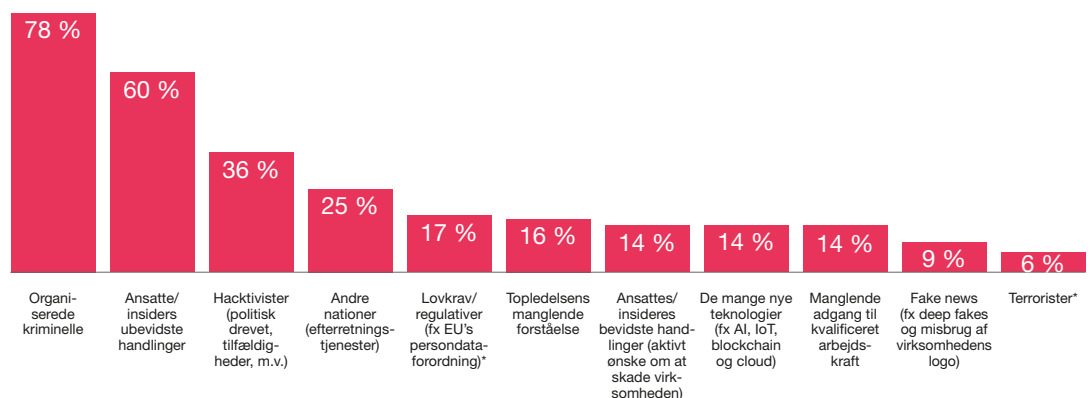
Udover phishing som angrebsmetode har finansielle virksomheder ofte komplekse it-landskaber med mange legacy-systemer⁴. Derfor har virksomhederne ofte svært ved at lukke kendte sårbarheder og sikkerhedshuller i deres systemer, hvilket gør kriminelles indtrængen markant lettere.

Når cyberkriminelle først er inde i systemerne, er det oftest en form for ransomware eller anden ondsindet kode, som kompromitterer organisationens it-landskab. Typisk er

angribernes færden og handlinger i organisationens interne systemer muliggjort af mangelfuld adgangsstyring og awareness-træning af medarbejderne.

Ser man nærmere på respondenternes besvarelser i PwC's Cybercrime Survey, er det tydeligt, at CXO'er og it-fagpersoner i den finansielle sektor i stigende grad er bekymret for cybertruslen i forhold til for nogle år siden. Helt specifikt går bekymringerne bl.a. på truslen fra organiserede kriminelle, hacktivism og ansattes ubevidste handlinger.

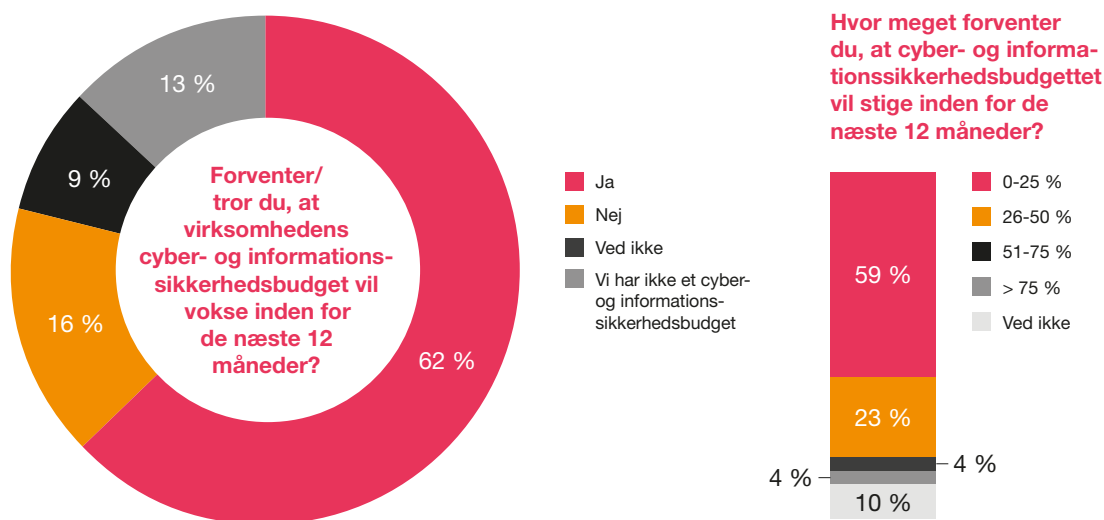
Figur 2: Hvad udgør de største trusler for din virksomhed i relation til cyber- og informationssikkerhed?³



3. Kilde: Datamateriale er baseret på uddrag fra PwC's Cybercrime Survey 2021.

4. Ældre it-systemer og teknologier, som endnu anvendes. Disse systemer kan fx have svært ved at kommunikere med nyere teknologier og opdateres derfor ofte ikke længere tilstrækkeligt af leverandøren (intern såvel som 3. part systemer) og er derfor en sikkerhedstrussel.

Figur 3: Forventninger til virksomhedens cyber- og informationssikkerhedsbudget⁵



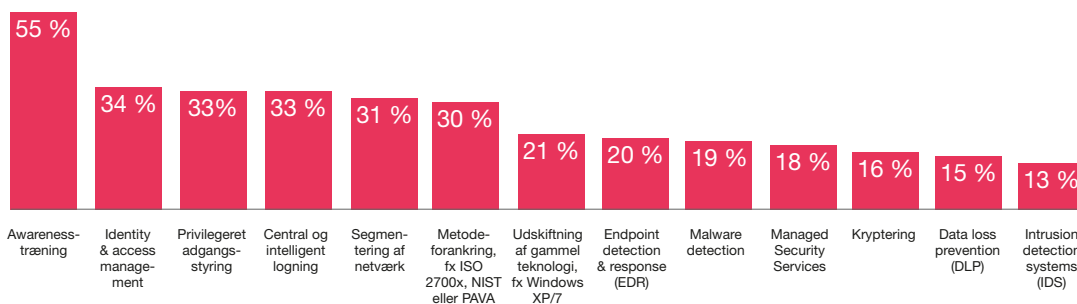
Den finansielle sektors investeringer i cyber- og informationssikkerhed

Sammen med det stigende trusselsniveau stiger cybersikkerhedsbudgettet i de adspurgte organisationer. Således forventer 62 % af respondenterne en stigning i budget. Stigningen i budgettet er et udtryk for forventet tilkøb af sikkerhedsteknologier samt afsættelse af ressourcer til udvikling af den interne sikkerhedskapacitet, for at kunne imødegå truslen så effektivt som muligt.

Af de adspurgte CXO'er og fagfolk i PwC's Cybercrime Survey svarer seks ud af ti, at cybersikkerhedsbudgettet forventes at stige med op til 25 %, mens tre ud af ti forventer en budgetstigning på over 25 %.

Ser man nærmere på prioriteringen af de midler, som tilsidesættes til investeringer i cybersikkerhed, er der særligt tre koncepter og teknologier, som skiller sig ud (se figuren nederst på siden).

Figur 4: Hvad er din virksomheds højst prioriterede investeringer inden for it-sikkerhed de næste 12 måneder?⁵



5. Kilde: Datamateriale er baseret på uddrag fra PwC's Cybercrime Survey 2021.

Først og fremmest er det awareness-træning af virksomhedens medarbejdere, som prioriteres højest. Der er en sammenhæng mellem CXO'ernes bekymring for de ansattes bevidste og ubevidste handlinger samt den investering i opmærksomhed, som givetvis må anses som en mitigerende eller forebyggende foranstaltning hertil – fx overfor phishing.

Vi konstaterer også en stigende prioritering af teknologier til at understøtte adgangsstyring i form af Identity & Access Management (IAM), som omhandler den generelle styring af identiteter og adgange på tværs af organisationen. Hertil er også Privileged Access Management (PAM), som omhandler styringen af privilegerede brugeres rettigheder og adgange, en højt prioriteret investering. Det ses ofte i cyberhændelser af varierende kompleksitet og omfang, at misbrug af adgange er en muliggørende faktor, der gør, at ondsindede aktører kan bevæge sig frit rundt i organisationens netværk og it-landskab. På den måde kan organisationens kritiske aktiver kompromitteres.

Der findes nye og avancerede teknologier, der benytter sig af kunstig intelligens, komplekse krypteringsalgoritmer og automatiserede detekteringsystemer, men først bør der være styr på de fundamentale discipliner såsom adgangsstyring.

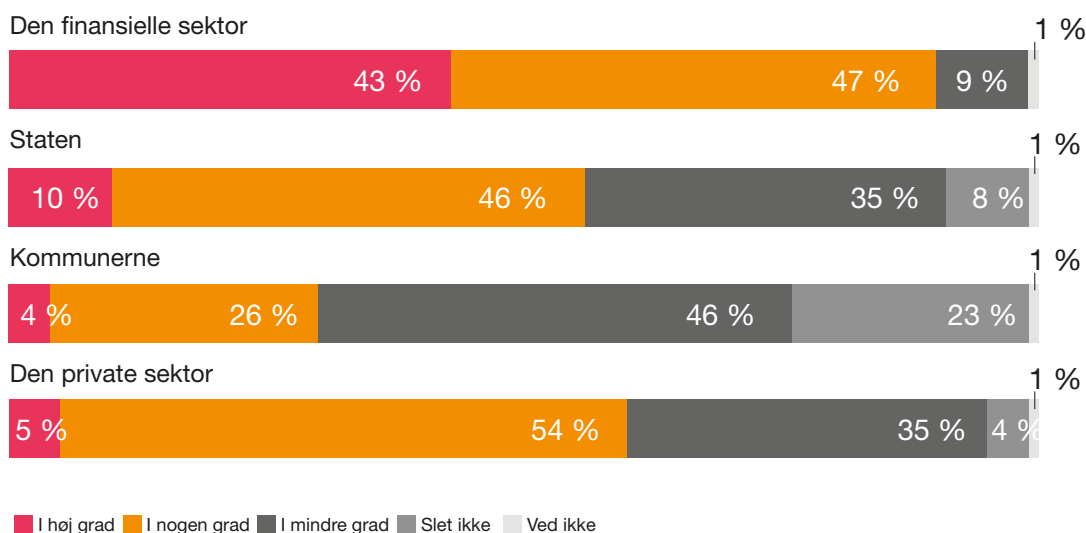
Større organisationer har ofte svært ved effektivt at overskue kompleksiteten i adgangs-setuppet på manuel vis. Derfor er automatiserede IAM- og PAM-teknologier nødvendige for at opretholde viden om, *hvem* der har adgang til *hvad*, og hvornår disse adgange benyttes – altså en form for basal, men essentiel hygiejnisk tilgang til adgangsstyring. Derudover bidrager disse teknologier med et enormt brugbart og nødvendigt overblik over identiteter til den fortsatte sikkerhedsrejse i organisationen.

Den finansielle sektor nyder høj tillid til sikkerhed og databeskyttelse

Ser man nærmere på den finansielle sektors karakteristika i forbindelse med cyber- og informationssikkerhed, så er tillid en åbenlys vigtig parameter. PwC's Cybercrime Survey viser fx, at respondenterne har stor tillid til den finansielle sektor, når det kommer til sektorens håndtering af cybersikkerhed og databeskyttelse, se graferne nedenfor.

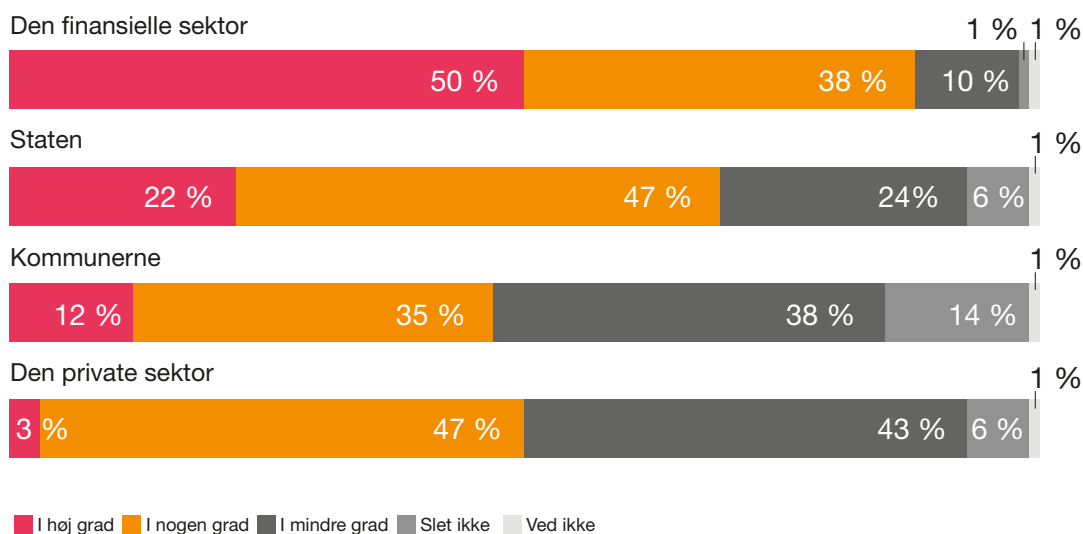
Således kan der også drages en parallel til de strenge regulative krav, som den finansielle sektor er underlagt. Dokumentation og håndtering af kunde- og virksomhedsdata har i lang tid været en del af sektorens license-to-operate.

Figur 5: I hvilken grad har du tillid til cybersikkerheden i⁶



6. Kilde: Datamateriale er baseret på uddrag fra PwC's Cybercrime Survey 2021.

Figur 6: I hvilken grad har du tillid til GDPR-compliance-niveauet i⁷



Cybersikkerhed – en kompetitiv fordel?

I takt med den stigende digitalisering på tværs af sektorer og virksomhedstyper vænnes brugere og samarbejdspartnere også til digitaliserede brugerflader og forretningsprocesser, som søger at understøtte slutbrugerservices og forsyningskæder. Dertil stiger kravene til fortrolighed, integritet og tilgængelighed (Confidentiality, Integrity, Availability – CIA) – både fra den enkelte bruger, men også fra partnere i de tilknyttede forsynings- og værdikæder. Derfor er det relevant at argumentere for, at cybersikkerhed i nærmeste fremtid bliver en større kompetitiv faktor, som virksomheder og organisationer kan benytte sig af og benchmarke sig mod for i større omfang at kunne positionere sig selv på markedspladsen.

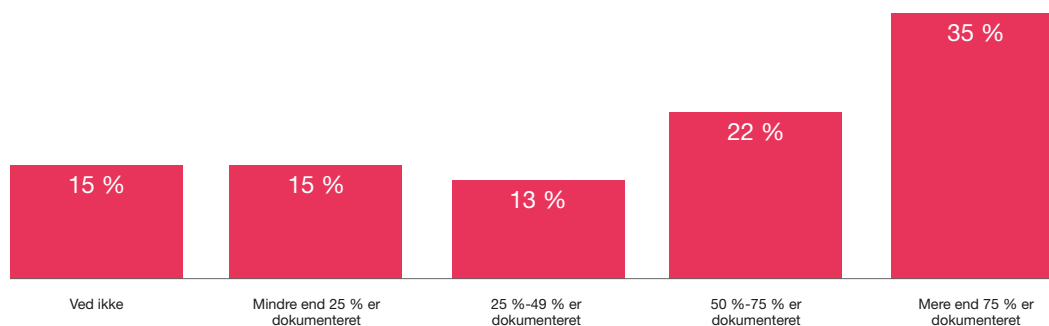
I kølvandet på de seneste års angreb på forsyningskæderne ser vi, hvordan virksomhederne gennemgår disse, herunder processer og samarbejdspartnere, med det formål at undersøge cybersikkerheden og dermed kortlægge egne risici i en forretningsmæssig kontekst.

Borgerne (slutkunderne) bliver mere og mere opmærksomme på behandlingen af deres data, og hvilke it-mæssige sårbarheder de er eksponeret overfor i deres privatliv gennem de digitale tjenester, som de benytter sig af. Det betyder, at et godt cybersikkerhedsniveau bliver en parameter, når borgerne vælger tjenester.

Der findes forskellige certificeringer og beviser, som virksomheder kan opnå og dermed også fremvise et vist niveau af sikkerhed til partnere og kunder – fx D-mærket i Danmark eller den mere generelle og internationale ISO/IEC 27001-standard for informationssikkerhed. Sammenholdt med de stigende forbrugerkrav til data- og cybersikkerhed indikerer dette, at der er værdi i at illustrere et højt cybersikkerhedsniveau, såfremt virksomheden har et. Jo mere karakteren af servicens tilgængelighed og dataens fortrolighed er, des mere værdi er der i at udvise et fornuftigt cybersikkerhedsniveau – ikke mindst i den finansielle sektor.

7. Kilde: Datamateriale er baseret på uddrag fra PwC's Cybercrime Survey 2021.

Figur 7: I hvilket omfang er sikkerheds- og lovgivningskrav dokumenteret i jeres virksomheds interne retningslinjer, procedurer og/eller vejledninger?⁸



Næste skridt

Holdningen fra myndighederne er ikke, om man bliver angrebet, men *hvornår* og *hvordan* man håndterer det. Dette stiller krav til et anderledes risikomindset og en ny måde at tænke på, behandle og forholde sig til cyberrisici. I Finanstilsynets pressemeddelelse den 3. juni 2022 står der, at et nedbrud i finansielle institutioner bør anses som uundgåeligt⁹, og derfor anbefaler de, at virksomheder forbereder nødberedskabs- og kriseplaner, som skal sikre kontinuitet af services. Samtidig er en del af den europæiske strategi for finansielle institutioners cybersikkerhedsniveau, at der skal udføres 'cyber stress-test' af infrastruktur og systemlandskaber for netop at mitigere et eventuelt systemisk nedbrud¹⁰.

Som beskrevet i CFO's CyberGuide¹¹ er det nødvendigt at anskue virksomheder som en del af et større, digitaliseret økosystem og ikke blot som enkeltstående entiteter. Det betyder, at samarbejdspartneres risici og teknologiske landskab bør tages med i betragtningen og analysen af et samlet billede af cybersikkerheden i egen organisation.

I den seneste tid har konflikten mellem Rusland og Vesten vist, hvordan cybertrusselsbilledet lynhurtigt kan ændre sig. Det stiller krav til virksomheder og organisationers omskiftelighed og fleksibilitet i deres cyberforsvar- og beredskab. Dette forudsætter, at der i organisationen findes ledelsesmæssig forståelse og mandat til at reagere på udefrakommende trusler gennem fx organisering af den interne sikkerhedsfunktion eller investeringer i understøttende teknologier.

I PwC's kommende Cybercrime Survey for 2022 undersøges blandt andet CXO'ers, bestyrelsesmedlemmers og fagfolks bekymring og investering på baggrund af konflikten.

Helt konkret er der en række initiativer og foranstaltninger, som organisationer, uagtet hvorvidt det er en finansiell institution eller ej, bør se nærmere på. Listen er ej udtømmende, men repræsenterer en række af de mest basale (og nogle gange mest kritiske) tiltag, som bør være på plads for at sikre et højt niveau af cyber- og informationssikkerhed. Se listen på næste side.

8. Kilde: Datamateriale er baseret på uddrag fra PwC's Cybercrime Survey 2021.

9. Kilde: finansstilsynet.dk/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/2022/Cyberstresstest.

10. Kilde: esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/esrb.report200219_systemiccyberrisk-101a09685e.en.pdf.

11. Kilde: pwc.dk/da/publikationer/2021/cfo-cyberguide.pdf.

Ti vigtige skridt på sikkerhedsrejsen

1. Få og bevar et overblik over afhængigheder af tredjeparter gennem hele forsyningskæden – både i en compliance-kontekst ifm. dataoverførsler, men også i en sikkerheds- og udviklingskontekst.
2. Fastlæg organisationens risikoappetit og hvilke aktiver og processer, der er forretningskritiske og sørg for, at sikkerhedsindsatsen prioriteres den vej. Samtidig bør konsekvensen (fx økonomisk, omdømme, juridisk m.v.) for et potentielt cyberangreb kortlægges mod den overordnede risikoappetit.
3. Foretag risikovurderinger, inden der iværksættes nye behandlingsaktiviteter eller implementeres nye systemer eller teknologier og sørg for, at vurderingerne opdateres løbende.
4. Sørg for, at sikkerhedsorganisationen har mandat og ressourcer til effektivt at kunne imødegå truslen i det aktuelle cybertrusselslandskab. Det forudsætter, at bestyrelsen og topledelsen har forståelse for cyberrisici, og at risikoappetitten er defineret internt.
5. Skab en sikkerhedskultur internt i organisationen gennem effektive opmærksomhedskampagner og en tydeligt defineret inkluderende sikkerhedsstrategi. En gennemsyrende sikkerhedskultur er nødvendig for at skabe forståelse for organisationens sikkerhedsrejse, herunder krav og udfordringer, på tværs af alle niveauer og medarbejdere.
6. Sørg for, at brugeradgange og identiteter, både privilegerede og almene brugere, styres effektivt og sikkert gennem en centraliseret enhed eller system i organisationen.
7. Hav krise- og beredskabsplaner klar og test disse løbende. I samspil med deciderede nødplaner kan dette være med til at sikre, at organisationens forretningskritiske aktiver og processer kan genoprettes på hurtigste og bedste vis, når angrebet rammer.
8. Gør logning til en central del af sikkerheds-setuppet. Et effektivt loggingværktøj kan fx hjælpe med at afdække de handlinger, som en angriber har foretaget før, under og efter et angreb. Dette er særdeles brugbart i en "lessons learned"-kontekst, hvor organisationen skal lære af tidligere fejl for mere effektivt at kunne imødegå truslen fremadrettet.
9. Hav et overblik over organisationens nuværende cybersikkerhedsmodenhed, og hvor sikkerhedsrejsen skal føre organisationen hen. Det er særdeles vigtigt, at der løbende måles på den interne sikkerhedsindsats for dels at sikre fremgang i sikkerheds-setuppet, men også for at opnå overblik over virksomhedens egne styrker og svagheder.
10. Etabler en effektiv og forankret proces for revidering og opdatering af organisationens politikker. Dette skal sikre, at politikkerne og forretningsgangene afspejler de egentlige krav til compliance, metoder til at imødegå cybertruslen og de arbejdsgange, der understøtter dette.



Tillid i et stærkt fællesskab

Hos PwC ved vi, at fleksibilitet og udviklende rammer og opgaver i et stærkt fællesskab er afgørende for en spændende karriere med international rækkevidde. Og som markedsleder tilbyder vi det bedste afsæt for din udvikling, uanset om du som Morten vælger at rådgive om strategi og rapportering inden for bæredygtighed eller noget helt andet. For hos os er mulighederne næsten lige så mange, som vi er mennesker.

Vi ser mangfoldighed som en fordel og arbejder alle for at styrke tilliden i samfundet og løse væsentlige problemstillinger. Det gør vi for mere end 30.000 kunder herunder Danmarks mest toneangivende virksomheder i det private erhvervsliv og det offentlige – og det er vi i øvrigt stolte af at få lov til.



Morten rådgiver virksomheder om strategi og bæredygtighed



Anne-Sophie arbejder med juridisk rådgivning



Kajin rådgiver om køb og salg af virksomheder



Christian sikrer omverdenens tillid til tallene som revisor



Jonas rådgiver om digital transformation og de rette forretningssystemer

Vil du udvikle dit talent hos os?
Så tjek pwc.dk/karriere-i-pwc



Revision. Skat. Rådgivning.

