

I dette nummer | Læs interviews med topledere om teknologiens strategiske betydning for den finansielle sektor. De sætter fokus på, hvordan kunstig intelligens accelererer digitaliseringen, skaber nye muligheder for vækst og personalisering – men også stiller skærpede krav til risikostyring, robusthed og tillid.



Kirsten Renner
Nordea Group



Ulrik Nødgaard
Nationalbanken



Camilla Holm
PFA



Martin Præstegaard
ATP



Katrine Mitens
Jyske Bank



Jesper Nielsen
BEC



Ken Villum Klausen
Lunar



Iason H. Johannessen
Gjensidige Danmark

Topledere:

Fremtidens finanssektor formes af teknologi og tillid

04-17 Fremtidens finanssektor

Kunstig intelligens er rykket op på dagsordenen i den finansielle sektor. Der er en erkendelse af, at teknologien driver digitaliseringen frem i et hidtil uset tempo – og at det kræver klare prioriteringer og ansvarlig ledelse at udnytte mulighederne.

Indhold

**18-23 Kritisk infrastruktur forpligter – også når teknologien accelererer**

Interview med Kirsten Renner, CIO, Nordea Group

24-29 “Ny teknologi styrker driftsstabiliteten – og stiller høje krav til genopretningsplaner og beredskab”

Interview med Ulrik Nødgaard, direktør, Nationalbanken

30-35 Data og kunstig intelligens skal styrke kundeservice og personlig rådgivning

Interview med Camilla Holm, koncerndirektør, CCO, PFA

36-41 ATP satser stort på digitalisering – med et skarpt fokus på effektivitet, etik og retssikkerhed

Interview med Martin Præstegaard, CEO, ATP

42-47 Anvendelse af ny teknologi skal give mening for både kunder og medarbejdere

Interview med Katrine Mitens, direktør, Jyske Bank

48-53 Sådan moderniserer BEC sin digitale infrastruktur

Interview med Jesper Nielsen, CEO, BEC

54-59 Fra udfordrer til medspiller: Lunar vil gøre banken usynlig

Interview med Ken Villum Klausen, CEO, Lunar

60-65 “Vi ser store muligheder i brugen af AI til hyperpersonaliseret kunderådgivning”

Interview med Iason H. Johannessen, landechef, Gjensidige Danmark

CXO
Magasinet

**Ansvarshavende redaktion:**

Lars Baungaard, adm. direktør og Senior Partner, PwC
Karina Hejlesen Jensen, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing, kommunikation og corporate sustainability, PwC
For denne udgave udvidet med Bo Svejstrup, partner og Head of Financial Services, PwC

Udgiver: PwC**I samarbejde med:**

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Nikolai Steensgaard og Signe Walther Mørck
Grafisk design og grafik: Anette Riemann

42. udgivelse 2025

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan afledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer “PwC” til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

Kunstig intelligens er blevet kernen i den finansielle sektors udvikling

Leder



Lars Baungaard
Adm. direktør og Senior Partner,
PwC Danmark

“Toplederne anerkender, at der med anvendelse af kunstig intelligens og andre avancerede teknologiske værktøjer følger et fokus på ansvarlighed og tillid, og den del er de også klar til at handle på.”

Digitaliseringen har for længst gjort sit indtog i finanssektoren, men med kunstig intelligens er der sket et skifte i tyngdepunktet. AI er stærkt på vej til at blive en kraft, der former sektorens udvikling. Kunstig intelligens giver helt nye muligheder for at forstå og imødekomme kundernes behov med en præcision, vi ikke tidligere har set. Denne udvikling gør det muligt at gen-tænke og forbedre både processer og produkter samt udvikle løsninger, der ændrer måden, sektoren skaber værdi for kunderne på.

Potentialet er enormt – men det er samtidig forbundet med et ansvar, da teknologien også rejser nye spørgsmål om robusthed, beredskab og tillid. Finanssektoren har altid været en grundpille i samfundet. Stabile finansielle funktioner er forudsætningen for vækst – både i erhvervslivet og i samfundet som helhed. Derfor er det afgørende, at sektoren følger med den teknologiske udvikling på en måde, der sikrer, at man både kan være driver for fremtidens konkurrencekraft og garant for den stabilitet og tillid, som samfundet bygger på.

Det er positivt at se, hvordan toplederne, vi har interviewet til denne udgave af CXO Magasinet, omfavner den teknologiske udvikling. Både når det gælder muligheder

og udfordringer. Der er en tydelig bevidsthed om det potentiale, som kunstig intelligens medfører, og der er en udbredt målsætning om at anvende teknologien som strategisk drivkraft.

Erfaringer viser tydeligt, at de virksomheder, der går forrest, hurtigt ser markante gevinster i form af bl.a. produktivitet og effektivitet. Disse frontløbere bevæger sig hastigt fremad og sætter nye standarder for både kundeoplevelse og forretningsmodel. Derfor er det afgørende at komme i gang nu – med klare mål og en ansvarlig tilgang – og samtidig tage ved lære af de virksomheder, der allerede har høstet konkrete resultater. I det lys er det glædeligt, at mange topledere og virksomheder allerede har set mulighederne og taget de første skridt.

Vi ser samtidig en vilje til at tage ansvar for de udfordringer, der følger med den hastige teknologiske forandring. Toplederne anerkender, at der med anvendelse af kunstig intelligens og andre avancerede teknologiske værktøjer følger et fokus på ansvarlighed og tillid, og den del er de også klar til at handle på. Det giver grund til optimisme, at ledere og organisationer i finanssektoren investerer og implementerer teknologi med både innovation og ansvar for øje.

Vi håber, at denne udgave af CXO Magasinet kan bidrage med indsigt og inspiration til de centrale temaer, som digitalisering og kunstig intelligens bringer med sig. Tak til alle, der har delt deres erfaringer og perspektiver – og dermed hjælper med at vise vejen i en sektor, hvor udviklingen går hurtigere end nogensinde.

Rigtig god læselyst.

Finanssektoren oplever i disse år en eskalering af den digitale transformation. Fremvæksten af nye teknologiske værktøjer som fx kunstig intelligens (AI) og cloud er drivkraft for en udvikling, der på den ene side åbner usete muligheder for personalisering af kundeoplevelsen samt effektivisering og automatisering af forretningen, men på den anden side kræver et skærpet fokus på robusthed, beredskab og compliance. Sådan lyder nogle af konklusionerne fra en række topledere i sektoren.

**Kunstig intelligens
accelererer
finanssektorens
digitale transformation
– og stiller nye krav til
både innovation og
robusthed**





Den teknologiske udvikling rummer store potentialer for den finansielle sektor.

Digitalisering har længe præget den finansielle sektor, men med kunstig intelligens (AI) har udviklingen taget et afgørende skifte. Kunstig intelligens flytter digitalisering fra i høj grad at være et effektiviseringsværktøj til at blive selve drivkraften for forretningsudvikling, personaliserede kundeoplevelser og automatisering i stor skala. Den teknologiske udvikling rummer store potentialer i forhold til bl.a. produkter og services og kunderelationer, men kræver også, at ledere og organisationer balancerer innovation med robusthed, beredskab og fokus på tillid, lyder det fra de topledere og eksperter, der er interviewet til denne udgave af CXO Magasinet.

“Kunstig intelligens har ændret spillereglerne i finanssektoren. Digitaliseringen er ikke længere et supplement til forretningen – den er i højere grad blevet selve kernen, der driver udviklingen. I den sammenhæng er der tre områder, der er afgørende at mestre: personalisering, der gør det muligt at forstå og reagere på kundernes behov i realtid; teknologisk risikostyring, der skaber robusthed og tillid i en mere sårbar digital virkelighed; og automati-

sering, der frigør ressourcer og skalerer forretningen,” siger Bo Svejstrup, partner og Head of Financial Services i PwC, der samtidig understreger, at potentialet kun realiseres, hvis kunstig intelligens implementeres ansvarligt, lever op til gældende regulering og fastholder den tillid, som hele sektoren hviler på.

Nye teknologier giver finanssektoren mulighed for at forstå og reagere på kundernes behov med en præcision, der ikke tidligere var mulig. Og det er netop derfor, at personalisering er et af de mest afgørende konkurrenceparametre i fremtidens finanssektor, vurderer Bo Svejstrup.

Han bakkes op af Camilla Holm, koncerndirektør, CCO, PFA. Hos PFA udnytter man de teknologiske muligheder til at gentænke sine services og styrke den langsigtede kundetilfredshed, fortæller hun. Målet er at bringe pension tættere på den enkeltes virkelighed og forvandle den standardiserede kunderejse til en mere nærværende, relevant og personlig kundeoplevelse.

“Kunstig intelligens har ændret spillereglerne i finanssektoren. Digitaliseringen er ikke længere et supplement til forretningen – den er i højere grad blevet selve kernen, der driver udviklingen.”

Bo Svejstrup

Partner og Head of Financial Services, PwC



Når vi bruger data intelligent, kan vi flytte dialogen fra det generelle til det personlige og skabe værdi – ikke kun i fremtiden, men også her og nu.

Camilla Holm
Koncerndirektør, CCO, PFA

“Pension er en af de største økonomiske disponeringer, vi foretager i livet – på linje med at købe en bolig. Alligevel oplever mange pension som komplekst og noget, der er langt ude i tid og svært at forholde sig til. Her ser jeg teknologi som en katalysator for forandring. Med dataindsigter og kunstig intelligens kan vi gøre pensionsopsparring og de services, vi udbyder, mere nærværende og relevante – og bringe rådgivningen i øjenhøjde med kunderne. Når vi bruger data intelligent, kan vi flytte dialogen fra det generelle til det personlige og skabe værdi – ikke kun i fremtiden, men også her og nu,” siger Camilla Holm.

I forlængelse heraf er teknologisk kompetenceudvikling de seneste år blevet en integreret del af organisationens udvik-

ling, forklarer hun. Hos PFA har man et team bestående af 25 it-specialister, der arbejder målrettet på at anvende kunstig intelligens på tværs af organisationen for at skabe konkrete forbedringer i både interne processer og kundeoplevelser.

“En af de største læringer har været, hvor vigtigt det er at integrere vores dataanalyser med den konkrete kundedialog – altså at erfaringerne fra samtalerne med kunderne bruges til at forfine data og gøre modellerne så præcise som muligt. I begyndelsen havde vi et digitalt laboratoriemiljø, hvor de teknologisk kyndige kollegaer sad for sig selv uden nævneværdig kontakt til dem, der var i daglig kontakt med kunderne. Vi erfarede, at vi kunne opnå et langt bedre resultat ved et tæt samarbejde



PFA har et team på 25 it-specialister, der skal optimere anvendelsen af AI for at styrke kundeværdien.

og integration på tværs af fagområder, så det har vi styrket, og det er sådan, vi arbejder i dag,” forklarer Camilla Holm.

Hyperpersonaliseret rådgivning

Også i forsikringsbranchen har den teknologiske udvikling styrket kunde-fokus med personalisering som centralt omdrejningspunkt. Hos forsikringsselskabet Gjensidige arbejder man med at anvende teknologien til at håndtere kompleksitet og give kunderne mere præcis og relevant rådgivning, forklarer landechef Iason H. Johannesen.

“På visse områder ser jeg, at kunstig intelligens skaber betydelige forbedringer i forsikringsbranchen. Årsagen er, at forsikring er relativt kompliceret. Der er en masse regler, og der er en masse

undtagelser, fx hvad er dækket og hvad er ikke dækket. I det daglige arbejde er dette et puslespil, der skal løses. Her kan kunstig intelligens spille en afgørende rolle ved at samle og strukturere viden, hvilket gør det muligt for medarbejderne at træffe bedre og hurtigere beslutninger,” siger Iason H. Johannesen og tilføjer: ”Det kan resultere i hurtigere rådgivning til vores kunder, men også muliggøre hyperpersonaliseret kunderådgivning og skadesforebyggelse. Den måde, vi arbejder på – med en høj grad af regelstyring og systematik – skaber et solidt fundament for at integrere kunstig intelligens.”

Samtidig ser selskabet fremtidige muligheder i at lade kunderne møde teknologien på nye måder – fx i form af at supplere traditionel digital og telefonisk



betjening med AI-baseret kundekontakt. Iason H. Johannessen forklarer dog, at de lige nu kun afsøger mulighederne og tester det internt. I modsætning til nutidens systemer og digitale agenter, der mest af alt kan øge hastighed og minimere fejl, vil fremtidens systemer potentielt tage begrebet "skræddersyet" rådgivning til et helt nyt, højere niveau, lyder vurderingen.

"Kundeservice er komplekst. Der er tale om menneskers individuelle behov. Idéen med det hyperpersonaliserede er, at du som kunde får råd, der er 100 procent relevante for netop dig – og de råd er drevet af data," siger han og fortsætter: "Modsætningen er generisk salgsarbejde. Altså den, hvor man ender med at forsøge at sælge en rejseforsikring til én, der ikke rejser. Det hyper-

personaliserede vil i stedet ramme plet, da det bygger på viden om kundens omgivelser og adfærd."

Teknologi, der skaber reel værdi for kunden

Hos den danske fintech-virksomhed og digitale bank Lunar har man fra opstarten i 2015 haft fokus på at gentænke, hvordan man kan skabe værdi for kunderne gennem teknologi og teknologianvendelse. Tilgangen bygger på at bruge teknologi til at forenkle økonomien, forudse behov og levere løsninger, der opleves som naturlige og relevante i hverdagen – alt sammen med udgangspunkt i kundens perspektiv.

CEO og medstifter Ken Villum Klausen lægger ikke skjul på, at den overordnede ambition for Lunar er at gøre banken



Gjensidige bruger interne AI-agenter som opslagsværk, så medarbejdere hurtigt kan finde svar på komplekse forsikringsspørgsmål.



Idéen med det hyperpersonaliserede er, at du som kunde får råd, der er 100 procent relevante for netop dig – og de råd er drevet af data.



I 2019 fik Lunar sin egen banklicens, der markerede et skifte fra at være teknologivirksomhed til digital bank.

så integreret i kundens hverdag, at den i praksis forsvinder ud af bevidstheden. Ikke ved at fratage kunden kontrollen, men ved at automatisere. I hans optik skal banken være en tjeneste, der arbejder i baggrunden – en usynlig finansiell infrastruktur, der hjælper brugeren uden at kræve opmærksomhed. Her kan kunstig intelligens spille en afgørende rolle.

“Det handler om at bygge noget, der forudser kundernes behov og opfylder dem – uden at de skal bede om det. Hvis vi lykkes med det, så skaber vi en usynlig bank. En bank, der reelt forsvinder for kunden, og det er netop meningen,” siger Ken Villum Klausen.

Behov for regulatoriske sandkasser

Teknologien giver mulighed for at identificere behov, foreslå handlinger og fjerne unødige trin i den daglige økonomi. Men samtidig erkender Ken Villum Klausen, at ikke alt er muligt endnu – ikke kun fordi teknologien mangler, men fordi reguleringen stadig sætter nogle naturlige grænser.

“Vi kunne godt lave en AI-agent, der rådgiver kunderne bedre end de fleste – men her er der en regulering, der sætter grænser. Og det er forståeligt, for det er meget komplekst og handler om kundernes tryghed og vores ansvar,” siger Ken Villum Klausen.

“Det handler om at bygge noget, der forudser kundernes behov og opfylder dem – uden at de skal bede om det. Hvis vi lykkes med det, så skaber vi en usynlig bank.”

Ken Villum Klausen
CEO, Lunar





“Kunden skal opleve nærvær fra bankens side. Det er en helt central forudsætning, som vi er nødt til at have med, når vi vurderer, hvordan og hvornår ny digital teknologi skal bringes i spil.”

Katrine Mitens

Direktør, Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked, Jyske Bank



Jyske Bank har rullet Copilot ud til alle medarbejdere for at fremme brugen af AI i daglige opgaver.

Det er et vilkår, han respekterer, men også håber kan forandre sig i fremtiden. Han ser gerne, at der bliver skabt flere rammer for at teste ny teknologi under kontrollerede forhold – fx gennem såkaldt regulatoriske sandkasser – men understreger, at innovation ikke må ske på bekostning af ansvar. Ambitionen om det usynlige finansielle supermarked skal gå hånd i hånd med en regulering, der udvikler sig i takt med teknologien.

Teknologi med menneskelig forankring

Hos Jyske Bank er man også fokuseret på den teknologiske udvikling, men

man er samtidig optaget af, at teknologien bliver anvendt, så den styrker kundernes oplevelse af nærvær, trykthed og tillid. Sådan lyder det fra Katrine Mitens, der er direktør med ansvar for Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked.

“Relationen mellem bank og kunde bygger i høj grad på tillid. Kunderne skal have tillid til, at deres økonomi bliver håndteret kompetent af nogen, der forstår deres økonomiske virkelighed. Med andre ord: Kunden skal opleve nærvær fra bankens side. Det er en helt central forudsætning, som vi er



nødt til at have med, når vi vurderer, hvordan og hvornår ny digital teknologi skal bringes i spil,” siger hun og tilføjer: “Menneskelig interaktion skaber i sig selv en følelse af nærvær. Når teknologien får lov at tage over i relationen, risikerer man at ændre grundlaget for den tillid, kundeforholdet bygger på – særligt når det gælder AI, der efterligner menneskelig adfærd. Spørgsmålet er, om kunderne vil opleve samme tillid til deres bank, hvis mennesket erstattes af en maskine – eller om det i virkeligheden skubber dem væk. Det er en helt afgørende overvejelse at have med i den digitale strategiske retning.”

Konkret handler det om at give medarbejderne adgang til AI-værktøjer, så de kan eksperimentere og teste, hvor teknologien skaber reel værdi – og om at forberede organisationen på en senere opskalering. På kundesiden er målet bl.a. at kunne tilbyde hurtigere kreditvurderinger, bedre forberedte rådgivningssamtaler og mere smidige processer.

Automatisering som nøgle til effektivisering

Ifølge Bo Svejstrup er automatisering en af de vigtigste drivkræfter i finans-

sektorens digitale transformation. Gevinsten ligger ikke kun i at frigøre ressourcer, men også i at skabe skalerbare løsninger, der kan håndtere et stigende kompleksitetsniveau.

“Automatisering gør det muligt at levere hurtigere, mere præcise og skalerbare løsninger – både til gavn for kunderne og for sektoren som helhed. Men det kræver en solid digital infrastruktur, der kan understøtte kompleksiteten og samtidig sikre en stabil drift,” siger han.

En af de væsentlige aktører i selve digitaliseringen af de danske banker er BEC – der udvikler og driver de systemer, mange danske pengeinstitutter baserer deres forretning på. I takt med at kravene til sikkerhed, fleksibilitet og effektivitet i den finansielle sektor vokser, moderniserer BEC sin tekniske infrastruktur for at kunne understøtte både nuværende og fremtidige behov. Det sker bl.a. igennem en gradvis migrering af centrale systemer fra det ældre teknologilandskab til en ny, cloud-baseret arkitektur. Transformationen følger en såkaldt unbundling-tilgang, hvor store, komplekse systemer nedbrydes i mindre



Siden 2024 har BEC anvendt en egenudviklet sprogmodel til at forenkle og digitalisere arbejdsgange.

komponenter, der flyttes – ét ad gangen – til cloud.

“Det handler om at tænke ansvarlighed ind i de forretningskritiske beslutninger, vi træffer. Ved at flytte centrale systemer til cloud kan vi accelerere udviklingen af nye løsninger og samtidig sikre højere robusthed og compliance i en kompleks finansiell sektor,” fortæller Jesper Nielsen, CEO, BEC.

For Jesper Nielsen handler anvendelsen af kunstig intelligens i høj grad om at øge effektiviteten i det fællesskab, BEC er sat i verden for at betjene. Teknologien bliver derfor gradvist integreret på flere operative niveauer – som et redskab til at forenkle arbejdsgange. Den anvendes både i de kundevendte

funktioner, i interne arbejdsprocesser samt i selve udviklingsarbejdet. Det sker bl.a. ved at aktivere AI-værktøjer, der allerede er integreret i de platforme, organisationen benytter via sine teknologipartnere. Fx anvendes kunstig intelligens i CRM-systemer, hvor teknologien hjælper bankrådgivere med hurtigt at skabe overblik over virksomhedsanalyser, nyheder og tendenser. Her bidrager AI med datadrevne indsigter, der styrker beslutningstagning og rådgivning.

Teknologisk risikostyring som fundament

For virksomheder og ledere i den finansielle sektor er det ikke nok at fokusere på de muligheder, som AI og ny teknologi skaber, lyder det fra Bo Svejstrup.

“Det handler om at tænke ansvarlighed ind i de forretningskritiske beslutninger, vi træffer. Ved at flytte centrale systemer til cloud kan vi accelerere udviklingen af nye løsninger og samtidig sikre højere robusthed og compliance i en kompleks finansiell sektor.”

Jesper Nielsen
CEO, BEC





“Vi skal naturligvis sikre Nordea og vores kunder, men vi spiller, qua vores størrelse, også en vigtig samfundsmæssig rolle.”

Kirsten Renner
CIO, Nordea Group



Nordea har en intern sprogmodel, der hjælper medarbejdere med fx til tekstgenerering, analyse og dokumentation.

Hvis sektoren skal bevare sin stabilitet og tillid, skal teknologisk risikostyring tænkes ind som et strategisk fundament – ikke som en bremseklods.

“Teknologisk risikostyring i den finansielle sektor handler om at sikre stabile og tillidsfulde løsninger til kunderne – også når der sker noget uventet. Det indebærer alt fra at beskytte data og modstå cyberangreb til at have en organisation og en teknologi, der kan komme hurtigt tilbage efter et nedbrud. I en sektor, hvor tillid er det vigtigste aktiv, er effektiv risikostyring helt afgørende for både forretningsgrundlaget og samfundets stabilitet,” siger Bo Svejstrup.

Han bakkes op af Kirsten Renner, CIO i Nordea Group. Hun peger på, at Nordea

som en væsentlig aktør i sektoren har et ansvar, der rækker langt ud over egne kunder og forretning.

“Som den største bank i Norden føler vi et stort ansvar i forhold til at håndtere vores position som en af de digitale frontløbere i sektoren. Både i forhold til konstant at udvikle teknologien og udforske mulighederne deri – og ikke mindst i forhold til det stigende trusselsbillede inden for cyber,” siger hun og tilføjer: “Her er vores ansvar stort. Vi skal naturligvis sikre Nordea og vores kunder, men vi spiller, qua vores størrelse, også en vigtig samfundsmæssig rolle. Vi er reelt kritisk infrastruktur. Det ansvar tager vi meget alvorligt.”

Rollen indebærer tæt samarbejde med

“Digitaliseringen giver store fordele, men vi er samtidig meget opmærksomme på, at løsninger som kunstig intelligens og cloud både kan være en styrke og en sårbarhed.”

Ulrik Nødgaard
Direktør, Nationalbanken



myndigheder som Den Europæiske Centralbank samt andre store finanskoncerner, der normalt er direkte konkurrenter.

“Vi samarbejder langt tættere end tidligere med internationale storbanker, myndigheder og eksperter for at sikre os, at vi alle er opdaterede med hensyn til fx trusselsvurderinger. Det er simpelthen blevet et centralt element i at sikre, at samfundet kan høste gevinsterne af teknologien – samtidig med, at vi kan levere det sikkerhedsniveau, offentligheden forventer i Norden,” siger Kirsten Renner.

Sikring af robusthed og genopretning af systemer

Hos Danmarks Nationalbank følger

man opmærksomt med i den teknologiske udviklings store potentialer, men er efterhånden også i særlig grad fokuseret på de sårbarheder, der følger med.

“Digitaliseringen giver store fordele, men vi er samtidig meget opmærksomme på, at løsninger som kunstig intelligens og cloud både kan være en styrke og en sårbarhed. Vi vurderer løbende både gevinster og risici. Grundlæggende er vi teknologipositive – det handler om at bruge teknologien klogt og ansvarligt,” siger nationalbankdirektør Ulrik Nødgaard.

Ansvarlig teknologianvendelse handler ikke blot om at beskytte sig mod udefrakommende trusler. Lige så vigtigt er det at sikre robusthed og genopretnings-



Nationalbanken har udviklet en offline betalingsløsning, så kort og Apple Pay kan bruges uden net i op til syv dage.



Når vi prøver ting af, så fokuserer vi på de potentielle gevinster. Jeg er ret sikker på, at vi også får dem. Men ofte tager det længere tid, end vi lige går og tror.

Martin Præstegaard
CEO, ATP



ATP har udviklet et AI-værktøj, der omsætter kompleks information til letforståelige tekster.

evne, så systemerne hurtigt kan komme tilbage på sporet efter et potentielt nedbrud, pointerer Ulrik Nødgaard. Han peger på, at arbejdet med cybersikkerhed ikke kun handler om at forhindre nedbrud – men også om at være forberedt, hvis og når nedbrud indtræffer.

“Vi skal arbejde forebyggende – både for at mindske risikoen for nedbrud og for at sikre, at vi kan genoprette systemerne hurtigt, hvis de rammes af angreb eller fejl. Finanssektoren har allerede taget store skridt i forhold til det forebyggende, men der er stadig plads til forbedringer i forhold til arbejdet med recovery. Det er afgørende, at vi, banker og datacentraler, løbende vurderer, hvilke scenarier vi skal være forberedt på,” siger Ulrik Nødgaard.

Tålmodighed er afgørende

Hos ATP, der er Danmarks største administrations- og pensionskoncern, har man fokus på effektivisering, omkostningsbesparelser og bedre kundeservice, når man arbejder med ny teknologi. Ifølge CEO Martin Præstegaard kan det dog i praksis være svært at sætte kroner og øre på besparelsen, når der indføres ny teknologi. Han minder om, at det ofte kræver tålmodighed og vedholdenhed at opnå de forventede gevinster.

“Der er nok et klassisk mønster i, at man nemt kommer til at overvurdere gevinster på den korte bane. Realiteten er sjældent, at et nyt system gør, at man pludselig kan være 20 pct. færre ansatte. It-leverandører hævder fx til tider, at de har fantastiske effektiviseringsgevinster af AI. Men det er ikke altid til at se

på den regning, de sender. Så udvikling handler også om at udfordre hinanden på, hvor gevinsterne reelt er,” siger han.

I den forbindelse skal man huske, at verden ikke er statisk. Det kan godt være, at teknologi effektiviserer processer, men samtidig ændrer kundernes forventninger til serviceniveauet sig. I ATP's tilfælde handler det om, at borgere og virksomheder fx forventer øget information, detaljeringsgrad og hastighed. Det kan øge arbejdspresset og dermed absorbere forventede effektiviseringsgevinster.

“Teknologien skal understøtte kundernes øgede ønsker og forventninger. Den skal også resultere i besparelser, men de kommer ikke altid af sig selv. Specielt ikke, når teknologien blot skaber nye krav. Når vi prøver ting af, så fokuserer vi på de potentielle gevinster. Jeg er ret sikker på, at vi også får dem. Men ofte tager det længere tid, end vi lige går og tror,” siger Martin Præstegaard.

På tværs af sektoren er der enighed om, at kunstig intelligens åbner store muligheder, og at udviklingen stiller nye krav til ledelse og strategi. Når Bo Svejstrup ser på de resultater, der høstes hos de virksomheder, der anvender kunstig intelligens, så opfordrer han til handling. Internationale erfaringer viser således, at teknologien er med til at løfte produktivitet og reducere omkostninger hos frontløberne, lyder det.

“Kunstig intelligens er en gamechanger. De frontløbere, der er længst med investering og implementering af kunstig intelligens, ser allerede nu betydelige resultater af indsatsen. Derfor er det afgørende at komme i gang nu – og samtidig tage ved lære af de bedste. Det handler ikke om at kaste sig hovedløst ud i de investeringer, der skal gøres, men om at definere sine mål, prioritere de områder, der skaber størst værdi og gå efter konkrete resultater,” siger Bo Svejstrup.

Perspektiv

Digitalisering har for længst gjort sit indtog i den finansielle sektor, men med kunstig intelligens har udviklingen taget et kvantespring. Potentialet er stort, og det samme er kravene til ledelse og ansvar. De virksomheder, der allerede handler, skaber tydelige resultater – dem, der tøver, risikerer at komme bagud.

Fremadrettet handler det for finanssektoren om at sætte en klar retning på området og omsætte AI til konkret værdi gennem personalisering, automatisering og stærk risikostyring – hele tiden med fokus på at fastholde tilliden som fundament.



Ny teknologi vil revolutionere den finansielle sektor.



Kirsten Renner, CIO, Nordea Group:

Kritisk infrastruktur forpligter – også når teknologien accelererer

Cybersikkerhed er rykket højere op på agendaen, og bankernes rolle som samfundskritisk infrastruktur stiller stigende krav til både digital modstandskraft, gennemsigtighed og samarbejde på tværs af sektorer – lyder det fra Kirsten Renner, CIO hos Nordea Group, der samtidig understreger, at innovation først skaber værdi, når den udvikles ansvarligt og med respekt for det tillidsforhold, bankerne er sat i verden for at forvalte.

Cybertruslen fylder stadigt mere i de strategiske overvejelser i finanssektoren, hvor tillid og sikkerhed altid har været grundlæggende. For Nordea er trusselsbilledet tæt forbundet med en særlig forpligtelse: Som storbank med omfattende digitale ydelser er koncernen udpeget som kritisk infrastruktur af nationale og internationale myndigheder. Det stiller høje krav til både modstandskraft og ansvar – og den rolle tages alvorligt, fortæller Nordeas CIO Kirsten Renner.

“Som den største bank i Norden føler vi et stort ansvar i forhold til at håndtere vores position som en af de digitale frontløbere i sektoren. Både i forhold til konstant at udvikle teknologien og udforske mulighederne deri – og ikke mindst i forhold til det stigende trusselsbillede inden for cyber,” siger hun og tilføjer: “Her er vores ansvar stort. Vi skal naturligvis sikre Nordea og vores kunder, men vi spiller, qua vores størrelse, også en vigtig samfundsmæssig rolle. Vi er reelt kritisk infrastruktur. Det ansvar tager vi meget alvorligt.”

Rollen påvirker Nordea på flere måder og indebærer tæt samarbejde med myndigheder som Den Europæiske Centralbank, ECB, samt andre store finanskoncerner, der normalt er at anskue som direkte konkurrenter til den nordiske

bankkoncern. Men trusselsbilledet gør, at man i stigende grad må stå skulder ved skulder i sektoren, fortæller hun.

”Vi samarbejder langt tættere end tidligere med internationale storbanker, myndigheder og eksperter for at sikre os, at vi alle er opdaterede med hensyn til fx trusselsvurderinger. Det er simpelthen blevet et centralt element i at sikre, at samfundet kan høste gevinsterne af teknologien – samtidig med, at vi kan levere det sikkerhedsniveau, offentligheden forventer i Norden,” siger hun.

Heftig teknologisk udvikling

Nordea har samlet set over 29.000 ansatte, hvoraf de fleste arbejder i Danmark, Sverige, Finland, Polen, Norge og Estland. Bankens ydelser dækker hele det finansielle spektrum, og den kunne i 2024 levere et driftsresultat på 6,5 mia. euro.

Størrelsesordenen gør ikke blot, at Nordea indtager en kritisk rolle i alle lande, den opererer i. Den gør også, at banken har musklerne til at være en frontløber, når det kommer til udviklingen af nye digitale løsninger – og det gælder både de interne og de kundevendte. Og det er der fuld fart på i disse år, fortæller Kirsten Renner, der har over 25 års erfaring fra den internationale banksektors



Pointer fra artiklen

Teknologiudviklingen skærper fokus på det strategiske udsyn.

Transparens kan være et aktiv i cyberberedskabet.

Øget digital styrke løfter også trusselsniveauet.

Om Kirsten Renner

Født i 1976 og har en kandidatgrad i fysik fra Universitetet i Amsterdam i 2000.

Siden 2022 Group CIO & Head of Technology i Nordea.

Fra 2019 til 2022 Først Head of IT Solution Delivery Switzerland, herefter CIO for Credit Suisse, Schweiz.

Fra 2017 til 2018 CIO International hos ABN AMRO Bank, Nederlandene.

Fra 2000 til 2017 Forskellige positioner i ABN AMRO Bank, Nederlandene.

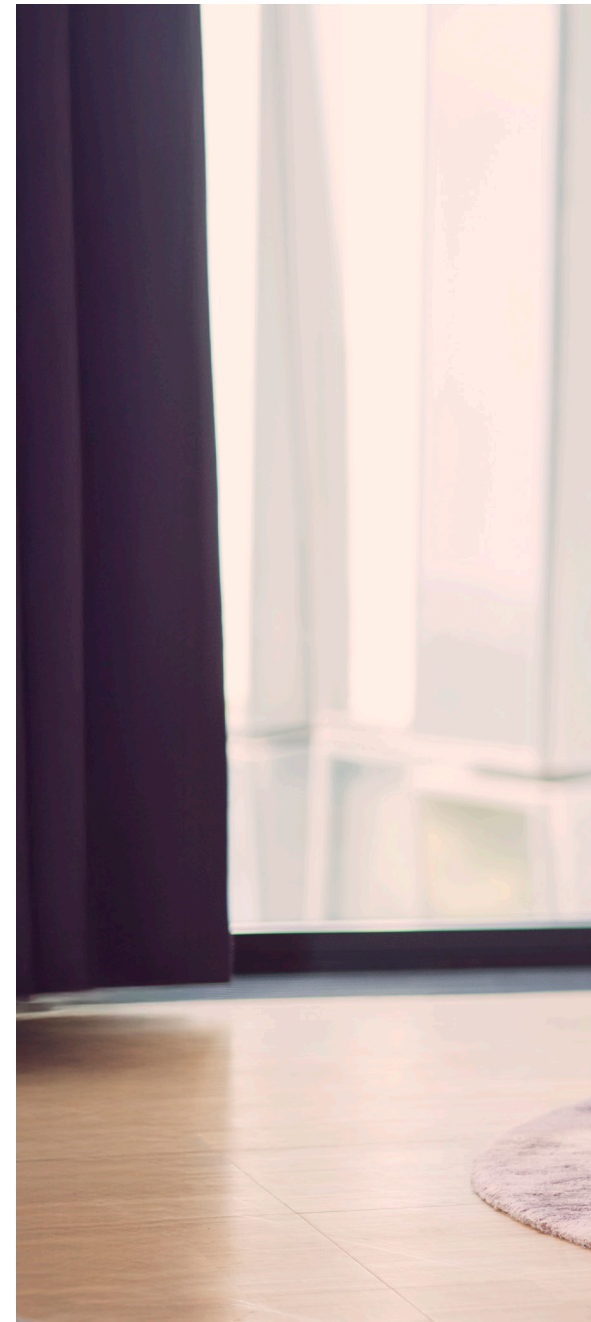
it-afdelinger. Hun anskuer nutiden som særdeles spændende.

“Der er mange interessante teknologier og kapaciteter, der vokser frem lige nu. Finanssektoren er helt sikkert en sektor, hvor teknologien udvikler sig hurtigere end nogensinde før. Det sker på mange områder, og vi forbereder os på endnu mere. Vi øger fx lige nu vores indsats inden for cloud-computing og sikrer dermed, at vi kan skalere området endnu mere fremadrettet,” siger hun og tilføjer: “Vi ser også med interesse på kunstig intelligens, AI. Vi tester teknologien af og implementerer den i forskellige sammenhænge. Vi er kun i begyndelsen af udviklingen. AI udvikler sig lige nu så hurtigt, at det reelt er svært at vide, hvad næste år vil byde på af muligheder. Det gør udviklingen meget spændende.”

Nordea arbejder med AI på flere plan og har fx en intern ChatGPT-baseret model, der kan hjælpe medarbejderne med produktiviteten – fx i form af tekstgenerering. Men teknologien finder også anvendelse ift. analyse og dokumentation som fx screening af kunder for at forebygge svindel.

“Vi har fx bygget et værktøj, der kan assistere i kampen mod økonomisk kriminalitet. Det kan bl.a. tjekke kritisk medieomtale af kunder online, så vi kan holde det op imod anden information, vi modtager. Det gør vores teams hurtigere og grundigere i deres research. Det er et eksempel på, at vi grundlæggende forsøger at gentænke vores forretning for at blive hurtigere og gøre ting smartere,” siger hun.

Transparens og kommunikation
Selvom Nordea arbejder intensivt på at udforske mulighederne i ny digital



teknologi og høste fordele deraf, er den som andre finansielle aktører underlagt interne og regulatoriske krav om et højt sikkerhedsniveau. Det påvirker i høj grad koncernens udviklingsarbejde mht. fremtidens digitale funktioner. Sikkerhedsaspekter skal tænkes ind tidligt i de forløb, der former de digitale løsninger.

“Som andre virksomheder starter vi



“
Truslen udvikler sig hele tiden. Angrebet i september sidste år er et godt eksempel. Det var af en størrelse og kompleksitet, vi aldrig havde set før.

Kirsten Renner
CIO, Nordea Group

med idéen – fx hvilken kundeoplevelse vi gerne vil levere. Forskellen fra andre sektorer er nok, at vi allerede i næste skridt, der er selve udviklingsarbejdet, tænker ind, at det skal være en sikker teknologi. Det er nok tidligere i processen end andre. Vi drømmer stort, men udvikler ikke, hvis det ikke kan leve op til de højeste standarder,” siger Kirsten Renner.

Det store fokus på sikkerhed er ikke for sjov. Banker bliver jævnligt angrebet af cyberkriminelle. Det gælder også Nordea, der i september sidste år blev udsat for et alvorligt og omfattende angreb af DDoS-typen. DDoS betyder “Distributed Denial-of-Service” og er et forsøg på at overbelaste et system eller en hjemmeside for at forhindre, at man kan tilgå tjenesterne.

Foto: Martin Sylvest

“Vores rolle er at sikre, at vi som koncern kan nyde fordelene, når de nye teknologier kommer – men hele tiden på en sikker og ansvarlig måde.”

Kirsten Renner
CIO, Nordea Group

“Truslen udvikler sig hele tiden. Angrebet i september sidste år er et godt eksempel. Det var af en størrelse og kompleksitet, vi aldrig havde set før. DDoS-angreb er mest af alt en gene for vores kunder – heldigvis bliver ingen data stjålet, og kundernes aktiver er fortsat sikre ved den type angreb. Men angrebet var alligevel en øjenåbner,” siger hun.

Det overraskende element var omfanget. Et utal af bankkunder kunne ikke logge ind på deres tjenester, og det skabte medieomtale og nervøsitet i samfundet. Det gjorde, at Nordea traf en beslutning om at adressere angrebet med usædvanligt stor transparens. Banken følte sig nødsaget til at berolige offentligheden – på trods af at det rejste et dilemma.

“Vi arbejdede selvsagt tæt sammen med myndigheder og it-leverandører undervejs, men vi valgte også at gå ud i medierne for at informere om angrebet. Målet var at dæmpe nervøsiteten. Budskabet var, at kundernes penge var sikre. Angrebet ville være en midlertidig gene, men ikke mere end det,” siger hun og tilføjer: “Det var det rigtige at gøre, men det var ikke risikofrit for os. Dilemmaet i sådan en situation er, at du på ingen måde vil dele informationer, som de kriminelle kan bruge til at intensivere angrebet. Fx hvis de ved, hvad der virker – og hvad der ikke virker. Vi vurderede dog, at hensynet til at bidrage til vished i samfundet vejede tungt, og derfor valgte vi at være transparente i situationen.”

Bagsiden af teknologiudvikling

Den teknologiske udvikling skaber et væld af muligheder for finanssektoren. Udviklingen går stærkt. Kirsten Renner oplever, at grænserne hele tiden flytter

sig. Det gælder både med hensyn til, hvilke produktmuligheder der opstår på et fundament af de nye teknologier – og hvordan den samme udvikling potentielt flytter sikkerhedsrisikoen til et endnu højere niveau.

“Muligheder i teknologi som AI og cloud er store og interessante. Alle de teknologier stormer frem, og det skyldes ikke mindst, at computerkraften også stiger voldsomt i disse år. Det betyder, at computere kan håndtere opgaver og transaktioner meget hurtigere,” siger Kirsten Renner og fortsætter:

“Det gør blot fx AI og store sprogmodeller endnu mere interessante. Potentialet bliver større. Nu bliver der forsket i kvantecomputere, der måske bliver det næste store gennembrud. Det vil skabe dybt interessante muligheder. Bagsiden af mønten er dog truslen udefra – deriblandt hvis den computerkraft kommer i hænderne på ondsindede aktører. Det er tankevækkende, og det skal vi også forberede os på,” siger hun.

Banksektoren er ikke i sig selv en drivkraft i udviklingen mht. kvantecomputere, men omvendt står den på spring til at udnytte mulighederne i den, når den materialiserer sig, lyder hendes forudsigelse.

“Det er stadig universiteterne og de store tech-selskaber, der driver udviklingen mht. kvantecomputere, men teknologien kommer givetvis på et tidspunkt. Vores rolle er at sikre, at vi som koncern kan nyde fordelene, når de nye teknologier kommer – men hele tiden på en sikker og ansvarlig måde,” siger hun.

Kirsten Renner ser med spænding og fascination på fremtiden og de mulig-

Foto: Martin Sylvest



heder, der vil opstå. I den forbindelse mener hun, at Nordea har en stærk position. Det er der flere årsager til. Én ting er fundamentet af digitale ydelser, man allerede har udviklet. En helt anden ting er det geografiske ophav for koncernen.

“Jeg ser gerne, at Nordea fortsætter med at blive anset som en digital leder i finanssektoren. Finansielle services er blevet ekstremt digitale de seneste år. Som kunde kan du næsten gøre alt online. Jeg ser frem til, at vi kommer ud over digital tilgængelighed og udforsker teknologien endnu bredere – og jeg tror, vi er godt positioneret til at gøre det,” siger Kirsten Renner.

Den menneskelige dialog

I den forbindelse peger hun på, at en bank som Nordea kan nyde godt af sit geografiske ophav. Selvom Nordea opererer i mange lande, er den forank-

ret i det nordiske. Det kan have kulturelle fordele, men det kan også have mere håndfaste fordele.

“Internt kalder vi det Nordic Scale. Vi mener, at vi kan bruge vores erfaringer herfra til fordel for alle kunder. Fordi vi er størst i Norden, sidder vi eksempelvis på meget omfattende erfaring og data, som vi kan bruge til at udvikle og implementere løsninger målrettet en stor kundebase fordelt på flere lande. Det er en stor fordel for os,” siger hun og tilføjer:

“Det hele skal bruges til at skabe fantastiske kundeoplevelser og knivskarp rådgivning. På flere plan. Al den simple kontakt mellem kunde og bank sker i dag digitalt – men man skal ikke glemme, at den gnistrende og interessante dialog sker mellem rigtige mennesker. Den er også værdifuld.”

Om Nordea Group

Nordea Group er den største finanskoncern i de nordiske lande med hovedsæde i Helsinki, Finland.

Den børsnoterede koncern har over 29.000 ansatte og kunne i 2024 levere et overskud på 6,5 mia. euro.

Er resultatet af en lang række bankfusioner i de nordiske lande. I 2000 kom danske Unibank ind.

Koncernnavnet Nordea kommer fra sammensætningen af ordene Nordisk og Idé, på engelsk Nordic & Idea.

A portrait of Ulrik Nødgaard, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is standing against a dark, textured background. The text "DANMARKS NATIONALBANK" is displayed in large, gold, 3D block letters to his right, with a horizontal gold line extending from the end of the word "BANK" across the page.

DANMARKS NATIONALBANK

Ulrik Nødgaard, direktør, Nationalbanken:

“Ny teknologi styrker driftsstabiliteten – og stiller høje krav til genopretningsplaner og beredskab”



Den teknologiske udvikling bidrager til en mere effektiv og driftsstabil finanssektor, men øger samtidig kompleksiteten og eksponeringen for cyberangreb. I et digitalt samfund som det danske er der behov for at styrke cybersikkerheden og den operationelle robusthed, lyder det fra nationalbankdirektør Ulrik Nødgaard. Han opfordrer til ledelsesmæssig bevågenhed, samarbejde på tværs af sektoren samt løbende kriseøvelser og -tests for at sikre, at beredskabet kan modstå alvorlige trusler – nu og i fremtiden.

Digitalisering og ny teknologi, som fx kunstig intelligens og cloud-løsninger, rummer mange fordele og er bl.a. med til at styrke driftsstabiliteten i den finansielle sektor samt gøre det lettere at opdage svindel og kriminel aktivitet. Men den teknologiske udvikling rummer også nye risici – især for Danmark, et af verdens mest digitaliserede samfund. Med ansvar for at sikre stabile priser, effektive betalingssystemer og et solidt finansielt system er det derfor afgørende for Danmarks Nationalbank, at ny teknologi implementeres ansvarligt og reguleres efter klare retningslinjer, lyder vurderingen fra Ulrik Nødgaard:

“Den finansielle infrastruktur hviler i høj grad på avanceret teknologi. Derfor har sektoren fra begyndelsen været nødt til at opbygge høje mure i form af et stærkt digitalt forsvar. Digitaliseringen giver store fordele, men vi er samtidig meget opmærksomme på, at løsninger som AI og cloud både kan

være en styrke og en sårbarhed. Vi vurderer løbende både gevinster og risici. Grundlæggende er vi teknologipositive – det handler om at bruge teknologien klogt og ansvarligt.”

Sikring af betalingsinfrastrukturen

Betalingsinfrastrukturen udgør ryggraden i det finansielle system – uden den kan hverken borgere eller virksomheder gennemføre betalinger. For at imødekomme de stigende krav til cybersikkerhed, robusthed og teknologisk udvikling valgte Nationalbanken i foråret 2025 at lade driften af centrale betalingssystemer overgå til Den Europæiske Centralbank (ECB). Målet med det tætte samarbejde er at styrke både sikkerheden og innovationskraften i det digitale betalingslandskab.

“Vi er ikke en stor centralbank. Derfor giver det ikke mening at udvikle alt fra bunden i København. Ved at samle

Pointer fra artiklen

Robuste digitale beredskabsløsninger er afgørende for at sikre betalingsinfrastrukturen i Danmark.

Finanssektoren samarbejder om erfaringsdeling, sårbarheder og kriseøvelser for at styrke beredskabet.

Trusler mod den finansielle infrastruktur i Danmark er steget markant siden Ruslands invasion af Ukraine.

Om Nationalbanken

Nationalbanken er Danmarks centralbank. Med formålet om at sikre Danmark en robust økonomi varetager centralbanken tre kerneopgaver: at sørge for stabile priser, sikre effektive betalingssystemer og opretholde stabilitet i det finansielle system.

Både Nationalbankens formål og bankens uafhængighed af det politiske system følger af Nationalbankloven fra 1936.

Nationalbankens direktion har tre medlemmer: Formand Christian Kettel Thomsen, udnævnt af regeringen, samt Ulrik Nødgaard og Signe Krogstrup, der er udpeget af repræsentantskabet efter bestyrelsens indstilling.

Nationalbanken havde i 2024 et overskud på 17,1 mia. kr. Resultatet afspejler, at markedsudviklingen generelt set har bidraget til et positivt afkast på Nationalbankens finansielle porteføljer.

it-driften af de afgørende betalings-systemer centralt i Frankfurt og samarbejde tæt med vores europæiske kolleger i ECB kan vi opbygge et stærkere digitalt forsvar – med højere mure, der er sværere at trænge igennem,” siger Ulrik Nødgaard.

Ansvarlig sikkerhedsstyring i Danmarks Nationalbank handler ikke blot om at beskytte sig mod udefrakommende trusler. Lige så vigtigt er det at sikre robusthed og genopretningsevne, så systemerne hurtigt kan komme tilbage på sporet efter et potentielt nedbrud, pointerer Ulrik Nødgaard.

Som tilsynsmyndighed for Danmarks centrale betalingssystemer har Nationalbanken et særligt fokus på recovery – altså hvordan man hurtigt og sikkert genopretter normal drift, hvis et it-system kompromitteres.

“Vi skal arbejde forebyggende – både for at mindske risikoen for nedbrud og for at sikre, at vi kan genoprette systemerne hurtigt, hvis de rammes af angreb eller fejl. Det er i de ekstreme – men plausible – scenarier, at beredskabet for alvor skal stå sin prøve. Vores klare anbefaling er, at sektoren investerer endnu mere i at styrke genopretningsplaner og sikre, at de er både realistiske og operationelle,” siger Ulrik Nødgaard.

Han kommer med et konkret og aktuelt eksempel fra Nationalbankens arbejde med at øge robustheden i betalings-systemerne: udviklingen af en offline betalingsløsning.

“I Danmark foregår kun omkring 10 pct. af betalingerne kontant, mens det til sammenligning er over halvdelen i eurozonen. Derfor er det afgørende, at

“
Det er i de ekstreme
– men plausible –
scenarier, at
beredskabet for alvor
skal stå sin prøve.

Ulrik Nødgaard
Direktør, Nationalbanken

“Digitaliseringen giver store fordele, men vi er samtidig meget opmærksomme på, at løsninger som AI og cloud både kan være en styrke og en sårbarhed. Vi vurderer løbende både gevinster og risici.”

Ulrik Nødgaard

Direktør, Nationalbanken



Danmark har robuste digitale beredskabsløsninger, der fungerer, også når netværket er nede – ikke bare i banker og centralbank, men også ude i detailhandlen. Nationalbanken har derfor, i samarbejde med dagligvarekæder, kørselselskaber og banker, udviklet en offline betalingsløsning, der netop nu bliver udrullet. Den gør det muligt at betale med kort eller Apple Pay i butikker uden netforbindelse i op til syv dage. Løsningen minder lidt om det, vi kender fra betaling ombord på et fly: Terminalen gemmer transaktionerne og sender dem først videre, når forbindelsen er tilbage. De første butikker er i gang med at blive koblet på systemet, og vi håber, at alle store dagligvarekæder og apoteker har taget systemet i brug inden sommeren 2026,” forklarer han.

Et øget trusselsbillede og fokus på hybridangreb

Siden Ruslands invasion af Ukraine i begyndelsen af 2022 har Nationalbanken observeret en betydelig stigning i cybertrusler, herunder både dataangreb og komplekse hybridangreb. Hybridangrebene adskiller sig fra traditionelle cyberangreb ved også at omfatte kritisk infrastruktur som el- og telekommunikation. Disse angreb udgør i dag en væsentlig del af trusselsbilledet.

“Vi har selv oplevet en øget mængde angreb mod både vores egen hjemmeside



“Spørgsmålet er, om EU på sigt kan tillade sig at være så afhængig af udenlandske teknologier. It er i dag rygraden i næsten alt, og derfor bliver det her en afgørende tematik i de kommende år.”

Ulrik Nødgaard

Direktør, Nationalbanken

og finansielle institutioner. De hybride angreb, vi har set i den nordisk-baltiske region og andre steder i Europa, understreger, hvor hurtigt trusselslandskabet udvikler sig. For blot fem år siden var der ikke samme fokus på hybridtrusler, hvilket illustrerer, hvorledes nye angrebsteknikker opstår i takt med den teknologiske udvikling,” forklarer han.

Selvom el- og telekommunikation ligger uden for finanssektorens umiddelbare ansvarsområde, udgør de fundamentale elementer for den finansielle sektors

funktion. Derfor påpeger Ulrik Nødgaard vigtigheden af at inkludere disse sektorer i Nationalbankens strategiske arbejde og styrke samarbejdet på tværs af beredskabsmyndigheder, energisektoren og andre relevante aktører.

Den aktuelle geopolitiske situation har samtidig rettet opmærksomheden mod finanssektorens afhængighed af amerikanske it-løsninger. Det har fået Nationalbanken til at overveje alternative strategier for at styrke sektorens teknologiske selvstændighed på sigt.

“Amerikanske it-løsninger fylder meget i den finansielle sektor – og det vil de fortsat gøre. Men den nuværende situation har sat gang i overvejelser om, hvordan vi håndterer den afhængighed. Hvad er vores exitplan, og hvad er plan B? Spørgsmålet er, om EU på sigt kan tillade sig at være så afhængig af udenlandske teknologier. It er i dag rygraden i næsten alt, og derfor bliver det her en afgørende tematik i de kommende år,” siger Ulrik Nødgaard.

Stærkt samarbejde styrker robustheden i finanssektoren

Selvom Ulrik Nødgaard understreger behovet for, at finanssektoren investerer endnu mere i realistiske og operationelle genopretningsplaner, peger han også på, at der allerede i dag gøres en stor indsats for at styrke den operationelle robusthed. Den danske finanssektor samarbejder tæt for at ruste sig mod både cyberangreb og driftsforstyrrelser. Siden 2016 har centrale aktører været samlet i Finansielt Sektorforum for Operationel Robusthed (FSOR), der har til formål at dele viden, identificere sårbarheder og gennemføre tværgående beredskabsøvelser. FSOR bygger på frivillighed, men er i dag en central platform for sektorens samlede robusthed. Her deles erfaringer åbent – også når enkelte aktører har været ramt – for at sikre fælles læring og et styrket beredskab. Nationalbanken bidrager med såvel formandskab som sekretariat til samarbejdet.

Som en del af FSOR-samarbejdet gennemføres der regelmæssige kriseøvelser, hvor man simulerer konkrete scenarier: Hvad sker der, hvis en kritisk funktion svigter? Hvem kontakter hvem – og i hvilken rækkefølge?

Til efteråret 2025 gennemføres en større cyberrobusthedstest i samarbejde med Finanstilsynet. Her vil der være fokus på, hvordan aktører i sektoren reagerer i en fiktiv – men realistisk – krisesituation. Hvem handler hvornår? Og er der en klar plan for genopretning? Derudover bliver sektoren løbende testet med tekniske stresstests som TIBER-DK – Danmarks nationale program for trusselsba-

serede simulationer af cyberangreb, som Nationalbanken har koordineret siden opstarten i 2019. Her forsøger etiske hackere under kontrollerede forhold at finde og udnytte sårbarheder i centrale aktørers it-systemer. Testene er frivillige, men udbredte i sektoren – og også Nationalbanken har deltaget.

“Det har givet os værdifuld indsigt i, hvor vi er sårbare, og hvordan vi bedst kan lukke hullerne. Der er stor læring i at se sine egne systemer gennem eksperternes øjne,” forklarer Ulrik Nødgaard.

Sideløbende arbejder Nationalbanken med interne nødplaner, der kan aktiveres ved alvorlige nedbrud. En særlig taskforce undersøger i øjeblikket, hvilke ekstra sikkerhedsnet der kan etableres – og hvordan de bedst forankres både teknisk og organisatorisk.

Den frivillige tilgang i Danmark er i dag suppleret af regulering. Med indførelsen af EU's DORA-forordning (Digital Operational Resilience Act) er det nu obligatorisk for større finansielle aktører at gennemføre avancerede tests og leve op til nye krav om digital robusthed.

“DORA-forordningen sætter i dag strøm til noget, vi allerede har arbejdet med i årevis. Det er nu formaliseret, men bygger på en samarbejdsmodel, vi har gode erfaringer med. Og så er det vigtigt at huske, at cybersikkerhed ikke er et parameter, forskellige aktører i den danske finanssektor konkurrerer på. Det handler om at gøre hele systemet så robust som muligt i fællesskab,” siger Ulrik Nødgaard.

Om Ulrik Nødgaard

Født i 1969 og uddannet cand. oecon. fra Aarhus Universitet i 1996. Har desuden en master fra University of Warwick.

Siden 2024 Direktør, Nationalbanken.

Fra 2015 til 2024 Adm. direktør, Finans Danmark.

Fra 2009 til 2015 Adm. direktør, Finanstilsynet.

Fra 2005 til 2009 Finansdirektør, Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Fra 2001 til 2005 Kontorchef, Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Fra 2001 til 2003 Ekstern lektor i makroøkonomi på Københavns Universitet.



Camilla Holm, koncerndirektør, CCO, PFA:

Data og kunstig intelligens skal styrke kundeservice og personlig rådgivning



Data og kunstig intelligens er en central del af forretningsmodellen hos Danmarks største kommercielle pensionsselskab, PFA. Gennem avanceret dataanalyse og algoritmer målretter pensionsselskabet sine indsatser for at styrke den personlige rådgivning. Koncerndirektør, CCO, Camilla Holm, understreger, at investeringer i teknologi har løftet kvaliteten af kunderådgivning og -service, forbedret deres sundhedsindsatser og styrket relationen til den enkelte kunde gennem mere relevante, nærværende og tilgængelige tilbud.

Kunderejsen begynder for de fleste brancher i dag digitalt. For at forblive relevant stiller det krav til pensionsselskabernes evne til løbende at tilpasse deres services til den teknologiske udvikling og den ændrede forbrugeradfærd. Kunderne efterspørger i stigende grad intuitive brugeroplevelser, høj brugervenlighed og personlig service – forventninger formet af deres daglige møder med digitale løsninger fra bl.a. bank-, detail- og tech-branchen. Hos PFA, landets største kommercielle pensionsselskab, udnytter man de teknologiske muligheder til at gentænke sine services og styrke den langsigtede kundetilfredshed. Målet er at bringe pension tættere på den enkeltes virkelighed og forvandle den standardiserede kunderejse til en mere nærværende, relevant og personlig kundeoplevelse, forklarer koncerndirektør, CCO, Camilla Holm: "Pension er en af de største økonomiske disponeringer, vi

foretager i livet. Alligevel oplever mange pension som komplekst og noget, der er langt ude i fremtiden og svært at forholde sig til. Her ser jeg teknologi som en katalysator for forandring. Med dataindsigter og kunstig intelligens kan vi gøre pensionsopsparing og de services, vi udbyder, mere nærværende og relevant – og bringe rådgivningen i øjenhøjde med kunderne. Når vi bruger data intelligent, kan vi flytte dialogen fra det generelle til det personlige og skabe værdi – ikke kun i fremtiden, men også her og nu."

Cybersikkerhed som et samfundsanliggende

Med over 1,3 mio. kunder og en forvaltet pensionsformue på over 700 mia. kroner er PFA en central aktør i dansk økonomi. Ifølge Camilla Holm er udviklingen af digitale løsninger derfor mere end en effektivitetsøvelse. Der påhviler ledelsen et stort ansvar i

Pointer fra artiklen

Dataindsigt og kunstig intelligens anvendes til at gøre kundeoplevelsen mere personlig og relevant.

Cybersikkerhed prioriteres højt og omfatter træning af topledelsen og samarbejde med myndigheder.

PFA opnår gode resultater ved at integrere data-analyse med den konkrete kundedialog.

at sikre en robust digital infrastruktur, der er altafgørende for både kundernes tillid og samfundets stabilitet. Derfor arbejder organisationen målrettet på at opbygge en teknologisk platform, der er effektiv, skalérbar og sikker.

“Cybersikkerhed er rykket helt i front på vores dagsorden – og med god grund. Ligesom mange andre virksomheder oplever vi angrebsforsøg, hvor hackere forsøger at trænge ind bag vores mure. Derfor investerer vi massivt i både kompetencer og teknologi, samtidig med at topledelsen trænes i krisescenarier, så vi kan styrke vores samlede modstandskraft. Truslerne vokser både

i omfang og kompleksitet, og de rækker langt ud over vores it-afdeling. Det handler om at beskytte kundernes data og sikre hele vores forretning,” understreger koncerndirektøren.

Camilla Holm påpeger samtidig, at PFA arbejder tæt sammen med myndigheder, brancheorganisationer og leverandører for at sikre robusthed på tværs af den samfundskritiske infrastruktur, som pensionssektoren udgør: “Hvis vores systemer svigter, kan vi ikke rådgive og hjælpe vores kunder og i alleryderste konsekvens risikerer vores kunder ikke at kunne få udbetalt deres pension. Det er ikke bare et forretningsanliggende

Foto: Liselotte Sabroe





En af de største læringer har været, hvor afgørende det er at integrere dataanalyser med den konkrete kundedialog.

Camilla Holm

Koncerndirektør, CCO, PFA

– vi varetager en vigtig samfuntsfunktion.”

Brug af kunstig intelligens: En tværfaglig disciplin i PFA

Hos PFA er teknologisk kompetenceudvikling særligt igennem de seneste år blevet en integreret del af hele organisationens udvikling. Med et dedikeret team, der i dag tæller 25 it-specialister, arbejder selskabet målrettet på at anvende kunstig intelligens på tværs af organisationen for at skabe konkrete forbedringer i både interne processer og kundeoplevelser.

“Den digitale udvikling påvirker alt fra kundeoplevelsen til vores forretningsmodel. Derfor er investering i et moderne og fremtidssikret teknologisk fundament noget, vi prioriterer højt. En vigtig erfaring, vi har gjort os, er, at kunstig intelligens kun skaber reel værdi, når den kobles til det kundenære. Det betyder, at vores it-afdeling arbejder tæt sammen med øvrige fagområder og afdelinger. En af de største læringer har været, hvor afgørende det er at integrere dataanalyser med den konkrete kunde-

dialog. Indsigter fra vores rådgivere – som har direkte kontakt med kunderne – bruges løbende til at forfine data, øge modellernes præcision og styrke udviklingen af vores digitale løsninger. I begyndelsen havde vi et digitalt laboratoriemiljø, hvor de teknologisk kyndige kollegaer sad for sig selv uden nærværdig kontakt til dem, der var i daglig kontakt med kunderne. Vi har erfaret, at vi kan opnå langt bedre resultater ved integration og samarbejde på tværs af fagområder, så det praktiserer vi i dag,” forklarer Camilla Holm.

Den tværgående indsats bakkes op af en bred satsning på teknologiforståelse, hvor alle medarbejdere opfordres til at deltage. Via et internt AI-værktøj kan de ansatte eksperimentere med teknologien og finde konkrete anvendelser i deres daglige arbejde – uanset fagområde. Målet er at gøre teknologien nærværende som et værktøj på niveau med word og excel og sikre, at digitale kompetencer forankres bredt i organisationen.

“Det er afgørende, at hele organisationen opbygger teknologiforståelse – ikke

kun et fåtal af eksperter. Vi skal have hele huset med. Derfor implementerer vi nu AI-løsninger, der kan overtage tidskrævende, administrative opgaver som fx automatiske mødereferater. Det frigør tid, så vores rådgivere kan fokusere på det vigtigste: kvalificeret og personlig rådgivning, der hjælper den enkelte kunde. Vi ser også på, hvordan AI kan lette adgangen til komplekse informationer – fx i sager om tab af erhvervsevne, hvor det ofte kræver gennemlæsning af tusindvis af juridiske dokumenter. Her kan teknologien vise sit værd ved at effektivisere arbejdsgange og styrke kvaliteten af den service, vi leverer,” forklarer koncerndirektøren og understreger, at brugen af kunstig intelligens aldrig står alene.

Sundhedsforebyggelse som strategisk investering

Langtidssygemeldinger er en stor udfordring på det danske arbejdsmarked. Hos PFA bruges avanceret dataanalyse og algoritmer til at identificere kunder med forhøjet risiko for længerevarende sygdom – bl.a. ved at analysere mønstre i kundernes behandlingsforløb gennem

Foto: Liselotte Sabroe

Om Camilla Holm

Født i 1974 og uddannet cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 1999.

Siden 2021 Koncerndirektør, CCO, PFA.

Fra 2014 til 2021 Adm. direktør, medlem af direktionen samt underdirektør for Forretningsudvikling, Totalkredit.

Fra 2010 til 2014 Underdirektør for Forretningsstyring, Nykredit Asset Management.

Fra 1999 til 2010 Deloitte Business Consulting og McKinsey & Co.



“AI kan lette adgangen til komplekse informationer – fx i sager om tab af erhvervsevne, hvor det ofte kræver gennemlæsning af tusindvis af juridiske dokumenter. Her kan teknologien vise sit værd ved at effektivisere arbejdsgange og styrke kvaliteten af den service, vi leverer.”

Camilla Holm
Koncerndirektør, CCO, PFA

pensionsselskabets forsikringsordninger. Det gør det muligt at sætte ind tidligt og målrettet med den rette indsats. Når PFA hjælper kunder med at forblive i arbejde gennem tidlig indsats, rådgivning og relevante sundhedstilbud, reduceres både risikoen for langtidssygdom og behovet for udbetaling ved tab af arbejdsevne. Det giver øget økonomisk tryk for kunden, lavere omkostninger for virksomheden og for PFA. Det styrker relationen til kunden og positionerer PFA som en nærværende partner gennem alle faser af arbejdslivet. Samtidig har indsatsen en positiv samfundseffekt ved at aflaste velfærdssystemet og øge arbejdsudbuddet.

“En central del af vores indsats kalder vi omsorgskald, hvor en sundhedsguide, på baggrund af data og risikovurderinger, kontakter kunden, følger op og tilpasser behandlingsforløbet. Det kan fx være, at der er behov for en kombination af psykologhjælp og kropsterapi – en tilgang, der har vist sig særligt effektiv i stressrelaterede tilfælde. Fordi indsatsen er målrettet og baseret på tidlige risikovurderinger fra data, kan vi handle hurtigere og mere præcist. Vores erfaringer viser, at vi med en sådan tidlig og individualiseret indsats kan reducere risikoen for langtidssygdom med helt op til 70 pct.,” fortæller Camilla Holm og henviser til, at pensionsselskabet, ifølge egne tal, lykkedes med at få 1.588 langtidssyge kunder tilbage i beskæftigelse i 2024.

PFA's datadrevne tilgang har medført, at kunderne i dag har adgang til

sundhedstilbud via en digital platform – helt uden henvisning eller ventetid hos egen praktiserende læge. Det giver mulighed for hurtig hjælp, uden at man nødvendigvis behøver tage fri fra arbejde.

“Vi bruger data til at gøre vores sundhedstilbud mere relevante og lettere tilgængelige. Det digitale format giver fleksibilitet og løbende støtte, bl.a. via videomøder med fysioterapeuter eller individuelle psykologforløb. Vi oplever, at digital og let adgang sænker barriererne for at søge hjælp. Tal viser, at kvinder oftere søger hjælp hos egen læge end mænd, mens vi derimod ser en ligelig fordeling mellem kvinder og mænd, der benytter vores digitale tilbud. Særligt mændene har taget muligheden for online fysioterapi til sig,” forklarer Camilla Holm. Hun vurderer, at fremtidens sundhedstilbud i højere grad vil bygge på en hybrid model, hvor digital selvbetjening og menneskelig kontakt supplerer hinanden og gør det lettere at tage det første skridt mod at søge hjælp.

Med et stærkt digitalt fundament og en ny strategi på vej i 2026 fortsætter PFA med at integrere teknologi dybere i sine sundheds- og rådgivningsløsninger: “Vi har et forspring, fordi vores produkt har været digitalt fra begyndelsen. Det giver os et solidt udgangspunkt for at udnytte teknologiens fulde potentiale. Men det kræver, at vi løbende justerer vores systemlandskab – og bruger teknologien dér, hvor den skaber reel værdi for vores kunder,” siger hun.

Om PFA

PFA er Danmarks største kommercielle pensionsselskab og arbejder for at skabe tryk for sine over 1,3 mio. kunder – både gennem investeringer og via sundheds- og seniorløsninger.

Pensionsselskabet beskæftiger ca. 1.400 medarbejdere.

I 2024 havde PFA 61,3 mia. kr. i indbetalinger og 43,9 mia. kr. i udbetalinger og en balancesum på 828 mia. kr.

Martin Præstegaard, CEO, ATP:

ATP satser stort på digitalisering – med et skarpt fokus på effektivitet, etik og retssikkerhed



ATP bruger teknologi og kunstig intelligens til at effektivisere administrationen af danskernes pensionsmidler og offentlige ydelser. Men fordelene opstår ikke automatisk. Ledelsen skal balancere ambitionerne med krav til etik, retssikkerhed og cybersikkerhed i en stadig mere kompleks verden, fortæller CEO Martin Præstegaard.



Pointer fra artiklen

Serviceudbydere skal være i sync med kundernes forventninger til etik – det gælder også i det private.

ATP anser sig selv som værende i den digitale frontlinje, og det stiller høje krav til medarbejderne.

Gevinsterne ved ny digital teknologi er ikke selvskevnne – man skal aktivt søge og forfølge dem.

Teknologi og digitalisering er hovedmotoren, når ATP – Danmarks største pensions- og administrationsselskab af offentlige ydelser – udvikler fremtidens offentlige service. Men selvom ny teknologi som kunstig intelligens åbner for store effektiviseringsgevinster, er gevinsterne langt fra givet på forhånd.

CEO Martin Præstegaard peger på, at værdien kun kan realiseres, når teknologi understøtter både borgernes stigende forventninger, etiske standarder og retssikkerhed. Samtidig må ATP – som offentlig aktør med globale snitflader – navigere i en verden, hvor regulering, cybersikkerhed og geopolitisk uro sætter nye rammer for, hvordan teknologi kan og bør anvendes.

“I ATP udfører vi opgaver på vegne af det offentlige. Det betyder naturligvis, at retssikkerhed og etik fylder meget. Det gælder også i it-udviklingen. Det private erhvervsliv er naturligvis også

underlagt lovgivning – som fx data-beskyttelsesforordningen GDPR. Men for os tilfører det selvsagt endnu et niveau af kompleksitet, når vi træffer decideret formelle afgørelser. Det gør vores teknologiudvikling noget mere tung end det private,” siger han.

I den forbindelse peger Martin Præstegaard på, at det offentlige og det private kan lære noget af hinanden ift. udviklingen og implementeringen af den nye teknologi.

“International geopolitik påvirker vores overvejelser og strategiske beslutninger. Fx om, hvor man geografisk vil lagre data – eller når international uro resulterer i nye risikovurderinger mht. cyberkriminalitet. Det private erhvervsliv står med samme udfordringer og overvejelser,” siger han og tilføjer:

“Den slags overvejelser skal alle jo gøre sig i dag. Jeg mener, det samme gør sig



Når vi prøver ting af, så fokuserer vi på de potentielle gevinster. Jeg er ret sikker på, at vi også får dem. Men ofte tager det længere tid, end vi lige går og tror.

Martin Præstegaard

CEO, ATP

gældende mht. etikken. Hvad gør man med data, der vedrører ens kunder? Hvordan forventer de, at man behandler og bruger data? Hvis man fejler, kan det få konsekvenser. Det er vigtigt at være i sync med kundernes forventninger. Det gælder alle – offentlig som privat.”

Potentiale for effektivisering

ATP varetager i dag en stor del af det offentliges kontaktflade med både borgere og erhvervsliv. Det betyder, at ATP har store nok ansvarsområder og muskler til både at udvikle teknologien og sætte den i drift i storskala. Det sker allerede i stort omfang i dag – og den udvikling er langt fra slut, fastslår ATP's CEO, Martin Præstegaard.

“De seneste tre-fire år har vi været på en organisatorisk rejse mht. at håndtere ny teknologi. Vi har øget vores udvik-

lingsbudget i forhold til at afprøve ny teknologi. Vi er i flere tilfælde gået fra indledende test til modnet driftskoncept – og ind i reel implementering af teknologierne. Det fortsætter for fuld kraft. Der er ingen tvivl om, at teknologi og digitalisering er hovedmotoren i at drive ATP fremad,” siger han.

Andre offentlige instanser udforsker også teknologi som AI, men det er ikke noget tilfælde, at ATP fremstår som noget nær en offentlig frontløber på området. Med sine ca. 3.000 ansatte har ATP nemlig potentialet til at høste gevinster i storskala – og det er vigtigt ved teknologiudvikling, mener Martin Præstegaard.

“It-udvikling har omkostninger. Hvis fx ti ansatte sidder på et specifikt område, og besparelsespotentialet måske er ét årsværk, er det sjældent her, man skal

sætte først ind. Har man derimod områder med rigtig mange medarbejdere, kan en effektivisering samlet set gøre en stor forskel. Det er bl.a. netop derfor, at vi er så interesserede i at udforske mulighederne i ny digital teknologi,” siger han.

Længe i den digitale frontlinje

ATP er som statslig selvejende organisation vokset hurtigt med årene. Organisationen stammer fra folketingsbeslutningen i 1964 om at etablere en obligatorisk pensionsopsparing for borgerne. Lige siden er ATP's ansvarsområder blot vokset og vokset.

Fra hovedkontoret i Hillerød varetager ATP i dag offentlige opgaver som FerieKonto, Lønmodtagernes Garanti-fond og Arbejdsmarkedets Erhvervs-sikring. Organisationen drifter tillige Udbetaling Danmark, der administrerer

Foto: Nikolai Linares



Om ATP

ATP er en selvejende institution, oprettet af Folketinget ved lov i 1964. Indledende etableret for at administrere den obligatoriske pensionsopsparing arbejdsmarkedets tillægspension.

Med årene er ATP's ansvarsområder øget. I dag varetager ATP en lang række funktioner på vegne af stat og kommune. Deriblandt Udbetaling Danmark, Arbejdsmarkedets Erhvervssikring, Feriekonto, Lønmodtagernes Garantifond mm.

Er i dag Danmarks største pensions- og administrationsselskab med hovedsæde i Hillerød og ca. 3.000 medarbejdere fordelt på tre områder: pensionsforvaltning, investering og administration.

“For os er fokus i høj grad, hvordan vi løfter udviklingen yderligere med de nye teknologier, der nu er tilgængelige.”

Martin Præstegaard
CEO, ATP

offentlige ydelser som folkepension, boligstøtte, familieydelse mv. Samlet udbetaler ATP to ud af tre velfærdskroner i Danmark.

Det hele gør, at ATP årligt har ca. 2,5 mio. telefonsamtaler med borgere og sender dem over 25 mio. breve – i dag heldigvis hovedsageligt digitalt. Opgaveporteføljen har gjort, at ATP længe har været i frontlinjen, når det kommer til implementering af digital teknologi, forklarer Martin Præstegaard.

“Digitaliseringen har jo stået på i årtier. Vi er om nogen en organisation, der har haft glæde af, at Danmark længe har været langt fremme med it. Den almindelige dansker er ret digitaliseret i forhold til borgerne i mange andre lande. Den udvikling har ATP været med til at drive, og det har vi også kunnet lukre på, hvilket så har været til gavn for danskerne i form af både bedre og billigere service. For os er fokus i høj grad på, hvordan vi løfter udviklingen yderligere med de nye teknologier, der nu er tilgængelige,” siger han.

Foto: Nikolai Linares

I den forbindelse udpeger Martin Præstegaard sine ansatte – i stort set alle funktioner – som et vigtigt aktiv.

“Vi indførte for et par år siden begrebet digital forestillingsevne. Medarbejderne skal aktivt forestille sig, at opgaverne skal kunne udføres på en ny, smartere måde i fremtiden. Det skal give os input til projekter. Vi har også kollegaer, vi kalder tech-spottere, der måske kan se interessante sammenhænge. Det er her, en del af fremtidens idéer skal komme fra – nemlig fra dem, der sidder med opgaverne i dagligdagen,” siger han.

AI giver bedre borgeroplevelser

ATP forsøger at implementere ny teknologi alle steder, hvor det giver mening i organisationen. Det inkluderer intern administrativ opgaveløsning samt i investeringsafdelingen, der forvalter ATP's samlede formue på ca. 700 mia. kr. Det er dog ikke her, at Martin Præstegaard lige nu ser potentiale for størst impact.

“Vi bruger AI til interne funktioner som automatisk dataindsamling inden for ESG (Environmental, Social & Governance, red.) og i et vist omfang mht. investeringer. Men det er ikke her, vi lægger størstedelen af indsatsen. Det er i stedet i de borgerrettede ydelser.



“Vi indførte for et par år siden begrebet digital forestillingsevne. Medarbejderne skal aktivt forestille sig, at opgaver skal kunne udføres på en ny, smartere måde i fremtiden.”

Martin Præstegaard
CEO, ATP

Om Martin Præstegaard

Født i 1976 og uddannet cand. scient.pol. fra Københavns Universitet i 2002.

Siden 2022 CEO, ATP.

Fra 2019 til 2022 CFO og vice-administrerende direktør, ATP.

Fra 2014 til 2019 Departementschef, Finansministeriet.

Fra 2012 til 2014 Direktør for Økonomi, Teknologi og Medieproduktion, DR.

Fra 2010 til 2012 CFO, økonomi-direktør, DR.

Fra 2009 til 2010 Kontorchef, Finansministeriet.

Fra 2007 til 2009 Kontorchef, Økonomistyrelsen.

Fra 2002 til 2007 Forskellige positioner i Finansministeriet.

Det er her, at vi på den kortere bane for alvor ser potentialer, der direkte kan effektivisere og drage andre fordele. Det er her, vi har vores største fokus,” siger han.

ATP arbejder på en lang række teknologiprojekter, der kan ende med at blive implementeret bredt hen over organisationen, når de er modnet og har bevist deres værd. Det drejer sig bl.a. om:

- **Journaliseringsnotater ifm. telefonsamtaler:** AI overhører samtalen og laver et udkast til et referat, som medarbejderen kan justere, godkende og arkivere.
- **Effektiviseret intern datasøgning:** Hurtigere vidensindsamling, når borgere eller virksomheder stiller spørgsmål inden for komplicerede sagsbehandlingsområder.
- **Automatisk screening af dokumenter:** Specielt håndskrevne dele af dokumenter som lejekontrakter kan læses digitalt, hvorefter informationerne automatisk kan overføres til databaser.

Derudover fremhæver Martin Præstegaard, at den nye teknologi kan mere end blot at strømline manuelt krævende processer. ATP har også solid erfaring med, at brug af data og AI kan forbedre den digitale kommunikation med borgerne.

“Med mere end 13 mio. besøg på vores sider på borger.dk og virk.dk er det vigtigt, at vi rammer brugernes behov for viden, så de kan foretage sig en konkret handling. Da vi samtidig ved, at størstedelen læser teksterne på mobilens lille skærm, har vi udviklet et AI-værktøj, der kan kvalificere indholdet og generere letforståelige tekster. Det giver bedre

borgeroplevelser - og det sparer tid for medarbejderne,” siger han.

Udfordre hinanden på gevinsterne

Hovedårsagen til ATP's fokus på ny teknologi er potentialet for omkostningsbesparelser og bedre kundeservice. Ifølge Martin Præstegaard kan det dog i praksis være svært at sætte kroner og øre på besparelsen, når der indføres ny teknologi.

“Der er nok et klassisk mønster i, at man nemt kommer til at overvurdere gevinster på den korte bane. Realiteten er sjældent, at et nyt system gør, at man pludselig kan være 20 pct. færre ansatte. It-leverandører hævder fx til tider, at de har fantastiske effektiviseringsgevinster af AI. Men det er ikke altid til at se på den regning, de sender. Så udvikling handler også om at udfordre hinanden på, hvor gevinsterne reelt er,” siger han.

I den forbindelse skal man huske, at verden ikke er statisk. Det kan godt være, at teknologi effektiviserer processer, men samtidig ændrer kundernes forventninger til serviceniveau sig.

I ATP's tilfælde handler det om, at borgere og virksomheder fx forventer øget information, detaljeringsgrad og hastighed. Det kan øge arbejdspresset og dermed æde forventede effektiviseringsgevinster.

“Teknologien skal understøtte kundernes øgede ønsker og forventninger. Den skal også resultere i besparelser, men de kommer ikke altid af sig selv. Specielt ikke, når teknologien blot skaber nye krav. Når vi prøver ting af, så fokuserer vi på de potentielle gevinster. Jeg er ret sikker på, at vi også får dem. Men ofte tager det længere tid, end vi lige går og tror,” siger han.

Foto: Nikolai Linares

A portrait of Katrine Mitens, a woman with long, straight, light-colored hair, wearing a dark blazer over a white shirt. She is seated in a brown leather armchair, with her hands clasped in her lap. The background is a plain, light-colored wall.

Katrine Mitens, direktør, Jyske Bank:

**Anvendelse af ny
teknologi skal give
mening for både kunder
og medarbejdere**

Teknologi er kun et fremskridt, hvis det styrker kundernes oplevelse af nærvær, tryghed og tillid. Sådan lyder det fra Katrine Mitens, der er direktør i Jyske Bank med ansvar for Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked. I en branche præget af høj kompleksitet, skærpet regulering og stærke relationer ser hun en nødvendighed i strategisk eftertænkksomhed og fokus på medarbejderdrevet forandring.

Bankernes digitale grænseflader er i dag veludbyggede med mobilbank, chatfunktioner, digitale signaturer og selvbetjeningsløsninger. Men med den næste bølge af teknologi – særligt drevet af kunstig intelligens og datadrevne løsninger – står sektoren over for en ny strategisk skillelinje: Hvordan udnyttes mulighederne uden at svække den tillid og det nærvær, som kundeforholdet bygger på?

Det spørgsmål står centralt hos Katrine Mitens, direktør med ansvar for Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked i Jyske Bank. Ifølge hende er det ikke nok at fokusere på teknologiens potentiale – man må samtidig være skarp på dens påvirkning af relationen til kunden. Netop derfor har Jyske Bank i sin strategi lagt vægt på en balanceret tilgang til AI og digitalisering, hvor værdiskabelsen for både kunder og medarbejdere er afgørende for, hvordan teknologien bringes i spil.

“Relationen mellem bank og kunde bygger i høj grad på tillid. Kunderne skal have tillid til, at deres økonomi bliver håndteret kompetent af nogen, der forstår deres økonomiske virkelighed. Med

andre ord: Kunden skal opleve nærvær fra bankens side. Det er en helt central forudsætning, som vi er nødt til at have med, når vi vurderer, hvordan og hvornår ny digital teknologi skal bringes i spil,” siger hun og tilføjer:

“Menneskelig interaktion skaber i sig selv en følelse af nærvær. Når teknologien får lov at tage over i relationen, risikerer man at ændre grundlaget for den tillid, kundeforholdet bygger på – særligt når det gælder AI, der efterligner menneskelig adfærd. Spørgsmålet er, om kunderne vil opleve samme tillid til deres bank, hvis mennesket erstattes af en maskine – eller om det i virkeligheden skubber dem væk. Det er en helt afgørende overvejelse at have med i den digitale strategiske retning.”

Udforsker teknologiens muligheder

Jyske Bank er det tredjestørste pengeinstitut på det danske marked, og den næststørste danskejede bankkoncern. Banken har sit formelle hovedsæde i Silkeborg med afdelinger og filialer i hele landet. Samlet har banken flere end 3.800 ansatte.



Pointer fra artiklen

Jyske Bank tester AI strategisk og bygger derved fundamentet for fremtidig skalering.

Hele organisationen får adgang til teknologien for at omsætte potentialet i praksis.

Regulering ses som en tillidsskabende faktor – ikke et benspænd.

“Vi ser på, hvordan AI kan styrke både rådgivning og de bagvedliggende processer. Det kan handle om bedre forberedelsesværktøjer, der gør os i stand til at give hurtigere og mere kvalificerede svar.”

Katrine Mitens

Direktør, Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked, Jyske Bank

Om Katrine Mitens

Født i 1976. Kandidatgrad i informationsvidenskab fra Aarhus Universitet i 2003.

Siden 2024 Direktør i Jyske Bank med ansvar for Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked.

Fra 2022 til 2024 CTO for Zenegy Danmark.

Fra 2008 til 2022 En række ledelsespositioner i Danske Bank, deriblandt Executive Vice President, Payments & New Venture.

Fra 2004 til 2008 Flere positioner i Grundfos Management A/S og MAN Diesel.

Bankkoncernens seneste strategiplan har et stort teknologisk element. Fokusområder er “Digitalisering, AI og Datadreven Banking”, og her beskriver banken, hvor langt man er på den digitale front – og hvilke områder man skal arbejde med frem til 2028. Ambitionerne er bl.a. at:

- Blive mere konkurrencedygtig blandt erhvervskunder vha. AI og en mere digital kundeoplevelse
- Udvikle flere it-løsninger via Bankdata, som Jyske Bank ejer sammen med en række andre banker
- Fremtidssikre sit digitale setup til yderligere udvikling af bl.a. datadreven banking og AI-integration
- Fortsætte med at have et stort fokus på at forsvare sig mod forskellige typer af cyberkriminalitet.

Jyske Bank er allerede godt i gang med at gøre ambitionerne i strategiplanen “Potentiale til mere” til virkelighed. Frem mod 2028 skal banken styrke sit teknologiske fundament, bl.a. gennem en mere datadrevet tilgang til rådgivning og interne processer. Det indebærer både udvikling af nye løsninger via Bankdata og en bred indsats for at modne anvendelsen af kunstig intelligens.

Konkret handler det om at give medarbejderne adgang til AI-værktøjer, så de kan eksperimentere og teste, hvor teknologien skaber reel værdi – og om at forberede organisationen på en senere opskalering. På kundesiden er målet bl.a. at kunne tilbyde hurtigere kreditvurderinger, bedre forberedte rådgivningssamtaler og mere smidige processer.

Katrine Mitens forudser, at visse resultater af det eksplorative arbejde potentielt kan vise sig inden for få år, og nævner eksempler på de områder, hvor der er fokus:

“Vi ser på, hvordan AI kan styrke både rådgivning og de bagvedliggende processer. Det kan handle om bedre forberedelsesværktøjer, der gør os i stand til at give hurtigere og mere kvalificerede svar – eller om assistenter, der understøtter supportfunktioner. Vi undersøger bredt, hvordan teknologien kan løfte både kundeoplevelsen og effektiviteten,” siger hun.

AI-assistenter rulles bredt ud

Planerne i Jyske Bank er potentielt vidtrækkende. Katrine Mitens understreger dog, at banken stadig er i en startfase, hvor medarbejderne skal udforske teknologifeltet. Lige nu er et

Foto: Nikolai Linares



“Anvendelse af AI er en læreproces for alle, og jeg tror, det i høj grad handler om at blive skarpe på, hvad man præcis vil vide, før man sætter AI i sving. Det er dét, medarbejderne nu tester af.”

Katrine Mitens

Direktør, Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked, Jyske Bank

fokusområde at vænne medarbejderne til nye digitale arbejdsredskaber i form af AI-assistenter.

“I år har vi rullet Copilot ud til samtlige af vores medarbejdere. Årsagen til, at vi bl.a. starter her, er at få alle medarbejdere til at engagere sig i den nye teknologi og få alle til at bruge den til dagligdags opgaver. Det er i realiteten en ny måde, man skal tænke på i opgaveløsningen. Det er en ny måde at bruge sine arbejdsredskaber på, som man skal vænne sig til,” siger hun.

Den nye generation af digitale hjælpemidler som bl.a. Copilot udmærker sig ved at være intuitivt opbygget i relation til anvendelighed. Alligevel mener Katrine Mitens, at det tager tid at implementere de nye rutiner – og ikke mindst at høste håndfaste gevinster deraf. For nogle medarbejdergrupper er fordelen

åbenlys, men for andre vil det være mere uklart.

“Vores udviklere har haft AI mellem hænderne i noget tid. De var de første til at tage teknologien til sig og gøre sig en masse erfaringer og bl.a. øge effektiviteten. Det var også forventeligt, at deres opgaver. Nu har vi rullet Copilot ud til alle jobfunktioner. Det er nu, at alle medarbejdere får mulighed for at blive klogere på, hvor de kan få glæde af teknologien,” siger hun og fortsætter:

“Det er et bredt felt. Nogle medarbejdere kan bruge teknologien til effektivt at samle information, der i dag ligger spredt over flere kanaler. For andre kan det blive en genvej til at forstå lange notater eller lovtekster – eller det kan danne fundament for mere præcise analyser. Anvendelse af AI er en læreproces for alle, og jeg tror, det i høj grad



Foto: Nikolai Linares

“

Medarbejderne skal være nysgerrige og forandringsparate. De skal også være kreative, innovative og analytisk skarpe, så de kan fortælle ledelsen, hvad der er af muligheder i teknologien.

Katrine Mitens

Direktør, Forretningsudvikling, Erhverv og Kapitalmarked, Jyske Bank

handler om at blive skarpe på, hvad man præcis vil vide, før man sætter AI i sving. Det er dét, medarbejderne nu tester af,” siger hun.

Regulering er en hygiejnefaktor

Selvom mange pengeinstitutter nu afprøver mulighederne i de nye teknologier, er der også en forsigtighed, når det kommer til implementeringen af digitale teknologier. Det er der naturlige årsager til, mener Katrine Mitens. Én årsag er det nævnte vigtige tillidsforhold mellem bank og kunde. I andre brancher vil det givetvis være mere gnidningsfrit at lade kunders interaktion foregå uden menneskelig assistance – eksempelvis via digital selvbetjening og chatbots. Katrine Mitens vil ikke afvise, at det i fremtiden også vil være tilfældet i finanssektoren, men hun forudser, at en sådan udvikling kun vil ske gradvist.

“En dag kan det godt vise sig at blive acceptabelt og måske ønsket, at kontakten går fra kunde direkte til bankens AI-assistent. Men det er ikke dér, vi starter i Jyske Bank. Vi vil nok nærmere se en hybridløsning manifestere sig, hvor nogle services kan adresseres med AI, mens andre vil kræve et menneske på den anden side,” siger hun.

Derudover kommer man ikke uden om, at finanssektoren er en særdeles reguleret industri. Den er underlagt mange lovmæssige hensyn. Det kan trække tid og muligheder ud af teknologiens umiddelbare potentiale – og det er måske også ganske fornuftigt, vurderer Katrine Mitens.

“Regulering har altid fulgt med finanssektoren, og den er blevet mere intensiv, og det er der en grund til. Teknologi kan misbruges. AI kan eksempelvis potentielt sættes til at måle, analysere

og rapportere på en mødedeltagers eller potentielt en kundes emotionelle reaktioner og engagement. Det er nok de færreste, der synes, det er hverken rart eller acceptabelt – og vi anvender selv sagt ikke AI på den måde i dag,” siger hun og tilføjer:

“Det kræver selvfølgelig ressourcer at leve op til reguleringen, men omvendt er det de vilkår, hele sektoren er underlagt. Derfor ser jeg det ikke som et benspænd, men nærmere som en hygiejnefaktor. Den er vigtig. Ikke mindst fordi vores compliance også er en faktor i at opretholde tillidsforholdet mellem os og kunderne.”

Medarbejderne er en nøglefaktor

Selvom Jyske Bank forventer at se resultater af sin indsats på området, mener Katrine Mitens, at det er svært at spå om, hvor hurtigt udviklingen vil gå. En nøglefaktor i implementeringshastigheden og omfanget bliver de enkelte medarbejderes accept og brug af teknologien. Det er essentielt, hvis man skal få en så omfattende forandringsproces til at ende med et positivt udfald, vurderer hun.

“Medarbejderne skal være nysgerrige og forandringsparate. De skal også være kreative, innovative og analytisk skarpe, så de kan fortælle ledelsen, hvad der er af muligheder i teknologien. Det er reelt dem, der tester teknologien af, som bedst kan se potentialet. Derfor har de en så vigtig rolle,” siger Katrine Mitens og fortsætter: “I den forbindelse skal medarbejderne nok også opfordres til at parkere gamle vaner og finde nye. Fx informationssøgning via ens Copilot i stedet for bare at google, som vi alle har været vant til. Vi er i et paradigmeskifte – og den slags handler også om, at man efterlader noget på perronen, når man træder ind i en ny vogn. Vi skal alle have nye digitale vaner.”

Om Jyske Bank

Børsnoteret bankkoncern, der er Danmarks tredjestørste efter Danske Bank og den nordiske storbank Nordea.

Etableret i 1967 som resultat af en fusion af fire jyske banker. Siden er den vokset via yderligere fusioner.

Har i dag 3.800 ansatte og 86 afdelinger spredt i hele landet. Hovedkvarteret ligger i Silkeborg.

Årsrapporten for koncernen i 2024 viste basisindtægter på 13,6 mia. kr. og et driftsresultat efter skat på 5,3 mia. kr.

Jesper Nielsen, CEO, BEC:

Cloud, AI og compliance

Sådan moderniserer BEC sin digitale infrastruktur



Som leverandør af it-løsninger til danske pengeinstitutter spiller virksomheden BEC en central rolle i at sikre stabilitet og innovation i finanssektorens digitale infrastruktur. Med stigende krav til sikkerhed, fleksibilitet og effektivitet moderniserer BEC sin it-plattform gennem cloudmigration, AI-integration og styrket cybersikkerhed. Det forudsætter ifølge selskabets CEO, Jesper Nielsen, at der træffes ansvarlige og transparente beslutninger, der tilgodeser både individuelle kundebehov og branchefællesskabets interesser.

Digitale banktjenester som netbank og mobilbetaling er i dag en selvfølge. De skal være hurtige, intuitive og tilgængelige døgnet rundt. Men bag de automatiserede brugerflader ligger en kompleks digital infrastruktur, der sikrer, at det finansielle system fungerer stabilt og sikkert.

Infrastrukturen udvikles og vedligeholdes af specialiserede it-leverandører, der spiller en afgørende rolle for den daglige drift og den teknologiske udvikling i sektoren. En af de centrale aktører er BEC Financial Technologies, et fællesjet it-selskab, der gennem mere end 60 år har leveret og udviklet it-løsninger til danske pengeinstitutter og deres kunder. Det stiller store krav til BEC, der løbende skal modernisere sine systemer, styrke sikkerheden og efterleve regulatoriske krav – uden at gå

på kompromis med brugervenlighed og stabilitet, understreger Jesper Nielsen, CEO hos BEC:

“Vi er formentlig den mest digitaliserede sektor i Danmark og samtidig en central drivkraft bag samfundets digitale infrastruktur. Det forpligter – og det stiller store krav til os, ikke mindst over for vores banker, hvor vi skal sikre, at de står stærkt digitalt. Det handler om alt fra intuitive mobilbanker til effektive rådgivningssystemer – helt ned til de bagvedliggende processer, der skal være stabile, skalérbare og digitalt understøttede.”

Et branchefællesskab med stordriftsfordele og kompleksitet

BEC ejes i dag af 16 danske banker. Når mange banker deler fælles it-systemer, opstår stordriftsfordele – men også behov for kompromisbaserede beslut-



Pointer fra artiklen

BEC er en central aktør i udviklingen af samfundskritisk digital infrastruktur i den danske finanssektor.

BEC balancerer fælles brancheløsninger med individuelle kundebehov og stigende regulering.

Cloud og AI-teknologi styrker robusthed og effektivitet på tværs af BEC's it-systemer.

ninger, hvor fællesskabets interesser vægtes højt, forklarer Jesper Nielsen. Løsningsmodeller skal nemlig både tilgodese store og små banker med forskellige forretningsmodeller og behov.

“Vores løsninger skal kun udvikles én gang. Om systemet håndterer én eller to millioner betalinger, ændrer ikke meget på driftsomkostningerne. Det skaber skala og gør det muligt at dele investeringer, så også mindre banker får adgang til avanceret teknologi, de ellers ikke kunne løfte alene. Men fællesskabet kræver tillid og tydelige rammer,” siger Jesper Nielsen.

Han henviser til vigtigheden af, at BEC har mandat til at prioritere indsatser på

vegne af ejerkredsen, så beslutningskraften er stærk. Det er nødvendigt for at kunne træffe pragmatiske beslutninger og sikre fremdrift på tværs af bankernes forskellige behov.

BEC skal også imødekomme regulatoriske krav til pengeinstitutterne og til BEC som central aktør i den danske finanssektor. Nye EU-regler som NIS2 og DORA skærper forventningerne til sikkerhed og digital robusthed – og kræver indsigt i både teknologi og forretning. Når én fælles it-plattform skal understøtte mange banker med forskellige risikoprofiler og forretningslogikker, kan alt ikke ensrettes. Det stiller krav til både governance og fleksibilitet.

Om Jesper Nielsen

Født i 1968 og uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1996.

Siden 2020 CEO, BEC.

Fra 2019 til 2020 Selvstændig managementkonsulent.

I 2019 Midlertidig adm. direktør, Danske Bank.

Fra 2016-2019 Head of Personal Banking og medlem af direktionen, Danske Bank Group.

Fra 2011 til 2016 Executive Vice President, Business Development, Personal Banking, Danske Bank.

Fra 2010 til 2012 Head of Business Development and Deputy CEO, Danske Bank Ireland.

Bestyrelsesmedlem i Finans Danmark Arbejdsgiver og JN Data A/S.



Foto: Liselotte Sabroe

“Vi er ikke længere bare en datacentral, men en finansiell operatør med ansvar for, at systemerne lever op til gældende lovgivning. Compliance og datasikkerhed er blevet mere struktureret – men krav til fx hvidvask, sikkerhed og rapportering varierer fra bank til bank. Derfor er det afgørende, at vi forstår hver enkelt banks behov og kan omsætte dem til præcise it-løsninger, der favner alle vores kunder,” siger Jesper Nielsen.

Styrket teknologisk robusthed gennem partnerskaber

I takt med at kravene til sikkerhed, fleksibilitet og effektivitet i den finansielle sektor vokser, moderniserer BEC sin tekniske infrastruktur for at kunne

understøtte både nuværende og fremtidige behov. Det sker bl.a. igennem en gradvis migrering af centrale systemer fra det ældre teknologilandskab til en ny, cloud-baseret arkitektur. Transformationen følger en såkaldt unbundling-tilgang, hvor store, komplekse systemer nedbrydes i mindre komponenter, der flyttes – ét ad gangen – til cloud.

“Det handler om at tænke ansvarlighed ind i de forretningskritiske beslutninger, vi træffer. Ved at flytte centrale systemer til cloud kan vi accelerere udviklingen af nye løsninger og samtidig sikre højere robusthed og compliance i en kompleks finansiell sektor,” forklarer Jesper Nielsen.

I takt med den teknologiske udvikling samarbejder BEC i stigende grad med specialiserede partnere, frem for selv at udvikle og drifte alt. Især inden for it-sikkerhed og drift intensiveres samarbejdet med markedets førende leverandører for at styrke robustheden i en kompleks og omskiftelig virkelighed. Det frigør interne ressourcer og lader BEC fokusere på deres kernekompetencer inden for softwareudvikling og skræddersyede løsninger, der understøtter bankernes forretning.

“Vi har organiseret os, så opgaverne løses dér, hvor det er mest effektivt. I stedet for at mestre alt internt – fra kort og betalinger til regulering og de 600-700 systemer, der tilsammen driver en



Vi er ikke længere bare en datacentral, men en finansiell operatør med ansvar for, at systemerne lever op til gældende lovgivning.

“Vi finder os ikke længere kun i den eksperimenterende fase – i dag skaber vores AI-investeringer reel værdi. Intern friktion reduceres, tid bliver frigjort, og medarbejdernes digitale brugeroplevelser er mærkbart forbedret.”

Jesper Nielsen
CEO, BEC

bank – prioriterer vi at købe markedets bedste løsninger, der løbende opdateres og vedligeholdes. Det styrker også vores modstandskraft og evne til at reagere hurtigt i en tid præget af cybertrusler og geopolitisk uro,” fortæller Jesper Nielsen.

Parallelt hermed er sikkerhed, compliance og risikohåndtering centrale hensyn, når nye teknologier integreres i infrastrukturen. I dag bygger BEC på stærke samarbejder med nogle af markedets førende – og primært amerikanske – teknologipartnere inden for cloud, AI og kritisk software. Det samarbejde er fortsat afgørende, men ifølge Jesper Nielsen bør det på længere sigt suppleres af en fælles europæisk indsats for at styrke teknologisk robusthed og uafhængighed: “Som it-leverandør til finanssektoren er vi i dag dybt afhængige af amerikansk teknologi. Planer for, hvordan vi kan skifte leverandører – såkaldte exit-strategier – er ikke længere noget, man smiler ad. De er en nødvendig del af vores infrastrukturplanlægning.”

Kunstig intelligens som strategisk drivkraft

For Jesper Nielsen handler anvendelsen af kunstig intelligens i høj grad om at øge effektiviteten i det fællesskab, BEC er sat i verden for at betjene. Teknologien bliver derfor gradvist integreret på flere operative niveauer – som et redskab til at forenkle arbejdsgange. Den anvendes både i de kundevendte funktioner, i interne arbejdsprocesser samt i selve udviklingsarbejdet. Det sker bl.a. ved at aktivere AI-værktøjer, der allerede er integreret i de platforme, organisationen benytter via sine teknologipartnere. Fx anvendes

kunstig intelligens i CRM-systemer, hvor teknologien hjælper bankrådgivere med hurtigt at skabe overblik over virksomhedsanalyser, nyheder og tendenser. Her bidrager AI med datadrevne indsigter, der styrker beslutningstagning og rådgivning.

Internt har BEC, siden sommeren 2024, anvendt en egenudviklet sprogmodel, der bruges bredt i organisationen til at forenkle og digitalisere arbejdsgange – fra HR og support til kundevejledning. Medarbejderne har nu ét samlet AI-adgangspunkt, hvor de hurtigt kan finde præcise og relevante svar. Det gør det nemmere at supportere bankerne effektivt uden at skulle lede efter information på tværs af flere systemer og dokumenter.

“Vi finder os ikke længere kun i den eksperimenterende fase – i dag skaber vores AI-investeringer reel værdi. Intern friktion reduceres, tid bliver frigjort, og medarbejdernes digitale brugeroplevelser er mærkbart forbedret,” forklarer Jesper Nielsen.

Sideløbende styrker BEC deres udviklingsarbejde ved at integrere AI-værktøjer, der assisterer med alt fra dokumentation til kodning og omskrivning. Det øger produktiviteten markant og gør det muligt at løse opgaver 25-30 pct. hurtigere, pointerer han.

“Udviklere, der anvender kunstig intelligens, bliver betydeligt mere produktive. Selvom teknologien skulle demokratisere adgangen til avancerede udviklingsværktøjer, ser vi også, at de mest erfarne udviklere bliver endnu bedre. Det stiller krav til, at vi som organisation handler strategisk og rettidigt,”

Foto: Liselotte Sabroe



“Teknologien udvikler sig hurtigt, og mulighederne for at spore og forstå beslutningsprocesser bliver hele tiden bedre.”

Jesper Nielsen
CEO, BEC

siger Jesper Nielsen og understreger, at udbredelsen af teknologien på tværs af BEC's digitale infrastruktur samtidig rejser nye krav til ansvarlighed og transparens:

“Vi prioriterer compliance og vælger en ansvarlig tilgang – også når det betyder, at vi ikke altid er de første til at tage ny teknologi i brug. I en stærkt reguleret sektor er det afgørende at kunne dokumentere, hvordan kunstig intelligens træffer beslutninger, og hvilket grundlag de bygger på. Mange generative modeller er baseret på sandsynlighedsberegninger, hvilket kan

gøre det svært at forklare og dokumentere resultaterne. Men teknologien udvikler sig hurtigt, og mulighederne for at spore og forstå beslutningsprocesser bliver hele tiden bedre. AI er ikke en hurtig løsning på alle udfordringer, men vil blive en grundlæggende del af, hvordan vi fremover udvikler software, rådgiver kunder og skaber værdi,” fortæller Jesper Nielsen og afslutter med at referere til en pointe fra Bill Gates i bogen *The Road Ahead* (1995):

“Vi har tendens til at overvurdere teknologiens kortsigtede effekt og undervurdere dens langsigtede potentiale.”

Om BEC

BEC er et dansk full-service it-hus med 60 års erfaring i udvikling og drift af it-løsninger til finanssektoren. BEC's aspirationer er at blive den førende fintechintegrator for danske pengeinstitutter.

31 pct. af danske erhvervskunder og 22 pct. af danske privatkunder bruger et BEC-pengeinstitut som deres primære pengeinstitut (målt på NemKonti).

BEC's ejerkreds består af 16 danske pengeinstitutter, der både er medlemmer og kunder hos BEC.

I 2024 omsatte koncernen for 2,3 mia. kr., og årets resultat var 157 mio. kr.

BEC beskæftiger over 1.700 medarbejdere i Roskilde, Herning, København, Aalborg og Warszawa.

BEC er medlem af arbejdsgiverforeningen Finans Danmark Arbejdsgiver.

A man with a beard and short hair, wearing a dark long-sleeved polo shirt and dark trousers, is walking towards the camera on a wooden plank floor. He is wearing light-colored sneakers. The background is a blurred office interior with a large green plant, a glowing purple bear-shaped light fixture, and other office furniture.

Ken Villum Klausen, CEO, Lunar:

Fra udfordrer til medspiller: Lunar vil gøre banken usynlig



Lunar begyndte som fintech-virksomhed og er i dag en reguleret bank med egen infrastruktur og over en million brugere i Norden. CEO og medstifter Ken Villum Klausen fortæller, hvordan fintech har rykket sig fra ydre trussel til konstruktiv medspiller – og hvordan Lunar forsøger at udvikle sektoren indefra med teknologi, ansvar og en ambition om at gøre banken usynlig i hverdagen.

Da den danske teknologivirksomhed Lunar blev startet i 2015, var fintech en voksende tendens på det danske bankmarked. Den etablerede banksektor så med skepsis – og flere også med en vis nervøsitet – på de nye tech-iværksættere, der stormede frem. Fænomenet 'disruption' var på sit højeste. Flere brancher og industrier – herunder musikindustrien med Spotify og hotelbranchen med Airbnb – havde set digitale tech-iværksættere indtage deres markeder på ganske kort tid. Det er i denne virkelighed, at medstifter og CEO Ken Villum Klausen lancerede den digitale fintech-virksomhed Lunar.

"Vi blev i starten mødt med en vis frygt, fordi vi var en fintech-virksomhed. Der herskede en forestilling om, at tre mand i en garage kunne vælte en hel branche. Senere har både fintech-selskaberne og

de etablerede banker indset, at banksektoren er en kompleks industri, og det tager tid at ændre den. I dag er Lunar i højere grad en del af systemet. Vi er stadig en udfordrer, men vi er også en samarbejdspartner og leverandør," siger Ken Villum Klausen.

Banklicens som game changer

I de første år var Lunar afhængig af at leje sig til bankinfrastruktur via bl.a. Nykredit, men i 2019 fik Lunar, som den første danske virksomhed i en længere årrække, sin egen banklicens. En skelsættende begivenhed, der markerede et skifte fra at være teknologivirksomhed til digital bank.

"Med banklicensen kunne vi komme helt ind i maskinrummet i den finansielle infrastruktur. Vi blev en bank på lige fod med alle andre banker. Det gav os

Pointer fra artiklen

Relationen mellem banker og fintechs er skiftet fra rivalisering til sameksistens.

At bygge en bank fra bunden gør compliance til en konkurrencefordel.

Ambitionen om at gøre banken usynlig kræver balance mellem AI og ansvar.



Foto: Mikkel Berg Pedersen

mulighed for at styre vores egen udvikling, og vi fik frihed til at tage ejerskab over alle dele af forretningen,” siger Ken Villum Klausen.

Før licensen var Lunar nødt til at samarbejde med andre banker for at få adgang til centrale funktioner som betaling, overførsler og kontohåndtering. Man var afhængig af andres systemer og tilladelser for at fungere. Med banklicensen og tilslutningen til den finansielle infrastruktur kunne man gennemføre betalinger og overførsler direkte. Banklicensen signalerede også, at Lunar blev underlagt de samme krav som alle andre banker på markedet og dermed blev en legitim aktør i sektoren, hvilket styrkede tilliden og troværdigheden hos kunder, myndigheder og samarbejdspartnere.

Fra trussel til samarbejdspartner

Lunar er i dag til stede i hele Norden og har over en million brugere.

“

Med banklicensen kunne vi komme helt ind i maskinrummet i den finansielle infrastruktur. Vi blev en bank på lige fod med alle andre banker.

“Vi i fintech kom ind med et højt tempo og store ambitioner – og det var helt sikkert en god tilgang, der har gjort en positiv forskel. Men vi har måttet erkende, at bankverdenen er svær at erobre.”

Ken Villum Klausen
CEO, Lunar

Udviklingen fra app-baseret startup til reguleret bank afspejler en bredere bevægelse i fintech-landskabet: fra at være opfattet som en udefrakommende trussel til i dag at være en integreret del af det finansielle system. Bankerne har erkendt, at fintech kommer med et syn på bankforretning, som de kan lære af, lyder det fra Ken Villum Klausen, der oplever en bevægelse i retning af samarbejde og partnerskaber. Han er ikke i tvivl om, at fintech har været med til at skabe mere brugervenlige, lettilgængelige og fleksible bankløsninger.

“Kunderne har ikke et ønske om at bruge tid på deres bank. De vil bare have noget, der virker, er nemt at gå til, og som de selv kan styre. Det handler ikke kun om teknologi, men måske mere om overblik og kontrol – uanset om det gælder hverdagsbetalinger, opsparing, investering osv. Fintech har vist, at der er plads til flere tilgange – og har bidraget til en mere åben og innovationsdreven finansiell sektor, hvor kundeoplevelse, samarbejde og teknologisk fremdrift står højt på dagsordenen,” konkluderer Ken Villum Klausen.

Samtidig understreger han, at fintech-branchen også er blevet klogere. Hvor man tidligere – i en vis udstrækning – kom med en idé om, at et godt produkt og en hurtig app var nok til at erobre markedet, er det i dag tydeligt, at det kræver mere end det at være bank.

“Vi i fintech kom ind med et højt tempo og store ambitioner – og det var helt sikkert en god tilgang, der har gjort en positiv forskel. Men vi har måttet erkende, at bankverdenen er svær at erobre. Det er en kompleks sektor, der er intensivt reguleret, hvilket kræver en dyb indsigt

at drive forretning i. Det er ikke let at drive bank, og det skal det heller ikke være,” siger Ken Villum Klausen, der understreger, at det finansielle system er mere end blot teknologi – det er en kompleks sektor, der er dybt forankret i samfundets strukturer, lovgivning og tillid.

Loyale bankkunder i Danmark

En af de udfordringer, der fortsat forundrer Ken Villum Klausen, og som er med til at gøre det danske bankmarked svært for nye aktører, er kundernes særlige tilknytning til deres bank. Han fortæller, at det i andre lande er naturligt at sammensætte sine samlede bankforretninger på tværs af udbydere, mens danske kunder typisk samler alt ét sted. Det skaber en høj grad af loyalitet – men også en barriere for bevægelse, mener han.

I det lys har Lunar valgt en tilgang, hvor man ikke forsøger at erobre hele kundens økonomi fra dag ét – men i stedet fokuserer på at blive relevant i hverdagen. Mange kunder bruger i dag Lunar som deres lønkonto og til betalinger og overførsler.

“Vi har mange kunder, der bruger os til hverdagsøkonomien, men fx har deres realkredit et andet sted. Det viser, at man godt kan få kunderne til at dele deres bankforretning op – og det er noget, vi kommer til at arbejde videre med. De store og tunge finansielle produkter som fx indlån og udlån begynder vi på nu,” siger Ken Villum Klausen.

En platform i det finansielle økosystem

Udover at være en bank for egne kunder har Lunar også set et marked i at stille

Om Lunar

Lunar blev stiftet i 2015 og har hovedsæde i Aarhus. Banken fik sin egen banklicens i 2019 og opererer i dag som en fuldt digital bank med mere end én million brugere i Danmark, Sverige og Norge. I 2025 har Lunar over 400 ansatte fordelt i de nordiske lande, og i 2024 havde banken et driftsresultat baseret på nettorente- og gebyr-indtægter på 539 mio. kroner. Virksomheden har bygget sin teknologiske platform selv og har fokus på proaktiv automatisering og adgang til lokal infrastruktur i Norden.

teknologi og infrastruktur til rådighed for andre finansielle aktører. Med banklicens og adgang til centralbanker og clearing-systemer i både Sverige og Norge fungerer Lunar i dag som bindeled for udenlandske aktører, der gerne vil operere i Norden, men ikke ønsker at etablere egne systemer i hvert enkelt land.

“Det er afgørende at forstå, hvor man selv skaber værdi – og hvor man kan gøre det lettere for andre at gøre det samme. Vi har bygget lokal infrastruktur i Norden, som andre har brug for. Det er ikke alle, der vil etablere sig med egne systemer i hvert enkelt land – og dér kan Lunar være en effektiv vej ind,” siger Ken Villum Klausen.

Lunar fungerer således som en platform for andre aktører, der har brug for adgang til nordisk infrastruktur som lokale konti, Swish eller BankID.

Kunstig intelligens og banken, der forsvinder

Ken Villum Klausen lægger ikke skjul på, at den overordnede ambition for Lunar er at gøre banken så integreret i kundens hverdag, at den i praksis forsvinder ud af bevidstheden. Ikke ved at fratage kunden kontrollen, men ved at automatisere. I hans optik skal banken være en tjeneste, der arbejder i baggrunden – en usynlig finansiell infrastruktur, der hjælper brugeren uden at kræve opmærksomhed. Her kan kunstig intelligens spille en afgørende rolle.

“Det handler om at bygge noget, der forudser kundernes behov og opfylder dem – uden at de skal bede om det. Hvis vi lykkes med det, så skaber vi en usynlig bank. En bank, der reelt forsvinder

for kunden, og det er netop meningen,” siger Ken Villum Klausen.

I praksis handler det bl.a. om at lade betalinger, opsparing, rådgivning og økonomisk overblik ske proaktivt – baseret på adfærd og data, lyder visionen fra Ken Villum Klausen. Teknologien giver mulighed for at identificere behov, foreslå handlinger og fjerne unødige trin i den daglige økonomi. Men samtidig erkender Ken Villum Klausen, at ikke alt er muligt endnu – ikke kun fordi teknologien mangler, men fordi reguleringen stadig sætter nogle naturlige grænser.

“Vi kunne godt lave en AI-agent, der rådgiver kunderne bedre end de fleste – men her er der en regulering, der sætter grænser. Og det er forståeligt, for det er meget komplekst og handler om kundernes tryghed og vores ansvar,” siger Ken Villum Klausen.

Det er et vilkår, han respekterer, men også håber kan forandre sig i fremtiden. Han ser gerne, at der bliver skabt flere rammer for at teste ny teknologi under kontrollerede forhold – fx gennem såkaldt regulatoriske sandkasser – men understreger, at innovation ikke må ske på bekostning af ansvar. Ambitionen om det usynlige finansielle supermarked skal gå hånd i hånd med en regulering, der udvikler sig i takt med teknologien.

Ansvar som fundament

For Ken Villum Klausen er ønsket om at forandre bankverdenen således ikke i konflikt med ønsket om at bevare dens grundprincipper. Tværtimod. Han er tydelig i sin holdning: Bankforretning handler om ansvar – og det ansvar skal ikke udhules af tempo eller teknologi.

Foto: Mikkel Berg Pedersen



“Det skal være svært at drive bank. Det er folks penge og data. Hvis du ikke kan vise, hvordan du behandler dem, så har du ikke noget at gøre her. Ansvar er ikke en modpol til innovation – det er fundamentet for, at vi overhovedet kan være her.”

Ken Villum Klausen
CEO, Lunar

Lunar er en udfordrer, men også en bekræftelse på, at nye aktører kan leve op til samme krav som de etablerede – og stadig skabe forandring.

Derfor hilser han regulering velkommen. Ikke som en barriere, men som en nødvendig styring. Hvis man vil operere i en branche, hvor man håndterer andre menneskers penge og data, skal det være svært – og det skal kunne dokumenteres. Lunar er ikke i markedet på trods af regulering, men i kraft af den, understreger han.

“Det skal være svært at drive bank. Det er folks penge og data. Hvis du ikke kan vise, hvordan du behandler dem, så har du ikke noget at gøre her. Ansvar er ikke en modpol til innovation – det er fundamentet for, at vi overhovedet kan være her,” siger han.

Egen platform – egen standard

Netop fordi Lunar har bygget sin teknologiske platform selv, ser Ken Villum Klausen også compliance og regulering som et konkurrenceparameter – ikke en hæmsko. Når man ejer koden og infrastrukturen, er det muligt at dokumentere, kontrollere og tilpasse i takt med kravene. Det gør det lettere at efterleve regulering – og samtidig udvikle med tempo. Og det øger sikkerheden, fordi virksomheden har fuld indsigt i og kontrol over alle tekniske led – uden at være afhængig af tredjepartsleverandører.

“Når du selv har bygget det hele, er det nemmere at vise, hvordan tingene fungerer – og hvorfor. Det gør os i stand til at være mere transparente, men også hurtigere, fordi vi ikke skal vente på nogen,” siger Ken Villum Klausen.

Om Ken Villum Klausen

Født i 1982 og uddannet fra Randers Business College i 2002.

Fra 2015 Medstifter af og CEO i fintech-virksomheden Lunar.

Fra 2016 til 2018 Bestyrelsesmedlem, CardLay.

Fra 2012 til 2015 Grundlægger og CEO i Wallmob, solgt til Visma i 2015.

Fra 2011 til 2013 Partner i Inzeit.

**Iason H. Johannessen,
landechef, Gjensidige Danmark:**

**“Vi ser store
muligheder
i brugen af
AI til hyper-
personaliseret
kunderådgivning”**



Som nordisk koncern ser Gjensidige store muligheder i digitalisering og kunstig intelligens (AI). En række processer kan strømlines og effektiviseres, men implementeringen af den nye teknologi er ikke uden forbehold. For forsikringsselskabers forretningsmodel bygger på noget, der ikke må røkkes ved: kundernes tillid, fastslår Gjensidiges landechef i Danmark, Iason H. Johannessen.



Pointer fra artiklen

Teknologi skal implementeres på tværs af koncernen for at give størst mulig gevinst.

Hyperpersonaliseret rådgivning kan blive en af forsikringsbranchens stærkeste kort.

Digital resiliens spiller en central rolle – men udgør kun en del af det fundament, forsikringsselskabet står på.

Finanssektoren følger nøje med i udviklingen af nye digitale teknologier – og særligt kunstig intelligens vækker interesse. Det samme gør sig gældende i forsikringsbranchen. Faktisk kan man argumentere for, at netop forsikrings-selskaberne har god grund til at nærstudere teknologiens potentiale, for den åbner både for effektivisering og bedre kundeservice. Det mener Iason H. Johannessen, der er landechef for den danske filial og direktør for den danske privatforretning af Gjensidige-koncernen. Overordnet ser han store muligheder i teknologier som kunstig intelligens (AI) og ikke mindst underkategorien machine learning.

“På visse områder ser jeg, at AI skaber betydelige forbedringer i forsikringsbranchen. Årsagen er, at forsikring er relativt kompliceret. Der er en masse regler, og der er en masse undtagelser, fx hvad er dækket og ikke-dækket. I det daglige arbejde er dette et puslespil, der skal løses. Her kan AI spille en

afgørende rolle ved at samle og strukturere viden, hvilket gør det muligt for medarbejderne at træffe bedre og hurtigere beslutninger,” siger han og tilføjer:

“Det kan resultere i hurtigere rådgivning til vores kunder, men også muliggøre hyperpersonaliseret rådgivning og skadesforebyggelse. Den måde, vi arbejder på – med en høj grad af regulering og systematik – skaber et solidt fundament for at integrere AI, og vi har længe høstet gevinster ved at bruge machine learning.”

Når det er sagt, understreger Iason H. Johannessen, at et forsikringsselskab som Gjensidige ikke kan implementere ny teknologi i alle dele af forretningen uden omtanke. Forsikringsselskaber hviler på et fundament, som der ikke må røkkes ved.

“Vores grundlæggende valuta er tillid, for det kræver tillid fra kundens side



Vores grundlæggende valuta er tillid, for det kræver tillid fra kundens side at købe en forsikring. Den tillid må vi ikke sætte over styr.

Iason H. Johannessen

Landechef, Gjensidige Danmark

Om Gjensidige

Nordisk forsikringskoncern, der har afdelinger i Norge, Sverige og Danmark.

Etableret i Norge i 1816. Dansk afdeling åbnede i 2006 efter købet af Fair Forsikring.

Har på koncernbasis ca. 4.700 ansatte, hvoraf de omtrent 1.100 arbejder i Danmark.

I 2024 var koncernresultatet 5,2 mia. norske kroner efter skat, svarende til ca. 3,3 mia. danske kroner.

at købe en forsikring. Den tillid må vi ikke sætte over styr. Omvendt tilbyder teknologi som AI en masse nye måder at tilbyde og skabe tillid på. Grundessensen er dog, at vi hele tiden sælger det samme. Man skal nok skelne lidt mellem mål og middel. Målet er at skabe tillid, mens midlet fx kan være ny teknologi,” siger han.

Standardisering på tværs af Norden

Gjensidige er blandt Nordens største forsikringskoncerner. Selskabet blev oprindeligt etableret for over 200 år siden i Norge, men har siden udvidet til resten af de nordiske lande. Gjensidige kom ind på det danske marked i 2006 og arbejder både med privatkunder og erhverv. På koncernbasis har selskabet omtrent 4.700 ansatte, hvoraf ca. 1.100 er ansat i Danmark.

På trods af, at Gjensidige opererer i flere lande, anskuer ledelsen i vidt omfang

forsikringsselskabet som én enhed. Det er en vigtig pointe, når man skal forstå forsikringsselskabets digitale strategi. En fælles nordisk identitet styrker Gjensidiges position og kapacitet inden for teknologi, mener Iason H. Johannessen.

“For to år siden gik vi over i en mere rendyrket nordisk organisering. Nu arbejder vi med privat- og erhvervskunder på tværs af landegrænserne – og i den forbindelse ser vi på, hvilke teknologier eller kompetencer vi kan skalere på tværs af koncernen,” siger han.

Det er der to årsager til. Én er, at udvikling af avancerede digitale løsninger er omkostningstungt. Det stiller krav til den skala, man som forsikringsselskab kan implementere systemerne i, da investeringen skal stå mål med afkastet. Noget andet er, at trods de enkelte landes forskelligheder er der visse typer opgaver, der er så ens fra land til land, at der er reelle gevinster ved at samle dem.

Foto: Liselotte Sabroe



Om Jason H. Johannessen

Født i 1987 og har en kandidatgrad i økonomi og administration fra Copenhagen Business School i 2011.

Siden 2023 Landechef og Direktør Privat, Gjensidige Danmark.

Fra 2020 til 2023 Direktør for Økonomi & Strategi, Gjensidige Danmark.

Fra 2018 til 2020 Direktør for Strategi, Gjensidige Danmark.

Fra 2017 til 2020 Ekstern lektor, Copenhagen Business School.

Fra 2013 til 2020 Forskellige stillinger med ledelsesansvar i Gjensidige Danmark.

“Et eksempel er brandskader. Det er noget af det mest generiske på tværs af landene. Her arbejder vi i alle lande med forebyggelse, skadesreducering, krisehjælp m.v., så her er der mulighed for standardisering. Modsat er bilforsikring relativt forskelligt ift. landenes skat, motorkontorer og lignende. Her er det mere kompliceret, og implementeringen på tværs af lande kan være så forskelligartet og dyr, at det ikke nødvendigvis giver mening at standardisere processerne fuldt ud,” siger han.

“Gearing of knowledge”

Gjensidiges strategi er således at høste teknologigevinsterne på tværs af landene – dér, hvor det giver økonomisk mening og værdi for kunderne. Det er en indsats, der allerede er fuld gang i, og som løbende bliver videreudviklet. Et eksempel er videndeling blandt medarbejdere, der har kunderettede funktioner.

“Vi er nok i en mellemfase på det

område. Vi har implementeret interne AI-agenter, der er en slags avancerede opslagsværker. Det er meget brugbart for os, da kundernes forsikringsbehov indeholder mange produkter, betingelser, indregningsregler m.v. Med agenterne kan medarbejderen få hurtigt svar på komplicerede spørgsmål. De får adgang til viden, det ellers ville tage flere års erfaring at få,” siger han og tilføjer:

“Agenterne bliver hele tiden bedre, men de er ikke fejlfri. Vi måler på dem, og de bedste rammer plet 95 pct. af tiden, de dårligste gør det måske 80 pct. Man kan selvfølgelig diskutere, om det er godt nok. Omvendt laver mennesker også fejl, og dem måler vi ikke på samme måde. I realiteten er agenterne ret præcise og derfor en stor hjælp for medarbejderne.”

Jason H. Johannessen vurderer, at AI-agenter med tiden vil blive vigtigere

“Vi har implementeret interne AI-agenter, der er en slags avancerede opslagsværker. Med agenterne kan medarbejderen få hurtigt svar på komplicerede spørgsmål.”

Iason H. Johannessen

Landechef, Gjensidige Danmark

Foto: Liselotte Sabroe



og vigtigere for koncernens medarbejdere.

“En af vores vigtigste kompetencer er forståelse af risiko. Det er erfarne medarbejdere særdeles stærke i. AI-agenter kan hjælpe os med at udbrede deres akkumulerede viden til endnu flere. Jeg kalder det selv ’gearing of knowledge’. De bliver gjort til endnu bedre medarbejdere sammen med AI,” siger han.

Hyperpersonaliseret rådgivning

Gjensidige arbejder også med mulighederne i teknologi på andre måder. Selskabet ser fremtidige muligheder i at lade kunderne møde teknologien – fx i form af at supplere traditionel digital og telefonisk betjening med AI-baseret kundekontakt. Iason H. Johannessen forklarer dog, at koncernen lige nu kun afsøger mulighederne.

Han mener, at et af de mest spændende AI-potentialer ligger et andet sted. Det er inden for det, man kan kalde ’hyperpersonaliseret rådgivning’. I modsætning til nutidens systemer og digitale agenter, der mest af alt kan øge hastighed og minimere fejl, vil fremtidens systemer potentielt tage begrebet ”skræddersyet” rådgivning til et helt nyt, højere niveau.

“Kundeservice er komplekst. Der er tale om menneskers individuelle behov. Vi vil som mennesker nok gerne være lidt

unikke, og ofte er vi det også. Idéen med det hyperpersonaliserede er, at du som kunde får råd, der er 100 procent relevante for netop dig – og de råd er drevet af data,” siger han og fortsætter:

“Modsætningen er generisk salgsarbejde. Altså den, hvor man ender med at forsøge at sælge en rejseforsikring til én, der ikke rejser. Det hyperpersonaliserede vil i stedet ramme plet, da det bygger på viden om kundens omgivelser og adfærd.”

Omfattende dataindsamling og -analyse vil kunne inkludere helt nye faktorer i rådgivnings- og salgsarbejdet.

“Hvis man kan se, at en kundes nabo har haft en række stormskader, vil det fx være relevant at se på, om kunden selv har samme risiko. Vores arbejde er at forstå de forskellige risici, det har det altid været. AI og mikrotarifering muliggør, at vi endnu bedre kan rådgive kunderne, skræddersy vores produkter og derfor forebygge endnu flere skader,” siger han.

Tre typer resiliens

Teknologien udvikler sig hastigt, og mulighederne kan synes uendelige. Det gør de også for Iason H. Johannessen, og han er stor fortalende for at analysere potentialet – men har også sine forbehold. Intet må modarbejde den essentielle tillid, kunderne føler over for deres forsikringsselskab.

Den holdning afspejler sig også i hans og Gjensidiges tolkning af kernebegrebet resiliens. Udvikling er godt, men den skal i hans optik stå på tre ben:

Finansiell resiliens: Som forsikringsselskab skal man i sagens natur være

polstret. Naturkatastrofer, lokale markedsvilkår og regulering kan pludselig presse forretningen. Det skal man kunne håndtere finansielt. Kunderne skal have tillid til, at deres forsikringsselskab har en solid økonomi.

Operationel resiliens: Forsikringsselskaber træder især i karakter, når samfund bliver ramt af store, alvorlige hændelser – igen fx naturkatastrofer. Man skal have mandskab og beredskab klar til at matche det enorme behov fra kundernes side, som akut opstår i situationen.

Digital resiliens: Stabil og driftssikker it-infrastruktur, der kan imødekomme regulering og nye kundekrav – og som kan leve op til de sikkerhedskrav, den nye geopolitiske situation forudsætter. Samtidig er det fundament for nytænkning og fremtidens teknologibårne effektiviseringer.

Selvom det er på den digitale front, der lige nu er meget stort fokus, minder Iason H. Johannessen om, at alle tre emner er ekstremt vigtige for et forsikringsselskab.

“Tillid er det, vi handler med. Det er vores valuta. Det er det, kunderne køber. Resiliensen er det, vi bygger det på. Vores branche har nok en konservativ og risikoavers tilgang til mange ting, men det skal vi også have, når fundamentet er tillid,” siger han og tilføjer:

“Nogle gange hører man, at teknologien gør, at vi bliver forvandlet til it-selskaber, der sælger forsikringer – og ikke den anden vej rundt. Det tror jeg ikke på. Vi er interesserede i og implementerer teknologi, hvor det giver mening. Men i sidste ende er vi et forsikringsselskab helt ind til knoglerne.”

“Tillid er det, vi handler med. Det er vores valuta. Det er det, kunderne køber. Resiliensen er det, vi bygger det på. Vores branche har nok en konservativ og risikoavers tilgang til mange ting, men det skal vi også have, når fundamentet er tillid.”

Iason H. Johannessen

Landechef, Gjensidige Danmark



Fremtiden tilhører de forberedte

I en verden i konstant forandring er digital transformation en strategisk konkurrencefordel for jeres virksomhed – fra automatisering til cloud-løsninger, modernisering af legacy-it og implementering af AI.

Vi ved, at ingen kender jeres virksomhed bedre end jer. Derfor arbejder vi i PwC tæt sammen med jer og omsætter digitale ambitioner til konkret forretningsværdi – og får teknologi, mennesker og processer til at spille effektivt sammen.

Succes skaber vi sammen ...



**Realisér jeres digitale potentiale
på [pwc.dk/digital](https://www.pwc.dk/digital)**

Læs CXO Magasinet



cxomagasinet.pwc.dk

