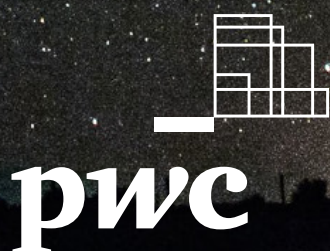


FS Perspektiver

Succes i en digital
finansiell verden



Indhold

Leder	
Succes i en digital finansiell verden	3
Industriens Pension	
På forkant med den teknologiske udvikling	4
ERNIT	
Ny app skal lære børn om værdien af penge og styrke kunderelationen hos pengeinstitutterne	8
Danske Bank Wealth Management	
Ny projektenhed skaber succes med compliance og kundetilid	12
Cardlay	
Sådan opnås succes som FinTech-virksomhed med en "Golden Elephant Strategy"	16
Tryg	
Halveret udviklingstid på projekter gennem agil leverancemodell	20
Topdanmark	
Opruster forretningen med nyt liv-kernesystem	24
Nordea Asset Management	
Når organisation og data sammen understøtter succes	28
Newsec	
Ejendomsbranchen transformeres med PropTech-løsninger	32
Digital Excellence	
Hvordan finanssektoren håndterer krydspresset mellem digital forretningsudvikling, compliance og systemmodernisering	37
PwC's Financial Services	51

“ Succes i en digital finansiell verden

Klaus Berentsen, Partner
Head of PwC's Financial Services



Der er ingen tvivl om, at udviklingen går imod en mere og mere digital verden i hastig forandring. Og i takt med dette ændres også de vilkår, som aktørerne i den finansielle sektor er underlagt. Fx ser vi i dag

en række øgede krav til sektoren i forhold til at kunne håndtere og imødekomme nye krav og forventninger, som kunderne har på det digitale område. Samtidig med dette kommer også de øgede regulatoriske krav fra myndighederne.

De finansielle virksomheder er klar over, at forventningerne og kravene bliver større og større alt imens, at rene digitale aktører puster dem i nakken og er parate til at overtage store dele af markedet.

Overordnet er der tre perspektiver:

- kundeoplevelsen
- digitalisering og
- mennesker, som de finansielle virksomheder kan prioritere deres indsats efter for at sikre den fremtidige konkurrencekraft.

Kundeoplevelsen

På kundesiden ses der i dag også øgede krav om – og forventninger til – at de finansielle virksomheder er compliant. Og i mange tilfælde er virksomhedernes ambitioner med compliance nu også en del af deres varemærke. Dertil er der store forventninger til, at virksomhederne tilbyder tidssvarende løsninger, der beriger kundeoplevelsens digitale karakter, og som samtidig er brugervenlige fra start til slut.

Digitalisering

Der er ingen tvivl om, at ny teknologi spiller en stor rolle i forhold til den samlede kundeoplevelse. I PwC's CEO Survey 2019 tilkendegiver mere end 50 % af respondenterne fra den finansielle sektor faktisk, at kunstig intelligens (AI) vil få større indflydelse på deres virksomhed end internetrevolutionen.

Mennesker

Men selvom de digitale værktøjer vinder hastigt frem, betyder det ikke, at medarbejdernes værdi bliver mindre. Tværtimod spiller medarbejderne en meget vigtig rolle. Det handler ikke om erstatning. Det handler derimod om, at teknologi og mennesker skal arbejde sammen. Nøglen til fremtidig succes skal således findes i at skabe den rette balance mellem opgaver udført af teknologier og opgaver udført af mennesker. Netop i dette samspil kan sektoren udvikle kundevendte tidssvarende løsninger, som samtidig er compliant og omkostningseffektive.

Konkurrencekraft

Investeringer i nye digitale løsninger bliver en måde, hvorpå man kan være konkurrencedygtig i forhold til de andre aktører i markedet. Det afgørende for at høste gevinsterne skal dog findes i de finansielle virksomheders evne til at tilpasse sig de nye tiltag og gennemføre forandringer. Selvom mulighederne er store, kræver det også hårdt arbejde at lykkes med implementeringer.

De finansielle virksomheder må derfor have et markant fokus på, hvordan de bedst muligt kan tilpasse sig forandringer hurtigt og lære hurtigere. Flere steder i sektoren ses den agile metode og det agile mindset som en "game changer", der er med til at sikre virksomhedernes forandringssparathed og hurtighed til at besvare kundernes og markedets forventninger og krav.

Succesen må derfor måles efter, hvor hurtigt de finansielle virksomheder er i stand til at udvikle, levere og skifte retning, hvis nødvendigt. Dét er den afgørende konkurrencekraft – og det er dét, der kommer til at kendetegne fremtidens vinder.



Industriens Pension: På forkant med den teknologiske udvikling

Industriens Pension blev i 2018 kåret til Årets Digitale Finansvirksomhed blandt pensionsselskaberne af FinansWatch, analyseinstituttet Wilke og PwC, og det er der en grund til. Hos virksomheden i Nørre Farimagsgade i København følger de nemlig koncentreret med i den teknologiske udvikling, og de er alt andet end støvede og gammeldags, som pensionselskaber ellers godt kan have et ry for at være. Industriens Pension forsøger sig nemlig både med initiativer som robotter og med spirende teknologi inden for talegenkendelse.

Jette Lundquist, Partner
PwC's Financial Services, Actuarial

Kirsten Sasady, Senior Manager
PwC's Financial Services, Actuarial

Administrerende direktør i Industriens Pension, Laila Mortensen, er tydeligt selv meget interesseret i den teknologiske udvikling og er selv involveret i selskabets initiativ på området. Et initiativ, der primært udspringer af nysgerrighed efter at vide, hvad fremtidens teknologiske udvikling kan byde på, og hvordan den kan udnyttes til at skabe værdi for forretningen. "Digitalisering af vores interne processer og i relationen til kunderne er kommet helt naturligt med udviklingen over de seneste årtier – det vil jeg mene er et gennemgående træk i den finansielle sektor," siger Laila Mortensen og fortsætter "så den form for digitalisering har vi godt styr på. Vores nye tiltag vil jeg hellere kalde innovation. Det udspringer af et ønske om at søge mulige gevinster ved den nye udvikling og selvfølgelig også af et ønske om at være klar, når vores branche en dag utvivlsomt bliver udfordret og disrupted."

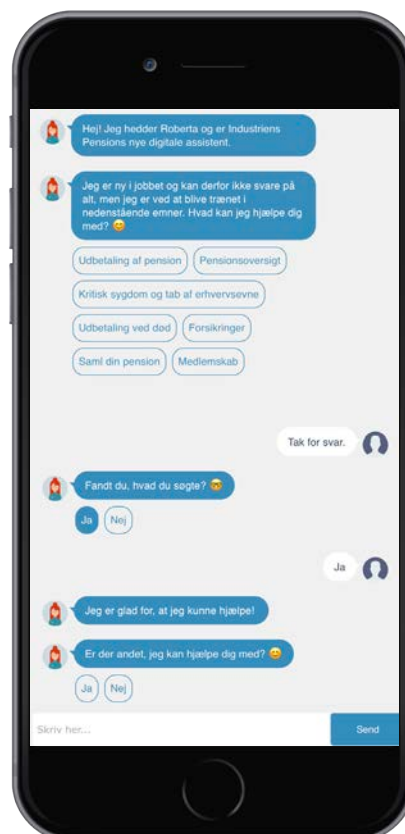
Ny teknologi kan ofte lugte af effektivisering og nedskæringer, men innovationsinitiativerne i Industriens Pension går i en helt anden retning.

Her er man nemlig p.t. næsten ved at drukne i egen succes, da man målrettet har forsøgt at gøre folk interesseret i pension – og det er lykkedes i en sådan grad, at kunderådgiverne har svært ved at finde tid til at besvare henvendelser fra alle de spørgelystne kunder. Til at afhjælpe dette "problem" har Industriens Pension udviklet chatbotten Roberta, hvilket de har haft stor succes med.

Chatbotten Roberta og talegenkendelse

Bestyrelsen i Industriens Pension har været meget åbne over for de nye teknologiske tiltag, og har givet mandatet til at teste muligheder af og bruge penge på innovation. Initiativet med chatbotten Roberta, som er udviklet i samarbejde med en ekstern leverandør, der er specialist på området, er man særligt stolt af. Chatbotten Roberta har været "ansat" hos Industriens Pension i tre måneder og fungerer som et aflastningsinitiativ for de mange kundehenvendelser og -aktiviteter, som kundemedarbejderne skal håndtere.

Roberta svarer på generelle spørgsmål uden for almindelig arbejdstid, så kunderådgiverne ikke møder ind til bunker af mails, som skal besvares mandag morgen.





Det er stadig "early days", som Laila Mortensen siger, men allerede nu ses gevinsterne af investeringen. Ca. 2/3 af kunderne får besvaret deres spørgsmål via robotten, hvilket man hos Industriens Pension er meget tilfreds med.

Selv om Roberta er baseret på den nyeste AI-teknologi (kunstig intelligens), lever den så at sige kun på ydersiden af log-on og kan derfor ikke svare på personspecifikke spørgsmål i relation til kundens eget engagement. Der er dog efterspørgsel efter at videreudvikle Roberta til også at kunne dette i fremtiden, men så bliver det pludselig en del mere kompliceret. Som det fremgår af det viste screenshot, har robotten nemlig p.t. en meget specifik og begrænset viden inden for foruddefinerede områder. Hvis man i stedet lukker kunstig intelligens ind på medlemmernes personlige side, kan det være svært at styre, hvad robotten træner sig selv i, ligesom man skal overveje compliance-implikationerne og farerne for selve det centrale "maskinrum".

Og det er ikke det eneste initiativ, som man hos Industriens Pension arbejder med for at aflaste de travle medarbejdere og lette deres hverdag. På baggrund af workshops med kundeservice-medarbejderne og nogle dygtige eksterne konsulenter er andre tiltag på området identificeret og i gang med at blive testet, fortæller Laila Mortensen. Tanken her er at udnytte den spirende teknologi inden for talegenkendelse til at lytte med på telefonsamtalen mellem medarbejder og kunde. Derudfra skal computeren så aflæse kundens behov for dernæst at hjælpe medarbejderen ved at hente relevant materiale frem på skærmen til understøttelse af dialogen. Udviklingen inden for stemmeteknologien er dog stadig i en tidlig fase – især for det danske sprog, så dette kan være et af de initiativer, der muligvis kan trække lidt ud eller blive sat på pause. Og det skal man nemlig også være klar til, mener Laila Mortensen: "Det er helt essentielt, at man er klar til at droppe projekter eller sætte dem på hold,

indtil teknologien er mere moden. Det nytter ikke noget at blive for knyttet til det enkelte tiltag – så kan man ende med at spille alt for meget tid og for mange penge, hvis man stædigt holder fast. Man må være klar til at fejle og rykke videre til det næste." Men når det en dag er rigtigt på plads, skal man som pensionsselskab sikkert også være klar til, at kunder hovedsageligt vil betjenes automatisk via taleteknologien, mener Laila Mortensen.

Samarbejder og faglige fællesskaber

Når der tales om teknologisk udvikling og innovation, er Laila Mortensen ikke i tvivl om værdien af samarbejder og faglige medlemskaber: "Det handler nemlig også om at undgå at lave alting selv, som vi ellers har haft for vane i vores branche," pointerer hun og fortsætter: "Man får langt mere ud af at holde øje med, hvad der rører sig derude, og så stå klar, når der er hul igennem." Industriens Pension holder sig bl.a. orienteret via deres sponsorat til "Copenhagen fintech", hvor de kan få forskellige bud på løsninger, når nye initiativer overvejes. Det er ikke altid spot on, når der gennemføres den slags "pitches", og det kan tage meget tid, hvis man vil følge med i det hele. Men alt i alt har Industriens Pension haft god gavn af og fået nye idéer fra samarbejder med eksterne. Det er én af de vigtigste ingredienser i Industriens Pensions fremskridt, der også drives af "at turde" – at springe ud i nye teknologier, men også nogle gange at fejle.

Laila Mortensens holdning er, at man sjældent ved, hvad fremtiden bringer, men at de som virksomhed trods alt forsøger at være med i udviklingen. Man kan forberede sig ved kontinuerligt at holde øje med, hvad der rører sig, og selv teste forskellige nye muligheder af. Måske er det ikke de vises sten, man finder ved de første mange forsøg, men man bliver klogere og lærer samtidig organisationen at arbejde med innovation og at tænke i nye baner.



”Vi forbereder os på fremtiden og bliver på denne måde mere klar til at reagere, når – og ikke hvis – pensionsbranchen disruptes. Måske er det en dag pludselig ikke længere vores kernekompetencer, der er den centrale konkurrenceparameter – eller måske bliver vores toptunede Microsoft-motor forældet fra den ene dag til den anden. Hvem ved? Vi forsøger at træne os selv til at være klar til det uventede.”



Vi forbereder os på fremtiden og bliver på denne måde mere klar til at reagere, når – og ikke hvis – pensionsbranchen disruptes. Måske er det en dag pludselig ikke længere vores kernekompetencer, der er den centrale konkurrenceparameter – eller måske bliver vores toptunede Microsoft-motor forældet fra den ene dag til den anden. Hvem ved? Vi forsøger at træne os selv til at være klar til det uventede.

BLÅ BOG

Laila Mortensen
Adm. direktør,
Industriens Pension

Uddannelse

- Board Governance A/S
Værdiskabende bestyrelsesarbejde, 2012 – 2013
- IMD (International Institute for Management Development)
– Business Programs
PED, Business programme
2007 – 2008
- Københavns Universitet
Cand. act., Master
1984 – 1990

Tidligere roller

- Industriens Pension
Adm. direktør / CEO
2009 – nu
- Industriens Pension
Direktør, 2007 – 2009
- Industriens Pension
Vicedirektør, ansvarshavende
aktuar, 1997 – 2007
- Komitémedlem
Komiteen for god
Selskabsledelse
2016 – nu
- Styrelsesmedlem
Danmarks Statistik
2016 – nu
- Boardmember
Spar Nord Bank
2012 – nu



ERNIT:

Ny app skal lære
børn om værdien
af penge og styrke
kunderrelationen hos
pengeinstitutterne

Hvordan lærer forældre deres børn at have et sundt forhold til penge og spare op, når fysiske penge stort set ikke længere er at finde i de voksnes pengepung eller i børnenes sparegris? Det har Fintech-virksomheden ERNIT et bud på i form af en ny app, som – i samarbejde med pengeinstitutterne – skal hjælpe brugerne med at få en sund tilgang til penge og værdien af at kunne spare op.

Sune B. Krings, Senior Manager
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

Nicklas Bing Madsen, Senior Associate
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

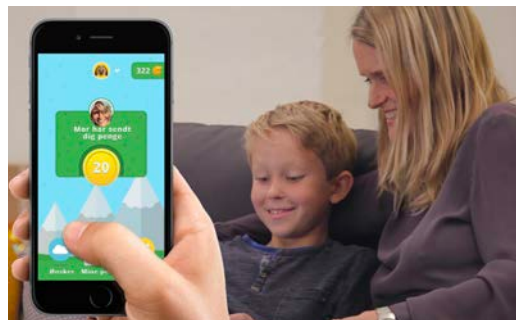
Oplevelsesværdi og læring ved opsparing

Digitaliseringen af penge i Norden er gået stærkt, og med løsninger som Mobilepay svinder tilstedeværelsen af de fysiske penge ind. ERNIT vil med deres app hjælpe forældre med at lære fremtidens bankkunder finansiell dannelse og få dem til at forstå, at man ikke kan få alt, man peger på, men at der skal ydes, før der kan nydes.

Søren Nielsen, founder og CEO af ERNIT, fortæller. "Vores app handler i bund og grund om at lære børn behovsudskydelse i modsætning til nu-og-her tilfredsstillelse af behov. Vi vil gerne hjælpe børn og unge med at forstå værdien af opsparing og at have en sund tilgang til penge."

Med ERNIT-appen kan både børn og forældre oprette sig som bruger. Som barn har man mulighed for at opsætte mål til det, man ønsker at købe i fremtiden. Som forældre har man mulighed for at sende lomme penge direkte afsted til barnet eller opsætte opgaver, som giver barnet en økonomisk belønning. Pengene bliver hurtigt og smidigt overført fra forældrens konto til barnets. Efterhånden som barnet løbende får tildelt penge til sin konto, kan han/hun se, hvor tæt han/hun er på målet.

Det kan være en udfordring for forældre at få børn til at forstå konceptet penge. Derfor mener Søren Nielsen, at pengeinstitutterne også bør spille en aktiv rolle. "Vi har endnu ikke set konsekvenserne af det kontantløse samfund og set, hvordan det eventuelt kommer til at påvirke os rent adfærdsmæssigt. Pengeinstitutterne har en unik mulighed for at støtte børn og unge i at lære at forstå pengebegrebet i et ellers digitalt og kontantløst samfund".



Kunderelation i en digital verden

Pengeinstitutterne er også udfordret i det kontantløse og digitale samfund, for relationerne mellem den fysiske filial og kunderne skabes ikke på samme måde. Indtil for ganske nyligt udleverede bankerne gerne en sparegris til ungerne, når de var med mor og far i filialen. Dette var med til at skabe en relation mellem pengeinstitutterne og kunderne, som kunne gøre, at børnene bliver kunder i banken, når de bliver gamle nok. "Ud fra et pengeinstitutperspektiv, så muliggør en løsning som ERNIT, at pengeinstitutterne kan opbygge en tættere kunderelation. Man kan sige, at vores produkt potentielt set kan skabe en form for emotionel relation mellem en bankkonto og en kunde. Fordi en app gør det til en visuel sjov og lærerig oplevelse for børnene, når kontoen skal tjekkes."

Hos ERNIT er man ikke i tvivl om, at app-løsningen er et "need to have" og ikke "nice to have"-produkt for pengeinstitutterne at have på hylderne. For ERNIT er det væsentligste i deres business case at fokusere på værdien af den øgede kundetilfredshed og mængde samfundsansvar, som pengeinstitutter kan opnå ved brug af deres løsning. Loyalitetsopbyggende løsninger bør ifølge Søren Nielsen ikke vurderes ud fra målsætninger som kroner og ører, men derimod anskues som en strategisk investering for pengeinstitutter, der har ambitioner om at differentiere sig i markedet, fx med CSR-agendaens indhold.

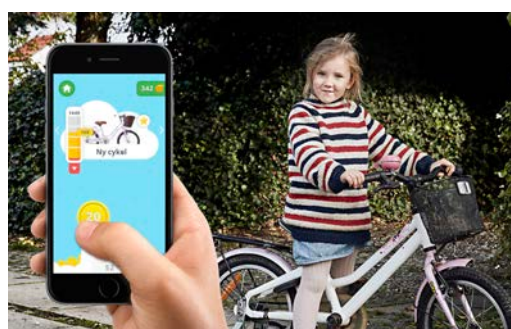
"Der er nogle CSR-relaterede opmærksomhedspunkter, som får og har mere og mere stemme i den finansielle verden. Det er tiltag, som man ikke altid vil kunne sætte kroner og ører på, men som man som pengeinstitut derimod med stor konkurrencemæssig fordel kan tage stilling til på et tidligt stadie", fortæller Søren Nielsen og fortsætter: "Det er meget svært at konkretisere finansielle mål på noget så uhåndterbart som kundetilfredshedsmålinger. Dog er der undersøgelser, som antyder, at hvis du kan få din "net promotor score" (loyalitätsindikator) til at stige med 25 point, så kan du reducere bankens kundeafgang ned med 3-5 %. På den måde kan de få en større relation til deres kunder og dermed en større produktportefølje på kunderne og en højere life-time-value." Det er blandt andet disse argumenter og budskaber, som ERNIT går ud med, når de er i dialog med samarbejdspartnere.

Partnerskaber med pengeinstitutter

I starten af udviklingen af ERNIT troede Søren Nielsen og hans team, at man kunne lære børn om værdien af penge uden at bygge integrationen til pengeinstitutterne. Men de fandt hurtigt ud af, at der var behov for, at det rigtige pengebegreb kom ind i løsningen for at skabe den rette uddannelsesmæssige værdi for de børn og forældre, der bruger app'en. Derfor har ERNIT skiftet strategi og har i de seneste år arbejdet tæt sammen med pengeinstitutter i form af partnerskaber. Forretningsmodellen baserer sig derfor på, at ERNIT indgår partnerskab med pengeinstitutter, så pengeinstitutterne kan tilbyde ERNITs lommepege app til deres kunder mod, at ERNIT modtager en betaling for denne service. Med partnerskabet bliver der på den måde "sat strøm" til app'en ved, at der bliver lavet en integration med pengeinstitutternes kunders konti, så de kan overføre beløb via ERNITs lommepege app.

Og ERNIT har stor succes. Både som selvstændig fintech, men også gennem partnerskaber. I april 2018 vandt ERNIT nemlig prisen for årets bedste innovative kundeløsning, som var i samarbejde med Spar Nord Bank. Prisen blev vurderet af en jury bestående af branchefolk fra FinansWatch, analyseinstituttet Wilke og PwC.

Pengeinstitutterne har haft forskellige tilgange til arbejdet med fintechs, og derfor er det også vigtigt for en fintech som ERNIT at forstå bankens mål med samarbejdet og den samlede løsning, fortæller Søren Nielsen og fortsætter: "Vi arbejder aktivt på at sikre det bedste match mellem vores produkt og bankens mål med samarbejdet."



Hvor stammer ideen fra?

Virksomheden ERNIT fik sin spæde start for seks år siden, hvor ideen blev født blandt en gruppe forældre, som kunne se behovet for at lære deres egne børn om værdien af penge i et samfund, hvor lommepege ikke længere er noget, man får stukket i hånden.



Samarbejdet med Spar Nord Bank har for eksempel været meget værdifuldt for ERNIT, som igennem samarbejdet har fået opbygget både indsigt i integrationsmulighederne og tekniske løsninger, som kan tages videre ud i markedet og styrke ERNITs samlede produkt. Samtidig har ERNIT som fintech nogle kompetencer og en interessant løsning, som Spar Nord Bank ikke selv havde, hvorfor samarbejdet har været gevinstfyldt og en god løsning for begge parter.

Danske fintechs har gode muligheder i udlandet

Selvom ERNIT allerede har skabt succes på det danske marked, slutter det ikke her. Efter ERNIT er kommet gennem sin modningsfase på det danske marked, er de i færd med at lægge en aktiv udenlandsstrategi, hvor potentialet er stort. Danmark er nemlig et godt sted at starte op og teste sine løsninger af, fordi Danmark og de danske kunder allerede er meget digitale. Søren Nielsen beskriver det som: "Danmark er en god sandkasse til at udvikle og teste sin løsning i grundet den høje grad af digitalisering og infrastruktur, men for at kunne leve som fintech kræver det, at vi anerkender, at man ikke kan leve i Danmark alene."

Den danske finanssektor er langt fremme i digitaliseringen, også i forhold til andre sektorer, og det har banet vejen for et godt dansk fintech-miljø. Men drømmer man som fintech stort, så er der behov for at kigge mere internationalt for at kunne få skabt en solid forretning og få udnyttet mulighederne. Søren Nielsen fra ERNIT beskriver til slut, at de allerede nu er gået meget aktivt ind i dialoger med udlandet.



BLÅ BOG

Søren Nielsen CEO, ERNIT

Uddannelse og tidligere roller

Søren er CEO og medstifter af ERNIT. Han er uddannet journalist, har en HD i ledelse og organisation fra CBS og har været redaktør på Penge og Privatøkonomi, inden han sammen med venner startede ERNIT i starten af 2013.

Danske Bank Wealth Management: Ny projektenhed skaber succes med compliance og kundetillid



Den finansielle sektor er én af de sektorer, som bliver reguleret mest. Det afføder øgede krav til virksomhedernes måde at drive forretning på fra myndighederne og ikke mindst kunderne. Det er derfor heller ikke tilfældigt, men snarere et skarpt strategisk valg, at Danske Bank Wealth Management har oprettet enheden Regulatory Projects, som har hovedfokus på compliance og kundetillid.

Helle Dreyer, Director
PwC's Financial Services, Risk & Compliance

Marie Louise Andersen, Associate
PwC's Financial Services, Risk & Compliance

Fokus på compliance og kundetillid

Hos Danske Bank Wealth Management er compliance, risikostyring og kundetillid enhedens mærkesager, fortæller Rasmus Zimmer, Head of Regulatory Projects. For målrettet at effektivisere og forankre disse mærkesager etablerede Wealth Management i 2018 den nye regulatoriske projektenhed. Formålet er, at den samme projektmodel anvendes til alle regulatoriske projekter. På den måde gennemgår alle projekter de samme processer og får derved et styrket fokus på compliance og tillid i kunderelationen. Dermed er enheden Regulatory Project også med til at løse udfordringen med at skabe den nødvendige forankring af, og ejerskab til, de regulatoriske projekter i organisationen. Udfordringen stammer typisk fra, at regulatoriske projekter kan opleves som et krævende indgreb for forretningen. Indvirkningen på forretningen kan eksempelvis mærkes ved nye administrative processer i forhold til kunderne, som kommer til at optage forretningens ressourcer, og som kan fjerne fokus på den gode kundeoplevelse.

Regulatory Projects hører organisatorisk til i Regulatory Implementation, som er et af tre ben i Risk & Regulations – en selvstændig del af Wealth Management og hovedformålet er klart – at øge den strategiske prioritering af compliance. Risk & Regulations er en central first line of defence-afdeling, hvor alle kompetencer vedrørende operationel risikostyring, conduct

risk og regulatorisk implementering er samlet ét sted. Det betyder, at Wealth Management kan facilitere compliance på tværs af organisationens forretningsområder og med en højere kvalitet.

”Det, vi har ønsket at opnå med Regulatory Projects, er en mere ensartet og struktureret måde, hvorpå Wealth Management tilgår, analyserer og implementerer regulatoriske projekter. Samtidig betyder det også at projekterne bliver implementeret nemmere og hurtigere i forretningen, og vi får derigennem mulighed for at understøtte tilliden i vores kunderelationer ved at være compliant.” fortæller Rasmus Zimmer.



Wealth Management tilbyder en bred vifte af produkter og tjenester inden for formue- og kapitalforvaltning, investeringer, pensionsopsparing og forsikring – rettet mod privatpersoner, virksomheder og institutionelle investorer på de markeder, hvor Danske Bank opererer. Wealth Management-organisationen består af Danica Pension, Danske Invest, Asset Management og Private Banking.

Ambitionen er at levere forvaltnings- og rådgivningstjenester gennem en holistisk tilgang til den enkelte kundes situation og langsigtede mål – uanset omfang og kompleksitet.

Dygtige medarbejdere bag enheden

Derudover er der ingen tvivl om, at projektenhedens succes og værdi i dén grad også skyldes enhedens dygtige medarbejdere. Rasmus Zimmer pointerer i særlig grad, at styrken ved den nye projektenhed er karakteriseret ved teamet bag, som består af interne projektledere med ekspertise i regulatoriske projekter. Med teamet har man i Danske Bank Wealth Management ønsket at samle det overordnede ansvar ét sted, hvilket har optimeret den regulatoriske projektportefølje både i forhold til ledelse og leverancer. Dertil har man også set det bidrag positivt til kompetenceudviklingen internt i enheden.

Målsætningen med projektenheden er ligeledes understøttet af Regulatory Implementations indsats via dedikerede teams i Danmark, Norge, Sverige, Finland og Luxembourg, som fungerer

som first line of defence i forhold til risikostyring, herunder med specifikt fokus på implementeringsledelse samt operationelle og adfærdsmæssige risici. Dette arbejde bliver yderligere supporteret af en indsats på træningsområdet og udviklingen af en organisatorisk implementeringsstruktur, hvis hensigt er at standardisere forankringen af compliance fremadrettet.

Strategien for Regulatory Projects projektmodel

Som det første skridt udarbejder Wealth Managements juridiske afdeling i samarbejde med Regulatory Projects en konsekvensanalyse af de regulatoriske krav, som en kommende regulering indebærer, samt indvirkningen heraf på Wealth Management. Dette arbejde supporteres af Danske Bank-koncernen, som tæt følger den regulatoriske agenda i ind- og udland. "Via konsekvensanalysen sikrer vi en konkret forretningsmæssig forståelse af ethvert regulatorisk projekt, fortæller Rasmus Zimmer. Han fortsætter: "Dette er, i kombination med den ensartede projektmodel, som projektlederne eksekverer ud fra, med til at fremme koordineringen af regulatoriske projekter på tværs af forretningsområder samt at involvere relevante interessenter. For yderligere at bistå denne opgave samarbejder Regulatory Projects tæt med Wealth Managements forskellige forretningsområder. Både i forbindelse med regulatoriske og forretningsmæssige projekter for dermed at skabe synergieffekter, hvor ét eller flere projekter med fordel kan samarbejde".

Den interne dialog mellem Regulatory Projects og forretningsområderne er også vigtig, pointerer Rasmus Zimmer, da den giver mulighed for fra begyndelsen af et regulatorisk projekt at indtænke compliance i hele værdikæden. Herunder hvordan man bedst muligt sikrer en succesfuld kundeoplevelse for Wealth Managements forskellige kundesegmenter. Ligeledes er den interne dialog vigtig i overleveringen og den forretningsmæssige integration af et regulatorisk projekt, hvor det fremtidige compliance-ansvar og ejerskab af mulige risici bliver forankret i selve forretningen. "Den bagvedliggende strategi giver os mulighed for at benytte compliance- og risikostyring som en 'business enabler' i Wealth Management", forklarer Rasmus Zimmer.

Med Regulatory Projects-enheden bliver tilgangen til regulatoriske projekter standardiseret, hvilket Rasmus Zimmer fortæller, medvirker til at optimere og effektivisere arbejdsgange og -processer samt identificere potentielle forretningsforbedringer.

Tæt samarbejde mellem Regulatory Projects og forretningen

Når Regulatory Projects har overleveret et regulatorisk projekt til drift, bliver fokus dernæst sat ind på kvalitetssikring. Det er nu en integreret del af Wealth Managements sædvanlige drift med det formål at sikre og optimere regulatorisk compliance fremadrettet. Projekterne genbesøges bl.a. ved at vurdere implementeringen af governance og kontroller samt definere kriterierne for færdiggørelse.

Opgaven bliver i Wealth Management understøttet af organisations- og ledelsesstrukturen. Regulatory Implementation, som Regulatory Projects organisatorisk hører under, deltager i Regulatory forum, som er et mere uformelt forum på tværs af alle forretningsenheder i Danske Bank. Projekter løftes ikke til beslutning, men man kan uformelt dele erfaringer, indsigt og status. Ifølge Rasmus Zimmer kan Regulatory forum facilitere tværfaglige, regulatoriske drøftelser, både i forbindelse med kommende regulering samt kvalitetssikring og yderligere forankring af allerede implementeret regulering, fx i forhold til GDPR.

Risk & Regulations er ansvarlig for Wealth Managements "All Risk Committee". Risikokomiteén består af forretningsledere, der mødes månedligt og er med til at sikre, at potentielle risici vurderes, koordineres og imødegås. Her drøftes bl.a. status og påvirkning fra igangværende og kommende projekter. Desuden kan emner løftes videre til Danske Banks Group Risk Committee. Ifølge Rasmus Zimmer er der stor opmærksomhed omkring prioriteringen af de regulatoriske projekter, hvor Group Risk Committee initialt godkender og fordeler kommende regulatoriske projekter på tværs af banken.

Kundetillid er og bliver vores ledestjerne

Kundetillid er den første trædesten, når der skal implementeres regulatoriske projekter i Wealth Management i Danske Bank. Med den tidligere nævnte konsekvensanalyse og den tætte dialog mellem Regulatory Projects og de andre forretningsområder bliver det muligt at tænke compliance ind i hele værdikæden fra begyndelsen. Dette faciliterer både en god kundeoplevelse og en effektiv efterlevelse af regulatoriske krav, hvor begge elementer er med til at opbygge og opretholde kundetillid.

"Med Regulatory Projects kan vi sikre, at kundetilliden er i centrum fra start til slut samt garantere løbende kvalitetssikring. Det er med andre ord kundetilliden, som er ledestjernen i vores arbejde," ifølge Rasmus Zimmer.

Eksempel på et regulatorisk projekt fra Danske Bank Wealth Management – øger kundernes tillid gennem digital GDPR-løsning.

Hos Danske Bank Wealth Management og på tværs af Danske Bank-koncernen har implementering af databeskyttelsesforordningen (GDPR) været topprioritet. GDPR blev succesfuldt forankret i 2017/2018 og byggede på en struktureret projektilgang. Projektilgangen bestod blandt andet i, at man fra Danske Banks side fra start havde opbygget en klar forståelse af de regulatoriske krav, som GDPR indebar, og den indvirkning, den ville have på forretningen.

”Forankringen af GDPR var afgørende, og derfor rejste vi i Wealth Management ud til forskellige lokationer i Danmark, Sverige, Norge, Finland og Luxembourg for at sikre den nødvendige forståelse og forretningsimplementering af GDPR” – Rasmus Zimmer, Head of Regulatory Projects, Danske Bank Wealth Management.

Målsætningen med GDPR var at udvikle en kundenvenlig og samtidig compliant løsning. Konkret resulterede det bl.a. i en digital løsning, hvor kunderne automatisk kan bestille en oversigt over de personoplysninger, som banken har registreret om dem, samt få indsigt i, hvordan disse bruges, hvilket GDPR foreskriver. Gevinsten af denne løsningsmodel har både udmundet sig i effektiviserede forretningsgange for medarbejdere med kundekontakt og har været med til at øge kundetilliden gennem åbenhed og gennemsigtighed.

Regulatory Projects er stadig en forholdsvis ny enhed i Wealth Management. Men ikke desto mindre ses der allerede en positiv virkning i forhold til en mere effektiv implementering og bedre forankring af regulatoriske ændringer. Den nye måde at arbejde på vil løbende blive evalueret og tilpasset. Håbet er, at modellen bliver så virkningsfuld, at Danske Bank Wealth Management på længere sigt kan udvide tilgangen til hele projektporteføljen samt øge koordinering og samarbejde med interessenter i og uden for Wealth Management.



BLÅ BOG

Rasmus Zimmer, Head of Regulatory Projects, Danske Bank Wealth Management

Uddannelse

- Cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet i 2009

Tidligere roller

- Chefkonsulent i PFA Senior Services siden 2016: Fokus på at udvikle PFAs værditilbud til seniorgruppen. Forretnings- og produktudvikling inden for boligkoncepter, herunder PFA Seniorboligstandard® og PFAs nye boligfællesskab for seniorer, der opføres i Horsens i samarbejde med Realdania.
- Socialministeriet fra 2009-16

Cardlay: Sådan opnås succes som fintech-virksomhed med en “Golden Elephant Strategy”

Hvad skal der til for at skabe digital succes i finanssektoren i dag? CEO og grundlægger Jørgen Christian Juul giver med fintech-virksomheden Cardlay sit bud. For ham handler vejen til succes ikke bare om at tænke stort, men om at tænke størst. Og så er der tre helt centrale byggesten, som tilsammen er en forudsætning for at opnå digital succes: strategi, organisering og selve teamet bag.

Frank S. Nørring, Director
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

Steen M. N. Olesen, Senior Associate
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

Jørgen Christian Juul fortæller, at han tror på, at man kan være genetisk født til at være entreprenør. Drivkraften i forhold til at prøve og bevise – og at mærke, at noget, som ikke er der i dag, kan lade sig gøre.

"Jeg kommer ikke af en akademisk familie, men fik et scholarship i USA i 1996 og startede min første internetvirksomhed. I årene 2012-2016 startede og solgte jeg Wallmob (red. der solgte mobile kasseapparatløsninger til detailhandlen med integration til regnskabsprogram), med Ken Villum til norske Visma for et trecifret millionbeløb," fortæller Jørgen Christian Juul.

Han fortsætter: "Ambitionen med Cardlay er at skabe en international virksomhed ud af Danmark, og vi har således intet ønske om en hurtig cashout. Vi skal gå hele vejen og er godt i gang allerede nu."

Hvordan skaber fintech-virksomheder succes?

De klassiske spørgsmål, som mange fintech-virksomheder får, er: Hvad er det, der gør dem unikke, og hvorfor laver, i dette tilfælde, banker og pengeinstitutter ikke selv en lignende løsning? Samme spørgsmål har da også strejft Jørgen Christian Juul.



Cardlay blev lanceret i sommeren 2016, og der er brugt ca. 50 mio. kr. på at udvikle servicen til det niveau, som er gældende i dag.

Cardlay har udviklet et såkaldt expense management system, som bankerne kan tilbyde deres erhvervskunder som har mange medarbejderkreditkort. Den digitale løsning skal gøre hele processen omkring udlæg og kortadministrationen nemmere for virksomheden. Fx kan erhvervskunderne bestille nye kort til sine medarbejdere på meget kort tid og slipper samtidig for den tidligere langsommelige og papirtunge proces. Derudover tilbyder Cardlay en app-løsning, som håndterer de mange kvitteringer, som medarbejderne skal holde styr på for at lave sine udlæg. Brugeren kategoriserer transaktionerne, hvad enten de er forretningsrelaterede eller private. På den måde bliver det muligt for brugeren selv øjeblikkeligt at håndtere udgifter, som sendes videre til bogføring hos virksomheden.

Grundideen bag Cardlay baserer sig således på at arbejde med transaktioner og data. Og hos Cardlay udvikler man fortsat. Seneste skud på stammen er et produkt, som Cardlay har lavet i samarbejde med PwC. Produktets formål er at få moms tilbage fra forretningsrejser i hele EU. På baggrund af enkelte spørgsmål, som brugeren skal tage stilling til, får virksomheden automatisk søgt om og refunderet de mange mindre beløb, som for adskillige virksomheder ellers har været komplekse og administrativt tunge at indhente.

"Vi var ærlig talt bange for, at bankerne selv ville udvikle og tilbyde services, som ligner vores, men deres rigide opsætning og manglende evner i forhold til at starte og skalere egne fintech-projekter gør bare, at vi har en retmæssig plads i produktporteføljen, selvom vi er eksterne," forklarer Jørgen Christian Juul.

Han pointerer endvidere, at det er utroligt svært, og at meget, meget få lykkes med det, og forklarer: "Det lyder altid nemt på overfladen

at udvikle services, som er frontend-tunge, men det handler jo også om data på hver enkelt transaktion til brugeroplevelsen på et mobilt device samt evnen til lynhurtigt at kunne skifte gear og lave noget helt andet end først antaget på baggrund af en reaktion i markedet eller fra brugerne.”

Han pointerer også, at det er vigtigt at se på fintech-virksomheder som gode muligheder for at skabe synergi.

”Dér er vi virkelig stærke, og så er der ingen skam i, at man som bank har brug for hjælp. Vi lever af partnerskaber og ser stærk synergi i, at vi som en fintech kan blive partner med de store banker og kort-virksomheder.”

Ikke alle start-ups overlever den hårde konkurrence, og Jørgen Christian Juul er da heller ikke bleg for at fortælle om sine mindre succesfulde start-ups.

”Cardlay er min 14. start-up. Jeg begyndte helt ung under studierne med at overtage hele ansvaret og planlægningen for en skitur for derefter at tabe over 40.000 kr. på den idé. Herefter endte jeg med at købe balismykker for 100.000 kr., hvilket sjovt nok også slog fejl – om end det har reddet mange gaver de efterfølgende år,” fortæller Jørgen Christian Juul med et stort smil.

Med de mindre succesfulde start-ups kommer der også en læring, og i dag er Jørgen Christian Juul med Cardlay blevet mere skarp på, hvad opskriften på succes er for ham.

Det handler om strategi, organisering og teamet

Der findes en klassisk strategi kaldet ”Elephant Strategy”, som har fokus på, at man jagter store mål. Hos Cardlay har de en selvproklameret strategi ved navn ”Golden Elephant Strategy”.

Det betyder, at virksomheden ikke bare jagter store mål, men HELT store mål. Det afspejler sig også i markedsstrategien, hvor Cardlay hovedsageligt går efter B2B-kunder. Og det var afgørende for Cardlays succes, da de lukkede aftalen med SEB. SEB ejer Eurocard og er markedsleder i Norden på betalingskort til virksomheder.

”Det repræsenterer et gigantisk mål for os – at vi går efter den største spiller fra start. Det har krævet alt af os, og hele forløbet er endt med at strække sig over næsten to år fra de første møder, til vi er live med hele vores produktsuite.”

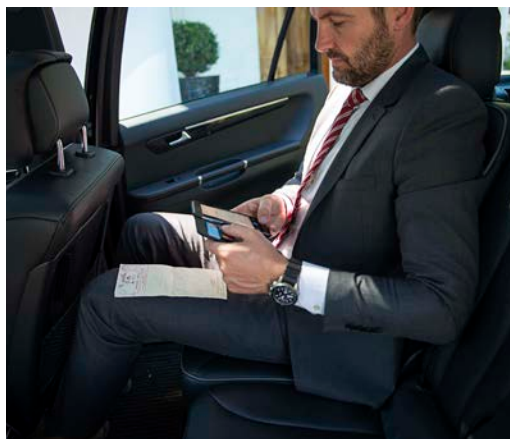
Organisering er også et centralt punkt for deres succes, fastslår Jørgen Christian Juul.

”Vi tror ikke på, at de store selv kan udvikle, hvad vi kan udvikle. De har naturligvis en langt større kundekreds og flere finansielle muskler, men de har ikke den samme innovation, kreativitet og mentalitet, som er dét, vi kan bygge verdens bedste services af. Så at flytte innovationsafdelingen ud af hovedsædet kan måske hjælpe lidt, men vi tror selvsagt endnu mere på at indgå partnerskaber med helt andre spillere, fx fintech’er som os selv.”

Men teamet er selvfølgelig alfa og omega, og de har i dag succes med at ansætte kvalificerede kandidater med en tung skalerings- og ledelseserfaring. En forudsætning for at lykkes som start-up er, ifølge Jørgen Christian Juul, at man også skal være villig til at bruge mange penge hver måned på løn til disse og stjerneudviklerne.

”Men det er samtidig dét, vi lever af. Det er vores kerneforretning. Jeg har folk, som er så skarpe, at de på én dag kan sætte sig i et rum med designere og forretningsanalytikere og i løbet af den næste dag have en prototype på en ny service klar. Det er der perspektiver i,” fortæller Jørgen Christian Juul.

Selvom Cardlay på mange måder er en succes-historie og oplever stor vækst, forholder de sig stadig skarpt til markedet og konkurrenterne.



Cardlay

- Grundlagt i 2016
- Udvalgte partnerskaber: SEB, PwC m.fl.
- Ca. 50 ansatte i Danmark og Serbien
- 1,5+ mio. kort på platformen
- Funding til dato: Ca. DKK 50 mio.

Forventet omsætning Q1+Q2 2019:
To-cifret millionbeløb DKK.

”Generelt holder vi rigtig godt øje med neobankerne (red. som er digitale banker, der udelukkende baserer sin forretning på app’s og andre digitale værktøjer), som i visse tilfælde kan være tæt på at udvikle direkte konkurrenter til vores services. Det gælder bl.a. den engelsk neobank Revolut, som for nylig er gået ind i det nordiske marked og Lunar Way, som er en dansk neobank, der går nordisk nu. Den danske betalingskort Fin-tech Pleo er selvfølgelig også en konkurrent, men vi adskiller os meget på go-to-market-strategi. Pleo er fokuserede på B2B, og vi går direkte efter B2B2B, altså Business to Bank to Business.”

Men faktisk kan der også findes samarbejds-potentialer i expense management-markedet. ”Fx har en af verdens største expense management systemer taget kontakt til os, fordi Cardlay har fat i bankerne. 80 % af den internationale gigant inden for expense management har mange millioner brugere, som er desktopbrugere, men her har Cardlay noget at tilbyde, da vi er stærke på mobilplatformen,” fortæller Jørgen Christian Juul.

Fuld automatisering og machine learning i fremtiden

Der er ingen tvivl om, at mulighederne og ideerne er mange, og at ambitionerne er høje hos Cardlay, som også ser stort potentiale i at bygge avanceret og automatiseret compliance ind i løsningen. Fremtiden inden for travel og expense management og VAT-området bliver præget af fuld automatisering og machine learning på baggrund af data på transaktionsniveau, mener Jørgen Christian Juul. I løbet af de næste tre til fem år vil alle transaktioner bære itemized data (data på detailniveau, metadata tilknyttet grunddata/transaktionsdata). Målet er at berige den allerede digitale transaktion så meget som muligt, afslutter Jørgen Christian Juul.



BLÅ BOG

Jørgen Christian Juul CEO/Founder, Cardlay

Uddannelse

- HDA, Marketing
(Syddansk Universitet), 1998

Tidligere roller

- CEO/Founder i Cardlay, 2016
- CEO/Founder i Vattax, 2016
- CEO/Founder i Wallmob, 2012-2016
- Partner i SMACK (Disruptive Technology Consulting), 2012-2013
- Business consultant for WINDEX, 2010-2012
- Partner/Investor i kreativt og strategisk bureau, OS (solgt til ParNo1, Danmarks 3. største bureau), 2008-2009
- Ejer af reklamebureauet La Familia, 2003-2008
- Sektordirektør i Valtech, 2000-2003
- Konsulent i Andersen & Blæsbjerg, 1998-2000

Tryg: Halveret udviklingstid på projekter gennem agil leverancemodel



Tryg har igangsat den agile transformation med en klar ambition: Der skal skabes en leverancemodel, som kan forbedre succesraten af virksomhedens projekter gennem øget hastighed og resultater. Det har krævet etableringen af et nyt mindset i organisationen. Den agile rejse blev sat i gang som et eksperiment med tre teams – og i dag er det ekspanderet til at beskæftige mere end 25 teams, der arbejder efter den agile metode. På sigt kan en vellykket agil implementering blive en væsentlig konkurrenceparameter for Tryg.

Robert Bo Jensen, Partner
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

Jeannette Modigh, Director
PwC's Financial Services, Business Development

Da CIO Anne Nørklit Lønborg for små tre år siden startede hos Tryg, stod hun over for en meget spændende udfordring. Hun fik nemlig ansvaret for "time-to-market" i udviklingen af nye it-løsninger og produkter.

Som mange andre finansielle virksomheder har Tryg mærket et stort krav fra kunderne i forhold til nye digitale og tidsvarende selvbetjeningsløsninger. Dette afspejles også i Trygs 2020-strategi om at øge antallet af nye produkter og services og en IT-strategi, der skal understøtte at fremtidens Tryg kan udnytte de mange nye teknologiske muligheder i et øget tempo. Udfordringen var, at udviklingstiden i dette perspektiv var for lang. Et typisk projekt kunne tage 12-18 måneder fra idé til implementering i udviklingen af nye produkter.

"På den tid kan der ske rigtig meget i markedet, og der er derfor en risiko for, at man ikke rammer den rigtige løsning i rette tid," fortæller Anne Nørklit Lønborg, da vi møder hende til en snak.

Tryg har haft udfordringer med deres "time-to-market", og samtidig har man heller ikke været tilfreds med effektiviteten i projekterne.

Konkret har udfordringerne været mistet viden undervejs i processen med den tidligere leverancemodel – den klassiske udviklingsmodel "vandfaldsmodellen", hvor alle krav beskrives fra start, og leverancerne først indtræder 12-18 måneder efter.

"Vi oplevede gang på gang, at der gik viden tabt ved overdragelse mellem bestiller (red. forretningen) og leverandør (red. it-enheden). Opdelingen i bestiller- og leverandørrollen gjorde det svært for os at høste fordelene og udnytte viden sammen," fortsætter Anne Nørklit Lønborg.

"Time-to-market" og ønsket om øget effektivitet var årsagen til, at Tryg tilbage i 2017 valgte at starte tre eksperimenter med tre teams, som havde til opgave at afprøve de agile metoder. I dag har Tryg mere end 25 teams, som arbejder ud fra den agile leverancemodel, og man har udbredt den agile tilgang så Trygs på nuværende tidspunkt største udviklingsprogram, som udvikler et nyt skadessystem, er sat op efter agile metoder. Og resultaterne er allerede tydelige.

"Projekterne bliver udviklet på kortere tid. Faktisk går udviklingen dobbelt så hurtigt. Dertil betyder den agile tilgang til projekterne, at de agile teams er mere permanente end tidligere. Med "short and fat"-projekter er medarbejderne typisk centreret om få projekter og har dermed en høj allokering på 50-100 %. Det medfører en mere fokuseret og prioriteret tilgang til hvert enkelt projekt, som har givet effektivitet i teams og glade medarbejdere i forhold til den nye måde at arbejde på. Det bidrager alt sammen til at levere "time-to-market"," fortæller Anne Nørklit Lønborg.

Medarbejdernes mindset er afgørende for at lykkes

Trygs agile udvikling startede oprindeligt med tre eksperimenter, og der blev brugt lang tid på at udvælge de projekter, som egnede sig bedst i forhold til type af projekt og forretningsområde. Det har sidenhen vist sig, at den afgørende faktor ikke var nogen af delene.

"I virkeligheden skulle vi have valgt ud fra hvilke personer fra både it-afdelingen og forretningen, der var mest klar til at kaste sig ud i eksperimenterne. Det er medarbejderne og deres mindset, som er drivkraften og vores vigtigste aktiv i sådanne forandringer", pointerer Anne Nørklit Lønborg.

Medarbejderne er drivkraften – men samtidig ligger der en stor opgave i at understøtte medarbejderne bedst muligt fra ledelsen.

”Det er ikke nok bare at sige, at nu skal vi arbejde agilt. Vi har derfor været meget opmærksomme på at give de rigtige rammer i form af organisering og roller, som kunne understøtte den nye måde at arbejde på, og den opgave har ikke været trivial. Her er vi både oppe imod historik, magt og kultur,” fortæller Anne Nørklit Lønborg.

Hun forklarer videre: ”Tre eksperimenter blev igangsat i tre teams med hver 8-10 medarbejdere. Medarbejderne i de tre teams bestod af profiler med erfaring inden for udvikling. For at lykkes med den nye måde at arbejde med projekter på, valgte vi at oversætte og omdøbe medarbejdernes eksisterende roller til nye roller, der sammen var med til at udgøre det agile team. Og det er bestemt ikke en faktor, som man må undervurdere. Det er jo den enkeltes identitet, som han/hun skal finde mening i.”

Netop dette fokus på medarbejderne, deres mindset og roller er ét af de elementer, som er afgørende for at lykkes med implementeringen af den nye agile leverancemodel. Metoden og de erfaringer, som Tryg har tilegnet sig i forbindelse med det agile transformationsprojekt, er løbende blevet dokumenteret for at indhente læringspunkter undervejs så det passer i Tryg. Det hele er samlet i Trygs ”Agile Playbook”.

”Motivationen for agil udvikling er høj i Tryg, og flere medarbejdere har sagt, at de ikke ønsker at gå tilbage til den tidligere udviklingsmodel. Men vi skal stadig forbedre og udvikle vores agile leverancemodel,” siger Anne Nørklit Lønborg.

Vejen fra tre eksperimenter til 25 agile teams

Efter de vellykkede eksperimenter har der ikke været den store tvivl: Flere udviklingsprojekter skal gennemføres som agile projekter. For Anne Nørklit Lønborg har motoren i den agile udvikling været båret af medarbejderne, som har skullet udvikle og omfavne det nye mindset og de nye metoder i organisationen. Men når det agile mindset for alvor slår igennem og udbredes, er det vigtigt med opbakning fra alle interessenter – især ledelsen, pointerer hun.

”For at udbrede den agile udvikling og opbakningen tog jeg på ”roadshow” sammen med en af vores forretningsledere i Tryg for at forankre det agile mindset og søge tilslutning, så vi kan høste de ønskede gevinster. Det er vigtigt at klæde alle lederteams på i forhold til at forstå, hvorfor, hvad og hvordan de laver agil udvikling, og hvad det kræver ledelsesmæssigt for at de kan støtte op om en succesfuld implementeringen,” fortæller Anne Nørklit Lønborg.

Og netop for at vise, at der er et nyt og anderledes mindset, blev hendes præsentation til roadshow afholdt ved hjælp af papkort i stedet for den sædvanlige PowerPoint-præsentation. Forståelsen af ”hvorfor” har altid været vigtig for Anne Nørklit Lønborg at fastslå – både over for medarbejderne og lederne.

Det var derfor en vigtig prioritering at bringe alle lederne i Tryg ombord i hvorfor. Og så er historien om halvering af udviklingstiden, høj tilfredshed hos de involverede, forbedret kvalitet i produkter og styrket samarbejde på tværs af forretning og it jo heller ikke en historie, som man bliver træt af at fortælle”, siger Anne Nørklit Lønborg med et smil.

Også repræsentanter fra Trygs Executive Board (direktionen) og fra bestyrelsen er blevet bragt ombord i det agile mindset, enten via en præsentationsrunde eller ved selv at have deltaget i et af de agile teams planlægnings- og designsessioner. Opbakningen fra ledelsen er meget klar.

Tryg udvikler fortsat den agile model

Agilitet er på nuværende tidspunkt bredt ud i store dele af forretningen på alle niveauer. ”Vi har ikke set alle gevinsterne endnu. Vi udvikler fortsat vores agile model i takt med erfaringer og de behov, som opstår. Trygs ”Agile Playbook” er nemlig baseret på principper fra metodiske rammeværk som SAFe, Lean mv., som betyder, at den løbende udvikles og justeres i forhold til vores behov og situation,” fortæller Anne Nørklit Lønborg.



Som udgangspunkt er alle projekter agile

Governance i Tryg kræver som udgangspunkt, at alle projekter skal følge Trygs agile model.

Projekter, som har til formål at forbedre og udvikle digitale løsninger, er meget velegnede til agil udvikling, hvor forretningen vil opleve mindre og hurtigere leverancer i stedet for at vente lang tid på et ”big bang”. Længerevarende projekter som fx master data management og opgraderingsprojekter er mindre velegnede til agil udvikling og drives derfor i højere grad med en mere traditionel tilgang.

Og lige nu er situationen, at Tryg har opkøbt Alka, som også har agile teams, hvilket giver en øget udbredelse af den agile metode i organisationen. Herudover er Tryg i gang med at udskifte sit skadesystem, hvilket er et stort strategisk program, som arbejder på tværs af forretningsområder og de nordiske lande. Med en ren scaled agile programopsætning efter SAFe principper jagter Tryg hurtige benefits.

Herudover arbejder deltagerne i den agile udvikling på at lave communities, som er fælles fora, som understøtter muligheden for faglig sparring på tværs af organisationen, og hvor udfordringer og muligheder deles. For at forbedre den agile udvikling i Tryg er der nu især fokus på tre initiativer:

- Øge målbarhed i resultater, herunder hjemtage udbytte fra projekterne
- Implementere og udbrede best practices bl.a. fra det nyligt opkøbte Alka samt Trygs skadesprogram til resten af organisationen
- Tydeliggøre transformationskortet, som viser målbilledet og retning for den agile udvikling

Særligt det sidste punkt er i fokus hos Anne Nørklit Lønborg lige nu.

”Både ledelse og medarbejderne søger nu i højere og højere grad et klart målbillede for, hvor vi skal hen med vores agile implementering. Det er en naturlig efterspørgsel, da alle har brug for en ledestjerne. Vi startede med tre eksperimenter og er nu nået rigtig langt og er oppe på mere end 25 teams og et stort program, som arbejder agilt. Vi har masser at forbedre, men agilt er kommet for at blive i Tryg - og vi har nu en implementeringsmetode, der kan give Tryg mange konkurrencemæssige fordele i fremtiden,” afslutter hun.



BLÅ BOG

Anne Nørklit Lønborg CIO, Tryg

Uddannelse

- Executive MBA, CBS
- Mathematics, University of California, Berkeley
- Mathematics, The University of Queensland
- Cand.scient, Mathematics and Physics, KU

Tidligere roller

- Vice President, IT Development, Tryg
- Underdirektør IT Development, ATP
- Underdirektør, Projekt- og Porteføljestyling, ATP
- Delivery- and Project Executive, IBM
- Business Manager, IBM
- Project Manager, IBM

Topdanmark: Opruster forretningen med nyt liv- kernesystem

Topdanmark har gennem de seneste fem år udviklet deres nye liv-kernesystem, som er et af tre centrale tiltag, der skal bane vejen for en fuld digitalisering af virksomheden. I april skal kernesystemet tages i brug, og vi har mødt udviklingschef og formand for styregruppen, Niels Adelmark, til en snak om strategien bag og de gevinster og erfaringer, som er udsprunget af projektet.

Ola Mortensen, Partner
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

Patrick Lehto Larsen, Associate
PwC's Financial Services, Consulting & Technology

For Topdanmark er udskiftningen af det gamle og ikke længere servicebare kernesystem ikke kun en defensiv manøvre. Tværtimod skal det nye kernesystem, Liva, udover at være et stabilt og fleksibelt kernesystem også tilbyde helt nye funktioner, som fx at gøre data og sammenhænge, som hidtil har været skjult i det gamle system, tilgængelige for forretningen.

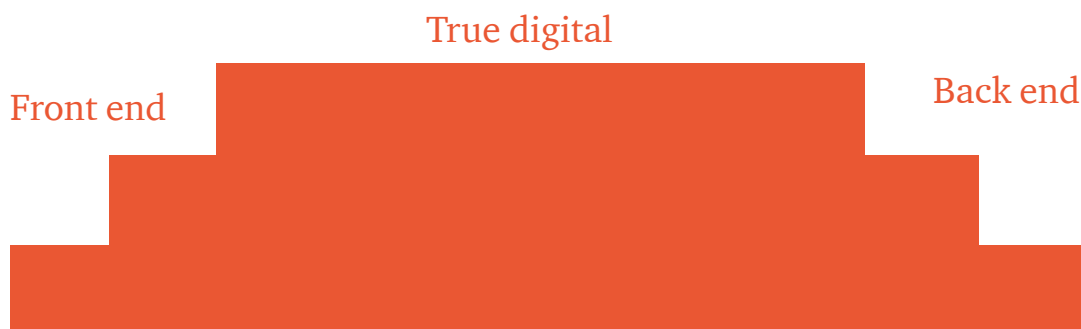
Business-casen for Topdanmark kan ifølge udviklingschef Niels Adelmark opdeles i to forskellige ben: "Det ene er, at vi kan holde vores omkostninger nede og blive så omkostningseffektive som muligt for at konkurrere på et marked, hvor omkostninger er et vigtigt parameter. Det andet er, at det giver os muligheder for at tilbyde nogle mere moderne værktøjer til vores kunder samt giver os fleksibilitet til at følge med trends i verden omkring os."

Topdanmark har i flere omgange taget tilløb til at foretage udskiftningen af deres kernesystem. Men af forskellige årsager – herunder en finanskrise – har gjort, at man i Topdanmark har valgt at udskyde den endelig beslutning til for syv år siden, hvor de for alvor gik i gang. Årsagerne til behovet for udskiftning var flere, men helt lavpraktisk manglede man medarbejdere med de kompetencer, der skal til for at servicere et så gammelt system. Samtidig betød det aldrende liv-kernesystem, at der var nogle begrænsninger, i forhold til hvilke leverancer og produkter Topdanmark kunne levere – og hvor hurtigt. Det gamle liv-kernesystem begyndte således at have en konsekvens for, hvordan Topdanmark aktivt kunne handle strategisk og taktisk.

Niels Adelmark forklarer: "Det gamle mainframe-system har været meget værdifuldt for Livselskabet og har i mange år været et godt og solidt system. I takt med kravene til øget hastighed og kompleksitet har systemet haft en del uregelmæssigheder; det har været tungt at arbejde med, og det har forsinket processen med at få nye produkter, teknologier eller lovgivning implementeret. Med det nye system, Liva, får vi nu helt nye muligheder for at bruge data om vores kunder på en proaktiv måde. Vi vil servicere og forudse vores kunders behov, så vi kan tilbyde dem præcis dét, de har brug for, på præcis dét tidspunkt, de har brug for det."

Går "true digital" med proaktiv datahåndtering for at sikre relationen, timingen og kundeoplevelsen

Business-casen om at kunne holde omkostninger nede samt tilbyde nye mere tidssvarende og moderne løsninger kan imidlertid ikke alene isoleres til det nye liv-kernesystem. Topdanmark arbejder nemlig hen mod at blive "true digital", hvilket betyder, at både front-end og back-end er fuldt digitaliserede. Derfor er det nye liv-kernesystem, Liva, kun ét af tre ben, som skal bære Topdanmark helt op ad digital-trappen.



”Det unikke ved vores transformation er, at vi ikke bare skifter kernen, men samtidig også skifter hele datastrukturen med et nyt data-warehouse. Derudover udvikler vi også en nyt front-end. Vi er ikke klar med det hele, når vores nye liv-kernesystem går i luften. Det er en proces, vi er i gang med. Liva-systemet giver den interne struktur, der gør, at vi relativt hurtigt vil kunne bevæge os over i front-end-delen og vise de data frem, som vi gerne vil,” forklarer Niels Adelmark.

Strategien om at gå ”true digital” involverer også flere gevinster. Med den nye datastruktur kan liv-kernesystemet Liva levere nye informationer og viden om Topdanmarks kundegrupper ud fra mønstre, som hidtil har været gemt. Målet er, at man med de nye systemer vil kunne agere væsentligt mere proaktivt i forhold til sine kunder. Helt konkret vil man forbedre kundeoplevelsen i Topdanmark ved at imødegå kunderne med mere veltimet og relevant rådgivning og markedsføring. Niels Adelmark forklarer:

”Vores kunderådgivere skal have bedre værktøjer til at nå kunderne. Pension er jo ikke et pull-produkt – det er et push-produkt. Så brugergrænsefladen er afhængig af, at vi får trukket nogle kunder ind på vores platform. Data er for mig nøglen til rigtig mange ting, for det er her, man finder adfærden. Jo mere rådata, man kan trække ind, jo større aha-oplevelser kan man få, når man sætter noget kunstig intelligens til at kigge på det og se mønstre. Derfor skal Liva også kunne levere data til vores kunderådgivere, så kundernes behov rammes så præcist og timet som muligt.”

For at sikre, at kernesystemet Liva har de rigtige data, skal systemet integreres og dermed ”tale sammen” med mange forskellige eksterne systemer, herunder det offentlige Danmark og de data, som er tilgængelige her. Det giver Topdanmark mulighed for proaktivt at kontakte deres kunder, når de eksempelvis køber ny bil, flytter, får børn eller bliver gift. Når man sammenholder disse data med information, som Topdanmark allerede har om deres kunder, kan man sikre, at den fremadrettede kundeservice og proaktive rådgivning altid er veltimet og relevant for kunderne.

Standardiserede løsninger i liv-kernesystemet er den afgørende udfordring

Da det stod klart for Topdanmark, at kernesystemet skulle skiftes ud, stod de i en situation, hvor de skulle vælge, hvorvidt de selv skulle udvikle

et nyt system, eller om de skulle finde en ekstern leverandør til projektet. Man iværksatte derfor en analyse for at kaste lys over fordele og ulemper, og det stod relativt hurtigt klart for ledelsen i Topdanmark, at man skulle arbejde med en ekstern leverandør. Særligt var det fordelene ved de standardiserede løsninger, som vægtede tungt, men også en vis grad af fleksibilitet var vigtig for Topdanmark. Efter en længere analysefase og udvælgelsesproces stod kun to leverandører tilbage. Niels Adelmark forklarer om tankerne bag valget:

”I sådan en situation søger man den leverandør, der giver det bedste match. Den første leverandør havde en meget stærk kerne og et meget stærkt system, men de havde ikke hele den brugergrænseflade rundt om, som den anden leverandør kunne levere. Det var derfor en helhedsbetragtning, men også med fokus på, at leverandøren havde et system, som var 70-80 % færdigt på daværende tidspunkt. Det betød, at vi kunne være med til at definere nogle standarder i processen, som dermed også kunne gøre rejsen lettere for os.”

Det kan ikke undgås at slide på organisationen, når man kaster sig ud i et fem år langt projekt. Og kulturen i Topdanmark har været et nøgleelement i at sikre, at projektet ikke har mistet pusten undervejs. Der har dog været bump på vejen, og særligt ét element i forandringsprocessen har ifølge Niels Adelmark være en overraskende udfordring:

”Når man er en gammel virksomhed, så er standardisering og dét at tilpasse sig standard en rejse i sig selv. Alt, hvad du har som selskab, er standard for dig. Og derfor kræver det lidt ekstra dialog om proces-serne, når nogen



Liv-kernesystemet er selve ”maven” i virksomhedens IT-systemer. Liv-kernesystemet er dermed den grundlæggende digitale infrastruktur, som danner selve fundamentet for at generere og bearbejde data, så der kan udstilles policer og gennemføres skadebehandling.

kommer og forstyrrer din verden og måde at gøre tingene på. Evnen for organisationen til at tilpasse sig standard – det er en rejse og en læring, som man skal tage seriøst.”

Både forretning og ledelse vil over tid blive udfordret på gejst og motivation, men ifølge Niels Adelmark er der ikke nogen fast formel:

”Det afhænger af den kultur og virksomhed, som du er i. Noget af det, som jeg finder fantastisk ved Topdanmark, er evnen til at samarbejde og rykke sammen for at nå et mål. Et råd til andre, som overvejer lignende projekter er, at alle – medarbejdere og ledelse – til alle tider skal vide, forstå og erkende, hvorfor forandringen er nødvendig og god. Hvis du har dit ”hvorfor” på plads, så kan du køre lidt op og ned i tempo i perioder, men du ved, i hvilken retning målet er i sidste ende.”

Det har været en lang og lærerig proces over de seneste fem år, og når Niels Adelmark kigger tilbage har han et godt råd til andre, der overvejer at springe ud i et lignende projekt:

”Det drejer sig i bund og grund om at få sat det rigtige hold. Derfor er det helt essentielt at være skarp på, hvilke kompetencer der er behov for på ethvert givent tidspunkt. Og endelig så acceptér, at det er en lang proces. Du kender ikke alle svarene på forhånd, og det skal ledelsen kunne rumme,” afslutter Niels Adelmark.



BLÅ BOG

Niels Adelmark Udviklingschef, Topdanmark

Uddannelse

Niels Adelmark har en traditionel bankuddannelse og en akademisk DBA fra Danske Bank. Derudover har han en række supplerende executive-uddannelser, bl.a. fra London Business School og Wharton School.

Tidligere roller

Niels Adelmark begyndte i 2012 som kompetencecenterleder hos Topdanmark. I dag er han udviklingschef på tværs af Livselskabet. Han har det overordnede ledelsesansvar for en række udviklingsprojekter og har bl.a. fokus på digitalisering, skalerbare løsninger og implementering af helt nye koncepter.

- 2006 – 2011: Head of Wealth Management Concept & Projects i Danske Bank
- 2000 – 2006: Underdirektør for Markedsafdelingen i Realkredit Danmark
- 1993 – 1999: Chefkonsulent for Investeringsrådgivning i Danske Bank.



Nordea Asset Management: Når organisation og data sammen understøtter succes

Få indsigt i, hvordan én af Nordens største kapitalforvaltere, Nordea Asset Management, i kraft af en ny organisering – kombineret med en klar data warehouse-strategi – har sikret, at man lever op til fremtidens datakrav.

Niels Larsen, Partner
PwC's Financial Services, Data & System

Christian Myhre Johnsen, Manager
PwC's Financial Services, Data & System



Et data warehouse er en samling af elektroniske data fra forskellige kilder. Disse data er organiseret, så de giver bedst mulighed for at lave rapporter og analyse

Nordea Asset Management har ligesom andre aktører i markedet oplevet et stort pres for at levere myndighedsrapportering og konsoliderede data til kunderne. Det har for Nordea Asset Management betydet en ny organisering og opgradering af et eksisterende data warehouse.

Kigger man to til tre år tilbage, var Operation-afdelingen hos Nordea Asset Management i fuld gang med at udvikle løsninger til imødegåelse af de mange nye rapporteringskrav, som den finansielle sektor står overfor. Samtidig stillede både interne og eksterne kunder stadigt større krav om at få leveret data til understøttelse af deres investeringsbeslutninger og risikopåfølgning, mens de regulatoriske krav til den finansielle sektor blev større og større.

Den organisatoriske struktur i Operations var fokuseret på de enkelte fagområder eller domæner (kunde rapportering, risikomonitorering, investering, compliance, værdiansættelse etc.), hvilket betød, at samarbejdet med den øvrige organisa-

tion blev fragmenteret i kommunikationen, og at understøttelsen af investeringer og salg ikke var optimal. Ligeledes var data produktionen fragmenteret inden for de forskellige domæner med manglende tværgående sammenhæng.

En strukturændring gjorde forskellen

For blandt andet at imødekomme de øgede krav til dataunderstøttelse af forretningen foretog Operations en strukturændring i starten af 2017. Det har betydet, at Operation-afdelingens fokus er blevet delt op i to, hvor den ene del fokuserer på databehov i salgsorganisationen, og den anden del fokuserer på databehovet i investeringsorganisationen. Det lyder måske simpelt, men det tog tid at få omstillingen iværksat.

Ulrik Modigh, der er COO hos Nordea Asset Management, fortæller: "Vi er i konstant dialog med modtagerne i investerings- og salgsorganisationen, så vi kommer så tæt som muligt på en behovsafdækning. Det er et succesparameter, at der er en god dialog med afdelingerne Salg og Investering, så man kan levere dét, de begge efterspørger. Hvis man ikke er på forkant og får 'early warnings', bliver den tid, man har til at levere, kortere, og så bliver løsningerne dårligere."

Der er ligeledes sket et skifte i ledermødernes fokus. Tidligere var fokus på processer og drift, men nu mødes ledergruppen om agendaerne hos afdelingerne Salg og Investering for at være på forkant – og ikke kun om de problemer, der er i de enkelte afdelinger.

"Vores rolle er at levere funktionalitet og data samt at have styr på risici, og vi laver således vores projektprioritering sammen med resten af organisationen. Vi kalder det 'hånden på kogepladen', når vi forsøger at sætte os i brugerens sted," fortæller Ulrik Modigh.

Det er tydeligt, at der hos Nordea Asset Management bliver sat en ære i at være serviceminded og i at levere præcist og hurtigt på organisationens efterspørgsler og behov. Og allerede nu har man i Nordea Asset Management set gevinsterne af strukturændringen.

"Vores nye mødestruktur har givet en fælles agenda, og tingene fanges tidligere. Nye initiativer kommer hurtigere i gang, og der bliver hurtigere nedsat et projekt – det er langt mere effektivt. Det er nødvendigt at kunne reagere hurtigt, da time-to-market er kritisk. På datasiden går der noget tid, før gevinsterne kommer.

Det er som at lave fundamentet til et hus. Hvis du skal have succes, er det for os helt klart et krav, at du tager denne datarejse. Det tager lang tid, for de første gevinster kan høstes, og det er en lang proces at lukke det gamle ned. Der vil således være en periode med paralleldrift, som er træls,” forklarer Ulrik Modigh.

Én central kilde; én version af sandheden

Ulrik Modigh fortæller videre, at man i Nordea har besluttet at samle data i et data warehouse, og at tiøren for dem faldt tilbage i 2017, da Nordea var ved at implementere endnu en ny regulatorisk rapportering (EMIR, PRIIPS og MiFID).

”Vi indså, at den daværende arkitektur med flere data warehouses ikke var holdbar på den lange bane. De to rapporteringer blev gjort færdige på den gamle platform, men vi var klar over, at det ikke kunne fortsætte længere.”

Ulrik uddyber: ”Bruger man ikke den samme teknologi og de samme data alle steder, bruger man for mange ressourcer på at holde det hele ved lige. Man kan ikke flytte rundt på medarbejdere til dér, hvor behovet aktuelt er. Det er blevet en strategisk satsning i Nordea Asset Management, at vi skal blive endnu bedre til at have styr på vores data, så vi løfter overliggeren for vores data warehouse.”

Nordea Asset Management havde tidligere implementeret en såkaldt wall-to-wall-løsning (en løsning, som omfatter hele processen fra start til slut) med SimCorp Dimension, hvori en unik general ledger (central opbevaring af data relateret til transaktioner) og transaktionshistorik muliggjorde, at der kunne bygges rapporter og udtræk med de samme unikke nøgler til alle behov. De enkelte udtræk og rapporteringer blev bygget som øer uden for grundsystemet, hvilket gav en kort time-to-market, men samtidig betød, at en stor del af den datamæssige value-adding blev lagt decentralt.

Når data skal samles i et data warehouse og benyttes til mange forskellige formål, kræver det nogle grundige overvejelser om arkitektur og struktur. ”Produktionsmæssigt prøver vi at producere så meget value-adding som muligt i SimCorp Dimension, og det, som ikke kan klares dér, laves i næste lag for at sikre time-to-market. Vi stiller data til rådighed for resten af organisationen, og der skal være én central kilde, så der ikke er flere versioner af sandheden.”

Men ambitionsniveauet i Nordea Asset Management er højere end at centralisere data ved et solidt data warehouse.

”Vi er igang med at udvikle fixed income product baseret på Machine Learning/AI-, som vi forventer snart at kunne lanceres. Det er bygget op om en proces, hvor motoren udvælger de værdipapirer det giver de bedste forhold mellem risiko/afkast. Det har vi arbejdet med i et års tid. Det er big data, Python, Cloud, opensource, agile – alt det nye. Vi er spændte på resultaterne. Det skal være et low cost-produkt, en såkaldt smart beta-løsning,” fortæller Ulrik Modigh.

Kundernes og myndighedernes krav til data i dag og i fremtiden

Mens organisationen har flyttet sig i Nordea Asset Management, har omverdenen også flyttet sig. Dels bliver kunderne mere og mere afhængige af at modtage data, og dels kommer der løbende nye myndighedskrav til rapportering – også inden for nye områder, der ikke tidligere har været krav til. Kunderne efterspørger et miks af forskellige produkter og mulighed for at integrere data med andre – eventuelt eksterne – forvaltere, og de ønsker samtidig et samlet overblik over bl.a. risici. Andre kunder træffer beslutninger baseret på data, som skal leveres på instrument-/positionsniveau.

”Det afføder et behov for, at vi kan levere et komplet 'look-through', så kunden fx kan lave konsolideret rapportering på sektor, valuta, aktivtype mv. Ligegyldig hvilke typer kunder vi har med at gøre, kræver de data for at kunne træffe deres beslutninger. Data er licence to operate,” fortæller Ulrik Modigh.

Myndighederne stiller også mere og mere avancerede krav til både typen af informationer og sammenhængen mellem de forskellige rapporteringsområder. Hvilket Ulrik Modigh beskriver, som endnu en grund til at man i Nordea Asset Management besluttede, at data skulle centraliseres.

”Hvis man ikke har styr på sine data, og/eller det er for operationelt tungt at få hånd om det, så bliver det meget dyrt at leve op til kravene. Og hvis der sker en ændring i data, kan det ramme mange forskellige rapporter, når løsningerne ligger decentralt. Data governance er svært, hvis data ikke er centraliseret.”

Fremtidssikring af et data warehouse

Kravene til rapportering ændrer sig hurtigt fra år til år. Men kan man fremtidssikre et data warehouse? Ulrik Modigh fortæller: "Det er et meget godt spørgsmål. Det er svært at spå om behovene i fremtiden, så løsningerne skal bygges op, så de er fleksible og kan ændres løbende. Det er svært at forudsige et databehov om x-y-z år. Vi bruger nye teknologier; vi kigger på, om vi kan beregne noget i clouden; vi sørger for at have tilstrækkelig serverkapacitet mv. Det vigtigste er, at man kan reagere på krav hurtigt. Man bliver tit overrasket over nye krav, også selvom man har været hele vejen rundt i organisationen og har klappet alt af."

Det er en stor og kompliceret opgave at centralisere data, særligt i en så stor virksomhed med så store mængder data som Nordea Asset Management. Så det tager lang tid – især på grund af de mange kodelinjer, man skal forholde sig til, samt den logik, der ligger i de gamle koder, og som skal analyseres og kopieres. Og som så meget andet i livet er det svært at spå om fremtiden. For Ulrik Modigh handler det om, at løsningerne skal være fleksible, og så er det helt afgørende at have opbakningen.

"Det vigtigste er at få interessenterne med dig, så du får 'buy-in' på, at projektet er strategisk vigtigt, og at hele virksomheden skal prioritere det. Derfra er det bare et projekt, men dog et stort projekt, som kræver en dygtig projektleder. Og projektlederen skal være typen, som tager boldtræet med, hvis leverancerne udebliver," afslutter Ulrik Modigh.



BLÅ BOG

Ulrik Modigh COO, Nordea Asset Management

Uddannelse

- 2011-13: London Business School: Nordea leadership development programme
- 1986-92: Master of Science in Economics and Business Administration, Copenhagen Business School

Tidligere roller

- Nordea Asset management, COO from January 2014
- Nordea Asset management, Head of Operation 2009-2014
- Nordea Asset management, Head of Back Office and Middle Office 2005-2009
- Member of committees etc in Nordea Asset Management
- Chairman of the AM Price & Risk Committee
- Chairman of the AM Segregated Mandate Committee
- Branch Manager in Nordea Investment Management AB, Danish Branch
- Board Member in the following subsidiaries: NIM AG (Germany) and NIMNAI (US)
- Head of Back Office in ATP 2002-2005
- Manager in Financial Services in KPMG from June 2000 – July 2002



Newsec: Ejendomsbranchen transformeres med PropTech-løsninger

Er PropTech blot en fase, man som aktør i den danske ejendomsbranche kan se bort fra? Svaret er klart nej, når man spørger Newsec, der er en af de største inden for Property Asset Management i Norden. Det er derimod klart, at PropTech kommer til at ændre og disrupte ejendomsbranchen markant med nye digitale løsninger i de kommende år. Og Newsec ser det som en unik mulighed for at skabe succes.

Jakob Hermann, Director
PwC's Financial Services, Real Estate

Gustav Lauritsen, Associate
PwC's Financial Services, Real Estate



PropTech, der dækker over begreberne Property og Technology, er en fælles betegnelse for nytænkende og innovative teknologier eller forretningsmodeller, der kan forandre ejendomsbranchen. Begrebet og følgevirkningerne er endnu ikke så udbredt i Danmark, men PropTech forventes at få betydelig indflydelse på ejendomsmarkedet i fremtiden. Blandt de mest udbredte PropTech-løsninger kan nævnes Airbnb.

Newsec skaber fundamentet for fremtidig succes

Da Stronghold Invest i 2017 opkøbte Datea, blev den danske ejendomsadministrator til nordiske Newsec, som er en af de førende aktører på det nordeuropæiske ejendomsmarked. Newsec har de seneste år haft et kraftigt fokus på udviklingen af PropTech-løsninger på tværs af forretningsområder. Købet i 2017 blev startskuddet til en

digital transformation, som skulle forandre en effektiv, men analog ejendomsadministrator til en moderne, digitalt dreven ejendomsforvalter og rådgivningsvirksomhed. Og der er en klar ambition hos Newsec om at blive de førende digitale inden for Property Asset Management i Norden. De vil være med til at skubbe grænserne for, hvad ejendomsdata kan anvendes til, og hvor i værdikæden en ejendomsforvalter kan tilføre værdi til sine kunder. Fordelen for Newsec er, at de befinder sig i et knudepunkt af datakilder. De kan nemlig indhente data fra både ejere, lejere, forsyningsselskaber og ejendommene selv. Udfordringen er at skabe en integreret løsning.

Newsec har i dag et stærkt fokus på, hvordan det kan lade sig gøre. Og det er især omfanget af muligheder, der til tider kan være overvældende.

Tre essentielle grundpræmisser

Afdelingsdirektøren for Building Performance Management i Newsec, Henrik Jagd Nissen, beskriver, at man har udvalgt tre essentielle grundpræmisser, som man ønsker at arbejde ud fra, når man skal omfavne PropTechs jungle af muligheder:

1. Medarbejderne skal være drivkraften og idéskaberne.
2. Kunderne skal inddrages i innovationsprocessen.
3. Ledelsen skal være agil og vove at handle utraditionelt.

Disse grundpræmisser, der skal facilitere innovationen, er på plads i organisationen, og medarbejderne og kunderne skal i fællesskab nu bygge ovenpå. Og Newsecs taktik er allerede begyndt at bære frugt. Det er især medarbejderens rolle i innovationsprocessen, der er vigtig for virksomheden.

Ifølge Henrik Jagd Nissen har Newsec forsøgt at gå fra den traditionelle "postkasse" med gode idéer til at have en faciliterende funktion, der skal opdyrke og opmuntre til innovation og anderledes idéer. Han beskriver, hvordan de har oplevet, at innovationen i høj grad bliver skabt i interaktionen mellem medarbejderne og kunderne i det daglige. Newsec skal derfor ikke løbe efter alle mulighederne i junglen, men fokusere på de idéer, som kunder og medarbejdere skaber i fællesskab.

En konkret innovation har været en digital app, der skal understøtte servicen til lejerne i Newsecs ejendomme og sikre høj kundetilfredshed ved at mindske afstanden mellem Newsec og lejerne.



Newsec er en af Danmarks største ejendomsforvaltere og tilbyder ejendomssejere, investorer og lejere et komplet udvalg af services inden for Property Asset Management. Newsec assisterer deres kunder med alt lige fra ejendomsadministration, juridisk rådgivning og udlejning til optimering af ejendommens drift samt rådgivning og udvikling af ejendomme.

App'en fungerer som en helpdesk uden flaskehals, hvor lejerne kan indrapportere tekniske problemer på ejendommene 24/7 og få løbende status på deres henvendelse. Det hele foregår i en cloud-løsning, hvor alle informationer og henvendelser samles, og som gør det muligt fremover at automatisere flere processer, såsom kvalitetskontroller og faste serviceopgaver.

Newsec har desuden på nordisk plan lanceret en række innovation labs, hvor medarbejdere og kunder kan pitche og udvikle deres idéer.

Et output fra disse innovation labs har været et konkret forslag om at opnå en fuldkommen overvågning af en ejendom, hvor data om alt lige fra energi, indeklimate og tekniske installationer til lejerens brug af forskellige rum bliver indsamlet og registreret.

Det er sådanne løsninger, som afdelingsdirektør Henrik Jagd Nissen og BI Manager Paw de Sparra Lundin i Newsec, mener er fremtiden. De har en

klar ambition om i fremtiden at have én samlet integreret løsning, der indeholder mange PropTech-relaterede facetter.

En platformsløsning, hvor eksterne dataleverandører kan integrere og uploade data, virker indlysende som koncept. Ønsket om at integrere alle eksterne datakilder i én samlet løsning til gavn for både kunder og eksterne leverandører har dog også sine udfordringer. For det handler om at få de eksterne partnere overbevist om, at deres data får højere værdi på én samlet platform fremfor alene bruge dem til egne formål. Derfor har fokus ind til videre været på at udvikle PropTech-løsninger, der i højere grad anvender Newsecs egne data.

Henrik Jagd Nissen fortæller: "Jeg mener ikke, at det er et 'the winner takes it all game', som vi ellers tidligere har set, når industrier er blevet disrupted. Derimod er konstant innovation gennem data vejen frem. Det er også derfor, at vores kunder ofte bliver præsenteret for "første version"-løsninger, som vi i fællesskab kan videreudvikle på."

PropTech er udefineret, men har stort potentiale

PropTech er for mange stadig et løst defineret begreb med mange muligheder. Ejendomsudvikleren vil sige "3D-printede boliger", ejendomsmægleren vil sige "åbent hus gennem virtual reality", og ejendomssejeren vil sige "målere, der kan måle indeklimate og energiforbrug samt forudsige nødvendigt vedligehold".

"Afhængig af hvilken aktør i branchen, du spørger, vil du få forskellige eksempler på, hvad PropTech er, og hvordan det kommer til at ændre den danske ejendomsbranche. PropTech rummer et utal af muligheder – muligheder, som hver især



har potentiale til at ændre den måde, hvorpå vi tænker ejendomme og ejendomsadministration i Danmark,” forklarer Paw de Sparra Lundin fra Newsec.

Udviklingen inden for PropTech er de seneste år accelereret kraftigt. Store udenlandske spillere har fået øjnene op for potentialet ved at digitalisere denne relativt analoge industri. I 2010 blev der investeret lidt over 200 mio. kr. i PropTech-løsninger på verdensplan. I 2017 var det tal lige under 13 mia. kr. (kilde: Pitchbook 2017).

”Det er lige nu svært at forestille sig en virksomhed bruge big data til at finde den optimale byggegrund, bruge blockchain-teknologi til at strømline og automatisere købsprocessen, anvende enorme 3d-printere til at printe et færdigt hus – til en brøkdel af de nuværende omkostninger. I dag er det svært at forestille sig, men hvad med om nogle få år? Hos os er lektien, at man umuligt kan være up-to-date med alt, men at det handler om at tænke det ind i sin strategi. Og det er afgørende at inddrage medarbejderne og kunderne, så man i fællesskab kan skabe successen,” afslutter Henrik Jagd Nissen.

Udfordringen for Newsec bliver i de kommende år at fortsætte transformationen hen imod at blive en endnu mere effektiv ejendomsforvalter, der udbyder digitale løsninger, som skaber værdi for deres kunder.



PropTech er for mange stadig et løst defineret begreb med mange muligheder. Ejendomsudvikleren vil sige ”3D-printede boliger”, ejendomsmægleren vil sige ”åbent hus gennem virtual reality”, og ejendoms-ejeren vil sige ”målere, der kan måle indeklimate og energiforbrug samt forudsige nødvendigt vedligehold”.



BLÅ BOG

Paw de Sparra Lundin BI Manager, Newsec

Uddannelse

- Copenhagen Business School Graduate Certificate of Business Administration, HD(R), 2010 – 2012
- Copenhagen Business School BSc in Economics and Business Administration, HA(alm) "Entrepreneurship" and "Management Accounting and Control Systems", 2003 – 2006

Tidligere roller

- BI Manager hos Newsec (2 år)

Leder af Newsec BI afdeling, med ansvar for Newsec's kunderettet rapportering. Fokus har været en øget grad af selvbetjening, og hvordan vi stiller stadig flere data til rådighed for vores brugere.

- Senior Konsulent hos EG (5 år)

Implementering af BI løsninger på tværs af segmenter. Specialiseret indenfor datavisualisering og slutbruger interaktion. Har i den forbindelse afholdt kurser og seminarer, indenfor Dashboard design og hvordan man effektivt bruger grafiske elementer i sin rapportering.



BLÅ BOG

Henrik Jagd Nissen Afdelingsdirektør for Building Performance Management, Newsec

Uddannelse

- Business Institute, Aalborg E*MBA Business Strategy 2014 – 2015
- Kaospilot Uddannelsen Process and Leadership 2011 – 2011
- The Royal Danish Academy of Fine Arts - School of Architecture GradBuilding Architect 1993 – 1999

Tidligere roller

- Chairman Of The Board Elgaard Architecture A/S 2017 – nu
- Department Director at Newsec Datea, DATEA, 2016 – nu
- Head of Landscape, Architecture and Urban Development Department Bascon A/S, 2013 – 2016
- Project Manager - Client Consultancy, Bascon A/S 2012 – 2013
- Project and Design Manager EMA Erik Møller Arkitekter 2008 – 2012

The background is a dark, moody composition. It features a glowing red wireframe cube that appears to be floating or rotating. The cube is semi-transparent, revealing a darker interior. Scattered around the cube are soft, out-of-focus bokeh lights in shades of teal, blue, and magenta, creating a sense of depth and digital atmosphere.

Digital Excellence

Hvordan finanssektoren håndterer krydspresset mellem digital forretningsudvikling, compliance og systemmodernisering.

Introduktion og konklusioner

Udviklingen af nye digitale services og platforme er i stigende grad et konkurrenceparameter i finanssektoren, og her er sektoren udfordret. Nødvendige udviklings-ressourcer hos it og i forretningen prioriteres ofte til mere fundamental systemmodernisering og det stigende pres fra compliance, som dermed forsinker de mere forretningsstrategiske satsninger.

Selv for de største selskaber er det svært at skabe kapacitet – budgetter og ressourcer – til at understøtte den digitale forretningsudvikling.

PwC har i 2018 undersøgt, hvordan finanssektoren sikrer balancen mellem den digitale forretningsudvikling, compliance og modernisering af it-plattformene. Vi har interviewet en række af sektorens ledere, som har ansvaret for forretnings- og it-udviklingen, for at forstå, hvordan man i sektoren håndterer dette krydspres. Med deres perspektiv stiller vi skarpt på, hvad der skal til for at skabe den nødvendige balance, der skal sikre en fortsat position som aktiv spiller i markedet med attraktive produkter og services.

Undersøgelsen viser en række fællestræk i håndteringen af udfordringerne og sætter samtidig fokus på en mængde forhold, som

kan styrke håndteringen af den samlede projektportefølje på tværs af compliance, modernisering og forretningsudvikling. Analysen er opbygget i fire perspektiver, som hver især søger at belyse enkeltområder inden for:

- Organisering og processer omkring prioritering og resourceallokering
- Tilgang til digitalisering og agilitet i forhold til nye og ændrede krav og muligheder
- Fintechs, disruption og nye forretningsmodeller
- Sektorsamarbejder og forretningsmæssig differentiering.

Opsummerede anbefalinger

På baggrund af undersøgelsen kan vi opstille fire centrale anbefalinger, som kan bidrage til en bedre balancering af de strategiske udviklingstiltag:

- **Etablér fælles informationsmodel:** Uanset projekttype er der en stigende afhængighed af en fælles og entydig forståelse af begreber som kunde, produkt, aktivitetstyper og tilstande. Det kan virke indlysende, men stigende krav og ønsker til at anvende data i rapportering og services betyder, at man på tværs af systemer og processer skal ensrette



begrebsdefinitionerne. Et aktivt arbejde med enterprisearkitekturen understøtter dette initiativ og muliggør at en mere modulariseret og fleksibel opbygning af it-understøttelsen.

- **Sæt fokus på den forretningsmæssige differentiering:** De enkelte finansvirksomheder kan med fordel arbejde tættere sammen i sektoren eller med eksterne partnere om de dele af forretningen, som ikke indgår i virksomhedens værditilbud som forretningsmæssigt differentierende. Det kræver dog, at man har en klar og entydig definition af sin egen strategiske spilleplade og grænsefladen mellem det forretningsdifferentierende og det sektorgenerelle. Kun ved at have en klar og veldefineret afgrænsning af de områder, som er differentierende, kan der opbygges et velfungerende og effektivt samarbejde via systemleverandører eller i branchefora.
- **Vælg de rette agile principper:** De agile implementeringsmodeller giver mulighed for fleksibilitet i implementeringsarbejdet.
- Det kræver dog, at man har fokus på en række centrale principper, som er en forudsætning for øget effektivitet og kortere implementeringstid. Implementering af centrale arkitekturprincipper (architectural runway), risiko- og effektstyret prioritering samt "decision

framework" er en forudsætning for de agile implementeringsmodeller, ligesom det skal sikres, at udviklingsværktøjer og it-systemernes integrationsflader muliggør den gradvise og domæneopdelte implementering af nye funktionalitet. Hovedparten af de interviewede anvender allerede i dag agile principper, men oplever udfordringer med at få dem til at give den nødvendige effektivisering i implementeringsarbejdet, og der er behov for at revidere den model, der anvendes. Den rette agile model reducerer kravet til detaljeret kontrol og monitorering, men forudsætter at der er klare rammer og struktur for styring via milepæle, roadmaps og målsætninger.

- **Skab plads og prioritér forretningsudviklingen:** Compliance-arbejde og den løbende systemmodernisering må forventes fortsat at være en central komponent i sektoren. Det er derfor nødvendigt at opbygge en prioriterings- og styringsmodel, som skaber plads til samtidig forretningsudvikling. Det skal sikres, at prioritering af ressourcer fungerer i et sammenhæng, så produkter og services løbende udvikles uafhængigt af compliance og moderniseringstiltag.

Prioritering og ressourceallokering

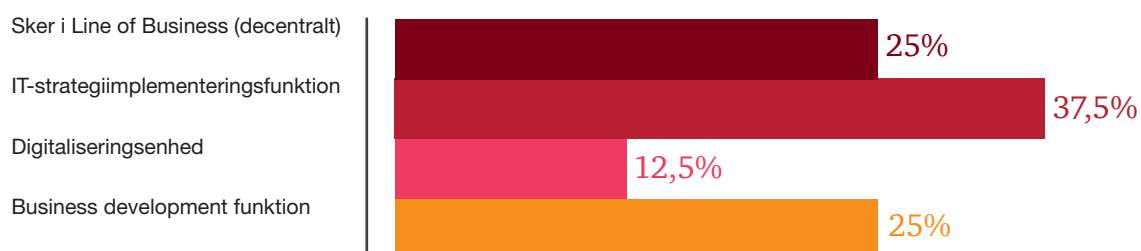
L angt hovedparten af de interviewede har placeret ansvaret for prioritering af den samlede projektportefølje i en central funktion, som varetager det samlede ansvar på tværs af forretningsområder og på tværs af projekttyper. Funktionerne har lidt forskellige betegnelser, men varetager enslydende opgaver i forhold til prioritering af initiativer med henblik på at sikre optimal effekt af ressourceforbrug ud fra et samlet initiativkatalog.



Nu har vi lige gennemført et stort GDPR-projekt. Samtidig har vi en ambition om at blive mere datadrevne i vores kundetilgang, men vi lykkedes ikke med at koble disse to forhold sammen. Tænk, hvor langt vi kunne være nået, hvis vi havde formået at sammenholde disse to ting. Nu blev GDPR-projektet blot en udgift for os, og vi gik glip af at kunne tage et kæmpeskridt i forretningsudviklingen.

Projektdirektør, pengeinstitut

Hvilke enheder er etableret med ansvar for digital forretningsudvikling?



De virksomheder, som har placeret prioriteringen i selvstændige Lines of Business, har alle produktlinjer, som baserer forretningen på forskellige kernesystemer, og hvor produktlinjerne er underlagt forskellige typer regulering. Udformningen af forretningsprioriteringsfunktionen er med andre ord styret af, hvorvidt der er sammenfald mellem regulering og de grundlæggende produktionssystemer. For flere af de interviewede er den centrale prioriteringsfunktion en udfordrende struktur. Det er fortsat en udfordring at få prioriteringsmekanismen forankret på tværs af funktionelle siloer og sikre, at prioritering og projektformuleringer tager udgangspunkt i sammenhængende kundeoplevelser og funktionalitetsbehov.

Alle interviewede har opstillet en form for prioriteringsmekanisme, som baserer sig på foruddefinerede "must win battles", prioriteringstemaer eller forskellige varianter af business cases. De interviewede anvender kun i begrænset omfang faste, kvantitative prioriteringsmekanismer – såsom ROI eller effektiviseringsmål. I stedet vurderes projekterne i forhold til strategiske temaer og en løbende vægtning af/dialog om prioritering og muligheder.

Udfordringer

Det er for flere en udfordring at tænke i kundevedtæ, helhedsorienterede løsninger samt løsninger, som ligger tæt på de kundevedtæ enheders behov og prioritering. Siloopdeling giver udfordringer for flere i forhold til at sikre helhedsorienterede løsninger, ligesom en reel usikkerhed om, hvilke digitale udviklingstiltag der reelt vil være efterspurgt, gør det svært at opbygge en objektiv prioriteringsmekanisme.



Produktudvikling har været centraliseret, og filialerne har været ansvarlige for "anvendelsen". Det har ikke været hensigtsmæssigt, og vi har nu ændret modellen, så det er end-to-end-ansvar. Det kolliderer dog noget med ønsket om at have filialerne som omdrejningspunkt.

Kundedirektør, pengeinstitut

En anden gennemgående udfordring for den centrale forretningsprioritering er, at compliance-initiativerne ofte tager meget fokus og lægger beslag på størstedelen af ressourcerne. Især for bankerne lægger compliance-tiltagene beslag på meget store dele af udviklingsressourcerne, og forretningsudviklingen nedprioriteres. Flere overvejer at undgå denne problematik ved at involvere fintechs og partnere i den digitale forretningsudvikling. Men samarbejderne udfordres ofte af de begrænsede muligheder for at integrere løsninger i virksomhedens kerneplatform. De bagvedliggende kernesystemer er meget tunge at integrere med og kræver ofte meget omfattende API-udvikling, før integrationen fungerer.

Forretningsudviklingen rammes således dobbelt – både ved at blive nedprioriteret i forhold til compliance-initiativerne og som følge af den

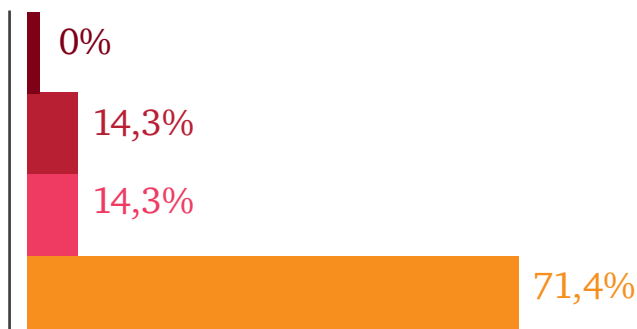
Hvordan prioriteres budgetter i mellem compliance og forretningsudvikling (budgetter og ressourcer)?

Andet

Gennemgående prioriteringsboards/styregruppe på tværs af projektyperne for derigennem at sikre sammenhæng

Fast opdeling mellem forretningsudvikling, compliance og effektivisering

Fælles investeringspulje til alle projektyper



meget komplekse integration, som gør, at partnerskaber og kundevendte digitale løsninger bliver meget omkostningstunge.

De fordele, der er ved at etablere et fælles prioriteringsorgan, kommer nemt til at blive en hindrende funktion for forretningsudviklingen, når alle projekttypen – compliance og forretningsudvikling – kæmper om den samme ressourcepulje. Den enkelte virksomhed bør derfor lægge en klar strategi for, hvordan man kan sikre en balanceret prioritering.

Én mulighed kan være at etablere øremærkede puljer til forretningsudvikling og samtidig sikre tilstrækkelig ressourceallokering til compliance- og moderniseringsprojekter, da det generelt forventes, at antallet af og kompleksiteten i denne type "license to operate"-projekter fortsat vil være høj i de kommende år.

Prioritering og planlægning af compliance-mæssige ændringer

Hos ca. halvdelen af de interviewede er ansvaret for at drive de compliance-relaterede projekter placeret i den juridiske afdeling, mens ansvaret er placeret i en projektporteføljefunktion for de resterende.

Den juridiske afdeling er helt naturligt en central spiller i forbindelse med compliance-projekterne, men kompleksiteten i compliance-kravene kræver for alles vedkommende, at opgaven løftes op i

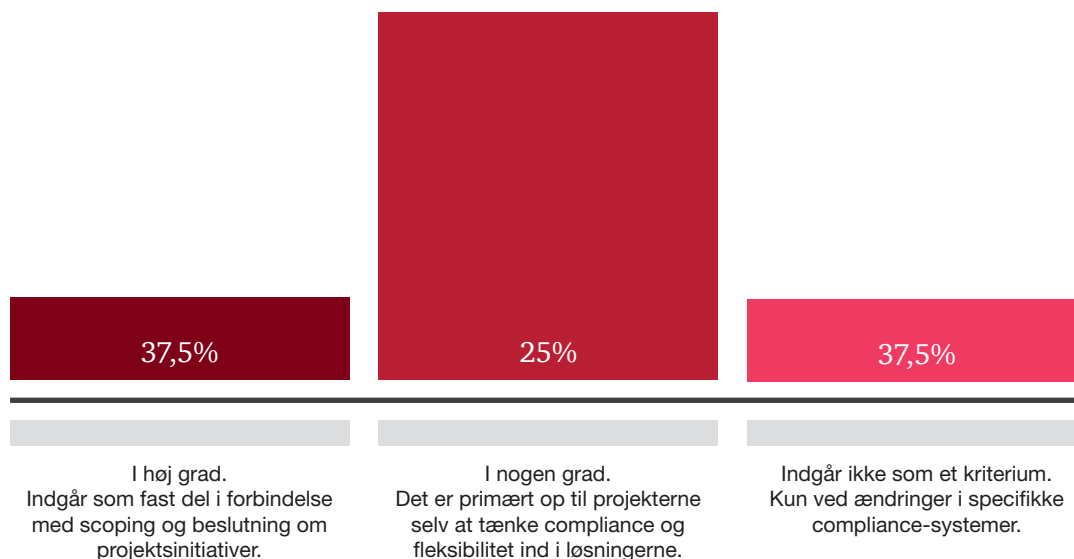
en projektfunktion, som kan koble den juridiske perspektivering med proces- og systemmæssige udviklingstiltag.

De compliance-mæssige ændringer betragtes generelt som enkeltstående udfordringer, som løses i enkeltstående projektforsøg. Flere ser dette som et symptom på, at man generelt er "sent ude", når planlægning og eksekvering af de compliance-mæssige ændringer skal gennemføres, men samtidig identificerer en fjerdedel af de interviewede et manglende arbejde med enterprise- og informationsarkitekturen som en helt central problematik.

Dette gælder både forståelsen af systemer og data og ikke mindst en fælles definition af centrale koncepter, som kunder, produkter og aktiviteter. De øgede compliance-krav og de stadigt mere integrerede systemer stiller krav om, at der på tværs af virksomheden er en fælles og entydig definition af centrale komponenter. Ca. 40 % af de interviewede ser øget fokus på enterprise-arkitektur som helt central for virksomhedens evne til at agere hurtigt og smidigt i forhold til nye og skærpede rapporteringskrav.

Der er med andre ord et stigende behov for at sikre, at virksomheden har en detaljeret, tværgående modellering af kunder, produkter og informationsstrukturer – både for at kunne leve op til de eksterne rapporterings- og monitoreringskrav og for at kunne understøtte en effektiv udvikling af nye forretningskoncepter og digitale løsninger.

I hvilken grad er der fokus på at fremtidssikre applikationer og platforme ift. fremtidige ændringer i reguleringen



Tilgang til digitalisering og agilitet ift. nye og ændrede krav og muligheder

For alle de interviewede styres den overordnede planlægning og prioritering via en årlig porteføljemodel med kvartalsvise opdateringer og månedlig fremdriftsmonitorering. Den overordnede styringsmodel følger dermed virksomhedens budget- og regnskabsmodel, hvor budgetter lægges for et kalenderår med kvartalsvis rapportering og justering.

75 % af de adspurgte har implementeret agile eksekveringsmodeller (fx SAFe) i forskellige varianter, men oplever samtidig en udfordring med at få den overordnede planlægningscyklus og projektstyringsmodel til at hænge sammen med den agile produktudviklingsmodel. De interviewede nævner flere forskellige mulige årsager til denne udfordring:

- Den konkrete implementering af den agile implementeringsmodel giver for megen uro i projektteamet. Teamet laver for mange omprioriteringer og fokusskift, så det er svært at få færdiggjort og afsluttet delleverancer.
- Princippet med at skulle levere "synlige" resultater hver 14. dag giver uforholdsmæssigt meget fokus på usability og brugeroplevelsen. Begge dele er helt centrale, men når back-end-integrationen nedprioriteres til fordel for front-end-udviklingen, forsinkes den samlede funktionalitetsleverance.



Spørgsmålet er, om vi er store nok til at køre agilt. Ressourcerne skal være meget tværfaglige, og det kan være en udfordring. Måske går vi tilbage til almindelig projektmetode.

IT Direktør, Pensionsselskab

- De bagvedliggende kernesystemer understøtter ikke agil funktionalitetsudvikling. Der mangler en samlet informationsmodel og systemerne mangler integrationsflader og API'er, som kan gøre det muligt at bygge nye, fleksible løsninger.

De interviewedes observationer understreger vigtigheden af, at agile modeller understøttes af de rette udviklingsværktøjer, og at applikationslandskabet via service-enabling skal udvikles til at kunne understøtte fleksibel og domæneafgrænset funktionalitetsudvikling. Agile udviklingsmodeller kræver både en omlægning i arbejdsformer, automatisering af udviklingsværktøjerne en "indpakning"

af de bagvedliggende kernesystemer i et servicelag, som gør det muligt at arbejde mere fleksibelt med delkomponenter og mindre funktionalitetskomponenter.

I forhold til de compliance-relaterede udviklingsprojekter fremhæver 75 % af de interviewede, at manglende detaljeringsgrad og stor spændvidde i fortolkningen af reguleringen udfordrer implementeringsforløbet. For denne projektype – hvor der er stor usikkerhed om de detaljerede målsætninger og krav – kan anvendelsen af udvalgte agile principper meget let være en fordel. Her kan det netop være en fordel at:

- arbejde målrettet med de agile scoping- og prioriteringsprincipper, som bygger på at udskyde detailbeslutninger så længe som muligt
- opbygge en entydig "Architectural Runway", som definerer retning og struktur for informations- og systemarkitektur, men som giver de enkelte implementeringsteams fleksibilitet i den konkrete udmøntning
- anvende agile prioriteringsmekanismer, som prioriterer, ud fra hvad der giver den bedste balance mellem risikominimering, forretningsværdi og opgavestørrelsen.

Det kan med andre ord være meget oplagt at arbejde med agile projektmodeller, når ny regulering og rapportering skal implementeres. Det er dog væsentligt at se på, hvilke dele af de agile rammeværk, som tages i anvendelse, og ikke mindst væsentligt at holde fokus på, at en agil implementeringsmodel kun fungerer effektivt, hvis helt centrale og meget væsentlige styringsprincipper – såsom styring efter Architectural Runway, anvendelse af en risikovægtet prioriteringsmodel og etablering af et centralt beslutningsrammeverk – etableres og fastholdes på tværs af forretnings- og it-organisationerne.



Vi overvejer at ansætte en compliance-medarbejder med forretningsforståelse.

Der mangler tværgående fokus på lov, proces og teknologi.

Projektdirektør, pengeinstitut

En generel problematik for både de compliance-mæssige tiltag og de forretningsudviklende digitaliseringsprojekter er bindingerne til de meget tunge, bagvedliggende kernesystemer. Dette gælder både for:

- digitaliseringstiltag, hvor mulighederne for at etablere nye, fleksible kundevendte løsninger forsinkes og fordyres af en svær integration til back-end-systemerne
- compliance-tiltag, hvor manglende inputvalidering og manglende styring af brugeres dataindtastninger komplicerer opgaven med at sikre et entydigt og retvisende rapporteringsgrundlag; og
- datadreven forretningsudvikling, hvor en svag sammenhæng mellem informationsmodellen og datastrukturen i kernesystemerne begrænser mulighederne for at identificere de data, som kan anvendes som grundlag for målerettet og kundeindividueel rådgivning og markedsføring.

Det er med andre ord væsentligt, at man investerer aktivt i at skabe en mere fleksibel interaktionsflade mellem de centrale kernesystemer og de omkringliggende forretningssystemer, som i stigende omfang anvendes til digitalisering af kundeinteraktionen, monitorering og rapportering. Dette gælder både arbejdet med de tekniske integrationskomponenter, informationsmodellen og sikring af, at systemerne anvendes ensartet på tværs af forretningsenheder.

Fintechs, disruption og nye forretnings- modeller

I de seneste år har fokus været på, hvordan nye digitale løsninger og digitale forretningsmodeller potentielt kan udfordre de etablerede spillere i finanssektoren. En række nye løsninger er kommet på markedet og hovedparten af de interviewede har derfor fokus på udvikling af digitale kanaler og services.

Alle interviewede ser dog en udfordring i at sikre digital forretningsudvikling. Udfordringen med at sikre budget og fokus vægter højt, men det er samtidig en stor udfordring at identificere de rette produkter og den rette niche, som skal danne grundlag for beslutning og prioritering af digitale forretningsindsatser.

Flere udtrykker tvivl om, hvorvidt nye fintech-spillere reelt kommer til at ændre markedet, eller om der primært er tale om nye digitale interaktionsformer, som ændrer, hvordan kunderne anvender de finansielle produkter og interagerer med finansvirksomhederne.

Hovedparten af de interviewede overvejer løbende muligheden for at indgå i partnerskaber med fintech-spillere og anvende løsningerne – enten som white-label-løsninger eller via deciderede partnerskaber. Der er dog generel enighed om, at samarbejdet skal bygge på en reel business case, og at forretningspotentialet skal være reelt.

Til spørgsmålet om, hvordan den enkelte virksomhed fremadrettet ønsker at understøtte



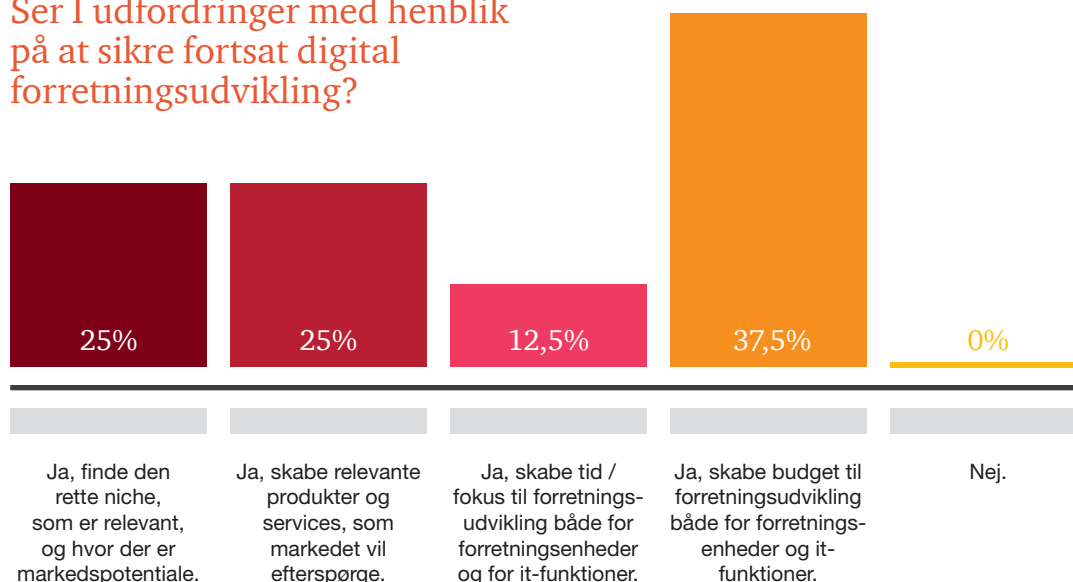
Der mangler en bevidsthed om fokus på den fremtidige digitalisering. Mest lidt fokus på de små ændringer.

Den største trussel vil være ændringer i lovgivningen, fx frit pensionsvalg eller åbning for udenlandske konkurrenter.

IT Direktør, Pensionsselskab

den digitale forretningsudvikling, svarer halvdelen, at de foretrækker at basere udviklingen på egne specialister, mens den anden halvdel ser en fordel i at basere udviklingen på tættere samarbejde med eksterne leverandører i form af partnerskaber og anvendelse af white-label-løsninger. Strategien med at anvende eksterne leverandører begrundes hovedsagligt i muligheden for at inddrage nye og alternative perspektiver på forretningservices og brugerinteraktionen. De eksterne spillere ses her som væsentlige i arbejdet med at skabe anderledes brugeroplevelse og nytænke interaktionsformerne. Mulighederne indskrænkes dog af de begrænsede integrationsmuligheder, som gør det svært og dyrt at integrere de eksterne løsninger. Samtidig efterlyses løsninger, som har

Ser I udfordringer med henblik på at sikre fortsat digital forretningsudvikling?



et stærkere forretningsmæssigt potentiale. Det er svært at identificere den potentielle indtjening, som vil følge med de nye, digitale løsninger, og dermed bliver den digitale forretningsudvikling i højere grad en omkostning end et grundlag for nye forretningsområder og ny indtjening.

Fintech-virksomheder og leverandører af digitale services skal derfor skabe løsninger, der har et reelt forretningsmæssigt potentiale, hvis de for alvor skal lykkes med at opbygge tætte partnerskaber i de interviewedes virksomheders digitale kundekanal og systemlandskab.

Den digitale produktudvikling

Der er blandt de interviewede forskellige perspektiver på, hvordan digitalisering tænkes ind i produktudviklingen. På den ene side er finanssektorens produkter allerede i dag digitaliserede, men på den anden side er produkterne ofte forankret i begreber, som har en fysisk dimension: I banksektoren forankres kunder oftest i en filialstruktur, og der tænkes oftest i en direkte relation mellem kunde, filial, rådgiver og produkter. På samme måde er pensions- og forsikringsaftaler oftest forankret i et fysisk dokument – som dog er omlagt til en digital pdf-fil.

Den digitale produktudvikling fokuserer derfor oftest på, hvordan produkterne kan udstilles via digitale kanaler, og hvordan kundedialogen kan understøttes via mail, chat og funktionalitet på mobiltelefoner.

Finanssektoren bør dog fortsat være opmærksom på nye forretningsmodeller, som fundamentalt kan ændre konkurrencesituationen og introducere nye spillere. Eksempelvis kan opbygningen af digitale



Det er de relativt uengagerende produkter, der er i fokus hos de nye spillere, så det er spørgsmålet hvor meget det vil påvirke. Vi har ikke set nogen markante ændringer endnu. Entry-barriererne er høje i finanssektoren. Det kræver meget kapital at etablere sig og omkostningerne er allerede i bund. Effektivitet er et konkurrenceparameter.

Projektdirektør, pengeinstitut

communities omkring digitale markedspladser på meget kort tid ændre bankernes rolle i business-to-business-sammenhænge. Finanssektoren er fortsat godt beskyttet af lokal regulering og compliance-krav, og lovgivningen har i de seneste år rettet fokus mod øget transparens og reduktion af aftalemæssige bindinger, som fastholder den enkelte kunde. Det er derfor et åbent spørgsmål, hvor længe de etablerede spillere vil være beskyttet af reguleringerne. Den enkelte virksomhed bør aktivt forholde sig til de risici, der kan opstå, når reguleringen ændrer sig i retning mod mere åbenhed, og når nye finansielt stærke spillere træder ind på markedet og overtager dele af kundeforhold og substituerer produktudbuddet.

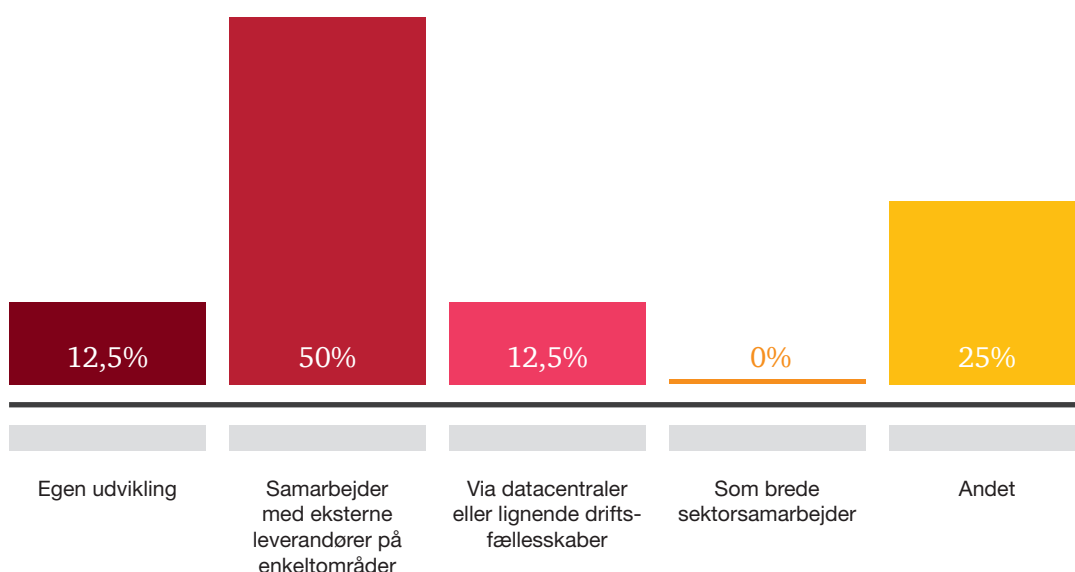
Sektor-samarbejder og forretningsmæssig differentiering

Indsigt i ny lovgivning og bearbejdning af de deraf følgende rapporterings- og procesmæssige ændringer betragtes af alle de interviewede som en sektorproblematik, der med fordel kan løftes i større samarbejder.

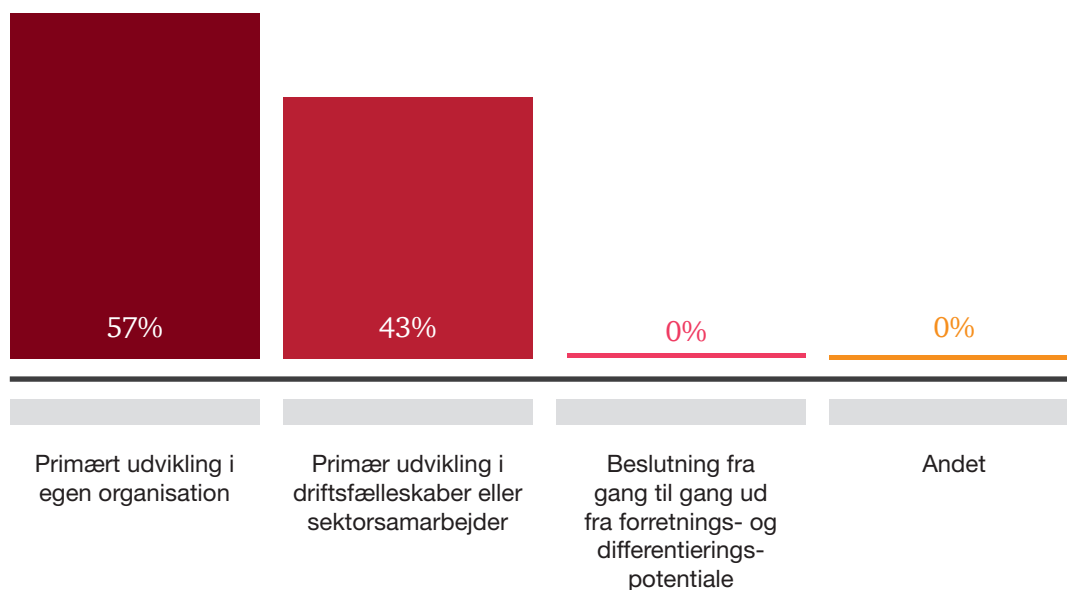
Alle de interviewede er involveret i branchesamarbejder, men når det kommer til implementeringen ligger de største opgaver fortsat hos den enkelte virksomhed. Arbejdet med at

implementere ny regulering og sikre compliance vurderes ikke at have konkurrence- eller forretningsmæssig betydning. Alle de interviewede ønsker at sikre en så ensartet og omkostningseffektiv implementering som muligt, og hovedparten foretrækker tæt samarbejde i sektoren eller via systemleverandører. Den potentielle konkurrencemæssige effekt, der kan være ved at have højere effektivitet i egne løsninger, vurderes ikke at kunne opvejes af de fordele, der vil være

Efter jeres vurdering, hvordan kan sektoren bedst håndtere compliance-opgaverne?



Hvilken tilgang foretrækker I for compliance-projekter?



i at sikre enslydende fortolkning på tværs af sektoren, ligesom implementerings- og driftsomkostninger forventes at kunne blive holdt nede via sektorsamarbejder.

Der er dog væsentlige udfordringer i at opbygge fælles løsninger. Ligeledes er der usikkerhed om, hvorvidt de store spillere ønsker at indgå aktivt i samarbejdet, hvor der potentielt kan opstå en oplevelse af en skæv byrdefordeling mellem de store og de små aktører.

Der er således et stort ønske om at samarbejde om håndtering af compliance-opgaverne, mens den forretningsmæssige differentiering er væsentlig for forretnings- og serviceudviklingen. Udfordringen er dog at definere det rette grænsesnit mellem disse to områder. Det er og vil fortsat være en udfordring at sikre den rette adskillelse og herunder at kunne vurdere, hvilke udviklingstiltag der af kunder og marked vil blive betragtet som helt grundlæggende services, og hvilke der reelt ses som differentierende og dermed kan understøtte en strategisk positionering. Det er her vigtigt, at den enkelte virksomhed definerer sin egen strategiske spilleplade og fastlægger, hvilke områder der indgår i den enkeltes værditilbud. Kun gennem denne afklaring vil det være muligt at stille klare krav til sektorens systemleverandører og skabe en fælles ramme for de fremadrettede samarbejder og fællesskabsløsninger.



Robert Bo Jensen

Partner

PwC's Financial Services, Consulting & Technology

T: 5353 8263

E: robert.bo.jensen@pwc.com



Sune B. Krings

Senior Manager

PwC's Financial Services, Consulting & Technology

T: 3068 7728

E: sune.krings@pwc.com

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



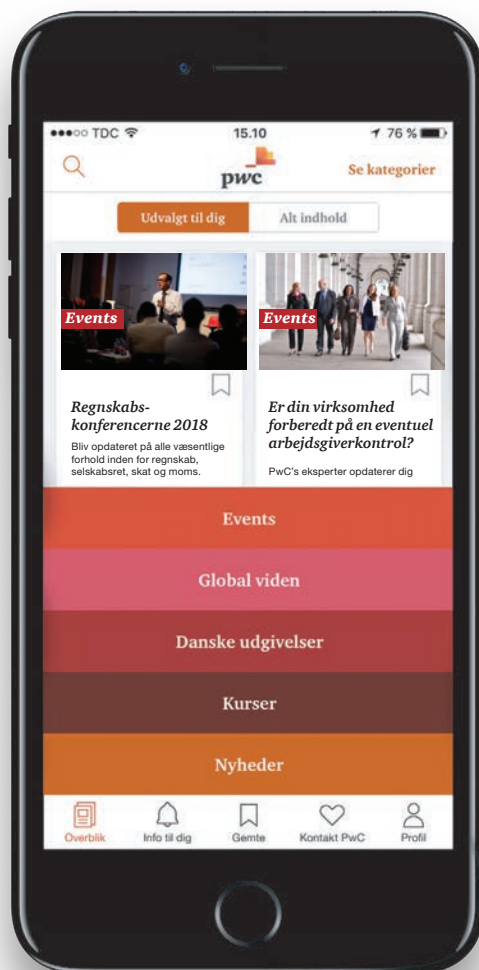
Events



Kurser



Nyheder



Kontakt PwC

Du kan hente din app
Ekstra værdi her:

App Store



Google Play

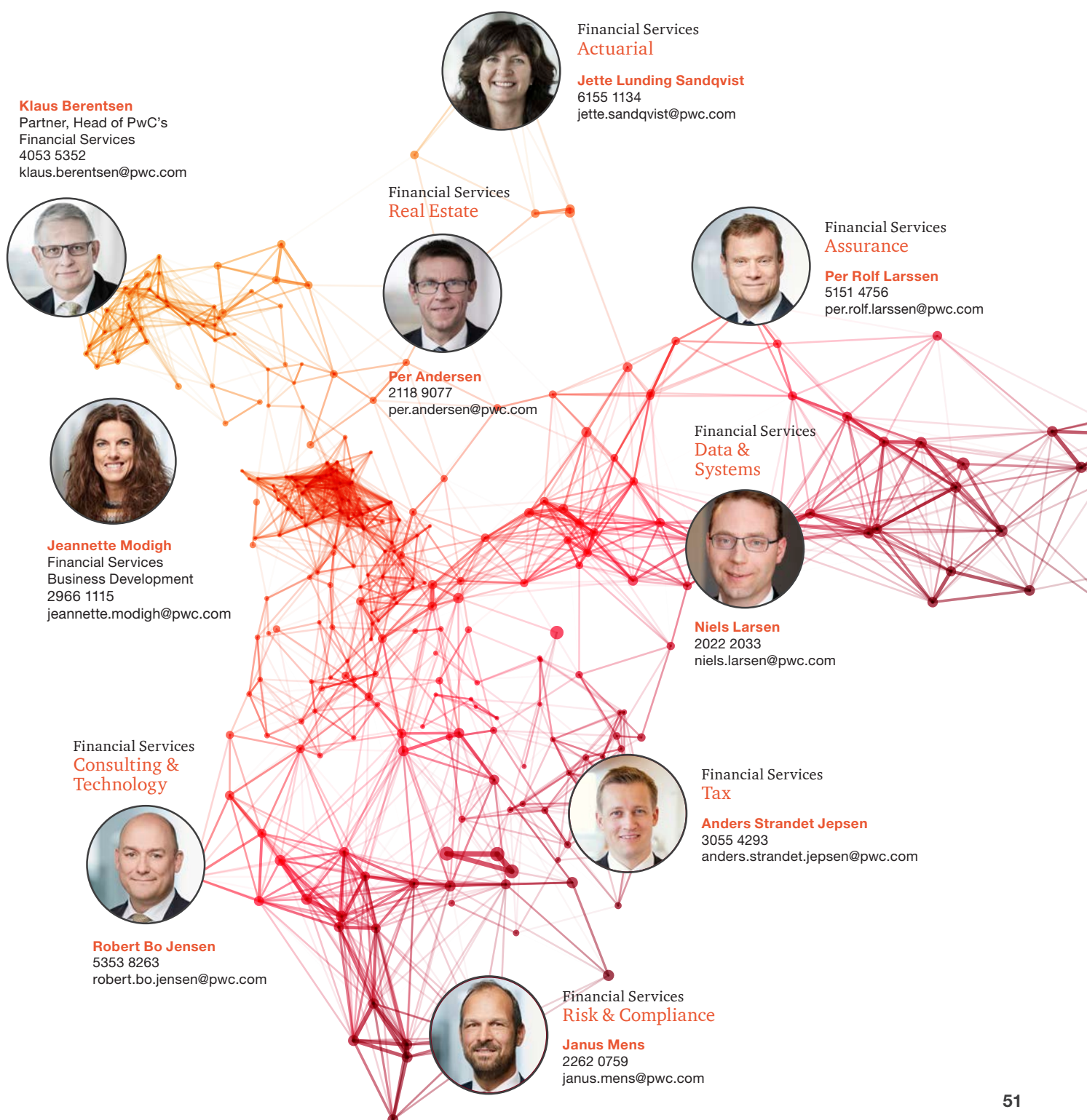


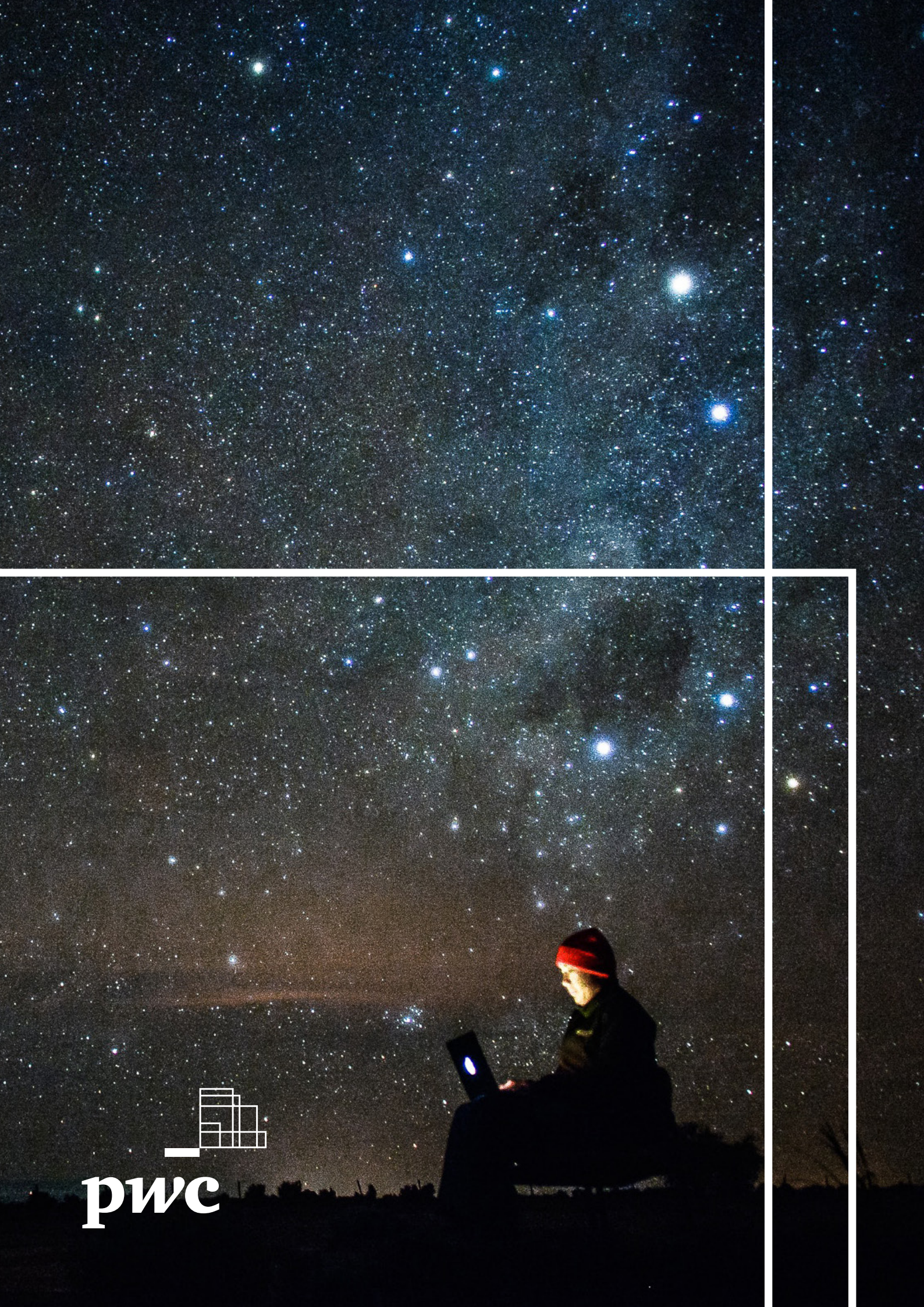
PwC's Financial Services

One step ahead
Today
Tomorrow



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





pwc