

Den anpassningsbare överlever #2

- Den ökade regleringens effekter på svenska banker.

Rapport - Enkätundersökning 2016

Författare: Torbjörn Jacobsson

Förord

Denna rapport är en uppföljning och jämförelse av resultaten i den uppsats jag skrev 2015 inom ramen för mitt Executive MBA program på Stockholms Universitet. Syftet är att göra en mycket begränsad analys av skillnader och likheter mellan de två åren i en begränsad rapport.

Jag vill tacka Bankföreningen och Stockholms Universitet för möjligheten att göra denna uppföljande enkätundersökning samt ett stort tack till alla i banksektorn som svarade på alla frågorna.

Förhoppningen är att etablera en årlig enkätundersökning som kan bidra till att förstå vad de ständiga regelförändringarna och den förändrade konkurrensen från andra aktörer ger för effekter på de svenska bankerna samt skapa underlag för ett större forskningsprojekt på regleringsområdet.

Förutom förståelsen syftar också detta arbete till att kunna vara ett underlag för beslutsfattande och påverkansarbete för att skapa konkurrenskraftiga och stabila svenska banker samtidigt som de anpassar sig för nya marknadsförutsättningar.

Torbjörn Jacobsson
Stockholm, december 2016

torbjorn@jacobsson.se
www.jacobsson.se

Om författaren:

Torbjörn Jacobsson har närmare 20 års erfarenhet från mindre institut inom bank och försäkring. Knappt 15 år av dessa i olika chefspositioner inom risk, ekonomi, IT, regelefterlevnad samt kvalitet. Arbetet i mindre institut har gett en bred erfarenhet och kunskap om bankernas förutsättningar och regleringar. Författaren arbetar dagligen med regleringsfrågor och riskhantering som Riskchef på Marginalen Bank.

Författaren är flitig talare på konferenser och evenemang, artikelförfattare, gästföreläsare på universitet och finalist till utmärkelsen Årets GRC-profil 2016.

Sammanfattning

Författaren undersöker och analyserar den ökade regleringens effekter på svenska banker och risken för ett bankernas myopia. Det görs dels avseende ökad konkurrens mellan banker och med andra finansiella aktörer som inte står under samma reglering, dels avseende regleringens påverkan på processer och ledarskap. Detta är den andra i en serie av årligen återkommande undersökningar.

Ökande reglering är ett högaktuellt ämne i bankerna då affärsförutsättningarna förändras. Regleringen syftar till att skapa finansiell stabilitet och har på tio år flyttats från Sverige till Basel och EU. Fokuset är på stora internationella banker, men gäller likväl för lokala mindre banker. Bankerna har därmed fått betydligt fler regulatorer att följa och en ökad mängd resurskrävande detaljregleringar att implementera.

Studieserien görs med kvalitativ metod som beskriver bankernas perspektiv på aktuellt nuläge och deras framtidssyn. Datasamlingen gjordes med en uppdaterad webbenkät till 301 (126) personer verksamma i banksektorn, där 125 (89) svarade.

Resultatet är att regleringen fortsätter att uppfattas som mycket detaljerad och oöverskådlig samt har en otillräcklig proportionering mellan större och mindre banker. Konkurrenten från andra finansiella aktörer väntas fortsätta att öka genom deras kundanpassningsförmåga och banksektorns bristande priskonkurrens. De andra finansiella aktörerna kommer få en ökad reglering, vilket årets undersökning visar tydligare, vilket hämmar deras konkurrensförmåga. Medvetenheten kring digitaliseringen är hög hos bankerna men de leder inte utvecklingen själva. Bankerna kommer även mer aktivt förvärva andra finansiella aktörer. Därigenom skapas egen affärsutveckling samtidigt som konkurrenten minskar, i alla fall för den egna banken.

Den ökade regleringens krav på processororienterad styrning börjar få större uppmärksamhet i bankerna vilket utmanar deras tidigare tydliga produktfokusering. Bankernas framtida chefer behöver vara administrativa stjärnor med utpräglad affärsorientering, så att både kundernas behov och regleringens krav uppfylls. Årets undersökning visar på ökade svårigheter med rekrytering och kravställning på cheferna.

Slutsatsen att "Bankerna riskerar ett myopia, de ser förändringarna men har inte förmågan att genomföra nödvändiga anpassningar till nya affärsförutsättningar" kvarstår även efter analys av den andra undersökningen.

Den anpassningsbare överlever.

Nyckelord:

Bank, Reglering, Konkurrens, Förändring, Byråkratisk, Formalistisk, Skuggbanker, Oligopol, Chefsstil, Processer, Ledarskap

Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
1.1.	Banker och dess reglering.....	3
1.2.	Problemdiskussion och problemformulering.....	3
1.3.	Syfte	3
1.4.	Avgränsning	3
2.	Regleringen av bankerna	4
3.	Metod.....	5
3.1.	Datainsamlingsmetod	5
3.2.	Enkät.....	5
3.3.	Analysmetod	5
4.	Enkätresultat	6
4.1.	Regleringen	6
4.2.	Konkurrens på den svenska bankmarknaden.....	7
4.2.1.	Effekter på bankerna	7
4.2.2.	Andra finansiella aktörer	9
4.3.	Bankernas processer och ledarskap	11
4.3.1.	Processer	11
4.3.2.	Ledarskap	12
5.	Analys.....	13
5.1.	Regleringen	13
5.2.	Konkurrensen på den svenska bankmarknaden	14
5.3.	Bankernas processer och ledarskap	14
5.3.1.	Anpassningsbar.....	14
5.3.2.	Processer	15
5.3.3.	Ledarskap	16
6.	Slutsatser.....	17
	Appendix 1 – Respondenternas bakgrund och gruppering.....	18
	Appendix 2 – Enkätfrågor Bankanställda.....	21
	Appendix 3 – Enkätfrågor Övriga.....	22

Tabeller

Tabell 1 - Antal respondenter	6
Tabell 2 - Regleringen, Bankanställda	7
Tabell 3 - Regleringen, Övriga	7
Tabell 4 - Effekter på bankerna, bankanställda	8
Tabell 5 - Effekter på bankerna, övriga	8
Tabell 6 - Viktighet, bankanställda	8
Tabell 7 - Viktighet, övriga.....	9
Tabell 8 - Konkurrens från andra finansiella aktörer, Bankanställda	10
Tabell 9 - Konkurrens från andra finansiella aktörer, Övriga	10
Tabell 10 - Processer, Bankanställda	11
Tabell 11 - Processer, Övriga	11
Tabell 12 - Ledarskap, Bankanställda	12
Tabell 13 - Ledarskap, Övriga	12
Tabell 14 - Verksamhetsområde / Bankstorlek	18
Tabell 15 - Verksamhetsområden	18
Tabell 16 - Verksamhetstid, personalansvar och kommittémedlem	19
Tabell 17 - Kunskap om regelverken	19
Tabell 18 - Korrelation i regelverk-kunskap.....	20
Tabell 19 - Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap	20

Bilder

Bild 1 - Regleringsskiss	4
Bild 2 - Regulatorerna är tillräckligt tydliga i sina regleringar och instruktioner?	13
Bild 3 - Kommittémedlemmar om regleringen.....	13
Bild 4 - Ökad konkurrens från andra finansiella aktörer	14
Bild 5 - Icke-regulerade aktörer blir mer reglerade	14
Bild 6 - Anpassningsförmåga utifrån Digitalisering	15
Bild 7 - Banken har unika och svårplagierade processer	15
Bild 8 - Kommittémedlemmar om processer	15
Bild 9 - Ledarskapet behöver bli mer formalistiskt	16
Bild 10 - Svårare att rekrytera chefer.....	16

1. Inledning

Rapportens undersökningsområde är det samma som i förra årets uppsats den ökade regleringens effekter på svenska banker och om det finns risk för ett bankernas myopia, ett begrepp för närsynthet som missar viktiga förändringar i omvärlden. Uppsatsens två områden, ökad konkurrens mellan banker och med andra finansiella aktörer¹ samt regleringens påverkan på bankernas processer och ledarskap kommer att jämföras med resultatet i förra årets undersökning.

1.1. Banker och dess reglering

För läsare som inte själv är verksam i banksektorn rekommenderas läsning av författarens uppsats Den anpassningsbare överlever (2015) för att erhålla nödvändig bakgrundsinformation för att kunna tillgodogöra sig denna rapport.

1.2. Problemdiskussion och problemformulering

Utgångspunkten för denna rapport har varit en uppföljning av uppsatsen från 2015 vilket gör att författaren har samma problemdiskussion nu som då. Bankerna är fortsatt kraftigt reglerade av de skäl som utvecklades i uppsatsen och regleringen har fortsatt att utvecklas med nya och förändrade föreskrifter och riktlinjer.

1.3. Syfte

Syftet med rapporten är en begränsad jämförelse av utfallet med 2015 års undersökning avseende effekterna av den ökade regleringen på svenska banker samt undersöka om det finns risk för ett bankernas myopia. Det görs genom en kvalitativ studie inom banksektorn.

1.4. Avgränsning

Rapporten kommer liksom uppsatsen:

- endast översiktligt behandla andra regleringsområden än riskhantering.
- inte studera regleringens effekter på andra finansiella institutioner, finansbolag eller skuggbanker.
- inte analysera konsekvenser av bristande efterlevnad av regleringen och därpå följande åtgärder från tillsynsmyndigheterna.
- endast översiktligt behandla teknologiförändringar och andra omvärldsfaktorer.

Avgränsningen görs då ovanstående områden är närliggande men bedöms ändå inte vara väsentliga för analysen.

Vidare innehåller denna rapport inte någon teorigenomgång såsom uppsatsen gjorde.

¹ Andra finansiella aktörer - exempelvis IT-bolag, tjänsteföretag och skuggbanker som konkurrerar med bankerna utan att omfattas av regleringen. Skuggbanker är finansiella företag som utför bankliknande tjänster. Benämndes i enkäten som ”icke-reglerade” aktörer.

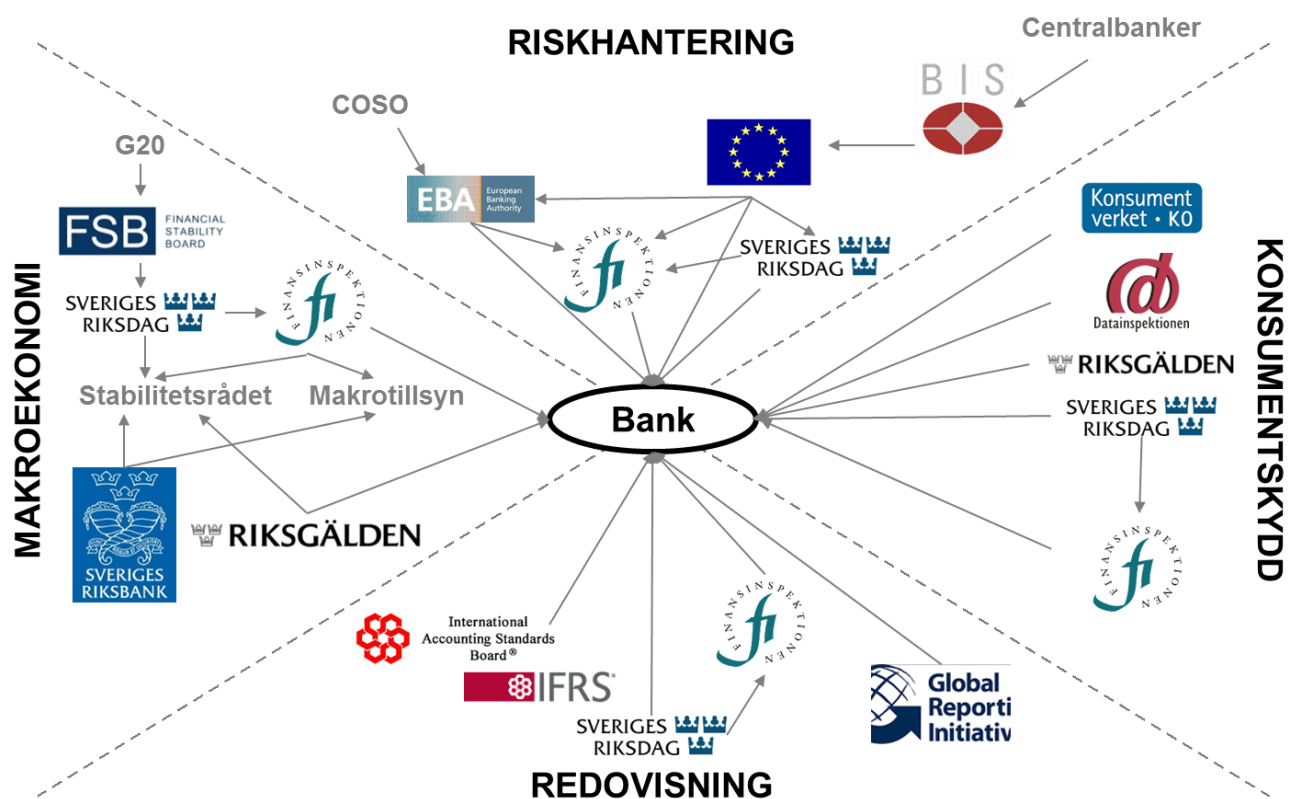
2. Regleringen av bankerna

Bankerna är reglerade för att skydda några intressenter särskilt, insättarna och staten. Fyra huvudområden för regleringen har identifierats utifrån intressenternas olika perspektiv; 1) Riskhantering, 2) Makroekonomisk påverkan, 3) Redovisning och 4) Konsumentskydd.

För det mesta av detta avsnitt hänvisas till uppsatsen Den anpassningsbara överlever (2015). En uppdatering har gjorts av regleringsskissen, se Bild 1 - Regleringsskiss.

Bild 1 - Regleringsskiss

REGLERINGEN



3. Metod

Författaren studerar uppsatsens frågeställningar med kvalitativ metod. En enkätutformningsexpert har anlitats för att utveckla metodiken och strukturen på enkäten inför 2016. Enkätundersökningen skickas till en bredare grupp personer som är verksamma i den svenska banksektorn. Enkäten innehåller både förhandsdefinierade svarsalternativ och frågor med öppna svar.

3.1. Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen görs med en empirisk studie genom en enkät som verifierats med en expertpanel, 2015, och en enkätutformningsexpert, 2016. Författaren har valt att göra datainsamlingen genom en webbenkät i två versioner där en är riktad till bankanställda och en till övriga verksamma i banksektorn. Båda enkäterna innehåller samma frågor, skillnaden är hur frågorna är formulerade. Det är en empirisk studie där svaren bygger på författarens och respondenternas kunskap om de svenska bankerna och dess reglering. Studien omfattar denna primärdatainsamling samt förra årets datainsamling som sekundärdata.

3.2. Enkät

Enkätstudien avser författaren att genomföra via webben där mottagarna får en länk skickad till sig med e-post tillsammans med information om enkäten. Informationen kommer innehålla en beskrivning av syftet, användningsområdet, frivilligheten i att besvara enkäten och garantier om anonymitet.

Enkätmottagarna utgörs främst av personer som är medlemmar i någon av Bankföreningens kommittéer inom kapitaltäckning, likviditet, juridik, compliance och operativ risk samt personer som författaren har en yrkesmässig relation till. Urvalet har gjorts utifrån att de förväntas ge en heltäckande bild av frågeställningarna utifrån bankernas interna perspektiv. De är kategoriserade i Bankanställda och Övriga. Bankanställda delas in i tre undergrupper utifrån storlek på bankens balansomslutning. Enkäten skickas till minst 250 personer i minst 20 banker och målet är 40 procents svarsfrekvens. För att uppnå den svarsfrekvensen kommer många av mottagarna få ett personligt mejl en vecka innan enkätutskicket samt att två påminnelser används. Svarstiden på enkäten sätts till två veckor.

Frågorna återfinns i Appendix 2 – Enkätfrågor Bankanställda respektive Appendix 3 – Enkätfrågor Övriga.

3.3. Analysmetod

Datainsamlingen analyseras genom att resultat jämförs med varandra, föregående års resultat och påstående frågor med fritext svar. Med hjälp av bakgrundsfrågorna kan jämförelser göras mellan större och mindre banker samt mellan respondenter med god insikt i regleringen och de mindre insatta. Eventuella skillnader i svarsmönster mellan respondent kategorier görs, mellan de som är eller inte är medlemmar i någon av Bankföreningens kommittéer samt mellan de med och utan personalansvar.

4. Enkätresultat

Enkäten 2016 fick 42 procents svarsfrekvens, 125 svarade. De svarande har generellt varit bankverksamma i över 10 år och har god kunskap om regelverken samt täcker väl in de svenska bankerna. Respondenterna svarar även i år att de senaste årens ökade reglering är mycket detaljerad, att regelverket inte är överskådligt, inte tydligt och att det finns osäkerhet avseende hur det ska tillämpas samt att det inte är tillräcklig proportionering mellan större och mindre banker. Inträdesbarriärerna är fortsatt höga och konkurrensen från andra finansiella aktörer väntas öka men tonas ner till förmån för den digitala transformeringen. För bankerna är skalfördelar viktigt, handlingsutrymmet minskar inom organisationerna och det har blivit svårare för chefer rekryterade utanför bankerna att anpassa sig till de regulatoriska kraven enligt respondenterna.

Enkäten mottogs av personer inom två olika kategorier, bankanställda och övriga, se Tabell 1 - Antal respondenter. De Bankanställda representerade 30 olika banker. Enkäten var öppen två veckor och två påminnelser skickades.

Tabell 1 - Antal respondenter

Kategori - respondent	2016			2015		
	Tillfrågade	Svarat	Frekvens	Tillfrågade	Svarat	Frekvens
Bankanställda	241	98	41%	76	49	64%
Övriga	60	27	45%	50	40	80%
Summa	301	125	42%	126	89	71%

Av de svarande utgör Bankanställda nästan 80 procent och återfinns i alla storlekar av banker. Drygt 75 procent av respondenterna har varit verksamma i mer än 10 år inom bank, finans och försäkring, och nästan hälften har personalansvar respektive är medlem i någon av Bankföreningens kommittéer. Deras regelverkskunskaper är överlag goda både övergripande och specifikt inom olika områden av riskhantering. I Appendix 1 – Respondenternas bakgrund och gruppering återfinns en fördjupad beskrivning av respondenterna.

I den fortsatta beskrivningen har mycket stor bank definierats som mer än 500 miljarder i balansomslutning, större bank 50 - 500 miljarder och mindre bank har mindre än 50 miljarder i balansomslutning.

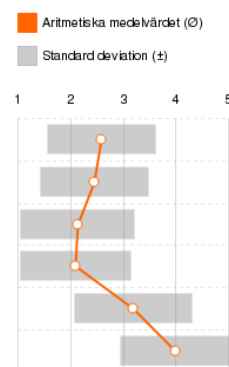
4.1. Regleringen

Inom regleringen ställdes sex påståenden, se Tabell 2 – Regleringen, Bankanställda och Tabell 3 - Regleringen, Övriga. De första fyra avsåg om regelverket är överskådligt (#1²) och tydligt (#2), om osäkerhet avseende tillämpning (#3) samt tillräcklig proportionering mellan större och mindre banker (#4). En majoritet säger att de inte instämmer i att regelverket uppfyller dessa påståenden. Alla instämmer helt eller delvis i att de senaste årens reglering är mycket detaljerad i hur en bank ska bedriva sin verksamhet (#6).

² Hänvisningen #x är till x:e påståendet som respondenterna utvärderat i respektive tabell.

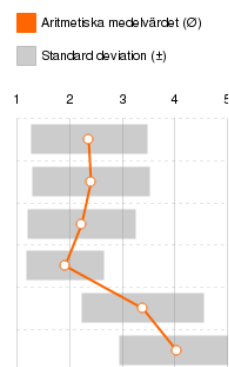
Tabell 2 - Regleringen, Bankanställda

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Regelverket är överskådligt	13x	14,13	33x	35,87	28x	30,43	15x	16,30	3x	3,26	-	2,59 1,03
# 2 Regulatorerna är tillräcklig...	17x	18,48	33x	35,87	29x	31,52	10x	10,87	3x	3,26	-	2,45 1,02
# 3 Det råder ingen osäkerhet...	29x	32,22	34x	37,78	17x	18,89	6x	6,67	4x	4,44	-	2,13 1,08
# 4 Proportionering i regelverk...	28x	30,77	23x	25,27	16x	17,58	10x	10,99	-	-	14x	2,10 1,05
# 5 De ökade möjligheterna til...	6x	6,59	13x	14,29	20x	21,98	24x	26,37	7x	7,69	21x	3,19 1,12
# 6 De senaste årens ökade re...	2x	2,20	7x	7,69	17x	18,68	28x	30,77	36x	39,56	1x	3,99 1,05



Tabell 3 - Regleringen, Övriga

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Regelverket är överskådligt	8x	29,63	6x	22,22	8x	29,63	5x	18,52	-	-	-	2,37 1,11
# 2 Regulatorerna är tillräcklig...	7x	25,93	8x	29,63	6x	22,22	6x	22,22	-	-	-	2,41 1,12
# 3 Det råder ingen osäkerhet...	7x	26,92	9x	34,62	8x	30,77	1x	3,85	1x	3,85	-	2,23 1,03
# 4 Proportionering i regelverk...	7x	25,93	15x	55,56	3x	11,11	1x	3,70	-	-	1x	1,92 0,74
# 5 De ökade möjligheterna til...	1x	3,70	5x	18,52	5x	18,52	8x	29,63	4x	14,81	4x	3,39 1,16
# 6 De senaste årens ökade re...	1x	3,70	1x	3,70	6x	22,22	7x	25,93	12x	44,44	-	4,04 1,09



4.2. Konkurrens på den svenska bankmarknaden

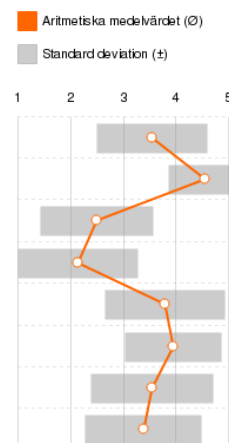
4.2.1. Effekter på bankerna

Respondenterna är eniga i att inträdesbarriärerna har blivit högre genom den ökade regleringen, se Tabell 4 - Effekter på bankerna, bankanställda och Tabell 5 - Effekter på bankerna, övriga. Övriga anser i högre utsträckning att kapitaltäckningsregelverken (#1) innebär begränsningar i vilka tjänster bankerna erbjuder.

Förberedelsearbetet med kommande ännu inte beslutade regelverk (#5) anser respondenterna begränsar bankernas affärsutvecklingskapacitet. Det finns ett instämmande i att bankernas produkter och tjänster kommer bli mer lika varandra mellan bankerna (#6). Att bankerna behöver skapa synergier genom delade tjänster/processer/system svarar i högre grad konsulter och rådgivare.

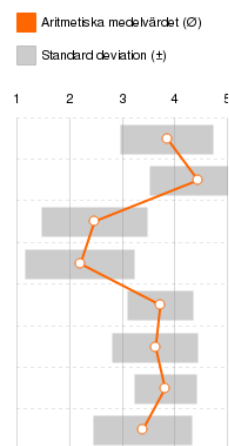
Tabell 4 - Effekter på bankerna, bankanställda

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Förändringarna i kapitaltäc...	3x	3,45	7x	8,05	22x	25,29	24x	27,59	13x	14,94	18x	3,54 1,05
# 2 Inträdesbarriärerna för nya...	-	-	1x	1,15	7x	8,05	18x	20,69	53x	60,92	8x	4,56 0,71
# 3 Den ökade regleringen är ...	14x	16,09	29x	33,33	24x	27,59	9x	10,34	4x	4,60	7x	2,50 1,07
# 4 Att regleringen initieras/be...	27x	31,03	31x	35,63	11x	12,64	8x	9,20	4x	4,60	6x	2,15 1,14
# 5 Att skapa förberedelse för ...	4x	4,60	6x	6,90	20x	22,99	24x	27,59	28x	32,18	5x	3,80 1,14
# 6 Bankernas produkter och s...	1x	1,15	5x	5,75	13x	14,94	36x	41,38	22x	25,29	10x	3,95 0,92
# 7 Synergier genom delade tj...	3x	3,49	8x	9,30	16x	18,60	16x	18,60	15x	17,44	28x	3,55 1,17
# 8 Förändringarna i likviditets...	3x	3,45	11x	12,64	15x	17,24	22x	25,29	9x	10,34	27x	3,38 1,11



Tabell 5 - Effekter på bankerna, övriga

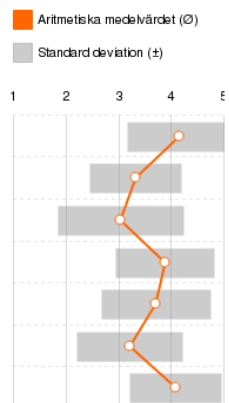
	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Förändringarna i kapitaltäc...	-	-	1x	4,00	6x	24,00	8x	32,00	5x	20,00	5x	3,85 0,88
# 2 Inträdesbarriärerna för nya...	-	-	2x	8,00	1x	4,00	6x	24,00	16x	64,00	-	4,44 0,92
# 3 Den ökade regleringen är ...	4x	16,00	10x	40,00	6x	24,00	5x	20,00	-	-	-	2,48 1,00
# 4 Att regleringen initieras/be...	7x	28,00	10x	40,00	4x	16,00	4x	16,00	-	-	-	2,20 1,04
# 5 Att skapa förberedelse för ...	-	-	1x	4,00	5x	20,00	15x	60,00	1x	4,00	3x	3,73 0,63
# 6 Bankernas produkter och s...	-	-	2x	8,00	8x	32,00	11x	44,00	3x	12,00	1x	3,63 0,82
# 7 Synergier genom delade tj...	-	-	-	-	6x	24,00	14x	56,00	2x	8,00	3x	3,82 0,59
# 8 Förändringarna i likviditets...	1x	4,00	2x	8,00	6x	24,00	10x	40,00	1x	4,00	5x	3,40 0,94



Bankanställda anser att kapitaltäckning och likviditetstillgången är de viktigaste frågorna för sina respektive banker, se Tabell 6 - Viktighet, bankanställda och Tabell 7 - Viktighet, övriga. Övriga anser att antalet banker på den svenska bankmarknaden är viktigast. Minst viktigt är att regleringen sker på EU nivå.

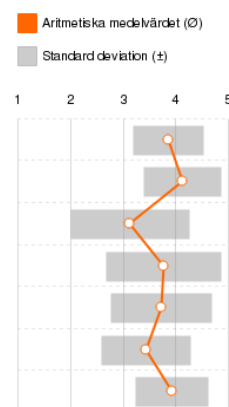
Tabell 6 - Viktighet, bankanställda

	Inte alls viktigt (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Mycket viktigt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Förändringar i kapitaltäc...	2x	2,30	2x	2,30	14x	16,09	22x	25,29	36x	41,38	11x	4,16 0,99
# 2 Antalet banker på den sve...	1x	1,18	11x	12,94	28x	32,94	27x	31,76	5x	5,88	13x	3,33 0,87
# 3 Att regleringen initieras/be...	10x	11,63	12x	13,95	25x	29,07	19x	22,09	8x	9,30	12x	3,04 1,19
# 4 Kommande ännu ej beslut...	-	-	7x	8,05	19x	21,84	30x	34,48	24x	27,59	7x	3,89 0,94
# 5 Att bankernas tjänster och...	3x	3,45	6x	6,90	21x	24,14	30x	34,48	19x	21,84	8x	3,71 1,04
# 6 Ökad andel delade tjänste...	3x	3,45	13x	14,94	19x	21,84	24x	27,59	4x	4,60	24x	3,21 1,00
# 7 Tillgång till inlåning från al...	1x	1,15	1x	1,15	16x	18,39	30x	34,48	27x	31,03	12x	4,08 0,87



Tabell 7 - Viktighet, övriga

	Inte alls viktigt (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Mycket viktigt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
# 1 Förändringar i kapitaltäckn...	-	-	-	-	4x	17,39	8x	34,78	2x	8,70	9x		3,86 0,66
# 2 Antalet banker på den sve...	-	-	-	-	3x	13,04	7x	30,43	5x	21,74	8x		4,13 0,74
# 3 Att regleringen initieras/be...	1x	4,35	4x	17,39	3x	13,04	6x	26,09	1x	4,35	8x		3,13 1,13
# 4 Kommande ännu ej beslut...	-	-	2x	8,70	3x	13,04	4x	17,39	4x	17,39	10x		3,77 1,09
# 5 Att bankernas tjänster och...	-	-	2x	8,33	3x	12,50	7x	29,17	3x	12,50	9x		3,73 0,96
# 6 Ökad andel delade tjänste...	-	-	2x	8,70	5x	21,74	6x	26,09	1x	4,35	9x		3,43 0,85
# 7 Tillgång till inlåning från al...	-	-	1x	4,35	1x	4,35	11x	47,83	2x	8,70	8x		3,93 0,70



Trettio respondenter lämnade fritextsvar på vad de tror kommer ske inom bankerna från nu till om två år. Sammanställning av svaren visar att:

1 av 3	<ul style="list-style-type: none"> • tror att digitaliseringen kommer öka och påverka bankernas affärsmodeller • tror att mindre bankerna kommer försämrade lönsamhet
1 av 5	<ul style="list-style-type: none"> • anser att andra aktörer än bankerna kommer öka sina marknadsandelar • säger att mindre bankerna kommer slås ut eller köpas upp • tror inte att det kommer bli några större förändringar
1 av 10	<ul style="list-style-type: none"> • tror att det blir än mer reglering av bankerna • anser att det kommer krävas mycket IT utveckling hos bankerna • anser att koncentrationen på bankmarknaden kommer öka • tror att kunderna kommer få dyrare tjänster • tror att produkterna kommer bli än mer standardiserade

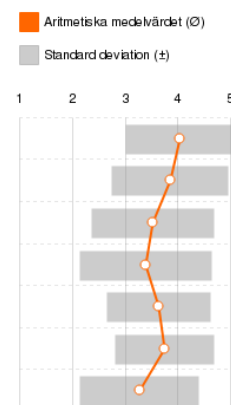
4.2.2. Andra finansiella aktörer

En majoritet av respondenterna anser att konkurrensen från andra finansiella aktörer ökar inom två år, se Tabell 8 - Konkurrens från andra finansiella aktörer, Bankanställda och Tabell 9 - Konkurrens från andra finansiella aktörer, Övriga, (#1). De anser också att skuggbanker och andra finansiella aktörer har lättare att utveckla kundspecifika lösningar än bankerna (#2) samt att bankerna har svårt att hinna med nyutveckling då alla resurser går åt till regelefterlevnad, riskhantering och förvaltning (#5). Övriga anser i högre utsträckning att bankerna inte är snabba på att anpassa sig till den digitala transformationen (#7).

Den viktigaste frågan för bankerna är den digitala transformationen samt tillgången på utvecklingsresurser. Övriga anser också att frågan om unika produkter är viktig. Konsulter och rådgivare har konkurrensen från andra finansiella aktörer som den viktigaste frågan. Frågan om förmedlare (#4) är viktigare för bankanställda i mindre banker. Minst viktig anser de bankanställda att frågan om andra finansiella aktörers marknadsandel är (#1).

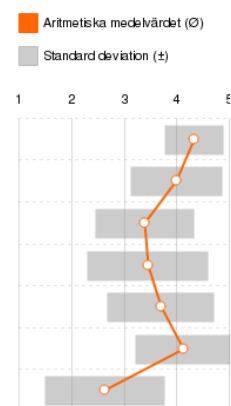
Tabell 8 - Konkurrens från andra finansiella aktörer, Bankanställda

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Bankbranschen kommer a...	2x	2,38	5x	5,95	12x	14,29	29x	34,52	31x	36,90	5x	4,04 1,02
# 2 Skuggbanker eller andra ic...	3x	3,57	8x	9,52	9x	10,71	31x	36,90	23x	27,38	10x	3,85 1,11
# 3 Konkurrensen gör det svår...	5x	5,95	9x	10,71	16x	19,05	27x	32,14	15x	17,86	12x	3,53 1,16
# 4 Förmedlare (eller liknande...	5x	5,95	10x	11,90	14x	16,67	17x	20,24	13x	15,48	25x	3,39 1,25
# 5 Den ökade regleringen gö...	2x	2,38	9x	10,71	22x	26,19	35x	41,67	15x	17,86	1x	3,63 0,98
# 6 De "icke-reglerade" aktöre...	2x	2,38	6x	7,14	15x	17,86	39x	46,43	14x	16,67	8x	3,75 0,94
# 7 Din bank är snabb på att a...	3x	3,57	20x	23,81	23x	27,38	22x	26,19	13x	15,48	3x	3,27 1,12



Tabell 9 - Konkurrens från andra finansiella aktörer, Övriga

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Bankbranschen kommer a...	-	-	-	-	1x	4,00	15x	60,00	9x	36,00	-	4,32 0,56
# 2 Skuggbanker eller andra ic...	-	-	1x	4,00	6x	24,00	10x	40,00	8x	32,00	-	4,00 0,87
# 3 Konkurrensen gör det svår...	1x	4,00	2x	8,00	9x	36,00	9x	36,00	2x	8,00	2x	3,39 0,94
# 4 Förmedlare (eller liknande...	1x	4,00	3x	12,00	6x	24,00	6x	24,00	4x	16,00	5x	3,45 1,15
# 5 Den ökade regleringen gö...	1x	4,00	2x	8,00	4x	16,00	12x	48,00	4x	16,00	2x	3,70 1,02
# 6 De "icke-reglerade" aktöre...	-	-	2x	8,00	2x	8,00	10x	40,00	9x	36,00	2x	4,13 0,92
# 7 Bankerna är snabba på att...	5x	20,00	5x	20,00	9x	36,00	4x	16,00	1x	4,00	1x	2,63 1,13



Nitton respondenter har lämnat fritextsvar på hur de bedömer att konkurrensen från andra finansiella aktörer kommer påverka bankerna inom två år. Två av fyra tror inte att de kommer få någon större påverka bankerna. En av fyra tror att dessa bolag eller framförallt dess tjänster kommer få ökad reglering. Var femte tror att de framförallt kommer ta andelar i kundfronterna och i dessa presentera bankernas tjänster. Två respondenter tror att det kommer ta mer än två år till innan någon större förändring kommer ske. Skuggbankernas främsta utmaning enligt respondenterna är att få tillgång till likviditet från spararna.

4.3. Bankernas processer och ledarskap

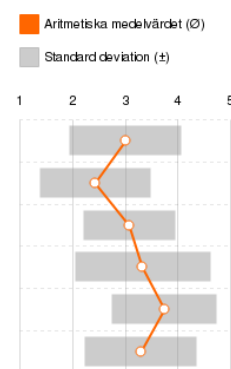
4.3.1. Processer

Den viktigaste frågan om processer är att få till ändamålsenliga och effektiva processer och den ökade regleringen har bidragit till ökad allmän ordning och reda i bankerna (#5), se Tabell 10 – Processer, Bankanställda och Tabell 11 – Processer, Övriga. Efter det följer att allokera IT resurser (#6), vinna skalfördelar (#4) och identifiera de väsentliga processerna (#1).

Bankanställda anser i högre grad att det inte är viktigt med unika och svårplagierade processer (#2). Mindre banker anser i högre grad att de behöver bli större för att få ut mer av sina processer, vilket även gäller de som arbetar med operativa risker.

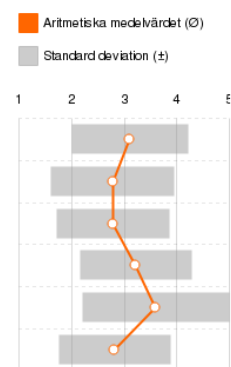
Tabell 10 – Processer, Bankanställda

											Vet ej / Har ingen uppfattning	
	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Σ	Ø ±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
# 1 De processer som är väse...	7x	8,75	19x	23,75	26x	32,50	23x	28,75	5x	6,25	-	3,00 1,07
# 2 Banken har unika och svå...	14x	17,72	24x	30,38	20x	25,32	9x	11,39	2x	2,53	10x	2,43 1,05
# 3 Bankens organisation är v...	3x	3,80	15x	18,99	37x	46,84	21x	26,58	3x	3,80	-	3,08 0,87
# 4 Banken behöver bli större ...	6x	7,50	17x	21,25	10x	12,50	22x	27,50	15x	18,75	10x	3,33 1,29
# 5 Den ökade regleringen är ...	2x	2,50	7x	8,75	20x	25,00	32x	40,00	19x	23,75	-	3,74 1,00
# 6 Banken allokera de IT-res...	4x	5,00	13x	16,25	19x	23,75	28x	35,00	7x	8,75	9x	3,30 1,06



Tabell 11 – Processer, Övriga

											Vet ej / Har ingen uppfattning	
	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Σ	Ø ±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
# 1 De processer som är väse...	-	-	7x	29,17	6x	25,00	3x	12,50	3x	12,50	5x	3,11 1,10
# 2 Bankerna har unika och sv...	3x	12,50	5x	20,83	3x	12,50	7x	29,17	-	-	6x	2,78 1,17
# 3 Bankernas organisationer ...	2x	8,33	6x	25,00	6x	25,00	4x	16,67	1x	4,17	5x	2,79 1,08
# 4 Bankerna behöver bli störr...	-	-	6x	25,00	4x	16,67	6x	25,00	2x	8,33	6x	3,22 1,06
# 5 Den ökade regleringen är ...	3x	12,50	1x	4,17	3x	12,50	7x	29,17	6x	25,00	4x	3,60 1,39
# 6 Bankerna allokera de IT-r...	2x	8,33	5x	20,83	4x	16,67	6x	25,00	-	-	7x	2,82 1,07



Var fjärde av de tjugotre fritextsvaren säger att den ökade regleringens största utmaning för bankerna är att det är ganska få personer som ska göra mycket av integrationen av regelverkskraven i den löpande verksamheten. Lika stor utmaning är det enligt respondenterna att veta om alla regler följs eller tolkas rätt. En fjärdedel tar upp att bankerna har begränsade resurser för process- och IT-utveckling. En femtedel tar upp de korta implementeringstiderna av nya regelverk som en stor utmaning. Lika stor andel konstaterar också att andra linje organisationerna behöver öka sin förståelse för affärsverksamheten för att kunna göra översättningar av regelverken till praktisk handling.

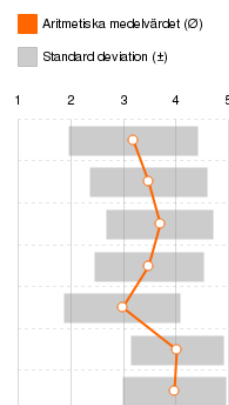
4.3.2. Ledarskap

De två viktigaste ledarskapsfrågorna är utvecklingen av cheferna och rekryteringen. Respondenterna instämmer dock inte i att det har blivit svårare att rekrytera men det är svårare att vara chef, särskilt för de som rekryteras från andra branscher (#6), se Tabell 12 – Ledarskap, Bankanställda och Tabell 13 – Ledarskap, Övriga. De respondenter som har personalansvar svarar i princip på samma sätt som alla andra.

Respondenterna anser delvis att ledare och chefer behöver bli mer formalistiska/byråkratiska för att möta regleringskraven (#1). Ett ökat krav på att de anställda har uppdaterade arbetsbeskrivningar (#7) instämmer respondenterna helt i.

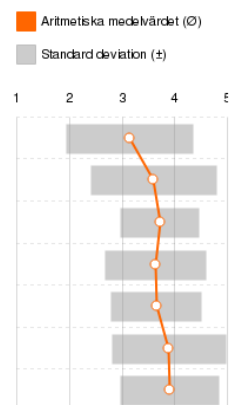
Tabell 12 – Ledarskap, Bankanställda

	Instämmer										Vet ej / Har ingen uppfattning	
	inte alls		2. kolumn		3. kolumn		4. kolumn		Instämmer helt		Σ	Ø ±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(0)						
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
# 1 Ledare och chefer i bank...	9x	11,25	18x	22,50	11x	13,75	33x	41,25	9x	11,25	-	3,19 1,23
# 2 Bankerna blir mer och mer...	6x	7,50	8x	10,00	20x	25,00	32x	40,00	13x	16,25	1x	3,48 1,12
# 3 Handlingsutrymmet som s...	1x	1,25	11x	13,75	10x	12,50	33x	41,25	14x	17,50	11x	3,70 1,02
# 4 Bankernas organisationer ...	1x	1,25	16x	20,00	10x	12,50	34x	42,50	9x	11,25	10x	3,49 1,03
# 5 Det har blivit svårare att re...	4x	5,13	12x	15,38	15x	19,23	11x	14,10	4x	5,13	32x	2,98 1,11
# 6 Det har blivit svårare för ch...	1x	1,25	2x	2,50	10x	12,50	28x	35,00	18x	22,50	21x	4,02 0,88
# 7 Detaljerade arbetsinstrukti...	1x	1,25	7x	8,75	11x	13,75	33x	41,25	26x	32,50	2x	3,97 0,98



Tabell 13 – Ledarskap, Övriga

	Instämmer										Vet ej / Har ingen uppfattning	
	inte alls		2. kolumn		3. kolumn		4. kolumn		Instämmer helt		Σ	Ø ±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(0)						
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
# 1 Ledare och chefer i bank...	3x	12,50	3x	12,50	6x	25,00	8x	33,33	2x	8,33	2x	3,14 1,21
# 2 Bankerna blir mer och mer...	1x	4,17	3x	12,50	4x	16,67	7x	29,17	5x	20,83	4x	3,60 1,19
# 3 Handlingsutrymmet som s...	-	-	1x	4,17	5x	20,83	10x	41,67	2x	8,33	6x	3,72 0,75
# 4 Bankernas organisationer ...	-	-	3x	12,50	4x	16,67	9x	37,50	3x	12,50	5x	3,63 0,96
# 5 Det har blivit svårare att re...	-	-	1x	4,17	7x	29,17	6x	25,00	3x	12,50	7x	3,65 0,86
# 6 Det har blivit svårare för ch...	1x	4,35	1x	4,35	2x	8,70	9x	39,13	5x	21,74	5x	3,89 1,08
# 7 Detaljerade arbetsinstrukti...	1x	4,17	1x	4,17	1x	4,17	14x	58,33	4x	16,67	3x	3,90 0,94



Mer än hälften av de fjorton respondenter som svarat på fritextfrågan angående den framtida profilen på bankernas chefer anser att de behöver ha ökat regelfokus. Två av fem anser också att en riskbaserad styrning och samtidigt en tydlig koppling till affären är nödvändig. Cheferna bedöms, av nästan var femte respondent, också behöva bli mer ledare än chef och fokusera på att skapa mer ordning och reda. För chefs- och ledarskapet i bankerna anses också budskapet från styrelsen att regelverk och affärsmannaskap är lika viktigt vara samt att två anser att cheferna är skrämde och toppstyrda som ett resultat av att det blir viktigare att följa reglerna att driva en sund bankverksamhet.

5. Analys

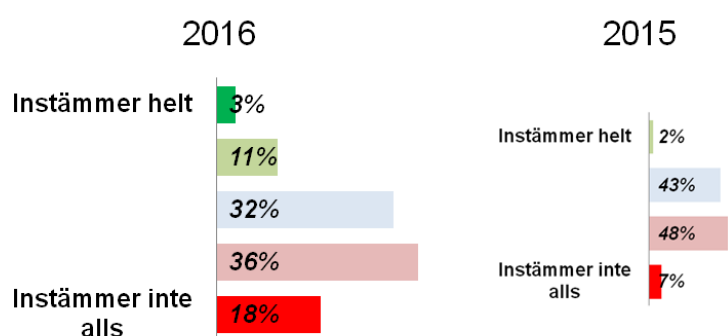
Analysen av årets undersökning jämfört med förra årets gav inte några markanta skillnader. Desto mer insatt i regleringen, desto mer vet man att man inte vet. Det syns i att de respondenter som är medlemmar i en av Bankföreningens kommittéer bedömer sina kunskaper lägre än andra.

Det höga antalet respondenter, deras långa erfarenhet från banksektorn och goda kunskap om regleringen gör att det empiriska underlaget utgör ett bra analysunderlag.

5.1. Regleringen

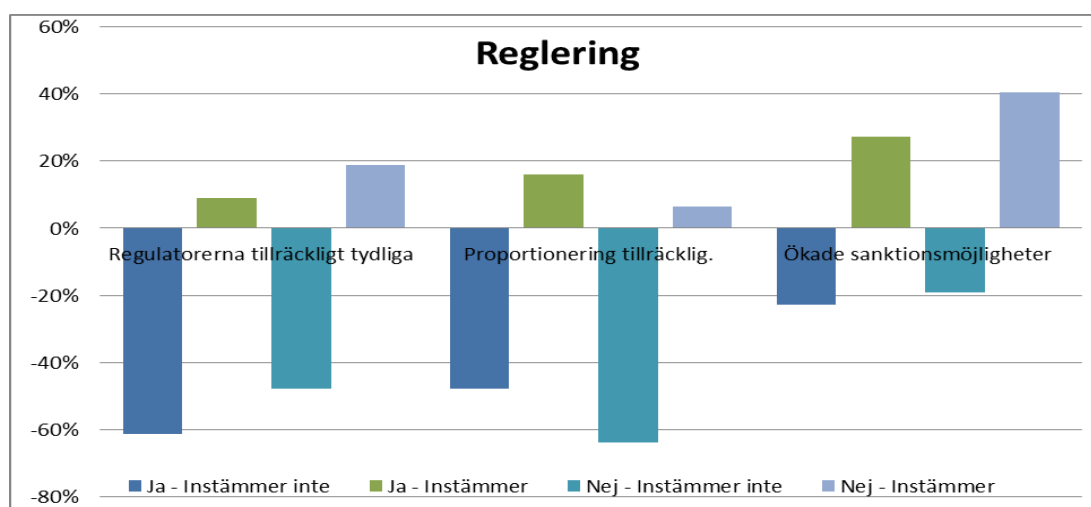
Det är fler som uppfattar att regleringen inte är tydlig detta år jämfört med föregående. Det tyder på att arbetet mellan reglerarna och bankerna ännu inte har satt sig avseende tolkning av det omfattande regelverk som implementerats de senaste åren. Det fortsätter även att komma många kompletterande riktlinjer framförallt på EU nivå.

Bild 2 - Regulatorerna är tillräckligt tydliga i sina regleringar och instruktioner?



Bland de som är medlemmar i en av Bankföreningens kommittéer är de svarande mer kritiska till regulatorerna samtidigt mindre bekymrade över proportionaliteten mellan mindre och större banker eller de sanktionsmöjligheter som finns i regleringen. Kunskap och närhet till regleringen skapar förståelse och mindre oro men man vill veta mer om hur regulatorerna kommer tolka reglerna.

Bild 3 - Kommittémedlemmar om regleringen

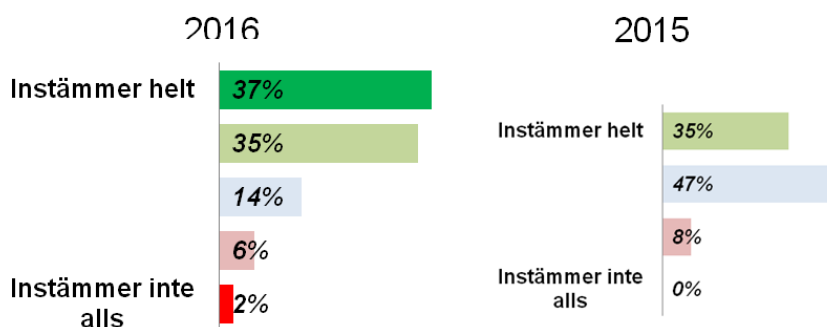


Ja = Medlem i Bankförenings kommitté Nej = Inte medlem

5.2. Konkurrensen på den svenska bankmarknaden

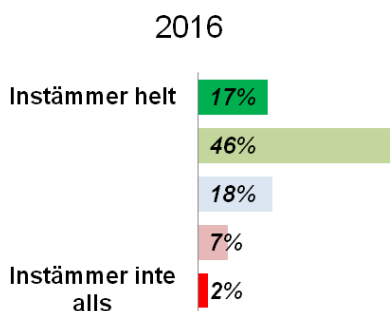
Avseende konkurrensen mellan bankerna har inte något framkommit i undersökningen som föranleder någon förändring i analysen jämfört med föregående år. En tendens kan anas att respondenterna tonar ner hotet om konkurrens från andra finansiella aktörer.

Bild 4 - Ökad konkurrens från andra finansiella aktörer



Även den nya frågan om de andra finansiella aktörernas kan vänta sig mer reglering visar på att hotet från dessa aktörer tonas ner. Bankerna förväntar sig ökad reglering för dessa bolag och att detta leder till att konkurrensen från dessa aktörer försvagas då mer av deras resurser går åt till regelefterlevnad.

Bild 5 - Icke-regulerade aktörer blir mer reglerade

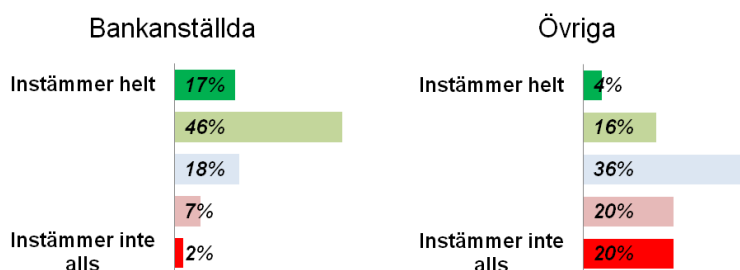


5.3. Bankernas processer och ledarskap

5.3.1. Anpassningsbar

En ny fråga för årets undersökning handlade om anpassningsbarhet i affärsmodell utifrån digitaliseringen. De anställda i bankerna tror mer om sig själva än vad de övriga respondenterna tror. De svarande i Övriga är många konsulter verksamma både i bankerna och andra finansiella aktörer vilket gör skillnaden intressant och kan tolkas som att det finns en övertro på den egna förmågan.

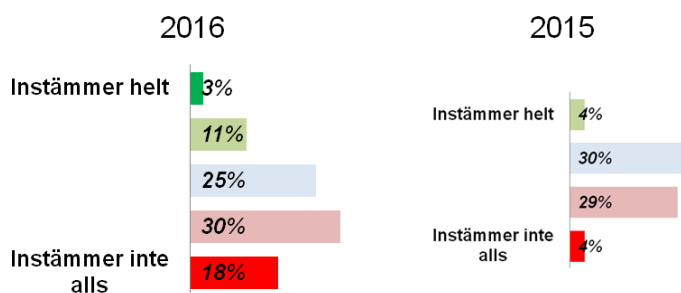
Bild 6 - Anpassningsförmåga utifrån Digitalisering



5.3.2. Processer

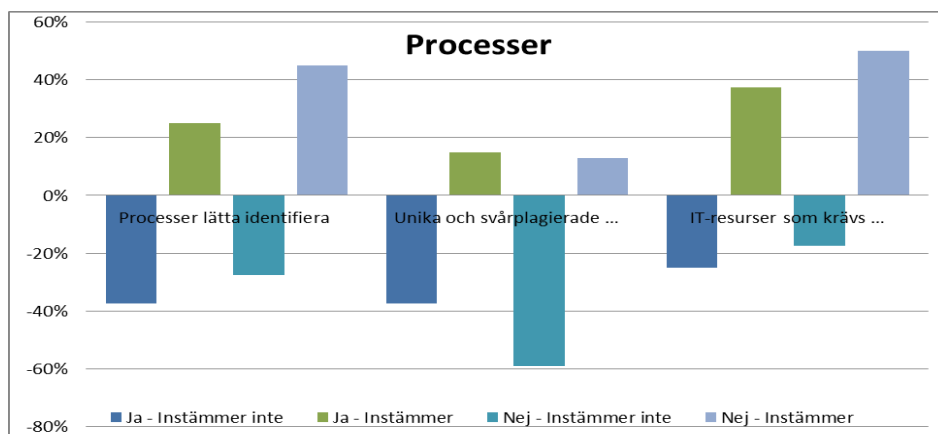
Medvetenheten kring processfrågorna har ökat. En ökad självinsikt har uppkommit under det senaste året då, se Bild 7 - Banken har unika och svårplagierade processer. Bankerna har mycket att arbeta på i detta område för att skapa högre kostnadseffektivitet och snabbar utvecklingsprocesser. Fortfarande är även skalfördelar en viktig fråga för respondenterna kring att få lönsamhet i sina processer.

Bild 7 - Banken har unika och svårplagierade processer



Medlemmarna i Bankföreningens kommittéer anser att det är svårare att identifiera processerna och allokera IT resurserna. Det kan tolkas på två sätt, att de känner reglerverket bättre och vet vad som krävs vilket de andra ännu inte har förstått eller att de är längre från verksamheten och är inte vet vad som redan går att göra. Det mest troliga är att det är en kombination av de två. Vilket visar på svårigheterna med att implementera reglering där bankerna inte vet riktigt hur den kommer att tolkas av regulatorerna.

Bild 8 - Kommittémedlemmar om processer



5.3.3. Ledarskap

Det har inte skett några större förändringar i svaren avseende ledarskap. Det behöver fortsatt anpassas till de byråkratiska eller formalistiska kraven samt att det är fortsatt svårt att rekrytera chefer.

Bild 9 - Ledarskapet behöver bli mer formalistiskt

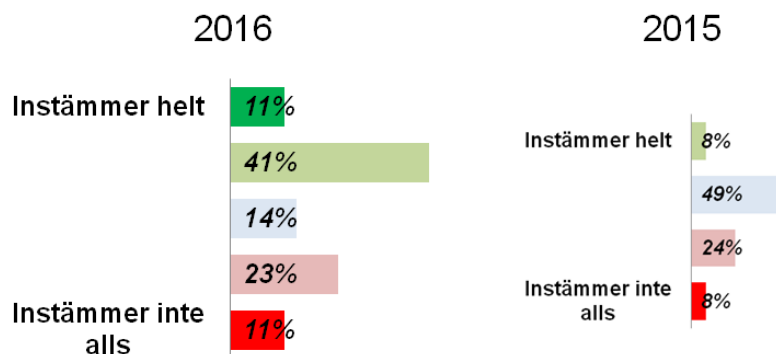
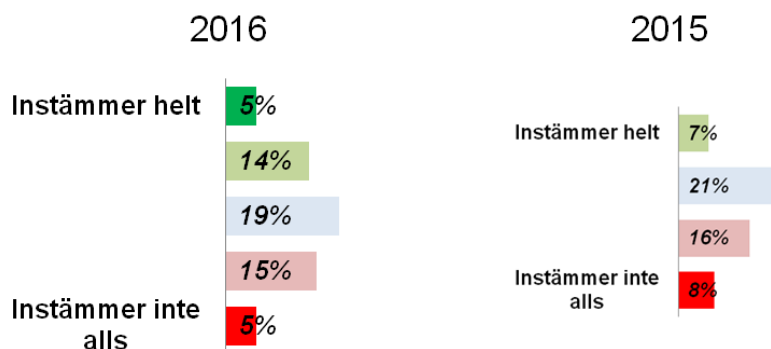


Bild 10 - Svårare att rekrytera chefer



De svarande som är medlemmar i någon av Bankföreningens kommittéer och därmed arbetar närmare regleringen än andra svarar till 60 procent att ledarskapet behöver bli mer formalistiskt för att hantera regleringen. Bland övriga svarande är samma siffra 45 procent.

6. Slutsatser

Den ökade regleringens effekter på svenska banker är fortsatt omfattande. Bankernas utvecklingskapacitet behöver fortsätta öka, de behöver hantera en allt snabbare förändringstakt i regleringen, kunskapen om processhantering och operativa risker ökar samt att de behöver fortsätta utveckla sina ledarskapsprofiler. Det finns fortfarande risk för ett bankernas myopia, de ser hoten men har inte förmågan att anpassa sig tillräckligt för att överleva långsiktigt.

Anpassningsförmågan till regleringen ökar och otydligheten minskar något men inte mycket. Bankerna fortsätter att sätta upp organisation och styrningsstrukturer för att hantera frågorna, men det tar tid.

De andra finansiella aktörerna ses som ett mindre hot med synen att "de kommer bli reglerade eller så köper vi upp dem". Det kan vara ett farligt synsätt och bidrar till slutsatsen att Myopia risken är påtaglig.

Bankerna tror sig själva om att vara snabba på digitalisering och anpassning men det säger gruppen Övriga att de inte är. Självisikten är bland respondenterna inte tillräcklig.

Bankerna har börjat få upp processerna på dagordningen men har ännu en bit kvar till dess det är en självklar del av affärs-, utvecklings- och styrmodellen.

Ledarskapet behöver fortfarande utvecklas och balanseras mellan det formalistiska och post-byråkratiska. Summeringen som en respondent gav om cheferna "Kunna mer, vara smartare och bättre moralisk karaktär" utgör en utmärkt summering.

Appendix 1 – Respondenternas bakgrund och gruppering

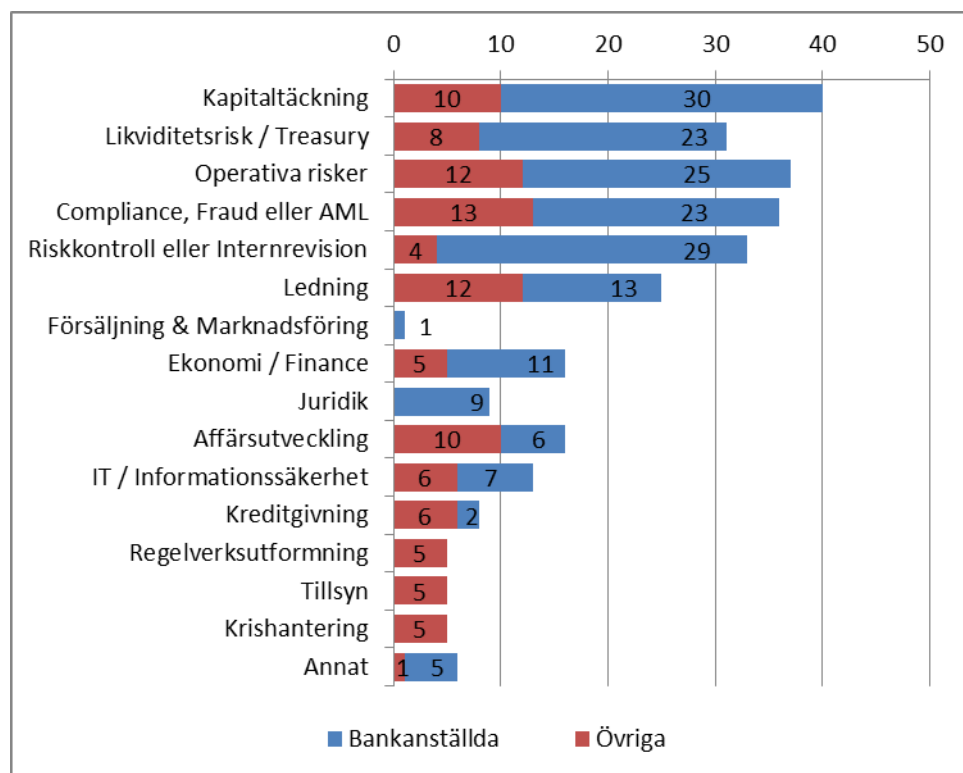
Av respondenterna återfinns en majoritet, 78 procent, i bankerna, se Tabell 14 - Verksamhetsområde / Bankstorlek. Fördelningen är jämn mellan bankstorlek, där mycket stor bank definieras som mer än 500 miljarder i balansomslutning, större bank 50 - 500 miljarder och mindre bank har mindre än 50 miljarder i balansomslutning.

Tabell 14 - Verksamhetsområde / Bankstorlek

Bankstorlek / Verksamhetsområde	Antal	Andel	Mycket stor bank	Större bank	Mindre bank	Ej bank
Bankanställda	98	78%	27 28%	22 22%	49 50%	
Övriga	27	22%				27 100%
Totalt	125	100%	27 22%	22 18%	49 39%	27 22%
<i>Undersökning 2015</i>	<i>89</i>		<i>23 26%</i>	<i>13 15%</i>	<i>25 28%</i>	<i>25 28%</i>

Respondenterna har markerat vilka verksamhetsområden de är aktiva i, där flera svar varit möjliga, se Tabell 15 – Verksamhetsområden.

Tabell 15 – Verksamhetsområden



Respondenterna har överlag varit verksamma inom bank, finans och försäkring i mer än 10 år, nästan hälften har personalansvar och nästan hälften är medlemmar i någon av Bankföreningens kommittéer, se Tabell 16 – Verksamhetstid, personalansvar och kommittémedlem.

Tabell 16 – Verksamhetstid, personalansvar och kommittémedlem

Verksamhetstid / Verksamhetsområde	Antal	Mer än 20 år		15 till 20 år		10 till 15 år		5 till 10 år		2 till 5 år		< 2 år	
Bankanställda	98	30	31%	23	23%	18	18%	19	19%	7	7%	1	1%
Övriga	27	17	63%	5	19%	4	15%	1	4%	0	0%	0	0%
Totalt	125	47	38%	28	22%	22	18%	20	16%	7	6%	1	1%
Undersökning 2015	89	n/a		n/a		66	74%	17	19%	5	6%	1	1%

Personalansvar	Antal	Ja		Nej	
Bankanställda	97	49	51%	48	49%
Övriga	27	12	44%	15	56%
Totalt	124	61	49%	63	51%
Undersökning 2015	86	38	44%	48	56%

Bankföreningen

Kommittémedlem	Antal	Ja		Nej	
Bankanställda	98	46	47%	52	53%

Regleringskunskapsnivån är, bedömd utifrån position och ansvarsområde, överlag god både generellt och inom tre specifika områden, Styrning, riskhantering och kontroll³, Operativa risker, informationssäkerhet och IT⁴ samt Kapitältäckning och likviditet (CRR⁵). Den bedömda kunskapsnivån är lägst om regelverken kring Operativa risker, informationssäkerheter och IT, se Tabell 17 - Kunskap om regelverken. Ökningen i andelen med mycket goda kunskaper i Styrning, riskhantering och kontroll samt minskad andel i kapitältäckning förklaras av den breddade svarsgruppen.

Tabell 17 - Kunskap om regelverken

Regelverkets kunskap	Mycket Begränsade					Mycket goda		2015			
Regelverken generellt	0	0%	2	2%	23	20%	65	56%	26	22%	27%
Styrning, riskhantering ...	1	1%	5	4%	18	15%	49	40%	49	40%	34%
Operativa risker, Info...	4	3%	19	15%	33	27%	39	31%	29	23%	24%
Kapitältäckning & likv...	8	6%	20	16%	25	20%	42	34%	30	24%	36%

De som svarat att de har mycket goda kunskaper har det i hög uträkning i flera områden, se Tabell 18 – Korrelation i regelverkets kunskap. Det som markant avviker även i år är att av de med mycket goda kunskaper i Kapitältäckning och likviditet har en femtedel mycket goda kunskaper i Operativa risker, informationssäkerhet och IT.

³ Finansinspektionens föreskrift FFFS 2014:1

⁴ Finansinspektionens föreskrifter FFFS 2014:4 och 2014:5

⁵ Europaparlamentets och rådets förordning (EU) nr 575/2013 av den 26 juni 2013 om tillsynskrav för kreditinstitut och värdepappersföretag och ändring av förordning (EU) nr 648/2012.

Tabell 18 – Korrelation i regelverksskunkap

2016		Har även mycket goda kunskaper i :			
Regelverksskunkap	Mycket goda kunskaper	Regelverk generellt	Styrning, riskhant., kontroll	Operativa risker, info säk & IT	Kapitaltäckning & likviditet
Regelverken generellt	26x	-	73%	42%	42%
Styrning, riskhantering ...	49x	39%	-	51%	27%
Operativa risker, Info...	29x	38%	86%	-	21%
Kapitaltäckning & likv...	30x	37%	43%	20%	-

2015		Har även mycket goda kunskaper i :			
Regelverksskunkap	Mycket goda kunskaper	Regelverk generellt	Styrning, riskhant., kontroll	Operativa risker, info säk & IT	Kapitaltäckning & likviditet
Regelverken generellt	23x	-	61%	35%	30%
Styrning, riskhantering ...	30x	47%	-	60%	43%
Operativa risker, Info...	21x	38%	86%	-	29%
Kapitaltäckning & likv...	32x	53%	41%	19%	-

Respondenternas egen bedömda kunskap om bankernas produkter och tjänster, processer och ledarskap är överlag mycket goda eller goda, se Tabell 19 - Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap. Kunskaperna om de andra finansiella konkurrenterna (#3) är de betydligt lägre. Inte heller denna uppdelning av bedömd kunskapsnivå ger några väsentliga skillnader i hur respondenterna svarat på övriga frågor i enkäten mer än att de tydligare håller med om att inträdesbarriärerna har blivit högre.

Tabell 19 - Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap

Regelverksskunkap	Mycket Begränsade		Mycket goda		2015						
1# Bankernas produkter ...	0	0%	6	5%	12	10%	54	44%	51	41%	47%
2# Reglerade konkurrenter ...	3	3%	9	9%	42	43%	38	39%	5	5%	33%
3# Konkurrenter, skuggbanker ...	22	18%	39	32%	43	35%	18	15%	1	1%	8%
4# Väsentliga processer ...	2	2%	5	4%	13	11%	54	45%	47	39%	32%
5# Chefskap och ledarskap ...	7	5%	10	8%	17	13%	56	42%	42	32%	30%
6# Digitala transformeringen ...	1	1%	16	13%	39	31%	53	42%	16	13%	n/a

Appendix 2 - Enkätfrågor Bankanställda

Appendix 3 - Enkätfrågor Övriga