

FS Perspektiver Værdiskabende compliance

*Inspiration og
indsigt til
beslutnings-
tagere i den
finansielle sektor*



Indhold

<i>Leder: Værdiskabende compliance</i>	<i>3</i>
<i>PFA Pension: Det handler om at have orden i penalhuset og være på forkant</i>	<i>5</i>
<i>Solvens II harmonerer godt med værdierne i Vestjylland</i>	<i>9</i>
<i>PSD2: Kan tvungen åbenhed blive en strategisk mulighed?.....</i>	<i>13</i>
<i>Når god compliance bliver en blåstempling</i>	<i>17</i>
<i>Værdiskabende compliance – perspektiver fra to RegTechs</i>	<i>21</i>
<i>Revideret værdiansættelsesproces skaber værdi</i>	<i>25</i>
<i>SDC: Compliance-krav styrker konkurrencekraft og kundefokus</i>	<i>29</i>
<i>FS Benchmark</i>	<i>34</i>
<i>Sammen med dig stiller vi det stærkeste hold</i>	<i>35</i>

Værdiskabende compliance

Af Klaus Berentsen, Partner,
Head of PwC Financial Services

Overholdelse af lovgivning er et grundvilkår for alle virksomheder, men få brancher reguleres så ofte som den finansielle sektor. Siden finanskrisen har lovgivere og myndigheder øget reguleringen af sektoren, og finansvirksomhederne kæmper en daglig kamp for at efterleve alle nye regler, samtidig med at hastigt udviklende kundebehov og -krav skal imødekommes. Og her går udviklingen så hurtigt, at vi ikke længere taler om kundeoplevelser men om kunderejser.

FS Perspektiver sætter denne gang fokus på de finansvirksomheder, der skaber værdi gennem udrulning af compliance-aktiviteter inden for en række kritiske områder. Initiativerne er kendetegnet ved, at der skabes en forretningsmæssig værdi ud over den basale overholdelse af lovgivningen. I krydsfeltet mellem forretningsudvikling og compliance formår fremsynede virksomheder at skabe værdi. For deres ejere, medarbejdere og kunder.

For nye regler betyder ændringer. Af løsninger, produkter, processer og politikker. Det påvirker kunderne og organisationerne, som i nogle tilfælde må ændres strukturelt. I andre tilfælde udvikles nye forretningsgange og strukturer ved implementering eller udvikling af ny teknologi.

Den finansielle sektor har altid været *first mover* på teknologi. En position, som på den ene side skaber mange fordele, men samtidig bekostelige udfordringer med tilpasninger og udvikling, når krav og behov ændres. Alle compliance-initiativer påvirker og påvirkes af den digitale virkelighed i de enkelte finansvirksomheder. Udvikling og tilpasning af forretningsgange og procedurer til ny regulering skal understøttes digitalt for at sikre effektiv implementering og forandring.

Værdiskabende compliance i flere perspektiver

SDC er en danskbaseret virksomhed, der betjener finansielle virksomheder i Skandinavien med teknologisk infrastruktur. Tilstedeværelsen i flere nordiske lande skaber en markant kompleksitet i forhold til at honorere kundernes behov for at rapportere i overensstemmelse med de relevante nationale myndigheders krav og virksomheders behov. Den reguleringsmæssige tsunami har fordret nye løsninger, hvor et avanceret 'Enterprise Data Warehouse' sikrer skalafordele og hurtig 'turnaround' i forhold til nye rapporterings- og indberetningskrav. Løsningerne etableres i tæt samarbejde med kundernes it- og forretningsudviklingsspecialister.

PFA har implementeret en effektiv risikoovervågning, baseret på Solvens II og Finanstilsynets krav. Udgangspunktet er, at ny lovgivning skal efterleves effektivt, men det betyder samtidig, at den kun skal ramme de dele af organisationen, hvor den er tiltænkt fra lovgivers side. Fordelen er en større værdi for kunderne – for løsningen skaber forbedret overblik over virksomhedens mange investeringsområder og øget transparens i forhold til de medfølgende risici.

”Den finansielle sektor har altid været first mover på teknologi. En position, som på den ene side skaber mange fordele, men samtidig bekostelige udfordringer med tilpasninger og udvikling, når krav og behov ændres.”

Fokus Asset Management er en ejendomsforvalter med ambitiøse vækstforventninger. Her arbejder man effektivt og struktureret med porteføljedeviklingen, og samtidig sikrer man både ledelse, investorer og myndigheder en detaljeret indsigt i de risici og indsatsområder, der er væsentlige for virksomheden og dens udvikling.

Vestjyllands Forsikring er et regionalt orienteret mindre forsikringsselskab. Det undtager dog ikke for overholdelse af den omfattende regulering, som forsikringssektoren er underlagt. De høje krav, bl.a. som følge af Solvens II, bliver dog landet i jorðhøjde i Vestjylland. Her bliver kravene vendt til en hjælp til at skabe overblik, og samtidig arbejdes der med kulturen i forsikringsselskabet, så alle forstår og kender deres andel i virksomhedens risikotagning og værdiskabelse.

Banker er fra 2018 omfattet af PSD2, betalingstjenestedirektivet fra EU. Det er besluttet for at styrke forbrugernes adgang til konkurrencedygtige betalingsløsninger mv. PSD2 tvinger banker til at give tredjeparter adgang til kunders betalingsinformationer gennem sikre dataformater. Sektoren står derfor over for en række strategiske valg med hensyn til den fremtidige positionering og forretningsmæssige udvikling. Spar Nord har besluttet at PSD2 skal være en mulighed for at udvikle banken gennem alliancer og strategiske samarbejder for fortsat at skabe værdi for ejere, medarbejdere og kunder.

En tilbagevendende årlig værdiansættelse af 250 investeringsejendomme stiller krav til transparente og effektive processer i PKA og i samarbejdet mellem afdelinger og eksterne parter. Fastsættelse af markedsprisen er dog langt fra en trivial opgave, så alle relevante interessenter blev inviteret til at medvirke i udviklingen af en ny metode og proces. Processen er nu på plads og PKA er spændt på at høste frugterne af initiativet.

Kunstig intelligens er et af tidens teknologiske buzzwords. Den unge danske virksomhed Calcabis repræsenterer en genre inden for FinTech, nemlig RegTech, der fokuserer på teknologi til at håndtere bl.a. regulatoriske udfordringer. Ved hjælp af kunstig intelligens skabes virtuelle eksperter, der kan håndtere komplekse problemstillinger, fx inden for processer som 'Know your Customer' og hvidvask-området. Tesen er, at de virtuelle eksperter kan ekspedere selv komplicerede sager og ved, hvornår de skal bruge hjælp. Derved kan finansvirksomhederne frigøre ressourcer til andre væsentlige områder og samtidig give kunder en effektiv og relevant behandling.

Blockchain er en game-changer. Chainalysis er en dansk virksomhed, der samarbejder med bl.a. Europol, Barclays og danske Nets om løsninger til at identificere og spore transaktioner i blockchains. Mulighederne i blockchain omfatter bl.a. nye sikre transaktions- og forretningsmodeller som udforskes af flere finansielle virksomheder.

Vi vil gerne takke de virksomheder og personer, som har stillet deres tid, indsigt og erfaringer til rådighed for disse artikler. Inspirationen er hermed givet videre.

Klaus Berentsen
Head of Financial Services, PwC,
december 2017



”Nye regler betyder ændringer. Af løsninger, produkter, processer og politikker. Det påvirker kunderne og organisationerne, som i nogle tilfælde må ændres strukturelt. I andre tilfælde udvikles nye forretningsgange og strukturer ved implementering eller udvikling af ny teknologi.”



PFA Pension: Det handler om at have orden i penalhuset og være på forkant

*Af Mette Thor, senior manager og
Philip R. Hansen, consultant,
PwC Financial Services Consulting*

Den omfattende regulering i den finansielle sektor kan betragtes som en byrde, men i PFA mener man, at det i bund og grund handler om at have godt styr på sin forretning, så man kan forvisse sine kunder om, at de kan være trygge ved deres investering.

Fire grundsten

PFA's forretningsmodel er baseret på fire grundsten:

1. PFA har KundeKapital.

PFA har en speciel overskudsdeling, hvor mest mulig værdi sendes videre til kunderne ved hjælp af PFA KundeKapital. Overskudsdelingen fungerer samtidig som en risikodeling, da KundeKapital indgår i den økonomiske buffer, som skal dække, hvis PFA kommer ud for tab.

2. PFA er uafhængig.

Fordi PFA er et uafhængigt pensionselskab, kan PFA sætte kundernes interesse i højsædet. Det gælder både, når PFA deler det økonomiske overskud via KundeKapital, og når PFA rådgiver kunderne om mulighederne på deres pensionsordning. Endelig giver uafhængigheden også PFA investeringsfrihed, så PFA nemmere kan skabe gode investeringsafkast.

3. PFA har stordriftsfordele.

PFA er Danmarks største kommercielle pensionselskab med over 500 mia. kr. under forvaltning og mere end ca. 1,2 mio. pensionskunder. Størrelsen betyder, at PFA kan tilbyde lave omkostninger, fordi PFA har mange kunder til at dele udgifterne. PFA's størrelse giver også adgang til attraktive investeringer og dygtige investerings eksperter.

4. PFA er markedsorienteret.

PFA's forretningsmodel er udviklet til at klare sig i et konkurrencepræget marked, hvor succes måles på evnen til at skabe de bedste investeringsafkast, produkter og services til kunderne. Konstant orientering mod markedet og løbende dialog med kunderne sikrer, at PFA løbende kan tilbyde de bedste mulige pensionsprodukter og serviceløsninger.

Værdiskabende compliance kan være mange ting, men overholdelse af regler vil altid være det bærende element. Susanne Schøtt Kristensen, direktør i Regulatory Affairs i PFA Pension og tidligere ansat i Finanstilsynet, har taget en snak med os om, hvad ny regulering betyder for PFA, og de tanker der ligger bag den måde, PFA har organiseret sig på for at gribe lovgivningen bedst muligt an.

"Mange af reglerne handler i bund og grund om, at man skal have orden i penalthuset. Forretningsmæssigt er dette også mest effektivt og det bedste for vores image."

Regler skal ramme der, hvor det er tiltænkt

Afdelingen Regulatory Affairs er et strategisk initiativ i PFA. Afdelingen er grundlagt for aktivt at være med til at interessevaretage, hvordan ny regulering/lovgivning påvirker PFA såvel som branchen i det hele taget.

De mange regler, som følger af bl.a. Solvency II, GDPR og AML, har stor indflydelse på forretningen, og her er det vigtigt, at de nye regler ikke ender med at ramme de dele af forretningen, som det – fra lovgivers side – ikke har været tiltænkt.

Organisatorisk er Regulatory Affairs med på sidelinjen og koordinerer samt hjælper på tværs af hele koncernen i forhold til at se på tendenserne i sektoren samt skabe overblik over, hvad der rammer PFA. PFA koncernen består bl.a. af PFA Bank, PFA Pension og PFA Asset Management.

Dyb forståelse af lovgivningen, men også af det formål, der ligger til grund for indførelsen af nye regler, er vigtige elementer, når det kommer til håndteringen af de mange nye regler, der bliver udstedt. Denne viden og erfaring kommer for alvor i spil, når Regulatory Affairs skal hjælpe resten af organisationen med at være på forkant med reglerne.

"Al ny lovgivning kommer forbi Regulatory Affairs, og så foretager vi en vurdering af, hvad der har særlig betydning for PFA, og hvor vi skal gøre en ekstra indsats, og hvad der har betydning, men som kan varetages på almindelig vis gennem brancheorganisationerne. Herudfra får vi dannet et overblik og sørger således for, at alting bliver korrekt sendt videre ud i organisationen."

Undgå at mudre tingene sammen

For at sikre en optimal håndtering af den megen lovgivning har man i PFA Pension sat en meget klar struktur op i organisationen, bestående af de tre forsvarslinjer:

1. Operativ ledelse
2. Compliance, operationel risk, risikostyring, aktuarfunktion/ansvarshavende og IT-sikkerhed
3. Intern revision.

Det har været omfangsrigt for PFA præcis at få defineret, hvad hver enkel forsvarslinje skal og ikke skal, men dette arbejde har også været givet godt ud:

"Værdiskabende compliance kan være mange ting. En af de ting, PFA har arbejdet med, har været at få skillelinjerne mellem første, anden og tredje forsvarslinje tegnet helt klart op. Herved undgås det, at tingene mudres tingene sammen."

Indtil 1. januar 2016 var Compliance-funktionen opdelt på hver af PFA's tre selskaber: PFA Pension, PFA Bank og PFA Asset Management. Nu er det samlet på tværs, og det betyder, at compliance nu opererer som én enhed ud i hele koncernen.

Endevend processerne og se på dem med nye øjne

Selvom det kan være en tung proces at blive 'compliant', så vurderes der i PFA Pension også at være positive forhold herved. Det er en god anledning til at få revideret de nuværende forretningsgange og processer samt en anledning til at implementere helt nye og mere effektive processer. Det er fx med til at sikre, at risikostyringen er forankret i forretningsgange, samt risikovurderinger i forbindelse med kommercielle beslutninger og eksekveringer.

1ST LINE OF DEFENCE

"CONTROL BY DOING"

1. forsvarslinje er ansvarlig for, at der foretages måling og risikovurdering af processer, etableres specifikke forretningsgange og intern kontrol af den daglige aktivitet, samt at gældende lovgivning og interne retningslinjer efterleves.

2ND LINE OF DEFENCE

"CONTROL BY MONITORING"

2. forsvarslinje er funktioner, der er organiseret uafhængigt af den operationelle ledelse, som validerer og overvåger risiko samt kvaliteten i processer og forretningsgange. I anden forsvarslinje har man ansvaret for at have overblik, måle, analysere, undervise og rådgive om risici. Aktuar- og risikostyringsfunktionen udvikler og overvåger interne risikomodeller og kontroller.

3RD LINE OF DEFENCE

"CONTROL BY AUDITING"

3. forsvarslinje er organiseret uafhængigt af koncerndirektionen samt opgaveløsningen i 1. og 2. forsvarslinje. Den udgøres af Intern Revision, som har ansvaret for at danne et selvstændigt risikooverblik samt revision af kritiske processer og funktionerne i anden forsvarslinje.

"PFA Regulatory Affairs har det lange lys på og følger med i det, vi kalder lovgivning på tegnebrættet"

PFA
P E N S I O N

PFA i tal (2016):

- Indbetalinger: 31,8 mia.kr.
- Udbetalinger: 17,2 mia.kr.
- Balance: 607 mia.kr.
- Kunder: ca. 1,2 mio.
- Kapital 33,5 mia.kr. – heraf KundeKapital 28,8 mia.kr.
- Solvensdækning: 285 pct.
- 1.276 medarbejdere
- Skat på knap 3 mio. kr.

Blå bog
Susanne Schøtt
Kristensen
Direktør, Regulatory
Affairs, PFA

Baggrund

Uddannelse:

- INSEAD, Executive Management Program, Strategy & Innovation
- Ph.d. Københavns Universitet
- Cand.polit. Københavns Universitet

Tidligere roller:

- Chief Regulatory Affairs Officer, PFA
- Chefkonsulent, vicekontorchef, Finanstilsynet
- Afdelingschef, leder af Samfundsanalyseafdelingen, ÆldreSagen
- Underdirektør, afdelingschef, kontorchef, fuldmægtig, Finansrådet
- Fuldmægtig, Økonomiministeriet
- Praktikant EU-Kommis-sionen, Økonomiske og finansielle spørgsmål



I PFA vurderer man således at opnå en række sidegevinster ved, at man på den måde får set på tingene med nye øjne, og dermed finder nye løsninger, som både er mere effektive, og som gør hverdagen nemmere. Alt sammen noget der bidrager til at skabe større værdi for kunderne.

PFA har det lange lys på

Det er vigtigt for PFA at være på forkant med kommende regulering. Regulatory Affairs søger at skabe overblik og påvirke ny regulering. Når PFA lykkes godt her, så giver den efterfølgende implementering af vedtagen regulering større værdi til forretningen.

Al værdi skal gå til kunderne

Fordi PFA er kundejet, så er forretningsmodellen anderledes opbygget i forhold til de fleste andre pensionselskaber i Danmark. PFA's særlige forretningsmodel betyder dermed også, at nogle regler påvirker PFA anderledes end de andre spillere på markedet.

"PFA skal kontinuerligt have fingeren på pulsen og kan ikke blot regne med, at brancheorganisationer 'fanger' de reguleringer, som vil ramme PFA's forretningsmodel."

Afsluttende siger Susanne

"Kombinationen af det lange lys og orden i penalhuset skaber værdi for vores kunder. Det er en god cocktail."

"Kombinationen af det lange lys og orden i penalhuset skaber værdi for vores kunder. Det er en god cocktail."



Solvens II harmonerer godt med værdierne i Vestjylland

*Af Kirsten Sasady, senior manager,
PwC Financial Services Actuarial*

Regulering opleves som en af tidens største udfordringer for virksomheder i den finansielle sektor. Det kommer altid ubelejligt, omtales som byrdefuldt, får skyld for at slå mindre finansielle virksomheder ihjel og fremme konsolidering inden for de enkelte brancher.

Men kan det nye Solvens II regelsæt slet ikke være værdiskabende? Rammes små spillere virkelig hårdest? Og er det egentlig ikke virksomhedens kompleksitet snarere end størrelse, der er afgørende for implementeringens omfang?

Om Solvens II

Den 1. januar 2016 trådte Solvens II-reglerne i kraft i Danmark og resten af EU.

Datoen har markeret starten på en ny æra for forsikringsbranchen, hvor trestrengt risikostyring, risikobaserede kapitalkrav og en generelt mere "prudent" tilgang til risikopåtagelse er det centrale.

Reglerne var længe undervejs og havde allerede inden selve ikrafttrædelsen måtte lægge ryg til meget. Både var matematikken alt for avanceret (eller for simpel alt efter hvem, der udtalte sig), kravene til governance og uafhængighed i forretningsdriften var urimeligt omfattende, og rapporteringsbyrden var ude af proportioner.

De markedsledende selskaber var endog ude i pressen med budskaber om, at det var "synd" for de mindre selskaber, der aldrig ville kunne blive compliant med lovgivningen på en meningsfyldt måde.

Solvens II har nu været en del af hverdagen i forsikringsbranchen i snart to år, og de fleste små selskaber eksisterer faktisk endnu. Jovist er der blevet knoklet – især med de store rapporteringspakker til myndighederne – men de små lokale gensidige forsikringsselskaber er stadig at finde på landkortet. De har hver især fundet deres egen vej. Nogle har valgt at bruge konsulentbistand til de mest komplicerede dele af kravene, men mange er faktisk kommet i mål stort set selv ved at sparre med ligesindede og udnytte synergieffekterne af den fælles forening for Gensidige forsikringsselskaber.

Hos Vestjylland Forsikring så man tidligt skriften på væggen. Solvensregler er blevet introduceret gradvist af det danske Finanstilsyn, så allerede i juni 2012 tog man i Videbæk konsekvensen, og ansatte en fuldtidsmedarbejder mere for at opnå en bedre forankring af arbejdet med regulatorisk compliance:

"Vi oplevede en stigning i de lovmæssige krav og et større behov for indsigt, koordinering og overblik på tværs af organisationen. Indtil da havde vi håndteret opgaverne og overholdt lovgivningen. Men vi var hele tiden bagud og fik således ikke altid valgt de mest optimale og langsigtede løsninger, ligesom interessenter ikke altid blev informeret rettidigt. Før vi kendte til de endelige SII krav valgte vi derfor at ansætte en medarbejder til udelukkende at håndtere compliance-opgaverne. Heldigvis fandt vi den helt rigtige medarbejder, hvilket har været afgørende for, at vi er på det nuværende niveau."

Det fortæller selskabets CFO Michael Haunstrup, der tidligere kæmpede alene med compliance-opgaven.

Hanne Marie Halgaard kom til i sommeren 2012 med en baggrund som leder af forskellige funktioner i et pengeinstitut, og man kan tydeligt mærke, at hun brænder for opgaven. Hanne Marie har styr på regelværket og har sat det hele i system, så hendes kolleger kan nyde godt af hendes overblik. Samtidig er hun typen, som man ikke ønsker at skuffe, og derfor er der også en sund kultur omkring kontroller, opfølgning og intern compliance.



• Bruttopræmieindtægter	245,1 mio. kr.
• Resultat	45,2 mio. kr.
• Antal medarbejdere	70
• Antal kunder	27.000

SOLVENS II

"Hvis nogle er lidt bagud med deres opgaver, tager vi det med et smil. For gøre regeloverholdelsen lidt mindre støvet, plejer jeg for sjov at true med et billede af en olm bulldog", griner Hanne Marie. "så plejer leverancerne at tikke hurtigt ind derefter".

Vestjylland Forsikring gav altså ikke fortabt og trak kortet "vi er bare et lille selskab", da de nye regler begyndte at tårne sig op. I stedet gik de på med krum hals:

"Grundholdningen i selskabet til regelsættet omkring Solvens II har hele tiden været, at det jo er arbejdsmæssige voldsomme krav, der pålægges en relativ lille virksomhed med en ikke kompleks forretning. Men samtidig er det ikke et forhold, som 'selskabet kan ændre ved', så vi må 'rette ind' på en måde, så vi rent praktisk får mest mulig nytte ud af det arbejde, der skal til for at opfylde kravene."

Baggrund om Vestjylland Forsikring

Vestjylland Forsikring er et regionalt forankret gensidigt selskab ejet af medlemmerne/kunderne med primært tegningsområde i det vestlige Jylland.

Selskabet har en bruttopræmieindtægt på ca. mio. 245 kr., betjener godt 27.000 kunder og beskæftiger 70 medarbejdere. Selskabet tilbyder forsikringer til både private og mindre erhverv.

Udgangspunktet for driften er de vestjyske værdier, som omfatter personlige relationer og tilgængelighed, og der sættes fokus på at skabe et unikt og langsigtet forhold til kunden, hvor kendskab til kunden og dennes behov er i centrum.

Vestjylland Forsikring er en typisk repræsentant for segmentet af mindre kundejede forsikringsselskaber, hvis berettigelse er den lokale forankring og kunder, der fortsat efterspørger den personlige kontakt og rådgivning.

Det personlige engagement og kærligheden til selskabet går også igen i driften af backoffice-funktionen, hvor alle sætter en ære i at gøre tingene ordentligt og grundigt.

"Hele vejen igennem har vi forsøgt at tænke positivt. Der er jo mange fordele ved mere struktur og et samlet overblik. Især rapporteringen kan vi se er blevet mere fokuseret, og fx rapporterne fra de fire nye funktioner under Solvens II giver os en fin opsummering af årets gang i selskabet. Størstedelen af informationerne tilgik også tidligere ledelsen, men de blev nedskrevet i forskellige referater og var derfor ikke efterfølgende til meget gavn. Med det nuværende overblik er det også meget nemmere for os, når fx ekstern revision eller Finanstilsynet kigger forbi." fortæller Michael, og Hanne Marie nikker billigende.

Selvom det har været nødvendigt at ansætte flere folk i administrationen, kan også direktionen se værdien i det nye set-up.

"Jeg tror nok, at vores direktør er glad for, at viden nu er spredt lidt bredere", siger Michael, og fortsætter: "Kravene om flere øjne på sagerne og risikostyring i tre linjer reducerer nøglepersonsrisikoen væsentligt, ligesom han får flere målrettede rapporter ind på sit bord."

Og resten af organisationen er også blevet mere inddraget i arbejdet med regeloverholdelse, end de tidligere har været.

"Vi tog simpelthen på 'road show' rundt i virksomheden", husker Hanne Marie. "Her fortalte vi om hele pyramiden fra lovgivningen, videre over bestyrelsens politikker og helt ned til forretningsgangene i den enkelte afdeling. Det har skabt en øget bevidsthed om reglerne og den enkelte medarbejders rolle i det store puslespil."

Inddragelsen af alle i organisationen var et bevidst valg og har gjort en stor forskel i Vestjylland Forsikring. Der er nu fælles forståelse for selskabets compliance, hvilket giver sig til udtryk på mange forskellige måder.

Blå bog **Michael Haunstrup,** Økonomidirektør, Vestjylland Forsikring

Baggrund

Uddannelse:

- HD i regnskab

Tidligere roller:

- Uddannet i revisionsbranchen og controller hos Bang & Olufsen i henholdsvis Danmark og Singapore



Blå bog **Hanne Marie** **Halgaard,** **Compliance,** **Vestjylland Forsikring**

Baggrund

Uddannelse:

- Pengeinstitutuddannet med en bred vifte af teoretiske kurser og eksaminer, herunder HD i Finansiering og Kreditvæsen samt HD i Organisation og ledelse

Tidligere roller:

- Mangeårig karriere i pengeinstitutter med lederstillinger i fortrinsvis administrative funktioner



Alligevel mener Michael og Hanne Marie, at den forbedrede struktur og den fælles forståelse af selskabet hele vejen rundt gør en forskel for kunderne: *"I dialogen med selskabet kan kunderne helt sikkert mærke, at også den enkelte kundebehandler nu har kendskab til processerne i huset og derfor ser den større sammenhæng."*

Den øgede viden om selskabets risikobillede, som Solvens II har medført, har også givet helt håndgribelige kundefordele:

"Vi har faktisk kunnet optimere vores forretning pga. den større viden om vores risici. Dette er indirekte kommet kunderne til gode i form af løbende præmienedsættelser og forbedrede dækninger."

I Vestjylland Forsikring kan de således godt se fordele ved det ellers meget omfattende regelværk. Og trods deres begrænsede størrelse, kan de mærke den ekstra værdi, som arbejdet med compliance har givet dem. Det meste har de kunnet klare selv, men både på bestyrelses- og driftsniveau har der løbende været hyret eksperter ind til at give indlæg og rådgive om praktiske problemstillinger, så selskabet kunne forberede sig så godt som muligt til at kunne imødekomme de øgede lovkrav.

Solvens II har altså ikke taget livet af forsikringsselskabet i Vestjylland. Faktisk har reglerne tvunget dem til at blive skarpere på deres risiko og til større samarbejde og bedre kommunikation på tværs af organisationen, og de står nu stærkere og bedre rustet til at klare de fremtidige markeds- og forretningsmæssige udfordringer.

"I dialogen med selskabet kan kunderne helt sikkert mærke, at også den enkelte kundebehandler nu har kendskab til processerne i huset og derfor ser den større sammenhæng."



PSD2: Kan tvungen åbenhed blive en strategisk mulighed?

*Af Sune B. Krings, senior manager,
Morten L. Rasmussen, manager,
og Steen M. Olesen, consultant,
PwC Financial Services Technology*

EU's reviderede betalingstjenestedirektiv (direktiv [EU] 2015/2366, PSD2) indfører nye regler, som gør det lettere for finansielle teknologivirksomheder at tilbyde deres betalingstjenester inden for EU. De nye regler indebærer bl.a., at banker forpligtes til at give adgang til deres kunders betalingskonti. Derudover indebærer PSD2, at såkaldte tredjepartsudbydere får mulighed for at udbyde nye tjenester i form af betalingsinitierings-tjenester og kontooplysningstjenester.

Begreber

Betalingsinitieringstjenester er "en tjenesteydelse, der iværksætter en betalingsordre efter instruktion fra en bruger med henblik på at foretage en betalingstransaktion fra en betalingskonto, der udbydes af en anden udbyder end udbyderen af betalingsinitieringstjenesten". Et eksempel på en betalingsinitieringstjeneste er MobilePay.

Kontooplysningstjenester er "en tjenesteydelse, der giver en bruger konsolideret information om en eller flere af dennes betalingskonti, der udbydes af en eller flere kontoførende udbydere." Kontooplysningstjenester kan fx samle og udarbejde et økonomisk overblik for konti på tværs af flere banker, som forbrugerne kender det fra 'kontooverblikket' i deres mobil- eller netbank i dag.

Betalingstjenestedirektivet (PSD2) træder i kraft i Danmark den 1. januar 2018 ved den nye lov om betalinger. Kort fortalt betyder PSD2, at bankerne skal åbne op for betalings- og kunde-data til tredjeparter. PSD2 medfører, at flere aktører end tidligere nu skal leve op til betalingsloven, at banker skal etablere såkaldte åbne API'er, (Application Programming Interfaces), som muliggør, at tredjeparter kan få direkte adgang til bankens betalingsregistreringer vedrørende kunder, som overfor tredjeparten udtrykkeligt har givet tilladelse til at tilgå denne information. Banken skal give gratis adgang til informationen, hvilket betyder, at transaktionsgebyrer og tilbagebetalingsgebyrer bliver sænket.

Ambitioner uden prioritering

PwC's analyse, *Waiting until the Eleventh Hour*, viser, at halvdelen af alle bankerne i Europa ønsker at placere sig strategisk som "Bank-as-a-Platform-Aggregator". Altså en samlende aggregator for interne og eksterne aktører, der tilbyder it-infrastruktur som en platform. Heri ligger også muligheden for, at andre aktører kan integrere applikationer i platformen.

Samtidig viste PwC's undersøgelse i foråret 2017, at blot 9 % af bankerne var klar til implementering. Endvidere kortlagde undersøgelsen, at PSD2-projekterne styres af vidt forskellige afdelinger – fra juridisk til It til drift og marketing. Umiddelbart tegner der sig et billede af en sektor, som mangler strategisk prioritering, retning og eksekvering.

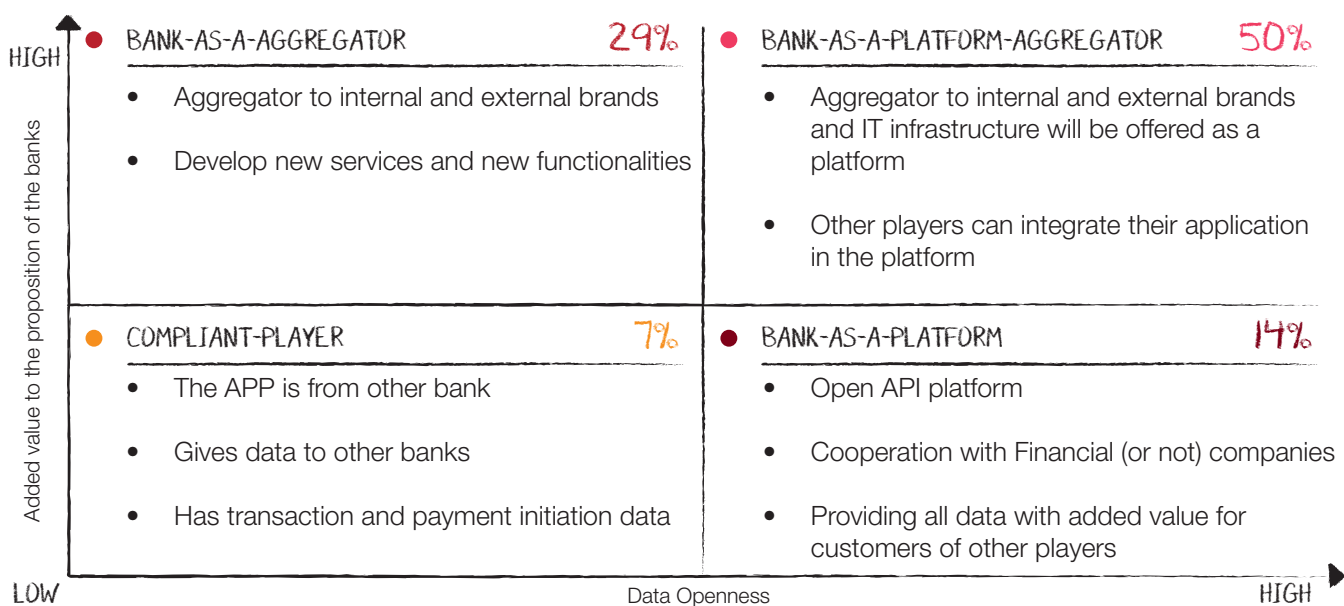
PSD2 medfører et strategisk valg

Et væsentligt risikoelement for bankerne ved PSD2 er forståeligt nok frygten for at miste noget af den dyrebare kontaktflade med kunderne til tredjeparter. Derfor må hver enkelt bank vurdere, hvad man gerne vil opnå med PSD2 – i alle faser fra blot at være compliant til at fungere som en strategisk løftestang for organisationen.

FS Perspektiver har spurgt Ole Madsen, direktør for Kommunikation & Forretningsudvikling i Spar Nord, hvordan banken ser sin position i forhold til implementeringen af PSD2.

Figur 1

WHICH STRATEGIC POSITIONING ARE BANKS AIMING TO ACHIEVE IN THE LONG TERM?



Kilde: *Waiting until the Eleventh Hour* – European banks' reaction to PSD2, s. 4

"Det mest basale valg er formentlig, om man vil forfølge en offensiv strategi, eller man alene vil fokusere på at være compliant med reglerne. I en offensiv tilgang bruger man de muligheder, PSD2 giver, for at udvikle løsninger, der baserer sig på adgangen til data på tværs af banker. Hvis en sådan strategi skal give mening, kræver det selvfølgelig, at man har konkrete idéer til, hvilke produkter og services, man vil udvikle – og ikke mindst evnen til at gøre det," forklarer Ole Madsen.

I Danmark ser en række FinTech-virksomheder som Ernit, Cardlay og SubHub frem til PSD2, for at de kan udbygge deres produkt. Tredjeparts-virksomhederne står samtidig med en kæmpe opgave i at skulle integrere til hver enkelt banks API i mangel af en fælles branchestandard. Erfaringerne fra de projekter, som er længst i Danmark, viser integrationsprojekter på op mod et halvt år.

Muligheder og udfordringer for den danske banksektor med PSD2

Der synes at være oplagte muligheder i branchealliancer eller en samlet indsats om en Open Source-baseret 'mellemand', som alle aktører (banker, FinTech's, tredjeparter) skal integrere op imod.

"Jeg synes, det er ærgerligt, at man ikke er gået sammen om at skabe en fælles sektorstandard for, hvordan udvekslingen af data konkret skal foregå – en fælles API-plattform om man vil. Samlet tror jeg, at den danske finanssektor ville have stået bedre i en international sammenhæng, hvis vi bedre havde formået at positionere os som et attraktivt sted at være for de mange nye, man må forvente at se på markedet de kommende år," siger Ole Madsen.

PSD2 giver muligheder og peger fremad

Som med alt nyt kan der være megen værdi i at gå tidligt i gang og få gjort sig vigtige erfaringer, inden markedet forventer noget, man ikke kan leve op til. Som al anden it er den helt rigtige løsning sjældent den første, så her er det særlig relevant at få udryddet de værste børnesygdomme, inden muligheden for øget kundekontakt bliver vekslet til en betydelig reduktion, fordi man er blevet overhalet indenom.

"Jeg mener, at det ideal om Open Banking, der ligger i PSD2, rummer en hel række interessante perspektiver – også for de traditionelle banker," vurderer Ole Madsen, og fortsætter:

"Noget af det mest interessante er muligheden for at udbyde digitale tjenester, der kan bruges af kunder uafhængigt af deres primære tilhørsforhold. Så i stedet for kun at komme i kontakt med egne kunder og med egne digitale løsninger, vil bankerne i fremtiden kunne åbne døre til nye kunder. Forudsætningen er naturligvis, at man formår at udvikle gode brugervenlige løsninger, der løser et relevant problem i kundernes hverdag. Derudover åbner adgangen til konto- og betalingsdata op for nogle spændende muligheder på bl.a. kreditsiden, hvor man kan forestille sig, at vurderings- og godkendelsesprocessen kan speedes markant op – til gavn for både kunderne og banken."

Men hvilke konkrete overvejelser har Spar Nord gjort sig i forhold til forberedelse af PSD2?

"Noget af det mest interessante er muligheden for at udbyde digitale tjenester, der kan bruges af kunder uafhængigt af deres primære tilhørsforhold. Så i stedet for kun at komme i kontakt med egne kunder og med egne digitale løsninger, vil bankerne i fremtiden kunne åbne døre til nye kunder. Forudsætningen er naturligvis, at man formår at udvikle gode brugervenlige løsninger, der løser et relevant problem i kundernes hverdag."

FinTech-eksempler fra Danmark

Ernit.com er en digital sparegris, som lærer børn og unge om penge, økonomi og ansvar.

Cardlay.com er en integreret digital løsning, der samler og strukturerer udgifter og betalinger på mobil og web for erhverv og private.

SubHub.com er overblik, overvågning og opsigelse af løbende abonnementer og faste betalinger.



spar nord

- Indtægter (2016): 3.068 mio. kr.
- Resultat (2016): 838 mio. kr.
- Antal medarbejdere (2016): 1.540

Blå bog **Ole Madsen,** Direktør, Kommunikation & Forretningsudvikling, Spar Nord

Baggrund

Uddannelse:

- Kandidat i Medier og Kommunikation, Aarhus Universitet
- MBA Aalborg Universitet (2014)
- Executive Programs, CBS (2012)
- Singularity University (2017)

Tidligere roller:

- Kommunikationsdirektør, Spar Nord
- Kommunikationschef i Spar Nord



"Vi har i Spar Nord valgt den grundlæggende tilgang, at PSD2 er en gave til en lille bank som os. Det er PSD2, fordi vi ved at åbne vores platform op, og ved at integrere løsninger fra tredjeparter, kan få adgang til langt større udviklingsressourcer og kompetencer, end vi ellers ville have – og dermed blive bedre i stand til at konkurrere med de store. Konkret har vi i Spar Nord de seneste par år arbejdet meget med at skabe forudsætningerne for, at vi kan begå os i Open Banking. Vi har arbejdet med det tekniske fundament, med adgangen til data via API, med de juridiske aspekter og ikke mindst med vores kultur omkring det hele. Vi har i den forbindelse udviklet og integreret de første konkrete løsninger, som er klar til at blive bredt ud til kunder i andre banker, når PSD2 åbner muligheden for det."

PSD2 åbner op for national og international konkurrence. På trods af at de fælles tekniske standarder først forventes klar i 2019, så tvinger PSD2 sektoren til åbenhed på tværs af landegrænser.

Udover konkurrerende danske banker, FinTech's og betalingsformidlere kan en lang række større europæiske banker og internationale tech-giganter udvikle løsninger, som vil påvirke markedet.

Hvordan ser du bankmarkedet udvikle sig de kommende år som følge af PSD2?

"Jeg tror, det mest sandsynlige scenarie er ét, hvor de etablerede banker og de nye aktører finder sammen i alliancer. Vi vil opleve en hel række spændende løsninger fra nye aktører, der hver især løser et afgrænset behov i privat- eller erhvervskundernes økonomi. Men for de fleste af disse nye aktører vil det være en attraktiv vej at gå sammen med en eller flere etablerede banker for på den måde at få adgang til kundebase, kapital og alt dét, som de etablerede banker nu har godt styr på," slutter Ole Madsen.

"Jeg tror, det mest sandsynlige scenarie er ét, hvor de etablerede banker og de nye aktører finder sammen i alliancer. Vi vil opleve en hel række spændende løsninger fra nye aktører, der hver især løser et afgrænset behov i privat- eller erhvervskundernes økonomi. Men for de fleste af disse nye aktører vil det være en attraktiv vej at gå sammen med en eller flere etablerede banker for på den måde at få adgang til kundebase, kapital og alt dét, som de etablerede banker nu har godt styr på,"

"Waiting until the 11th Hour – European banks' reaction to PSD2"

Hovedkonklusioner:

- De fleste banker er ikke klar til PSD2, i den grad de både bør, og ønsker at være
- Det er ofte en udfordring i PSD2-projekter, at man ikke har blik for de strategiske implikationer. Dette fordi ca. 50 % af PSD2-projekterne bliver drevet af Operations, juridisk- eller it-afdelinger.
- De succesfulde banker overholder et sæt 'best practices', som understøtter compliance, samtidig med at fange de strategiske muligheder

Læs mere og download rapport: www.pwc.dk/psd2



Når god compliance bliver en blåstempling

Af Jakob Hermann, director,
PwC Financial Services Real Estate
og Morten Stokholm Bøg,
PwC Financial Services

Tonny Nielsen, partner og adm. dir. i Fokus Asset Management, er stifter og hovedejer af virksomheden. Men på trods af, at Fokus Asset Management er en ung virksomhed, så har ejeren og de fleste medarbejdere mange års erfaring inden for ejendomsforvaltning og asset management. Fokus Fund Management har Finanstilsynets tilladelse til at forvalte alternative investeringsfonde. Vi har taget en snak med Tonny Nielsen og CFO Claus Munkholm om virksomhedens strategi og den direkte værdi af compliance-tiltag.

Blå bog Tonny Nielsen, CEO/Founder, Fokus Asset Management

Baggrund

Uddannelse:

- B.Sc. In Civil Engineering, DTU (1990)
- B.A. in Finance and Accounting, Copenhagen Business School, (1995)

Tidligere roller:

- Aberdeen Asset Management, Head of Strategic Projects, Global Property
- Aberdeen Asset Management, Head of Asset Management, Transactions and Treasury, Global Property
- Aberdeen Asset Management, Head of Investment Management, Nordic Region, Germany, Italy & Eastern Europe
- Aberdeen Asset Management, Head of Investment Management, Nordic and Eastern Europe
- Aberdeen Property Fund Denmark P/S, founder, fundraiser and director
- Aberdeen Asset Management Denmark A/S, founder and Chief Executive Officer
- TK Development A/S, Head of division for retail/shopping centre development Denmark
- Magistrenes Pensionskasse



Virksomheden Fokus Asset Management A/S blev stiftet i 2016, og samtidig købtes FAIF-selskabet Fokus Fund Management A/S ud af Aberdeen Asset Management. Fokus Fund Management A/S (FAIF-selskabet) og Fokus Asset Management A/S er søsterselskaber i Fokus-koncernen.

"Strategien for Fokus Asset Management er at skabe en førende asset manager, som forvalter ejendomme, der henvender sig til institutionelle investorer, og som kan skabe forretning med professionelle partnere. At vi er underlagt kontrol fra Finanstilsynet er i den sammenhæng en fordel. Vi viser, at vi kan honorere de stillede krav og dermed, at vi er til at stole på.", siger Tonny Nielsen.

Claus Munkholm er både CFO og Fokus Asset Management og risiko-ansvarlig i Fokus Fund Management. Claus Munkholm er uddannet statsautoriseret revisor. Claus Munkholms opgave omfatter bl.a. at sikre optimale processer for rigtig og rettidig rapportering til virksomhedens interessenter. Som risiko-ansvarlig har han ansvaret for risikorapporteringen til Finanstilsynet, som fokuserer på virksomhedens overholdelse af risikostyringsmæssige forpligtelser, herunder hvorvidt der rapporteres om konkrete foreliggende risici i overensstemmelse med gældende lovgivning, samt om virksomheden har de fornødne ressourcer eller kompetencer til varetagelse af risikostyrings- samt compliancefunktionen.

Claus Munkholm uddyber: *"I bund og grund så handler det om at sikre den røde tråd igennem alle politikker og processer. Det har været en omfattende opgave at komme gennem den første omgang. Selvom vi ikke startede fra bunden, da vi i det tidligere ejerskab var omfattet af detaljeret intern rapportering. Vi kendte derfor opgaven. Men når det først er oppe at køre, så er det ikke nogen omfattende ekstraopgave."*

Tonny Nielsen supplerer, *"Man kan sige, at vores historie og erfaringer fra det udenlandske ejerskab i Aberdeen Asset Management har grundlagt en god compliance-kultur. Vi kender rutinen og ved, at det er vigtigt. Ikke kun i ledelsen, men i alle led i organisationen."*

Alle forstår, at der er krav om og til dokumentation for dét, man laver og vurderer. Man kan sige, at vores virksomhedskultur grundlæggende er 'compliance-orienteret'. Vi er opmærksomme på risici-elementer i alle aspekter af vores arbejde. Vi dokumenterer vores arbejde, møder og beslutninger. Der er en stor forståelse for de risici, som vores projekter kan udsættes for, og en høj opmærksomhed i forhold til at dokumentere og rapportere om det. Man kan sige, at vi grundlæggende opfatter os selv som en finansiel virksomhed, der opererer i et miljø, hvor compliance er alfa og omega."

Som en del af nyetableringen i Fokus Fund Management bad ledelsen derfor eksterne Risk & Compliance-specialister om at gennemføre en nøje gennemgang af politikker og forretningsgange med samme øjne, som Finanstilsynet ville bruge ved en inspektion. Formålet var at få en ekstern vurdering af, om dokumentation og arbejdsgange lever op til Finanstilsynets forventninger.

"Resultatet af det eksterne review var meget betryggende", udtaler Tonny Nielsen, og fortsætter, *"Så det er ærlig tale, når vi over for kunder og andre potentielle nye kunder og samarbejdspartnere sælger os på, at vi har styr på processer og risici. For det skaber naturligvis tryghed. Så når vi kan supplere det med en professionel vurdering af, at Fokus Asset Management lever op til Finanstilsynets krav i forhold til Alternative Investerings-Fonde (AIF), så er det en blåstempling, som vi gerne vil tage med i både bestyrelsen, til nye investorer og kunder."*

"Vores rapportering kører", supplerer Claus Munkholm, *"Organisationens fokus på at identificere og strukturere risikoelementer i deres løbende rapportering sikrer, at vi hurtigere kan finde og trække væsentlig information til risikorapporten, som også tilgår bestyrelsen. Vi bruger mindre tid på en bedre rapportering af de væsentligste elementer. Vi rapporterede også tidligere om risici, men selve informationen skulle bestyrelsen og andre interessenter finde i delanalyser og -rapporter. Nu flyder alle de vigtige informationer sammen i risikorapporten, som giver et rigtigt godt og samlet overblik."*

AIF

En alternativ investeringsfond (herefter AIF) er en kollektiv investeringsenhed, der:

1. Rejser kapital fra en række investorer med henblik på at investere den i overensstemmelse med en defineret investeringspolitik til fordel for disse investorer.
2. Ikke er en investeringsforening (derfor kaldes den "alternativ").

Som typiske eksempler på en AIF kan nævnes følgende:

- En private equity fond/kapitalfond, som opnår bestemmende indflydelse i selskaber, der har potentiale for videreudvikling, og som driver dem i et stykke tid. Derefter sælges selskabet til en anden part.
- En ejendomsfond, som køber, udvikler og sælger ejendomme.
- En venturekapitalfond, som investerer i små iværksættervirksomheder. Typisk er der tale om højteknologiske virksomheder, der har et nyt produkt på idé- eller forskningsstadiet, og som har brug for kapital for at kunne producere produktet.
- En hedgefond, som minder om en investeringsforening, men som ikke har nogle begrænsninger i forhold til, hvad den kan investere i. Ved at anvende en unik og innovativ investeringsstrategi forsøger hedgefonden at opnå et højt afkast til investorerne ved at investere i forskellige finansielle instrumenter.

Kilde: Finanstilsynet

FAIF

En forvalter af alternative investeringsfonde (FAIF) varetager risikostyring og porteføljepleje for en eller flere alternative investeringsfonde (AIF'er).

Med risikostyring menes den systematiske proces i forhold til at identificere, måle, styre og overvåge samtlige relevante risici, der er forbundet med aktiviteterne i AIF'en for dermed at sikre, at disse er i overensstemmelse med AIF'ens investeringsstrategi, målsætninger og risikoprofil.

Porteføljepleje er betegnelsen for plejen af og beslutningen om foretagelse af investeringer inden for de givne rammer for en enheds investeringsstrategi og risikoprofil med det formål at maksimere porteføljeafkastet. Varetagelse af porteføljepleje kan bl.a. indebære løbende tilpasning af porteføljen samt strategisk udvikling heraf under hensyntagen til strategi og risikoprofil.

Kilde: Finanstilsynet

Tilsyn med en FAIF/AIF

Som tilsynsmyndighed for fondsforvaltere, der varetager alternative investeringer, kommer Finanstilsynet på inspektion. Typisk med henblik på at gennemføre funktionsundersøgelser, der fokuserer på, om selskabets risikostyrings- og compliance-funktioner er indrettet i overensstemmelse med lovgivningen. Inspektionen omfatter bl.a. en gennemgang af funktionernes organisering, herunder ressourcer og kompetencer, politikker og forretningsgange samt rapportering til selskabets bestyrelse.

Kilde: Finanstilsynet

Depositar

Det følger af lov om forvaltere af alternative investeringsfonde mv., at en forvalter af alternative investeringsfonde (FAIF'en) skal udpege en depositar for hver enkelt fond, som FAIF'en forvalter. Dette gælder uanset, hvilke typer af aktiver fonden investerer i.

Loven regulerer forholdet mellem depositaren og henholdsvis FAIF'en og den alternative investeringsfond (AIF'en). Der fastsættes eksempelvis krav om, hvem der kan blive depositar, hvilke forpligtelser depositaren har over for AIF'en, samt hvilke opgaver depositaren kan uddelegere til en tredjemand.

Kilde: Finanstilsynet

”Man kan sige, at vores historie og erfaringer fra det udenlandske ejerskab i Aberdeen Asset Management har grundlagt en god compliance-kultur. Vi kender rutinen og ved, at det er vigtigt. Ikke kun i ledelsen, men i alle led i organisationen. Alle forstår, at der er krav om og til dokumentation for dét, man laver og vurderer.”

Blå bog **Claus Munkholm,** **CFO og risiko-** **ansvarlig, Fokus** **Asset Management**

Baggrund

Uddannelse:

- Statsautoriseret revisor

Tidligere roller:

- Fund CFO, Aberdeen Asset Management
- CFO, Property Group
- Investment Manager, Property Group
- State Authorised Public Accountant, PwC



"Vi har altid haft fokus på transparens. Vi har altid bestræbt os på at oplyse detaljeret om risici ved investeringer, fx i forbindelse med konkrete projekter, ved tomgang osv. Dét, vi oplever nu, er, at risikorapporten, som vi udarbejder i forhold til Finanstilsynet, kan anvendes i dialogen med investorer og bestyrelsen. Risikorapporten giver et godt overblik og holder fast i den røde tråd fra politikker og forretningsgange", vurderer Tonny Nielsen.

"Vi ser også, at bestyrelsen er rigtig glad for risikorapporten. Det er professionelle bestyrelsesmedlemmer, som kan fordøje både den dybere detaljerede beskrivelse, og som værdsætter det samlede overblik."

Claus Munkholm fortsætter: *"Egentlig kan man godt hævde, at vores forretning er meget enkel: Investér i en ejendom og høst afkastet i form af huslejeindtægter og en forhåbentlig højere senere salgspris. Og vær effektiv, mens du gør det. Virkeligheden er blot mere kompleks med mange afhængigheder. Der er så mange omstændigheder og facetter, man skal være opmærksom på over tid."*

"Og netop derfor er vores compliance-orienterede kultur, god effektiv dokumentation og transparente rapportering virkelig værdiskabende for medarbejdere, ledelse og investorer", slutter Tonny Nielsen.

"Egentlig kan man godt hævde, at vores forretning er meget enkel: Investér i en ejendom og høst afkastet i form af huslejeindtægter og en forhåbentlig højere senere salgspris. Og vær effektiv, mens du gør det. Virkeligheden er blot mere kompleks med mange afhængigheder. Der er så mange omstændigheder og facetter, man skal være opmærksom på over tid."

FOKUS

ASSET MANAGEMENT

Asset og Investment Manager i Danmark med en organisation på 32 engagerede medarbejdere dækker virksomheden hovedparten af værdikæden indenfor aktiv ejendoms- og investeringsforvaltning.

Fokus Fund Management A/S er et såkaldt FAIF, der har Finanstilsynets tilladelse til at forvalte alternative investeringsfonde og forvalter fonden Commercial Real Estate Denmark P/S.

- Aktiver under forvaltning ca. DKK 10 mia.
- Vinder af PIE Award 2017: Manager of the year – newcomer.



Værdiskabende compliance – perspektiver fra to RegTechs

Af Robert Bo Jensen, partner, leder af PwC Financial Services Technology og Sarah B. Jensen, manager, PwC Financial Services Technology

Compliance og øget regulering er et vilkår og et voksende fokus i den finansielle sektor. Det er et omkostnings- og ressourcetungt område, som kræver meget af virksomhederne.

I kølvandet på sektorens fokus på compliance er der de seneste år sket en stigning i antallet af de såkaldte 'RegTechs'. RegTechs tilbyder innovative teknologiske løsninger, der har til formål at hjælpe virksomhederne i den finansielle sektor med at tilsikre compliance hurtigere, smartere og mere effektivt.

Vi har derfor sat to RegTechs i stævne – Calcabis og Chainalysis – for at få et indblik i deres arbejde med compliance

i den finansielle sektor. Vi har spurgt dem om, hvilke udfordringer de har mødt på vejen; hvilken værdi deres løsning skaber, samt ikke mindst hvilke overraskelser de har fået.

Der er tale om to meget forskellige RegTech-virksomheder, der begge ønsker at medvirke til en mere compliant finansiell sektor samt et mere sikkert samfund.

De teknologiske løsninger

Calcabis arbejder med regulatorisk compliance og udvikler via deres teknologiske platform virtuelle eksperter, der kan overtage komplekse manuelle arbejdsopgaver. I denne udvikling benyttes medarbejdernes viden, og virksomheden kan efterfølgende vedligeholde de virtuelle eksperter selv. Calcabis kan bl.a. hjælpe med compliance i forbindelse med anti-hvidvaskning i banker samt i forhold til at læse og fortolke lovgivning.

”Vi skal se platformen som et menneske. Vi har hjernen, men hjernen fortæller dine hænder og ben, hvad de skal udføre. Vi laver én virtuel ekspert ad gangen, og den virker fra dag ét”, forklarer Kasper W. Rost, CEO i Calcabis.

Chainalysis arbejder med Blockchain og forståelsen af Blockchain-strukturer. De tilbyder compliance og anti-hvidvasknings-software til Bitcoin. Virksomheden forsøger at skabe bedre indsigt i Bitcoin-transaktioner og give mere legitimitet til den teknologi, der bliver brugt, så den kan benyttes af både iværksættere og den etablerede finansielle sektor.

Chainalysis samarbejder med forskellige kunder: bl.a. bitcoin-virksomheder samt banker. Med bankerne er fokus ofte projekter, der omhandler en kortlægning af eksponeringen over for Bitcoins samt kvantificering af risici ved at have eksponering overfor forskellige bitcoin børser.

”Der har været en stor udvikling i sektoren pga. stor volumen på bitcoin-børser, udvikling af nye blockchain-valutaer, stigning i cybercrime og derved mere regulering. Alt dette betyder et større behov for compliance-produkter. Vi lægger et lag oven på transaktioner, så der i langt højere grad og bedre end før kan arbejdes med åbne systemer”, siger Simon Ousager, Head of Customer Success i Chainalysis.

Stort potentiale og hastig udvikling

Hastighed i udviklingen og potentialet er noget, der har overrasket begge RegTechs i deres arbejde med compliance. I Calcabis oplever de lige nu et meget stort potentiale for arbejdet med deres teknologi i den finansielle sektor. Det kan i store organisationer være svært at holde overblikket over, hvad alle afdelinger laver – og det åbner op for mange muligheder.

”Der er så meget, vi kan hjælpe med i den finansielle sektor, og der kan sættes strøm til så mange ting”, siger Kasper W. Rost.

I Chainalysis oplever de også, at udviklingen går meget stærkt lige nu.

”Væksten af det generelle marked har overrasket os de sidste fem måneder, særligt hvor hurtigt nye koncepter kan opstå og få fodfæste. Og også hvor hurtigt mange penge kan bevæge sig rundt”, siger Simon Ousager.

Denne udvikling er noget Chainalysis er meget opmærksom på.

”Vi kan arbejde hurtigt netop fordi vi arbejder med offentlige blockchains og vi har et dygtigt team, som holder nøje øje med teknologien”, siger Simon Ousager.

Videngap i finansiell sektor

Trods det høje potentiale oplever begge RegTechs i dialogen med kunderne, at der er et tydeligt behov for uddannelse og øgede kompetencer inden for deres respektive teknologier i sektoren. Der er generelt et behov for en dybere forståelse for teknologiernes virkemåder og formål, før egentlige projekter kan sættes i søen.

”Vi har konstateret, at der er et videngap i branchen i forhold til mulighederne med øget anvendelse af kunstig intelligens eller ‘artificial intelligence’ – AI. Vi bruger meget tid på at uddanne kunderne. Vi hjælper med at skabe en generel forståelse af AI”, fortæller Kasper W. Rost.

Samme oplevelse har de i Chainalysis, men her opleves forståelsen for blockchain som værende forskellig fra kunde til kunde.

”Der er få, der ved, hvad en blockchain egentlig er, og der er meget begrebsforvirring. En af vores udfordringer er at få formidlet, hvad der sker nu og rent faktisk få løst problemet”, siger Simon Ousager.

I Bitcoin-virksomhederne er der forståelse for, hvad vi laver, og her kræves kun en kort intro. Men i bankverdenen der potentielt er den branche der bliver mest påvirket af udviklingen, opleves her den største mangel på viden og uddannelse.

”Vi faciliterer meget uddannelse i bankerne og forklarer, hvordan tingene fungerer, og hvordan vores compliance-produkter kan spille sammen med deres produkter”, fortsætter han.

”Der har været en stor udvikling i sektoren pga. stor volumen på bitcoin-børser, udvikling af nye blockchain-valutaer, stigning i cybercrime og derved mere regulering. Alt dette betyder et større behov for compliance-produkter.”

Dette videngap betyder derfor ofte, at der kan være et længere tilløb til, at de konkrete compliance-projekter kan igangsættes. Og det stiller krav til den finansielle sektors fokus på at styrke egne kompetencer inden for området.

Værdi for kunder, kunders kunder og samfundet

Værdien, som Calcabis og Chainalysis skaber, strækker sig længere end til kunden, som de løser et problem for. Som oftest skaber arbejdet med compliance en merværdi for kundernes kunder og samfundet i bredere forstand.

"Ved at anvende vores værktøjer kan vores kunder opnå gevinst i form af både øget effektivitet og højere kvalitet i kritiske compliance processer. Det betyder, at der kan frigives ressourcer til andre væsentlige opgaver, som fx direkte dialog med kunderne om deres behov og interesser og rådgivning om hvordan de bedst kan få indfriet deres ønsker. De processer, som vores løsninger løfter, bidrager til bedre resultater, både økonomiske for kunden og i form af højere medarbejder- og kundetilfredshed. Medarbejderne kan bruge mere tid på kunderne og mindre med systemerne. Kunderne oplever effektiv og relevant onboarding og sagsbehandling. Og virksomheden får styrket sin konkurrencekraft gennem sikre og smidige processer, der kan omsættes i bedre og billigere løsninger til markedet."

"Ser vi på samfundet, får vi et mere sikkert samfund i forhold til hvidvaskning og terrorfinansiering. Vi får fanget de folk, der ikke er 'rene'. Samfundet vil således skulle bruge mindre tid på kontroller, og derfor kommer der flere penge mellem hænderne", siger Kasper W. Rost.

I Chainalysis beskrives værdiskabelsen ved deres løsning – ud over at skabe transparens og traceability – ved de muligheder, som deres løsning skaber for kunder, kundernes kunder og samfundet.

"Bitcoin-virksomheder skal have en bankkonto for at kunne servicere deres kunder. Og efterhånden som bankerne lærer mere om de forskellige virksomheder kan de begynde at henvise til, hvor de mener, at kunderne skal købe Bitcoins. Vores kunders kunder skal have mulighed for at købe bitcoins uden at blive unødigt mistænkeliggjort af deres bank, dette vil samtidig også skabe mere legitimitet for Bitcoin-virksomhederne."

"For samfundet skabes værdien gennem bekæmpelse af cybercrime. Sender man fx ransomware ud, så er der en sandsynlighed for, at nogen kommer efter dig", siger Simon Ousager.

Begge RegTechs mener således, at de bidrager til et mere sikkert samfund med et større fokus på cybercrime og anti-hvidvaskning.

Kasper W. Rost tilføjer, at et meget værdiskabende element, der ikke bør overses, er, at AI skaber mulighederne for at kunne forudse tendenser langt ud i fremtiden. Det giver igen mulighed for at tilgå udfordringer langt mere proaktivt og samtidig undgå fejl.

Han siger:

"I forhold til værdiskabende compliance må vi kigge på tværs af organisationen. Alle afdelinger kan bidrage til en fælles beslutning. Hvis vi i forskellige afdelinger hele tiden arbejder med at få mere viden om risici, så kan vi dele informationer på tværs af virtuelle eksperter."

Fortsat risikoaversion?

På trods af værdiskabelse, stort potentiale og hastig udvikling opleves dog en risikoaversion hos nogle kunder.

Forretningsområdet for 'RegTechs' er i sin tidlige udvikling, hvilket betyder, at der er stigende interesse for området i den finansielle sektor, men stadig en afventende holdning.

Blå bog Simon Ousager, Head of Customer Success, Chainalysis

Baggrund

Uddannelse:

- Bachelor i molekylærbiologi fra Københavns Universitet

Tidligere roller:

- Bitcoin- & blockchain-analytiker, foredragsholder og konsulent



CHAINALYSIS

Læs mere på
www.chainalysis.com.

"Hastigheden, med hvilken dette marked accelererer i øjeblikket overrasker, selv når man sidder midt i det."

Blå bog Kasper Wodstrup Rost, Stifter og ejer, Calcabis

Baggrund

Uddannelse:

- Kolding Handelsskole – IBB International

Tidligere roller:

- 15 års erfaring inden for international Business Development og Partner Management.
- Har altid arbejdet med kundefokus og med løsninger, der gør det nemmere for slutbrugen at benytte sig af services, herunder integrationer til Sitecore.



CALCABIS

Læs mere på
www.calcabis.com.

Dette kan Calcabis ikke genkende til:

"Vores erfaring er, at virksomheder venter ½-1 år, inden de beslutter sig for et samarbejde med os. En ting er, at vi er en nystartet virksomhed, så folk ved ikke, om de kan stole på, at vores løsning virker. En anden forklaring kan være, at virksomhederne skal afklare, om de virkelig vil arbejde med dette, eller måske ønsker at gøre det selv", siger Kasper W. Rost.

I Chainalysis har de dog i 2017 oplevet, at bevidstheden om blockchain og Bitcoins er vokset.

"Vi oplever, at der er en stigende opmærksomhed om ikke bare "blockchain"-løsninger, men også kryptovalutaer som fx Bitcoin i den finansielle sektor. Men der er stadig stor forskel på hvordan, de enkelte banker vælger at arbejde med området. Det er dog vigtigt at understrege, at kundernes og markedets interesse for brug af teknologien og de muligheder, som den indebærer, vokser markant. Flere og flere investerer i kryptovalutaer og mange erhvervsvirksomheder forsøger at udvikle og samarbejde om løsninger, der bygger på blockchain-teknologi. Og det er noget, der har ændret sig i 2017", siger Simon Ousager.

Finanstilsynets nye initiativ – et FinTech-team, som bl.a. skal rådgive FinTechs samt finansielle virksomheder, som benytter sig af ny teknologi – er et spændende initiativ, der potentielt set kan påvirke den nuværende afventende position hos nogle i den finansielle sektor, så AI, blockchain og kryptovalutaer bliver mere 'mainstream' inden for de kommende år.

Learning by doing

Derfor kan det være en god idé, at virksomheder i den finansielle sektor begynder at lære om teknologierne, og ifølge Simon Ousager lærer de bedst ved at tale med eksperterne:

"Kompetencerne vokser i de finansielle institutioner fra det øjeblik, de arbejder med teknologien. Bitcoin-virksomhederne og os bringer kompetencer ind på compliance-området samt bringer mere viden ind om teknologierne. Det er ikke nok kun at forstå bitcoin – men det er det rigtige sted at starte, og der er et etableret økosystem der rent faktisk bliver brugt i stor stil", siger han.

"Hastigheden, med hvilken dette marked accelererer i øjeblikket overrasker, selv når man sidder midt i det", fortsætter han.

Budskabet fra Kasper W. Rost står dermed klart:

"Fintech skaber løsninger, som vil gøre opgaver og processer billigere, nemmere og mere agilt – og virksomheden kan bruge sine ressourcer på noget andet."

"Ser vi på samfundet, får vi et mere sikkert samfund i forhold til hvidvaskning og terrorfinansiering. Vi får fanget de folk, der ikke er 'rene'. Samfundet vil således skulle bruge mindre tid på kontroller, og derfor kommer der flere penge mellem hænderne."



Revideret værdiansættelsesproces skaber værdi

Af Henrik Ahm, senior manager,
PwC Financial Services Assurance,
og Morten Stokholm Bøg,
PwC Financial Services

PKA investerer bl.a. i unoterede aktiver som vindmøller, infrastruktur og ejendomme. I modsætning til noterede aktiver, hvor der foreligger en markedspris, som kan anvendes ved værdiansættelse, skal unoterede aktiver vurderes periodisk i forhold til værdiansættelsen til brug for bl.a. perioderapportering og årsregnskab. En nødvendig, men meget omfattende opgave, når man ejer 250 ejendomme for ca. 18 mia. kr.

Værdiansættelsesmetoder

Afkastbaseret metode er den mest anvendte model til opgørelse af markedsværdien. Her opgør man værdien på basis af ejendommens forventede driftsafkast i et typisk driftsår og et forrentningskrav, der er fastsat på basis af risikoen på den enkelte ejendom. Derudover kan man foretage tillæg og fradrag for særlige forhold til den opgjorte værdi.

I DCF-modellen opgøres markedsværdien ved at beregne værdien opnået fra cashflowet (driftsafkastet) i en budgetperiode og dels på et terminalår, der bestemmer værdien af ejendommen efter budgetperioden – terminalværdien.

PKA investerer medlemmernes midler i en række aktiver, bl.a. ejendomme, som DEAS administrerer for pensionskassen. Af de samlede investeringer på ca. 250 mia. kr. udgør den danske del af ejendomsinvesteringen godt 18 mia. kr., som er fordelt på 250 ejendomme. Investeringssejendomme skal årligt værdiansættes til dagspris/markeds-værdi til brug for bl.a. årsregnskabet.

Der er to forskellige værdiansættelsesmetoder, som anvendes til at opgøre markedsprisen, hhv. den afkastbase-rede metode og 'diskonterede cash-flow'/DCF-modellen. For begge metoder gælder, at der anvendes antagelser og skøn i forhold til at estimere indtægter og løbende udgifter, som fordeles for at opgøre ejendommens dagsværdi.

PKA har anvendt begge metoder til værdiansættelse af pensionskassens portefølje af investeringsejendomme. For den enkelte ejendom har det været historisk betinget, hvilken metode som anvendes. For at understøtte værdifastsættelsen har PKA yderligere suppleret med konkrete værdiansættelser, som foretages af eksterne valuarer for en andel af ejendommene, hvor 20-25 ejendomme udvælges hvert år til valuarvurdering. Formålet med valuarvurderingerne er at skabe et benchmark, som kan støtte værdiansættelsesmetodernes opgørelse og anvendte skøn og antagelser for de øvrige ejendomme i porteføljen.

Metoden skulle give gode resultater, men har vist sig at være byrdefuld i forhold til både eksterne omkostninger til valuarerne og efterfølgende ressourcer, som anvendes til at afstemme modeller og konsolidere værdiansættelsen mellem PKA's investeringsafdeling, som er ansvarlig for værdiansættelsen af ejendommene, og PKA's compliance-afdeling, som kontrollerede værdiansættelsesresultaterne og videreformidlede til bl.a. den eksterne revision, som skulle forholde sig til værdierne, som indgik i løbende rapportering, herunder årsrapporten fra PKA.

Anders Kristian Bjarnarson, finance manager i PKA's økonomi & compliance-afdeling forklarer:

"Vi oplevede, alle vores bestræbelser til trods, at vi ofte sad og kiggede på værdier, som strittede på forskellige måder. Det gav naturligvis anledning til spørgsmål og en masse arbejde for både investeringsafdelingen, økonomi & compliance og den eksterne revision, når der skulle findes svar på spørgsmålene. De eksterne valuarer bidrog i den forbindelse ikke meget. Den stikprøve, som blev undersøgt, kunne ikke generaliseres. Der var altid forhold omkring den enkelte ejendom, som vanskeliggjorde, at antagelser og skøn kunne overføres til andre tilsvarende ejendomme."

"Vi oplevede, alle vores bestræbelser til trods, at vi ofte sad og kiggede på værdier, som strittede på forskellige måder. Det gav naturligvis anledning til spørgsmål og en masse arbejde for både investeringsafdelingen, økonomi & compliance og den eksterne revision, når der skulle findes svar på spørgsmålene. De eksterne valuarer bidrog i den forbindelse ikke meget. Den stikprøve, som blev undersøgt, kunne ikke generaliseres. Der var altid forhold omkring den enkelte ejendom, som vanskeliggjorde, at antagelser og skøn kunne overføres til andre tilsvarende ejendomme."



Frustrationen over at bruge tid og ressourcer i et forhold, som ikke matchede resultaterne, førte til, at compliance-afdelingen – sammen med den nyvalgte eksterne revisor – besluttede, at der skulle findes en ny metode, som kunne tilgodese alle berørte interessenter.



DEAS er Danmarks største ejendomsforvalter, som administrerer 2.000 erhvervs- og boligejendomme. Heraf er 250 ejendomme ejet af PKA.

”Opgaven med værdiansættelse skal jo løses. Markedsværdien er påvirket af mange forhold, både konkrete for den enkelte ejendom, fx vedligeholdelse, tomgang, lejerens bonitet, beliggenhed, udbud og efterspørgsel. Desuden har makroøkonomiske faktorer en indflydelse på markedsværdien, herunder inflation, renteniveau, udvikling i BNP og beskæftigelsesniveau mv.

Blå bog **Anders Kristian** **Bjarnarson,** *Finance manager,* *Økonomi &* *Compliance, PKA*

Baggrund

Uddannelse:

- HD i finansiering, CBS



En af Danmarks største pensionskasser med 300.000 medlemmer fortrinsvist fra den offentlige sektor.

PKA administrerer 250 mia. kr., heraf 18 mia. kr. i danske investeringsejendomme og yderligere ca. 2,6 mia. kr. i udenlandske ejendomme.

Vi arbejdede med en avanceret matematisk model, som tog højde for mange af de konkrete faktorer, men det var meget vanskeligt at indarbejde de eksterne valuarers vurderinger, uden at vi skulle bruge megen tid på yderligere forklaringer og undersøgelser for at redegøre for afvigelser.”

Derfor samlede PKA de relevante interessenter, dvs. investeringsafdelingen, der skulle have opgjort markedsværdien, compliance, der skal kontrollere den, den eksterne revision, der skal vurdere om den er retvisende, og så DEAS, som varetager administrationen og derfor sidder meget tæt på de enkelte ejendomme. Formålet var at blive enige om en værdiansættelsesmodel, som både var tilstrækkelig præcis, dynamisk og entydig, og som kunne anvendes på samtlige danske investeringsejendomme i PKA's portefølje. Modellen skulle være strømlinet og transparent, så den eksterne revision kunne finde grundlag for at få bekræftet værdiansættelsen.

”Vi har besluttet at gøre op med historikken, så PKA fremover kun anvender en værdiansættelsesmetode, nemlig DCF-modellen, som i forvejen bruges på ca. 1/3 af ejendomsporteføljen. DEAS får ansvaret for at udarbejde cashflows for samtlige ejendomme på baggrund af de faktiske budgetter og planer for hver ejendom. DEAS skal supplere cashflowberegningerne med et værdiansættelsesnotat, som kommenterer på væsentlige udsving i værdierne, ejendomsgruppe for ejendomsgruppe,” forklarer Anders Kristian Bjarnarson og fortsætter:

”Samtidig har vi fravalgt at anvende eksterne valuarer – med den eksterne revisions velsignelse. I stedet skal værdiansættelsen (og de elementer, som indgår) benchmarkes op mod DEAS' samlede ejendomsportefølje under administration. DEAS varetager i dag administration af ca. 2.000 erhvervs- og boligejendomme.

Den store volumen betyder, at der kan findes et stort antal sammenlignelige ejendomme, som kan fakta-understøtte både cashflow-beregninger og udviklingen i ejendomsgruppers værdiansættelse. Ejendoms-benchmarket suppleres med makroøkonomiske fakta fra bl.a. Danmarks Statistik, som kvalificerer overordnede økonomiske faktorer og supplerer med data om kvadratmeterpriser mv.”

Den nye proces er aftalt og under implementering. Den anvendes fuldt ud i forbindelse med årsregnskabet, der udarbejdes efter 31/12-2017. Der er store forventninger til den nye model. Både i forhold til den eksisterende investeringsportefølje, men også for fremtiden.

”Vi er meget begejstrede over samarbejdet med både den eksterne revision, som har været meget løsningsorienterede og idérige i forhold til at sikre et fakta-baseret værdiansættelsesgrundlag og finde besparelser, og i forhold til DEAS, som spiller al deres viden og erfaring ind i den nye proces. I PKA oplever vi, at det er et meget robust setup, hvor vi nu kan prioritere at diskutere nøgleelementerne i værdiansættelsen frem for individuelle ejendommers forhold og relative betydning for den samlede værdiansættelse,” siger Anders Kristian Bjarnarson.

Han afslutter:

”Vi får med den nye model og proces en dynamisk indsigt i de væsentligste kilder til værdi for investeringsejendomme. Det er klart, at den indsigt både kan bidrage til optimering af den eksisterende portefølje og i forbindelse med de forventede løbende udvidelser. Vi forudser, at vi kan blive skarpere til at finde de bedste investeringsemner og udvikle dem på den bedste måde. Til gavn for vores mere end 300.000 medlemmer og deres pensionsopsparing.”



SDC: Compliance-krav styrker konkurrencekraft og kundefokus

Af Niels Larsen, partner, leder af Financial Services – Financial Systems, og Christian M. Johnsen, manager, PwC Financial Services – Financial Systems

SDC betjener flere end 120 pengeinstitutter i Danmark, Norge, Sverige og Færøerne. SDC's strategi om at levere effektiv infrastruktur til pengeinstitutter på tværs af de nordiske lande stiller høje krav til et solidt og fleksibelt datafundament, så kunderne (ejerne) kan eksekvere en effektiv drift.

Den reguleringsmæssige tsunami efter finanskrisen har haft 'flerdoblede' konsekvenser for SDC som følge af deres tilstedeværelse i flere lande.



SDCs Enterprise Data Warehouse:

- 50 Terabyte komprimeret
- 9.007.136 modparter
- 13.799.556 arrangemente (konti, beholdninger mv.)

For at realisere strategien har SDC inden for de seneste år bl.a. gennemført en gennemgribende omstrukturering af deres infrastruktur for data og skabt et konsistent tværgående Enterprise Data Warehouse (EDW), hvorfra nationale rapporter opbygges, og individuelle kundeudtræk kan udformes. Det nye EDW skaber muligheder for at kreere flere nye individuelle rapporter og analyseformater i forhold til kunders eksisterende og fremtidige behov.

Strategiske udfordringer

SDC's nordiske strategi betyder, at bankcentralen skal levere myndighedsrapportering til flere forskellige lande. Men hvilke strategiske overvejelser har SDC gjort sig, dels i forhold til organisering af kundeløsninger, der tilfredsstiller individuelle behov, dels i forhold til systemer, som tilgodeser national regulering?

"Et af de områder, som er vigtige for SDC, er, at bankerne vil kende og forstå deres kunder. Det kræver opsamling af masser af data for at kende kunderne i en tid, hvor færre og færre kommer ind i de fysiske filialer. Det er en af de mest essentielle årsager til at have et Enterprise Data Warehouse. EDW'et skaber et godt grundlag for at servicere og kende kunderne samt sikre, at yderligere data-analyse kan leveres vha. nye teknologier,"

"Et af de områder, som er vigtige for SDC, er, at bankerne vil kende og forstå deres kunder. Det kræver opsamling af masser af data for at kende kunderne i en tid, hvor færre og færre kommer ind i de fysiske filialer. Det er en af de mest essentielle årsager til at have et Enterprise Data Warehouse. EDW'et skaber et godt grundlag for at servicere og kende kunderne samt sikre, at yderligere dataanalyse kan leveres vha. nye teknologier," forklarer Jesper Scharff, der er CEO i SDC.

Jesper Scharff fortsætter:

"Generelt gælder det, at ca. 70-75 % af dét, der udvikles i SDC, er fælles nordiske løsninger, hvor resten dækker over forskelle landene imellem. Fx hedder det nem-id i det ene land og bank-id i det andet land, men langt hen ad vejen er det de samme løsninger. Meget af reguleringen er efterhånden blevet international, og konkurrencen er også blevet mere international, eller i hvert fald nordisk. Bankerne er ikke mere så lokale, som de var tidligere. I hvert fald tror vi ikke på, at bankernes behov fortsat er så lokalt. Vi oplever derimod, at bankernes behov er meget det samme på tværs af landegrænser. Selvom Norge er uden for EU, så følger reguleringen stort set EU gennem EØS-aftalen, men er typisk et til to kvartaler bagud med implementeringen. Det, som udvikles til understøttelse af de regulatoriske krav, er mere end 90 % ens på tværs af SDC's kunder. At følge med og levere gode løsninger er stadig et 'volumen-game'. Det handler om at have kritisk masse og dermed at kunne levere til en lav pris."

Øget regulering

Vi har talt med Lars Rasmussen, der er eområdedirektør for Business Intelligence & Design Support samt for SDC's digitale kanaler.

Hvilke strategiske overvejelser har de seneste års krav til ny rapportering/regulering og øgede compliance-krav medført i forhold til at hjælpe bankerne med at imødekomme den øgede regulering af den finansielle sektor?

Lars Rasmussen: "Vi skal være skarpe på, hvad der sker i fremtiden, og det vigtigste er at have et ordentligt data-fundament, så vi kan levere. Vi har fx kunnet lave en rapport på en uge i forbindelse med de nye NEP-krav. Det kan man kun, hvis data ligger rigtigt fra start. Dataopsamlingen og databehandlingen skal være automatiseret. Der skal være kort 'time-to-market' for at kunne følge med reguleringen, og det kan man med et velstruktureret EDW. Det har været målet fra starten."

Men hvor afgørende er effektive data- og rapporteringsløsninger for SDC's kunder?

Lars Rasmussen: "Pengeinstitutternes 'License to Operate' betyder, at al myndighedsrapportering skal fungere, hvis man vil have en banklicens. Nye myndighedskrav kan tidsmæssigt være svære at honorere, og derfor er 'time-to-market' kritisk. Hvis SDC ikke understøtter de nye krav effektivt, eller hvis den manuelle byrde bliver for stor, kan bankerne ikke selv løfte opgaven."

Jesper Scharff: "Der er også meget økonomi i dette for bankerne. Hvis data ikke ligger rigtigt, kan SDC kun lave halve løsninger, som kunderne skal bruge for meget tid på at efterbehandle. Med store omkostninger og risiko for fejl til følge."

Værdien af et enterprise data warehouse

SDC valgte at bygge et EDW, hvor alle inputgivende systemers data samordnes og normaliseres. Der er således tale om et meget stort og nyt data warehouse, som erstatter et ældre data warehouse. Hvordan understøtter EDW'et den nordiske strategi?

Lars Rasmussen: "Data lægges til rette i EDW'et i forskellige data marter, eksempelvis i regnskabsdata marten. Hvis der er en forretningsdimension, som fx de norske kunder har brug for, lægger man bare den information på. Data flyder derefter ud i rapporterne. Alle data kan følge den samme produktion."

"Pengeinstitutternes 'License to Operate' betyder, at al myndighedsrapportering skal fungere, hvis man vil have en banklicens. Nye myndighedskrav kan tidsmæssigt være svære at honorere, og derfor er 'time-to-market' kritisk. Hvis SDC ikke understøtter de nye krav effektivt, eller hvis den manuelle byrde bliver for stor, kan bankerne ikke selv løfte opgaven."

Hvordan understøtter EDW'et de fremtidige krav hos kunderne?

Et fremtidssikret data warehouse skal håndtere kundernes egne data. Tidligere blev data trukket ud fra SDC og behandlet lokalt med egne data i fx et regneark. I EDW'et kan kunderne få en dataejlighed, hvor de kan lægge deres egne data, som så kan sammenstilles med SDC-standarddata. Alle regnskabsdata samles i regnskabsdata marten, der sikrer 'traceability', og at data er ens på tværs af alle rapporteringer. Det er essentielt for kunderne, at data stemmer mellem rapporterne. Internt regnskab laves på samme datagrundlag, og så kan kunderne selv 'slice' data som de vil på daglig basis og få tilføjet ekstra dimensioner, hvis det er nødvendigt.

SDC havde allerede et data warehouse. Hvorfor var det nødvendigt at skifte det gamle data warehouse ud? Kunne man ikke bygge videre på det eksisterende?

Lars Rasmussen: "Beslutningen om at lave et nyt EDW har flere årsager. Det gamle data warehouse bestod af en række enkeltstående løsninger. Den teknologiske platform var ikke gearet til at lave daglige opdateringer. Et ønske med skiftet var bl.a. at sikre, at SDC kunne være klar kl. 8 hver morgen med rapportering af dagsbalance mv. Teradata, som det nye data warehouse er bygget på, er en platform til meget store datamængder. Der er skabt nogle serielle hovedflow, som sikrer en hurtigere beregning. SDC's dataplatform har et 'Performance Metrics Framework'. Her måler SDC, hvilke processer der tager (for) lang tid, så der løbende kan laves forbedringer af load-tider. Der kan hele tiden hentes noget. I relation til anti-hvidvask, var SDC var en af de første i Norden til at komme på registreringskrav 7.1., hvilket ikke kunne være gennemført uden at være overgået til EDW'et."

Data Mart

En data mart er et sted, hvor data er struktureret med et bestemt formål, og hvor der ligger et samlet datagrundlag for dette område.

COREP

Common Reporting – en fællesbetegnelse for alle ikke-finansielle rapporteringer til Finanstilsynet og EU, fx er likviditetsrisiko, markedsrisiko, kreditrisiko, solvens, gearing mv. en del af COREP.

Blå bog **Lars Rasmussen,** **Områdedirektør BI &** **Decision Support samt** **Områdedirektør,** **Digital Channels, SDC**

Baggrund

Uddannelse:

- Civilingeniør & HD
Udenrigshandel

Tidligere roller:

- Management Consultant,
IBM
- Application Management
Services – Leader, IBM



Værdiskabende forbedringer

Det nye data warehouse giver SDC's kunder nogle håndgribelige forbedringer. Daglig kørsel, hurtigere responstid og kort udviklingstid. Desuden giver det mulighed for en mere fleksibel udvikling.

Lars Rasmussen: "SDC kommer til at levere regnskab tidligere – og et mere konsistent regnskab på daglig basis – og oven i købet opdelt i forskellige områder fx produktvist. Der er også kommet en ny regnskabsstandard i Norge, og den nye data mart gør data mere logisk, samt gør det lettere at omstille rapporteringen til denne. Dermed bliver det billigere for kunderne. EDW muliggør også understøttelse af diverse ledelsesrapporteringer."

Værdi gennem samarbejde

Det kan for udenforstående måske være svært at se værdien af et enterprise data warehouse, bl.a. fordi datamængden er meget stor, og kendte nøgler/forretningstermer udviskes, når data samordnes. Hvordan har SDC løst udfordringen med at trække meningsfyldte data ud af EDW'et?

Lars Rasmussen: "Teknisk set lægges data tilrette i data marter, og udfordringen løses ved at være kundeorienteret i opbygningen af disse data marter. Specifikationer er lavet sammen med kunderne. Kunderne har indflydelse på navnestandarder, felter mv. Dette diskuteres med bankernes dataeksperter, som ved, hvordan de specifikt skal bruge data. Resultatet er, at data bliver brugt. Kunderne er også med til at prioritere og sætte tempoet for udviklingen."

"Vi oplever, at ethvert regulatorisk krav går hånd i hånd med et forretningskrav. COREP betyder noget for kreditpolitikken; anti-hvidvask kan lære banken mere om kunderne. Med et solidt datagrundlag kan de regulatoriske data bruges forretningsmæssigt. Kunderne vil gerne have den forretningsmæssige vinkel og konsistens."

Jesper Scharff uddyber: "Kunderne er meget opmærksomme på at bruge de regulatoriske data forretningsmæssigt. Måske ikke i starten, hvor det bare handler om at overleve, men når kravene er implementeret, fokuserer de på det forretningsmæssige."

Skalering er essentiel

En fordel ved at have et samlet EDW er, at data i forskellige rapporteringer har samme datakilde, og dermed stemmer indbyrdes. En anden fordel er, at stort set alle oplysninger kan kombineres og dermed benyttes til nye rapporter og kontroller. Har SDC eksempler på udnyttelse af de muligheder, som EDW-opbygningen har givet udover understøttelsen af selve myndighedsrapporteringen?

Lars Rasmussen: "Ledelsesinformation, og dét at lave budget oven på det officielle regnskab, bliver mere effektivt. Risiko-styringen skal understøttes med myndighedsrapporteringen. Som et resultat af anti-hvidvask-processer og krav til KYC/ "Kend din kunde" opnår pengeinstituttet et godt kundeoverblik og -forståelse. IFRS9 er også et eksempel på rapportering, der er bygget på EDW'et. Det er således lettere at bygge nye rapporter, når man har data."

Hvilke overvejelser gør SDC sig i forhold til at tilbyde andet end myndighedsrapportering fra EDW? Og hvilke muligheder ser SDC for at kunne levere værdiskabende compliance til kunderne ved hjælp af EDW?

Lars Rasmussen: "Inden for hele risikoområdet er der store muligheder i hurtig og præcis opfølgning med nye rapporter og analyser. Generelt kan man styrke bankernes risikostyring på creditsiden. Og på salgssiden kan kunderne naturligvis sikre sig nye rapporteringer, så de får mulighed for at følge udviklingen (indtjening og eksponering) på forskellige bankprodukter og dermed følge op på salgs- og serviceaktiviteter."

"Vi oplever, at ethvert regulatorisk krav går hånd i hånd med et forretningskrav. Kunderne vil gerne have den forretningsmæssige vinkel og konsistens."

Lessons learned

SDC har haft flere initiativer i forhold til at omlægge fra det gamle data warehouse til EDW, og planerne har måttet revideres undervejs. Hvad har SDC lært af denne proces, og hvilke gode råd kan I give?

"For det første er det vigtigt, at man tager udgangspunkt i kundernes behov. Et EDW skal ikke teoretiseres for meget. Man risikerer, at det bliver for rigidt. Det skal ikke være så teknisk korrekt, at det ikke kan bruges. Udgangspunktet er først og fremmest kunderne," forklarer Lars Rasmussen, og fortsætter:

"For det andet skal man være tålmodig. Det tager lang tid fra man går i gang, til man ser resultatet, da opbygningen af datagrundlaget tager det meste af tiden. Præsentationen af data udgør kun ca. 10 % af arbejdet. Dét at få data frem til regnskabsdata marten er 85 %, behandlingen frem til rapportens datagrundlag er ca. 10 %, og visualiseringen og skemabygningen er ca. 5 %."

"For det tredje skal der være et 'strategisk fit' og en praktisk implementering. Løsningen skal tænkes igennem, så man ikke ødelægger fundamentet. Man skal derudover have et klart billede af det langsigtede mål samtidig med, at man leverer drypvis og dermed leverer løbende afkast på investeringen."

Har investeringerne i data- og rapporteringsområdet toppet, og hvor er SDC på dette område om fem år?

"For SDC er 2017 det store investeringsår. Med EDW er grundstenene ved at være lagt. Der er dog stadig en stor opgave i importen af data fra bankernes egne systemer. Derefter vil fokus være på yderligere udnyttelse af data vha. forskellige nye teknologier," slutter Lars Rasmussen.

"For det første er det vigtigt, at man tager udgangspunkt i kundernes behov. Et EDW skal ikke teoretiseres for meget. Man risikerer, at det bliver for rigidt. Det skal ikke være så teknisk korrekt, at det ikke kan bruges. Udgangspunktet er først og fremmest kunderne,"

Blå bog **Jesper Scharff,** **Adm. direktør, SDC**

Baggrund

Uddannelse:

- Cand. polit

Tidligere roller:

- Adm direktør, WM-data
- Adm. direktør, Cryptomathic
- Direktør, KMD
- Salgsdirektør, IBM





FS Benchmark

Få en hurtig temperaturmåling på din organisations operationelle risikostyring og compliance-mæssige status med FS Benchmark. Målingen består af en række korte spørgsmål til din organisations beredskab og fokus inden for risikostyring og compliance.

*Af Helle Dreyer, director,
PwC Financial Services
Risk & Compliance*

Målingen består af en række korte spørgsmål til din virksomheds beredskab i forhold til risikostyring og compliance. Spørgsmålene berører områderne 'organisation', 'kompetencer og ansvar', 'processer', 'rapportering' samt 'risikokultur', og du vil - med udgangspunkt i dine svar - få et overblik over din virksomheds konkrete beredskab inden for de forskellige områder.

Beredskabet vurderes ud fra følgende:

- Om I er reaktive, dvs. reagerer på kravene, efterhånden som de implementeres.
- Om I er compliant, dvs. overholder lovens ånd og ord.
- Om I er proaktive, dvs. er på forkant med udviklingen og/eller er fokuseret på løbende optimering, hvorved virksomhedens risikostyring og compliance-initiativer løbende bidrager til at udvikle værdiskabende løsninger for kunder, medarbejdere og ejere.



FS Benchmark - operationel risikostyring og compliance

Tag temperaturen på hvor moden din virksomhed er, din governance model og bliv lidt klogere på, hvor din virksomhed befinder sig lige nu - det tager kun 7 min!

***Tag temperaturen på
www.pwc.dk/fsbenchmark***

Sammen med dig stiller vi det stærkeste hold

Uanset din finansvirksomheds størrelse og udfordringer vil du opleve, at vi interesserer os for din forretning og forstår netop dine behov.

PwC Financial Services Actuarial udfører aktuar- og risikomæssig rådgivning for forsikrings- og pensionsselskaber.

PwC Financial Services Assurance leverer revision og rådgivning for finansielle virksomheder.

PwC Financial Services Consulting rådgiver i forbindelse med forandringer og større transformationer i finansielle virksomheder.

PwC Financial Services Financial Systems udfører rådgivning i krydsfeltet mellem de finansielle fagområder og systemer, data warehouse samt myndighedsrapportering.

PwC Financial Services Real Estate gennemfører strukturerede salgsprocesser for fast ejendom og yder rådgivning om fast ejendom.

PwC Financial Services Risk & Compliance rådgiver om hvilke udfordringer og muligheder den finansielle regulering giver i finansielle virksomheder.

PwC Financial Services Tax rådgiver om alle spørgsmål inden for skat, moms og afgifter i finansielle virksomheder.

PwC Financial Services Technology skaber resultater for virksomheder i den finansielle sektor gennem fokus på hvordan teknologi kan levere værdi i forretningen.



Klaus Berentsen
Partner, Head of PwC's
Financial Services
4053 5352
klb@pwc.dk



Jeannette Modigh
PwC's Financial Services
Business Development
2966 1115
jyx@pwc.dk

Financial Services
Assurance

Per Rolf Larssen
5151 4756
pri@pwc.dk



Financial Services
Actuarial

Jette Lunding Sandqvist
6155 1134
jls@pwc.dk



Financial Services
Tax

Anders Strandet Jepsen
3055 4293
aje@pwc.dk



Financial Services
Consulting



Hanne Kærhøg
2364 0275
hxx@pwc.dk

Financial Services
Real Estate



Per Andersen
2118 9077
per@pwc.dk

Financial Services
Technology



Robert Bo Jensen
5353 8263
roj@pwc.dk

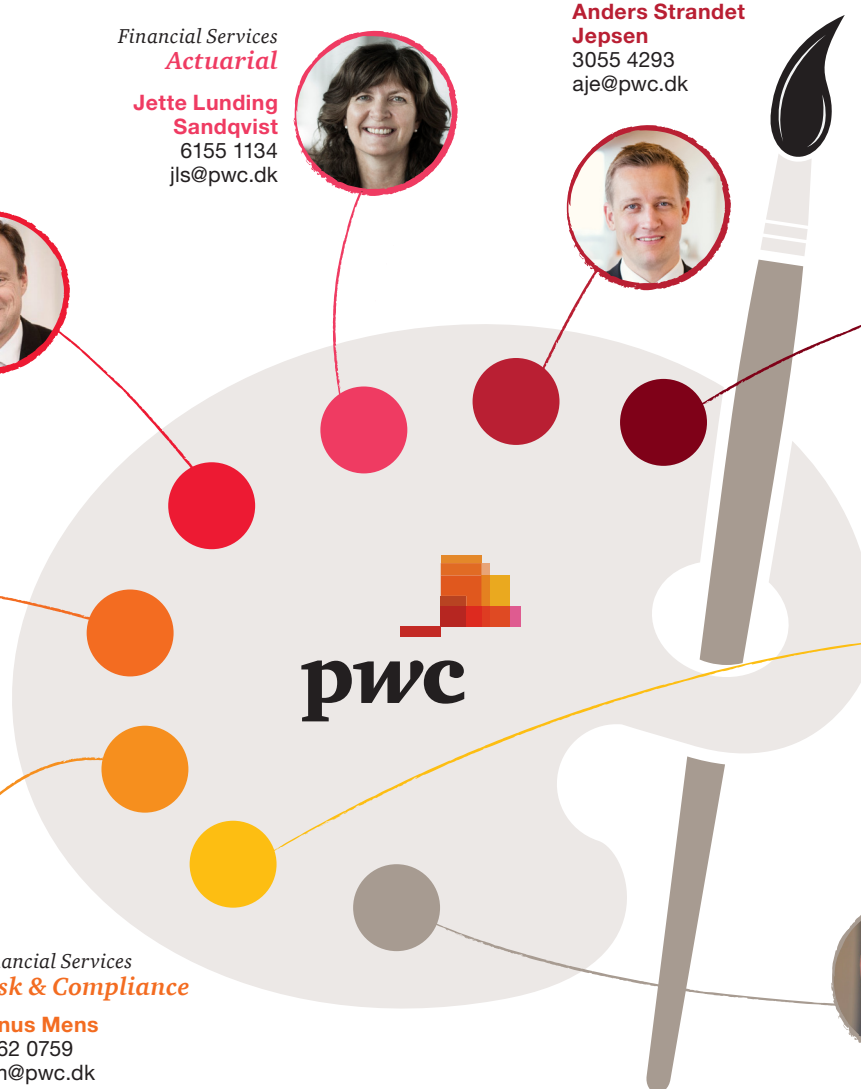
Financial Services
Risk & Compliance

Janus Mens
2262 0759
jam@pwc.dk



Financial Services
Financial Systems

Niels Larsen
2022 2033
nlr@pwc.dk



Få ekstra værdi med PwC's app

Med PwC's app *Ekstra værdi* får du en samlet og personaliseret adgang til PwC's nyheder, udgivelser, kurser og events på din smartphone eller tablet.



Udgivelser



Events



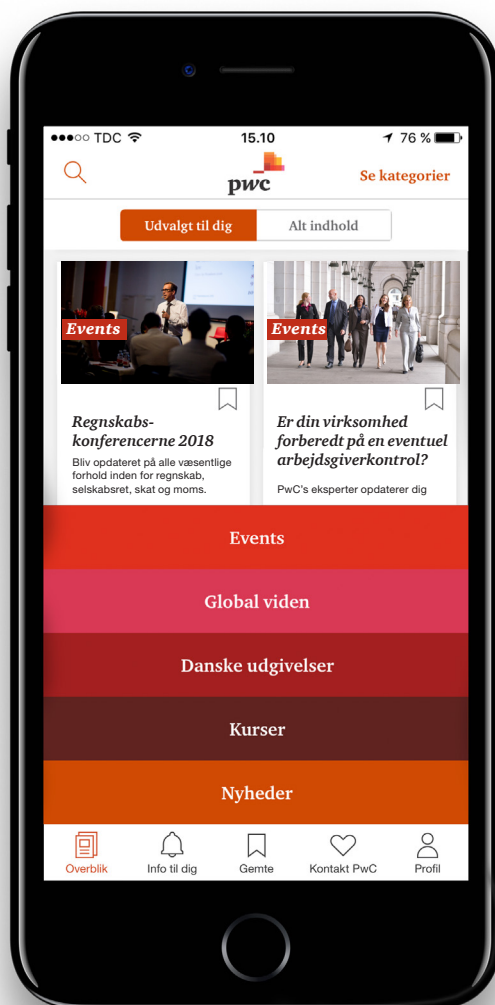
Kurser



Nyheder



Kontakt PwC



Du kan hente din app
Ekstra værdi her:

App Store

Google Play



Succes skaber vi sammen ...

Revision. Skat. Rådgivning.