

Indblik

Den finansielle sektor
Marts 2013

Fra tal
til adfærd.



Deloitte.

Leder



Af Klaus Berentsen

Kære læser

I denne udgave af magasinet Indblik for den finansielle sektor sætter vi fokus på, hvordan forskellige finansinstitutioner arbejder målrettet med at nå de nøgletal, der er vigtigst for dem.

Sektoren, der i udpræget grad omgiver sig med tal i alle afskygninger, lige fra rentesatser og risikoscorer til vækstrater, kpi'er og bundlinje, har travlt med at tilpasse sig i den nye virkelighed.

I en fortsat turbulent tid oplever vi øget fokus på de mange nøgletal, men ofte er det ikke nok blot at lade tallene tale deres eget sprog – de skal også understøtte en særlig opførsel eller adfærd, hvis de for alvor skal ændre forretningen. Vi har været på besøg hos en række finansinstitutioner og fået deres bud på, hvordan de arbejder for at skabe merværdi ved at lade tallene udmønte i en ændret adfærd.

Vi har blandt andet mødt forsikringsdirektøren, der med nøgleord som kommunikation, tydelige mål og ansvar arbejder mod ambitiøse mål for en velfungerende kerneforretning, og vi har hørt, hvordan tilsynet med finansbranchen er blevet langt mere synligt og mærkbart de seneste år.

Vi vil gerne takke Danske Bank, Eksport Kredit Fonden, Finanstilsynet, Tryg, PFA, Ringkjøbing Landbobank og Gjensidige for at have fortalt om deres erfaringer og overvejelser omkring de muligheder og udfordringer, de møder på vejen fra tal til adfærd.

God læselyst.

Deloitte Consulting
Indblik
Den finansielle sektor
Marts 2013

Udgiver
Deloitte
Weidekampsgade 6
2300 København S

Ansvarshavende
Klaus Berentsen

Foto
Jesper Grønne
m.fl.

Grafisk design
Deloitte, Bettina Stefensen

Tryk
Rosenberg Bogtryk

Oplag
900 eksemplarer

© 2013 Deloitte Consulting
Medlem af Deloitte Touche
Tohatsu Limited

Indhold



Ib Tingshøj Hansen
Danske Bank

Anette Eberhard
Eksport Kredit Fonden

Ulrik Nødgaard
Finanstilsynet

Morten Hübbe
Tryg

Lars Ellehave-Andersen
PFA

John Fisker
Ringkjøbing Landbobank

Helge Leiro Baastad
Gjensidige Forsikring

2 Leder

4 Fra tal til adfærd gennem business partnering

I arbejdet med at etablere et financial shared services-center for hele Danske Bank-gruppen ønskede ledelsen at tage springet fra tal til adfærd. Vi hører Ib Tingshøj Hansen, hvordan det er gået.

8 Sikkerhed til banker og virksomheder – ambitiøse mål i udfordrende konjunkturer

EKF dækker kreditrisici, som banker og forsikrings-selskaber ikke vil tage. Det har givet mulighed for øget vækst og stærkere partnerskaber som følge af finans-krisen.

10 Tilsyn med kant og balance

Ulrik Nødgaard ser det som sin vigtigste langsigtede målsætning at sikre, at den finansielle sektor er mere robust, når den næste krise rammer Danmark. I forbindelse med fastlæggelsen af nye mål forsøger Finanstilsynet at drage læren fra internationale kriser.

13 Tryg – fra tal til adfærd

Hvad gør man, når overskuddet pludselig er langt fra, hvor man gerne vil have det? Morten Hübbe, CEO i Tryg, giver sit svar.

15 Fokus, fokus, fokus

PFA har sat alvor bag ambitionen om at gøre den daglige styring kpi-drevet. Det skaber et bredere fokus på forretningen – og kontinuerlig indsats for at skabe bedre og større resultater.

18 Vinderkulturens vej til bundlinjen

Ringkjøbing Landbobank er drevet af fokus på omkostninger og kreditbevilling, men har alligevel tredoblet indtjeningen. Vinderkulturen er en væsentlig årsag til succesen.

21 Invester i fremtiden – særligt i krisetider!

I en tid, hvor de fleste forsikrings-selskaber fokuserer på besparelser, går Gjensidige mod strømmen.

Fra tal til adfærd gennem business partnering

For godt fem år siden startede Danske Bank Group en ambitiøs rejse mod fælles services indenfor Accounts Payable på tværs af hele Danske Bank Group. En rejse, der skulle vise sig at blive succesfuld på grund af konkrete og effektive redskaber.



Af Stefan Schaper

Her bringer vi et indblik i en spændende, karakteristisk og ikke mindst lærerig rejse. Sammen med first vice president i Danske Bank's Financial Shared Services Centre, Ib Tinghøj Hansen, trækker vi en streg i sandet nær rejsens næste næse.

Rom blev ikke bygget på én dag

Idéen om at etablere et financial shared services-center (FSSC) til håndtering af Accounts Payable på tværs af hele Danske Bank Group opstod tilbage i 2007. Historisk havde bankens financial shared services hovedvægtigt fokuseret på den danske praksis, og behovet for yderligere centralisering, konsolidering og automatisering var tilbage i 2007 med til at kickstarte rejsen mod et bankbredt FSSC.

Et team blev nedsat, og det har hver eneste dag siden været højt prioriteret for teamet at opfylde de målsætninger med projektet, der blev formuleret dengang i 2007. Der blev udarbejdet en klar strategi for projektet, der helt bevidst blev knyttet op omkring en række

simple, let kommunikerbare målbilleder, der skulle understøtte rejsen og agere garant for projektets succes. Ib Tinghøj Hansen understøtter, at "der er forskel på at lave en strategi og lave en plan. Strategien skal være relativt konstant, mens planer kan ændre sig." Dette var baggrunden for, at teamet gjorde en indsats for at definere og kommunikere den overordnede strategi med dertilhørende kpi'er. Disse forhold ville ikke komme til at ændre sig og skulle betragtes som statiske. Planerne for eksekvering af strategien og opfyldelsen af kpi'erne kunne derimod ændre sig en smule, undervejs som projektet rullede.

Fra tal ...

Ib Tinghøj Hansen og hans nærmeste team fokuserede på kpi'er, der har været nedskrevet og kommunikeret fra projektets spæde start, og på "getting the numbers right".

Teamet landede på fem kpi'er. Hverken flere eller færre. Til gengæld forventedes det, at der blev eksekveret, fokuseret og opnået resultater på præcis disse fem parametre. De dækkede alle projektets agendaer, og de var ikke tilfældigt udvalgt. Projektets kpi'er udsprang naturligvis af den overordnede strategi for Group Finance, og som Ib Tinghøj Hansen understøtter: "Allerede her har du argumenterne på plads for, hvorfor projektet har relevans i forhold til forretningen generelt."



Af Helle Mørk Lorenzen

De fastsatte projekt-kpi'er har helt bevidst ikke ændret sig undervejs. Dette har vist sig rigtig stærkt for kommunikationen i det kæmpestore forandringsprojekt, der her er tale om. At anvende disse kpi'er som gennemgående hegnspæle i processen har været effektivt på mange niveauer.

Kpi'erne er:

- Rettidig betalingsprocent til leverandører
- Procentandel elektroniske fakturaer (kontra manuelle fakturaer)
- Procentandel automatisk konteret og anvist (Straight Through Processing/STP)
- Omkostningsandel genereret via ERP-plattformen (eksklusive lønomkostninger)
- Tilfredshed og motivation blandt medarbejderne

Det er klart, at kpi'er gør det ikke alene, og udover at formulere den overordnede strategi for FSSC gjorde Ib Tinghøj Hansen og hans team tilbage i 2008 en del ud af at definere en række aktiviteter, der skulle understøtte opfyldelsen af kpi'erne. Disse aktiviteter blev planlagt og kommunikeret i begyndelsen af rejsen, og der blev løbende kommunikeret om status og fremdrift.

Udover en række projekttekniske aktiviteter såsom forandringsledelse og statusrapportering blev forbedringsaktiviteter såsom standardisering og optimering af processer, forbedring af kvalitet i tallene, insourcing af fakturabehandling i FSSC samt udvikling og implementering af elektronisk fakturabetaling igangsat; blot for at nævne nogle af de centrale aktiviteter.

"Act on fact" flytter dialogen til nye højder

Der ligger et væsentligt succeskriterie i, at både projektgruppen og den øvrige organisation stoler på de nøgletal, som projektets succes måles på undervejs i projektforløbet. Derfor lå der for projektgruppen en betydelig indsats i at sikre, at alle tal var korrekte.

Betalingsprocent

E-faktura

Automatiseringsgrad

ERP-kontering

Medarbejder-tilfredshed

"Hvor de første fire kpi'er er målrettet optimering, er den sidste kpi opsat som sikring for, at man har en medarbejderstab, der er motiveret til rejsen."

Danske Bank

Financial Shared Services Centre

Financial Shared Services Centre for Accounts Payable på tværs af Danske Bank Group (eksklusive aktiviteterne i Accounts Payable Finland).

- Fakturamængde cirka 200.000 årligt
- Antal regnskaber serviceret via FSSC = 7 regnskaber
- Antal leverandører cirka 11.000
- 19 FTEs i Accounts Payable.
Er i dag en del af Group Procurement

Hvis tallenes ægthed er på plads, er "Act on fact" muligt. Et middel, der har vist sig vældig centralt for forløbets succes. "Act on fact! Det flytter dialogen til helt nye højder," siger Ib Tinghøj Hansen og fortsætter med at fortælle, hvordan det har flyttet dialogen fra rigtigt eller forkert, til hvad skal vi gøre for at optimere situationen og nå målene med strategien. Ib Tinghøj Hansen fortsætter: "Det er jo i denne dialog – og ikke i en dialog om tals korrekthed – at succes og målsætninger opnås."

... til adfærd!

Synlighed, dialog og ærlighed har helt fra start været en strategi fra ledelsens side. Den ønskede netop at tage springet fra tal til adfærd, og alle troede på, at dette ville komme hurtigst og bedst gennem en aktiv indsats på forandringsledelses- og implementeringsområderne. "Synlighed, dialog og ærlighed – ellers når du ingen vegne," siger Ib Tinghøj Hansen. Ib Tinghøj Hansen tog blandt andet selv på roadshow og fortalte om tiltag og fik formålet med FSSC kommunikeret ud til flere niveauer i organisationen. Herved skabes buyin mellem partnerne i en situation, hvor samarbejde og fælles indsats er centralt. Ib Tinghøj Hansen er af den opfattelse, at man kommer længere med en strategisk dialog om udvikling og forbedring end en kortsigtet dialog om tals korrekthed. Denne rolle kalder Ib Tinghøj Hansen bredt set for business partnering. En mægtig vigtig rolle. Og det er her, vi for alvor går fra tal til adfærd.

Vejen til målet, målet i sig selv og hvorfor banken er på denne rejse har været kerneområder i den kontinuerlige og stadige dialog med forretningen undervejs, og det har på intet tidspunkt været hensigten at skjule information overfor forretningen. "Kan man give svaret på 'What's in it for me?', er man nået rigtig langt, og det giver gevinster for os alle," siger Ib Tinghøj Hansen. Teamet har desuden gjort en del ud af at dele bedste praksis på tværs af lande, hvilket har vist sig hensigtsmæssigt overfor de 22.000 medarbejdere, der påvirkes.

Udover projektteamets fysiske rejse rundt i bankens business units ligger der en betydelig onlineindsats i et fælles site på bankens intranet, hvor alle nøglepersoner kan gå ind 24/7 og – blandt andre relevante nøgletal – tjekke udviklingen i projektets kpi'er både overordnet og ned på afdelingsniveau. Sitet er intuitivt opbygget, og ved kun få klik opnås indsigt i status og målopfyldelse. Sitet anvendes hver dag af ledere på tværs af organisationen, og det er naturligvis selvsamme site (og dets grafer), der anvendes direkte på ledermøderne.

"Synlighed, dialog og ærlighed – ellers når du ingen vegne."

Ib Tinghøj Hansen

Ib Tinghøj Hansen er first vice president i Danske Bank Group og sidder i toppen af bankens financial shared services-center. Siden sin revisoreksamen i 1989 har Ib Tinghøj Hansen arbejdet indenfor finansområdet for forskellige divisioner af Danske Bank. De seneste ni år har Ib Tinghøj Hansen primært arbejdet med change management og turnaround-processer i forskellige afdelinger af banken, herunder har han etableret lean som kultur i shared services-centre og senest i 2011 implementeret en ny ERP-plattform som en væsentlig del af digitaliseringen af fakturaworkflowet i banken.



Flere grunde til projektets succes

Udover de allerede nævnte elementer understreger Ib Tinghøj Hansen, at kerneteamet har været begunstiget af at have den helt rette personlighedssammensætning, så der har været fokus på den helt rette afvejning mellem strategi, planlægning og eksekvering. Her har dynamikken i teamet været i orden. Desuden har der igennem hele projektløbet været opbakning til opgaven fra den øverste ledelse. Ib Tinghøj Hansen tror, at denne kontinuerlige opbakning i høj grad har været konstant, da Ib Tinghøj Hansen til enhver tid har kunnet vise mål og fremdrift med projektet via kpi-strukturen og de muligheder for tracking og synlighed, der ligger i disse værktøjer.

Resultaterne i dag:

- Rettidig betalingsprocent til leverandører **85 %**
- Procentandel elektroniske fakturaer (kontra manuelle fakturaer) **49 %**
- Procentandel automatisk konteret og anvist **38 %** (Straight Through Processing/STP)
- Omkostningsandel genereret via ERP-plattformen **88 %** (eksklusive lønomkostninger)
- Tilfredshed og motivation blandt medarbejderne **80** (på en skala fra 1 til 100)

Sikkerhed til banker og virksomheder

– ambitiøse mål i udfordrende konjunkturer

Hvordan etablerer en statsejet virksomhed en adfærd, der understøtter et skarpt fokus på, at virksomheder kommer frem og ud i verden? Eksport Kredit Fonden (EKF) har med sin 2016-strategi sat sig for at arbejde målrettet mod et større aftryk i markedet og har opstillet ambitiøse vækstsmål om at nå et samlet forretningsomfang på 100 milliarder kroner om fire år. Vi har mødt direktør i EKF Anette Eberhard til en samtale om, hvordan tallene skal realiseres, og hvilken adfærd dette fordrer hos medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder.



Af Anne-Sophie Andersen

Mens tonerne fra finanskrisen stadig klinger gennem sektoren, og konsolidering og risikominimering er typiske emner på dagsordenen i landets finanshuse, befinder EKF sig i en anderledes, særlig situation. Den globale finanskriser og de danske kredit- og erhvervspakker har sat deres spor på EKF's forretning og har ændret forudsætningerne for EKF's kundeorienterede vækststrategi.



Af Mikkel Edelmann Thune

EKF er ejet og garanteret af den danske stat, men drives som en moderne finansiel virksomhed. EKF har siden grundlæggelsen i 1922 bistået danske eksportvirksomheder ved at dække de risici, som banker og kreditforsikringselskaber ikke kan eller vil tage. EKF dækker således forretningsmæssige risici for dansk erhvervsliv gennem udstedelse af garantier på op til 95 procent af risikoen. "Vi skal være dristige, men ikke dumdristige – det er jo skatteborgernes penge, vi har med at gøre," siger Anette Eberhard.

EKF sikrer virksomheder mod de økonomiske og politiske risici, der kan være ved at handle med virksomheder i andre lande. Når EKF tager risikoen, får virksomhederne langt bedre muligheder for at få finansieret deres forretninger på konkurrencedygtige vilkår og for at sælge deres varer på kredit.

De makroøkonomiske forhold har skabt en ny virkelighed og resulteret i høj vækst. Som en slags modcyklisk virksomhed har de seneste års mindskede appetit på risiko fra banker og andre givet EKF en større rolle at spille, da den del af kreditrisikoen, som EKF typisk påtager sig, alt andet lige er vokset. Med en vækst i det samlede forretningsomfang på knap 40 procent fra 2010 til 2012 har EKF's forretningsmodel vist sig at være rigtig og robust.

EKF arbejder på forretningsmæssige vilkår med fokus på at have en fornuftig balance mellem indtægter og omkostninger. EKF har et langsigtet perspektiv og den nødvendige risikovillighed, der er påkrævet i lande og på markeder, hvor politisk stabilitet og kommerciel succes er usikker. Ved udgangen af 2012 havde EKF's samlede engagement passeret 75 milliarder kroner – målet for 2016 er 100 milliarder kroner.

Den høje vækst stiller store krav til EKF's evne til at skalere op – ikke blot ved fortsat at øge medarbejderstaben, men også ved flere og bredere partnerskaber med danske og internationale banker, som i direktørens optik hører til EKF's vigtigste samarbejdspartnere. Som

Eksport Kredit Fonden

- EKF, der er Danmarks Eksportkredit, forsikrer mod økonomiske og politiske risici ved finansiering af eksport til usikre markeder.
- Med en eksportkreditgaranti fra EKF i ryggen er både eksportvirksomheden og dens bankforbindelser sikre på at få penge, selvom en køber ikke kan eller vil betale, og selvom politiske forhold i et land gør forretningen umulig. Går noget galt, betaler EKF.
- I kraft af sin 90-årige historie og et særdeles tæt samarbejde med blandt andre Eksportrådet og OECD har EKF en unik erfaring i at analysere politiske og erhvervsmæssige risici i udlandet.



Anette Eberhard

Anette Eberhard har været direktør for EKF siden 2007 og var inden da vicedirektør i syv år. Hun har tidligere været ansat i Frederiksberg Kommune, på Rigshospitalet og i Danske Bank. Anette Eberhard er desuden medlem af flere bestyrelser i sektoren, blandt andet Finansiell Stabilitet siden 2008 og Investeringsfonden for Udviklingslande siden 2012.

noget nyt kan EKF fra 2013 stille kautioner til banker, der låner danske eksportvirksomheder og deres underleverandører penge til at investere i Danmark. EKF's kaution giver bankerne sikkerhed for, at lånene bliver betalt tilbage.

"Der er altid en bank eller et forsikringselskab med i vores engagementer, og det er banken, der i sidste ende sætter prisen til kunden," fortæller Anette Eberhard og pointerer, at EKF har stort fokus på at drøfte og udvikle sine processer og produkter i samarbejde med de finansielle medspillere. Et eksempel er udviklingen af it-systemet, der giver banker mulighed for selvbetjening hos EKF ved mindre kautioner på op til fem millioner kroner. Anette Eberhard fortæller desuden, at "vi har også været ude i flere af vores partners kontaktcentre og uddanne deres medarbejdere i de ydelser, EKF tilbyder." Anette Eberhard pointerer, hvordan den rigtige forståelse af ydelserne kan hjælpe bankerne til både at udvikle kundens såvel engagement som forretning og at optimere risikoafdækningen hos banken.

Med udsigt til fortsat markant vækst i såvel engagementer som antal kunder finder EKF det uhyre vigtigt at arbejde målrettet med virksomhedens kultur for fremadrettet at sikre sammenhæng og holdånd i en organisation, der skal vokse tilsvarende. Et vigtigt element i dette arbejde er italesættelse af arbejdspladsens samfundsnyttige aspekt, der er en vigtig driver for mange af medarbejderne. En analyse fra Copenhagen Economics viser, at EKF's indsats i 2011 var med til at sikre ordrer til dan-

ske virksomheder på over 30 milliarder kroner. Det forbedrede Danmarks betalingsbalance med 12 milliarder kroner og bidrog til næsten 20.000 danske arbejdspladser. "Dette svarer til, at EKF's knap 100 ansatte hver dag, de er på arbejde, hver især er med til at sikre en arbejdsplads i Danmark," fortæller en tydeligt stolt Anette Eberhard.

Planen for de næste fire år i EKF er klar, og direktøren anerkender, at der er meget at tage fat på. Hun ser frem til opgaven om at nå de ambitiøse tal. Meget vil afhænge af den globale vækst, ligesom krisen i eurozonen stadig spørger. For nærværende er BRIK-landene og Next Eleven markeder, der tegner sig for en væsentlig del af kundernes vækstområder. EKF samarbejder med Eksportrådet såvel om konkrete løsninger som om udstationering af medarbejdere, der derved kommer tæt på eksportmarkedet og de lokale risikoforhold.

Anette Eberhard noterer sig, at EKF i en årrække har fungeret som kriseinstrument og været med til at dæmme op for manglen på likviditet i et trængt marked. Den ekstraordinære interesse for EKF's løsninger er blevet normen, og alt tyder på, at det høje aktivitetsniveau vil fortsætte i de kommende år.

Tilsyn med kant og balance

Med indførelsen af en række grænseværdier til regulering af adfærden i finansbranchen har Finanstilsynet taget tesen "Fra tal til adfærd" til sig, og Finanstilsynet er blevet langt mere synligt og mærkbart de seneste år. Vi har været på besøg hos Finanstilsynets direktør, Ulrik Nødgaard, for at tale om, hvordan han ser Finanstilsynets nye rolle, og hvad han mener, der skal til, for at vi får en mere robust og langtidsholdbar finansiel sektor.



Af Klaus Berentsen

Ny rolle, nye tiltag

Den øgede regulering og dermed større kontrol af den finansielle sektor kræver tilvænning, men trods den skrappe linje, så mener Ulrik Nødgaard, at Finanstilsynet går balanceret frem, og selvom det nok vil komme bag på nogle, ligger der en vis ydmyghed bag de tiltag, som Finanstilsynet spiller ud med.

Udover den erfaring, man kan uddrage af historien, forsøger Finanstilsynet at vurdere, hvor det som tilsyn kan gøre en forskel. Vi kommer fra en verden, hvor myndighederne praktiserede en hands-off-politik, til en verden, hvor der er behov for at sætte grænser og om nødvendigt trække i nødbremsen. De formelle rammer skulle således først på plads, og det er de kommet efter lovændringer, der samlet set har givet Finanstilsynet en række stærke redskaber.

Sjældent har en diamant været så udkældt

De fleste vil nok sige ja tak til at få en diamant, men når der er tale om Tilsynsdiamanten, er udmeldingerne mere blandede. Tilsynsdiamanten blev indført i 2010 og fastsætter konkrete grænseværdier på de fem områder (1) Store engagementer, (2) Udlånsvækst, (3) Ejendoms-

eksponering, (4) Funding og (5) Likviditetsoverdækning. Baggrunden var, at en række banker havde løbet store risici indenfor disse områder. Men grænserne er også udtryk for en vis ydmyghed: "Behovet for disse håndfaste grænser udspringer af en erkendelse af, at der er en risiko for, at vi som tilsyn ikke vil kunne se problemerne i det enkelte institut i tide, næste gang der kommer høj vækst herhjemme."

Det er Finanstilsynets fornemmelse, at de fleste har forståelse for de grænser, der er defineret, men alligevel går der ikke en uge, uden at Finanstilsynet får forslag fra de finansielle aktører om, hvordan Tilsynsdiamanten burde se ud. Som eksempel fremhæver Ulrik Nødgaard de mange holdninger til eksponering i landbrugssektoren. Der vil altid være en underliggende spænding mellem at sikre, at reglerne overholdes, og samtidig undgå, at de bliver for mekaniske.

De nye nedskrivningsregler for så vidt angår nødlidende ejendomsudlån er ifølge Ulrik Nødgaard et opgør med det store frirum, der tidligere var for bankernes ledelser til at udøve skøn – også kreative skøn. Men han kan ikke afvise, at en bivirkning kan være, at der er enkelte pengeinstitutter, der bliver nødt til at nedskrive mere på enkelte lån, end de selv mener er nødvendigt.

Forhindrer Finanstilsynets skrappe linje vækst?

Alle efterspørger vækst. Tiltag til at opnå vækst og eliminering af forhold, der reducerer vækst. Ansvarlige, der bør gøre det ene eller forhindre det andet. Finanstilsynet er opmærksomt på sit store samfundsmæssige ansvar. På den ene side skal tilsynet ikke hindre vækst, og på den anden side skal tilsynet forhindre, at tingene løber løbsk med risiko for endnu større samfundsmæssige tab.

På det konkrete spørgsmål, om Finanstilsynets skrappe linje forhindrer vækst, svarer Ulrik Nødgaard, at det primært er på ejendomsområdet, at man måske kunne sige, at reguleringen har påvirket vækstmulighederne, men bankerne har længe været uvillige til at låne ud til ejendomssektoren, så her skyldes den manglende vækst ikke nye regler.

Ifølge Ulrik Nødgaard er der ingen tvivl om, at der var en risiko for en generel kreditklemme i begyndelsen af 2009. Det skyldes, at mange pengeinstitutter trådte på bremsen. Når udlånet fortsat er lavt i dag, mener Ulrik Nødgaard, at det primært skyldes, at kunderne ikke har lyst til at låne penge. Der er dog også enkelte områder som for eksempel landbrug, hvor kunderne gerne vil låne penge, men ikke kan, fordi markedet er frosset.

Derudover bliver det ofte fremhævet, at øget regulering af bankerne medfører stigende renter og gebyrer, hvilket igen hæmmer væksten. Her mener Ulrik Nødgaard, at man kan diskutere, om der er kommet højere priser, fordi reglerne er på vej til at blive strammet, eller fordi institutterne har haft store tab. Finanstilsynets vurdering er, at det er det sidste, der gør sig gældende.

Risiko for gråt lånemarked

Der har været spekulationer, om vi risikerer at få opbygget et alternativt lånemarked på grund af den stærke regulering. Denne diskussion er senest kommet op i forbindelse med låntagning via erhvervsobligationer. "Det er et område, vi selvfølgelig skal være opmærksomme på, for eksempel et gråt lånemarked," siger Ulrik Nødgaard. Han mener dog ikke, det er et samfundsmæssigt problem, hvis virksomhederne låner via erhvervsobligationer, da det bidrager til at sprede risikoen.



Finanstilsynet

Finanstilsynets virksomhed kan opdeles i tre hovedområder:

- Tilsynsvirksomhed
- Lovgivningsarbejde
- Information

Finanstilsynets hovedopgave er tilsynet med finansielle virksomheder, hvor den centrale tilsynsaktivitet er solvenstilsynet. Herudover føres tilsyn med overholdelse af den øvrige finansielle lovgivning, tilsyn med regnskabs- og revisionsmæssige bestemmelser samt tilsyn med overholdelse af forbrugerbeskyttelse. På nær i sager af større politisk betydning, hvor Erhvervs- og Vækstministeriet orienteres, tilrettelægger Finanstilsynet selv tilsynsvirksomheden ud fra et risikobaseret princip. Udover tilsynsvirksomhed medvirker Finanstilsynet ved udformning af den finansielle lovgivning.

Krav til adfærdsændringer

Finanstilsynet overvåger løbende, at de nye skærpede krav overholdes, og revisorer er blevet pålagt flere opgaver. Ulrik Nødgaard vil gerne kvittere for, at revisorerne er blevet bedre til at gøre opmærksom på betænkelige eller problematiske forhold, men han ser gerne, at de kom endnu mere på banen. "Vi ser desværre stadigvæk eksempler, hvor man må spørge sig selv om, hvor revisor har været henne."

For yderligere at sikre, at den ønskede adfærd opnås, har ministeren fremsat et lovforslag angående revisorernes kvalifikationer, herunder de revisorer, der reviderer de finansielle virksomheder. Lovforslaget lægger også op til via certificeringer at stille højere krav til revisorerne samt muligheden for at indføre en godkendelsesprocedure for revisorer af finansielle virksomheder.

Finanstilsynet vil gerne kunne gribe ind tidligere, og der er derfor nedsat en arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til instrumenter, der skal gøre det muligt at forhindre kreditbobler.

Skærpede krav til bestyrelserne

Hvis man følger med i pressen, har man ikke kunnet undgå at læse om de skærpede krav til viden og erfaring i finansielle bestyrelser. Finanstilsynet fik da også mange negative tilbagemeldinger på kravet om et uafhængigt medlem i bestyrelserne tilbage i 2009. Men som Ulrik Nødgaard udtrykker det: "Da bølgene lige havde lagt sig lidt, så kunne mange godt se, at det var en god idé."

Det samme gælder kravet om, at de største pengeinstitutter skal have et bestyrelsesmedlem med finansiell baggrund. Det har desuden været fremme i debatter, om der findes tilstrækkelig mange bestyrelseskandidater med den finansielle bankfaglige baggrund. Hertil konstaterer Ulrik Nødgaard: "Allerede nu ser vi, at en række institutter har været ude at finde meget kvalificerede kandidater." Som udgangspunkt mener Finanstilsynet ikke, at de stillede krav er urimelige. Ulrik Nødgaard fremhæver, at det kun er de tyve største pengeinstitutter, der skal finde en kandidat med bankfaglig ledelsesansvarserfaring, og af dem havde ti pengeinstitutter allerede kandidaterne på plads. Kravene er således kalibreret, så det bør være muligt at overholde dem. Finanstilsynet lægger desuden vægt på proportionalitet, og Ulrik Nødgaard påpeger, at der stilles mildere krav til en sparekasse med enkle produkter og en simpel forretningsmodel end til en stor forretningsbank.



Fotograf: Henrik Clifford

Ulrik Nødgaard

Ulrik Nødgaard har været administrerende direktør for Finanstilsynet siden 2009. Han er 43 år og cand.oecon. i nationaløkonomi fra Aarhus Universitet. Ulrik Nødgaard kom til Finanstilsynet fra en stilling som finansdirektør i Økonomi- og Erhvervsministeriet og var inden da kontorchef samme sted. Han startede sin karriere som fuldmægtig og specialkonsulent i Økonomiministeriet i 1996.

Fremtiden

Ulrik Nødgaard ser det som sin vigtigste langsigtede målsætning at sikre, at den finansielle sektor er mere robust, når den næste krise rammer Danmark. I forbindelse med fastlæggelsen af nye mål forsøger Finanstilsynet at drage læren fra internationale kriser. Det er efter Ulrik Nødgaards opfattelse vigtigt, at både nationale og internationale erfaringer inddrages, når der skal sættes nye mål, så det undgås, at historien gentager sig.

Afslutningsvis spørger vi, hvornår krisen vender. Ulrik Nødgaard tror næppe det sker i 2013, men han håber, at det måske kan ske i 2014.

Tryg

– fra tal til adfærd

Hvad gør man, når overskuddet pludselig er langt fra, hvor man gerne vil have det? Morten Hübbe, CEO i Tryg, svarer: ”Da vi stod og tjente tæt på ingenting, satte vi nye mål. Målene blev sat ambitiøst i en omhyggelig benchmarkingproces og bliver nu forsøgt opnået ved at skabe tryghed og værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer, og nogle af de vigtigste nøgleord i den forbindelse er kommunikation, tydelige mål og ansvar.”



Af Klaus Berentsen

Baggrund

Med Morten Hübbes ord blev mange i branchen lullet i søvn i 2008 og 2009. Der var højkonjunktur, og alt gik godt. Men hvad gør man, når det billede ændrer sig? ”Her er det vigtigt, at kerneforretningen fungerer. Det er vigtigt med en stram og ambitiøs kurs,” siger Morten Hübbe. Derfor satte Tryg nogle tydelige mål i forhold til at sikre en velfungerende kerneforretning. Målene var ambitiøse, så der var noget at gå efter, og så Trygs investorer kunne være trygge med hensyn til at få leveret afkast og udbytte. Morten Hübbe beskriver det således: ”Vi vil være bedst i branchen til forsikring, medarbejdere og indtjening.”



Af Mads Ulrik Mogensen

Benchmarks som løftestang for fastlæggelse af mål

Morten Hübbe fortæller om, hvordan målene blev fastlagt: ”Ofte ser man på sig selv, og hvordan man har performeret, i et historisk perspektiv. Her har vi vendt det på

hovedet. Vi har set på eksterne benchmarks i både Danmark, Norden og Europa. Vi har set på, hvem vi kan lære noget af. Vi kan ikke pege på ét enkelt selskab, der kan lære os alt, men vi kan pege på enkeltpunkter hos flere forskellige selskaber.” En fordel ved så grundig en proces har været inspiration og udfordring af nogle ting, som man har taget for givet. ”For eksempel har vi set, at dér, hvor vi ikke syntes, der var mere at hente, er andre gået syv skridt længere,” siger Morten Hübbe. Udover at vende blikket eksternt har Tryg også set på sig selv og virksomhedens forskellige forretningsområder og geografier for at identificere forretningsområder, hvor den kan lære noget af sig selv.

Det mest ambitiøse mål, Tryg har sat, er at levere en ROE (afkastningsgrad efter skat) på 20 procent i 2015, givet dagens lave renteniveau. Dertil kommer en række andre udmeldte mål, blandt andet årlige besparelser på 1 mia. kr. over tre år.

Betydningen for den enkelte

Fokus på kunder og medarbejdere går igen i hele vores samtale med Morten Hübbe: "Vi skaber tryghed og værdi for Trygs kunder, og vi vil sikre, at medarbejderne føler, at de leverer begge dele til kunderne hver eneste dag." Men hvordan kan man foretage omfattende besparelser og fortsat bibeholde fokus på tryghed og værdi? Et eksempel er, at Tryg har outsourcet alarmfunktionen med 24-timers kontakt.

Her viste det sig, at det var under 1 procent af kunderne, der faktisk lagde vægt på, at Tryg selv stod for at tage imod opkald. Denne øvelse har sparet et tocifret millionbeløb og er i tråd med Morten Hübbes udsagn om, at man skal tvinge sig selv til at stille skarpt på at skabe både tryghed og værdi og på, hvor der kan optimeres yderligere. Ifølge Morten Hübbe skal det desuden sikres, at organisationen tager ansvar og ejerskab, og organisationen skal forstå, at netop det er fuldstændig ufravigeligt.

"I Tryg har vi indført treårige finansielle mål for de enkelte forretningsområder, og de har selv ansvaret for at sætte disse mål," siger Morten Hübbe og understreger: "Det er vigtigt, da der er stor forskel på selv at sætte mål og få dem dikteret. Det forpligter. Samtidig er målene og ansvaret nødt til at være meget tydelige og skal løbende monitoreres. Ledelsen skal vise, at den er klar til at tage konsekvensen." Et eksempel i den forbindelse er frasalget af Trygs forretning i Finland i efteråret 2012.

Kulturforandring

Opstramningen af konsekvens og mandat er en kulturforandring for Tryg, og Morten Hübbe fortæller: "Jeg har prøvet at blive stoppet af en frustreret medarbejder på gangen og blive spurgt om, hvorvidt det hele bare skal dreje sig om at spare omkostninger." Det er en forandring, der er i gang, og i Tryg involveres lederne i strategiarbejdet og fastsættelsen af mål. Herfra ruller strategi og målbillede ud til medarbejderne. I Tryg tilstræber ledelsen at være meget tæt på medarbejderne, og medarbejderundersøgelser viser, der er høj tilfredshed med lederne i Tryg. Det er et godt udgangspunkt for succesfuldt at implementere forandringer.

Morten Hübbe har en vigtig pointe: "Når man skal skabe adfædsændringer, skal man være meget opmærksom på, at mennesker motiveres forskelligt." Dette understreger han flere gange, og han ser det som en risiko, at man ikke får trykket på de rigtige knapper alle steder i organisationen.



Morten Hübbe

Morten Hübbe kom til Tryg i 2002 og indtrådte i koncernledelsen året efter. Siden fungerede han som koncernfinansdirektør indtil 2011, hvor han blev koncernchef. Morten Hübbe har tilbragt hele sin karriere i forsikringsbranchen. Han begyndte med et studiejob i Zürich Forsikring, og med undtagelse af en sviptur på et par år til Alm. Brand var han i Zürich Forsikring, indtil de nordiske aktiviteter blev solgt til Tryg i maj 2002, og Morten fulgte med. Udover en bachelor (SPRØK) fra Handelshøjskolen i København har Morten Hübbe en cand.merc. i finansiering og regnskab, som han efterfølgende har fulgt op med en lederuddannelse fra Wharton.

Der er stort fokus på medarbejderne i Tryg, og de bliver i høj grad involveret i forandringen. Der bliver løbende målt på medarbejdertilfredshed, og der afholdes stormøder med alle medarbejdere, hvor åben dialog og ufiltreret feedback er vigtige elementer. For at gøde denne form for dialog benyttes der anonym elektronisk afstemning på møderne i forbindelse med centrale spørgsmål. Morten Hübbe har en anden pointe: "Negative medarbejdere skyldes ofte for dårlig kommunikation." Dette element adresseres blandt andet af lederne og ved hjælp af stormøderne.

Delegering og involvering er vejen frem

Alt i alt har Tryg været igennem en øvelse, hvor man har sat nogle hårde mål. Den måde, Tryg har valgt at få organisationen til at opnå disse mål på, involverer i høj grad ledelsen, præcise mål for de forskellige forretningsområder og uddelegering af ansvar. Det er vigtigt for Tryg samtidig at fastholde fokus på medarbejdere og kunder. Morten Hübbes afsluttende bemærkning beskriver et af de væsentligste elementer for netop denne del: "Det er vigtigt at lytte."

Fokus, fokus, fokus

PFA har sat alvor bag ambitionen om at gøre den daglige styring kpi-drevet, fortæller koncerndirektør Lars Ellehave-Andersen: "Når vi prioriterer måltallene, viser vi samtidig organisationen, hvad der er vigtigt."



Af Alan Saul

Det er tre et halvt år siden koncerndirektør Lars Ellehave-Andersen trådte ind i PFA's fire mand store direktion sammen med Henrik Heideby, Anne Broeng og Jon Johnsen. Dermed er det også tre et halvt år siden, de fire frontfigurer på kontoret i Nordhavn gav hinanden håndslag på den strategi, der siden har været rammesættende for virksomhedens enorme succes.



Af Ulrik Jørgensen

"Noget af det første, vi gjorde som ny direktion, var at sætte os ved bordet og sammen finde ud af, hvad vi ville med PFA," fortæller Lars Ellehave-Andersen. "Det blev til en transformationsmodel med seks 'korridorer' med hver deres kadence og hver deres portefølje af projekter.

Det var den letteste måde at komme i omgangshøjde med hinanden på. Da planen endelig var udarbejdet, var vi klar til at gå i gang."

Ifølge Lars Ellehave-Andersen er PFA i dag kendetegnet ved et stærkt driftsmæssigt fokus og en klar strategisk prioritering: "Med vores fem korridorer har vi fuldstændig styr på vores strategiske prioriteter fra år til år. I stedet for at sætte alt i spil på samme tid melder vi klart ud til organisationen, hvad der er vigtigt lige nu. Den formel har gjort, at vores fokus er skærpet. Hvis eksempelvis et projekt ikke står på listen over strategiske projekter, så er det ganske enkelt ikke et strategisk projekt."

Tæt opfølgning på måltal

Midlet til at øge den strategiske styring har blandt andet været en omfattende brug af kpi'er: "Vores styring af virksomheden er i dag langt mere datadrevet end tidligere," fortæller Lars Ellehave-Andersen. "Indenfor hver



PFA's direktion: Jon Johnsen, Anne Broeng, Henrik Heideby og Lars Ellehave-Andersen

af vores strategiske korridorer har vi måltal, der indgår i virksomhedens scorecard, som vi nedbryder hele vejen fra direktion til mellemlider. Hvert år foretager vi en indbyrdes vægtning af måltallene, så vi løbende sikrer, at de strategiske ambitioner er afspejlet i den daglige drift og den løbende udvikling. Både i bestyrelse og direktion er det et arbejde, der har høj prioritet."

"Udover at skabe sammenhæng mellem strategi og drift giver brugen af kpi'er også mulighed for at samle organisationen om den fælles indsats," fortæller Lars Ellehave-Andersen: "Ved at integrere kpi'erne i vores måde at tænke og tage beslutninger på får vi et bredere perspektiv på forretningen og en mere helhedsorienteret tilgang til driften. Men det er ikke nogen let øvelse, for det kræver, at man kan både vælge til og vælge fra. I princippet har vi kpi'er nok til at fodre en landsby. Udfordringen er da at skabe en gennemsigtighed i tallene, så de kan tjene deres formål, nemlig strategisk styring."

Løbende fokus

Mens nogle af de anvendte kpi'er måles fra år til år, bliver flere og flere kpi'er opgjort per måned og enkelte dagligt, hvilket bidrager til at øge interessen fra både ledere og medarbejdere: "At arbejde med kpi'er er ikke bare en styringsopgave; det er også en kommunikationsopgave," fortæller Lars Ellehave-Andersen. "Derfor

lægger vi mange kræfter i kommunikationen, ikke bare på direktørmøder, men også i den bredere organisation. For eksempel samler vi alle ledere i hele PFA samt alle medarbejdere på dialogmøder én gang i kvartalet. Her gennemgår vi virksomhedens scorecard, og vi kommenterer på status og strategi, ligesom medarbejderne naturligvis er velkomne til at stille spørgsmål."

Og netop den måde, som topledelsen kommunikerer på, er ofte det, der ifølge Lars Ellehave-Andersen skiller succes fra fiasko: "Det, der ofte går galt, er, at kommunikationsvejene svigter. Koncernledelsen kommunikerer til direktørgruppen, der kommunikerer videre ud i organisationen. Den kommunikationskæde er både langsom og usikker – langsom fordi hvert led har sin egen erkendelsesfase, og usikker fordi de klare budskaber kan smuldre undervejs. Derfor kommunikerer vi simultant til de forskellige ledelseslag. Som medarbejder i PFA skal du helst høre den samme fortælling, hvad enten du hører den fra nærmeste ledere eller direkte fra CEO'en."

Ledelse kræver tålmodighed

Succes som leder er altså ifølge Lars Ellehave-Andersen et spørgsmål om kommunikation, men også et spørgsmål om noget så simpelt som gammeldags tålmodighed: "Vi er nødt til at disciplinere os selv i koncernledelsen, hvis vi ikke hele tiden skal løbe for langt foran.

I en stor transformation som vores vil der altid være en erkendelsestid i organisationen. Her skal vi stå fast på vores budskaber, så vi viser, at vi virkelig mener det, og vi skal have tålmodighed nok til at se, at tingene virker. Det, der oftest mangler i forandringsledelse, er den sidste halvdel af ordet – ledelse – og her skal man huske altid at minde sig selv om, at ledelse nu engang tager tid. Vi skal skabe nyt, men vi skal også sikre kontinuitet.”

Og da er vi tilbage, hvor vi startede: transformationsmodellen, korridorerne, de strategiske projekter og måltallene bag. ”Med brugen af måltal er vi netop i stand til at skabe kontinuerlighed,” fortæller Lars Ellehave-Andersen. ”Når vi holder fokus på tallene, holder vi samtidig fokus på strategien. Vi kommer ikke mandag morgen og begynder at implementere en masse idéer; vi holder tværtimod tungen lige i munden, så selv nye initiativer sættes i relation til de eksisterende kpi’er. Det er sådan, vi arbejder på at opfylde vores ambitioner. Vores rejse er ikke slut; der er meget, vi skal nå endnu. Men vi er på rette vej, så hvorfor lade sig slå ud af kurs?”



Lars Ellehave-Andersen

Lars Ellehave-Andersen har været direktør i PFA Pension siden 2006. Fra 1. september 2009 er hans titel koncerndirektør med ansvar for Salg & Marked samt selskaberne FunktionærPension, PFA Senior, PFA Sundhed og PFA Soraarneq. Udover dette besidder Lars Ellehave-Andersen en række bestyrelsesposter, og han er også medlem af repræsentantskabet i Lån & Spar Bank. Lars Ellehave-Andersen kom til PFA fra en stilling som direktør i PensionDanmark, hvor han var ansvarlig for salg, eksterne relationer, administration og onlineløsninger. Lars Ellehave-Andersen har tidligere været ansat i ledende stillinger hos PensionsInfo og Advice og har en Executive MBA i change management.

Vinderkulturens vej til bundlinjen

Siden starten af 00'erne har Ringkjøbing Landbobank præsteret at fastholde et lavt omkostningsniveau sammenlignet med konkurrenterne, samtidig med at indtjeningen er blevet mere end tre gange større. Resultatet er bygget på en vinderkultur med fokus på lige dele stabilitet og entreprenørånd.



Af Alan Saul

Ringkjøbing Landbobanks succes skal ses i lyset af et dansk bankmarked, der samlet set er blevet mindre. Når man kigger i regnskaberne, viser tallene, at banken er vokset stabilt på top linjen, mens omkostningerne også er steget, men ikke i samme takt. Vi har mødt administrerende direktør John Fisker for at tale om, hvordan man sikrer den rigtige adfærd i organisationen.



Af Lasse Taulov Jørgensen

Den effektive og stabile organisation

Banken har arbejdet meget med at effektivisere arbejdsprocesserne og organiseringen af arbejdet, længe før begreber som lean og shared services centre blev populære. Eksempelvis er alle dokumenter og kundesager fra bankens ti filialer samlet i hovedkontoret, så der altid er overblik over igangværende sager. Den gamle bankbygning sætter desuden nogle fysiske rammer, der gør organisationen meget kompakt og smidig. Bag kassebetjeningen sidder rådgiverne. Når man går op ad trappen ved siden af kassebetjeningen, står man i backoffice, hvor al sagsbehandling håndteres, og i nabolokalet sidder investeringsteamet, private banking og de specialister, der servicerer bankens særlige kundegrupper. Det giver stor fleksibilitet og effektivitet, når alle medarbejdere har mulighed for at hjælpe hinanden på tværs af afdelinger.

Organisationens størrelse er medvirkende til, at der kan kommunikeres og samarbejdes effektivt og direkte. Der er cirka 250 medarbejdere, og John Fisker indrømmer da også, at organisationens størrelse er en af hemmelighederne bag bankens fleksibilitet. Samtidig understreger han et vigtigt princip for de gode resultater: "Den bedste mand på pladsen". Anciennitet er ikke nok til at sikre en finere titel og en højere løn. Det betyder, at der godt kan være en 24-årig filialchef, hvis han eller hun er den bedste, men samtidig er der også plads til at gå fra leder til medarbejder, hvis lederstillingen ikke var det rigtige.

Medarbejdernes tilfredshed understreges af en meget lav medarbejderomsætning, der på sit højeste i midten af 00'erne var på 8-10 procent. Der er en meget stor stabilitet blandt medarbejderne. Det er svært at tiltrække akademikere fra universitetsbyerne ud til vestkysten. Man har dog haft succes med det, hvis der har været en relation til det vestjyske for den enkelte medarbejder eller familien. Derudover er rekrutteringen i høj grad baseret på at tiltrække elever fra handelsskolen eller gymnasiet, der kommer i mesterlære i banken og bliver formet af kulturen.

"Den bedste mand på pladsen"

John Fisker

John Fisker har været administrerende direktør i Ringkjøbing Landbobank siden februar 2012, hvor han overtog posten fra Bent Naur. Han har været i banken siden 1995, hvor han blev ansat i en alder af 30 år. I 1999 indtrådte han i direktionen.



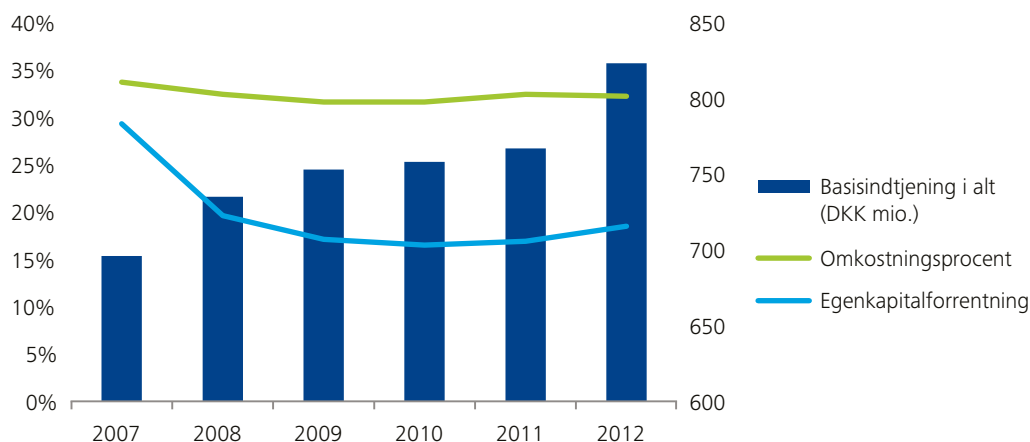
Hvordan omsætter man stabilitet til forandring-parathed og vinderkultur?

John Fisker inddrager medarbejderne i de fleste sætninger, når succesen skal forklares. Der er tre hovedprincipper, der har været bærende for kulturen: risiko, indtjening og omkostninger. Det er banale principper, men de er så indgroet i medarbejderkulturen, at John Fisker fremhæver dem som helt udslagsgivende for de gode resultater. Fokus på de tre principper har sikret bankens stabilitet i forhold til begrænsede tab, gode kunder og lave omkostninger.

I 90'erne kom endnu et princip til, der har været med til at drive bankens indtjening. Potentiale blev et nyt begreb, der har givet vinderkulturen endnu mere vind i sejlene. Medarbejderne får ejerskab over egne porteføljer og mål, der understøtter de gode resultater – både for kunden og for banken. Eksempelvis er der mål for antal møder, som rådgiverne afholder, men møderne tæller kun, hvis værdien for banken er over et vist niveau, og værdien for kunden er endnu højere. "Man kan kun tjene penge, hvis man giver kunden noget til gengæld." Målene ændres hver tredje måned, så der kan sættes nye mål, hvis prioriteterne ændrer sig. Men det er vigtigt for John Fisker, at der kun sættes få mål, så medarbejderne kan holde fokus: "Hellere én måling end ti meninger."

"Hellere én måling end ti meninger"

Udvikling i indtjening, omkostninger og egenkapitalforrentning



Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank er en regionalbank med 11 filialer i Vest- og Midtjylland og Holte i Storkøbenhavn. Banken blev grundlagt i 1886. I 2002 fusionerede banken med Tarm Bank og i 2004 med Sdr. Lem Andelskasse. I dag har banken cirka 250 medarbejdere.

Banken er en traditionel regionalbank, men også en nichebank, der blandt andet har specialiseret sig i finansiering af vindmøller, lægepraksisser og private banking.

Fra 2007 til 2011 havde banken den største forrentning af egenkapitalen sammenlignet med alle andre danske banker.

Entreprenørånd drevet af ejerskab og ros

Fokus på potentiale har siden midten af 90'erne fået banken til at gå ind i niches som finansiering af vindmøller, lån til lægepraksisser og private banking. Det har mere været tilfældigheder end en bevidst strategi, at det netop blev de fokusområder. Men det har været en bevidst strategi at fremelske og give rum til en entreprenørånd hos medarbejderne. Nogle af initiativerne har fejlet, men det har til gengæld betydet, at banken fandt og etablerede sig på nogle andre områder med lav risiko, høj indtjening og lave omkostninger.

På spørgsmålet om, hvad der får medarbejderne til at gøre en ekstra indsats hver dag, svarer John Fisker, at der ikke er store forkromede bonusprogrammer, men at ros og anerkendelse betyder meget. Der er ugentlige rapporter, der fremhæver de medarbejdere, der har klarlagt sig rigtig godt. Det fylder meget i medarbejderkulturen at vise og være stolt af resultaterne.

John Fisker understreger da også, at vinderkulturen ikke er kommet af sig selv: "Jeg giver ikke meget for kultur uden måling."

"Jeg giver ikke meget for kultur uden måling"

Hvordan fastholdes succesen?

Når samtalen falder på fremtiden, understreger John Fisker, at risiko, indtjening, omkostninger og potentiale fortsat skal være de bærende principper. Men der er også en række udfordringer, som banken skal forholde

sig til. Det samlede bankmarked skrumper fortsat, og der er kamp om de gode kunder, samtidig med at konkurrencen på pris øges. Der er derfor fokus på at fastholde et fornuftigt dækningsbidrag. Det er lysten til at finde den næste gode forretning og vindermentaliteten, der skal sikre topinjen, og fortsat fokus på omkostningerne, der skal sikre overskuddet. Med egne ord forventer John Fisker ikke "de store riv i rattet".

Bankens udvikling skal understøttes af en organisk vækst, så organisationen kan følge med. I forhold til medarbejderne er det ros og mere af det samme, der skal understøtte udviklingen. John Fisker understreger sin pointe med den sidste bemærkning i interviewet på Torvet i Ringkjøbing: "Der er ingenting, der kommer af sig selv, man skal blive ved med at vande blomsten."

"Der er ingenting, der kommer af sig selv, man skal blive ved med at vande blomsten"

Invester i fremtiden – særligt i krisetider!

I en tid hvor de fleste forsikringsselskaber fokuserer på besparelser, går Gjensidige Forsikring mod strømmen. Gjensidige investerer i data-governance og i uddannelse af medarbejderne, så kunderne kan betjenes på nye måder.



Af Stefan Schaper
og Jens Brøndsted

Igennem de seneste 15 år har Gjensidige gennemført en omfattende transformation, der har resulteret i, at selskabet i dag er blandt de fire største forsikringsselskaber i Norden. Den langsigtede strategi har været at skabe en lønsom kerneforretning ved at kende og tilfredsstille kundernes behov, så selskabet proaktivt kan hjælpe kunderne med at træffe de rigtige forsikringsmæssige beslutninger.

Helge Leiro Baastad, der de seneste ti år har været CEO for Gjensidige Koncernen, har stået i spidsen for en stor del af denne rejse.

Kundeorientering – vejen til vedvarende resultater
For Helge Leiro Baastad har det hele tiden stået klart, at Gjensidige ikke kan vinde ved at konkurrere på produktinnovation eller på at være det mest omkostnings-effektive selskab. Den eneste vej til at opnå langsigtede resultater går gennem en konsekvent kundeorientering. Det betyder, at det ikke er tilstrækkeligt kun at reducere omkostningerne og effektivisere kernerdriften. Det kræver også, at der investeres i at komme tæt på kunden, når man ønsker at have de mest tilfredse kunder i branchen.

”At skære i omkostninger er det letteste i verden. Det vanskelige er på samme tid at investere i fremtiden.”

Denne markante kundeorientering er i centrum for Gjensidiges strategi og kommer klart til udtryk i selskabets vision: Vi skal kende kunden bedst og involvere os mest.

Kundevisionen består principielt af to dele. Den første del handler om at lære kundens situation og behov at kende, så kunden hele tiden modtager den rigtige rådgivning på det rigtige tidspunkt og til den rigtige pris. For at kunne indfri dette arbejder Gjensidige målrettet med at styrke evnen til at indsamle og analysere data om kundernes situation og behov. Dataindsamling og bearbejdning er i dag en integreret del af det at drive Gjensidiges kundeservice. Det understøttes af en fælles it-plattform over hele Norden, der sætter ledere og medarbejdere i stand til at rådgive kunderne på baggrund af ensartede fakta og tal.

”Kombinationen af at eje mange data og tal og udnytte dem i en målrettet dialog med kunderne er helt afgørende for at blive det mest kundeorienterede selskab.”



Helge Leiro Baastad

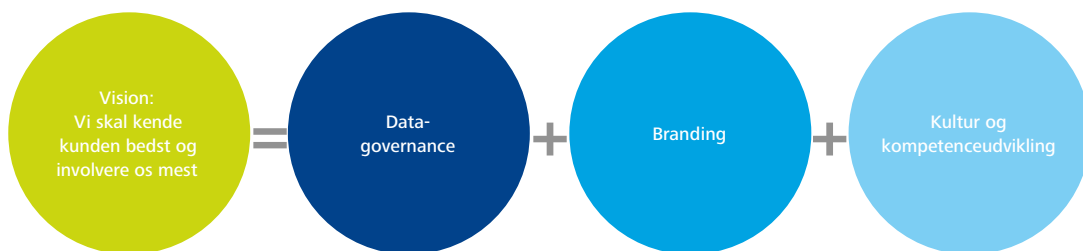
Alder: 53 år
Beskæftigelse: 2003-1998-2003 1984-1998 CEO i Gjensidige
Direktør i Gjensidige
Forskellige ledende positioner i Jordan AS, Denofa og Lilleborg

I Jordan AS, Denofa og Lilleborg arbejdede Helge Leiro Baastad primært med salg og marketing – en kompetence han har videreført i Gjensidige via den tætte kundeorientering.

Den anden del af visionen er centreret omkring, hvilken adfærd og kultur Gjensidige gerne vil have i sine relationer med kunden, og ikke mindst hvilket brand selskabet gerne vil opbygge.

Tre investeringsområder

Med udgangspunkt i kundevisionen har Gjensidige identificeret tre strategiske indsatsområder, som selskabet aktivt har valgt at investere i.



Datagovernance

Igennem en årrække har Gjensidige arbejdet med at styrke selskabets teknologiske infrastruktur. Dette har ført til, at Gjensidige er et af de få forsikringselskaber i Norden, der opererer med ét enkelt pan nordisk kerne-system. Systemet indeholder samtlige produkter og processer. Ovenpå dette er Gjensidige i gang med at videreudvikle en kundevendt portal, der gør det endnu lettere for kunderne at købe forsikring, anmelde skader og komme i kontakt med selskabet. "I dag foretrækker over 60 procent af kunderne at købe forsikring og anmelde skader via selvbetjeningsløsninger," fortæller Helge Leiro Baastad.

Samtidig investerer Gjensidige markant i datamining for at yde en langt mere proaktiv og individualiseret service. Eksempelvis indkøber og bearbejder Gjensidige store datamængder om vejsituationen. Det sætter i dag Gjensidige i stand til proaktivt at kontakte den enkelte landmand og advare ham om en forestående storm. Rådgivningen bliver hermed individualiseret, og Gjensidige orienterer landmanden om forholdsreglerne for at forebygge skader, hvilket er til fordel for både kunden og selskabet.

Branding

Det andet investeringsområde handler om branding, det vil sige at skabe det rette indtryk af Gjensidige overfor kunderne. Da forsikring er en serviceydelse, betyder det, at en meget væsentlig del af branding handler om medarbejdernes kommunikation med kunden. Til at understøtte dette har Gjensidige investeret markant i at opbygge sit eget uddannelsessystem og sin egen skole.

Gjensidige har også gjort fremstød med at rebrande sig på nettet og i tv-spots med selskabets nye visuelle profil og kommunikationsplatform – det er godt at være forberedt. Dette gøres for at øge kendskabsgraden til Gjensidige i Danmark.

Kultur og kompetenceudvikling

For at sikre, at det veludviklede datagrundlag og det nye brand anvendes og kommunikeres i mødet med kunden, har Gjensidige som det tredje punkt sat fokus på medarbejdernes adfærd, kultur og kompetencer. Gjensidige har valgt at investere markant i udbredelsen af forskellige kerneværdier og adfærdsmønstre – kaldet The Gjensidige Way. Konkret foregår dette gennem forskellige træningsforløb for ledere og medarbejdere på Gjensidiges interne skole, hvor et højt fagligt og akademisk



niveau er i højsædet. På lederniveau foregår en del af træningsprogrammerne i samarbejde med Handelshøjskolen i Stockholm og INSEAD.

Helge Leiro Baastad er meget bevidst om styrken ved den interne skoling af ledere og medarbejdere og har derfor også sat sig i spidsen for skolens bestyrelse: "Vi skal have de bedste medarbejdere og ledere, hvis vi skal gøre os forhåbning om at yde den bedste service til vores kunder."

Hvor går rejsen hen?

Når Helge Leiro Baastad kigger fem år frem, er han ikke i tvivl om, at Gjensidige fortsat vil have kunden i centrum. Han forventer, at de mange mobile teknologier vil vinde endnu mere frem og stille helt nye krav til, hvordan forsikringselskaber fortsat kan være kundeorienterede og individualiserede, når kommunikation i vid udstrækning kommer til at foregå på nettet.

Om Deloitte Consulting – Fra idé til virkelighed

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idéstadiet til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Business Consulting med Deloitte's kompetencer inden for revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, som er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er en del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.