

Forandringstider

KPMG's mission er at redefinere betydningen af at være en innovativ og professionel servicevirksomhed. Vi vil udfordre status quo og sætte nye standarder for professionalisme, integritet og gennemsigtighed.

KPMG's forsikrings-, bank- og pensionsgruppe har i dag mere end 50 medarbejdere, der hovedsagligt beskæftiger sig med revision og rådgivning af finansielle virksomheder. Vores hold består af revisorer og rådgivere, der med deres store erfaring fra den finansielle sektor kan give en kundefokuseret tilgang på tværs af revision, skat og en lang række rådgivningsydelser for at sikre relevante og holdbare løsninger for vores kunder.

Vi har i dette nummer af Finans Perspektiv valgt at dække udviklingen på to områder, der kan få stor betydning for den finansielle sektor. Det første er divestment i olie, kul og naturgasselskaber – et emne, der nu finder mere og mere vej til direktion- og bestyrelsesmøderne. Vi bringer en artikel, der giver en oversigt over emnet og beskriver en mulig investortilgang. I det andet ser vi på to af tidens *buzzwords*: "digitalisering" og "deleøkonomi". Vi har interviewet Jesper Bove-Nielsen fra Hildebrandt og Brandt for at få hans syn på udviklingen på disse områder og betydningen for finansielle selskaber. Jesper Bove-Nielsen er en af landets førende eksperter på området og har i foråret skrevet en bog om deleøkonomi, som vi anmelder. Læs desuden om vores aktuar, risk og management consulting services inden for den finansielle sektor samt om rapporteringskravene under Solvens II i en artikel af aktuar Caspar Richter fra SolvencyTools.

Vi ønsker alle læsere rigtig god læselyst.

KPMG forsikrings-, bank- og pensionsgruppe

INTERNATIONALT PERSPEKTIV

Artikler fra KPMG International til den finansielle sektor.

DISINVESTERING I FOSSILE ENERGIKILDER

Er græsrodsbevægelserne på vej til bestyrelseslokalerne og hvordan håndteres denne udfordring?

BARSK OVERGANG TIL SOLVENS II

Caspar Richter fra SolvencyTools går i dybden med udfordringerne ved Solvens II's rapporteringskrav.

INTERVIEW MED JESPER BOVE-NIELSEN

Læs om Jespers syn på digitalisering og deleøkonomi og hvad det kommer til at betyde for den finansielle sektor.

DEN NYE DELEØKONOMI

Anmeldelse af Jesper Bove-Nielsens bog om deleøkonomi og digitalisering.

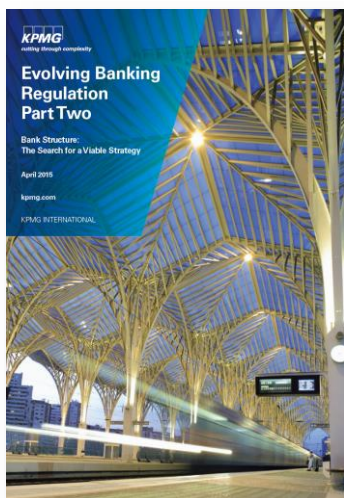
MANAGEMENT CONSULTING & ACTUARIAL SERVICES

Portræt af to specialister i KPMG og deres tilbud til den finansielle sektor.

KONTAKTINFORMATION

Internationalt perspektiv

International artikelserie for banker – anden del



KPMG International udgiver i løbet af 2015 fem artikler i artikelserien "Evolving Banking Regulation". Den anden artikel i serien, som hedder "The search for a viable strategy", behandler de strategiske udfordringer, som bankerne er konfronteret med efter stramningen af de regulatoriske rammer, herunder hvilke strategier der faktisk bruges i markedet, og hvor effektive de er. Andre fagspecifikke emner vil blive dækket i løbet af efteråret og vinteren og vil sandsynligvis fokusere yderligere på adfærd og kultur, governance, data, markedsinfrastruktur og genopretningsplaner.

Følg dette link for at hente anden artikel i KPMG's artikelserie:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/evolving-banking-regulation-part-2-v1.pdf>



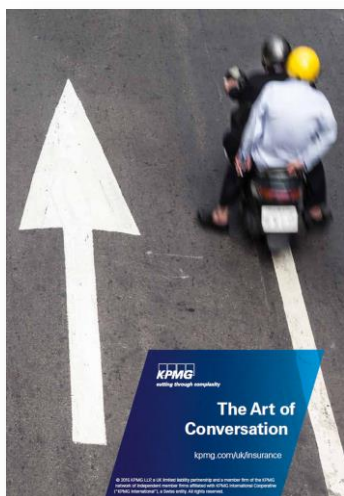
Morten W. Christensen

Partner, Financial Risk Management

M: +45 52 15 02 69

E: mochristensen@kpmg.com

Forsikringsselskaber kan forbedre deres kunderelationer ved hjælp af teknologi



Teknologi ændrer forsikringsmarkedet fundamentalt. En af sidegevinsterne – en stor stigning i kundedata – giver forsikringsselskaberne en mulighed for at forbedre og udvikle forholdet til disse kunder. Men kun hvis det bruges rigtigt.

Kunder bliver mere krævende på alle kontaktpunkter. I KPMG's publikation "The Art of Conversation" skitseres det, hvordan forsikringsselskaber kan få et mere effektivt forhold til deres kunder og matche kunderne til de rigtige produkter.

Hovedpunkter:

- Prissammenligningssider har dæmmet op for konkurrencen på forsikringsmarkedet. Kunderne står stærkere end nogensinde før
- Skadesanmeldelsesprocesser forbedres ved hjælp af telematik
- Telematik ændrer markedet, medfører nedsatte præmier og forbedrer forsikringsselskabernes viden om kørselsvaner

- "Internet of Things" og smarte målere forbedrer den information, som er tilgængelig for kunderne og hjælper med at reducere antallet af skader.

Følg dette link for at hente KPMG's publikation "The Art of Conversation":
<http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Market%20Sector/Financial%20Services/Insurance/the-art-of-conversation.pdf>



Kristoffer Bork

Director, Actuary

M: +45 40 74 48 55

E: kbork@kpmg.com

Disinvestering i fossile energikilder

Portræt af en kampzone



Af Tina Obel Lope,
Senior Manager,
Sustainability



og Gregers Frank,
Senior Manager,
Actuarial Services

Med Intergovernmental Panel on Climate Change's (IPCC) klimaprognoser og de årligt tilbagevendende COP-møder er der ingen tvivl om, at verdens lande har fokus på klimaudviklingen, og at der er et politisk pres på at reducere brugen af fossile brændstoffer.

Indtil nu har dette pres haft relativt begrænset betydning for de selskaber i energisektoren, som er brugere af fossile brændstoffer, hvilket afspejler et stort globalt behov for mere energi og mangel på alternativer til at dække dette behov. Afledt heraf har presset også været uden betydning for institutionelle investorer, der ofte har væsentlige investeringer i disse selskaber.

Imidlertid har græsrodsbevægelserne og NGO'er gennem de senere år arbejdet for at få investorer til at reducere eller standse deres investeringer i fossile brændstoffer. Denne indsats, der går under betegnelsen "divestment" eller på dansk af-investering, har både nationalt og globalt haft begrænset succes. På det seneste har Ansvarlig Fremtid, en aflægger af den internationale divestment-bevægelse, dog været med til at påvirke de danske pensionsopsparende. I 2014/15 stemte medlemmerne i tre danske pensionskasser ja til et forslag om at afvikle investeringer i verdens 100 største kulselskaber og i højrisikable olie- og gasprojekter. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at pensionskasserne ender med at afvikle de sorte investeringer, for bestyrelserne slår bremsen i og maner til besindighed.

Danmarks største pensionsselskab PKA har dog meldt ud, at de vil frasælge deres investeringer i 31 kulselskaber med begrundelse i en økonomisk og klimamæssig betragtning, samtidig med at de investerer massivt i grønne obligationer.

Af-investeringsbevægelsen har for nylig fået ekstra vind i sejlene med den amerikanske præsident Obamas klimaplan, der bl.a. formulerer en ambition om at nedbringe CO₂-udledningen fra de amerikanske kulkraftværker med næsten en tredjedel inden for de næste 15 år. Hvis dette skal lykkes, går de amerikanske værker, der står for 40 % af landets CO₂-udledning, store forandringer i møde. Obamas krig mod kul er dog højst kontroversiel og møder modstand i flere stater.

Så spørgsmålet er: Er business as usual en mulighed for investorerne? Pensionskasserne bør også spørge sig selv, om de har indarbejdet klimænderinger og risiko for strandede aktiver i deres investeringsstrategi? Hvis svaret er nej, er det måske på tide.

I denne artikel søger vi at give et overblik over den verserende debat og uddrag af den tilgængelige viden på området. Formålet er at etablere et udgangspunkt for videre fordybelse i emnet samt give inspiration til håndtering af en forretningsmæssig udfordring, som sandsynligvis er kommet for at blive.

Af-investering

Begrebet af-investering er, som tidligere nævnt, født ud af de globale klimaforandringer, som der efterhånden er generel videnskabelig og politisk konsensus om. Græsrodsorganisationer/NGO'er både i Danmark og globalt har med dette udgangspunkt en fælles præmis for deres arbejde:

Fossil Free (gofossilfree.org, Amerikansk NGO): "If it is wrong to wreck the climate, then it is wrong to profit from that wreckage."

Selvom de færreste vel er uenige i det udgangspunkt, er der stadig et stykke vej til at konkludere, at investeringer i fossile brændstoffer spænder ben for klimaforbedringer. Derfor har det været nødvendigt at finde andre argumenter for, at investorer bør afholde sig fra at investere i fossile energikilder. Af disse argumenter er det vigtigste risikoen for at investere i værdipapirer, der ender som stranded assets.

Stranded assets – bag om modeordet

Stranded assets er blevet et populært begreb i klimadiskussionen, og frasalgt af investeringer i fossile brændstoffer er en voksende trend. Men hvad betyder stranded assets? Og er af-investering en strategi for de frelste eller de fornuftige?

Stranded assets, eller strandede aktiver på dansk, er et økonomisk begreb, som beskriver et aktiv, der er blevet forældet eller non-performing godt forud for sin levetid og skal registreres på en virksomheds balance som en tabt fortjeneste.

Udtrykket har i de senere år vundet indpas i klimadebatten, hvor miljøforkæmpere og økonomer bruger det til at forklare en mulig konsekvens af de politikker og markeds-mæssige tiltag, der skal være med til at mindske brugen af CO₂-intensive fossile brændstoffer.

Klimaekspertter anslår, at mindst to tredjedele af alle fossile brændsler – kul, olie og gas – skal blive i undergrunden, hvis de globale temperaturstigninger skal holdes under to graders celsius, som blandt andre FN's klimapanel anbefaler. Hvis det skal være muligt at indfri FN's mål og gennemføre en global grøn omstilling, risikerer ressourcer på markedet såsom olie, gas og især kul at strande, dvs. at de skal afskrives, fordi de er ubrugelige.

En undersøgelse fra 2013 foretaget af HSBC viste, at mellem 40 % og 60 % af markedsværdien af BP, Royal Dutch Shell og andre europæiske

energiselskaber kunne blive tabt som strandede aktiver pga. regulering af CO₂-emissioner. Den nuværende pris på energiselskabernes aktier er altså beregnet under forudsætning af, at alle deres reserver af fossile brændstoffer vil blive forbrugt, men dette er måske ikke lovligt, hvis der kommer international regulering af CO₂-emissioner.

Det enkle spørgsmål bag strandede aktiver er dermed: Hvis hensyn til klimaet betyder, at kul eller oliereserver skal forblive i jorden og aldrig udvindes eller pumpes op, hvad er så de finansielle risici for olie- og kulselskaberne og ikke mindst for deres aktionærer?

Effekten af af-investering

I det følgende vil vi kort beskrive to forskellige holdninger i debatten om disse risici og konsekvenserne ved af-investering.

Det ene bidrag kommer fra "Stranded Assets Programme", som er et forskningsprogram på Oxford Universitets Smith School of Enterprise and the Environment.

Forskningsprogrammet har en bred vifte af interessenter (herunder KPMG), og artiklen "*Stranded assets and the fossil fuel divestment campaign: what does divestment mean for the valuation of fossil fuel assets*" kan beskrives som et forskningsbidrag fra den fløj i debatten, der ser af-investering som et effektivt instrument.

Som titlen antyder, undersøger artiklen, hvilken effekt, om nogen, af-investeringskampagner har på værdifastsættelse af fossile energikilder. Det samme gør rapporten "*Fossil fuel divestment: a costly and ineffective investment strategy*", der desuden kaster et detaljeret blik på den enkelte investors omkostninger ved en divestment-strategi. Rapporten er udarbejdet af det meget velrenommerede amerikanske konsulenthus, Compass Lexecon, som er hyret af den amerikanske

energisektor til at beskrive de potentielle negative konsekvenser af af-investering.

Stranded Assets Programme's undersøgelse tager udgangspunkt i en gennemgang af andre divestment-kampagner herunder det klassiske eksempel med sydafrikanske aktier under apartheid, men også af-investering i tobaksindustrien og våbenindustrien. På den baggrund konkluderer artiklen, at divestment-kampagner på kort sigt må forventes at have begrænset betydning for værdien af de fossile selskaber. Videre påpeger de, at hvis divestment-kampagner på kort sigt skal få reel betydning, så skal effekten komme som følge af:

1. Ændringer i markedsnorm

Det væsentlige er her, om kampagnen kan nå et såkaldt "tipping point", som markerer overgangen fra græsrodsbevægelse til påvirkning af væsentlige investorer, der derefter trækker det samlede marked med sig. Selvom denne argumentation har intuitiv appel, er den primære problemstilling naturligvis at identificere disse tipping points. Senere i artiklen vil vi komme med bud på, hvordan dette kan operationaliseres.

2. Reduktion af adgang til finansiering for investering for fossile selskaber.

Denne effekt vurderes at være begrænset, men kan dog have betydning for:

- Markeder, der er mindre likvide eller dybe
- Energiselskabers finansiering af nye projekter

Rapporten vurderer, at især kulselskaber kan få udfordringer med finansiering.

På længere sigt vurderer undersøgelsen, at divestment-kampagner primært vil være effektive, hvis kampagnerne har succes med at

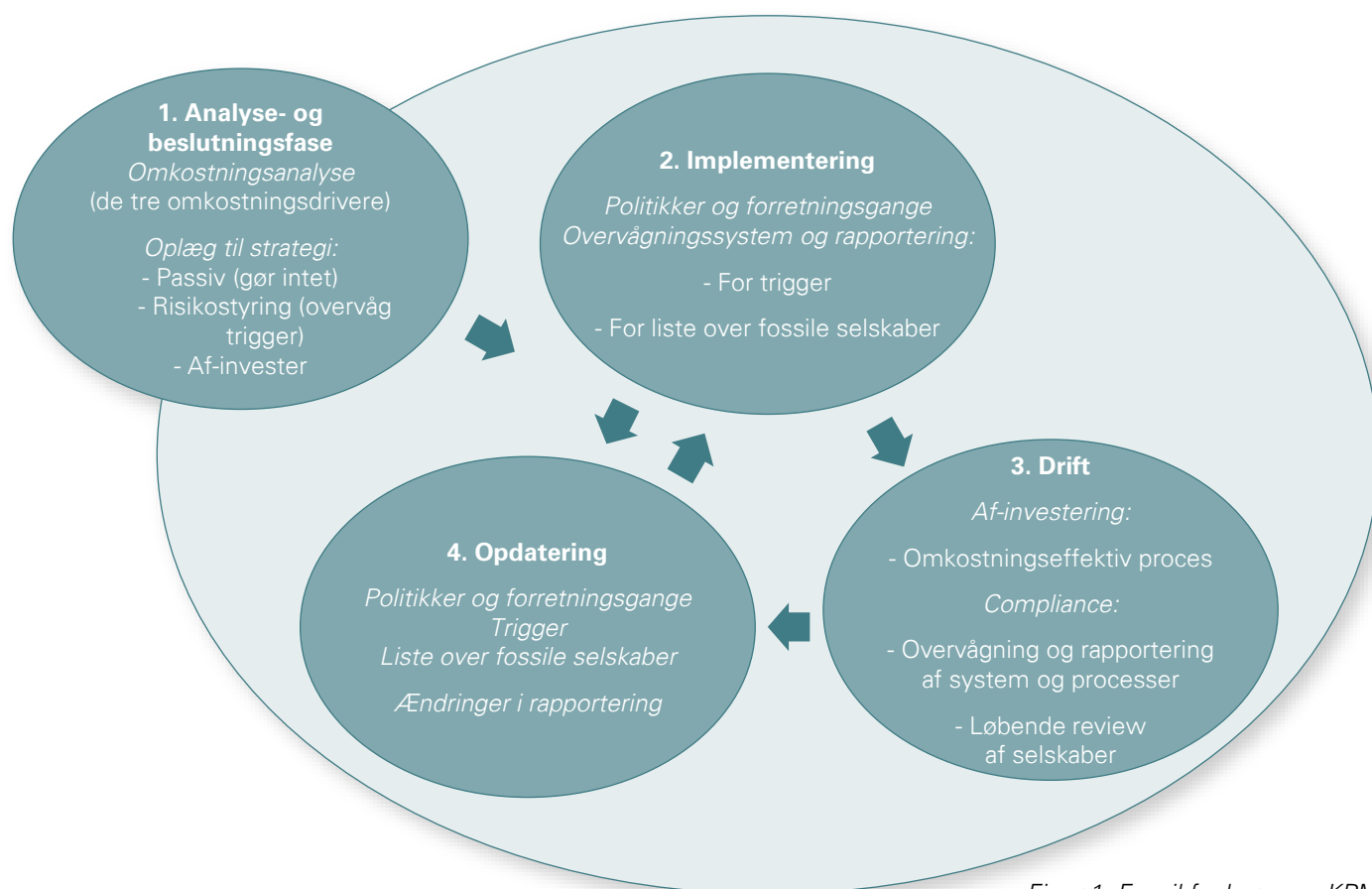
"stigmatisere" de fossile selskaber i en sådan grad, at alle selskaber i industrien rammes. Stigmatisering rammer oftest udvalgte selskaber og kan have karakter af det, som på facebook kaldes for "shitstorms". For disse selskaber kan de forretningsmæssige konsekvenser være ret voldsomme, men i et bredere perspektiv kan det også føre til en betydelig stramning af lovgivning. Et eksempel på dette er regulering af tobaksindustriens markedsføringsmuligheder.

Rapporten fra Compass Lexecon konkluderer, på linje med Stranded Assets Programme, at divestment-kampagner må forventes at have begrænset eller ingen betydning for værdien af de fossile selskaber. Imidlertid diskuterer artiklen ikke potentielle effekter af stigmatisering eller trigger points, men konkluderer ud fra alment accepteret økonomisk teori, at effekten af diverse kendte kampagner allerede vil være regnet ind i værdien af det enkelte fossile selskab, idet det ellers vil være muligt at investere mod det fossile selskab og risikofrit tjene på det (antagelse om det arbitragefri marked).

Et væsentligt bidrag i Compass Lexecon's artikel er en grundig analyse af de omkostninger, der er forbundet med implementering af en divestment-strategi. Der identificeres tre cost drivere:

- Handelsomkostninger
- Diversifikationsomkostninger
- Complianceomkostninger.

Mens handelsomkostningen vil være en engangsudgift i forbindelse med implementering af divestment-strategien, vil diversifikationsomkostningerne være et løbende årligt lavere afkast som følge af begrænsede muligheder for diversifikation.



Figur 1: Fossil fuel-process, KPMG

Det samme er tilfældet for compliance-omkostningerne, også i et scenarie hvor man vælger blot at overvåge risikoen, idet overvågningen i sig selv vil kræve medarbejder-ressourcer. Artiklen konkluderer, at handelsomkostningerne vil være væsentlige (over en 1 % af portefølje-værdien af fossile selskaber), og at tab pga. manglende diversifikation vil være ca. 0,5 % af det samlede porteføljeafkast.

Complianceomkostningerne vil ifølge artiklen være store, men den væsentligste udfordring er, at der ikke er nogen klar definition af, hvordan man praktisk skal tilrettelægge sin af-investering og sikre, at porteføljen overholder de definerede retningslinjer. Artiklen påpeger, at de forskellige organisationer, der anbefaler af-investering har meget divergerende opfattelser af, hvad der er et fossilt selskab, og der findes heller ingen entydige ekspertanbefalinger på området, hvilket gør det svært at holde omkostningerne nede. Så hvem skal man af-investere? Og hvilke selskaber skal man i stedet investere i? Dette er ikke en simpel øvelse, da mange af de største producenter af fossile brændstoffer også er ledende i grøn

teknologi/energi. Dette gælder f.eks. Royal Dutch Shell, der er højt placeret i Dow Jones Sustainability Index (Energy Group). Denne form for aktiv portefølje-forvaltning vil igen kunne resultere i forhøjede fund manager fees og lavere return.

Hvordan skal man forholde sig som investor

Som de to artikler viser, er det svært at spå præcist om perspektivet for divestment-bølgen på længere sigt. Meget vil afhænge af, om det politiske momentum med ambitiøse energi- og klimaplaner både i Frankrig og USA kan holde hele vejen til Paris og COP21-mødet i december i år.

Der findes ikke et rigtigt svar på spørgsmålet om, hvorvidt af-investering er den rigtige vej for alle institutioner. Men der er generelt konsensus om, at der er en risiko forbundet med denne type investeringer. Derfor bør man som institutionel investor forholde sig aktivt til problematikken og dens mulige konsekvenser. En parallel til dette tema er forsikringsselskabernes katastrofescenarier, som i dag er veletablerede og i sig selv udgør et forretningsområde for genforsikrings-

selskaber. I det følgende vil vi se på, hvordan en institutionel investor kan strukturere sin proces i en række konkrete handlinger.

Analyse- og beslutningsfase

Uanset om man ønsker at af-investere eller ej, bør investorer analysere deres eksponering mod investeringer i fossile energikilder og stressteste værdien af disse løbende. Formålet med denne analyse er at fastslå det potentielle omfang af et frasalg. På linje med Stranded Assets Programme-artiklen, anbefaler KPMG desuden, at investorer foretager en grundig analyse af de mulige omkostninger forbundet med af-investering og på denne baggrund udarbejder en strategi og handlingsplan for håndtering af risikoen ved investering i fossile energikilder. Afhængig af eksponering, omkostninger og virksomhedens overordnede værdier kan investor beslutte, om af-investering er den rette vej for dem, eller om det giver mening at overvåge udviklingen.

Virksomheder, der vælger at af-investere skal starte med at udvikle en politik, der flugter med virksomhedens overordnede mål, værdier og investeringsmæssige ressourcer.

Implementering og drift

En mulig strategi er at identificere og overvåge såkaldte triggere og tipping points som input til investeringsstrategien. Et tipping point kan f.eks. bestå i, at bestemte førende investorer, der vurderes at påvirke markedet væsentligt, vælger at af-investere. Virksomheden kan således udvælge en række aktører, såsom peers, politikere og NGO'er, og etablere et system til regelmæssig overvågning af deres holdninger samt investeringspolitik og praksis i forbindelse med fossile energikilder. Dette system kan have karakter af et "early warning" system.

Derudover anbefaler KPMG, at investor udarbejder en handlingsplan for reduktion af eksponering hos de lead investorer, der vælger at af-investere.

Nogle virksomheder vælger måske at fokusere udelukkende på de "mest beskidte" selskaber, som f.eks. kulselskaber, da risikoen for strandede aktiver inden for en overskuelig fremtid synes at være større i den branche. Men uanset om man vælger at af-investere helt eller delvist i fossile selskaber, er det afgørende at få udviklet politikker og forretningsgange, der understøtter strategien og kan implementeres sammen med eksisterende systemer og processer.

Opdatering

Politikker og forretningsgange opdateres, ligesom strategien løbende justeres i henhold til årlige eller halv-årlige omkostnings- og risikoanalyser. En beslutning om af-investering vil desuden typisk indebære on-going review af de pågældende selskaber, da disse vil bevæge sig ind og ud af det "accepterede område", ligesom nye mulige investeringer løbende vil dukke op.



Alternativer til fossile investeringer

Som flere kritikere af divestment-bølgen påpeger, handler det ikke blot om at vælge en type selskaber fra, men i lige så høj grad om hvor man skal flytte de frigjorte midler hen. Det oplagte svar er, at midlerne bør flyttes til investeringer i alternativ energi, men der mangler stadig "grønne" alternativer i tilstrækkelig kvalitet og volumen. Hvor af-investering dybest set handler om en ikke-fuldt belyst risiko for tab i en moden branche, så er grønne investeringer high risk/high return i et investeringsunivers, som stadig er lille, mindre modent og har fokus på vækst. Verden er med andre ord ikke sort eller grøn.

Det er f.eks. usikkert, hvad det kan betyde for værdien af vores pensioner, hvis pensionsselskaberne vælger at droppe deres investeringer i fossile brændstoffer og i stedet sætte pengene i aktiver med større risiko og dårligere afkast. Derudover skal man som investor afveje det faktum,

at af-investering også betyder formindsket indflydelse hos de pågældende selskaber/industrier, som man trækker sig ud af.

Finansieringsløsninger som f.eks. grønne obligationer er et nyt, men allerede populært alternativ til mere traditionelle former for grønne investeringer.

Kort fortalt er grønne obligationer en mekanisme for både private og offentlige organisationer til at rejse kapital til projekter, aktiver eller andre aktiviteter, der gavner økonomien, miljøet og samfundet. Det globale marked for grønne obligationer har været i hastig vækst, siden de så dagens lys for ca. 8 år siden. Ifølge SEB, der udviklede Green Bonds-konceptet i 2007/2008 sammen med Verdensbanken, vil den globale udstedelse af grønne obligationer i 2015 kunne nå op på 70 mia. USD.

Dette tal er meget lille sammenlignet med den samlede størrelse af obligationsmarkedet eller omkostningerne ved at reducere drivhusgasser. Men sammenlignet med de fleste streams af indkomst til miljøformål er det enormt. Udstedelsen er f.eks. 2-3 gange større end det beløb, de tyske skatteydere bruger på at subsidiere vind- og solenergi – det største grønne tilskud i Europa.

Specielt det svenske marked har taget godt imod de grønne obligationer, og den svenske krone er – næst efter Euroen – den valuta, der udstedes mest i. De aktører, der driver den stigende udstedelse, er f.eks. kommuner og regioner. Tilsvarende fortsætter markedet for ren energi, grønt byggeri og transportsektoren med at vokse. Måske som følge af det hurtigt voksende marked kan der opstå udfordringer og forvirring, når organisationer vurderer, om udstedelse af grønne obligationer er den rigtige fremgangsmåde for dem. KPMG's kunder stiller typisk en række spørgsmål om grønne obligationer, herunder: hvad er definitionen på en grøn obligation? Er det den rigtige finansieringsløsning for os? Hvordan sætter vi solide grønne kriterier for obligationen, og hvor vil provenuet blive forvaltet? Hvilken type af sikkerhed bør vi overveje? Hvad skal vi overvåge og rapportere om i obligationens løbetid og derefter?



Kilder:

Atif Ansar, Ben Caldecott & James Tilbury, 2013: "*Stranded assets and the fossil fuel divestment campaign: what does divestment mean for the valuation of fossil fuel assets*" (Stranded Assets Programme)

Prof. Daniel R. Fischel, 2014: "*Fossil fuel divestment: a costly and ineffective investment strategy*" (Compass Lexecon)

Bloomberg, 2014: Divestment: slippery transition or financial shock?

Bloomberg New Energy Finance, 2014: "*Fossil fuel divestment: a \$5 trillion challenge*"

Carbon Tracker: "*Unburnable Carbon 2013: Wasted capital and stranded assets*"

Barsk overgang til Solvens II



Caspar Richter, CEO, SolvencyTool

Ved årsskiftet bliver det alvor for forsikringsselskaberne. Her træder det omfattende Solvens II-regelsæt i kraft, hvilket er den mest omfattende ændring på forsikringsområdet i flere årtier. Nye regler for opgørelse af kapitalkrav skal give et bedre billede af selskabernes risikoprofil og ensrette reglerne på tværs af Europa, hvilket bl.a. kommer til at stille meget store krav til omfanget af indberetninger fra selskaberne.

I år har der været gennemført prøverapporteringer til finanstilsynene i en række lande, herunder vores nordiske nabolande, mens man i Danmark har droppet de fulde tests, idet man tidligere har preimplementeret en mindre udgave af rapporteringen dog uden brug af det rigtige EU-tekniske format.

Hos SolvencyTool har vi i løbet af året understøttet otte nordiske forsikringsselskaber med vores solvensværktøj og rådgivning i denne prøveproces, hvilket har givet værdifulde erfaringer. For danske selskaber kan de manglende prøverapporteringer og efterfølgende tilsynsvalidering omvendt betyde en barsk overgang til det nye tilsynsregime.

For det er ved at være sidste udkald med at forberede systemer og organisation på, at der skal leveres et omfattende talmateriale. Implementeringen af Solvens II på dette område skal ske gradvist gennem 2016,

Alle europæiske forsikringsselskaber og pensionskasser skal fra nytår levere omfattende indberetninger i forbindelse med Solvens II. Ved prøverapportering i de øvrige nordiske lande i år har der vist sig bump på vejen. Det fortæller CEO i SolvencyTool, Caspar Richter.

og der forventes flere ændringer af regelsættet i løbet af dette efterår.

Vi anbefaler på baggrund af de mange prøvekursler i de nordiske selskaber, at man skynder sig at få de mest elementære ting på plads i den komplekse proces, så der er ressourcer til at håndtere overraskelser og forventede ændringer undervejs.

Dertil kommer usikkerheden om, hvor hårdt de enkelte landes finanstilsyn trækker linjen over for selskaberne, inden indberetningerne går videre til den europæiske tilsynsmyndighed EIOPA. Sidst men ikke mindst skal der også udarbejdes en "Solvency and Financial Condition Report", som kræver et omfattende skrivearbejde og talmateriale. Her er det en god idé at have et system til at understøtte det.

Erfaringer fra de nordiske prøvekursler:

Begynd i god tid

Udgangspunktet er, at alle indberetninger skal valideres og godkendes – ellers bliver de afvist af myndighederne. Derfor vil grundig forberedelse til den omfattende rapporteringsmængde betale sig hurtigt. Vores oplevelser er, at mange undervurderer arbejdsbyrden i denne proces. Og da tiden er ved at være knap, kan det for mange selskaber være en fordel at hente hjælp udefra til at få den første rapporteringspakke i land korrekt og uden overraskelser.

Få styr på aktiverne

Solvens II stiller krav om en detaljeret liste over alle aktiver i selskaberne, hvilket har vist sig at være en ressourcekrævende opgave for mange af de nordiske aktører, som SolvencyTool har arbejdet med i processen. Vi anser det derfor for meget afgørende at have de interne processer og værktøjer helt på plads til

at håndtere denne informationsmængde. Oplysninger som CIC-koder, "ultimate parent", branchekoder, LEI-koder og gennemlysning af fonde er eksempler på udfordrende dataelementer. Selskaber kan med fordel benytte sig af integreret SmartData, hvis deres Solvens II softwareleverandør understøtter dette. Dette er for eksempel tilfældet hos SolvencyTool.

Tung lovgivning: Overvej ekspert-hjælp

De flere hundrede siders specifikationer i Solvens II-direktivet og de tilhørende Delegated Acts og underliggende guidelines kan presse mange selskaber i denne proces. Har man ikke fuld indsigt i lovgivningen, er det en god idé at hente rådgivningshjælp til at få alle detaljer med og den første indberetningspakke i mål for at sikre en efterfølgende godkendelse hos tilsynet. Det er ligeledes smart at få styr på den interne organisering, således at selskabet lever op til reglerne om "de 4 nøglefunktioner" – endnu et nyt krav i Solvens II. Afhængig af selskabsstørrelsen kan det muligvis betale sig at overveje en vis grad af outsourcing.

Dyr dataintegration: Ikke alt er lige vigtigt

Indberetningerne stiller store krav til sammenkøring af data fra selskabernes økonomistyringssystemer, og derfor anbefaler vi, at man kortlægger, hvor stort et setup der behøves for automatisk dataintegration. Vi har oplevet, at det bliver meget dyrt at udvikle IT-systemerne til at automatisere alle processer, og derfor kan man med fordel fokusere på de tungeste dataopgaver, mens man manuelt håndterer de øvrige. Dette sparer både penge og tid.

Ny kapitalmålestok

Solvens II betyder en helt ny måde at opgøre de enkelte kapitalelementer i selskaberne på. Der ændres på kvalitetsopdelingen, hvilket kan påvirke selskabernes solvensgrad. Vores erfaringer fra de øvrige nordiske lande er, at dette område kan byde på overraskelser i forhold til det enkelte selskabs solvenssituation, og det bør derfor testes grundigt igennem på forhånd.

Skatteregler

I Danmark får ændringerne næppe stor betydning skattemæssigt, men i Norge har prøvekørslerne påvist, at regnskabelementer, der tidligere ikke skulle beskattes, nu falder inden for skattepligten. Dette kan således også få betydning for danske selskaber med norske aktiviteter og er et område, man bør have med i betragtningerne.

Vigtig validering

Solvens II stiller meget skrappe krav til, at der sker en validering mellem tallene på de enkelte templates for virksomheden. Der må således ikke være et mismatch mellem opgørelser af de enkelte data i rapporteringen i forhold til selskabets øvrige rapporteringsskemaer og naturligvis heller ikke til virksomhedens interne økonomisystemer. Dette kan få betydning for godkendelsen af hele indberetningspakken. Validering kan styres effektivt via solvensværktøjer, og det kan anbefales at lære kravene til validering og krydstjek at kende så tidligt som muligt.

Fokus på omkostninger

Hvad er den billigste og bedste løsning for det enkelte selskab? Skal man kaste en masse egne ressourcer ind i arbejdet eller få hjælp udefra f.eks. til at sammensætte den første pakke? Det er vores erfaring, at virksomheder især

bruger mange kræfter internt ved udarbejdelse af den første rapportering. Efterfølgende er det nemmere at lave opdateringer. Prøvekørslerne har derfor vist, at den første fulde prøvekørsel har kostet langt flere interne ressourcer end ventet i de fleste selskaber og dermed været mere bekostelig at gennemføre end først antaget.

Fundamentet for Solvens II:

- Kvantitative krav – hvordan en virksomhed skal beregne sit kapitalbehov
- Kvalitative krav – en række krav til virksomhedernes risikostyringssystemer samt tilsynsprocesser
- Rapportering – det kræves, at virksomhederne indberetter og offentliggør detaljerede risikooplysninger.

Kilde: Finanstilsynet

Figur 2: Relevante deadlines, SolvencyTool

Day-one reporting				
Reference date	Solo		Groups	
	Submission period	Last submission date	Submission period	Last submission date
01 Jan 2016	20 weeks	20 May 2016	20 weeks	20 May 2016

Quarterly reporting				
Quarter end date	Solo		Groups	
	Submission period	Last submission date	Submission period	Last submission date
31 Mar 2016	8 weeks	26 May 2016	14 weeks	07 Jul 2016
30 Jun 2016	8 weeks	25 Aug 2016	14 weeks	06 Oct 2016
30 Sep 2016	8 weeks	25 Nov 2016	14 weeks	06 Jan 2017
31 Mar 2017	7 weeks	19 May 2017	13 weeks	30 Jun 2017
30 Jun 2017	7 weeks	18 Aug 2017	13 weeks	29 Sep 2017
30 Sep 2017	7 weeks	18 Nov 2017	13 weeks	30 Dec 2017
31 Mar 2018	6 weeks	12 May 2018	12 weeks	23 Jun 2018
30 Jun 2018	6 weeks	11 Aug 2018	12 weeks	22 Sep 2018
30 Sep 2018	6 weeks	11 Nov 2018	12 weeks	23 Dec 2018
31 Mar 2019	5 weeks	05 May 2019	11 weeks	16 Jun 2019
30 Jun 2019	5 weeks	04 Aug 2019	11 weeks	15 Sep 2019
30 Sep 2019	5 weeks	04 Nov 2019	11 weeks	16 Dec 2019

Annual reporting				
Year end date	Solo		Groups	
	Submission period	Last submission date	Submission period	Last submission date
31 Dec 2016	20 weeks	20 May 2017	26 weeks	01 Jul 2017
31 Dec 2017	18 weeks	06 May 2018	24 weeks	17 Jun 2018
31 Dec 2018	16 weeks	22 Apr 2019	22 weeks	03 Jun 2019
31 Dec 2019	14 weeks	07 Apr 2020	20 weeks	19 May 2020

Interview med Jesper Bove-Nielsen



Deleøkonomi og digitalisering! To begreber, der for tiden nyder en voldsom opmærksomhed. Med overskrifter som f.eks. "Forsikringsbranchen står foran omvæltning" (Berlingske Tidende 31. august 2015) er der spådomme om nye vinde, ikke bare i forsikringsbranchen men i hele den finansielle sektor.

Vi har interviewet Jesper Bove-Nielsen, der er en af landets førende eksperter på området, om hans syn på deleøkonomi i den finansielle sektor og på deleøkonomi generelt. Jesper Bove-Nielsen har i maj 2015 udgivet bogen "Den nye deleøkonomi, digitale strategier i adgangssamfundet", som er anmeldt i dette nummer af Finans Perspektiv på side 13.

I din bog beskriver du eksempler på deleøkonomi i den finansielle sektor. Kan du supplere dette med dine egne erfaringer på området?

En af de mest spændende oplevelser jeg har haft for nyligt var en workshop om deleøkonomi og digitalisering, som jeg afholdt i London for bestyrelsen i et af verdens største forsikringsselskaber. Det var egentlig meningen, at mit indlæg skulle have været om et andet emne, men da jeg foreslog temaet fra min bog var der øjeblikkeligt interesse. Selskabet er i dag pioner på området, bl.a. med tilbud om forsikringsløsninger til deleøkonomiselskaber. Dette er i dag

med til at sikre dem vækst, fordi deleøkonomiselskaberne, som f.eks. Airbnb og Uber, vokser voldsomt og derfor også har et stort behov for forsikringer.

Ser du en tilsvarende udvikling i Danmark?

Vi er meget bagefter i Danmark, og faktisk vil jeg påstå, at der ikke er nogen danske forsikringsselskaber, der helt ved hvordan de skal håndtere behovene fra de deleøkonomiske selskaber. Jeg har talt med flere danske deleøkonomiske selskaber, som ikke har kunnet finde noget dansk forsikringstilbud. De har efterfølgende henvendt sig til mig, og jeg har hjulpet dem med kontakt til udenlandske selskaber. Den danske forsikringsbranche går glip af en betydelig forretningsmulighed, hvis de ikke snart forstår den udvikling og succes, som de deleøkonomiske selskaber er i gang med.

Ser du andre udfordringer ud over den manglende forsikringsdækning til deleøkonomiselskaber?

For forsikringsbranchen ser jeg tre forhold, der kommer til at være en afgørende konkurrenceparameter. For det første bider digitaliseringen sig fast. Der har og vil fortsat være en udvikling mod stigende tilgængelighed af data og analyse – det som nogen kalder "big data". Sektoren oplever et øget fokus på

digitalisering og brugen af digitale løsninger. De virksomheder, som magter at få det optimale ud af de data, de har til rådighed, vil også opleve de største gevinster. Desuden vil der være en bevægelse mod færre og færre it-systemer i det enkelte selskab. De fleste finansielle selskaber har i dag i hundredevis af systemer, og de er ikke alle lige gode til at tale med hinanden. De selskaber, der formår at effektivisere it-området vil have en væsentlig konkurrencemæssig fordel i fremtiden. Mange finansielle koncerner mangler et strategisk fokus på it, herunder digitalisering, og de forstår ikke mulighederne inden for deleøkonomi. Grundlæggende er der en tendens til kun at se og udnytte it som et værktøj, i stedet for at forholde sig kritisk til, hvor vigtigt it er rent strategisk. De forsikringsselskaber, der forstår, at it-teknologi er en vigtig konkurrence parameter vil vinde kampen om kunderne. Set i det perspektiv kan det være livsfarligt for et selskab at outsource it, fordi man reelt outsourcer en kerneydelse. Microsoft outsourcer jo heller ikke deres udvikling – som er deres kernekompetence.

Det er endvidere vigtigt, at selskaberne fremover tænker anderledes i opbygningen af organisationen, herunder de forskellige afdelingers indhold og form. Man kan fristes til at spørge, hvorfor de fleste forsikringsselskaber stadig kun har en traditionel it-afdeling, men ikke har en innovationsafdeling.

Den tredje vigtige pointe er, at digitaliseringen har potentialet til at ændre distributionen af finansielle ydelser fuldstændigt. For de lidt ældre generationer er samtalen med en assurandør eller en bankrådgiver stadig vigtig, hvorimod de yngre generationer har nettet og app's som det vigtigste sted for deres indkøb af stort set alle ydelser og produkter.

Det lyder som om den finansielle verden har begravet sig i regulatoriske udfordringer og økonomiske kriser og måske har overset den udvikling, der har været inden for digitalisering?

Enkelte selskaber har projekter, der måske vil give dem en konkurrencemæssig fordel, men generelt tror jeg desværre, at det er billedet. En helt anden dimension ud over digitaliseringen i sig selv er kombinationen med deleøkonomitankegangen. Potentielt kan vi låne til og forsikre hinanden over nettet. I USA er et selskab som eksempelvis LendingClub en kæmpe succes med imponerende vækstrater. Selskabet er med til at gøre lånemarkedet mere effektivt. Ideen er, at man søger om et lån til et givet projekt eller virksomhed, hvorefter långivere kan tilbyde lån til en given rente. I princippet fungerer det lidt som en auktion: dem der tilbyder den laveste rente vil være dem, der kommer til at give lånet. I Danmark er disse lånemuligheder mindre kendte, men jeg har konkrete eksempler på projekter, der var fuldt finansieret gennem låneportaler á la LendingClub før banken nåede at vende tilbage med et lånetilbud. Og renten var bedre. Det interessante er, at de private udlånere oftest udlåner penge de har – i modsætning til bankerne. Som den tidligere direktør for Citybank sagde: Money goes where it's wanted and stays where it is treated best.

Hvad med forsikringsbranchen og deleøkonomi? Jeg er helt sikker på, at samme koncept som LendingClub kan bruges i forsikringsbranchen. På en måde kan man sige, at forsikringer er en af de ældste former for deleøkonomi, da forsikring jo handler om at dele risikoen. Når det er sagt, er der i dag intet til hinder for, at vi kan forsikre hinanden, evt. faciliteret af et eller flere selskaber, der har udviklet gode app's på området. Der bliver tale om gensidige forsikringer version 3.0. Sker det, vil deleøkonomitankegangen have den samme disruptive effekt på forsikringsmarkedet som f.eks. Netflix har haft for tv-branchen.



Er der noget, der kan forhindre den udvikling i deleøkonomi du umiddelbart ser?

På længere sigt tvivler jeg på det, men på kortere sigt tror jeg desværre, at mange idéer vil blive mødt med benægtelse, og at der vil ske regulatoriske indgreb, som vil forsinke processen. Der er allerede eksempler på dette f.eks. regler for brug af AirBnb i eksempelvis New York (pga. særlig Landlord lov mv.).

En væsentlig forudsætning for succes er tillid, som jeg også diskuterer i min bog. Brugere af deleøkonomi skal have tillid til, at de får det, de betaler for. Der er ikke større risiko ved deleøkonomien i forhold til så mange andre produkter. Der har været flere historier om vold i Uber-biler, men fakta er, at der ikke sker mere vold i Uber-biler end i almindelige taxaer.

Det bliver ikke nødvendigvis en succes bare fordi man har en idé og en deleøkonomi app.

Og alt tyder på at tilliden er der, og at den vokser. Nordea kunne på baggrund af en undersøgelse primo året afsløre, at godt 3 % anvender deleøkonomi. I maj måned viste tilsvarende

Jyllandsposten og Politikken, at andelen var næsten firdoblet til 11 %.

Hvad med velfærdssamfundet og skat, hvis alle handler på nettet kan man vel forestille sig transaktioner, der undviger skat og sort arbejde?

Her skal man huske på, at deleøkonomien primært foregår på nettet, og at der dermed er et digitalt spor. Skat har dermed mulighed for at følge relevante transaktioner – men det kan godt være, at det vil stille nye krav til Skat. Det vil bl.a. kræve, at Skat får it-systemer til at håndtere det.

[/anjabl@kpmg.com](mailto:anjabl@kpmg.com)



Management Consulting

M Management Consulting Financial Sector er et nystartet team i KPMG med

fokus på at hjælpe vores kunder med forretnings- og teknologiimplementering i den finansielle sektor. Teamet opbygger primært kompetence inden for nedenstående områder og har desuden mulighed for at trække på KPMG's internationale netværk ved mere komplekse problemstillinger:

Transformation

Transformation omhandler vores kunders behov for større ændringer af forretningsmodel og/eller it, der afdækkes af teamet i tæt samarbejde med øvrige kolleger i KPMG inden for:

- Rådgivning og projektledelse ved udskiftning af kernesystem
- Udarbejdelse og implementering af it-arkitekturvision og -strategi
- Rådgivning og sparring omkring digitalisering af processer – herunder CRM og ERP
- Forretningsmodel/ændrede forretningsprocesser – herunder rådgivning omkring outsourcing
- Introduktion af nye produkter.

Teknologidrevet innovation

Med fokus på innovation i den finansielle sektor hjælper vi vores kunder med at forholde sig til den



gennemgribende udvikling i det lokale såvel som globale konkurrencebillede som drives af ny teknologi. Herunder brug af smartphones, nye betalingsmetoder, cloud-baserede it-løsninger, sociale medier samt øget anvendelse af egne og eksterne data til at øge effektiviteten af centrale forretningsprocesser.

Strategianalyse og -implementering

Under arbejdet med strategianalyse udnytter teamet dyb industriforståelse og fokuserer på rådgivning omkring nye forretningsmodeller, udarbejdelse af business cases samt implementering af organisatoriske ændringer, hvad enten kundens fokus er på vækst,

omkostningsreduktion, strategiske investeringer og/eller udnyttelse af ny teknologi/innovation.

Implementering af lov- og sektorkrav

I samarbejde med KPMG's kompetencer inden for Actuarial Services og Financial Risk Management leverer teamet rådgivning og forretningsimplementering af de omfattende regulative krav, vores kunder bliver stillet over for. Vores fokus ligger på at skabe forretningsmæssige fordele for vores kunder.



Robert Bo Jensen

Robert er ansvarlig for KPMG's management konsulenttydelser til finansielle virksomheder. Han har mere end 15 års erfaring fra danske og internationale konsulentvirksomheder og har bistået med rådgivning til alle dele af den finansielle sektor. Robert har dyb erfaring med programeksekvierung i den finansielle sektor. Roberts faglige fokus er større transformationsprocesser, der rammer kunder, produkter, processer og/eller medarbejdere – gerne med aspekter inden for:

- Fundamental it-modernisering eller udskiftning
- Kompleks og tværgående outsourcing
- Forretningsdrevet it-arkitektur
- Strategiske analyser og businesscase
- Implementering af lov-/sektorkrav (eks. Solvens II)

Robert har en it-baggrund kombineret med en Executive MBA fra Copenhagen Business School.



Ola Mortensen

Ola har mere end 12 års international erfaring med fokus på it-programmer og strategiimplementeringer i den finansielle sektor. Ola har stor viden inden for projektledelse, processer, produkter og it. Ola har baggrund fra flere globale konsulenthuse og har i sin konsulentkarriere været med til flere it-projekter inden for pension og været projektleder på flere komplekse it-projekter. Ola har gennem sin karriere rådgivet flere virksomheder inden for pension, skade og bank. Ydermere har Ola ydet bistand og rådgivning til teknologileverandører til sektoren.

Ola har en baggrund som cand.polyt. inden for Informatik fra DTU i 2005.



Lisbeth Kjellberg

Lisbeth er en erfaren ledelseskonsulent med over 25 års international erfaring inden for bl.a. finans- og informationsteknologibrancherne. Hun har en stærk baggrund i Salg, Operations, Informationsteknologi og omfattende viden med udvikling af forretningsstrategier og etablering af processer og procedurer i skiftende miljøer. Lisbeth har i løbet af sin karriere hjulpet flere internationale virksomheder med at optimere funktioner (salg, drift, it o.l.) ved at introducere forretningsprocesser, værktøjer og metoder og it-systemer. Hun har arbejdet i en række af Europas finansielle hovedstæder, herunder Luxembourg, Genève, London og Frankfurt, og har erfaring med banking i flere vækstlande.

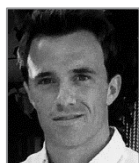
Lisbeth har en baggrund i banksektoren, HD i Organisation & Strategisk Planlægning fra CBS – senest suppleret med ledelsesuddannelser fra INSEAD samt Harvard Business School.



Morten Lundberg Rasmussen

Morten har 7 års konsulenterfaring og kommer fra en baggrund med fokus på it-arkitektur og teknisk projektledelse. De seneste år har Morten fokuseret på den finansielle sektor og har gennem flere projekter opnået kendskab til det regulative landskab, sektoren er underlagt. Forretningsimplementering af de regulative krav har været det primære fokusområde, og Morten har specielt oparbejdet en stor viden inden for Solvens II og de krav der stilles til forsikring- og pensionsbranchen.

Morten har en baggrund som kandidat i erhvervsøkonomi og datalogi (cand.merc.dat).



Rasmus Lindberg Møller

Rasmus er kandidatstuderende fra Copenhagen Business School, Msc in Economics and Marketing. Rasmus har skrevet præ-speciale om banksektoren og dens økonomiske fordele ved forbedring af interne processer. Det har givet ham indsigt i banksektorens centrale økonomiske mekanismer.

Actuarial Services

Actuarial Services er et veletableret team i KPMG med fokus på diverse

aktuarmæssige ydelser samt risikostyring. Teamet består af fem erfarne aktuarer og dækker bredt inden for livsforsikring/pension, skadesforsikring og genforsikring.

KPMG's aktuarteam leverer bl.a. ydelser inden for følgende områder:

- Solvens II f.eks. beregning og review af SCR-beregninger, de 4 funktioner samt rapportering
- Kapitalmodellering
- Validering af interne modeller (og andre matematiske modeller)
- ALM
- Værdiansættelse af forsikringsmæssige hensættelser
- Regnskabsregler inkl. IFRS 4 fase 2
- Dødelighedsanalyser
- Tarifiering
- Test i forbindelse med it-implementeringer
- Optimering af reassurance
- Værdiansættelse af pensionsforpligtelser (IAS 19).

Teamet kan yderligere trække på KPMG's internationale netværk, hvor der alene i Europa er mere end 500 aktuarer.



Hans Jørgen Andresen

Hans Jørgen har 15 års erfaring med aktuarrelaterede emner inden for skade- og livsforsikring i Norden. Hans Jørgen har erfaring med bl.a. Solvens II, tarifiering og reservering, reassurance, financial due diligence og revision af forsikringsselskaber.

Hans Jørgen har en baggrund som Cand. Act. fra Københavns Universitet og HD i Finansiering fra CBS.



Kristoffer Bork

Kristoffer har 20 års erfaring som aktuar og forretningsudvikler, primært inden for liv- og pensionsbranchen. Kristoffer har erfaring med bl.a. forretningsudvikling, udvikling af opsparingsprodukter i liv og pension, strategiudvikling, kunderådgivning og risikostyring.

Kristoffer har en baggrund som Cand. Act. fra Københavns Universitet og MBA fra Washington State University.



Gregers Frank

Gregers har mere end 15 års erfaring som aktuar inden for skade- og livsforsikring i Norden. Gregers har erfaring med bl.a. Solvens II, reservering, tarifiering, it-test og revision af forsikringsselskaber.

Gregers har en baggrund som Cand. Scient Matematik-Stat. og Exam. Oecon Driftsøkonomi fra Århus Universitet.



Charlotte Bendsøe

Charlotte har mere end 5 års erfaring som aktuar inden for skadesforsikring og reassurance. Charlotte har erfaring bl.a. med Solvens II, reservering og reassurance og revision af forsikringsselskaber.

Charlotte har baggrund en som Cand. Act. fra Københavns Universitet.



Johannes Morsing

Johannes har mere end 10 års erfaring som aktuar, primært inden for liv- og pensionsbranchen. Johannes har erfaring med bl.a. hensættelser i liv og pension, Solvens II, ALM, risikostyring og forsikringssystemer.

Johannes har en baggrund som Cand. Act. fra Københavns Universitet og Cand. Polyt. og Ph.D. fra DTU.

For mere info kontakt Hans Jørgen Andresen på tlf.nr. 52 15 02 55 eller e-mail hansjandresen@kpmg.com



Kontaktinformation

Audit


Henrik O. Larsen
Partner, Head of Audit
M: +45 52 15 00 63

E: hlarsen@kpmg.com

Anja Bjørnholt Lüthcke
Partner, Insurance
M: +45 52 15 00 69

E: anjabl@kpmg.com

Mark Palmberg
Partner, Insurance
M: +45 52 15 00 08

E: mpalmberg@kpmg.com

Jan Per Jensen
Partner, Insurance
M: +45 52 15 00 45

E: janperjensen@kpmg.com

Poul P. Petersen
Director, Banking
M: +45 25 54 36 78

E: poulpetersen@kpmg.com

Mathis Damgaard
Director, Banking
M: +45 +45 25 54 36 57

E: mathiasdamgaard@kpmg.com

Advisory


Hans Jørgen Andresen
Partner, Actuary
M: +45 52 15 02 55

E: hansjandresen@kpmg.com

Robert Bo Jensen
Director, Management Consulting
M: +45 52 15 01 84

E: rbjensen@kpmg.com

Bo Johansen
Partner, Financial Management
M: +45 52 15 02 80

E: bojohansen@kpmg.com

Morten Klitgaard Friis
Partner, CIO Advisory
M: +45 52 15 02 58

E: mortenklitgaard@kpmg.com

Morten W. Christensen
Partner, Financial Risk Management
M: +45 52 15 02 69

E: mochristensen@kpmg.com

Kim Harpøth Jespersen
Partner, Corporate Finance
M: +45 52 15 02 43

E: khjespersen@kpmg.com

Kasper Carøe
Partner, IT Advisory
M: +45 52 15 02 29

E: kcarøe@kpmg.com

Dale Treloggen
Partner, Transaction Services
M: +45 52 15 02 64

E: dale.treloggen@kpmg.com

Tormod Tingstad
Partner, Forensic Advisory
M: +45 52 15 02 61

E: tormodtingstad@kpmg.com

Kristoffer Bork
Director, Actuary
M: +45 40 74 48 55

E: kbork@kpmg.com

Trine Damgaard
Director, Financial Management
M: +45 52 15 02 81

E: tadamgaard@kpmg.com

Mads Fink-Jensen
Director, Sourcing Advisory
M: +45 52 15 02 32

E: mfinkjensen@kpmg.com

KPMG ACOR TAX


Ria Falk
Partner, M&A
M: +45 30 78 67 80

E: ria.falk@kpmg.com

Peter Rose Bjare
Partner, Insurance
M: +45 30 78 67 33

E: peter.bjare@kpmg.com

Claus Bohn Jespersen
Partner, VAT
M: +45 53 74 70 88

E: claus.bohn.jespersen@kpmg.com

Jacob Lie
Partner, Banking
M: +45 53 74 70 47

E: jacob.lie@kpmg.com

Martin Nielsen
Partner, Transfer Pricing
M: +45 53 74 70 55

E: martin.nielsen@kpmg.com

Flemming Lind Johansen
Partner, VAT
M: +45 53 74 70 57

E: flemming.lind.johansen@kpmg.com



Tilmeld dig nyhedsbrevet Finans Perspektiv

Tilmeld dig nyhedsbrevet og få nyheder og relevante artikler fra KPMG direkte til din indbakke. Finans Perspektiv udkommer fire gange om året og vi hører meget gerne fra dig, hvis du har ideer til relevante emner. Skriv til vores e-mail adresse, hvor du også tilmelder dig nyhedsbrevet: dk-newsletter@kpmg.com.

KPMG P/S
Dampfærgevej 28
2100 København

kpmg.dk

Kommende Events

FS Forsikringsseminar 2015

Den 1. oktober 2015

Seminaret vil fokusere på udfordringerne, mulighederne samt højdepunkterne og de største temaer inden for forsikrings- og pensionsbranchen. Med mere end 80 deltagere sidste år forventer vi høj interesse for dette års seminar.

KPMGs CSR Strategipris

Den 7. oktober

KPMG er dybt involverede i CSR Awards 2015 som sponsorer af CSR Strategiprisen og tilmed som værter ved en spændende sideevent.

Grundlæggende moms for pengeinstitutter, KPMG Acor Tax

Den 28. oktober 2015 (Hellerup) og den 29. oktober (Aarhus)

Kurset i grundlæggende moms for pengeinstitutter er for dig, der til dagligt håndterer moms og lønsumsafgift i banker og pengeinstitutter og som ønsker en grundig gennemgang af de særlige regler, der gør sig gældende for banker og pengeinstitutter på området.

Årets CFO, 2015

Den 29. oktober

KPMG er den stolte sponsor blandt dette års samarbejdspartnere ved Berlingske Business' fjerde afholdelse af Årets CFO event.

Year-end seminar 2015

Den 24. november (København) og den 8. december (Aarhus)

Seminaret omhandler de nuværende problemstillinger inden for revision, skat og moms, der er relevante for din revisionsproces op til årsafslutningen.

Hvis du ønsker at tilmelde dig et eller flere af de kommende events, så send venligst en e-mail til os på: dk-events@kpmg.com.