

# Indblik

Industrigruppe Finans  
Februar 2018

## Finansfunktionen i forandring

**CFO i Danske Bank:**  
Finansfunktion vil genopstå  
som data analytics-funktion.

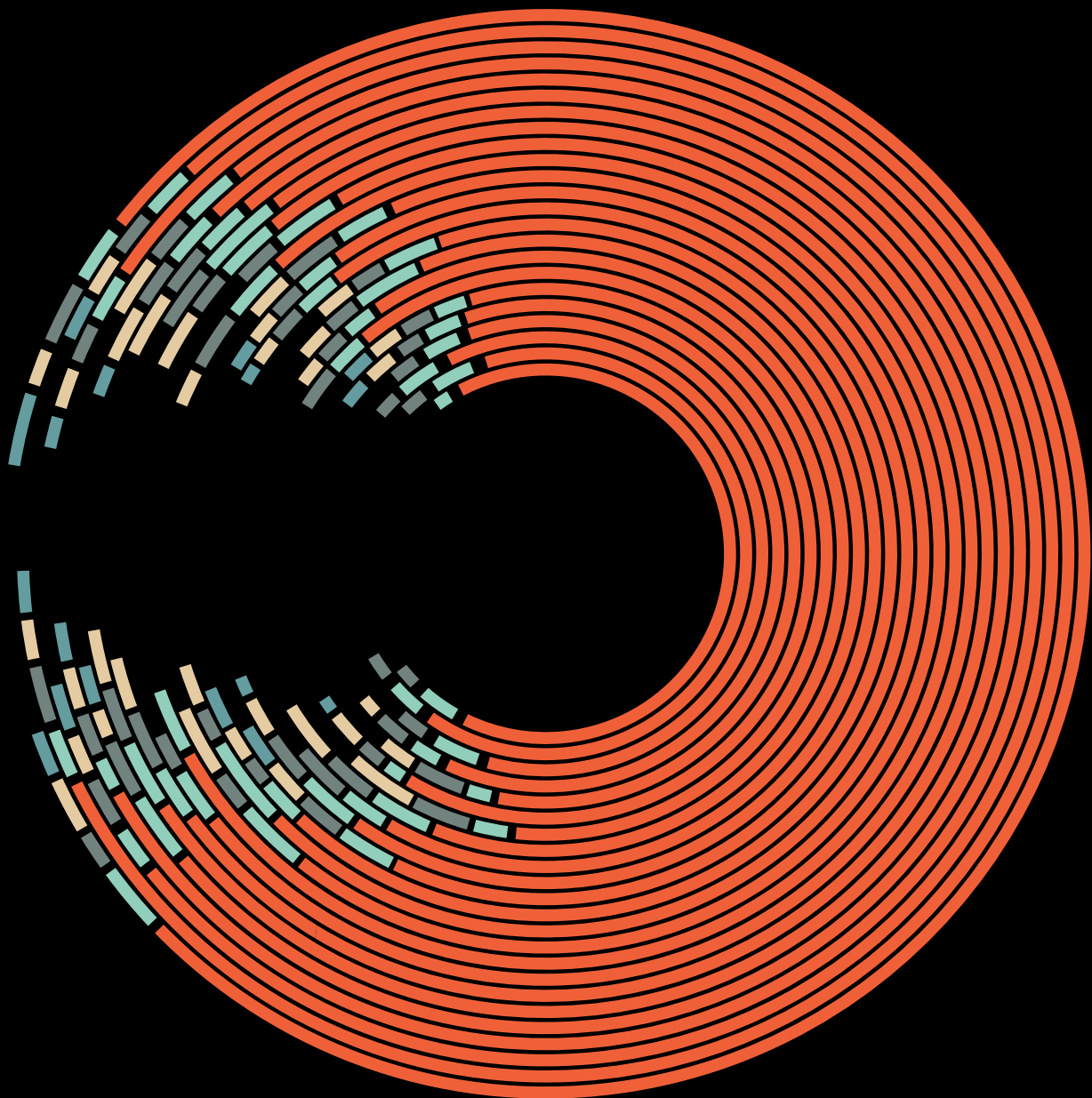
Side 6

Finansdirektør i PFA vil  
skabe **branchens bedste**  
finansfunktion.

Side 8

**Endelig.** Deloitte's Thomas  
Ringsted har ventet på ny  
regnskabsstandard i 20 år.

Side 14





# Indhold

- 5** Fra dataindsamling til forretningsanalyse
- 6** CFO i Danske Bank vil opløse grænsen mellem finans og forretning
- 8** Finance Partner-koncept bygger bro mellem finansfunktion og forretning i PFA
- 10** Kundedata gennemsyrrer alt i Alka Forsikring
- 12** Gevinstrealisering giver medvind hos LB Forsikring
- 14** IFRS 17 giver udsigt til væsentlige forandringer
- 16** Undersøgelse: Fremtidens finansielle sektor
- 18** Saxo Bank: God balance i nuværende regulering

“Digitaliseringen får finansfunktionerne til at køre længere på literen, mens hver kilometer synes vigtigere end tidligere.”

**Alan Saul**  
Deloitte

# Fra dataindsamling til forretningsanalyse

I disse år undergår finansfunktionen store omvæltninger. Der digitaliseres. Omstruktureres. Tænkes nyt. For at skabe mere værdi for forretningen. Få mere indsigt. Bedre fat. Forbedringer og forandringer i finansfunktionen er på agendaen i hele sektoren, men der er ikke tale om et modefænomen. Snarere en nødvendighed for at forretningen kan bevare sin styrkeposition eller indtage en ny.

Hvorfor? Nye markedsaktører, teknologier og skiftende efterspørgsel fra kunder motiverer de etablerede finansielle virksomheder til at udfordre gamle vaner. I denne transformation spiller finansfunktionen en central rolle. Automatiseringens muligheder, reguleringens begrænsninger og det forretningsmæssige potentiale betyder, at en databaseret og værdiskabende finansfunktion kan rykke hele forretningen i et nyt gear. Men det kræver lederskab, digital forståelse og medarbejdere med nye kompetencer. I denne udgave af Indblik kigger vi derfor på sektorens store forandringer fra finansfunktionens perspektiv.

Du kan blandt andet læse interviewet med CFO i Danske Bank, Jacob Aarup-Andersen. Han forudser, at automatiseringen vil få kernen i finansfunktionen til at skrumpes ind, mens disciplinerne rundt om kernen vil vokse og få finansfunktionen til at genopstå som en data analytics-funktion. Det vil sige, at vi på én gang effektiviserer og bygger ud. Trækker fra og lægger til. Digitaliseringen får finansfunktionerne til at køre længere på literen, mens hver kilometer synes vigtigere end tidligere. Finansfunktionen er et vigtigt, for ikke at sige afgørende, redskab for at forretningen kan lykkes i mødet med kunderne, udviklingen af nye produkter og varetagelsen af organisationernes knappe ressourcer.

Et andet interessant element i perspektivet er, at når finansfunktionen går væk fra primært at indsamle data til i langt højere grad at behandle, analysere og udfordre data, bliver finansfunktionen mere rådgivende, og derved bliver grænsen mellem finansfunktion og forretning mere flydende. Samme tendens ser vi hos PFA, hvor økonomidirektør Thomas Dyhrberg Nielsen har det ambitiøse mål at gøre funktionen til branchens bedste. Et første skridt i den retning indebærer en udbygning af de forretningsvendte kompetencer, hvor finansfunktionens folk agerer direkte sparingspartner for forretningen. Den manøvre har allerede nu givet

finansfunktionen en plads ved bordet, når de vigtige beslutninger skal træffes.

Fælles for alle artiklerne i dette magasin er, at nøglen dog synes at lægge ét sted. Hos medarbejderne. Det er i høj grad deres tid. De medarbejdere, som vil forandringen, som griber chancen for at udvikle sig, er uundværlige for CFO'en. For dem er transformationen en mulighed. Ikke en trussel.

God læselyst!

## Alan Saul

Leder af Deloittes aktiviteter i den finansielle sektor



### Kontaktinfo

Alan Saul  
 asaul@deloitte.dk  
 +45 22 20 21 39

# CFO i Danske Bank vil opløse grænsen mellem finans og forretning

I fremtidens finansfunktion er medarbejderne forretningsanalytikere, der har samme ansvar for toplinjen, som resten af forretningen. Det siger CFO i Danske Bank, Jacob Aarup-Andersen.

Af Jens Refsgaard Iversen

**Danske Bank har stort fokus på automatisering i finansfunktionen. Hvordan identificerer I nye områder, hvor I robotter kan frigøre tid til mere værdiskabende arbejde?**

"I 2001 havde min tidligere arbejdsgiver Goldman Sachs 600 aktiehandlere i New York. I dag har de to. Resten laver noget andet. Den udvikling var ikke initieret af nogle topchefer, som ville automatisere hele butikken. Det skete, fordi aktiehandlerne selv gik ned til deres lokale it-folk og udviklede software, der kunne automatisere deres arbejde. Det samme er gældende herinde. Det er ikke mig, der har lavet et dekret, som i sidste ende resulterer i en masse automatisering. Vi automatiserer, fordi vores medarbejdere kan se, hvor automatiseringen kan frigøre energi til at lave andre og mere værdiskabende opgaver for hele koncernen."

**Er det noget, I opfordrer medarbejderne til?**

"I vores arbejde med operational excellence, har det været vigtigt for os at visualisere det. I finansfunktionen står der fx store glasbeholdere med blå bolde i. Når en

medarbejder identificerer en proces, lægges der en bold i det første glas, når arbejdet med processen er i gang, flyttes bolden til næste glas osv. I 2017 har vi lavet over 100 procesforbedringer, der sætter strøm til manuelle processer."

**Betyder det, at finansfunktionen er ved at disrupte sig selv?**

"Jeg tror, vi på tværs af sektoren vil se, at kernen af finansfunktionen bliver mindre som følge af automatiseringen. Sideløbende vil resten af finansfunktionen genopstå som en data analytics-funktion, der kører på tværs af finansfunktionen, Risk og Business Development. Vi har selv øget medarbejderstaben på performancesiden, hvor vi fx har bygget benchmarking-teams, der fokuserer på eksterne data og analyserer vores konkurrenter, trends i markedet osv. Så de datadrevne analyseenheder vokser."

**Efterspørger du dermed andre kompetencer?**

"Vores medarbejdere er gået fra dataindsamlere til at være forretningsanalytikere, og de laver langt mere business intelligence end tidligere. De bruger ikke tiden på at

lave materialet, de bruger tiden på at udfordre materialet og udfordre forretningen. Den fremtid, vi kigger ind i, er helt klar: Alle regnskabsprocesser vil være automatiserede, så vores folk udelukkende kan fokusere på at skabe værdi. Det, tror jeg, de fleste andre CFO'er vil være enige i."

**Er det dit mål for Danske Banks finansfunktion?**

"Mit mål er at gøre grænsefladen mellem finansfunktionen og forretningen mere flydende, så mine medarbejdere ser sig som en integreret del af forretningen. At de føler et lige så stort ansvar for at forretningen leverer."

"Reguleringen taler ind i digitaliseringen, fordi reguleringen stiller krav til, hvilke data vi skal kunne levere."

**Jacob Aarup-Andersen**  
Danske Bank

**Hvad skal der til for at transformere finansfunktionen til en analyseenhed?**

"Vi skal blandt andet skabe rene data på tværs. Finansfunktionens største projekt har netop det mål. Det er et data warehouse, der går på tværs af finansfunktionen, Risk og Treasury, som skal sikre ens data i



Den 39-årige **Jacob Aarup-Andersen** har styret finanserne i Danske Bank siden 2016, hvor han overtog roret efter Henrik Ramlau-Hansen. Jacob Aarup-Andersen kom til Danske Bank fra en stilling som økonomidirektør i bankens pensionsselskab, Danica Pension. Tidligere har den polit-uddannede CFO arbejdet 10 år i den finansielle sektor i London.

at drive værdiskabelsen frem for at bruge den samme energi på fx at lave manuelle afstemningsprocesser. På den måde har det ikke været svært at få folk med ombord. Der har ikke været behov for at stå på ølkasse og skabe begejstring for det her.”

#### **Man kan ikke komme uden om reguleringens rolle i finanssektoren. Hvordan ser du regulering som digitaliseringsmotor?**

”Reguleringen taler ind i digitaliseringen, fordi reguleringen stiller krav til, hvilke data vi skal kunne levere. Det seneste år har vi etableret en såkaldt regulatory reporting unit i Litauen. Den sørger for stringens i vores rapportering ift. frekvens og kvalitet. Vi har oprettet enheden, fordi vi skal sende millioner af linjer af data ud til de regulatoriske myndigheder. Men jeg vil understrege, at vi ikke klager over reguleringen. Vi anerkender, at det er en del af at være finansiel virksomhed, og at sektoren ikke var reguleret godt nok før krisen.”

#### **Hvad er bankens største udfordring for at kunne aktivere data på tværs?**

”Den største udfordring er legacysystemer. Selv om vi har én infrastruktur, har vi jo stadig hundredvis af systemer, som skal tale sammen. Danske Bank har håndteret en tredjedel af landets økonomi i mere end 146 år, og det indebærer naturligvis, at vi har nogle store gamle systemer, som ikke er bygget til den virkelighed, vi har i dag. Så vi har en udfordring på systemdelen, som jeg har stor respekt for. Men vi har de rigtige folk og den rette indstilling, så jeg tror på, at vi kan løse den udfordring.”

både intern og ekstern rapportering. Målet er at sikre, at alle data bliver genereret på samme måde med samme datastruktur, og at de opbevares og lagres på samme måde. Det er et kæmpe projekt, fordi det betyder, at vi skal tilpasse datastruktur og -governance, men hvis vi ikke kigger videre end automatisering og effektivisering, vil vi ikke kunne lykkes med at tage finansfunktionen til det næste niveau.”

#### **Hvornår står dette data warehouse færdigt?**

”Der er ikke nogen endelig slutning på projektet, men vores Treasury bruger det allerede i dag. De har øget præcisionen,

sænket fejlraten og fået langt bedre fat i styringen af likviditeten.”

#### **Hvad kræver den digitale transformation fra ledelsen i finansfunktionen?**

”Det kræver forandringsvillighed, en forståelse af værdien af data og en digital forståelse. Når jeg kigger på ledergruppen i bankens finansfunktion, mener jeg, at man har ageret eksemplarisk. Man har drevet den digitale agenda, fordi man ville, ikke fordi man skulle. Det har været fantastisk at se en hel finansfunktion fokusere på, hvordan vi kan automatisere vores arbejde. Og hvorfor skulle det ikke være sådan? I sidste ende foretrækker alle i Danske Bank

**Tre gange tre.** Thomas Dyhrberg Nielsen har fortid i ATP og SEB og er nu økonomidirektør i PFA.

# Finance Partner-koncept bygger bro mellem finansfunktion og forretning i PFA

Nyt Finance Partner-koncept har givet finansfunktionen i PFA Pension stor popularitet og bedre styring på tværs af koncernen. Konceptet er del af en femårig transformation, der skal gøre funktionen til branchens bedste.

Af Jens Refsgaard Iversen

**M**ed økonomidirektør Thomas Dyhrberg Nielsen i spidsen har PFA Pension etableret et såkaldt Finance Partner-koncept med stor succes. Konceptet går kort fortalt ud på, at fire forretningspartnere agerer bindeled mellem finansfunktionen og de fire forretningsenheder i koncernen, så finansfunktionen kommer tættere på kunderne og bliver endnu mere fokuseret på forretningsunderstøttelse.

"Forretningspartnere er en slags mini-CFO'er i de enkelte forretningsen-

heder, der har dyb indsigt i forrettningens udfordringer, deres forventninger til finansafdelingen og kan tilbyde god finansiel rådgivning, når vigtige beslutninger skal træffes" siger Thomas Dyhrberg Nielsen og understreger, at de fire forretningspartnere fungerer som samarbejdspartnere, snarere end controllere, der kigger forretningsenhederne over skulderen. Netop den tilgang var afgørende for, at forretningspartnere bliver involveret i forretningsenhederne.

"Og det lykkedes. I dag oplever jeg et stort ønske fra forretningsenhederne om, at

## Den hundredårige

Danmarks største pensionselskab blev etableret i 1917 af en række arbejdsgiverforeninger, som ville give medarbejdere og deres familier en sikker økonomisk fremtid. Navnet PFA er en forkortelse for selskabets oprindelige navn 'Pensionsforsikringsanstalten, Aktieselskab'. I dag har PFA Pension ca. 1,2 mio. kunder og en egenkapital på 5,3 mia. kr.



forretningspartnerne deltager i forretningsenhedernes beslutningsprocesser – et *pull* i stedet for et *push*.”

### Stærk feedback

Konceptet er en del af en ambitiøs transformation, økonomidirektøren satte i gang, efter han tiltrådte i 2015. Forud for transformationen igangsatte Thomas Dyhrberg Nielsen en grundig undersøgelse af forrettningens behov og forventninger til finansafdelingen. Herunder blev der foretaget en rating af afdelingen internt i PFA, og denne rating blev brugt som benchmark mod finansafdelinger i lignende virksomheder. Derefter stod det hurtigt klart for Thomas Dyhrberg Nielsen, at der var behov for tiltag, hvis finansfunktionen skulle leve op til forretningens ønsker og samtidigt realisere visionen om at blive branchens bedste.

Efter to år er transformationen ikke overstået, men tingene går i den rigtige retning, og resultaterne er tydelige. Da Thomas Dyhrberg Nielsen for nyligt præsenterede for direktørkredsen, rejste en af koncerndirektørerne sig fra sin stol og kvitterede for finansafdelingens arbejde og påpegede, at særligt Finance Partner-konceptet i forretningsenhederne er blevet enormt populært.

”Det var jo en stærk tilbagemelding, som jeg kunne give videre til vores folk i finansfunktionen,” siger han og fremhæver, at det er særligt vigtigt, da den største forandring har været i mentaliteten blandt medarbejderne.

”Vi skal væk fra, at vi kommer med vores årsrapport og spørger efter input. Vi skal ranke ryggen og vise, at vi har en masse at byde på, så det bliver klart, hvorfor vi skal involveres i de store forretningsmæssige beslutninger.”

### Ro på bagsækken

Den tidligere SEB-CFO har haft stor opbakning fra direktionen, som fra starten har haft en forventning om, at finansafdelingen kan og bør levere et fyldestgørende billede

af virksomhedens tilstand og ikke mindst sikre en ensartet og strategisk økonomistyring på tværs af koncernen.

”På grund af stor udskiftning på de øverste ledelsesniveauer i koncernen har der ikke været en dybt forankret vane for at gøre tingene på en bestemt måde. Det har givet os en unik mulighed for at iværksætte nogle store forandringer” siger Thomas Dyhrberg Nielsen og tilføjer, at finansfunktionen i PFA ikke var i ringe forfatning i 2015. Man levede op til myndighedskravene, der var styr på rapporteringen og stor troværdighed omkring finansafdelingens arbejde. Men som det til tider kan forekomme i større virksomheder, var der opstået decentrale finansenheder ude i forretningsenhederne, der hver især opererede med individuelle rapporteringsrutiner. Dette vanskeliggjorde den overordnede finansfunktions evne til at tegne et større billede af virksomhedens tilstand.

”Vi kunne altså ikke være sikker på, at alle forretningsenheder styrede efter de samme ting. I de enkelte forretningsenheder kan man træffe nogle beslutninger, som kan synes fornuftige isoleret set, men som ikke er den rigtige i en tværgående kontekst. Forretningsenhederne risikerede derfor at træffe beslutninger på et grundlag, som ikke harmonerede med koncernens overordnede strategi,” udtaler økonomidirektøren.

### Håndtering af medarbejdere

Som Thomas Dyhrberg Nielsen selv påpeger, er det ikke første gang i PFAs historie, at finansfunktionen har haft en plan om at blive knyttet tættere på forretningen, blive mere forretningsunderstøttende og skabe værdi for kunderne.

”Derfor sidder der formentlig nogle medarbejdere, som tænker, at Finance Partner-rolen netop var den rolle, de selv ønskede. Det har derfor været en udfordring at skabe en accept af, at ansætte nye kompetencer eksternt for at gennemføre forandringerne. Man skal jo være varsom med ikke at skabe en forestilling om et a- og et b-hold. Det

kræver efter min mening en dialogbaseret og transparent ledelsesstil.”

Opbakningen internt i finansafdelingen er blandt andet skabt via klare målsætninger, som eksempelvis at forbedre den rating, som stakeholderne havde givet i den indledende dialog.

”Kunne vi blive enige om, at vi gerne ville skabe landets bedste finansfunktion, kunne vi også blive enig om, at der måtte ske nogle forandringer. Det har givet stor opbakning til transformationen.”

### 5 strategiske fokusområder

Finance Partner-konceptet er en del af et større transformationsprojekt. Finansfunktionen arbejder med i alt 18 konkrete strategisk funderede projekter, som alle er udledt af én af fem overordnede strategiske fokusområder.

1. Strategisk målstyring og værdiskabende rådgivning. Finansfunktionen skal rykke tættere på kunderne og sikre, at der bliver fulgt op på den strategiske retning. Herunder ligger Finance Partner-konceptet.
2. Centralisering af rapporteringen på baggrund af afstemt datagrundlag.
3. Enkel og relevant rapportering til tiden. Fra tidligere at have indleveret månedsrapportering på tolv dage, sker det nu på ni. Målet er fem.
4. Øge effektivisering i processer og arbejds gange. Automatisering af processer og implementering af lean skal sikre større effektivitet i finansfunktionen.
5. De rette kompetencer på de rette steder. Udvikling af eksisterende medarbejdere og rekruttering af nye er afgørende for, at finansfunktionen kan transformeres.

# Kundedata gennemsyrrer alt i Alka Forsikring

Hos Alka Forsikring har oplysninger om kunderne indflydelse på alt fra opbygningen af hjemmesiden til samtaler og mailkorrespondancer med kunderne, fortæller administrerende direktør Henrik Grønberg.

Af Henrik Nordskilde

## Hvad betyder brugen af data for Alka som organisation?

"Vi vil gerne forstå de data, der indikerer, hvordan kunden lever, og hvad kunderne kan lide. Det handler både om, hvordan de lever i dag, og hvordan vi tror, de kommer til at leve i fremtiden. På den måde er data en markør på, hvordan vi skal indrette os. Vi bruger både data til at beslutte, hvad vi skal have på hylderne og til at se på, hvordan arbejdsprocesserne skal være. Vi er i øjeblikket ved at indrette os efter et *one contact point*, og det stiller større krav til medarbejderne. Man kan sammenligne det med en dygtig concierge på et hotel, der varetager alle de opgaver, der kommer. Der bruger vi data som afsæt til, hvordan vi skal træne medarbejderne, og hvordan vi skal organisere os. Hele vores udviklingsmiljø og vores it-setup er fuldstændig lagt om. Vi har teams, hvor der udover dem, der skal kode også sidder medarbejdere, der ved noget om produktet og forretningssiden, og der sidder designere og antropologer."

## Hvad har I lært om kunderne via indsamling af data?

"Vi har brugt enorme mængder af tid og penge på at forstå kunderne. Vi har flere hundrede tusinde telefonsamtaler om året. Vi giver over 200.000 tilbud over telefonen om året i vores call center. Det vil

sige, at vi har rigtig mange lejligheder til at få indtryk af, hvad kunderne efterspørger, både eksisterende og potentielle kunder. Vi har også lavet et stort analysearbejde for at kigge ind i psykologien bag, hvordan kunderne agerer. Vi kan konkludere, at vi har en målgruppe, som beder om, at vi er imødekommende og lige ud ad landevejen, og de vil gerne have, at vi har tid til dem. De vil gerne tages i hånden. Det adskiller sig fra kunder, som måske hellere vil have en VIP-behandling, eller som hellere selv vil sammensætte forsikringen."

## Hvordan har I ellers foretaget dataindsamling?

"Vi brugte TNS Gallup i en psykografisk analyse af kunderne. Dvs. vi kiggede mere på, hvordan de gerne vil mødes, og hvad de sætter pris på end de traditionelle segmenteringer som 'Hvor bor du?', 'Hvad stemmer du?', og 'Hvor gammel er du?' De parametre er også vigtige, men der er en årsag til, at der sjældent er ret meget, der lykkes, hvis man kun bruger de segmenteringer. Det er simpelthen ikke skarpt nok. Derfor går vi efter et udtryk, som vores målgruppe kan genkende og ønsker. Det gælder alt fra, hvordan vi formulerer os på skrift og i telefonen til farvevalg og i det hele taget, hvordan vores processer er. Det er alt sammen baseret på data fra vores analyser."



## Hvem er jeres målgruppe?

"Helt klassisk er det den almindelige lønmodtager. Det er en gruppe, der ofte fejlagtigt bliver set, som nogle der sidder bagerst i bussen, når det gælder teknologisk udvikling. I vores målgruppe er folk ikke spor teknologiforskrækkede. De kan lide at betjene sig selv online. Ligesom et Apple-produkt der er enkelt og nemt at gå til, så efterspørger Alkas kunder også, enkle, intuitive forsikringer og onlineløsninger. Netop enkelthed er noget, vi i årtier har forsøgt at indarbejde i vores udtryk, kommunikation,

”Jeg tror, vi ligger ganske langt fremme. Hvis vi ser på den måde, vi behandler data, har vi, fx da vi valgte vores forsikringssystem, også konverteret vores data warehouse.”

### Henrik Grønberg

Alka

markedsføring og produkter osv. Pointen er, at det er ikke tilfældigt. Vi arbejder med enkelhed for at være tydelig over for en målgruppe, der sætter pris på det. Og i den forbindelse bruger vi selvfølgelig data og analyser af kunderne. Og med udgangspunkt i den viden vi har fra data, har alle afdelinger haft workshops om hvordan man kan indrette sine arbejdsopgaver, så vi når fælles mål i forhold til kunderne og vores interne processer, der også skal være enkle og agile.”

#### Hvad har de indsamlede data betydet konkret?

”Det har haft indflydelse på stort set alle processer, fx vores flow online, på hvordan vi taler til kunderne i telefonen, og hvilke mails vi sender til kunderne. Online har det betydet, at vi præsenterer vores tilbud anderledes, sådan at vi præsenterer nogle pakker, som vi vurderer er relevante for kunderne. Vi har også indlagt nogle stop i processen, så det er ikke nødvendigvis den hurtigste vej til *call to action*. Kunden har mulighed for at stoppe op og få et overblik. ’Hvorfor nu det?’, kan man spørge, når nu kunden er på vej mod kurven og betaling, men kunderne har givet udtryk for, at de kan lide lige at trække vejret og føle, at de er med i processen.”

#### Har I indlagt processer, der kan forudsige, hvad de går efter?

”Vi har en markant stigning i antal besøgende online, og vi bruger data fra de besøgende

til at arbejde med, hvordan vores flow skal være. Der er forskellige flows alt efter, hvad det er for en kunde. Vi bruger også data fra kundernes tidligere adfærdsmønstre i forbindelse med vores marketingaktiviteter. Vores strategi er at få folk til at kontakte os i stedet for omvendt, og vi ved, at når vi gør noget i uge 1, har det en effekt i uge 4, og så ved vi, at der skal være ekstra bemanding osv.”

#### Hvordan tror du, at I ligger ift. konkurrenterne, når det gælder brugen af data?

”Jeg tror, vi ligger ganske langt fremme. Hvis vi ser på den måde, vi behandler data, har vi, fx da vi valgte vores forsikringssystem, også konverteret vores data warehouse. Det betyder, at vi har et center, hvor alle data kommer ind. Det er 5-6 gange større end vores forsikringssystem. Det er alle data fra online, det er alle data vores forsikringssystem genererer, og det er fra telefonsamtaler. Alt er lagret og tilgængeligt, så vi bruger ikke ret meget tid på at lede efter data. Vi har nogle kloge folk, der bruger tid

på at analysere det, så vi kan træffe nogle ledelsesmæssige beslutninger ud fra det.”

#### Hvad er faldgruberne ift. at arbejde med data?

”Vi har fx haft en telematics-løsning i 15 år (Alka-boksen som kunderne kan få installeret i bilen og potentielt få en billigere forsikring, red.), og vi har ca. 10.000 kunder, der bruger det. Der overvurderede vi nok betydningen af rabat på præmien. Vi havde forestillet os, at markedet var større. Jeg tror ikke, der er noget marked, hvor telematics har vundet mere end 30 procent markedsandel. Da vi begyndte med telematics, drejede det sig om pris. Det var det, folk forventede, at vi gjorde som forsikringsselskab. I dag er værdiskabelse noget andet. I boksen er der indbygget, at hvis der sker en ulykke med en g-påvirkning over et bestemt niveau, så bliver der automatisk tilkaldt en ambulance. Hvis det skulle lances i dag, ville det budskab måske være det bærende frem for prisen.”

#### Hvordan vil I bruge data markedsføringsmæssigt – nogle virksomheder har oplevet, at kunder bliver vrede, hvis de synes, det er private oplysninger, der bliver brugt?

”Der er rigtig meget psykologi i det, og med vores ’Tank og tjen’-app er vi meget tydelige mht. hvad vi bruger data til, og hvordan vi opbevarer det. Det er vigtigt både ud fra gældende lovgivning og ikke mindst efter den nye lovgivning (EU’s nye persondataforordning træder i kraft i maj 2018, red.). Man skal ikke bare tage for givet, at kunderne accepterer alt på samme måde, som man accepterer en opdatering fra Apple. Vi skal være opmærksomme på, at vi har en indsigt i kundernes konkrete gøren og laden. Vi skal ikke have en Nets-sag, hvor en medarbejder fortæller, at en kunde opholder sig dér og dér. I gamle dage, var der uheldige elementer, der kunne se, at bilen ikke var på bopælen, og betød jo så, at der var fri bane til et indbrud. I dag er der registrering af, hvem der har været inde og kigge på data, og der er ganske få mennesker, der har adgang til de data. Det er helt afgørende.”

#### Om Alka

Alka er et rent skadesforsikringsselskab med ca. 350.000 kunder. Selskabet er tidligere ejet af fagbevægelsen, en række virksomheder med tilknytning til fagbevægelsen, det svenske forsikringsselskab Folksam samt Alkas medarbejdere. I 2017 indgik Tryk en aftale med Alkas aktionærer om at købe aktierne i Alka for DKK 8,2 mia. Under det nye ejerskab fortsætter Alka som et selvstændigt brand. Henrik Grønberg har været administrerende direktør siden juli 2016.

Alka arbejder bl.a. med dataindsamling via Tank og tjen-appen, hvor kunderne kan få rabat på benzin, hvis de tager et billede af benzinstanderen og sender det til Alka, når de har tanket bilen op. Alka-boksen, som nogle kunder har installeret i bilen, indsamler data om kørslen og giver på den måde mulighed for en lavere præmie.

# Gevinstrealisering giver medvind hos LB Forsikring

I 2015 traf direktion og bestyrelse i LB Forsikring en beslutning, der i disse år forandrer virksomheden fundamentalt. Målet er at fremtidssikre og ikke mindst udvide virksomhedens position på forsikringsmarkedet. Mantraet er gevinstrealisering, og vejen mod den nye virkelighed er et helt nyt it-kernesystem organiseret i projektprogrammet 'Medvind'.

Af Jacob Egevang

It-systemerne i danske forsikringsselskaber er gennem årene blevet udvidet med en lang række knopskydninger. Ligesom it-systemer i så mange andre industrier. Det er ikke anderledes for LB Forsikring, hvor finansdirektør Jan Kamp Justesen lidt frimodigt karakteriserer de nuværende systemer som spaghetti-it.

"Vi står ligesom mange af vores kolleger i branchen med en spændende udfordring, som handler om at være på forkant med den stigende digitalisering i samfundet. Vi har for mange håndbårne processer, som vi ønsker at reducere omfanget af. Vores medarbejdere arbejder med alt for mange skærbilleder, og det er ikke effektivt. Og så har vi mange analoge udgifter – vi bruger for mange penge på udsendelse af fysiske breve til vores medlemmer, for blot at nævne et enkelt eksempel," fortæller Jan Kamp Justesen.

Han og den øvrige ledelse i LB Forsikring står og tripper for at realisere den lange række af gevinster, som ligger og venter på den anden side af den meget omfangsrige udskiftning af virksomhedens it-kernesystem. Projekt Medvind blev søsat i 2015 og forventes fuldt implementeret i 2019.



**Jan Kamp Justesen** har arbejdet hele sin karriere i forsikringsbranchen og hos LB Forsikring siden 2007 hvor han startede som Claims & Reinsurance Manager. Her har han siden 2014 varetaget rollen som CFO og CRO. Jan Kamp Justesen er uddannet Cand. Oecon. fra Aarhus Universitet.

## Business case

Virksomhedens ledelse ønskede fra start at have en meget styret proces og et klart koncept for arbejdet med gevinstrealisering. Sammen med eksterne konsulenter formulerede man en business case for at have et værktøj til at identificere de forretningsmæssige påvirkninger af alle delbeslutninger i projektet.

"Vi vidste, at vi ikke havde andre valg end at udskifte vores it. Men vi var naturligvis nødt

til at bakke processen op med en business case. Vi skal leve med nogle tilbagebetalingstider, der ligger ud over det sædvanlige, men business casen giver os realistiske indikationer på, hvad investeringen på sigt vil give os på den monetære side," fortæller Jan Kamp Justesen og forklarer, at tilbagebetalingen over de kommende år vil falde i tre spor.

For det første vil Medvind sikre, at en øget automatisering hele vejen rundt i virksomheden kan finde sted på længere sigt. På det punkt vil man relativt hurtigt kunne registrere tilbagebetaling i form af gevinstrealisering omkring de håndbårne processer. Systemet sættes i drift i etaper, og hver gang en ny automatisering er iværksat, kan Jan Kamp Justesen og hans

medarbejdere glæde sig over, at endnu en håndbåren aktivitet er afskaffet.

For det andet omfatter projektet en helt ny portal med avancerede, men brugervenlige selvbetjeningsmuligheder – en form for forsikringsbranchens svar på en netbank. Det skal være nemt at tegne nye og tilpasse eksisterende forsikringer online, og det skal være nemt at få overblik. Det vil virksomhedens medlemmer naturligvis opfatte som en gevinst, men internt ligger der også store gevinster i at kunne frigive medarbejderressourcer til andre opgaver end at servicere kunder i telefonen og på mail. Dernæst vil en solid portal naturligvis også være en effektiv salgskanal.

For det tredje, og det er her LB Forsikring er klar over, at de skal ruste sig med tålmodighed, vil investeringen i selve it-kernen først være tilbagebetalt om en del år.

“Vi har investeret et beløb med mange nuller på, og vi har naturligvis ikke en forventning om, at tilbagebetalingen i form af gevinstrealiseringer falder med det samme. Det her projekt er så omfattende, at jeg som forsikringsmand kun kommer til at opleve den slags én gang i min karriere. Vi er inde for at udskifte de helt vitale, for ikke at sige alle, organer i vores virksomhed. Det er klart, at det er dyrt, og at vi først kan realisere mange af gevinsterne over en længere årrække. Men det vil med sikkerhed styrke LB Forsikring mange år frem,” forklarer Jan Kamp Justesen.

### Value mapping

Jan Kamp Justesen og hans direktionskolleger har under hele projektet løbende foretaget nøje analyser af, hvor gevinstkilderne, eller de hidtil uforløste værdier, ligger i virksomheden.

“Vi vil eksempelvis gerne hurtigere i markedet med nye produkter. Vi vil gerne være mere skarpe til pristilpasning. Og vi vil i sagens natur også gerne have et meget stabilt it-setup. Alt sammen handler om at identificere gevinstkilder undervejs

“Det er i virkeligheden meget konkret. Vi har et vækst mål i strategien. Vi vil øge antallet af policer. Vi gennemførte en analyse af, hvor meget vi kunne vækste med vores nuværende it-setup.”

### Jan Kamp Justesen

LB Forsikring

og så samtidig sikre, at det nye it-system understøtter disse forretningsmæssige krav og ønsker. Value mapping hjælper os til at skabe den nødvendige sammenhæng mellem forretningsmål og it,” forklarer Jan Kamp Justesen.

Han har udpeget en række gevinstejere blandt virksomhedens sektionsdirektører, som hver især har ansvar for gevinstrealiseringen i deres del af forretningen. I den forbindelse arbejder LB Forsikring med et såkaldt Enterprise Value Map, som dybest set er en generisk énsides model, der hjælper gevinstejerne til at organisere, diskutere og prioritere alle muligheder for optimering af produkter og arbejdsprocesser samt services over for medlemmerne.

“Hvordan kan du som sektionsdirektør opnå mere salg? Hvor meget it påvirker du? Hvor meget kan du reducere omkostninger i din sektion? Og så naturligvis hele skadessiden: Hvordan håndterer du skader? Og hvordan administrerer du policer? Der ligger naturligvis en masse gevinster

i alt dette. Og ved at udpege gevinstejere skaber vi forankring. Organisationen bliver opmærksom på, at vi ikke bare skal have en fornuftig dagligdag til at fungere bedre med et nyt it-system. Nej, vi skal skabe nye gevinster, der kan realiseres og styrke vores virksomhed mange år frem.”

På spørgsmålet om, hvordan virksomhedens overordnede strategi har påvirket gevinstrealiseringsprojektet svarer Jan Kamp Justesen:

“Det er i virkeligheden meget konkret. Vi har et vækst mål i strategien. Vi vil øge antallet af policer. Vi gennemførte en analyse af, hvor meget vi kunne vækste med vores nuværende it-setup, samt en analyse af, hvordan bestandsudviklingen ville se ud efter implementering af Medvind. Den afstand, der var mellem de to kurver var markant, og det er med til at formulere vores optimisme omkring situationen for LB Forsikring efter implementering af Medvind. Vi vil for alvor begynde at kunne høste og realisere alle gevinsterne i 2020.”

### Nye kompetencer

Ifølge direktøren bliver LB Forsikring med strategien for gevinstrealisering og med implementering af Medvind på nogle punkter en ny form for virksomhed.

“Vi skal utvivlsomt ud at rekruttere nye medarbejdere, og vi skal utvivlsomt videreuddanne en lang række af vores nuværende medarbejdere. Og så skal vi som direktion og ledelse være meget bevidste om, hvordan vi gradvist forandrer kulturen i virksomheden og får medarbejderne med på rejsen. Vi går fra at være en forretning med masser af telefonisk kontakt til medlemmerne, korrespondance per post og en lang række håndbårne arbejdsprocesser. Snart vil vi være en stærkt automatiseret, stærkt digitaliseret og ikke mindst stærkt optimeret virksomhed. Det bliver en ny virkelighed for os alle sammen, men det er en nødvendig virkelighed, fordi vinden blæser den vej i hele samfundet,” afslutter Jan Kamp Justesen.

# IFRS 17 giver udsigt til væsentlige forandringer

Det vil kræve en fokuseret indsats at implementere IFRS 17 hos de danske forsikringsselskaber, da de nye krav påvirker både de interne processer og forsikringsselskabernes regnskabspræsentation betydeligt. Det vurderer Deloitte's ledende nordisk partner for IFRS for forsikring, Thomas Ringsted.

Af Katia Askov Grenaae

## **IFRS 17 er endeligt vedtaget – hvad betyder det for dig som aktuar?**

"Det er stort, og noget jeg har set frem til længe. Den nye standard har været 20 år undervejs, og det har fyldt meget i min karriere. Beslutningen om at anvende IFRS som fælles regnskabsprog i EU blev truffet helt tilbage i år 2000, som et led i etableringen af et fælles europæisk kapitalmarked. Ved implementeringen i 2005 var der en række standarder, der ikke var på plads – herunder forsikringsstandarder, der som den sidste nu er kommet på plads."

## **Er den nye standard en god eller dårlig nyhed for branchen?**

"Forsikringsbranchen får nu en regnskabsstandard, som er ensartet på tværs af landegrænser. Forsikring har historisk være indvævet i sociale systemer og skattesystemer, hvilket har gjort det til et uforståeligt område. Med den nye standard bliver området nu sammenligneligt på tværs af landegrænser og brancher. Forventningen er, at den discount, der er på aktierne på forsikringsselskaber, vil forsvinde over tid. Det vil hverken ske ligeligt eller ensartet, men det bliver mere

transparent og bedre for de fleste, men for nogle også dårligere."

## **Hvad ser du som de største udfordringer?**

"Den nye standard medfører væsentlige udfordringer for forsikringsselskaberne. Selv om der er tale om en regnskabsstandard, vil implementeringen kræve et tværfunktionelt projekt, hvor forretningsenheder fra regnskab, aktuarfunktionen, it og risikostyring arbejder sammen. Til forskel fra indførslen af Solvens II, som var karakteriseret ved, at der blev foretaget løbende ændringer i reglerne, er IFRS 17 endelig, og der er derfor ingen grund til at udsætte implementeringsplanerne."

## **Hvad betyder det, at IFRS 17 ikke er omfattet af løbende ændringer?**

"Forsikringsselskaberne vil være nødt til at påbegynde overgangen tidligt for at opnå en vellykket implementering. Herunder er det vigtigt, at valget af regnskabsmæssige muligheder bliver truffet på et fuldt oplyst grundlag, så implementeringen kan understøtte effektive processer, og at alle ændringer er forankrede hos ledelse og

berørte medarbejdere i organisationen. Implementeringen er en stor udfordring, og i erkendelse af det har vi i Deloitte samlet et nordisk hold, der både har kendskab til den nye standard og det nordiske marked. Derudover trækker vi på ekspertise fra vores globale IFRS 17-netværk for at understøtte vores kunder i implementeringen."

## **7 anbefalinger til forsikringsselskaberne**

- Start tidligt, start småt og hold det simpelt
- Forstå IFRS 17, og hvordan ændringerne vil påvirke din forretning
- Forstå effekten på dit resultat, din balance og dine KPI'er
- Læg en strategi for, hvordan implementering skal tilrettelægges
- Udarbejd en business case og læg budget
- Investér i intern uddannelse
- Husk at fremtidssikre implementeringstiltag

# IFRS 9 og den forventede effekt i årsrapporten 2017

Mens implementeringen af IFRS 17 først er gældende fra 1. januar 2021, har IFRS 9 været gældende siden 1. januar 2018. Jens Ringbæk, leder af Deloitte's aktiviteter hos pengeinstitutter, opsummerer her de hidtidige erfaringer.

Af Jens Ringbæk

## Afvielser fra den danske regnskabsbekendtgørelse

Den danske regnskabsbekendtgørelse er i en vis grad tilpasset forventningerne til IFRS 17. Der er dog en række områder, hvor IFRS 17 afviger fra regnskabsbekendtgørelsen, og det kan få væsentlig betydning for:

- Indregningskriteriet
- Aggregering af policer
- Anvendelse af den forenklede metode
- Frigivelse af fortjenstmargen
- Risikomargen
- Ændringer til resultatopgørelsen og balancen, herunder ændring i indtægtsbegrebet
- Data, systemer og processer
- Investerings- og afdækningsstrategi
- Produktudbud og omkostningsstruktur

## Forventet omtale af ændringer i årsrapporten 2017

Den væsentligste ændring er den regnskabsmæssige behandling af udlån. Hvor der tidligere kun skulle nedskrives for tab, der var indtruffet på balancedagen, skal der fremover også ske nedskrivning for fremtidige tab. Pengeinstitutterne har derfor tilpasset sig de nye nedskrivningsregler i løbet af 2017, og de forventes at inkludere en omtale af den forventede ændring af nedskrivningerne i deres årsrapporter for 2017.

## Data skal afspejles i systemerne

Datakvaliteten i de oplysninger, pengeinstitutterne har registreret om deres kunder, er afgørende for kvaliteten af nedskrivningsberegningerne. Der kan derfor være behov for en oprydning i de data, den enkelte kundemedarbejder har registreret om sine kunder. Det sammen gælder for de pengeinstitutter, der er tilsluttet en datacentral og derved en beregningsmotor. Uagtet metoden, gælder det klassiske princip om, at resultatet af beregningerne ikke kan blive bedre end det input, der stilles til rådighed. Deloitte har således oplevet, at det er vigtigt at forstå hvilke data, der

”driver” nedskrivningerne, så man kan forklare, hvorfor nedskrivningerne stiger henholdsvis falder periode for periode.

## ”Fremadskuende information”

Nedskrivningerne reguleres for den forventede udvikling i konjunkturerne – det forhold, der kaldes ”fremadskuende information”. Deloitte har erfaret, at der for en række pengeinstitutter udarbejdes en fælles løsning til håndtering af fremadskuende information, som benytter den klassifikation af kunderne, som i forvejen benyttes i pengeinstitutterne og til rapportering til Finanstilsynet. Det forventes derfor, at nogle pengeinstitutter vil kunne give forholdsvis præcise udmeldinger om den forventede effekt af IFRS 9 i årsrapporten for 2017, mens andre fortsat har et stykke vej og derfor må oplyse et interval for den forventede påvirkning.

*IFRS 9 er den internationale regnskabsstandard, der omhandler finansielle instrumenter, herunder den regnskabsmæssige behandling af eksempelvis aktier, obligationer, derivater, nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender samt regnskabsmæssig sikring.*

# Hvordan ser den finansielle sektor ud om fem år?

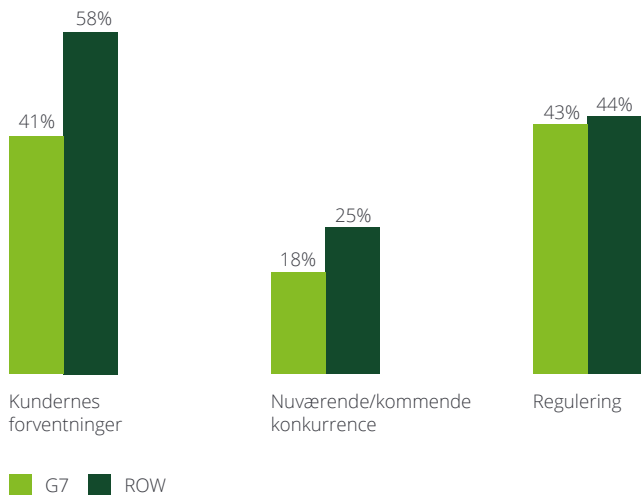
Nye teknologier, nye spillere på markedet og skiftende behov hos kunderne påvirker den finansielle sektor globalt. I en ny analyse foretaget af Deloitte Global giver topledere fra finansielle virksomheder i 28 lande deres syn på sektorens største udfordringer og muligheder. Indblik bringer et udsnit af rapportens fund.

## De afgørende årsager til forandringer

Særligt kundernes forventninger og regulering er afgørende årsager til forandringerne i den finansielle sektor. Hvor G7 virksomhederne ser de to årsager have lige stor indflydelse, ser ROW virksomhederne kundernes forventninger som den klart største forandringsdriver.

### Top tre forandringsdrivere

G7 vs. resten af verden (ROW)

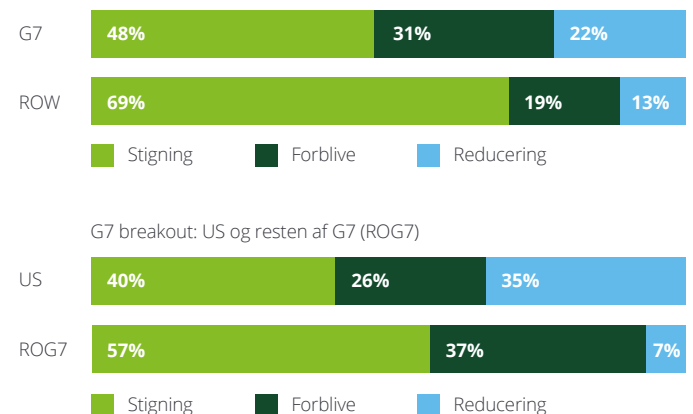


## Reguleringsbyrden vokser

Uden for G7 er der en relativ stor overvægt af virksomhedsledere, der forventer en større reguleringsbyrde i de kommende år. Forskellen mellem de to grupper skyldes, at hele 35 procent af de amerikanske virksomheder (G7) forventer at reguleringsbyrden reduceres.

### Forventet forandring i byrden forbundet med regulering

G7 vs. resten af verden (ROW)



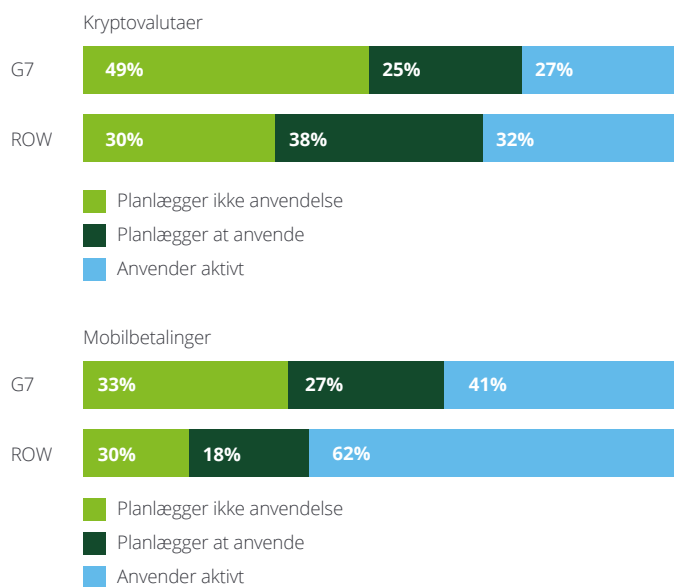


### Markant forskel i anvendelsen af nye teknologier

Sammenlignes G7 og ROWs anvendelse af nye teknologier, indikerer undersøgelsen en stor forskel. Særligt kryptovalutaer og mobilbetalinger er mere udbredte i ROW sammenlignet med G7.

#### Anvendelse af nye teknologier

G7 vs. resten af verden (ROW)

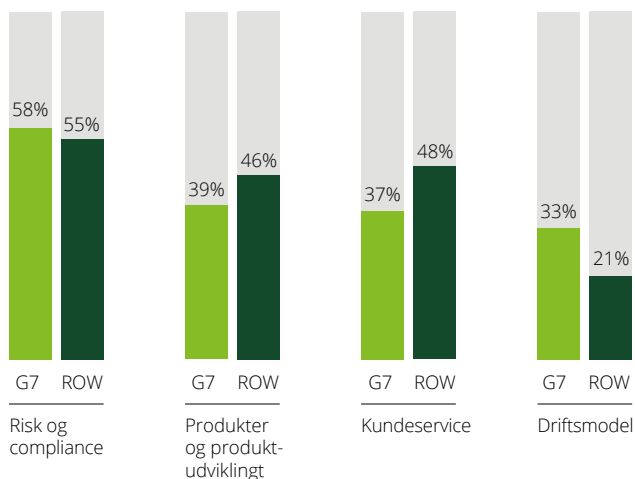


### Transformationen rammer risk og compliance

Transformationen i sektoren forventes at påvirke forskelligartede forretningsområder, dog med størst effekt inden for risk og compliance.

#### Forretningsområder mest påvirket af transformationen

G7 vs. resten af verden (ROW)

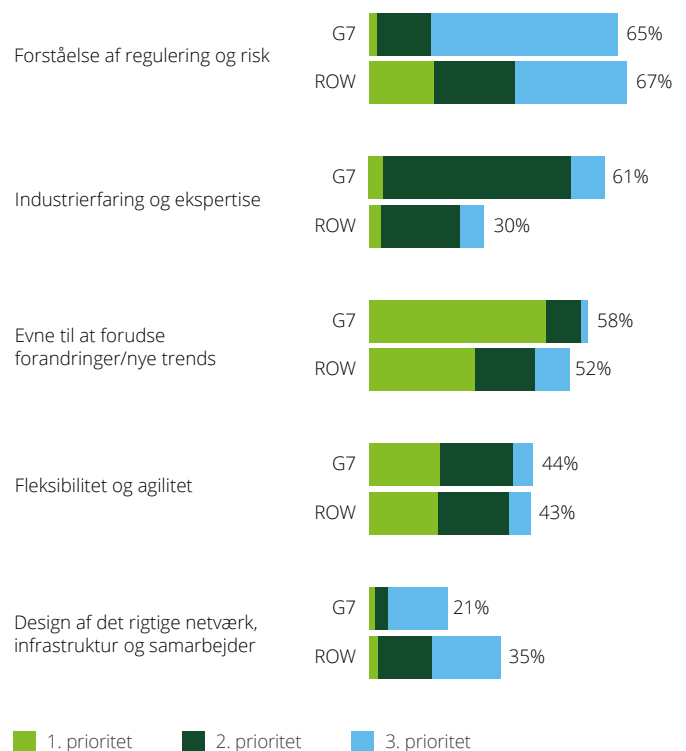


### Søges: Talenter med evne til at forudse nye trends

Et flertal af virksomhederne efterlyser medarbejdere, der kan spotte nye trends eller har forståelse for regulering og risk. Derudover indikerer undersøgelsen en stor forskel i efterspørgslen af medarbejdere med industrierfaring mellem de to undersøgte grupper.

#### Top tre efterspurgte kompetencer

G7 vs. resten af verden (ROW)



#### Om analysen:

Analysen er udarbejdet af Deloitte Center for Financial Services i februar og marts 2017. Analysen er opdelt i to kategorier hhv. G7 og resten af verden (ROW). Opdelingen skyldes, at der findes naturlige strukturelle forskelle på de store lande (G7) og de mindre (ROW).

Mere end 200 finansielle virksomheders senior executives blev spurgt ind til deres forventninger for forandring baseret på ny teknologi, regulering og markedsdynamik.



# Saxo Bank: God balance i nuværende regulering

Trods god balance i reguleringen har lovgivere og finansielle virksomheder stadig en stor opgave i at bremse kriminelle metoder. Det siger Saxo Banks Global Head of Compliance, Lars Bo Hansen.

Af Jens Refsgaard Iversen

**Lars Bo Hansen** har arbejdet i den finansielle sektor siden 1985. Størstedelen af karrieren har fundet sted i Danske Bank, hvor han bl.a. havde ansvaret for at etablere bankens compliance-funktion. Et kundebesøg hos Saxo Bank for det amerikanske softwarefirma SAS Institute resulterede i en tilbagevenden til "industrien". I dag leder Lars Bo Hansen Saxo Banks complianceafdeling, som består af 40 medarbejdere på verdensplan, heraf 13 på kontoret i Hellerup.

"Den gældende lovgivning er meget mere fleksibel, eller risikobaseret, end den tidligere lovgivning. Det medfører bl.a. at bankerne, herunder Saxo Bank, kan fokusere på højrisikoområder, men også at lovgivningen er mere fleksibel i forhold til udviklingen – også på it-området. Da den er risikobaseret stiller den flere krav til, at de virksomheder, som er omfattet af loven, tager selvstændigt stilling til opfyldelse af loven i forhold til deres forretningsmodel og risikoprofil. Saxo Banks forretningsmodel har dog altid været atypisk i forhold til traditionelle banker, og vi er derfor også været vant til at arbejde med, at få den finansielle lovgivning, herunder hvidvaskloven, til at passe til vores forretningsmodel. Det er vores vurdering, at den gældende hvidvasklovgivning er balanceret godt, så vi kan hjælpe til med at forhindre kriminalitet, uden at det nødvendigvis går ud over vores forretning," siger Lars Bo Hansen, der har været Global Head of Compliance i Saxo Bank siden 2010.

Han mener dog også, at lovgivningen sjældent kan følge med udviklingen i samfundet, herunder it-udvikling og de kriminelles metoder, på grund af omfattende og langsommelige lovgivningsprocesser. Han påpeger eksempelvis den nyeste lovgivning, som er baseret på internationale standarder fra 2012, har taget fem år fra udvikling af standarder til implementering af lovgivningen i Danmark.

"I den tid har de kriminelle masser af tid til at finde nye metoder, for at slippe uden om lovgivningen, og der er sket meget på it-området, som er vigtigt for en it-baseret virksomhed som Saxo Bank," udtaler Lars Bo Hansen.

### KYC-dilemmaet

Den del af hvidvaskloven, der ofte skaber et forretningsmæssigt dilemma, er 'Know Your Customer', KYC. På den ene side skal de finansielle virksomheder, som et værn mod kriminalitet, indhente information om kunderne, bl.a. for at sikre sig at kunderne er dem, de udgiver sig for at være. På den anden side lever virksomhederne af meningsfuld kundeservice, og kunder kan opleve, at det er intimiderende at udlevere informationer om sig selv.

Alle er dog imidlertid enige om, at der er behov for kontrol. Medier verden over beretter løbende om banker, der er blevet misbrugt af lyssky aktører. Men selv om historierne har skadet sektorens ry, har historierne dog også haft én positiv konsekvens, pointerer Lars Bo Hansen. Det har skærpet opmærksomheden i samfundet, og medført en øget forståelse hos kunderne for, at de finansielle virksomheder skal vide noget mere om dem.

"Saxo Bank er en internetbaseret bank, hvilket betyder, at vi sjældent møder vores kunder fysisk. Det medfører, at vi tager yderligere foranstaltninger for at begrænse risikoen for, at kunden ikke er den person, som de udgiver sig for at være. I forbindelse med stigende automatisering og digitalise-

"... der er sket meget på it-området, som er vigtigt for en it-baseret virksomhed som Saxo Bank."

### Lars Bo Hansen

Saxo Bank

"Saxo Bank er en internetbaseret bank, hvilket betyder, at vi sjældent møder vores kunder fysisk."

### Lars Bo Hansen

Saxo Bank

ring skal vi have fokus på, at det sker på en måde, hvor vi ikke går på kompromis med lovens formål om at forebygge og bekæmpe hvidvask og terrorfinansiering. Digitaliseringen, herunder regtech, giver også muligheder for at gøre ting bedre, som f.eks. software, der kan verificere ægtheden af en paskopi bedre end menneskeøjne."

### På topledelsens agenda

Den seneste globale undersøgelse af finanssektoren fra Deloitte<sup>1</sup> viser, at CFO'er i finansielle virksomheder anser regulering som en af de tre største drivere for transformation i sektoren. Og siden finanskrisen er netop complianceafdelingernes medarbejderstab vokset, mens det ledelsesmæssige fokus er øget og afdelingerne er rykket længere op i virksomhedernes interne hierarki.

Lars Bo Hansen tiltrådte i Saxo Bank i 2010, hvor der efter en redegørelse fra Finanstilsynet var skarpt fokus på at forbedre og forny compliancearbejdet konstruktivt. Blandt andet gennem implementering af monitoreringssystemer, screeningssystemer og en generel opgradering af rammerne for compliance globalt.

"Saxo er fortsat med opgraderingen af compliance-funktionen, der i dag fungerer som uafhængig enhed med en global ledelsesstruktur, så alle lokale funktioner refererer direkte ind til den centrale organisation. Netop dette ledelsesmæssige fokus er afgørende for en velkørende complianceafdeling," vurderer Lars Bo Hansen og påpeger, at det ledelsesmæssige fokus samt prioritering af compliance-funktionen har sikret en stærk rekrutterings-pipeline til complianceafdelingen.

### Fremtidens complianceafdeling

Nogle mener, at complianceafdelingerne i fremtiden vil have betydeligt færre medarbejdere som følge af automatisering på transaktionsområdet såvel som på en række andre complianceopgaver. Den forudsigelse deler Lars Bo Hansen dog ikke fuldstændigt:

"Det vil kun ske, hvis man tæller folk fra operations med i complianceafdelingen. Vi ser complianceafdelingen som den afdeling, der sætter rammerne for første forsvarslinje, og den opgave kan ikke automatiseres. Taler vi om kunstig intelligens ti år ude i fremtiden, er grænserne naturligvis anderledes. Hvis de overhovedet er der. Særligt i due diligence-processen, KYC, optimering af onboardingprocessen og den efterfølgende monitorering går teknologien kun én vej," slutter Lars Bo Hansen.

**Saxo Bank** er en global investeringsbank og teknologivirksomhed med speciale i online handel og investering på de internationale kapitalmarkeder. Banken giver kunderne mulighed for at handle valuta, aktier, futures, obligationer, optioner og andre derivater. Samtidig giver Saxo Bank andre finansielle institutioner adgang til sin banebrydende teknologi. Banken har kunder i 170 lande og har 16 globale kontorer.

1. Deloitte University Press: Talent, technology, and transformation: Global executives' expectations for the future of financial services (2017)

# Deloitte.

## Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 264.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar (DTTL), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL, der også betegnes Deloitte Global, leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.