

Den anpassningsbare överlever #3

- Den ökade regleringens effekter på svenska banker.

Rapport - Enkätundersökning 2017

Författare: Torbjörn Jacobsson

Förord

Denna rapport är den andra uppföljningen och jämförelsen med resultaten i den slutuppsats med samma rubrik som jag skrev 2015. Syftet är att göra en mycket begränsad analys av skillnader och likheter mellan de tre åren i en begränsad rapport.

Jag vill tacka Bankföreningen för den samverkan som gjorde denna uppföljande enkätundersökning möjlig samt ett stort tack till alla i banksektorn som svarade på alla frågorna.

De årliga undersökningarna syftar till att bidra till förståelse för vad de ständiga regelförändringarna och den förändrade konkurrensen från andra finansiella aktörer ger för effekter på de svenska bankerna samt skapa underlag för framtida forskningsprojekt på regleringsområdet.

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

Torbjörn Jacobsson
Stockholm, November 2017

torbjorn@jacobsson.se
070-6126576
www.jacobsson.se

Om författaren:

Torbjörn Jacobsson har i över 20 år utvecklat mindre institut i kraftiga tillväxtresor utifrån risk, ekonomi och IT perspektiv. Han har även varit aktiv medlem i flera av Bankföreningens kommittéer och dess remisshantering. Det har gett en bred erfarenhet och kunskap om bankernas förutsättningar, regleringar och hur en effektiv riskhantering kan stödja affärsnyttan och kundupplevelsen. Författaren arbetar dagligen med regleringsfrågor och riskhantering som CRO på Avida Finans sedan juni 2017 och före det i samma roll på Marginalen Bank. Torbjörn har en Executive MBA från Stockholm Business School / Stockholms Universitet.

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

Sammanfattning

Författarens årliga studier 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 tredje i en serie av årligen återkommande undersökningar.

Ökande reglering är och har under längre tid varit 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. Datainsamlingen har under alla tre åren gjorts med en webbenkät. 2017 gick den till 341 personer verksamma i banksektorn där 122 svarade, 36 procent, föregående år svarade 125 personer motsvarande 42 procent.

Resultatet av årets undersökning är att regleringen fortsätter att uppfattas som svåröverskådlig samt att regulatorerna inte är tillräckligt tydliga i reglering och instruktioner. Det gör det svårt att veta vad som är tillräcklig implementering. Konkurrenten från andra finansiella aktörer väntas fortsätta att öka genom deras kundanpassningsförmåga men även konkurrensen mellan bankerna väntas öka då inträdesbarriärerna inte längre uppfattas som lika höga. De andra finansiella aktörerna kommer få en ökad reglering, vilket förväntas hämma deras konkurrensförmåga. Dock är frågan om regulatorerna kommer hinna med att reglera i samma takt som aktörerna utvecklas. Medvetenheten kring IT frågor och digitalisering är hög hos bankerna och de har en mer rimlig, men fortsatt överskattad, syn på sin anpassningsförmåga.

Den processororienterade styrningen får mer och mer fäste och fokus hos bankerna och skalfördelar är fortfarande en viktig fråga hos de som inte är medlemmar i någon av Bankföreningens kommittéer samt personer i ledningspositioner. Bankernas framtida chefer behöver vara administrativa stjärnor med utpräglad affärsorientering, det gäller fortfarande. Svårigheterna för externrekryterade chefer att förstå regleringen fortsätter att vara en viktig fråga för alla utom det mycket stora bankerna. Cheferna behöver kunna mycket om mycket och framförallt vara kittet i processerna och kring regelverk, IT och affären samtidigt som man ska vara en utomordentlig ledare.

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 tredje undersökningen.

Den anpassningsbare överlever.

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	11
5.	Analys.....	13
5.1.	Regleringen	13
5.2.	Konkurrensen på den svenska bankmarknaden	15
5.3.	Bankernas processer och ledarskap	16
5.3.1.	Anpassningsbar.....	16
5.3.2.	Processer	17
5.3.3.	Ledarskap	18
6.	Slutsatser.....	19
	Appendix 1 – Respondenternas bakgrund och gruppering.....	20

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.....	20
Tabell 15 – Verksamhetsområden	20
Tabell 16 – Verksamhetstid, personalansvar och kommittémedlem	21
Tabell 17 – Kunskap om regelverken	21
Tabell 18 – Korrelation i regelverkets kunskap.....	22
Tabell 19 – Kunskap om tjänster, konkurrenter, processer och ledarskap	22

Bilder

Bild 1 - Regleringsskiss	4
Bild 2 – Regelverket är överskådligt.....	13
Bild 3 – Regulatorerna är tillräckligt tydliga i sina regleringar och instruktioner	13
Bild 4 – Kommittémedlemmar om regleringen	14
Bild 5 – Regleringen är mycket detaljerad i hur banken ska driva in verksamhet.....	14
Bild 6 – Inträdesbarriärerna har blivit högre genom den ökade regleringen.....	14
Bild 7 – Ökad konkurrens från andra finansiella aktörer.....	15
Bild 8 – Andra finansiella aktörer blir mer reglerade	15
Bild 9 – Konkurrenterna gör det svårare att differentiera bankens produkter mot andras erbjudanden.....	16
Bild 10 – Förmedlare kommer få en mindre andel av värdet i kunderbjudandet inom 1-2 år.....	16
Bild 11 – Anpassningsförmåga utifrån Digitalisering	16
Bild 12 – Banken har unika och svårplagierade processer	17
Bild 13 – Kommittémedlemmar om processer	17
Bild 14 – Svårare att rekrytera chefer	18
Bild 15 – Svårare för chefer ”utifrån” att anpassa sig till de regulatoriska kraven	18

1. Inledning

Rapportens undersökningsområde är det samma som i de tidigare årens; den ökade regleringens effekter och om det finns risk för ett bankernas¹ myopia, ett begrepp för närsynthet som missar viktiga förändringar i omvärlden. Studiens två områden, ökad konkurrens mellan banker och med andra finansiella aktörer² samt regleringens påverkan på bankernas processer och ledarskap kommer att jämföras med resultaten i de tidigare årens undersökningar.

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. Den finns att hämta på www.jacobsson.se under Publicerat.

1.2. Problemdiskussion och problemformulering

Utgångspunkten för denna rapport har varit en uppföljning av uppsatsen från 2015 samt rapporten från 2016 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 samt uppdateringar av förordningar och direktiv.

1.3. Syfte

Syftet med rapporten är en begränsad jämförelse av utfallet med 2015 och 2016 års undersökningar 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 Med bank menas i dessa studier även kreditmarknadsbolag som står under samma reglering som banker.

² 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.

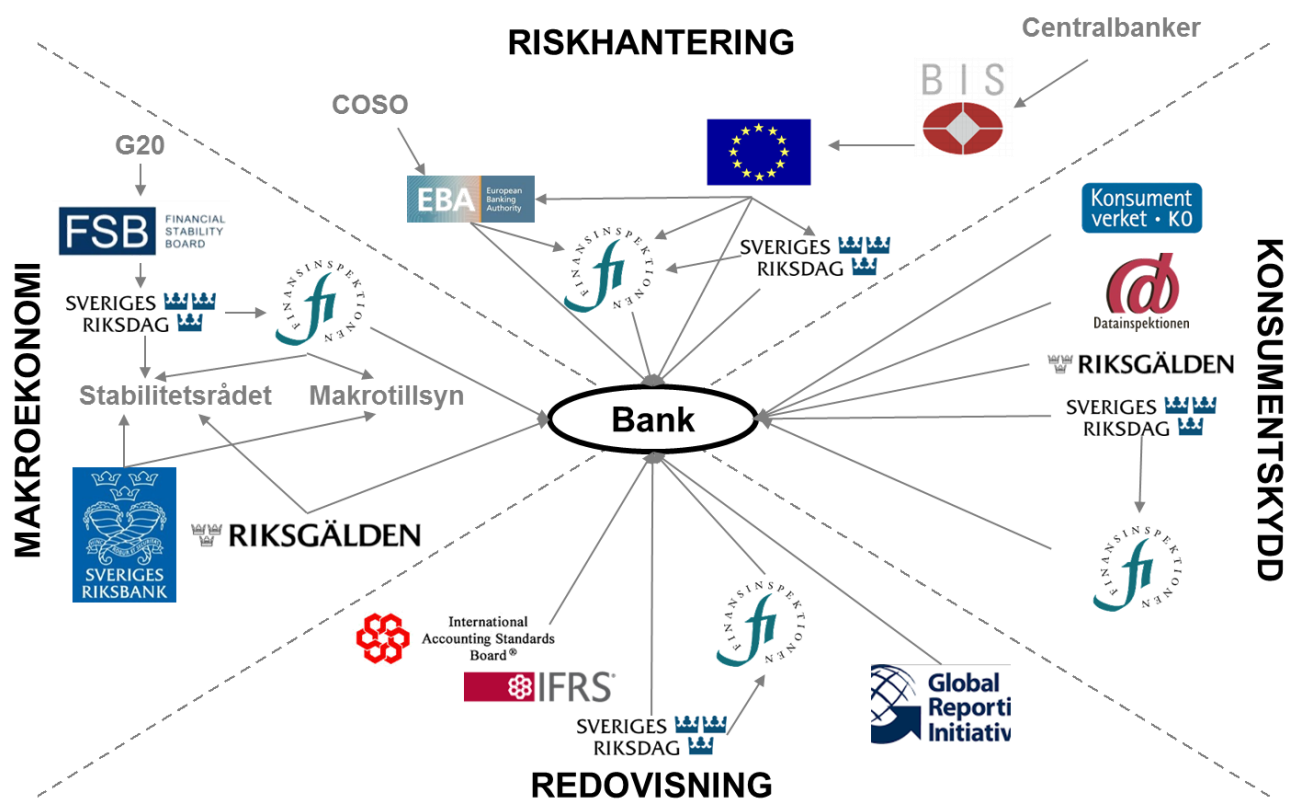
2. Regleringen av bankerna

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. Enkäten för 2017 års undersökning är samma som användes 2016. Enkäten skickas till en bred 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 primärdatsinsamling samt de tidigare årens datainsamlingar 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. För att uppnå en hög svarsfrekvens (över 35 procent) 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 kan erhållas från författaren för den som är intresserad.

3.3. Analysmetod

Datainsamlingen analyseras genom att resultat jämförs med varandra, tidigare 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 2017 fick 36 procents svarsfrekvens, 122 svarade. Respondenterna 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. Konkurrensen från andra finansiella aktörer väntas öka men tonas ner till förmån för den digitala transformeringen. Det fortsätter vara svårt 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 37 (30) olika banker. Enkäten var öppen två veckor och två påminnelser skickades.

Tabell 1 – Antal respondenter

Kategori - respondent	2017			2016			2015		
	Tillfrågade	Svarat	Frekvens	Tillfrågade	Svarat	Frekvens	Tillfrågade	Svarat	Frekvens
Bankanställda	279	93	33%	241	98	41%	76	49	64%
Intresse- & branschorganisationer	19	12	63%	12	6	50%	10	9	90%
Konsulter & rådgivare	27	15	56%	31	19	61%	23	23	100%
Övriga	16	2	13%	17	2	12%	17	8	47%
Summa	341	122	36%	301	125	42%	126	89	71%

Av respondenterna utgör Bankanställda drygt 75 procent och återfinns i alla storlekar av banker. 80 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/stor bank 50 - 500 miljarder och mindre bank har mindre än 50 miljarder i balansomslutning.

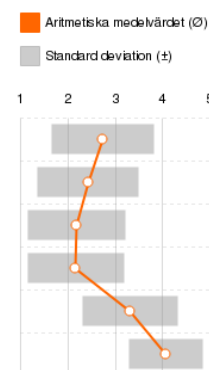
4.1. Regleringen

Relaterat till regleringen ställdes sex påståenden, se Tabell 2 – Regleringen, Bankanställda och Tabell 3 – Regleringen, Övriga. De första fyra avsåg om regelverket är överskådligt (#1³) 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, 73 procent av de i ledningspositioner anser inte att regulatorerna är tillräckligt tydliga. Alla utom de som har operativa risker som verksamhetsområde instämmer i att de senaste årens reglering är mycket detaljerad i hur en bank ska bedriva sin verksamhet (#6). Bland Operativa risker personerna är det en tredjedel som anser att det är mycket detaljerat.

³ Hänvisningen #x är till x:e påståendet som respondenterna utvärderat i respektive tabell.

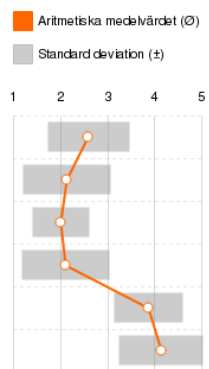
Tabell 2 – Regleringen, Bankanställda

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Σ	Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
# 1 Regelverket är överskådligt	13x	14,29	25x	27,47	30x	32,97	19x	20,88	4x	4,40	-	-	-	2,74	1,08
# 2 Regulatorerna är tillräcklig...	19x	20,65	34x	36,96	21x	22,83	16x	17,39	2x	2,17	-	-	2,43	1,07	
# 3 Det råder ingen osäkerhet...	25x	27,17	36x	39,13	18x	19,57	9x	9,78	2x	2,17	2x	2,17	2,19	1,03	
# 4 Proportionering i regelverk...	26x	28,26	26x	28,26	23x	25,00	5x	5,43	2x	2,17	10x	10,87	2,16	1,02	
# 5 De ökade möjligheterna til...	2x	2,17	14x	15,22	29x	31,52	22x	23,91	10x	10,87	15x	15,93	3,31	1,00	
# 6 De senaste årens ökade re...	-	-	4x	4,35	12x	13,04	48x	52,17	27x	29,35	1x	1,07	4,08	0,78	



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	Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
# 1 Regelverket är överskådligt	2x	6,90	13x	44,83	9x	31,03	5x	17,24	-	-	-	-	-	2,59	0,87
# 2 Regulatorerna är tillräcklig...	8x	27,59	10x	34,48	8x	27,59	2x	6,90	-	-	1x	3,45	2,14	0,93	
# 3 Det råder ingen osäkerhet...	5x	17,24	18x	62,07	5x	17,24	-	-	-	-	1x	3,45	2,00	0,61	
# 4 Proportionering i regelverk...	7x	24,14	13x	44,83	4x	13,79	3x	10,34	-	-	2x	6,90	2,11	0,93	
# 5 De ökade möjligheterna til...	-	-	1x	3,45	4x	13,79	13x	44,83	3x	10,34	8x	27,59	3,86	0,73	
# 6 De senaste årens ökade re...	-	-	1x	3,45	6x	20,69	9x	31,03	12x	41,38	1x	3,45	4,14	0,89	



4.2. Konkurrens på den svenska bankmarknaden

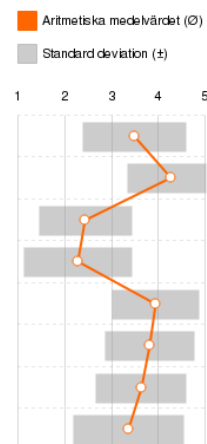
4.2.1. Effekter på bankerna

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.

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.

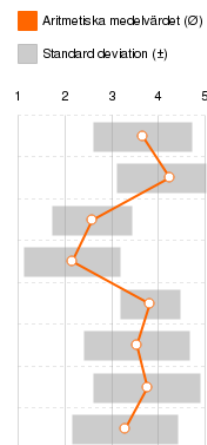
Tabell 4 – Effekter på bankerna, bankanställda

	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...	2x	2,22	13x	14,44	20x	22,22	21x	23,33	16x	17,78	18x	3,50 1,11
# 2 Inträdesbarriärerna för nya...	1x	1,11	3x	3,33	9x	10,00	26x	28,89	38x	42,22	13x	4,26 0,91
# 3 Den ökade regleringen är ...	15x	16,67	31x	34,44	29x	32,22	7x	7,78	3x	3,33	5x	2,44 0,99
# 4 Att regleringen initieras/be...	25x	27,78	30x	33,33	19x	21,11	6x	6,67	6x	6,67	4x	2,28 1,16
# 5 Att skapa förberedelse för ...	-	-	6x	6,67	21x	23,33	31x	34,44	29x	32,22	3x	3,95 0,93
# 6 Bankernas produkter och s...	1x	1,11	8x	8,89	17x	18,89	37x	41,11	20x	22,22	7x	3,81 0,96
# 7 Synergier genom delade tj...	2x	2,22	8x	8,89	17x	18,89	35x	38,89	12x	13,33	16x	3,64 0,97
# 8 Förändringarna i likviditets...	6x	6,67	7x	7,78	15x	16,67	22x	24,44	9x	10,00	31x	3,36 1,19



Tabell 5 – Effekter på bankerna, övriga

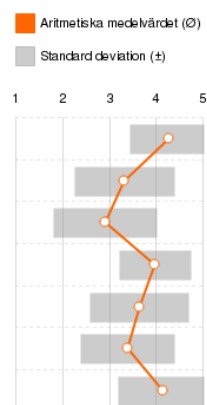
	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	Ø ±
# 1 Förändringarna i kapitaltäc...	-	-	3x	11,11	7x	25,93	5x	18,52	6x	22,22	6x	3,67 1,06
# 2 Inträdesbarriärerna för nya...	1x	3,70	2x	7,41	1x	3,70	7x	25,93	14x	51,85	2x	4,24 1,13
# 3 Den ökade regleringen är ...	2x	7,41	10x	37,04	12x	44,44	1x	3,70	1x	3,70	1x	2,58 0,86
# 4 Att regleringen initieras/be...	7x	25,93	11x	40,74	3x	11,11	4x	14,81	-	-	2x	2,16 1,03
# 5 Att skapa förberedelse för ...	-	-	1x	3,70	4x	14,81	16x	59,26	2x	7,41	4x	3,83 0,65
# 6 Bankernas produkter och s...	2x	7,69	2x	7,69	5x	19,23	11x	42,31	4x	15,38	2x	3,54 1,14
# 7 Synergier genom delade tj...	1x	3,70	3x	11,11	1x	3,70	11x	40,74	5x	18,52	6x	3,76 1,14
# 8 Förändringarna i likviditets...	1x	3,70	4x	14,81	4x	14,81	7x	25,93	2x	7,41	9x	3,28 1,13



Både Bankanställda och Övriga anser att kapitaltäckning och likviditetstillgången är de viktigaste frågorna för sina respektive banker, se Tabell 6 – Viktighet, bankanställda och Tabell 7 – Viktighet, övriga. Minst viktigt är att regleringen sker på EU nivå.

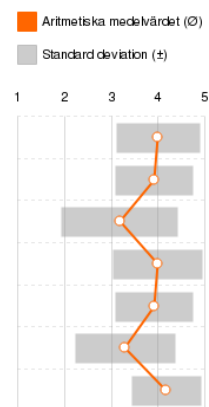
Tabell 6 – Viktighet, bankanställda

	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	2,22	15x	16,67	22x	24,44	42x	46,67	9x	4,28 0,85
# 2 Antalet banker på den sve...	5x	5,56	14x	15,56	27x	30,00	30x	33,33	11x	12,22	3x	3,32 1,07
# 3 Att regleringen initieras/be...	8x	8,89	21x	23,33	25x	27,78	19x	21,11	6x	6,67	11x	2,92 1,11
# 4 Kommande ännu ej beslut...	-	-	2x	2,22	19x	21,11	43x	47,78	21x	23,33	5x	3,98 0,76
# 5 Att bankernas tjänster och...	4x	4,44	9x	10,00	17x	18,89	39x	43,33	17x	18,89	4x	3,65 1,06
# 6 Ökad andel delade tjänste...	2x	2,22	10x	11,11	26x	28,89	21x	23,33	10x	11,11	21x	3,39 1,00
# 7 Tillgång till inlåning från al...	1x	1,11	4x	4,44	13x	14,44	29x	32,22	36x	40,00	7x	4,14 0,94



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	14,81	3x	11,11	4x	14,81	16x	4,00 0,89
# 2 Antalet banker på den sve...	-	-	-	-	4x	14,81	4x	14,81	3x	11,11	16x	3,91 0,83
# 3 Att regleringen initieras/be...	1x	3,70	2x	7,41	4x	14,81	2x	7,41	2x	7,41	16x	3,18 1,25
# 4 Kommande ännu ej beslut...	-	-	1x	3,70	2x	7,41	5x	18,52	4x	14,81	15x	4,00 0,95
# 5 Att bankernas tjänster och...	-	-	1x	3,70	1x	3,70	7x	25,93	2x	7,41	16x	3,91 0,83
# 6 Ökad andel delade tjänste...	-	-	3x	11,11	2x	7,41	4x	14,81	1x	3,70	17x	3,30 1,06
# 7 Tillgång till inlåning från al...	-	-	-	-	2x	7,41	5x	18,52	4x	14,81	16x	4,18 0,75



Trettiosju 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
1 av 5	<ul style="list-style-type: none"> • anser att andra aktörer än bankerna kommer öka sina marknadsandelar • säger att det blir sammanslagningar och konsolidering av banker
1 av 10	<ul style="list-style-type: none"> • tror att det blir mer samarbete mellan bankerna och andra aktörer • tror att konkurrensen mellan bankerna ökar • anser att det kommer krävas mycket IT utveckling hos bankerna

Utöver ovan så nämns även:

- Mindre institut kommer förstå genom sanktioner vad som krävs
- Information blir allt viktigare och PSD2 kommer förändra möjligheterna
- Vissa kundgrupper kommer få svårare att få krediter pga IFRS9
- Skuldtiltväxten kan leda till att motsvarande begränsningar som nu införs i Norge även kommer i Sverige.
- Bankerna kan behöva göra gemensam sak i att driva frågor om hur avtal kring outsourcing och GDPR ska hanteras i molntjänster.

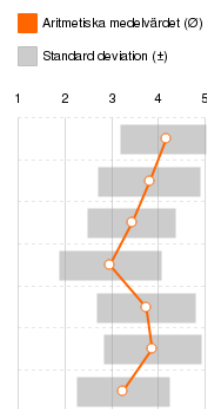
4.2.2. Andra finansiella aktörer

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 de andra finansiella aktörerna kommer bli mer reglerade (#6) samt att skuggbanker och andra finansiella aktörer har lättare att utveckla kundspecifika lösningar än bankerna (#2). 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. Frågan om förmedlare (#4) är viktigare för bankanställda i stora banker. Minst viktigt anses en fråga om samarbete med andra finansiella aktörer vara.

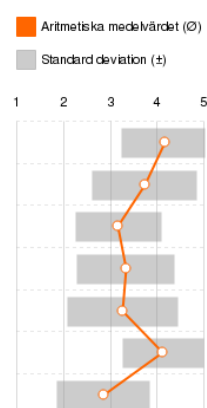
Tabell 8 – Konkurrens från andra finansiella aktörer, Bankanställda

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Σ	Ø	±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
# 1 Bankbranschen kommer a...	1x	1,14	5x	5,68	12x	13,64	29x	32,95	39x	44,32	2x		4,16	0,96		
# 2 Skuggbanker eller andra a...	3x	3,41	9x	10,23	12x	13,64	33x	37,50	24x	27,27	7x		3,81	1,10		
# 3 Konkurrensen gör det svår...	3x	3,41	9x	10,23	27x	30,68	34x	38,64	8x	9,09	7x		3,43	0,95		
# 4 Förmedlare (eller liknande...	7x	7,95	17x	19,32	21x	23,86	21x	23,86	4x	4,55	18x		2,97	1,09		
# 5 Den ökade regleringen gö...	2x	2,27	10x	11,36	20x	22,73	32x	36,36	23x	26,14	1x		3,74	1,05		
# 6 De "icke-reglerade" aktöre...	3x	3,41	7x	7,95	10x	11,36	38x	43,18	23x	26,14	7x		3,88	1,04		
# 7 Din bank är snabb på att a...	2x	2,27	18x	20,45	33x	37,50	24x	27,27	10x	11,36	1x		3,25	0,99		



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	Ø	±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
# 1 Bankbranschen kommer a...	-	-	2x	7,41	2x	7,41	10x	37,04	10x	37,04	3x		4,17	0,92		
# 2 Skuggbanker eller andra a...	1x	3,70	2x	7,41	5x	18,52	8x	29,63	6x	22,22	5x		3,73	1,12		
# 3 Konkurrensen gör det svår...	-	-	5x	18,52	6x	22,22	6x	22,22	1x	3,70	9x		3,17	0,92		
# 4 Förmedlare (eller liknande...	-	-	4x	14,81	4x	14,81	5x	18,52	2x	7,41	12x		3,33	1,05		
# 5 Den ökade regleringen gö...	2x	7,41	4x	14,81	6x	22,22	8x	29,63	3x	11,11	4x		3,26	1,18		
# 6 De "icke-reglerade" aktöre...	-	-	2x	7,41	1x	3,70	12x	44,44	8x	29,63	4x		4,13	0,87		
# 7 Bankerna är snabba på att...	2x	7,41	5x	18,52	7x	25,93	6x	22,22	-	-	7x		2,85	0,99		



Tjugonio respondenter har lämnat fritextsvar på hur de bedömer att konkurrensen från andra finansiella aktörer kommer påverka bankerna inom två år. Respondenterna är delade, några tror att de kommer skapa mycket konkurrens på främst konsumentmarknaden medan andra tror att det är tveksamt om den kommer, i alla fall inom 2 år. Flera tror att bankerna, framförallt de mindre, måste börja samarbeta mycket mer med FinTechs för att få tillgång till utvecklingskapacitet. Sedan förväntar sig ett flertal att dessa aktörer ska bli reglerade så att regelverksförutsättningarna blir lika. Någon tror dock inte att reglerarna kommer hinna med att anpassa regelverket lika fort som tjänsteleverantörerna hinner uppfinna nya tjänster.

Någon säger att dessa aktörer är en blåslampa i baken på bankerna att snabbare skapa kundnytta. Någon annan att de utnyttjar och friåker på den infrastruktur som andra varit med och betalat.

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.

Bankanställda och Övriga anser att det minst viktiga bland dessa frågor är unika och svårplagerade processer (#2). Mindre banker och personer i ledningspositioner anser i högre grad att de behöver bli större för att få ut mer av sina processer.

Tabell 10 – Processer, Bankanställda

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Σ	Ø	±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
# 1 De processer som är väse...	6x	7,14	19x	22,62	26x	30,95	23x	27,38	9x	10,71	1x		3,12	1,11		
# 2 Banken har unika och svå...	12x	14,29	26x	30,95	21x	25,00	16x	19,05	3x	3,57	6x		2,64	1,09		
# 3 Bankens organisation är v...	2x	2,38	15x	17,86	39x	46,43	20x	23,81	5x	5,95	3x		3,14	0,88		
# 4 Banken behöver bli större ...	7x	8,33	13x	15,48	14x	16,67	26x	30,95	18x	21,43	6x		3,45	1,27		
# 5 Den ökade regleringen är ...	-	-	9x	10,71	22x	26,19	39x	46,43	13x	15,48	1x		3,67	0,87		
# 6 Banken allokerar de IT-res...	4x	4,76	14x	16,67	34x	40,48	21x	25,00	7x	8,33	4x		3,16	0,99		

Tabell 11 – Processer, Övriga

	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)		Vet ej / Har ingen uppfattning (0)		Σ	Ø	±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
# 1 De processer som är väse...	-	-	4x	15,38	3x	11,54	6x	23,08	-	-	13x		3,15	0,90		
# 2 Bankerna har unika och sv...	3x	11,54	3x	11,54	7x	26,92	1x	3,85	-	-	12x		2,43	0,94		
# 3 Bankernas organisationer ...	1x	3,85	4x	15,38	4x	15,38	3x	11,54	-	-	14x		2,75	0,97		
# 4 Bankerna behöver bli störr...	-	-	3x	11,54	6x	23,08	3x	11,54	1x	3,85	13x		3,15	0,90		
# 5 Den ökade regleringen är ...	-	-	1x	3,85	5x	19,23	7x	26,92	1x	3,85	12x		3,57	0,76		
# 6 Bankerna allokerar de IT-r...	1x	3,85	5x	19,23	6x	23,08	1x	3,85	-	-	13x		2,54	0,78		

Var femte av de tjugofyra fritextsvaren säger att den ökade regleringens största utmaning för bankerna är att veta när man gjort tillräckligt samt utmaningen med resurstillgång, både ur finansiellt perspektiv och ur kompetens perspektiv. Några kommentarer är att bankregleringen är så komplex att knappt någon kan förstå hur den hänger ihop, att IT inte är en stödfunktion utan core business och att det är en utmaning att gå till en processororienterad organisation med de "måsten" som finns med det.

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 men respondenterna från mycket stora banker anser utmaningen betydligt lägre än de från större eller mindre banker där cirka 90 procent instämmer i påståendet.

Respondenterna anser att regleringen leder till krav på att de anställda har detaljerade och uppdaterade arbetsbeskrivningar (#7). Respondenter med personalansvar och i ledningspositioner anser i högre grad att ledare och chefer behöver bli mer formalistiska/byråkratiska (#1) samtidigt som respondenter inom kontrollfunktionerna (Riskkontroll, Regelefterlevnad och Internrevision) inte anser det.

Tabell 12 – Ledarskap, Bankanställda

	Vet ej / Har ingen uppfattning (0)										Σ	Ø	±
	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
# 1 Ledare och chefer i bankb...	9x	10,71	17x	20,24	13x	15,48	27x	32,14	9x	10,71	9x	3,13	1,24
# 2 Bankerna blir mer och mer...	4x	4,76	8x	9,52	10x	11,90	33x	39,29	16x	19,05	13x	3,69	1,12
# 3 Handlingsutrymmet som s...	1x	1,19	12x	14,29	12x	14,29	33x	39,29	15x	17,86	11x	3,67	1,03
# 4 Bankernas organisationer ...	-	-	16x	19,05	16x	19,05	30x	35,71	10x	11,90	12x	3,47	0,99
# 5 Det har blivit svårare att re...	6x	7,14	9x	10,71	20x	23,81	15x	17,86	6x	7,14	28x	3,11	1,14
# 6 Det har blivit svårare för ch...	-	-	3x	3,57	6x	7,14	29x	34,52	29x	34,52	17x	4,25	0,80
# 7 Detaljerade arbetsinstrukti...	-	-	4x	4,76	15x	17,86	42x	50,00	19x	22,62	4x	3,95	0,79

Tabell 13 – Ledarskap, Övriga

	Vet ej / Har ingen uppfattning (0)										Σ	Ø	±
	Instämmer inte alls (1)		2. kolumn (2)		3. kolumn (3)		4. kolumn (4)		Instämmer helt (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
# 1 Ledare och chefer i bankb...	3x	11,54	5x	19,23	9x	34,62	5x	19,23	1x	3,85	3x	2,83	1,07
# 2 Bankerna blir mer och mer...	1x	3,85	5x	19,23	4x	15,38	8x	30,77	1x	3,85	7x	3,16	1,07
# 3 Handlingsutrymmet som s...	1x	3,85	2x	7,69	6x	23,08	9x	34,62	4x	15,38	4x	3,59	1,05
# 4 Bankernas organisationer ...	1x	3,85	4x	15,38	8x	30,77	9x	34,62	1x	3,85	3x	3,22	0,95
# 5 Det har blivit svårare att re...	1x	3,85	2x	7,69	4x	15,38	8x	30,77	1x	3,85	10x	3,38	1,02
# 6 Det har blivit svårare för ch...	-	-	-	-	3x	11,54	8x	30,77	8x	30,77	7x	4,26	0,73
# 7 Detaljerade arbetsinstrukti...	-	-	2x	7,69	3x	11,54	11x	42,31	7x	26,92	3x	4,00	0,90

Knappt hälften av de tjugofem respondenter som svarat på fritextfrågan angående den framtida profilen på bankernas chefer anser att de behöver ha ökat regelfokus. En av fyra lyfter fram kunskap om IT som väsentligt, strax före behovet av att förstå bankverksamhet. Två av fem anser också att digitaliseringskunskaper är viktiga. Att utveckla cheferna till att vara kittet emellan funktioner och inte bara duktiga specialister lyfts fram som utmaningar. Att skapa löneutvecklingsvägar utan att bli chef, att inte rekrytera unga osäkra personer och samtidigt utveckla en kultur där man kan tillvara ta möjligheterna i regelverket och samtidigt vara utvecklande i en bransch där man kanske jobbat hela livet är andra utmaningar som lyfts fram.

5. Analys

Analysen av årets undersökning jämfört med de tidigare årens gav några markanta skillnader och några förväntade skillnader saknades. Regelverkets överskådlighet och dess tolkning har inte förbättrats mer än marginellt, förväntan var en större förbättring. Inträdesbarriärerna har inte höjts så mycket som man initialt trodde samt att det blir än svårare att rekrytera chefer från andra branscher.

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

Även om det är en liten rörelse mot att instämna i påståendena kring regelverkets överskådlighet och tydlighet så är det fortfarande en majoritet som inte instämmer i det. 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. Detta är problematiskt då det innebär att det mycket svårt för bankerna att veta vad som gäller. Det fortsätter även att komma många kompletterande riktlinjer på Basel, EU och svensk nivå.

Bild 2 - Regelverket är överskådligt

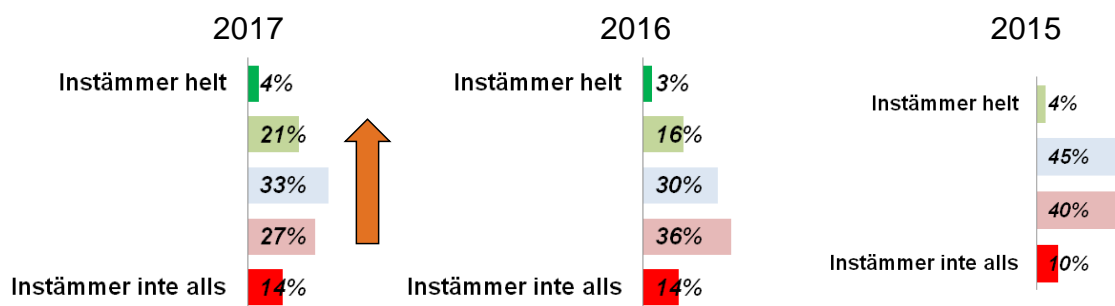
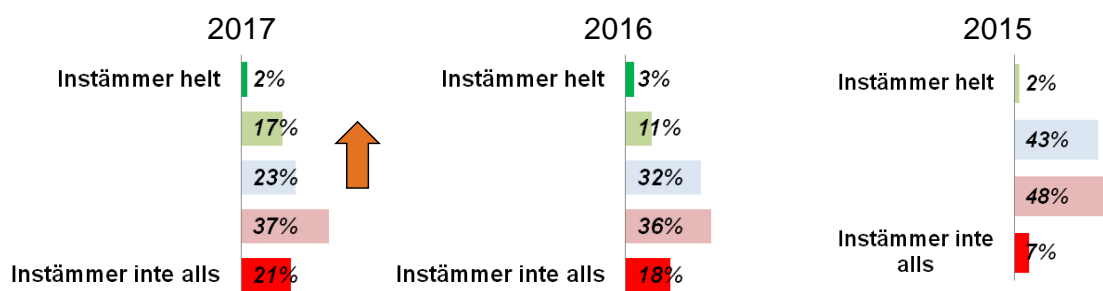
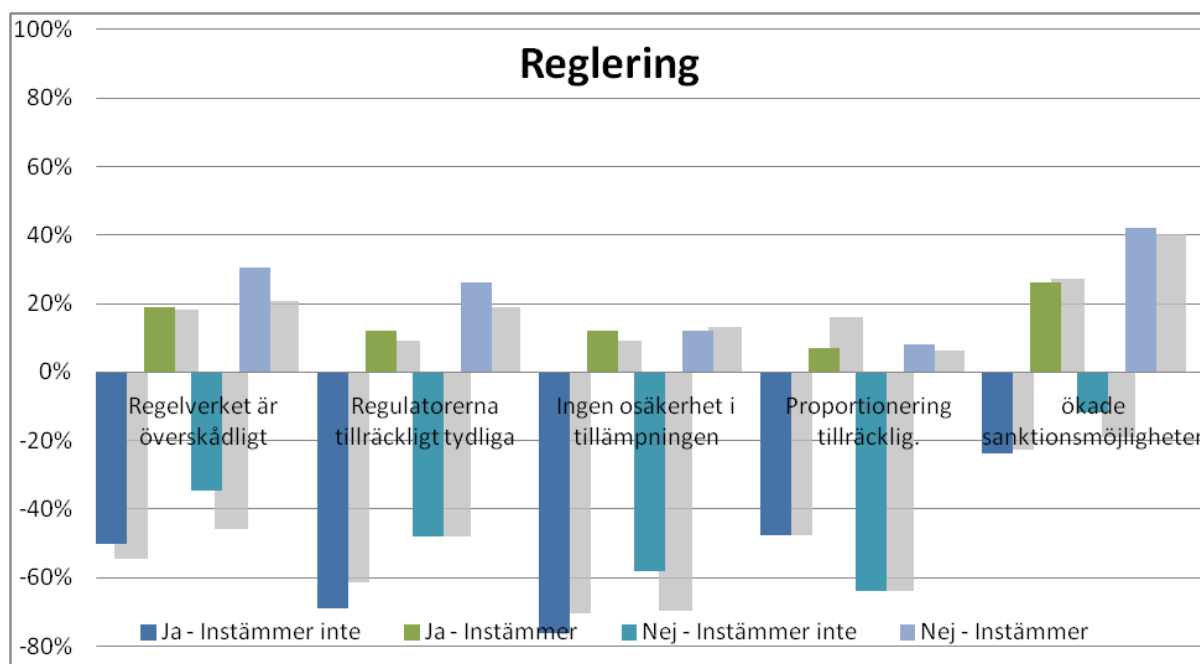


Bild 3 - Regulatorerna är tillräckligt tydliga i sina regleringar och instruktioner



Bland de som är medlemmar i en av Bankföreningens kommittéer är respondenterna även i år mer kritiska till regulatorerna samtidigt mindre bekymrade över proportionaliteten mellan mindre och större banker samt 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 4 – Kommittémedlemmar om regleringen



Ja = Medlem i Bankförenings kommitté Nej = Inte medlem Grå stapel = fg år

Bankerna börjar dock uppfatta regleringen som något mindre detaljstyrande vart efter åren går. Samtidigt har även uppfattningen om oerhört stora inträdesbarriärer minskat, vilket tyder på att det skydd mot ökad konkurrens som regelverket kunde ge inte finns där. Nya aktörer har inte samma omställningsresa att göra utan kan direkt gå in med dagens förutsättningar.

Bild 5 – Regleringen är mycket detaljerad i hur banken ska driva in verksamhet

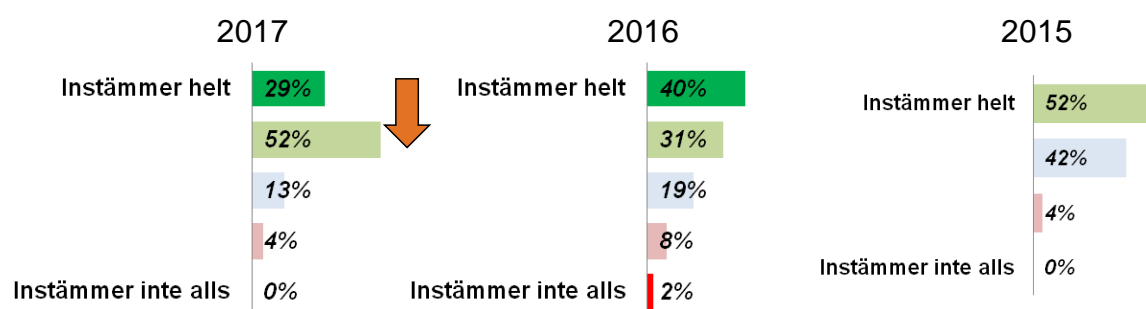
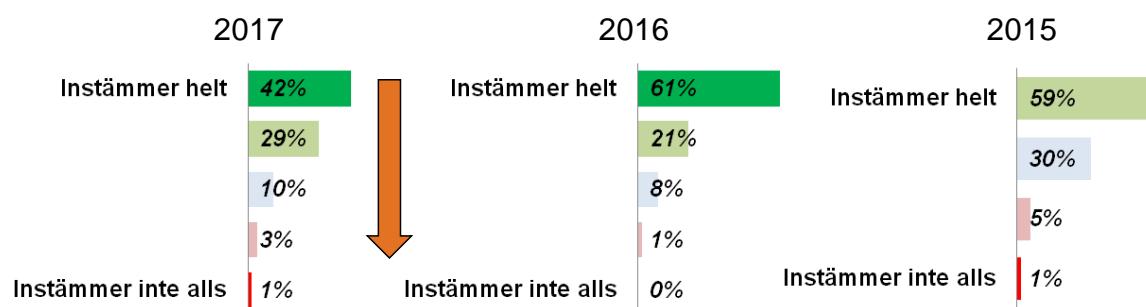


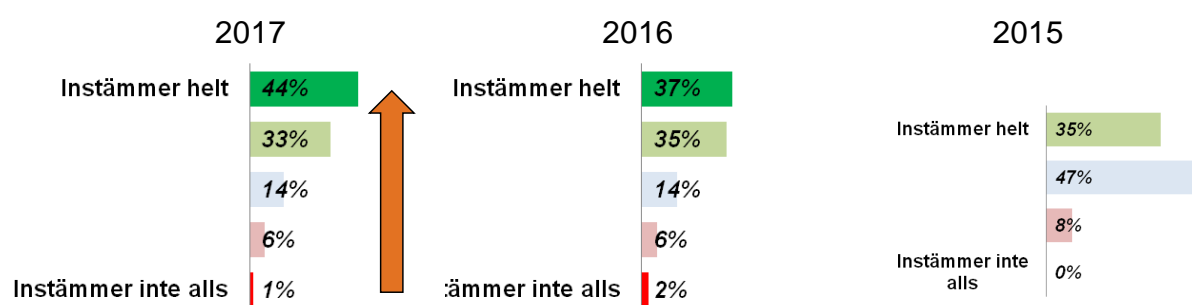
Bild 6 – Inträdesbarriärerna har blivit högre genom den ökade regleringen



5.2. Konkurrenten på den svenska bankmarknaden

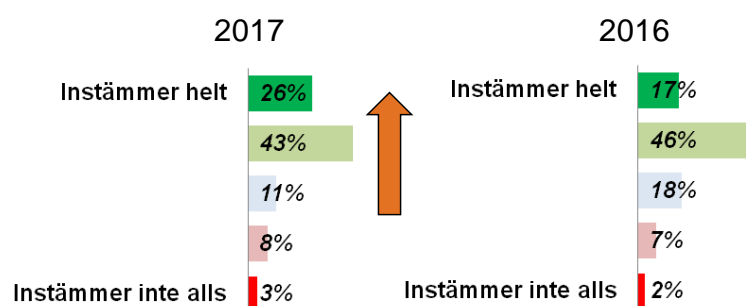
Avseende konkurrensen mellan bankerna är bilden liknande som de två tidigare årens undersökningar. En tendens kan anas att respondenterna tonar ner hotet om konkurrens från andra finansiella aktörer men det är ganska mixade signaler. En del tror att konkurrensen kommer bli stenhård och andra tror inte att så mycket kommer hända de närmsta åren.

Bild 7 – Ökad konkurrens från andra finansiella aktörer



Även 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 8 – Andra finansiella aktörer blir mer reglerade



En markant förändring från föregående års undersökning är synen på om konkurrensen gör det svårare att differentiera bankens produkter/tjänster. Det är tydligt att det är svårt att ha en uppfattning i frågan. Samtidigt är det tydligt att fler, även bland de större bankerna, anser att förmedlare kommer ta en oförändrad eller större andel av intäkterna under de kommande åren.

Bild 9 – Konkurrensen gör det svårare att differentiera bankens produkter mot andras erbjudanden

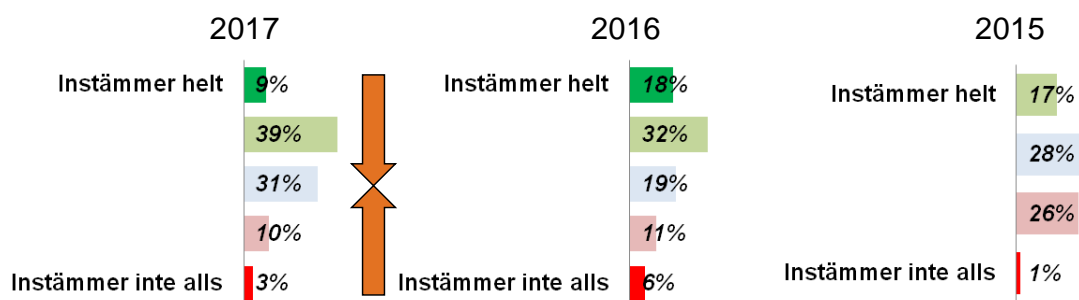
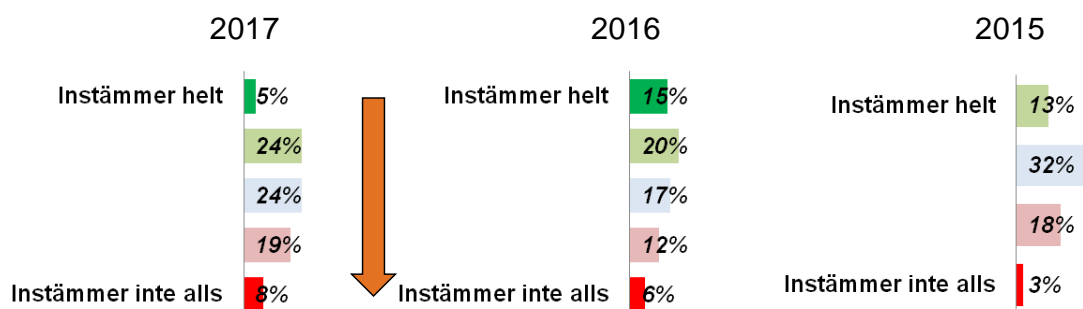


Bild 10 – Förmedlare kommer få en mindre andel av värdet i kunderbjudandet inom 1-2 år

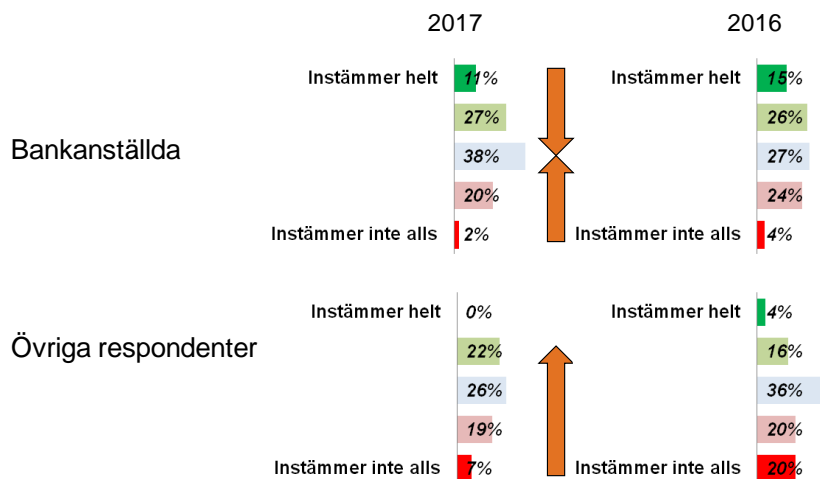


5.3. Bankernas processer och ledarskap

5.3.1. Anpassningsbar

Förra årets nya fråga handlade om anpassningsbarhet i affärsmodell utifrån digitaliseringen. De anställda i bankerna har reducerat sin tro på sin förmåga medan de övriga respondenterna har höjt den något. Svarsbilden är något jämnare även om bankerna tror mer om sig själva, det finns alltså fortfarande en tydlig indikator på en risk för övertro på sin anpassningsförmåga.

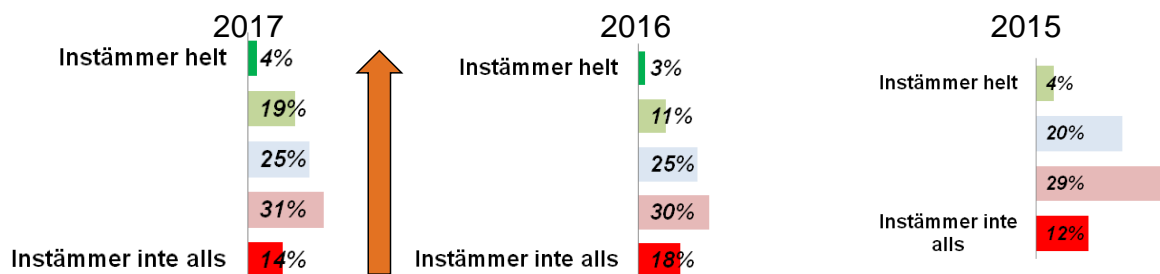
Bild 11 – Anpassningsförmåga utifrån Digitalisering



5.3.2. Processer

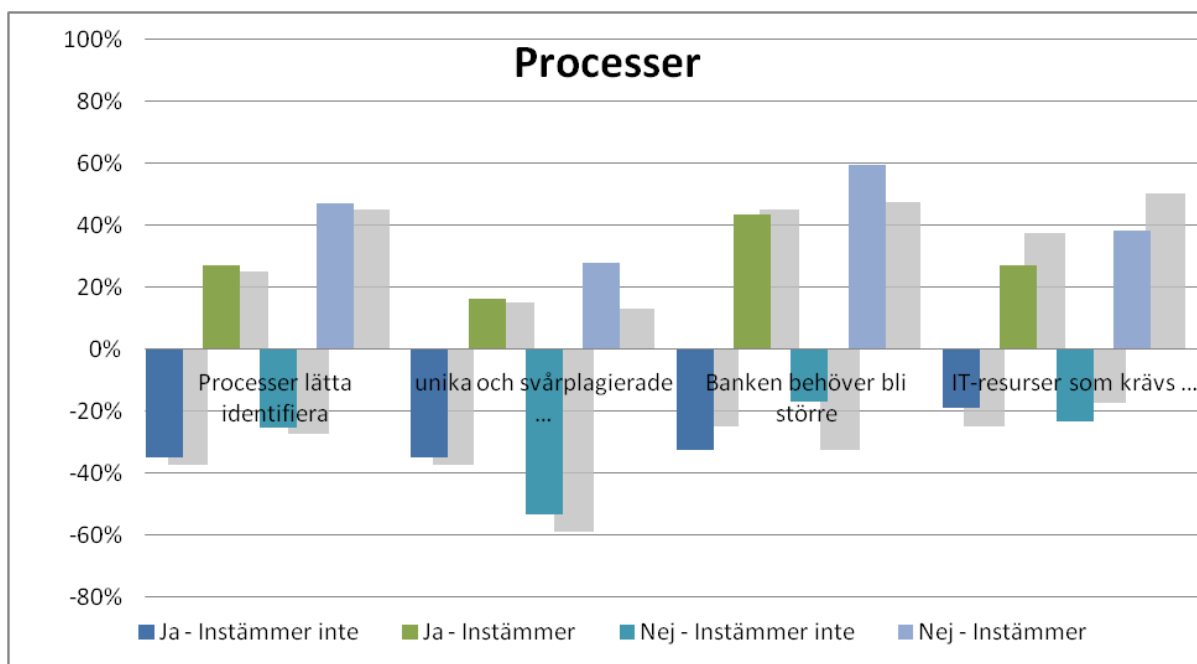
Medvetenheten kring processfrågorna har ökat än mer i år. En ökad självinsikt har uppkommit under det senaste året då, se Bild 12 – Banken har unika och svårplagierade processer.

Bild 12 – Banken har unika och svårplagierade processer



Bland medlemmarna i Bankföreningens kommittéer anser fler att banken inte behöver bli större för att uppnå ytterligare skalfördelar. Detta delar man inte med övriga respondenter från bankerna där stödet för att man behöver bli större har ökat.

Bild 13 – Kommittémedlemmar om processer



5.3.3. Ledarskap

Årets undersökning visar att det blir svårare att rekrytera chefer till bankerna. Framförallt den inneboende konflikten mellan det normativa post-byråkratiska ledarskapet som gäller i svenskt näringsliv och regelverkets byråkratiska eller formalistiska krav gör det extra svårt för chefer som inte är "uppfosttrade" inom bankerna.

Bild 14 – Svårare att rekrytera chefer

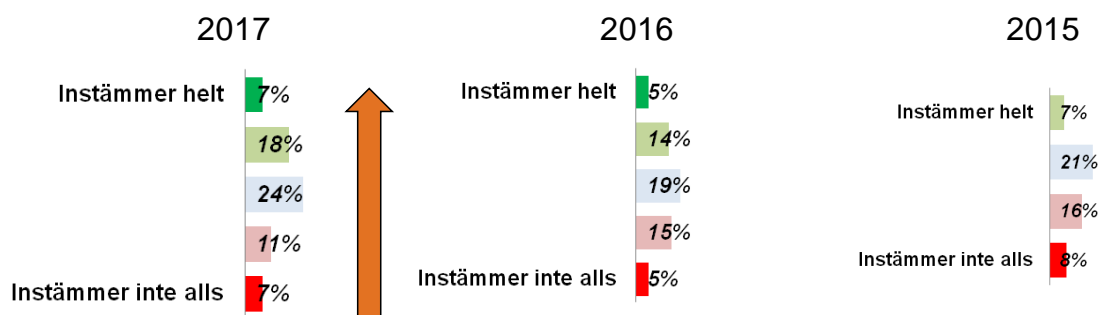
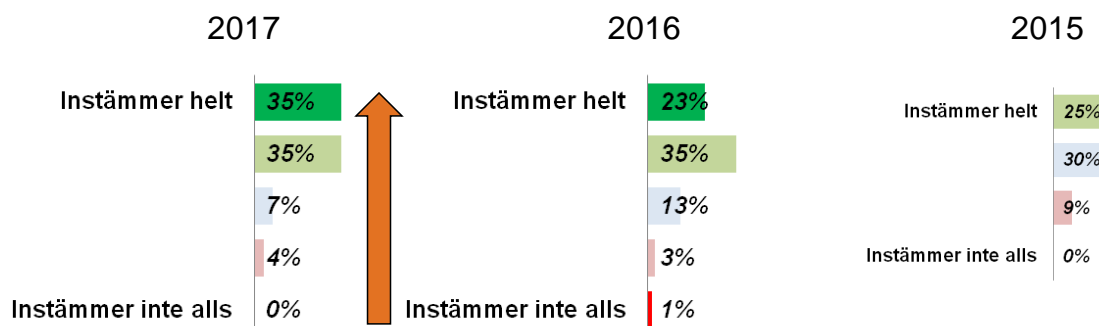


Bild 15 – Svårare för chefer "utifrån" att anpassa sig till de regulatoriska kraven



6. Slutsatser

Den ökade regleringens effekter på svenska banker är fortsatt omfattande. Det är svårt att förstå vad som är tillräckligt implementerade regelverk och det påverkar bankernas resursallokering och förmågan att anpassa sig till ökad konkurrens. Bankerna fortsätter att utveckla sina processer och ledarskapet men det tar tid och man är inte så anpassningsbara till de digitala förändringarna som man vill vara. Myopia varningarna kvarstår.

Anpassningsförmågan till regleringen ökar och otydligheten minskar något men inte mycket vilket är bekymmersamt för när ska bankerna veta att man har gjort tillräckligt. Detta samtidigt som de ser de andra finansiella aktörerna kunna lägga mycket kraft på IT utveckling, nya affärsmodeller och att de tar en större och större del av intäkterna.

Att konkurrensen kommer öka blev tydligare i årets undersökning men det finns fortfarande mixade signaler som kan tyda på en Myopia risk.

Bankerna tror sig själva om att vara snabba på digitalisering och anpassning men det säger gruppen Övriga att de inte är. Självsikten är bland bankanställda inte tillräcklig även om den förbättrats något.

Bankerna fortsätter att förbättra kunskapen och anpassningen till processhanteringen men har ännu en bit kvar till dess det är en självklar del av affärs-, utvecklings- och styrmodellen. Verkar fortfarande inte vara en full integration mellan regel, risk, IT och den klassiska affärsdelen.

Ledarskapet fortsätter att utvecklas och balanserar mellan det formalistiska och post-byråkratiska. Inlåsnigen i branschen blir tydligare men det är oklart om bankerna har tillräckliga ledarskaps- och chefutvecklingsprogram som tillvaratar den kunskap som lång tid i branschen ger om regelverk och förutsättningar samtidigt som man ska kunna tänka nytt och gärna IT/digitalisering. Vem ska sitta på toppen? De som kan regelverket och förutsättningarna eller de som driver det nya, entreprenörerna. Ett summerande citat från en respondent i årets undersökning: "Framtida ledare måste sätta sig in i mycket och dessutom vara omgiven av ett rådgivande team. Det kommer bli svårare att kunna fatta egna beslut."

Uppsatsens och rapporternas rubrik, Den anpassningsbare överlever, är fortsatt minst lika relevant nu som för två år sedan.

Appendix 1 – Respondenternas bakgrund och gruppering

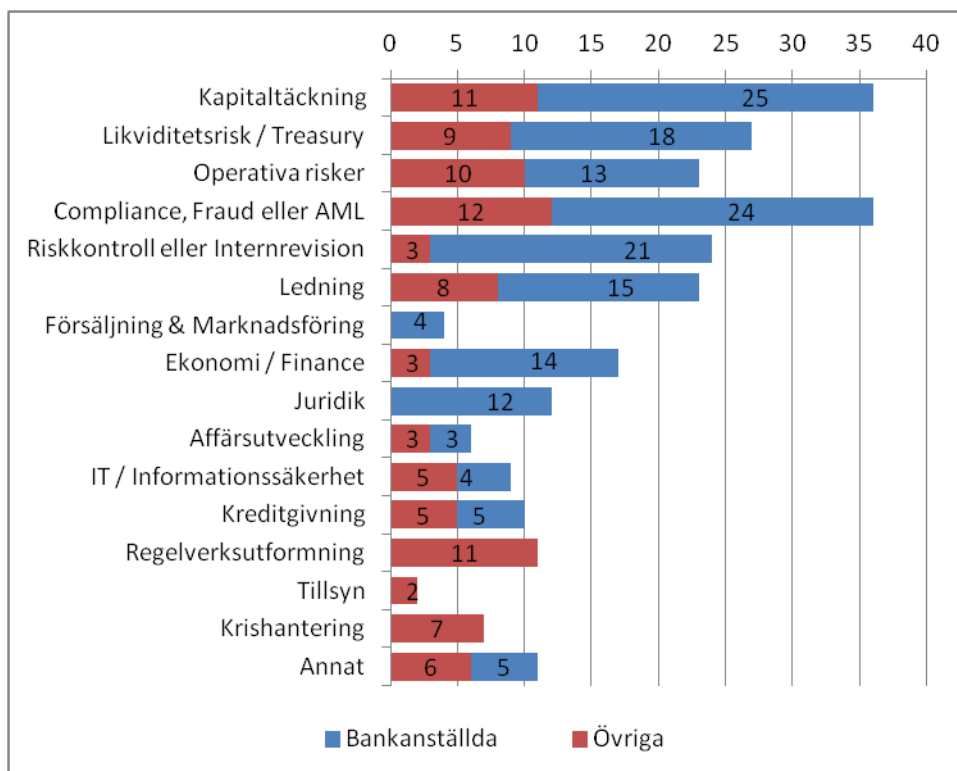
Av respondenterna återfinns en majoritet, 76 procent, i bankerna, se Tabell 14 – Verksamhetsområde / Bankstorlek. Fördelningen är jämn mellan bankstorlek, där mycket stor bank definieras som mer än 500 miljarder i balansomslutning, större bank 50 - 500 miljarder och mindre bank har mindre än 50 miljarder i balansomslutning.

Tabell 14 – Verksamhetsområde / Bankstorlek

Bankstorlek / Verksamhetsområde	Antal	Andel	Mycket stor bank	Större bank	Mindre bank	Ej bank
Bankanställda	93	76%	29 31%	20 22%	44 47%	
Intresse- & branschorg.	12	10%				12 100%
Konsulter & rådgivare	15	12%				15 100%
Övriga	2	2%				2 100%
Totalt	122	100%	29 24%	20 16%	44 36%	29 24%
<i>Undersökning 2016</i>	<i>125</i>		<i>27 22%</i>	<i>22 18%</i>	<i>49 39%</i>	<i>27 22%</i>
<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	93	31	33%	21	23%	22	24%	15	16%	3	3%	1	1%
Övriga	29	15	52%	7	24%	2	7%	4	14%	1	3%	0	0%
Totalt	122	46	38%	28	23%	24	20%	19	16%	4	3%	1	1%
Undersökning 2016	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	92	50	54%	42	46%
Övriga	29	11	38%	18	62%
Totalt	121	61	50%	60	50%
Undersökning 2016	124	61	49%	63	51%
Undersökning 2015	86	38	44%	48	56%

Bankföreningen

Kommittémedlem	Antal	Ja		Nej	
Bankanställda	93	42	45%	51	55%
Undersökning 2016	98	46	47%	52	53%

Regleringskunskapsnivån är, bedömd utifrån position och ansvarsområde, överlag god både generellt och inom tre specifika områden, Styrning, riskhantering och kontroll⁴, Operativa risker, informationssäkerhet och IT⁵ samt Kapitaltäckning och likviditet (CRR⁶). Den bedömda kunskapsnivån är lägst om regelverken kring Operativa risker, informationssäkerheter och IT, se Tabell 17 – Kunskap om regelverken.

Tabell 17 – Kunskap om regelverken

Regelverkets kunskap	Mycket Begränsade		Mycket goda		2016	2015		
	Antal	Procent	Antal	Procent				
Regelverken generellt	2	2%	27	23%	37	32%	22%	27%
Styrning, riskhantering ...	1	1%	8	7%	40	33%	40%	34%
Operativa risker, Info...	6	5%	26	21%	36	30%	23%	24%
Kapitaltäckning & likv...	7	6%	24	20%	34	28%	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 än mer i år är att av de med mycket goda kunskaper i Kapitaltäckning och likviditet har en av tio mycket goda kunskaper i Operativa risker, informationssäkerhet och IT. Det omvända gäller i princip för de som har mycket goda kunskaper i Operativa risker.

Antalet som svarat att de har goda kunskaper generellt har ökat markant i årets undersökning.

⁴ Finansinspektionens föreskrift FFFS 2014:1

⁵ Finansinspektionens föreskrifter FFFS 2014:4 och 2014:5

⁶ 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 regelverksskunskap

2017		Har även mycket goda kunskaper i :			
Regelverksskunskap	Mycket goda kunskaper	Regelverk generellt	Styrning, riskhant., kontroll	Operativa risker, info säk & IT	Kapitaltäckning & likviditet
Regelverken generellt	37x	-	81%	32%	46%
Styrning, riskhantering ...	44x	68%	-	41%	34%
Operativa risker, Info...	22x	55%	82%	-	14%
Kapitaltäckning & likv...	33x	52%	45%	9%	-

2016		Har även mycket goda kunskaper i :			
Regelverksskunskap	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 :			
Regelverksskunskap	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 fortfarande betydligt lägre. Inte heller denna uppdelning av bedömd kunskapsnivå ger några väsentliga skillnader i hur respondenterna svarat på övriga frågor i enkäten.

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

Regelverksskunskap	Mycket Begränsade		Mycket goda				2016	2015				
	1	2	3	4	5	6						
1# Bankernas produkter ...	1	1%	6	5%	27	22%	37	30%	51	42%	41%	47%
2# Reglerade konkurrenter ...	2	2%	14	15%	34	37%	32	34%	11	12%	5%	33%
3# Konkurrenter, skuggbanker ...	12	10%	48	39%	41	34%	17	14%	4	3%	1%	8%
4# Väsentliga processer ...	2	2%	6	5%	15	12%	51	42%	47	39%	39%	32%
5# Chefskap och ledarskap ...	3	2%	12	10%	24	20%	46	38%	36	30%	32%	30%
6# Digitala transformeringen ...	3	2%	14	11%	45	37%	40	33%	20	16%	13%	n/a