



ÅRSRAPPORT 2016

BEC

Indhold

Ledelsesberetning

Stærkere fællesskab	3
Fem års hoved- og nøgletal (koncern)	5
Et stærkt værditilbud: Fællesskab med digitale ambitioner	6
Økonomisk position: Stigende aktivitet på et solidt fundament	8
Spar Nord: "Stor kunst kan se så nem ud"	10
Alt klappede, da Spar Nord flyttede til BEC	12
Den agile organisation – et helt nyt mindset i BEC	14
"Brugerne skal fortælle os, hvordan de vil have deres mobil- og netbank" ..	16
Sådan arbejder BEC agilt sammen med kunderne	18
Nykredit satser 100% på et stærkere BEC	20
Effektive processer sparer tid i vestjyskBANK	22
BEC løfter compliance til nyttige forretningsløsninger	24
BEC opdaterer sin teknologiske motor	26
Stabil drift med høj tilgængelighed	28
Klar besked til hver enkelt bruger	29
Risikohåndtering	30
CSR: BEC er central for Danmarks finansielle stabilitet	32
BEC gør ambitioner mulige	32
Netbanksupport hæver danskernes digitale kompetencer	32

Årsregnskab

Resultatopgørelse	35
Aktiver	36
Passiver	37
Egenkapitalopgørelse	38
Pengestrømsopgørelse	39
Noter	40

Påtegninger

Ledelsespåtegning	54
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	56

Ledelse

Direktion, bestyrelse og observatør	55
---	----

1.196 millioner kroner nettoomsætning

653 fuldtidsansatte

1 standardsystem til pengeinstitutter

98% af BEC's medarbejdere er tilfredse eller meget tilfredse med deres job

49% af koncernens bruttoomkostninger går til at udvikle it-løsninger

24% af danske erhvervs kunder bruger et BEC-pengeinstitut som deres primære bank (målt på NemKonti)

20% af danske privatkunder bruger et BEC-pengeinstitut som deres primære bank (målt på NemKonti)

Standardløsninger til pengeinstitutter

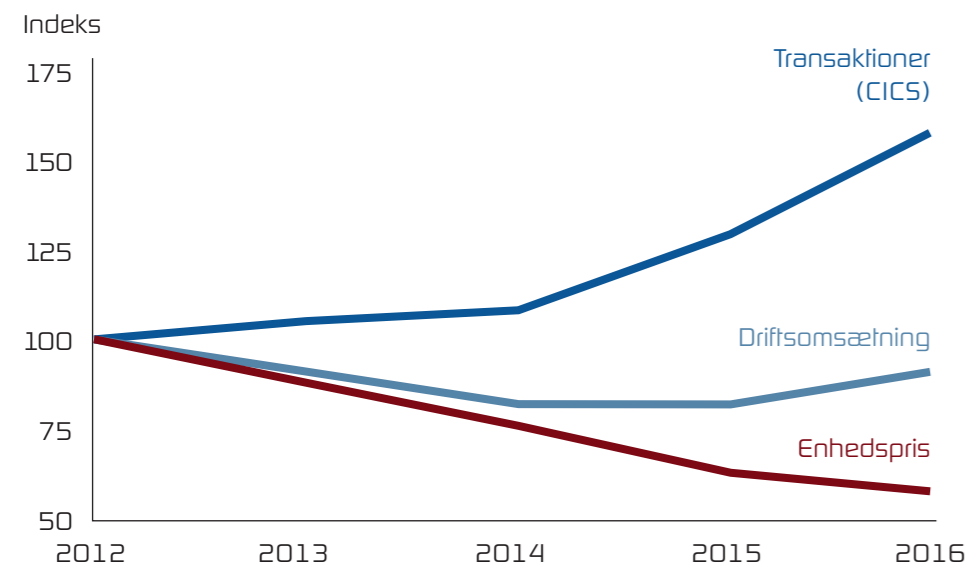
(Eksempler)

KONTO	KUNDE (CRM)	BETALING	LÅN OG KREDIT	BOLIG	PENSION
MOBIL- OG NETBANK	PENGEAUTOMATER	INVESTERINGS-RÅDGIVNING	PORTEFØLJESTYRING	HANDEL	DEPOT
CASH MANAGEMENT	ØKONOMI- OG RISIKOSTYRING	BUSINESS INTELLIGENCE	WORKPLACE	API'ER	LABS

Specialløsninger



Enhedsprisen er faldet med 42 % fra 2012 til 2016



BEC-koncernen består af modervirksomheden BEC A.M.B.A. (herefter BEC), Schantz A/S og BEC Ejendomsselskab A/S.

BEC

7% Niche-pengeinstitutter

Pengeinstitutter med særligt fokus og en mindre produktpalette til bestemte typer kunder.

Fx Coop Bank, PFA Bank og PenSam Bank.

Disse pengeinstitutter bruger udvalgte dele af BEC's standardløsninger samt visse individuelle løsninger.

Niche-pengeinstitutterne er typisk ikke medlemmer (medejere) af BEC.

14% Særlige finansielle aktører

Særlige aktører i finanssektoren såsom organisationer, myndigheder og leverandører til pengeinstitutter.

Fx Finanstilsynet, PensionsInfo og Danmarks Nationalbank.

Disse aktører bruger varierende individuelle løsninger og udvalgte dele af BEC's standardløsninger. Særlige finansielle aktører er ikke medlemmer (medejere) af BEC.



79% Full service-pengeinstitutter

Pengeinstitutter, som udbyder en bred produktpalette inden for både privat, erhverv, bolig og investering.

Fx Spar Nord, Nykredit, Arbejdernes Landsbank, Handelsbanken og Fynske Bank.

Disse pengeinstitutter bruger typisk en bred vifte af BEC's løsninger. Derudover har især større kunder ofte også individuelle løsninger.

Full service-pengeinstitutterne er typisk medlemmer (medejere) af BEC.

Stærkere fællesskab

2016 blev endnu et godt år for BEC. Vi leverer som planlagt et resultat efter skat omkring nul, vi har væsentligt øget vores forretningsvolumen, og vi har øget investeringerne i it-udvikling endnu mere.

BEC's mål er altid at optimere kundernes forretning så billigt som muligt, og vi har igen i år hævet vores udviklingsgrad og reduceret vores enhedspriser.

BEC's kundekreds og forretningsvolumen voksede igen i 2016, ikke mindst da Spar Nord i maj flyttede ind på BEC's bankplatform i en yderst vellykket migrering. Samtidig har eksisterende kunder oplevet vækst, og kunder som Nykredit, der i 2017-2018 også migrerer ind på vores fulde bankplatform, har øget omfanget af deres forretninger med BEC.

Væksten fra især vores største kunder har i 2016 sat BEC i stand til at investere kraftigere i at udvikle vores it-løsninger, der styrker vores kunder med nye teknologier og effektive processer i en fælles, fleksibel og særdeles stabil bankplatform. I 2017 hæver BEC yderligere sine investeringer i et ambitiøst udviklingsprogram, som vil styrke konkurrencekraften for alle BEC's kunder – store som små.

BEC's vækst har medført markant flere transaktioner gennem vores systemer. Men i lighed med tidligere år

er enhedspriserne fortsat faldet – i 2016 med yderligere 8 procent. I et aktivitetsfyldt 2016 har vi således fastholdt fokus på at effektivisere. Vi forventer, at de faldende enhedspriser fortsætter, og dermed at vi for hver driftsomsætningskrone vil kunne levere flere og flere transaktioner gennem systemerne.

Vi har mange nye aktiviteter, der styrker vores innovationskraft og reducerer time-to-market for vores it-løsninger. Vi faciliterer nye samarbejder mellem kunder og fintech-virksomheder – og understøtter samarbejderne teknologisk. Vi tager nye agile metoder i brug i it-udviklingsarbejdet. Vi rykker tættere på vores kunder og forstår deres forretningsstrategier, så vi kan tilbyde en bankplatform med mest muligt fælles – men også med den fleksibilitet, som giver vores kunder mulighed for at differentiere sig.

Med et solidt fundament, stigende aktivitet og højere effektivitet er BEC trådt ind i 2017 som et endnu stærkere fællesskab for små og store pengeinstitutter med digitale ambitioner.

Kurt Nørrisgaard
Adm. direktør

Fem års hoved- og nøgletal (koncern)

Mio. kr.	2016	2015	2014	2013	2012
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	1.395	1.211	1.126	1.146	1.153
EBITDA (resultat af primær drift)	378	320	282	341	332
EBIT (driftsresultat)	-4	2	-70	6	16
Finansielle poster	4	1	3	3	4
Årets resultat efter skat	-1	3	7	11	10
Balance					
Udviklingsaktiver	843	734	669	666	615
Anlægsaktiver	1.187	1.102	1.061	1.102	1.038
Likvider og værdipapirer	960	1.253	1.185	662	621
Egenkapital	2.562	2.385	2.152	1.489	1.488
Balancesum	2.966	2.830	2.612	2.030	1.921
Pengestrømme					
Investeringer i immaterielle anlægsaktiver	420	367	308	366	260
Investeringer i materielle anlægsaktiver	10	12	3	8	-3
Ændring i likvider	-292	67	524	40	137
Nøgletal					
Andre eksterne omkostninger	675	579	547	514	509
Personaleomkostninger	341	312	296	291	312
Aktiverede udviklingsomkostninger	420	368	333	325	271
Bruttoomkostninger	1.436	1.259	1.176	1.130	1.092
Udviklingsgrad	49,3%	49,1%	44,7%	43,8%	36,6%
Soliditetsgrad	86,4%	84,3%	82,4%	73,3%	77,5%
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte i året	802	701	651	646	657

Definitioner

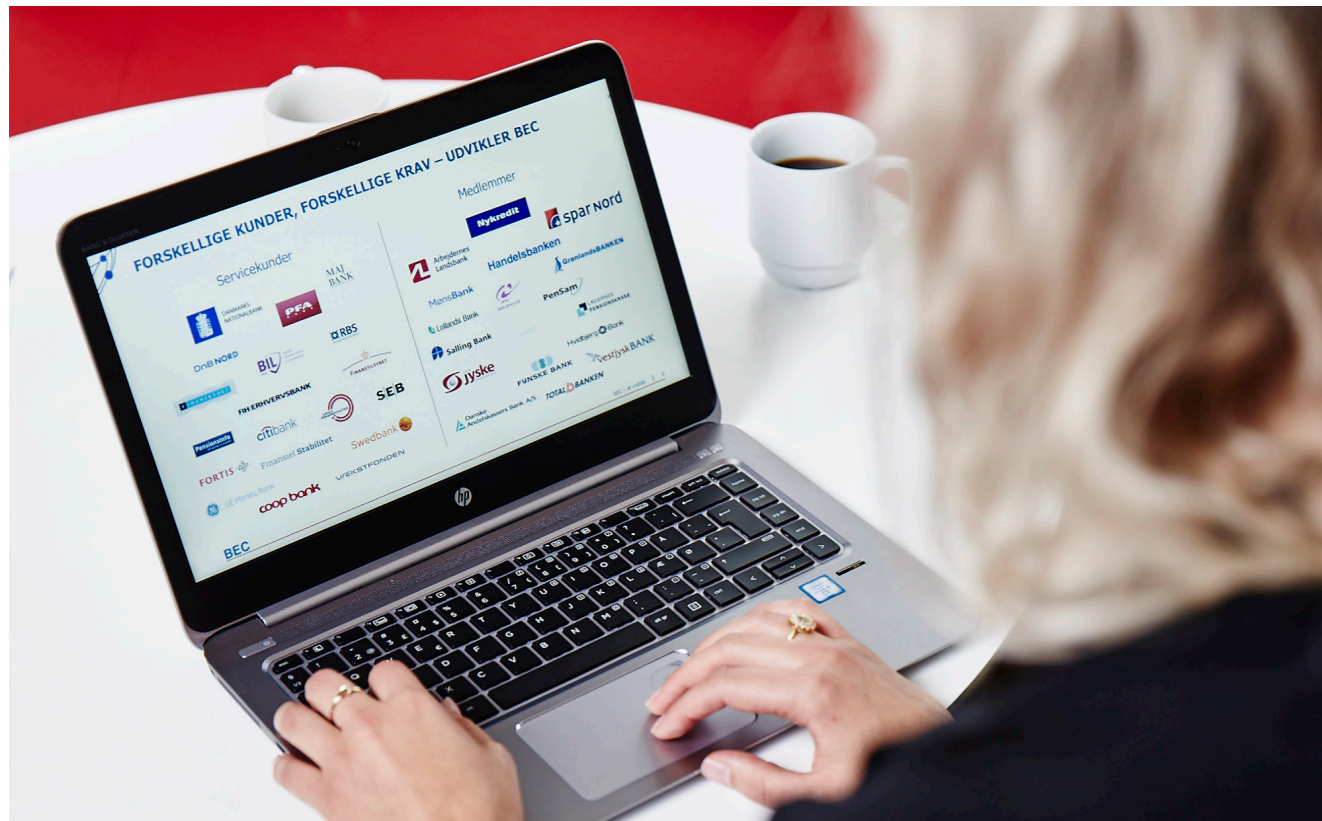
Hoved- og nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Finansforeningens "Anbefalinger & Nøgletal 2015".

Bruttoomkostninger = Andre eksterne omkostninger
+ Personaleomkostninger
+ Aktiverede udviklingsomkostninger

Udviklingsgrad = $\frac{\text{Omkostninger til udvikling for såvel egen som fremmed regning} \times 100}{\text{Bruttoomkostninger}}$

Soliditetsgrad = $\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$

Et stærkt værditilbud: Fællesskab med digitale ambitioner



BEC går ind i 2017 som et endnu mere effektivt og relevant fællesskab for danske pengeinstitutter og finansielle aktører med høje digitale ambitioner.

BEC er i vækst og står stærkt som leverandør af komplette it-løsninger til et fællesskab af danske pengeinstitutter, der tilsammen er hovedbankforbindelser for 24 % af danske erhvervs-kunder og 20 % af danske privatkunder. Desuden er BEC en førende leverandør af specialiserede it-løsninger til en lang række centrale aktører i den danske finanssektor.

BEC-fællesskabets styrke er et samlet værditilbud om driftsstabilitet, driftsvolumen, udviklingskraft og innovationskraft.

Driftsstabilitet

I 2016 har BEC igen leveret en solid og sikker drift med særdeles høj tilgængelighed. Trods et markant øget ressourcetræk har BEC fastholdt hurtige svartider og en tilgængelighed på systemerne, som i 2016 samlet set overgik BEC's ambitiøse servicemål.

Driftsvolumen

BEC er blandt andet en volumenforretning, der bygger på stordrift, ikke mindst gennem underleverandøren JN Data, der varetager it-driften for BEC og en stor del af den danske finanssektor i øvrigt. BEC's stordriftsfordele er blevet større med især Spar Nords migrering til BEC i 2016 og Nykredit Banks beslutning om at migrere mest muligt til BEC i 2017-2018.

Sikkerheden om BEC's it-systemers tilgængelighed, integritet og fortrolighed er af afgørende betydning for BEC, BEC's kunder og det danske samfund. BEC arbejder derfor vedholdende og metodisk med at identificere, forebygge og imødegå alle former for teknologiske og menneskelige trusler.

Det er BEC's mål at understøtte kundernes vækst med omkostningseffektiv it-drift for både store og små kunder. BEC har derfor indledt en række projekter, som blandt andet skal øge omkostningseffektiviteten, optimere tilgængeligheden yderligere, styrke klar driftskommunikation til kunderne og udbygge BEC's teknologiske motorkraft.

Udviklingskraft

Stordriftsfordelene omfatter ikke blot it-driften, men også it-udviklingen.

BEC har en stærk og varieret kundemasse, som danner rammen om, at mange kunder kan deles om it-udviklingen – hvad enten det sker som fællesudvikling i BEC, eller det sker som indkøb og integration af tredjeparts-løsninger, eksempelvis inden for capital markets, pengeautomater, arbejdspladsløsninger med videre.

BEC's medlemmer bidrager desuden med kompetencer, som deltager tæt i BEC's beslutningsfora og agile udviklingsprojekter, og som derved sikrer løsninger, der rammer kundernes forretningsbehov så hurtigt og præcist som muligt.

I BEC's medlemskreds er der enighed om, at mest mulig it hos medlemmerne skal være fælles BEC-løsninger, hvorved fællesskabet udnytter den samlede udviklingskraft optimalt. Samtidig er der fælles digitale ambitioner og beslutningskraft til at prioritere klart, hvilke fokusområder der skal løftes i hvilken rækkefølge. Blandt andet tallet være klare prioriteter fra medlemmerne

Innovationskraft

BEC kan analysere og eksekvere hurtigt i en finansverden og digital verden i ekstremt hastig udvikling. BEC monitorerer teknologiske trends og deres potentielle impact på kunderne, og BEC vurderer kontinuerligt nye teknologiers modenhed og forandringspotentiale i den finansielle sektor.

Små som store pengeinstitutter får i høj grad også innovationskraft gennem BEC-fællesskabet. De agile udviklingsmetoder styrker innovationen både i kraft af den tætte involvering af kunderne og i kraft af den høje fleksibilitet, som betyder, at mange flere, mindre og hurtigere delleverancer møder virkeligheden og afføder øjeblikkelig feedback, som indarbejdes i senere del-

kan BEC eksekvere hurtigt, effektivt og massivt på de kunderejser og de teknologiske platformsløft, som skaber størst værdi for kunderne og fællesskabet.

Derudover løser BEC specialiserede udviklingsopgaver for medlemmer og kunder med særlige behov, der falder uden for fællesskabets brede bankplatform. Eksempelvis indkøb og implementering af centralbanksystem fra tredjepart til Danmarks Nationalbank.

For at kunne udvikle it-løsninger hurtigere, billigere og mere fleksibelt gennemfører BEC fra sommeren 2016 til 2017 en omfattende forandring af, hvordan BEC tænker og arbejder med softwareudvikling: 'BEC's Agile Transformation' hedder programmet, som ikke bare vedrører de enkelte udviklingsteams, men forandrer organiseringen af hele virksomheden og samarbejdet med kunderne. Inden sommeren 2017 vil langt de fleste af BEC's over 400 udviklere arbejde agilt efter den såkaldte SAFe-model.

Compliance har i en årrække fyldt stadig mere i BEC's udviklingsaktiviteter – i 2017

leverancer. Et stærkt eksempel er BEC's nye mobil- og netbank, som både udvikles og lanceres agilt.

BEC's teknologier skal være fleksible redskaber, der sætter kunderne i stand til at differentiere sig, udvikle sig, innovere og forfølge deres individuelle forretningsstrategier for at styrke deres relevans for deres kunder.

Det sker gennem de indbyggede tilpasningsmuligheder i BEC's bankplatform. Og det sker eller vil ske i fire nye laboratorier – 'labs' – som er afgrænsede, dedikerede miljøer, hvor de enkelte pengeinstitutter effektivt og fleksibelt kan teste og udvikle

mere end nogensinde med en forventet investering i complianceløsninger på over 200 mio. kr. BEC lægger vægt på at monitørere ny regulering og tidligst muligt at afdække, orientere og uddanne kunderne om kommende compliancekrav. Også complianceløsninger udvikles desuden agilt og etapevis, sådan at kunderne tilsvarende implementerer egne processer i flere trin.

Complianceløsninger er i vidt omfang it-løsninger, der er nødvendige for at kunne drive pengeinstitut ('license to operate'), men i mindre grad bidrager til at styrke pengeinstitutternes forretning. Når ny regulering kræver nye eller ændrede løsninger, benytter BEC imidlertid også anledningen til at investere i at løfte løsningernes værdiskabelse, hvor det kan lade sig gøre.

Både i forhold til compliance og i forhold til andre bankprocesser leverer BEC også konsulentbistand til uddannelse i processer og procesoptimeringsforløb, som sikrer, at BEC's kunder tilrettelægger deres arbejds-gange og udnytter teknologien optimalt til at fokusere deres ressourcer, hvor de skaber størst værdi.

individuelle løsninger. BEC's labs er baseret på fælles værktøjskasser, hvorfor det er nemt at udbrede de bedste ideer og løsninger herfra til andre pengeinstitutter i fællesskabet.

Endelig vil BEC-fællesskabet være attraktive finansielle og teknologiske samarbejdspartnere. Fællesskabet er derfor åbent og op-søgende over for nye samarbejder med traditionelle og nye aktører, herunder unge fintech-virksomheder, som blandt andet integrerer til kunderne via BEC's standardiserede grænseflader (API'er). I 2016 afholdt BEC blandt andet 'BEC Fintech Ideation Day', hvor 16 fintech-startups fik sparring og netværk med BEC's kunder med flere.

Økonomisk position: Stigende aktivitet på et solidt fundament

BEC (koncern)

Koncernen består af modervirksomheden BEC a.m.b.a. og af de to 100 %-ejede datterselskaber Schantz A/S og BEC Ejendomsselskab A/S.

Omsætning:	1.395 mio. kr.
Resultat af primær drift (EBITDA):	378 mio. kr.
Resultat efter skat:	-1 mio. kr.
Ansatte:	802

BEC (modervirksomhed)

Servicerer det danske marked for pengeinstitutter og den finansielle sektor generelt med it-services.

Omsætning:	1.196 mio. kr.
Resultat af primær drift (EBITDA):	328 mio. kr.
Resultat efter skat:	-1 mio. kr.
Ansatte:	653

Schantz

Leverer standard it-løsninger inden for liv og pension og til brug for holistisk finansiell rådgivning af privatpersoner. Økonomien i Schantz er positivt påvirket af leveringen af et samlet livssystem til Topdanmark.

Resultat af primær drift (EBITDA):	36 mio. kr.
Resultat efter skat:	11 mio. kr.
Ansatte:	149

BEC Ejendomsselskab

Ejer BEC's bygninger i Roskilde og udlejer dem til modervirksomheden og til JN Data A/S. Ejendomsselskabet har ingen ansatte, men ejer bygninger til en samlet værdi af 215 mio. kr. og realiserede i 2016 et resultat efter skat på 3 mio. kr.

Resultat efter skat:	3 mio. kr.
Ansatte:	0

2016 har været et godt år for BEC. Koncernen har som forventet realiseret et resultat efter skat omkring nul uden at ændre på de generelle afregningspriser. Herudover har BEC både forbedret sit udbud af it-løsninger til kunderne og leveret stabil, tidssvarende og effektiv it-understøttelse.

BEC har gennem de seneste år fået flere nye kunder ind på platformen og har i den forbindelse afholdt investeringer, som ikke fuldt ud er omkostningsført endnu. I takt med, at disse omkostninger afvikles, vil det frigøre synergier, som er estimeret til mere end 100 mio. kr. Synergierne frigøres til BEC's medlemmer over de kommende år.

Resultatopgørelsen

BEC's overordnede mål er at levere optimal it-understøttelse til finansielle virksomheder til så lav pris som muligt. Målet er ikke at generere økonomiske overskud med henblik på efterfølgende overskudsdeling mellem ejerne, som alle også er kunder hos BEC. Derfor arbejder koncernen med en central økonomisk målsætning om at generere et resultat efter skat meget tæt på nul. Et resultat på -1,1 mio. kr. for 2016 er således i overensstemmelse med koncernens overordnede mål.

2016-resultatet og fastholdelsen af priserne over for kunderne skal endvidere sammenholdes med, at BEC i 2016 har haft mange nye kundevedtatte udviklingsleverancer og samtidig har arbejdet med at videreudvikle BEC og ruste virksomheden til nye udviklingsmetoder og håndtering af nye og større kunder.

Ny funktionalitet i it-løsningerne er naturligt forbundet med en stigning i omkostningsbasen. Dette gælder, uanset om der er tale om eksterne omkostninger til købeløsninger eller interne forvaltnings- og supportomkostninger. At priserne alligevel har kunnet fastholdes over for kunderne, er et udtryk

Derudover står BEC stærkt i en tvist med Amagerbankens konkursbo og Finansiell Stabilitet om tilgodehavender på ca. 77 mio. kr., som BEC endnu ikke har indtægtsført. Sidst i 2016 fik BEC fuldt medhold i Østre Landsret, men sagen er nu anket til Højesteret. Endvidere forventer BEC i første halvår af 2017 at afklare, om der kan findes en køber af datterselskabet Schantz, som både kan styrke Schantz og kan enes med BEC om værdisætningen af Schantz.

Samlet set forventer BEC i de kommende år at kunne frigøre anseelige midler til blandt andet at reducere priserne over for medlemmerne.

for BEC's løbende arbejde med optimering af organisationen, processerne og kapacitetsudnyttelsen. Ved at effektivisere på andre områder har BEC igen i 2016 absorberet stigningen i omkostningsbasen som følge af ny funktionalitet. Derudover har BEC absorberet den overenskomstbestemte lønstigning og andre indeksregulerede omkostninger. Det er et entydigt mål for BEC at fortsætte optimeringsindsatsen og arbejde mod yderligere reduktioner i de samlede omkostninger.

En af indikatorerne for optimeringen af BEC er udviklingen i enhedspriserne. De beregnes ved at sammenholde modervirksomhedens forbrugsafhængige driftsomsætning ekskl. prissatte afskrivninger med antallet af transaktioner, der kører gennem modervirksomhedens bankplatform.

Driftsomsætningen steg i 2016 med 68 mio. kr., svarende til 12 %. Denne omsætningsstigning kan primært henføres til nye kunder og generel aktivitetsvækst hos eksisterende kunder. I samme periode steg antallet af transaktioner med 20 %, hvilket har betydet, at den gennemsnitlige enhedspris pr. transaktion er faldet med 8 % i 2016.

BEC's enhedspriser i 2016: ↓ 8%
Koncernens udviklingsaktiviteter: ↑ 12%
Koncernens nyudvikling i 2016: +700 mio. kr.

Balancen

Koncernen er uden rentebærende gæld, og med en soliditetsgrad på 86,4 % er koncernen særdeles solid. Som det ses af figuren til højre, udgør de frie likvider og værdipapirer samt ubelånte materielle anlægsaktiver godt 40 % af de samlede aktiver, hvilket afspejler, at koncernen ydermere har en væsentlig finansiell styrke.

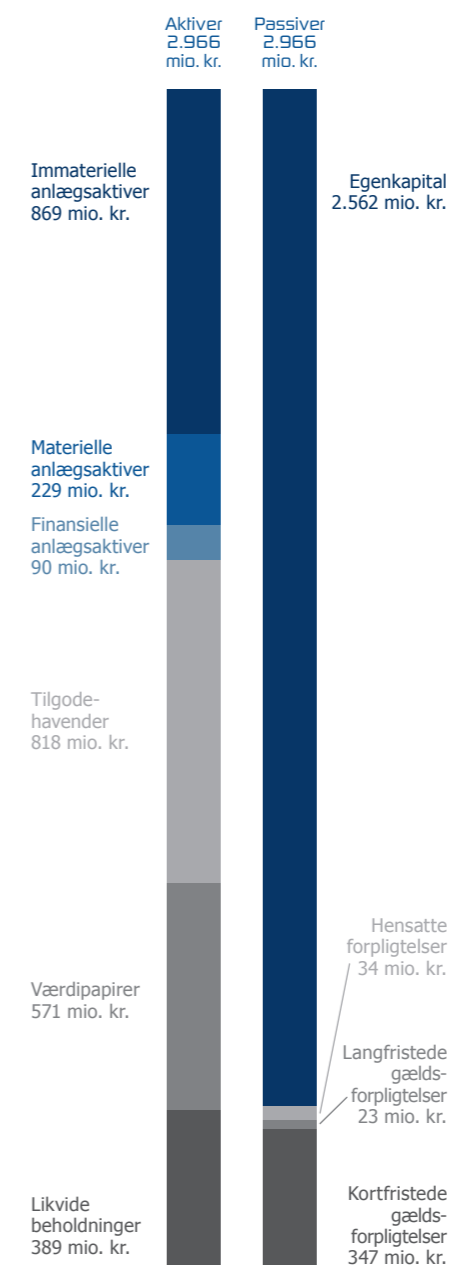
I forhold til 2015 er koncernens beholdning af likvider og værdipapirer reduceret med 292 mio. kr. Faldet udgøres i al væsentlighed af investeringer relateret til nye kunder og øgede investeringer i ny udvikling, som samlet set overstiger kapitalindskud fra nye medlemmer.

Det forøgede investeringsniveau har i 2016 bevirket, at koncernens udviklingsaktiver er steget med knap 108 mio. kr. Stigningen afspejler det væsentligt forøgede kundegrundlag, og at der nu sættes flere kræfter ind på en yderligere udvikling af it-løsningerne.

Det samlede udviklingsniveau, som dækker over både kundespecifik udvikling og udviklingen af den fælles bankplatform, tegnede sig i 2016 for cirka halvdelen af de samlede bruttoomkostninger.

Det høje udviklingsniveau kommer kunderne til gavn på flere fronter. Naturligvis i mange gode leverancer, men også BEC's kompetenceniveau og stordriftsfordele løftes af det høje aktivitetsniveau. Det er for alvor her, at væksten i BEC's kundegrundlag kommer til at skabe fremadrettet synergi og værdi for BEC's kunder.

BEC går således ind i 2017 med en sund og balanceret økonomi til glæde for kunder, ejere, medarbejdere og samfund.



BEC's forventninger til 2016 er indfriet

Som forventet har de finansielle virksomheder i 2016 intensiveret efterspørgslen på digitalisering og fastholdt det målrettede arbejde med løbende effektivisering og omkostningsreduktioner. BEC er konstant fokuseret på at optimere kundernes forretning og har i 2016 arbejdet tæt sammen med kunderne om at understøtte den fortsatte udvikling af deres forretning gennem individuelle udviklingsopgaver samt udviklingen af fælles it-løsninger.

Igen i 2016 har BEC som forventet oplevet vækst i transaktioner, der kommer både fra eksisterende kunder og fra nye kunder. Væksten har været medvirkende til, at BEC også i 2016 har leveret en produktivitet fremgang og derved et fald i enhedspriserne. Faldet er dog også positivt påvirket af, at BEC har fastholdt sit markante fokus på indsats, der kan reducere omkostningerne.

I tråd med forventningerne er bruttoomkostningerne steget i 2016 i forhold til 2015, og på samme tid har BEC leveret et resultat efter skat omkring nul.

Forventninger til fremtiden

BEC forventer, at finansielle virksomhederne i 2017 fortsætter efterspørgslen efter it-udvikling og BEC forventer på den baggrund, at det samlede udviklingsniveau øges yderligere i 2017.

Samtidigt forventer BEC, at der vil være et forøget fokus på løbende effektivisering og omkostningsreduktioner. BEC forventer at øge produktiviteten yderligere i 2017, hvilket blandt andet vil kunne måles på faldende enhedsomkostninger.

BEC forventer, at bruttoomkostningerne stiger yderligere i 2017 i forhold til 2016, og på samme tid forventes BEC igen i 2017 at levere et resultat efter skat omkring nul.

Begivenheder efter regnskabsårets afslutning

Der er ikke efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder, som i al væsentlighed vurderes at påvirke vurderingen af BEC's resultat eller finansielle stilling.

”Stor kunst kan se så nem ud”

Udefra virkede Spar Nords flytning til BEC hurtig og smertefri. Men projektet trak enorme ressourcer og krævede ledelsens fokus. Økonomisk robusthed, udviklingskraft og systemer med indbygget viden var nogle af de gulerødder, som fik Spar Nord til at tage springet.

”Det er jo tit sådan, at når man ser på virkelig stor kunst, så kan det se så nemt ud. Det sagde jeg på et tidspunkt, da jeg skulle rose nogle af vores folk, som havde været med til at flytte os til BEC: Vi fik stort set ingen klager fra kunderne – der var ingenting på de sociale medier – de fleste systemer kørte fornuftigt bagefter. Hvorfor brugte vi så halvandet år og alle de vanvittigt mange timer på det? Jamen, det var jo netop derfor: Det var for at få det til at se sådan ud.”

Bankdirektør John Lundsgaard kigger tilbage på et hektisk 2016, hvor han og Spar Nord lykkedes med en af Danmarks-historiens største migreringer fra én datacentral til en anden. Det var et gigantisk teknologisk og menneskeligt flytteprojekt, som trak voldsomme ressourcer og et enormt ledelsesfokus.

Hvorfor udsatte Spar Nord sig selv for det?

”Vi så på alt det, der lå på den anden side – at være sammen med nogle partnere, der har det samme perspektiv på digitalisering, it-udvikling, mobilitet og så videre – og så tog vi luft ind og traf en beslutning om, at det er strategisk afgørende for Spar Nord at være med i sådan et selskab,” fortæller John Lundsgaard.

”I BEC er vi sammen med andre pengeinstitutter, der har cirka samme strategiske syn på den digitale udvikling: Eksempelvis at den vil få stor impact på automatisering af vores arbejdsprocesser og på vores kunders forventninger til selvbetjening. I BEC diskuterer vi faktisk ikke så meget, hvordan udviklingen bliver. Usikkerheden knytter sig mere til timingen, og hvilken rækkefølge tingene kommer i.”

BEC giver forsyningssikkerhed

John Lundsgaard nævner igen og igen ’forsyningssikkerhed’, når han skal forklare Spar Nords spring til BEC:

”For det første er der i BEC-fællesskabet en økonomisk robusthed og stabilitet i ejerkredsen. Der er en vis sikkerhed for, at de banker, der sidder med om bordet, også er her om nogle år. Det er jo med til at skabe den driftsøkonomi, den kraft, der skal til for at drive systemerne. Samtidig skaber det jo også ekstra udviklingskraft, idet vi er flere af de lidt større banker til at deles om opgaverne, sådan at der kan være mere fremdrift flere steder på samme tid.”

”For det andet er der forsyningssikkerheden i, at der kommer de rigtige løsninger – ikke bare billigt og i tide, men også i den rigtige kvalitet. Man kan jo ikke bare tage en ny bekendtgørelse og omsætte den til et system uden videre. Den skal tygges igennem med historik, viden, faglighed ... Dertil kommer, at jo større automatiseringsgraden bliver, jo mere viden bliver der indbygget i systemerne. Igen er vi i BEC bare mange pengeinstitutter, også af en vis størrelse, der er med til at trække læsset.”

Klare fordele – også for de små

John Lundsgaard er ikke i tvivl om, at mindre pengeinstitutter ligeledes får en klar konkurrencefordel i BEC-fællesskabet – og at den gradvist vil blive større over de kommende år. Hans analyse er, at både små og store pengeinstitutter skal sikre deres konkurrencedygtighed på mindst to fronter:

”Dels skal man have nogle selvbetjeningsløsninger, som kunderne synes om, og som de finder nemme at betjene. Det er jeg ret sikker på, at BEC-fællesskabet kommer til at levere – og selvfølgelig også til de mindste af bankerne.”

”Dels kommer vi snart til at arbejde med en langt større grad af automatisering, så vi kan gøre tingene hurtigere, nemmere og billigere. Det kommer også de mindre pengeinstitutter til gode. Det er sådan set lige meget, om man har 1.000 medarbejdere eller 20 medarbejdere – man skal gøre ting så optimalt som muligt, hvis man skal bevare sin konkurrenceevne.”

Hastighed, agilitet og åbenhed

Det samme gælder internt i BEC, hvor John Lundsgaard har fået plads i bestyrelsen og oplever stor enighed om, hvordan BEC bevarer og styrker sin egen konkurrencedygtighed. Han lægger vægt på, at BEC har sat turbo på sin transformation mod agile udviklingsmetoder:

”Hastighed bliver afgørende. Både hastighed og frekvens på leverancerne skal simpelthen op – og med samme kvalitet, sikkerhed og alt det der. Så på den måde er der fuld opbakning fra min side til alt det, vi arbejder med omkring agilitet i BEC. Det bliver simpelthen nødvendigt.”

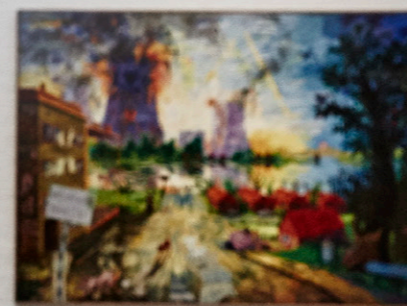
Men det er ikke nok, at BEC bliver meget hurtigere til at udvikle. Det er også vigtigt, at fællesskabet er åbent over for at integrere endnu flere systemer fra andre leverandører, når det giver bedst mening:

”Kunderne er helt kolde over for, hvem der har bygget systemet – bare det virker. I BEC skal vi være rigtig gode til at anskaffe systemer. Vi skal være leverandør og integrator – men ikke altid udvikler. Vi skal stille os til rådighed for det hele, således at vi hurtigere kan tage ting ind – og hurtigere kan skifte dem ud med noget andet igen.”

“

Det er sådan set lige meget, om man har 1.000 medarbejdere eller 20 medarbejdere – man skal gøre ting så optimalt som muligt, hvis man skal bevare sin konkurrenceevne.

John Lundsgaard
Bankdirektør
Spar Nord



Fem års historik flyttede med Spar Nord ind hos BEC. Blandt andet:

395.000
bankkunder

1,5 mio.
bankkonti

40 mio.
dokumenter

1 mia.
beløbsposteringer

Alt klappede, da Spar Nord flyttede til BEC

Over fire dage i maj 2016 flyttede Spar Nord og 395.000 bankkunder ind på BEC's it-plattform. Flytningen klappede nøjagtig som planlagt – i præcis den weekend, som var aftalt halvandet år forinden.

BEC og Spar Nord kørte i højt gear i dagene omkring Kristi himmelfart 2016.

Fra onsdag aften til mandag morgen flyttede Spar Nord ind hos BEC med 300.000 depoter, halvanden million bankkonti, én milliard historiske posteringer og meget mere. Nøjagtig som planlagt.

Det blev en af Danmarkshistoriens største og mest vellykkede migreringer af et pengeinstituts samlede it-plattform. Allerede søndag formiddag – en dag tidligere end planlagt – åbnede Spar Nord for pengeautomater og mobil-/netbank på BEC's systemer.

”Overgangen blev gennemført med helt usædvanligt få fejl og kundegener,” fortalte

Spar Nords administrerende direktør, Lasse Nyby, bagefter til FinansWatch.

Flyttedatoen lå klippefast

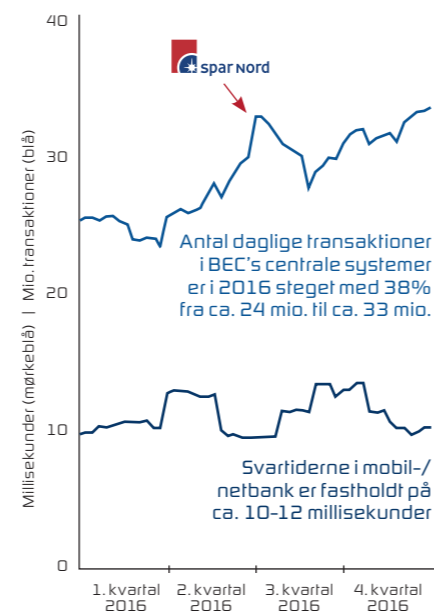
Flyttedatoen havde Spar Nord og BEC aftalt halvandet år i forvejen. Og datoen var det eneste, som ikke flyttede sig nogen steder – takket være minutøs forberedelse, en stribe prøveflytninger og assistance fra hele BEC-fællesskabet.

”Hvordan lykkes man med sådan en 'big bang-migrering'? Man træner. Og træner og træner – i ekstremt tæt samarbejde med sin partner,” fortæller BEC's dedikerede programdirektør på projektet, Jens Galatius:

”15. oktober 2015 foretog vi den første prøvemigrering, hvor vi modtog data og kørte dem ind i vores systemer. Derefter endnu fire prøvemigreringer og endelig en generalprøve, fjorten dage før vi gik live.”

Ved generalprøven trænede styregruppen – også direktører fra BEC og Spar Nord – blandt andet at forstå, kontrollere og god-

38% flere transaktioner med uændrede svartider



Oppe ugers glidende gennemsnit. Med 'transaktioner' menes CICS-transaktioner, som er en indikator for belastningen af BEC's centrale systemer.

kende acceptkriterierne for en succesfuld migrering, efterhånden som de faldt på plads i weekendens løb.

”Vi fik for eksempel også testet og kvalitets-sikret, at vi kunne migrere åbne værdipapirhandlere, som var indgået men endnu ikke afviklet. Så vidt jeg ved, er det første gang, det er sket. Normalt har man stoppet handlen op mod en migrering. Men vi lykkedes med at migrere åbne handler – endda mens der kom nye data ind, fordi børserne i andre lande ikke holder Kristi himmelfart,” fortæller Jens Galatius.

Efter migreringen fortsatte en enorm opgave i filialerne

Den tekniske migrering var på plads som planlagt, da Spar Nords filialer åbnede mandag morgen på BEC's systemer. Men dermed var opgaven langtfra slut.

120 medarbejdere fra 15 andre BEC-pengeinstitutter – lige fra Arbejdernes Landsbank til Lollands Bank – stod klar til at hjælpe ude i Spar Nords filialer, da de slog dørene op mandag morgen.

”Det er lidt af en mundfuld, når man som bankansat fra den ene dag til den anden får udskiftet samtlige sine arbejdsredskaber. Men det var fantastisk at opleve, at pengeinstitutter, der normalt er konkurrenter, på den måde hjalp en kollega og bidrog til at styrke vores fælles it-plattform,” fortæller Jens Galatius.

På forhånd var samtlige Spar Nords 1.100 medarbejdere i filialerne og 400 på hovedkontoret blevet uddannet i BEC's løsninger.

”Ikke desto mindre begyndte forandringerne ude i filialerne først for alvor, da vi havde flyttet data og sat strøm til det hele. Derfor er det vigtigt at vise respekt for, at en migrering ikke er i mål, før alle medarbejdere har fået de nye systemer ind under huden i hverdagen,” pointerer Jens Galatius.

Omfattende flytning

Tilpasning og sanering af Spar Nords cirka 1.800 interne arbejdsprocesser.

Uddannelse af 1.500 medarbejdere – heraf i særlig grad de 1.100 filialmedarbejdere.

250 medarbejdere fra Spar Nord og 150 medarbejdere fra BEC arbejdede mere end fuld tid på opgaven i ugerne op til migreringen.

I alt var flere end 700 medarbejdere over 18 måneder involveret i flytningen.

Intense flyttedage

Spar Nord lukkede hen over dagen sine pengeautomater.

Kl. 18: Spar Nord lukkede sin gamle netbank og mobilbank.

Kl. 22: Spar Nords tidligere datacentral begyndte batchkørsel og forberedelse af data til oversendelse.

Onsdag 4. maj

Torsdag 5. maj

Helligdag i Danmark – men børserne var åbne i udlandet.

Kl. 22: BEC modtog data fra den afgivende datacentral og startede udpakning.

Helligdag i Danmark – men børserne var åbne i udlandet.

Kl. 6: Teststaben mødte ind fra Spar Nord og BEC og testede de modtagne data i BEC's testmiljø frem til kl 20.

Kl. 12: De første data, der var færdigtestet og kontrolleret, blev flyttet fra testmiljø til produktionsmiljø.

Fredag 6. maj

Lørdag 7. maj

Kontrol af data i produktionsmiljø, start på gennemgang af opsætninger af alle funktioner.

Gennemgang af opsætninger af alle funktioner fortsatte.

Kl. 10: Styregruppen godkendte den samlede migrering, og Spar Nord kunne åbne pengeautomater og mobil-/netbank på BEC's systemer – dagen før lovet.

Søndag 8. maj

Mandag 9. maj

Spar Nord åbnede til vanlig tid – men med helt nye systemer for alle kunder og ansatte, og med hjælp fra 120 midlertidige kolleger fra andre BEC-pengeinstitutter. Implementeringen blandt medarbejderne startede for alvor.

Den agile organisation – et helt nyt mindset i BEC

BEC står midt i en enorm 'agil transformation', som forandrer hele organisationen – og giver hurtigere, mere relevante og billigere løsninger til kunderne.

Man kan dårligt undgå at lægge mærke til det, når man færdes i BEC: Overalt summer det om 'minimum viable products', 'sprints', 'scrum masters' og et væld af andre fagtermer om 'agil softwareudvikling'.

"Vi står med en enorm efterspørgsel. Vores kunder har virkelig brug for flere løsninger for færre penge. Og det bliver mindre og mindre interessant, hvad vi kan levere om et år, for hvem ved, hvordan verden ser ud om et år? Hvad kan vi levere om en måned? Hvad kan vi levere om et kvartal?"

Udviklingsdirektør Jan Peter Larsen står i spidsen for en omfattende, aggressiv forandring af, hvordan BEC tænker og arbejder med softwareudvikling: 'BEC's Agile Transformation' hedder programmet, som ikke bare vedrører de enkelte udviklingsteams, men forandrer organiseringen af hele virksomheden.

"Det svarer lidt til at skifte fra én supertanker til en masse speedbåde: Det er mindre både, de sejler hurtigere, og de drejer hurtigere. Derfor kan vi skifte kurs ekstremt hurtigt – men til gengæld skal vi være super gode til at sejle speedbåd og kommunikere med hinanden og kunderne, sådan at vi sejler nogenlunde samme vej," fortæller han.

Fra små teams til hele organisationen

'Agil softwareudvikling' udspringer af mindre teams på 5-9 personer, der producerer software og hver fokuserer på at imødekomme ét afgrænset behov gennem en jævn strøm af funktionelle delleverancer. Agile teams er velkendte i BEC og mange andre it-virksomheder.

Til gengæld er det usædvanligt, at BEC også skalerer de agile metoder op til at organisere flere end 400 udviklere fordelt på 50 selvstyrende teams. De organiseres efter det internationale agile rammeværk 'SAFe', som samler agile teams i programmer på op til 50-100 personer, som arbejder med udviklingen af kunderejser indenfor et fælles tema.

"Det sætter os i stand til at levere store ting med samme fleksibilitet og hastighed, som små teams kan levere. Og vi kan gøre det hurtigere og billigere end i gamle dage. I sommeren 2016 begyndte vi med Capital Markets-området og har på kort tid fået virkelig gode erfaringer, så inden sommeren 2017 vil de fleste af BEC's udviklingsteams arbejde agilt efter SAFe-modellen," fortæller Jan Peter Larsen.

'Fail fast'

Den agile tankegang bygger blandt andet på, at man dropper

tomtetykke kravspecifikationer og den traditionelle 'big bang'-lancering efter én lang udviklingsperiode. I stedet får de agile teams beslutningskompetence til selv at planlægge, bygge og lancere det mindst mulige levedygtige produkt ('minimum viable product' – MVP), der herefter udbygges i høj hastighed.

Det giver langt hurtigere og mere brugbare resultater til kunderne – og det bliver langt billigere at ændre kurs undervejs, når kravene ændrer sig, eller man lærer noget nyt. 'Fail fast' er en fast vending i den agile verden: Det gælder om at komme i gang i en fart og ikke være bange for at lave lidt fejl – men til gengæld fange læringen og derved forbedre produktet i hurtige iterationer.

Som direktør i BEC eller et pengeinstitut er det dog også lidt af en tillidsøvelse at kaste sig ud i den agile verden. Agile teams kan ikke sidde og vente i ugevis på, at beslutningerne skal godkendes opad i et hierarki – der skal være et klart beslutningsmandat til de mennesker, der arbejder med tingene. Til gengæld får man den høje hastighed.

"Det kan selvfølgelig kun fungere, hvis kunderne og BEC har en klar retning på, hvad vi gerne vil opnå og prioritere. For så kan den agile organisation også være pivskarp på, hvad der er vigtigst, og først da kan vi udvikle mere for færre penge," pointerer Jan Peter Larsen.

Kunderne kommer indenfor

Hvert team har tilknyttet mindst én repræsentant fra en kunde, som bagefter skal bruge løsningen – og derfor kan vurdere med kundernes briller, hvad der er vigtigst at få med i næste leverance.

"Det er virkelig en tilfredsstillende måde at arbejde på. Kunderne er glade for at blive involveret fra start til slut. Og ingen spilder tid på at analysere det hele i detaljer fra begyndelsen – tværtimod lægger både kunderne og vi vægt på at blive klogere og kunne ombestemme os undervejs," fortæller Jan Peter Larsen.

Deri ligger også, at BEC's kunder når som helst kan konkludere, at de nu har fået en løsning, som reelt opfylder behovet, og ikke vil bruge penge på at færdigbygge den forkromede slutløsning, som de måske oprindeligt havde set for sig.

"Det er jo også effektivitet og optimal værdi for udviklingskronerne, at vi ikke over-udvikler nogle skinnende løsninger, som der ikke er økonomi i. Vi skal fokusere ressourcerne behårdt på at udvikle lige akkurat de løsninger, som giver kunderne de bedste business cases – ud fra den viden, vi har i dag. Og så skal vi vide, at vi i morgen kan sende alle speedbådene i en helt anden retning, hvis der er højere værdi at hente til kunderne dér."

“

Det svarer lidt til at skifte fra én supertanker til en masse speedbåde: Det er mindre både, de sejler hurtigere, og de drejer hurtigere. Derfor kan vi skifte kurs ekstremt hurtigt – men til gengæld skal vi være super gode til at sejle speedbåd og kommunikere med hinanden og kunderne, sådan at vi sejler nogenlunde samme vej.

Jan Peter Larsen
Udviklingsdirektør
BEC

”Brugerne skal fortælle os, hvordan de vil have deres mobil- og netbank”

Bankkunderne er dybt involveret i at skabe BEC's nye netbank til desktop, tablet og mobil. Den nye netbank til privatkunder udvikles, lanceres og designes agilt i en stribe etaper, som forandrer sig afhængig af brugerens respons.

”Vores mål er en digital bank, som brugerne elsker. Derfor er det også brugerne, som skal fortælle os, hvordan vi når målet.”

Det fortæller udviklingschef Henrik Jensen, BEC, som står i spidsen for at udvikle en helt nytænkt og brugervenlig netbank, som tilpasser sig responsivt til brugerens devices – mobil, tablet eller desktop.

I første etape er fokus på kernebanken – kundens basale dagligdagsfunktioner som konti, posteringer, kommende betalinger og beskeder. Omdrejningspunktet er en helt nytænkt forside, hvor kunden hurtigt og intuitivt får overblik over sine vigtigste konti, kan overføre penge direkte fra forsiden og kan komme i dialog med sit pengeinstitut.

Brugerne bestemmer

Allerede i første lancering har BEC indarbejdet en del feedback fra brugere, der har testet tidlige prototyper:

”Jeg må tilstå, at det har været møjgriiterende at rende rundt i Roskilde og forestille mig, at jeg er ekspert og ved alt om, hvordan sådan en netbank skal barberes – og så kommer der en flok brugere ind til en

test, som fejler nogle af mine forestillinger fuldstændig af bordet,” fortæller Henrik Jensen:

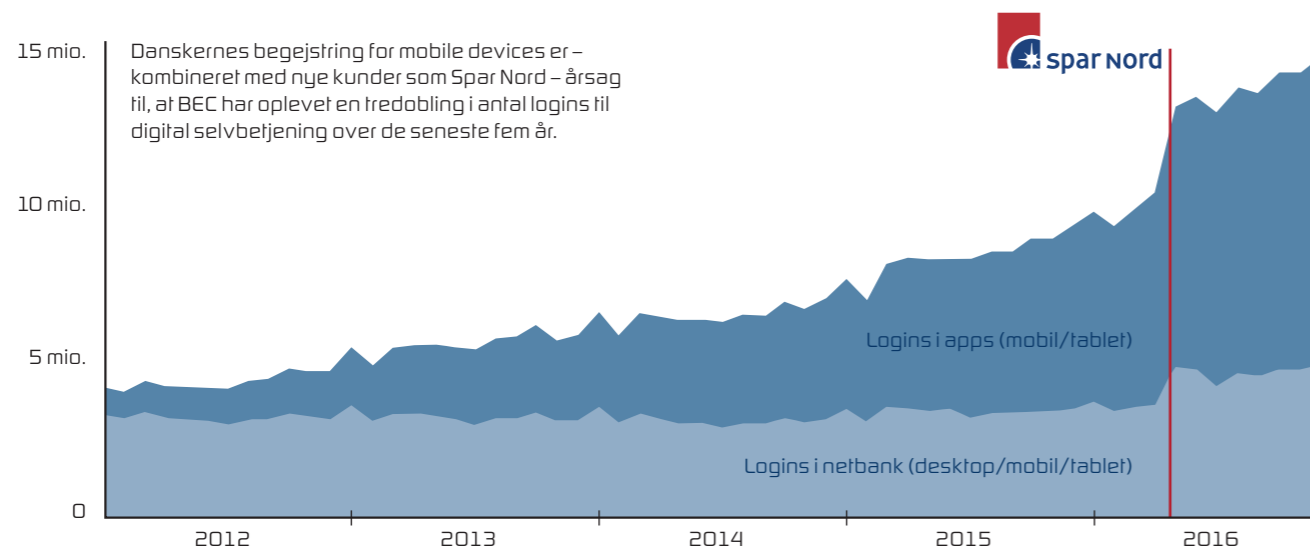
”Men det er en vigtig erkendelse: Vi og pengeinstitutterne har en masse innovative visioner og ideer for den dialogbaserede, brugervenlige digitale bank, som vi selvfølgelig byder ind med. Men vores forestillinger kan jo være inderligt ligegyldige, hvis ikke brugerne oplever det sådan.”

Udvikling og lancering i højt tempo

Alle BEC's udviklere på projektet er organiseret i små agile teams, som udvikler nye løsninger i to-ugers-etaper.

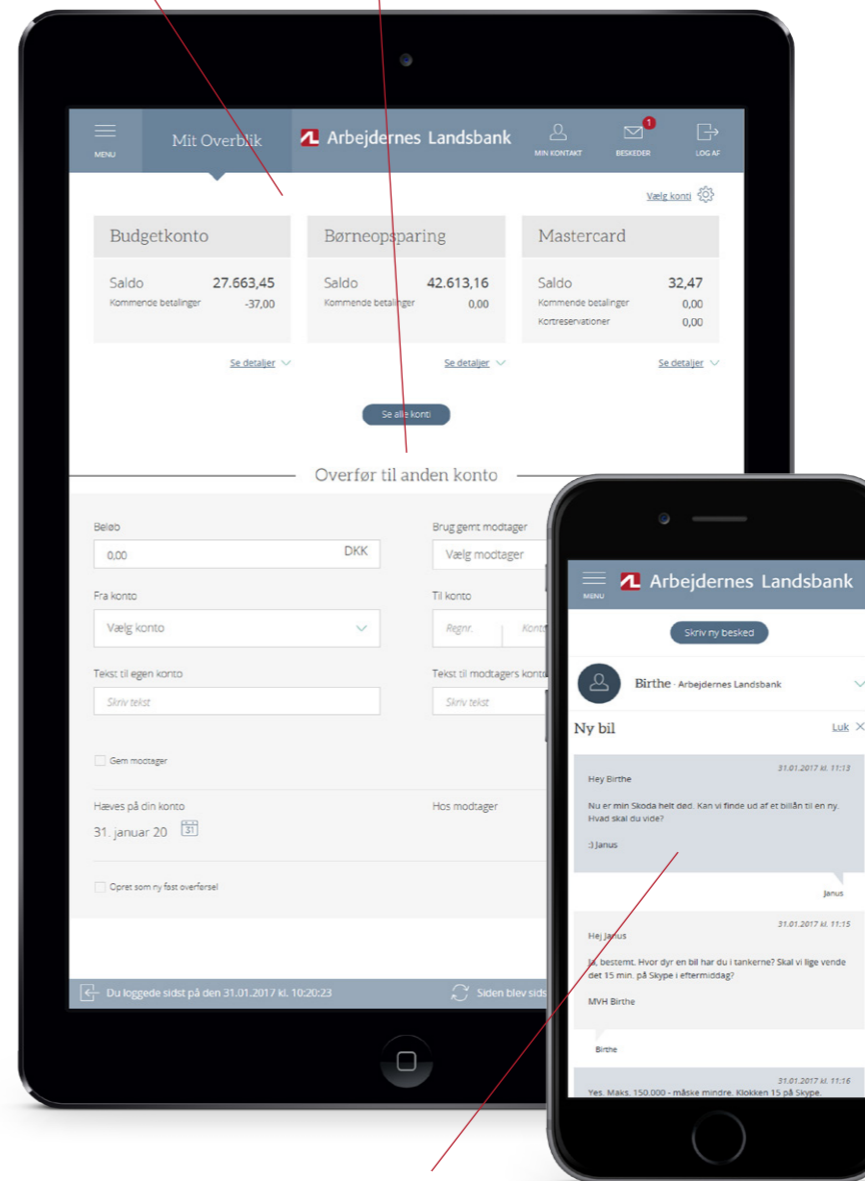
”Vi arbejder agilt med at udvikle nye it-løsninger. Det betyder, at vi fokuserer på ekstremt hurtigt at levere værdi med et

Mobil selvbetjening boomer



Klart overblik over de væsentligste konti på forsiden.

Brugervenlig adgang til de mest brugte funktioner direkte på forsiden.



Enkel, intuitiv og sms-lignende kommunikation mellem kunde og rådgiver.

anvendeligt minimumsprodukt – få feedback – justere – lancere en minimumsopgradering med lidt mere værdi – få feedback – justere – og sådan kører vi derudad,” fortæller Henrik Jensen.

De agile teams kan derfor også hurtigt tilpasse sig, når feedback fra test eller live-

versioner viser, at kursen skal korrigeres eller noget skal laves helt om.

”Vi har en køreplan – men det er work-in-progress, og vi skulle gerne få lidt tæved og blive klogere undervejs,” siger Henrik Jensen, som forventer, at BEC vil fortsætte med at lancere nye netbankfunktioner i

”I dag er netbanker og mobilbanker typisk meget fokuserede på transaktioner. Men det er ikke nok – den digitale bank, som hver enkelt kunde møder, skal også give en god oplevelse og pleje vores individuelle relationer til kunden.”

Bent Bøjden
IT-direktør
Arbejdernes Landsbank

højt tempo i en stor del af 2017 – i perioder så ofte som hver sytten dage.

Selvbetjening og gode relationer

Den nye netbank skal forene enkelhed, brugervenlighed og selvbetjening med relationskabende funktioner. Mange af BEC's kunder er små og mellemstore pengeinstitutter med høj troværdighed og et stærkt omdømme i deres niches eller lokalområder:

”De har brug for et digitalt ansigt, som spiller sammen med den særlige tillid og relation, som de har til deres kunder. Derfor skal netbanken på samme måde skabe digital tillid gennem personalisering, brugervenlighed og intuitive indgange til yderligere dialog med pengeinstituttet,” siger Henrik Jensen.

”Men nu må vi se. Kundernes feedback skulle allerhelst give os og pengeinstitutterne nogle helt nye synsvinkler, som fører os et andet sted hen. Hvis ikke vi begår og opdager nogle fejl undervejs, så har vi i hvert fald fejlet,” konstaterer han.

I slutningen af 2016 gik første version i pilotdrift hos nogle hundrede testkunder i Handelsbanken og Arbejdernes Landsbank, og i 2017 vil øvrige BEC-pengeinstitutter koble sig på, efterhånden som de selv ønsker det.

Sådan arbejder BEC agilt sammen med kunderne

I 2016 begyndte BEC at samarbejde med kunderne i udviklingsteams, der arbejder efter agile metoder. Pengeinstitutterne bidrager med medarbejdere, men får til gengæld bedre løsninger og kortere time-to-market.

Et afgørende element i BEC's agile udviklingsmetode er at inddrage kunderne ekstremt tæt i udviklingen af nye løsninger. De enkelte udviklingsteams får simpelthen tilknyttet nøglepersoner fra pengeinstitutterne, som kender de konkrete behov, og derfor kan hjælpe med at fokusere og prioritere opgaverne.

Esben Bøgeholdt Kæmpegaard, der er chef for formueprodukter i Handelsbanken, er en af de kunder, der bruger en dag om ugen i et af BEC's agile teams. Her arbejder han blandt andre sammen med Claus Dahl fra BEC på et projekt om 'frivillige corporate actions'. Det skal give pengeinstitutternes investeringskunder mulighed for at reagere via selvbetjening på forskellige typer af selskabshændelser, hvilket vil reducere både den manuelle administration og risikoen for bekostelige administrationsfejl.

Hurtige beslutninger og leverancer

"I det agile team arbejder vi enormt tæt sammen med kunderne, fordi de bliver en del af udviklingsteamet. Efter den traditionelle vandfaldsmodel, hvor vi arbejdede frem mod én stor lancering, gik der ofte 9-12 måneder, fra vi begyndte på en løsningskitse, til vi kunne vise et resultat til kunderne. I vores agile team fik vi en projektindstilling klar på bare to dages workshop, med en mindre indsats før og efter. Så var vi klar til at gå i gang med at producere og løbende levere resultater til gavn for kunderne," fortæller Claus Dahl og bliver hurtigt suppleret af sin teamkollega fra Handelsbanken:

"Ja, jeg er ret imponeret over, hvor hurtigt vi kom fra start. Efter et par uger fandt vi ganske vist ud af, at vi havde

prioriteret nogle leverancer forkert, men også det kunne vi hurtigt ændre, så vi kunne komme videre med det samme. Førhen ville vi først have opdaget det flere måneder senere. Men fordi vi hele tiden evaluerer, så ser vi også fejlene tidligt – og alle i teamet er så meget inde i opgaven, at det går hurtigt med at træffe en beslutning," fortæller Esben Bøgeholdt Kæmpegaard fra Handelsbanken.

Direkte dialog giver bedre løsninger

Det agile samarbejde kræver en del ressourcer fra de pengeinstitutter, der deltager i BEC's agile teams. Men fordelene er også til at få øje på:

"Det kræver helt klart stor tilpasning at arbejde på denne måde. Men jeg kan også se, at det tætte samarbejde, hvor vi hurtigt kan ændre kurs, giver bedre løsninger i sidste ende – og samtidig kortere time-to-market," siger Esben Bøgeholdt Kæmpegaard:

"For mig at se er en af de største fordele ved at indgå i et agilt team, at vi som kunde får en tæt dialog med både udviklere og arkitekter i BEC. Vi fjerner nogle af de led, der typisk vil være i kommunikationen, og arbejder i stedet med feedback direkte fra kunde til udviklere og arkitekter hver uge. Netop den tætte dialog, som man får i agile teams, er med til at give os succes."

Også Claus Dahl fra BEC er begejstret for den nye samarbejdsform:

"Jeg er voldsomt imponeret over pengeinstitutternes commitment. Men det er værd at pointere, at selvom den agile metode koster mange timer løbende, sparer det for eksempel også pengeinstitutterne for mange ressourcer på at teste i slutningen af et projekt. Nu tester vi løbende i processen, i stedet for at køre en langstrakt testprocedure inden igangsætning."

“
Vi som kunde får en tæt dialog med både udviklere og arkitekter i BEC. Vi fjerner nogle af de led, der typisk vil være i kommunikationen, og arbejder i stedet med feedback direkte fra kunde til udviklere og arkitekter hver uge.

Esben Bøgeholdt Kæmpegaard
Chef for formueprodukter
Handelsbanken

Nykredit satser 100% på et stærkere BEC

”Nykredit konkurrerer med de største danske pengeinstitutter. Det kræver store digitale muskler, som vi kun kan opnå ved at lægge hele vores teknologiske vægt ind i at styrke BEC-fællesskabet.”

David Hellemann
Koncerndirektør
Nykredit

Nykredit Bank rykker nu fuldt ind på BEC's bankplatform – og tager høje forventninger med sig. Et stort udviklingsprogram skal løfte den fælles platform til gavn for alle BEC-pengeinstitutter.

Nykredit migrerer nu til BEC's fulde vifte af banksystemer efter et par år som medlem og kunde på en del af BEC's systemer. Det giver stærkere synergi i fremtiden og en række hurtige, konkrete forbedringer til alle BEC-pengeinstitutter.

”Nykredit konkurrerer med de største danske pengeinstitutter. Det kræver store digitale muskler, som vi kun kan opnå ved at lægge hele vores teknologiske vægt ind i at styrke BEC-fællesskabet,” fortæller David Hellemann, der er koncerndirektør i Nykredit og medlem af BEC's bestyrelse.

Han ser i BEC en gruppe ligeværdige partnere, der deler visioner og ambitioner om at skabe enkle, effektive og brugervenlige løsninger.

”Når fællesskabet bliver stærkere, så bliver Nykredit også stærkere. Vi får simpelthen mere for mindre. Deri ligger naturligvis en besparelse for Nykredit – men strategisk er det måske endnu vigtigere, at vi i BEC får den samlede udviklingstrækraft fra et robust fællesskab, hvor flere store pengeinstitutter er med til at drive innovationen,” siger David Hellemann.

Målet er, at alle Nykredit Banks kunder anvender BEC's mobil-, tablet-, og netbank inden udgangen af 2017, samt at rådgivning og produktion i Nykredit er fuldt ombord i BEC's løsninger inden udgangen af 2018.

Nykredit har hidtil understøttet sin bankforretning med en kombination af egenudviklede systemer og BEC's systemer. En analyse har imidlertid vist, at Nykredit ved at gå fuldt ind på BEC's systemer både kan reducere sine it-omkostninger og styrke sin og de øvrige BEC-kunders digitale udviklingskraft betragteligt.

En strøm af opgraderinger

”Ud over de væsentlige ekstra stordriftsfordele vil Nykredit styrke hele BEC-fællesskabet markant med sit ambitionsniveau og sin vilje til at byde ind med sine forretningskompetencer til at drive udviklingen inden for en lang række områder,” fremhæver udviklingsdirektør Jan Peter Larsen, BEC.

”Med Nykredits indtræden følger også væsentlige investeringer i at løfte Nykredits digitale erfaringer og ambitioner med ind i BEC's univers. Derfor kommer alle BEC-pengeinstitutter til at opleve en strøm af små og store opgraderinger af deres systemer gennem de næste par år. Det bliver en stor, kompleks og vildt spændende opgave for både Nykredit og BEC,” fortæller Jan Peter Larsen.


Blandt meget andet udbygger BEC den digitale kommunikation i mobil-/netbanken og bygger en stribe opgraderinger af kreditprocesserne for både erhverv og privat, som vil give bedre kundeoplevelser og mere effektive låne-/kreditforløb.

En lang række opgraderinger


Nykredits beslutning om at gå helt ind i BEC-fællesskabet har en række positive perspektiver for fællesskabet. Nykredit bidrager således signifikant til at løfte BEC's standardplatform på en lang række områder. De væsentligste er:

 **Komplet digital kommunikation i mobil- og netbank**

Mobil-/netbanken får en komplet, fortrolig kommunikationsløsning. Fremover vil også fritekstbeskeder kunne signeres – det kan eksempelvis være instruktioner om overførsler eller værdipapirhandel. Desuden vil brugerne få fuldt digitalt overblik over alle dokumenter/aftaler med pengeinstituttet. Mobil-/netbanken kan i forvejen håndtere beskeder, vedhæftede filer og digitalt signerede aftaler/dokumenter, og derved vil den fremover tilbyde komplet og sikker digital kommunikation mellem pengeinstitut og kunde.

 **Stærkere kreditprocesser privat og erhverv**

Kreditløsningerne opgraderes signifikant med effektiviseringer for pengeinstituttet, højere brugervenlighed for rådgiverne og bedre kommunikation samt hurtigere beslutninger til kunderne. Det vil markant styrke både kundeoplevelsen og kreditprocessen.

 **Stærkere overblik over kunderne og deres engagementer**


Rådgiverne får et styrket overblik over de produkter, som en kunde har aftaget fra pengeinstituttet eller pengeinstituttets samarbejdspartnere, og vil kunne analysere forretningsomfang, prissætning mv. Rådgiverne får også stærkere redskaber til at arbejde med familiers og koncerners samlede økonomi. Det vil give rådgiverne mulighed for tættere kunderelationer ved at behandle privatkunder i en familie eller erhvervs-kunde i en koncern som helhed, for eksempel ved bevillinger, prissætning og markedsføring.

 **Optimerede processer i Digital Investeringsguide**


Digital Investeringsguide er en ny løsning til investeringsrådgivning. Kunden vil frit kunne vælge at selvbetjene sig og/eller samarbejde med en investeringsrådgiver hele vejen fra at oprette en investeringsprofil, til at signere investeringsaftaler og investeringsanbefalinger.

 **Automatisk, online kreditrating**

Kreditrating vil kunne opdateres automatisk og øjeblikkeligt ved væsentlige ændringer i privatkunders forhold. Derved vil rådgiverne få adgang til opdaterede data til kreditvurdering, prissætning med videre. Samtidig vil rådgiverne hurtigere kunne træffe beslutninger og arbejde mere proaktivt med at generere ny forretning.

 **Mere effektivt arkiv – også for partnere**

Trafiklys-ikoner i kundeoverblikket vil give rådgiverne en langt mere brugervenlig og effektiv opfølgning på blandt andet legitimations- og hvidvaskoplysninger. Det skaber forenklede processer for rådgiverne og sikrer øget kvalitet i data. Desuden vil arkivet kunne åbnes for godkendte tredjeparter som søsterselskaber, advokater, mæglere og fintech-partnere.

 **Mere fleksibel business intelligence-rapportering**

Pengeinstitutterne får større fleksibilitet i business intelligence-rapportering og salgsopfølgning gennem agil og individualiseret modellering af organisationsstrukturen, også på tværs af geografi og forretningsområder i pengeinstituttet. Det vil gøre det muligt for pengeinstituttet at udarbejde lønsomhedsberegninger og regnskaber ud fra valgfrie organisationsstrukturer.

Effektive processer sparer tid i vestjyskBANK

Faciliteret af BEC's proceskonsulenter har vestjyskBANK strømlinet sine kreditprocesser og frigjort mange mandeår fra sagsbehandling til kundekontakt.

"Vi sparer tid, vi har strømlinet arbejdsgangene på udlåns-sager, og vi giver kunderne en meget bedre oplevelse."

Jan Ulsø Madsen, der er administrerende direktør i vestjyskBANK, bruger BEC til meget mere end it. I 2016 har banken gennemført to intensive 90-dages-forløb, hvor BEC's proceskonsulenter sammen med nøglemedarbejdere fra banken har kortlagt, trimmet og ensrettet bankens arbejdsprocesser. Først for privatudlån og i anden omgang for erhvervskreditter.

"Man bliver lidt forskrækket, når man får tegnet sådan en udlånsproces op på mange meter papir – og så bagefter tegner op, hvordan det kan gøres meget enklere. Det er virkelig rammende, og det gør potentialet meget, meget synligt," fortæller Jan Ulsø Madsen.

Behov for strømlinede processer

vestjyskBANK er en fusionsbank, som senest fusionerede med Aarhus Lokalbank i 2012.

"I efteråret 2015 kunne vi se, at vi i et vist omfang stadig var flere forskellige banker, som ikke helt havde fået samlet alle processer. Samtidig havde selv simple udlåns-sager alt for lang gennemløbstid, og de skiftede hænder adskillige gange undervejs. Hvor var værdien for kunden i dét? Det var vores fokus: Hvor kan vi skabe den bedste værdi for kunden? Hvor kan vi skabe det, der gør, at kunden vælger os?"

"Derfor samlede vi al vores privatproduktion ét sted. Men vi vurderede også, at vi kunne få glæde af noget eksternt hjælp til at ensrette og strømline processerne," fortæller Jan Ulsø Madsen, som valgte at slå flere fluer med ét smæk ved at bruge BEC's proceskonsulenter:

"Vi fik adgang til BEC's viden om processerne i mange andre pengeinstitutter, vi fik bedre indsigt i mulighederne i BEC's systemer, og så kunne konsulenterne jo også bære forslag

til systemforbedringer direkte tilbage til BEC's udviklingsorganisation."

Effektivt projekt på 90 dage

Inden for hvert af de to procesprojekter har vestjyskBANK fået kortlagt den optimale proces, implementeret alle de nødvendige ændringer i banken og oplært medarbejderne i den nye proces.

"Det er vigtigt i sådan et projekt, at der er speed på og relativt korte deadlines. Vi havde en styregruppe med en direktør ved bordet og faste møder, hvor vi holdt fokus og fulgte op på, at tingene blev afleveret til aftalt tid," fortæller Jan Ulsø Madsen.

Han er dog også meget bevidst om, at det kræver opfølgning og rutineopbygning at høste den maksimale gevinst. Ansvaret for at det sker, er forankret personligt hos ham selv og med-direktør Michael Nelander Petersen:

"Det er en strategisk ændring af den måde, vi arbejder på med kunderne i banken, og det er klart en direktionsopgave at holde øje med det," pointerer Jan Ulsø Madsen.

Mere tid til kunderne

"BEC har beregnet, at vi i en ideel verden kan spare 23 mandeår om året bare ved at strømline vores proces for privatudlån. Det er måske et lidt teoretisk tal, men hvis vi kan nå op på 90 procent af dét, så har vi også nået meget. Så det er en meget god guidance for, hvordan vi kan få transformeret noget tid fra interne processer til at være meget mere udadvendt og opsøgende over for kunderne."

Et år efter, at første projekt gik i gang, ser bankdirektøren en tydelig effekt:

"Vi havde nok en tendens til, at vi ganske vist fik leveret til kunden til aftalt tid. Men derefter var der en masse efterbehandling, som tog tid og et eller andet sted var ret uinteressant, når nu handlen var afsluttet. I dag kører vi hele processen igennem på den samme tid – men så er vi også helt i mål, har sparet en masse arbejdstid og giver kunden den oplevelse, at sagen er fuldstændig afsluttet, når vi leverer."

“

Man bliver lidt forskrækket, når man får tegnet sådan en udlånsproces op på mange meter papir – og så bagefter tegner op, hvordan det kan gøres meget enklere. Det er virkelig rammende, og det gør potentialet meget, meget synligt.

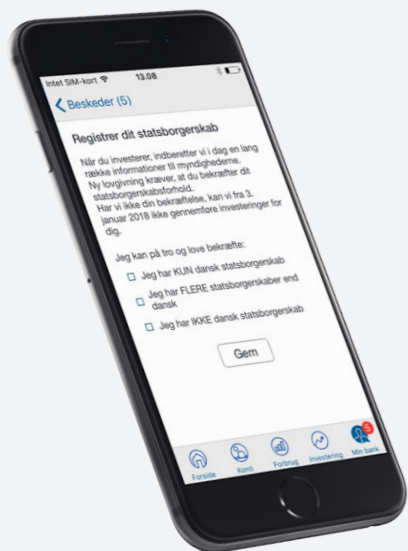
Jan Ulsø Madsen
Administrerende direktør
vestjyskBANK

Dokumentation på den nemme måde

Fra 2018 skal pengeinstitutterne som noget nyt kende statsborgerskabet på alle investeringskunder. Derfor skal BEC- pengeinstitutterne i individuel kontakt med adskillige hundredtusinde kunder.

Sådan en opgave kunne udløse omfattende arbejde i pengeinstitutterne og irritation hos kunderne, der nemt kunne misforstå en henvendelse, som at pengeinstitutterne betvivlede deres nationalitet.

Men BEC løser opgaven gennem simpel 'nudging': Når kunderne i foråret alligevel logger på net-/mobilbanken, får de kort forklaret behovet og bliver opfordret til at oplyse deres statsborgerskab. Hvis statsborgerskabet er dansk, registreres det helt uden manuel håndtering i pengeinstituttet.



BEC løfter compliance til nyttige forretningsløsninger

BEC-fællesskabet foretager omfattende investeringer i forretningsløsninger, som skal sikre, at pengeinstitutterne overholder et væld af nye love og regler. Samtidig griber BEC chancen til at give de systemer, der alligevel skal opdateres, et forretningsmæssigt løft.

Den finansielle sektor møder stadig stigende regulering. At leve op til reguleringen – compliance – er en enorm opgave, som kun kan løses effektivt med stærk it.

BEC arbejder sammen med pengeinstitutterne om at løse så meget af opgaven som muligt gennem fælles systemer og viden-delning. Målet er, at pengeinstitutterne kan fokusere deres kræfter på forretning frem for regulering. Derfor er compliance et af de udviklingsområder, som fylder mest i BEC.

Fællesskabet hjælper også med viden

Med den agile udviklingsmodel kan BEC hurtigt levere de første deløsninger i et compliance-projekt. Pengeinstitutterne kan derfor tidligt gå i gang med at indarbejde ny compliance, efterhånden som de danske regler bliver kendt.

I BEC-fællesskabet får pengeinstitutterne dog ikke kun it-løsninger, men også omfattende videndeling, uddannelse og hjælp til at implementere de nye løsninger og de tilhørende processer i pengeinstitutterne.

Ved større compliance-projekter – som MiFID 2, IFRS 9 og det fjerde hvidvaskdirektiv – holder BEC allerede fra de tidlige udviklingsfaser tema-

I BEC-fællesskabet er compliance imidlertid ikke kun et spørgsmål om at leve op til nye regler. Det er i høj grad også en anledning til at bygge, optimere og nytænke vores løsninger til pengeinstitutterne, deres kunder og det danske samfund.

Bedre rådgivning med ny Digital Investeringsguide

Et eksempel er EU's MiFID II-direktiv og MiFIR-regulering. Disse regelsæt skal fra januar 2018 gøre de finansielle markeder sikrere og mere effektive. Stærkere investorbeskyttelse medfører eksempelvis nye krav til, hvordan pengeinstitutterne rådgiver om investeringsprodukter, og hvordan pengeinstitutterne sikrer og dokumenterer, at kunderne får de produkter, der er mest hensigtsmæssige og egnede for den enkelte.

På dette område vil BEC gå meget længere, end reguleringen kræver, med en ny, brugervenlig Digital Investeringsguide. Guiden vil give investoren mulighed for at tage sit eget

dage, webinarer og kurser, der forbereder og klæder pengeinstitutterne på til de nye regelsæt.

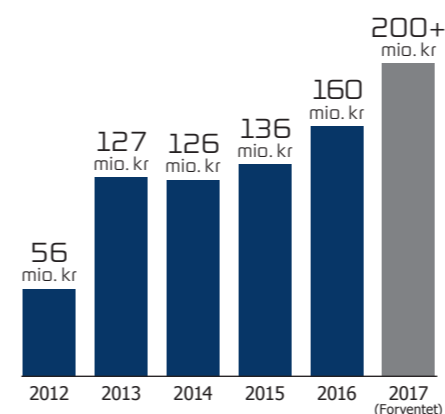
Det er afgørende for især mindre pengeinstitutter, at de gennem BEC-fællesskabet får gennemarbejdet viden om, dels hvilke compliance-opgaver de selv skal håndtere hvordan og hvornår, dels hvilke opgaver BEC vil understøtte teknologisk.

Temadagene skaber desuden et stærkt vidensnetværk mellem compliance-ansvarlige fra forskellige BEC- pengeinstitutter, og temadagene byder ofte på briefinger med eksterne eksperter i kommende regulering, og hvad den vil kræve af pengeinstitutterne.

”Det er livsnødvendigt for os og vores konkurrence-dygtighed, at BEC leverer mere end it: BEC forbereder os på, hvad vi selv skal håndtere, og hjælper os i gang med løsningerne. Vi får at vide, hvad vi kan forvente hvornår, og løsningerne kommer i mindre bidder, sådan at vi også kan tage vores egne opgaver i mindre bidder.”

Anders F. Møller
Bankdirektør
Lollands Bank

Udviklingsomkostninger til compliance



’investorkørekort’, opbygge en personlig investeringsprofil, modtage en individuel investeringsanbefaling og indgå en investeringsaftale. Alt sammen enten 100 procent selvbetjent via netbanken – eller ved at starte i netbanken og fortsætte processen sammen med en rådgiver, fysisk eller som videomøde.

”Kend din kunde” – fra compliancekrav til konkurrencefordel

Den stigende investorbeskyttelse medfører, at pengeinstitutter fremover skal indsamle og opbevare langt større mængder af data – om kunderne, investeringsprodukterne og investeringsrådgivernes kompetencer: Pengeinstitutterne skal vide mere om deres kunder, og kunderne skal vide mere om pengeinstitutterne og produkterne.

Digital Investeringsguide vil give kunderne værdi af de mange nye spørgsmål, som de skal besvare, ved at udnytte data til at give endnu bedre, mere individualiseret og mere

digitaliseret rådgivning, end reguleringen kræver. Med Digital Investeringsguide vil BEC ikke blot leve op til lovens bogstav, men også gå videre i lovens ånd:

Eksempelvis vil Digital Investeringsguide styre, hvilke investeringsprodukter der er egnede for den enkelte kunde og skal kunne købes i netbanken – og hvilke der kræver personlige rådgivere med bestemte certificeringsniveauer.

Systemet vil også forebygge ansvarsdragende, menneskelige fejl ved at advare investeringsrådgivere, hvis de forsøger at arbejde med investeringsprodukter, som de ikke er certificeret til at rådgive om.

MAR-projekt løfter BEC’s teknologiske platform

Markedsmisbrugsforordningen, MAR, trådte i kraft i juli 2016 med en række nye initiativer imod især insiderhandel og kursmanipulation. Den betød, at BEC på meget kort tid skulle bygge en platform til at indsamle og viderefremde data til en ekstern partner. Desuden skulle platformen senere kunne tilpasses yderligere og med meget kort varsel.

BEC benyttede lejligheden til at bygge en moderne, skalerbar og løst koblet arkitektur, kaldet CMR (Capital Markets Repositories), som ikke kun imødekommer det aktuelle behov, men også fremover vil kunne levere data hurtigt og effektivt til mange forskellige formål.

Med CMR på BEC’s platform kan pengeinstitutter nu meget nemmere levere data i præcis de formater, som pengeinstitutterne selv, myndigheder eller andre eksterne parter måtte ønske.

Compliancebølgen

MAR (Market Abuse Regulation): Skal fra 2016 forebygge misbrug af de finansielle markeder. Pålægger pengeinstitutterne en omfattende overvågning af ordre-/handelsflow og indberetning af mistænkelige transaktioner.

Det fjerde hvidvaskdirektiv: Stiller fra 2017 nye, komplekse krav til, hvordan pengeinstitutter identificerer og indberetter mistænkelige transaktioner for at forebygge hvidvask og finansiering af terrorisme.

MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II) og MiFIR (Markets in Financial Instruments Regulation): Skal fra 2018 gøre de finansielle markeder sikrere og mere effektive – blandt andet gennem en række nye krav til pengeinstitutternes investorbeskyttelse.

PSD2 (Revised Directive on Payment Services): Pålægger pengeinstitutter fra 2018 at give andre pengeinstitutter og tredjeparter adgang til kontoinformation og betalings-tjenester for de kunder, som ønsker det.

IFRS 9 (International Financial Reporting Standard 9): Indfører fra 2018 strammere og mere komplekse regler for, hvornår pengeinstitutter skal nedskrive på deres finansielle aktiver.

CRD IV (Capital Requirements Directive IV): Øger frem mod 2018 kravene til pengeinstitutter kapitalisering og strammer kravene til, hvordan kapitaldækningen beregnes og rapporteres til Finanstilsynet.

Persondataforordningen: Strammer fra 2018 kravene til, hvordan virksomheder beskytter og giver indsigt i persondata.

BEC opdaterer sin teknologiske motor

BEC har fornyet centrale dele af sin it-plattform. Løbende opgraderinger sikrer en solid og moderne motor, som er forberedt på nye teknologiske trends.

Det kræver store teknologiske muskler at drive og udvikle en bundsolid it-plattform med over 200 forskellige forretningsservices, millioner af bankkonti og milliarder af data-basekald hver dag. Og det kræver fremsynet-hed at agere i en tid, hvor datamængderne eksploderer sammen med behovet for at analysere og rapportere data.

Derfor har BEC en struktureret proces for gennemgå alle elementer i den teknologiske platform, kortlægge deres nuværende niveauer, opstille fremtidige ambitionsniveauer og løbende løfte platformen. Alternativet ville være, at platformen gradvist forældes, hvilket på et tidspunkt ville kræve en stor, dyr og risikofyldt omlægning til nyere teknologi.

Enormt potentiale i big data

I 2016 har BEC blandt andet lanceret et nybygget teknologisk fundament for pengeinstitutternes business intelligence.

”Big data-bølgen skyller ind i finanssektoren. Pengeinstitutterne får virkelig brug for ana-

lysekraft, så de kan skabe optimal indsigt, rådgivning og forretning ud af deres voksende datamængder,” fortæller teknologidirektør i BEC Peter Ravn.

Det nye fundament er bygget specifikt til at lagre, organisere og analysere meget store mængder rådata. Derfor gav det et øjeblikkeligt boost i analysekraft: En konkret daglig kørsel, som en kunde tidligere måtte vente 24 minutter på at afvikle, tager nu kun 4 sekunder.

De næste skridt bliver en række agile projekter, som i etaper hen over 2017 vil opgradere de business intelligence-løsninger, der bearbejder data fra fundamentet. For pengeinstitutterne vil disse projekter give højere driftsstabilitet og højere hastighed ved visse kørsler.

I finanssektoren har business intelligence typisk været brugt inden for økonomi, risikostyring og compliance. Med langt stærkere analysekraft vil fremtidens pengeinstitutter for eksempel kunne tilbyde deres kunder komplekse analyser af deres egen data via netbanken eller i realtid i en rådgivningssituation.

”Potentialet er enormt. Og vi har næppe erkendt de fulde muligheder endnu, for de vil først vise sig gennem en mere eksplorativ – undersøgende – tilgang til business intelligence. Altså at vores kunder lynhurtigt kan teste mange flere ideer og hypoteser,” forklarer Peter Ravn.

Platformsløft på flere fronter

Også på en række andre fronter er BEC i gang med at løfte sin teknologiske platform.

”Big data-bølgen skyller ind i finanssektoren. Pengeinstitutterne får virkelig brug for analysekraft, så de kan skabe optimal indsigt, rådgivning og forretning ud af deres voksende datamængder.”

Peter Ravn
Teknologidirektør
BEC

Det gælder blandt andet arkivsystem, øgede signeringsmuligheder for slutkunder, opgavestyring, moderniserede og forbedrede miljøer til at forbedre slutkundeoplevelsen i applikationer samt et standardbrevsystem, der løfter kommunikationsmulighederne til slutkunderne på tværs af digitale kanaler.

Solidt fundament for innovation

’Platform 2020’ er BEC’s strategi for at sikre en stabil og sammenhængende bankplatform, som er teknologisk opdateret og klar til at imødekomme fremtidige krav fra kunder og nye sociale, teknologiske og regulatoriske trends.

Strategien opstiller en lang række mål. De skal blandt andet sikre, at BEC kan differentiere sin udvikling til forskellige kunders behov, samstemme BEC’s it-arkitektur med kundernes, øge mulighederne for automatisering og skabe en åben it-arkitektur, der giver pengeinstitutterne og nye samarbejdspartnere fleksible muligheder for at innovere nye produkter og services sammen med BEC.

Robuste centrale systemer

I BEC – og mange andre store finans-it-organisationer – kører mange kernesystemer på den ekstremt solide og velafprøvede mainframe-teknologi.

Mainramen er blevet udviklet konstant gennem mange år. Det har været med til at fastholde platformen som moderne og bevare dens ubestridte plads som markedets mest robuste og stabile platform.

Mainramen er derfor fortsat en strategisk platform i BEC, som i 2016 blandt andet har investeret i at optimere platformen ved at udfase ældre database-teknologi.

Nye labs åbner for kundernes egen innovation

BEC er i gang med at bygge fire ’labs’ med afgrænsede, dedikerede miljøer, hvor de enkelte pengeinstitutter effektivt og fleksibelt bruge en fælles værktøjskasse til at teste og udvikle individuelle løsninger.

”Vores labs er et fundament for kundedrevet innovation. Her kan pengeinstitutterne selv afprøve nye ideer. Og fordi vores labs er baseret på en fælles BEC-værktøjskasse, er det nemt at udbrede de bedste ideer og løsninger herfra til andre pengeinstitutter i fællesskabet,” fortæller forretningsudviklingsdirektør Tom Fabricius Storm, BEC.



I 2016 har BEC lanceret et nyt ’Datalab’, som er et dedikeret og afgrænset business intelligence-miljø til pengeinstitutterne. Her kan de bruge BEC’s værktøjskasse og teknologiske motor til hurtigt at sammensætte data, gennemføre avancerede analyser, teste hypoteser og udvikle egne business intelligence-løsninger på BEC’s platform.

Gennem åbne datagrænseflader får pengeinstitutterne adgang til egne rådata, forædlede data fra business intelligence-fundamentet og data fra eksterne kilder.



I 2016 er BEC også begyndt at designe et ’proceslab’, der skal støtte pengeinstitutterne i at automatisere deres processer gennem ’robotic process automation’ (RPA) og ’business process management’ (BPM). Proceslab vil blive understøttet af et community, hvor BEC’s kunder vil kunne udveksle ideer, erfaringer og konkrete automatiserede processer.



Betalingsjestedirektivet PSD2 vil fra 2018 medføre et krav om at give tredjepartsleverandører adgang til kontooplysninger og betalings-services. Disse data vil BEC i vidt omfang stille til rådighed gennem API’er – standardiserede softwaregrænseflader, der giver direkte adgang til BEC’s systemer.

Men i API-lab vil BEC derudover give mulighed for at anvende API’erne til at udvikle nye og innovative services selv eller i samarbejde med eksempelvis fintech-virksomheder.



Både compliance og kundernes forventninger skærper kravene til effektiv CRM og CEM (customer relations/experience/engagement management). Samtidig betyder flere data og bedre analyseværktøjer, at pengeinstitutterne kan effektivisere og målrette deres arbejde med at knytte tætte relationer til deres kunder.

Så stort er BEC’s data warehouse til business intelligence:

120.000 rådataentiteter

50 TB DATA som årligt vokser med 35%

45.000 daglige kørsler, som påvirker

1 mia. dataposter

Stabil drift med høj tilgængelighed

Ressourcetrækket på systemerne steg markant, da Spar Nord flyttede til BEC i maj 2016. BEC's eksisterende kunder mærkede dog ikke den store forskel – driften fortsatte stort set upåvirket.

Optimal opetid, sikkerhed og hastighed er grundsten for BEC's pengeinstitutter og andre kunder. Med visheden om et solidt teknologisk fundament fra BEC kan kunderne fokusere på at udvikle sig – uanset om det er næste digitale service, der skal gå live, eller den gode kunderelation, der skal gødes gennem individualiserede, datadrevne tilbud.

I 2016 kom Spar Nord ombord som ny kunde. Det var kulminationen på et struktureret forløb, der spændte over hele kompetence-

paletten i BEC, og som betød, at BEC levere en stort set upåvirket drift til alle kunder – trods det markante ekstra ressourcetræk fra Spar Nord. Driftsorganisationen leverede blandt andet en optimeret mobil-/netbank-support med mere kapacitet på telefonsystemet, flere supportere og differentierede supportteams målrettet den enkelte bankkundes aktuelle behov – både eksisterende kunder og Spar Nords kunder, der skulle lære en helt ny mobil-/netbank at kende.

BEC og it-driftspartneren JN Data arbejder kontinuerligt på at optimere processer og systemer. Fokus er altid på at holde en ambitiøs høj tilgængelighed og minimere driftsudfald mest muligt.

BEC har leveret en yderst stabil drift på både de kundevendte systemer og de systemer, der udgør bankernes brugergrænseflade. Mobil-/netbank og pengeautomater

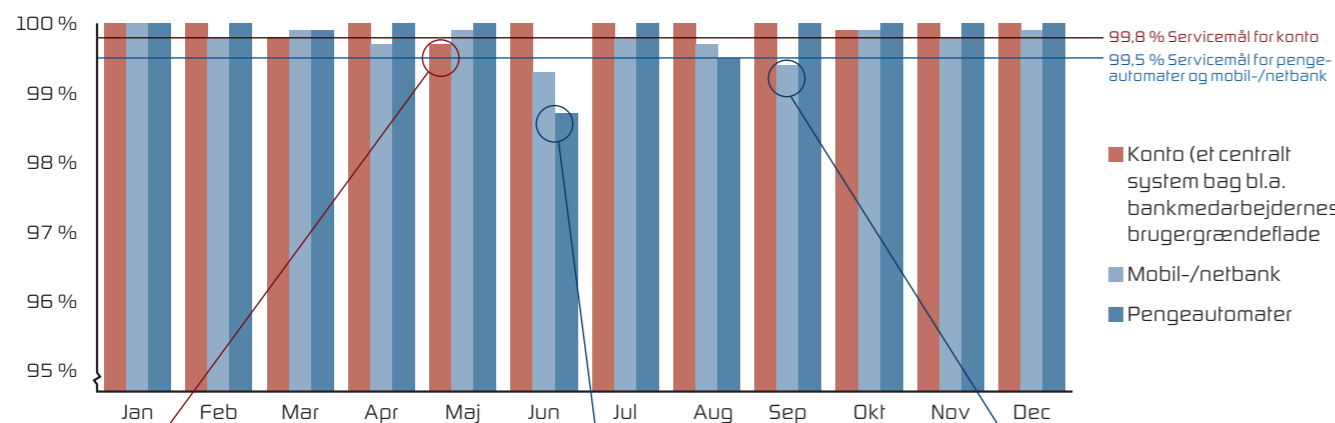
"Det er vitalt for os, at vi kan have ubetinget tillid til it-driften, og det har vi hos BEC. Selv ved månedsultimo, hvor der virkelig er tryk på, kører alting utrolig stabilt og hurtigt."

Claus E. Petersen
Administrerende direktør
Den Jyske Sparekasse

havde i 2016 en samlet tilgængelighed på 99,79 procent (servicemål 99,50 procent). Det centrale system 'konto' havde i 2016 en tilgængelighed på 99,95 procent (servicemål 99,80 procent). I enkelte måneder har tilgængeligheden ligget under servicemålene på grund af driftsudfald. BEC analyserer og følger metodisk op på hver eneste episode for at fjerne eller minimere risikoen for fremtidige driftsudfald.

Særdeles høj tilgængelighed i 2016

Tilgængelighed på tre udvalgte systemer, som er særligt væsentlige for mange af pengeinstitutternes kunder og medarbejdere.



Onsdag 11. maj kl. 12.52-14.45:

Sporadiske problemer i bankmedarbejdernes brugergrænseflade. Årsagen var overbelastning af BEC's it-infrastruktur ved planlagt igangsætning. I juni 2017 opgraderer BEC sin infrastruktur, hvilket vil imødegå problemet. Indtil da sker lignende igangsætninger kun med skærpet overvågning.

Bl.a. søndag 5. juni kl. 6.00-10.40:

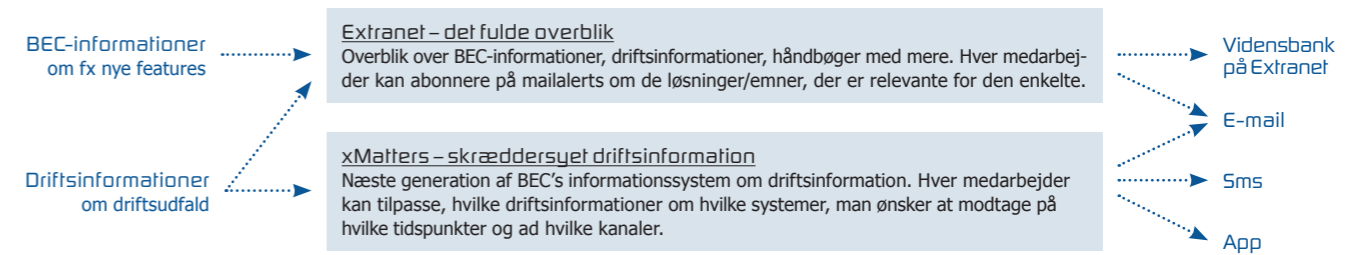
Fejl ved en planlagt igangsætning på BEC's centrale it-plattform. Ved fremtidige igangsætninger skal ekstra kontrolforanstaltninger sikre, at fejlen ikke sker igen.

Bl.a. mandag 19. september kl. 5.00-8.40:

Fejl hos en ekstern samarbejdspartner ved en planlagt opgradering af it-infrastrukturen. Samarbejdspartneren oplyser, at der er taget flere initiativer for at minimere risikoen ved fremtidige opgraderinger.

Kundeinformation

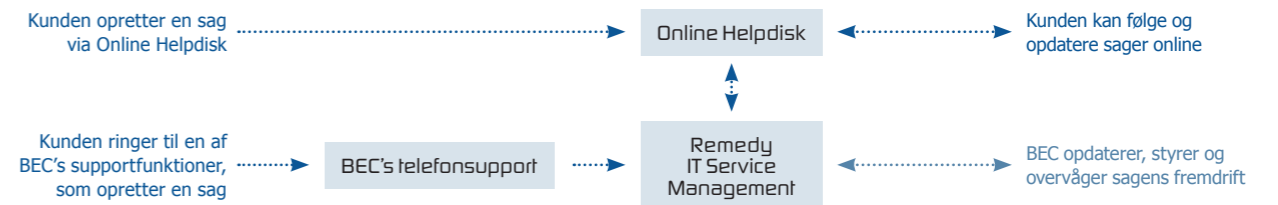
BEC's driftsinformation, systeminformation og vidensbank til kunderne



Service Desk

BEC's supportfunktioner til kunderne og deres kunder

Support til BEC's kunder



Support til pengeinstitutternes kunder



Klar besked til hver enkelt bruger

BEC skal kommunikere klart, præcist og individuelt om nyheder, udfald og support på de systemer, der er væsentlige for hver enkelt bruger. Det skal intelligente kommunikationsløsninger sikre.

Med til stabil it-drift hører også klar kommunikation om ændringer, nye løsninger, fejl og driftsforstyrrelser. Selv med en særdeles høj tilgængelighed på BEC's systemer er det stadig afgørende for brugerne at få hurtig og korrekt information, når der en gang imellem sker udfald i driften.

Derfor har BEC undersøgt kundernes forventninger og sat fokus på kommunikationen med kunderne. Overskriften for arbejdet er mere intelligent og individualiseret kommunikation baseret på digital selvbetjening.

Kunderne har allerede set de første resultater i form af et nyt Sharepoint-baseret Extranet og en ny Online Helpdesk. Begge

systemer er i drift og giver BEC et solidt grundlag for at arbejde videre med endnu bedre og mere præcis information.

Kundeinformation

Det nye Extranet giver kunderne mulighed for at målrette informationer fra BEC til de rette medarbejdere. Kunderne kan selv bestemme, hvilken kommunikation der skal til hver medarbejder, og selv sætte det op i det nye Extranet.

Driftsinformation er BEC i gang med at omlægge fra gruppe-sms'er til en meget mere segmenteret løsning med det intelligente kommunikationssystem xMatters. Dette åbner for personlige notifikationsprofiler, hvor hver enkelt medarbejder selv kan vælge eksempelvis medier (sms/mail/app) og interesseområder ud fra individuelle behov. Dermed er overgangen til xMatters et stort skridt i retning af mere målrettet og individualiseret kommunikation med kunderne.

Service Desk

Kundeundersøgelsen gav også værdifuld

feedback til at forbedre BEC's Service Desk – altså de kundevendte supportfunktioner, hvor BEC yder support på alt fra daglige pc-problemer til kompleks finansfaglig forretningsupport.

I 2016 indledte BEC et projekt, som skal reducere sagsbehandlingstiden og skal sikre, at kunderne møder en ensartet, fremragende service, uanset hvor i BEC de henvender sig. Service Desk har blandt andet implementeret et nyt værktøj til at måle sagsbehandlingstiden og er nu i gang med at opbygge stærkere processer for opfølgning på både sagsbehandlingstid og serviceniveau på tværs af BEC.

Online Helpdesk er kundernes indgang til Service Desk og BEC's sagshåndteringssystem – 'Remedy IT Service Management'. Kunderne har en naturlig forventning om indblik i BEC's sagshåndtering. Online Helpdesk giver kunderne mulighed for at oprette og følge med i behandlingen af deres egne fejlmeldinger og forespørgsler til BEC's systemer.

Risikohåndtering



Operationelle risici

20 % af private danskere og 24 % af danske virksomheder har hovedbankforbindelse i et pengeinstitut på BEC's it-plattform. Desuden driver BEC it-systemer for kerneaktører som Danmarks Nationalbank, Finanstilsynet og Finansiell Stabilitet. BEC er derfor central i Danmarks finansielle infrastruktur og stabilitet.

Sikkerheden om BEC's it-systemers tilgængelighed, integritet og fortrolighed er således af højeste betydning for BEC, BEC's kunder og det danske samfund.

BEC er underlagt "Bekendtgørelse om systemrevisionens gennemførelse i fælles datacentraler". Heraf følger, at BEC's sikkerhed kontrolleres af intern og ekstern systemrevision samt Finanstilsynet.

Direktionen udarbejder BEC's sikkerhedspolitik, som godkendes af bestyrelsen. Den gælder også ved outsourcing og for andre samarbejdspartnere. Sikkerhedspolitikken er baseret på standarden DS/ISO/IEC 27001:2013. Vedrørende cybersikkerhed anvender BEC desuden et rammeværk fra det amerikanske National Institute of Technology (NIST) og US-CERT's Cyber Resilience Review.

Der udarbejdes årligt en risikovurdering til bestyrelsen og kvartalsvis en status på risikovurderingen til direktionen. Formålet med risikovurderingen er at dokumentere et præcist og retvisende sikkerhedsbillede, at vurdere de it-risici, der kan påvirke BEC-koncernen i kritisk eller alvorlig grad, samt at efterprøve, at BEC's sikkerhedsgrundlag modsvarer truslerne, og at den iboende rest-risiko er tydeligt identificeret.

BEC har som resten af sektoren oplevet en kraftig stigning i 'social engineering', hvor pengeinstitutternes kunder narres til at medvirke til at omgå sikkerheden. Phishing-angreb påførte i 2016 BEC's pengeinstitutter samlede tab i niveauet 1,1 million kroner indtil ultimo november, hvorefter det lykkedes helt at undgå tab ved at justere algoritmerne for, hvilke pengeoverførsler kontohaverne skal dobbeltgodkende via sms. Blandt andre former for 'social engineering', som vinder udbredelse, er dels falske it-supportere, som narrer privatpersoner til at give adgang til deres computere og netbank, dels svindel med falske/kompromitterede fakturaer.

BEC arbejder konstant med at begrænse 'social engineering'-angreb med nye tekni-

ske løsninger, men det er også afgørende, at pengeinstitutternes kunder har viden om og opmærksomhed på sikker it-adfærd. BEC's netbanksupport spiller her en stor rolle i at supportere og understøtte bankkundernes digitale kompetencer (se side 32).

I 2016 har BEC endvidere indledt en større opgradering inden for brugeradministration, som skal øge sikkerheden yderligere på dette område.

BEC har i 2016 deltaget i "Cyber Europe", som er en europæisk øvelse koordineret af ENISA, hvor der trænes både teknisk håndtering af cyberangreb og krisestyring på ledelsesniveau.

BEC deltager desuden i det nye Finansiell Sektorforum for Operationel Robusthed (FSOR), som er nedsat på initiativ af Danmarks Nationalbank. I 2016 har BEC blandt andet deltaget i en øvelse, som testede det finansielle krisereberedskab i tilfælde af cyberangreb.

BEC's eksterne systemrevisor, EY, afgav den 17. januar 2017 erklæring om, at den generelle system-, data- og driftssikkerhed hos BEC er betryggende.

Marked og konkurrencesituation

BEC's marked og konkurrencesituation kan forandre sig væsentligt:

- ved opkøb/konsolideringer, der vedrører BEC's konkurrenter.
- ved opkøb/konsolideringer, der vedrører BEC's kunder.
- ved at markederne for BEC's kunder forandrer sig, hvorved forventningerne til og relevansen for BEC's løsninger forandrer sig.

BEC står stærkt til at skabe nye muligheder af sådanne forandringer, fordi BEC tilbyder både *stordriftsfordele* og *relevante, tids-svarende it-løsninger*.

Stordriftsfordele er nødvendige for at levere effektive it-services til finansvirksomheder.

BEC har bevist sin konkurrencedygtighed og tiltrukket nye kunder, som lægger vægt på BEC's effektivitet, driftsvolumen og udviklingstrækraft. BEC's it-drift er i vidt omfang outsourcet til JN Data, som varetager it-driften for en stor del af den danske finanssektor og sikrer stordriftsfordele for alle. BEC's it-udvikling varetager BEC selv eller køber fra underleverandører, og BEC har den nødvendige volumen til at udvikle eller anskaffe fleksible it-løsninger til lave priser.

Relevante, tidssvarende it-løsninger, som styrker kundernes konkurrencekraft i en finanssektor under hastig transformation, er ligeledes nødvendige for at fastholde og udbygge BEC's forretningsomfang. De internationale og danske markeder

for finansielle ydelser og finans-it er under hastig forandring. Både traditionelle og nye aktører udvikler og lancerer innovative løsninger i højt tempo, som skærper konkurrencen på stadig større dele af danske pengeinstitutters traditionelle forretningsområder. Det medfører både muligheder og risici for BEC: Den digitale transformation kan medføre, at BEC's kunder mister markedsandele eller forretningsområder, hvilket vil svække BEC's volumen. Men samtidig arbejder BEC målrettet og strategisk med at: Styrke kundernes konkurrencekraft ved at følge og udnytte nye teknologiske trends, prioritere skarpt, samarbejde med andre aktører og skabe en endnu mere effektiv og agil organisation, som kan agere optimalt i den nye virkelighed.

Finansielle risici

Koncernens kerneforretning er ikke væsentligt eksponeret for finansielle risici. Koncernen opererer hovedsagelig i danske kroner, og koncernens kunder har minimale kredittider. Kreditrisikoen er primært til stede i forbindelse med modervirksomhedens fællesudvikling til medlemskunder (ejere).

Modervirksomheden foretager udlæg til udviklingsomkostninger, som medlemskunderne efterfølgende betaler over en periode på tre til fem år efter igangsætning af it-løsningerne.

For at imødegå tabsrisikoen har medlemmerne indskudt kapital som sikkerhed for betaling af en vedtægtsbestemt udtrædelsesgodtgørelse. Udtrædelsesgodtgørelsen sikrer BEC den nødvendige tid til at agere

og reducere effekten for de tilbageværende kunder. Samtidig sikrer den betaling for blandt andet den historiske udvikling af ydelser til medlemmerne. Udtrædelsesgodtgørelse er kutyme blandt non-profit datacentraler. I BEC vil udtrædelsesgodtgørelsen være 2½ gange seneste års omsætning, hvis et medlem udtræder ved udgangen af et kalenderår uden forudgående opsigelse. Medlemmet vil dog kunne fortsætte som medlem i en opsigelsesperiode og dernæst udtræde af BEC uden at skulle betale udtrædelsesgodtgørelse. Dette placerer BEC med de mildeste udtrædelsesbetingelser i branchen.

BEC's servicekunders (ikke ejere) kontraktlige bindinger løber generelt over en kortere periode end medlemmernes. Jo kortere

kundernes kontraktlige bindingsperiode til BEC er, des større er den kortsigtede forretningsmæssige risiko. Denne risiko opvejes dog af løbende dækningsbidrag fra servicekunderne kombineret med betaling af deposita.

Likvide midler og værdipapirer placeres med lav risikoprofil i overensstemmelse med koncernens finansielle politik fastlagt af bestyrelsen. Bankindestånder spredes på flere pengeinstitutter med solide kreditvurderinger, og overskudslikviditet placeres i danske stats- eller realkreditobligationer. Koncernen er dog eksponeret over for renteudsving, og en gennemsnitlig renteændring på et procentpoint vil årligt ændre koncernens resultat før skat med ca. 10-15 mio. kr.

CSR: BEC er central for den finansielle stabilitet

BEC's væsentligste samfundspåvirkning og fokus er at understøtte en tryk, stabil, resilient, vækstfremmende og innovationsfremmende finansiell infrastruktur for det danske samfund. Herunder de nødvendige it-systemer, til at finanssektoren kan leve op til dansk og europæisk regulering om eksempelvis hvidvaskforebyggelse, investorbeskyttelse, persondatabeskyttelse og finansiell stabilitet.

Derudover er fokus for BEC's CSR-arbejde at agere som en ansvarlig og ordentlig virksomhed samt engagere sig i CSR-initiativer, der har naturlig relation til BEC's virke.

BEC er tilsluttet FN's Global Compact og udarbejder hvert år en Global Compact-fremskridtsrapport. Læs mere om BEC's CSR-indsatser i rapporten for 2016 på www.bec.dk/om-bec/csr-ansvar-for-samfund – som er i overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99a og 99b.

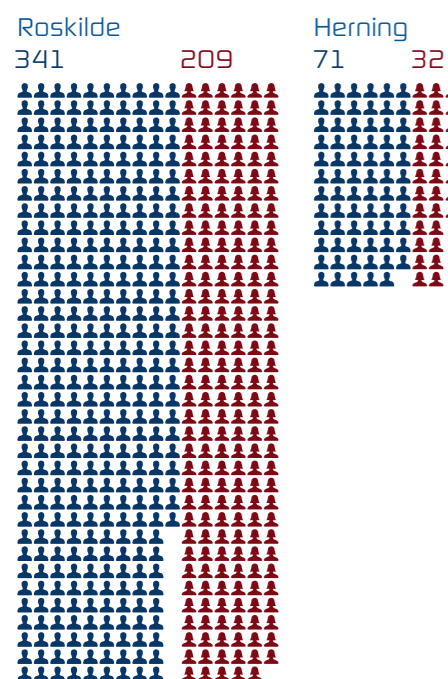
BEC gør ambitioner mulige

98 % af BEC's medarbejdere er tilfredse eller meget tilfredse med deres job.

Den enkelte medarbejder er vigtig for BEC, og tilsammen danner medarbejderne grundlaget for, at BEC kan levere gode forretningsmæssige resultater. Derfor er det en af BEC's vigtigste opgaver at skabe de bedst mulige rammer for BEC's ansatte.

BEC's ledelsesfilosofi bygger på en overbevisning om, at den samlede performance øges, når medarbejderne trives. Arbejdsglæde, produktivitet og innovation går hånd i hånd. Derfor har BEC siden 2012 gennemført et stort tilrettelagt empowermentprojekt. Projektet har haft fokus på at skabe gode rammer, indflydelse og råderum for selvledende medarbejdere, der i teams tager ansvar for vellykkede it-løsninger til kunderne.

BEC havde i 2016 i gennemsnit 653 medarbejdere. Ultimo 2016 var 37 % kvinder og 63 % mænd.



Læs mere om BEC's indsatser for det underrepræsenterede køn, arbejdstagerrettigheder og et givende arbejdsmiljø i BEC's Global Compact-fremskridtsrapport for 2016: www.bec.dk/om-bec/csr-ansvar-for-samfund.

Netbanksupport hæver danskernes digitale kompetencer

139.687 gange i 2016 hjalp BEC's support bankkunder med at tjekke deres computere, identificere en phishing-mail, logge ind med NemID og mange andre supportspørgsmål til mobil- eller netbanken.

Hver femte dansker er privatkunde i et BEC-pengeinstitut. Når de støder på problemer eller har spørgsmål til bankens digitale selvbetjeningsløsninger, så sidder BEC's mobil- og netbanksupport klar til at guide sikkert igennem på pengeinstitutternes vegne.

"Det er vigtigt, at danskerne har let adgang til digitale løsninger, så de uanset tid og sted selv kan overføre penge, oprette betalinger, godkende aftaler og så videre lige når det passer dem. Men ikke alle synes, det er lige nemt. Her er det vores opgave at hjælpe BEC's pengeinstitutters kunder med at bruge og føle sig trygge ved de digitale løsninger," fortæller service desk analyst Carina Sommer Jensen, som er en af de stemmer i telefonen, der hver eneste dag bidrager til at hæve danskernes digitale kompetencer ét opkald ad gangen.

Hjælp til selvhjælp

I 2016 besvarede BEC's mobil- og netbanksupport 139.687 opkald fra pengeinstitutternes kunder. Langt de fleste opkald handler om at guide brugerne til at logge på eller anvende funktioner i netbank, mobilbank eller apps: Digitale kompetencer, som for nogle måske vil synes banale, men som ikke giver sig selv, hvis man ikke arbejder med en computer til daglig.

"Vores arbejde handler også om at hjælpe brugerne til selvhjælp. Til det formål har vi udviklet et hjælpeværktøj, der lynhurtigt foretager et online systemtjek af brugerens pc – www.tjekpc.dk. Det gør det let for brugerne at kontrollere deres computere, hvis de for eksempel ikke kan logge på netbank eller godkende betalinger. Når vi sammen har gennemgået, hvad de skal kigge efter, er der en del af dem, der har lettere ved at klare sig selv, hvis de oplever samme problem en anden gang," forklarer Carina Sommer Jensen.

"Nå, det var da ikke så farligt"

"Vi forsøger også at bidrage til, at brugerne er bevidste om sikkerhed på nettet. Vi hjælper dem for eksempel med at tjekke, om system og programmer til netbank er opdaterede. Det er helt afgørende for sikkerheden, at de holder deres computere opdaterede. Vi taler også tit med brugere om, hvilke kendetegn de skal holde øje med, når de logger på med NemID. Det samme gælder kendetegn ved phishing-mails, og hvordan brugerne bedst håndterer den slags," forklarer Carina Sommer Jensen.

Hun oplever ofte, at hjælpen kommer brugerne til gavn:

"Folk er rigtig glade for, at de kan have nogen i røret, der følger dem gennem processen og kan hjælpe med at besvare deres spørgsmål. Især de, der føler sig lidt usikre, så snart de skal navigere rundt på en digital platform. Det er fedt, når vi bagefter sidder med nogen, der siger, 'Nå, det var da ikke så farligt – det er jo dejligt nemt, at jeg kan klare alt det selv, uden at skulle i banken!'"



139.687
opkald besvarede BEC's
mobil- og netbanksupport i 2016.

Årsregnskab

Resultatopgørelse

(kr. 1.000)	Note	Modervirksomhed		Koncern	
		2016	2015	2016	2015
Nettoomsætning	2	1.195.616	1.061.120	1.394.508	1.211.179
Andre eksterne omkostninger	3	619.095	539.694	674.982	578.801
Personaleomkostninger	4	248.263	238.598	341.438	311.955
Resultat af primær drift (EBITDA)		328.258	282.828	378.088	320.423
Andre driftsindtægter (netto)	5	-36.585	15.066	-36.585	15.066
Af- og nedskrivninger	6	305.518	297.130	333.627	322.137
Goodwill amortiseringer	7	8.507	8.507	11.459	11.591
Driftsresultat (EBIT)		-22.352	-7.743	-3.583	1.761
Resultat efter skat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	8	14.802	6.768	0	0
Finansielle indtægter	9	4.738	1.964	4.738	1.967
Finansielle omkostninger	10	2.271	1.414	510	857
Resultat før skat (EBT)		-5.083	-425	645	2.871
Skat af årets resultat	11	4.013	3.099	-1.715	-197
Årets resultat	12	-1.070	2.674	-1.070	2.674

Aktiver

(kr. 1.000)	Note	Modervirksomhed		Koncern	
		2016	2015	2016	2015
Goodwill		0	0	22.020	33.479
Erhvervede rettigheder		0	0	4.267	6.467
Udviklingsprojekter under opførelse		399.439	292.900	419.658	294.927
Færdiggjorte udviklingsprojekter		399.248	417.214	422.904	439.405
Immaterielle anlægsaktiver	13	798.687	710.114	868.849	774.278
Grunde og bygninger		2.109	1.389	216.847	225.973
Produktionsanlæg og maskiner		9.727	9.798	9.727	9.798
Andre anlæg mv.		118	84	1.825	2.137
Materielle anlægsaktiver	14	11.954	11.271	228.399	237.908
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		354.286	347.991	0	0
Ansvarlig lånekapital		90.000	90.000	90.000	90.000
Finansielle anlægsaktiver	15	444.286	437.991	90.000	90.000
Anlægsaktiver		1.254.927	1.159.376	1.187.248	1.102.186
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	16	161.344	138.673	192.250	177.640
Igangværende arbejder for fremmed regning	17	1.155	1.477	1.402	1.477
Andre tilgodehavender		8.165	17.752	9.004	17.166
Periodeafgrænsningsposter	18	614.465	276.995	615.528	278.195
Tilgodehavender		785.129	434.897	818.184	474.478
Værdipapirer	19	571.180	806.247	571.180	806.247
Likvide beholdninger		379.599	433.821	389.194	446.591
Omsætningsaktiver		1.735.908	1.674.965	1.778.558	1.727.316
Aktiver		2.990.835	2.834.342	2.965.806	2.829.502

Passiver

(kr. 1.000)	Note	Modervirksomhed		Koncern	
		2016	2015	2016	2015
Virksomhedskapital		2.262.312	2.084.413	2.262.312	2.084.413
Andelskonti		291.198	291.198	291.198	291.198
Øvrige reserver		0	0	0	0
Reserve for udviklingsomkostninger		291.780	0	315.831	0
Overført resultat		-283.639	9.211	-307.690	9.211
Egenkapital		2.561.651	2.384.822	2.561.651	2.384.822
Udsudte skatteforpligtelser	20	53.502	52.836	32.808	25.581
Andre hensatte forpligtelser	21	789	29.958	789	29.958
Hensatte forpligtelser		54.291	82.794	33.597	55.539
Periodeafgrænsningsposter	22	23.213	61.050	23.213	61.050
Langfristede gældsforpligtelser		23.213	61.050	23.213	61.050
Modtagne forudbetalinger fra kunder	17	8.821	814	15.694	25.403
Leverandørgæld		110.999	71.594	120.726	79.940
Gæld til koncernselskaber		52.944	35.630	0	0
Anden gæld	23	124.600	128.773	155.417	152.784
Periodeafgrænsningsposter	22	19.981	36.605	21.173	37.704
Depositum, servicekunder		34.335	32.260	34.335	32.260
Kortfristede gældsforpligtelser		351.680	305.676	347.345	328.091
Passiver		2.990.835	2.834.342	2.965.806	2.829.502
Ændring i driftskapital	24				
Eventualforpligtelser	25				
Sikkerhedsstillelser	26				
Nærtstående parter	27				
Begivenheder efter årsregnskabs afslutning	28				

Egenkapitalopgørelse

Regnskabspraksis

Virksomhedskapital

I henhold til BEC's vedtægter skal alle medlemmer foretage kapitalindskud i modervirksomheden. Størrelsen af det samlede kapitalindskud reguleres i vedtægterne. Kapitalindskuddet indestår uden forrentning i modervirksomheden. Ved medlemskabets ophør tilbagebetales kapitalindskuddet. Dog står kapitalindskuddet som delvis sikkerhed for betaling af den vedtægtsbestemte udtrædelsesgodtgørelse. Kapitalindskuddet er på den baggrund behandlet på linje med anden virksomhedskapital og praksis for andelselskaber og indgår dermed i egenkapitalen.

Kapitalindskud fra nye medlemmer indregnes i takt med indbetaling af kapitalindskud, hvor kapitalindskud fra udtrædende medlemmer reklassificeres på udtrædelsestidspunktet. Reklassifikationen afspejler modregningen mellem kapitalindskud og udtrædelsesgodtgørelse.

Andelskonti

Andelskonti omfatter medlemmernes andel af tidligere års overførte resultater samt indskud ud over kapitalindskud.

Øvrige reserver

Øvrige reserver omfatter medlemmernes indskud udover kapitalindskud, som henstår til medlemmets evt. udtræden, men aftalt på vilkår som øvrigt overført overskud.

Reserve for udviklingsomkostninger

Reserve for udviklingsomkostninger svarer til de aktiverede udviklingsomkostninger reguleret med foretagne af- og nedskrivninger.

Koncern

	Virksomheds- kapital	Andelskonti	Øvrige reserver	Reserve for udviklings- omkostninger	Overført resultat	I alt
Egenkapital 01.01.2015	1.854.211	0	92.000	0	205.735	2.151.946
Kapitalindskud, netto	230.202	0	0	0	0	230.202
Tilgang	0	291.198	-92.000	0	-199.198	0
Årets resultat	0	0	0	0	2.674	2.674
Egenkapital 01.01.2016	2.084.413	291.198	0	0	9.211	2.384.822
Kapitalindskud, netto	177.899	0	0	0	0	177.899
Tilgang	0	0	0	315.831	-315.831	0
Årets resultat	0	0	0	0	-1.070	-1.070
Egenkapital	2.262.312	291.198	0	315.831	-307.690	2.561.651

Modervirksomhed

	Virksomheds- kapital	Andelskonti	Øvrige reserver	Reserve for udviklings- omkostninger	Overført resultat	I alt
Egenkapital 01.01.2015	1.854.211	0	92.000	0	205.735	2.151.946
Kapitalindskud, netto	230.202	0	0	0	0	230.202
Tilgang	0	291.198	-92.000	0	-199.198	0
Årets resultat	0	0	0	0	2.674	2.674
Egenkapital 01.01.2016	2.084.413	291.198	0	0	9.211	2.384.822
Kapitalindskud, netto	177.899	0	0	0	0	177.899
Tilgang	0	0	0	291.780	-291.780	0
Årets resultat	0	0	0	0	-1.070	-1.070
Egenkapital	2.262.312	291.198	0	291.780	-283.639	2.561.651

Pengestrømsopgørelse

Regnskabspraksis

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode og viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt koncernens likvider ved årets begyndelse og slutning. Der er ikke udarbejdet særskilt pengestrømsopgørelse for modervirksomheden, da denne er indeholdt i pengestrømsopgørelsen for koncernen.

Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra anskaffelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter opgøres som driftsresultatet reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital samt betalt selskabsskat.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder, aktiviteter og finansielle anlægsaktiver samt køb, udvikling, forbedring og salg mv. af immaterielle og materielle anlægsaktiver, herunder anskaffelse af finansielt leasede aktiver.

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af modervirksomhedens kapitalindskudskonto og omkostninger forbundet hermed, samt optagelse og ydelse af lån, indgåelse af finansielle leasingaftaler, afdrag på rentebærende gæld, tilbagebetaling af indskud samt andre udlodninger.

Likvider omfatter likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer med ubetydelig kursrisiko med fradrag af kortfristet bankgæld.

Koncern

(kr. 1.000)	Note	2016	2015
Driftsresultat		-3.583	1.761
Betalt skat		0	0
Finansielle poster	9/10	4.228	1.110
Af- og nedskrivninger	6/7	345.086	333.728
Ændring i driftskapital	24	-388.021	-119.312
Pengestrømme vedrørende drift		-42.290	217.287
Tilgang mv. af immaterielle anlægsaktiver	13	-420.080	-366.819
Køb og salg af materielle anlægsaktiver	14	-10.068	-11.874
Køb og salg af finansielle anlægsaktiver		0	4.000
Pengestrømme vedrørende investeringer		-430.148	-374.693
Ændring i kapitalindskud		177.899	230.202
Ændring i andelskonti		0	92.000
Ændring i øvrige reserver		0	-92.000
Ændring i depositum		2.075	-5.390
Pengestrømme vedrørende finansiering		179.974	224.812
Ændring i likvider		-292.464	67.406
Likvider primo		1.252.838	1.185.432
Likvider ultimo		960.374	1.252.838

Noter

1 Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for klasse C-virksomheder.

Virksomheden har med virkning fra 1. januar 2016 implementeret lov nr. 738 af 1. juni 2015. Dette medfører følgende ændringer til indregning og måling for:

Reserve for udviklingsomkostninger:

Et beløb svarende til de indregnede udviklingsomkostninger bindes fremover på en særlig reserve under egenkapitalen benævnt "Reserve for udviklingsomkostninger". Beløbet bindes på en særlig reserve, der ikke kan benyttes til udbytte eller til dækning af underskud. Hvis de indregnede udviklingsomkostninger sælges eller på anden måde udgår af virksomhedens drift, reduceres eller opløses reserven. Dette sker ved overførsel direkte til egenkapitalens frie reserver. Hvis de indregnede udviklingsomkostninger nedskrives, skal en del af reserven for udviklingsomkostninger tilbageføres. Den del, der tilbageføres, svarer til nedskrivningen af udviklingsomkostningerne. Hvis nedskrivning af udviklingsomkostningerne efterfølgende tilbageføres, reetableres reserven for udviklingsomkostninger. Reservens for udviklingsomkostninger reduceres også med foretagne afskrivninger. Herved vil reserven ikke overstige det beløb, som er indregnet i balancen som udviklingsomkostninger.

Ændringen har ikke nogen beløbsmæssig effekt for resultatopgørelsen eller balancen for 2016 eller for sammenligningstallene.

Bortset fra ovenstående samt nye og ændrede præsentations- og oplysningskrav som følge af lov nr. 738 af 1. juni 2015 er årsregnskabet aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år. Der henvises til de enkelte noter for en yderligere beskrivelse af regnskabspraksis.

Nettoomsætning.....	Note 2.....	Side 41	Igangværende arbejde for fremmed regning.....	Note 17.....	Side 50
Andre driftsindtægter.....	Note 5.....	Side 42	Periodeafgrænsningsposter (aktiver).....	Note 18.....	Side 51
Finansielle poster.....	Note 9.....	Side 42	Værdipapirer.....	Note 19.....	Side 51
Skat af årets resultat.....	Note 11.....	Side 43	Egenkapitalopgørelse.....		Side 38
Immaterielle anlægsaktiver.....	Note 13.....	Side 44	Andre hensatte forpligtelser.....	Note 21.....	Side 52
Materielle anlægsaktiver.....	Note 14.....	Side 46	Periodeafgrænsningsposter (forpligtelser).....	Note 22.....	Side 52
Finansielle anlægsaktiver.....	Note 15.....	Side 48	Pengestrømsopgørelse.....		Side 39
Tilgodehavender.....	Note 16.....	Side 49			

Generelt om indregning og måling

Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs.

Aktiver indregnes i balancen, når det som følge af en tidligere begivenhed er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retslig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost i de enkelte noter.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige risici og tab, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

Regnskabsmæssige skøn

Årsrapporten udarbejdes ud fra forudsætninger, der på visse områder medfører brugen af regnskabsmæssige skøn. Disse skøn foretages af ledelsen i overensstemmelse med regnskabspraksis og ud fra historiske erfaringer og forudsætninger, som ledelsen anser for forsvarlige og realistiske. De områder, som især indebærer antagelser og skøn, der er væsentlige for regnskabet, er følgende:

- Udviklingsprojekter, hvor værdien er afhængig af den fremtidige indtjening på området.
- Igangværende arbejder, hvor opgørelsen af færdiggørelsesgrad og -omkostninger påvirker indregning af omsætning og måling af de igangværende arbejders værdi.
- Indregning af godtgørelse i forbindelse med udtræden af BEC.
- Indregning af it-aftaler med såvel leverandører som nye kunder.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter BEC (modervirksomheden) og de virksomheder (tilknyttede virksomheder), som kontrolleres af modervirksomheden – jf. note 15.

Modervirksomheden anses for at have kontrol, når den direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne under forudsætning af, at koncernen er i stand til faktisk at udøve bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for BEC og dets dattervirksomheder. Udarbejdelse af koncernregnskabet sker ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Ved konsolideringen foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 %.

Kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes nettoaktiver på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi.

Note

2 Nettoomsætning

Regnskabspraksis

Nettoomsætning ved salg af softwareprodukter og serviceydelser indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted. Nettoomsætning, der knytter sig til udviklingsprojekter som afregnes over en flerårig periode periodiseres lineært over projekternes levetid. Forskellen mellem periodiseret og faktureret omsætning indregnes i balancen. Nettoomsætning indregnes eksklusiv moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget og måles til dagsværdien af det fastsatte vederlag.

Igangværende arbejder for fremmed regning indregnes i nettoomsætningen i takt med, at produktionen udføres, således at nettoomsætningen svarer til salgsværdien af det i regnskabsåret udførte arbejde (produktionsmetoden).

(kr. 1.000)	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Medlemmer	950.861	795.621	950.861	803.327
Servicekunder	244.755	265.499	443.647	407.852
	1.195.616	1.061.120	1.394.508	1.211.179
Individuel udvikling og rådgivning	121.683	143.692	287.902	262.422
Driftsaktiviteter	1.073.933	917.428	1.106.606	948.757
	1.195.616	1.061.120	1.394.508	1.211.179
3 Andre eksterne omkostninger				
Serviceaftaler	218.155	196.665	220.352	198.570
Licenser	152.979	136.682	150.480	135.515
Gennemstillingsafgifter	36.685	42.964	36.685	42.964
Konsulenter	115.657	88.005	161.293	118.613
Datakommunikation	14.481	14.329	14.481	14.329
Ejendomsomkostninger	37.033	24.482	35.408	23.479
Øvrige omkostninger	44.105	36.567	56.283	45.331
	619.095	539.694	674.982	578.801
Heraf honorar til generalforsamlingsvalgte revisor for regnskabsåret:				
Lovpligtig revision af årsregnskabet	372	351	532	522
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	23	15	27	15
Skatterådgivning	206	141	273	161
Andre ydelser	921	955	978	969
	1.522	1.462	1.810	1.667

Note

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
(kr. 1.000)				
4 Personaleomkostninger				
Løn og gager	451.154	402.746	564.865	488.811
Pensionsomkostninger	38.656	34.820	46.887	40.083
Andre sociale omkostninger	24.648	21.932	25.456	22.493
Øvrige lønomkostninger	14.714	16.194	18.746	19.356
Indregnet i balancen	-280.909	-237.094	-314.516	-258.788
	248.263	238.598	341.438	311.955
Heraf samlet vederlag til direktion og bestyrelse	4.939	4.868		
Gennemsnitligt antal medarbejdere	653	590	802	701

5 Andre driftsindtægter (netto)

Regnskabspraksis

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger omfatter indtægter og omkostninger af sekundær karakter set i forhold til koncernens hovedaktiviteter og indeholder udtrædelsesgodtgørelse og omkostninger i forbindelse med udtræden og indkonvertering til BEC. Udtrædelsesgodtgørelser og omkostninger indregnes over udtrædelses- og indtrædelsesperioden.

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
(kr. 1.000)				
Andre driftsindtægter	27.574	43.623	27.574	43.623
Andre driftsomkostninger	64.159	28.557	64.159	28.557
	-36.585	15.066	-36.585	15.066

6 Af- og nedskrivninger

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Immaterielle anlægsaktiver	295.198	291.412	311.364	304.505
Materielle anlægsaktiver	7.634	4.694	19.577	16.608
Nedskrivning immaterielle anlægsaktiver	2.686	1.144	2.686	1.144
Tab og gevinst ved afhændelse af anlægsaktiver	0	-120	0	-120
	305.518	297.130	333.627	322.137

7 Goodwill amortiseringer

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Goodwill amortiseringer	8.507	8.507	11.459	11.591
	8.507	8.507	11.459	11.591

8 Resultat efter skat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Resultat efter skat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	14.802	6.768	0	0
	14.802	6.768	0	0

9 Finansielle indtægter

Regnskabspraksis

Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer, gældsforpligtelser og transaktioner i fremmed valuta, samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
(kr. 1.000)				
Renteindtægter fra bank mv.	4.738	1.964	4.738	1.967
	4.738	1.964	4.738	1.967

Note

10 Finansielle omkostninger

Regnskabspraksis

Se note 9, Finansielle indtægter.

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
(kr. 1.000)				
Koncerninterne renter	1.878	703	0	0
Renteudgifter fra bank mv.	393	711	510	857
	2.271	1.414	510	857

11 Skat af årets resultat

Regnskabspraksis

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat.

Aktuelle skatteforpligtelser eller tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for betalt acontoskat.

Udskudt skat indregnes af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, hvor den skattemæssige værdi af aktiverne opgøres med udgangspunkt i den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv.

Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen. Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver.

Modervirksomheden er sambeskattet med alle dattervirksomheder. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede danske selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster (fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige underskud).

Udskudt skat vedrørende genbeskatning af tidligere fratrukne underskud i udenlandske dattervirksomheder indregnes ud fra en konkret vurdering af hensigten med det enkelte datterselskab.

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
(kr. 1.000)				
Beregnet skat af årets skattepligtige indkomst	4.678	6.528	5.500	5.875
Ændring af udskudt skat	-612	-3.469	-7.230	-6.197
Regulering vedr. tidl. år	-53	40	15	125
	4.013	3.099	-1.715	-197

12 Resultatdisponering Forslag til disponering

	Modervirksomhed	
	2016	2015
Overført til næste år	-1.070	2.674
	-1.070	2.674

Note

13 Immaterielle anlægsaktiver

Regnskabspraksis

Goodwill afskrives lineært over den vurderede brugstid, der fastlægges på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder. Afskrivningsperioden udgør 10 år. Denne afskrivningsperiode er valgt under hensynstagen til de synergier og den markedsposition, som BEC har opnået ved køb af kapitalandele.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill vurderes årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse udover det, som udtrykkes ved afskrivninger. Goodwill nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Øvrige immaterielle anlægsaktiver omfatter igangværende og færdiggjorte udviklingsprojekter med tilknyttede immaterielle rettigheder, erhvervede immaterielle rettigheder samt forudbetalinger for immaterielle anlægsaktiver.

Omkostninger til udvikling af koncernens produkter aktiveres som et immaterielt aktiv, når et produkt/funktionalitet er klart defineret, projektet vil blive færdiggjort og anvendt, samt at det er sikkert, at fremtidige indkomststrømme vil dække udviklingsomkostninger og fremtidige relaterede driftsomkostninger. Aktiverede udviklingsomkostninger omfatter eksterne omkostninger, direkte lønninger samt andel af indirekte omkostninger. Indirekte omkostninger omfatter administrative omkostninger, herunder lønninger, husleje, it, kommunikation og afskrivninger på aktiver, der henhører til denne aktivitet.

Efter færdiggørelse af udviklingsarbejdet afskrives udviklingsomkostninger lineært over den forventede brugstid, der typisk udgør 3-5 år.

Erhvervede immaterielle rettigheder i form af patenter og licenser måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter afskrives over den resterende patentperiode, og licenser afskrives over aftaleperioden, dog maksimalt 5 år.

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige immaterielle anlægsaktiver vurderes årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse udover det, som udtrykkes ved afskrivninger. Øvrige immaterielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af øvrige immaterielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen som korrektion til af- og nedskrivninger eller under andre driftsindtægter, i det omfang afhændelsen er af sekundær karakter set i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

Ved indregning af udviklingsprojekter som immaterielle anlægsaktiver, bindes et beløb svarende til de afholdte omkostninger på Egenkapitalen under "reserve for udviklingsomkostninger", der nedbringes i takt med af- og nedskrivninger på udviklingsprojekterne.

Koncern

(kr. 1.000)	Goodwill	Erhvervede rettigheder	Udviklingsprojekter under opførelse	Færdiggjorte udviklingsprojekter	I alt
Kostpris 01.01.2016	114.070	11.000	475.552	2.222.621	2.823.243
Tilgang	0	0	420.080	294.989	715.069
Afgang	0	0	294.989	0	294.989
Kostpris 31.12.2016	114.070	11.000	600.643	2.517.610	3.243.323
Af- og nedskrivninger 01.01.2016	80.591	4.533	180.625	1.783.216	2.048.965
Årets nedskrivninger	0	0	360	2.326	2.686
Årets afskrivninger	11.459	2.200	0	309.164	322.823
Af- og nedskrivninger 31.12.2016	92.050	6.733	180.985	2.094.706	2.374.474
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2016	22.020	4.267	419.658	422.904	868.849

Modervirksomhed

	Udviklingsprojekter under opførelse	Færdiggjorte udviklingsprojekter	I alt
Kostpris 01.01.2016	473.525	2.184.563	2.658.088
Tilgang	386.457	279.558	666.015
Afgang	279.558	0	279.558
Kostpris 31.12.2016	580.424	2.464.121	3.044.545
Af- og nedskrivninger 01.01.2016	180.625	1.767.349	1.947.974
Årets nedskrivninger	360	2.326	2.686
Årets afskrivninger	0	295.198	295.198
Af- og nedskrivninger 31.12.2016	180.985	2.064.873	2.245.858
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2016	399.439	399.248	798.687

De særlige forudsætninger, der ligger til grund for aktiveringen af omkostninger til udvikling af immaterielle aktiver, relaterer sig primært til koncernens specielle governancemodell. Denne model tilsikrer, dels at der findes aftagere af de udviklede produkter, og dels at koncernens samlede økonomiske risiko vedrørende de aktiverede udviklingsomkostninger afdækkes. Udviklingsaktiverne finansieres over afskrivningsperioden.

Som en integreret del af governancemodellen foretages løbende vurdering af produkternes markedspotentiale og nytteværdi i form af øget omsætning og/eller lavere omkostninger hos kunderne.

Note

14 Materielle anlægsaktiver

Regnskabspraksis

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen samt omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og lønninger. For finansielt leasede aktiver udgør kostprisen den laveste værdi af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelse.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Bygninger og bygningsinstallationer	25-40 år.
Produktionsanlæg og maskiner	5-10 år.
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	2-5 år.

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver vurderes årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse udover det, som udtrykkes ved afskrivninger. Materielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Forventede brugstider og restværdier revurderes årligt.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen som en korrektion til af- og nedskrivninger eller under andre driftsindtægter, i det omfang afhændelsen er af sekundær karakter set i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

Koncern

(kr. 1.000)	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg mv.	I alt
Kostpris 01.01.2016	322.412	28.292	22.040	372.744
Regulering til primo	284	0	-284	0
Tilgang	2.233	7.021	901	10.155
Afgang	84	640	0	724
Kostpris 31.12.2016	324.845	34.673	22.657	382.175
Af- og nedskrivninger 01.01.2016	96.439	18.494	19.903	134.836
Regulering til primo	213	0	-213	0
Årets afskrivninger	11.346	7.089	1.142	19.577
Tilbageførsel ved afgang	0	637	0	637
Af- og nedskrivninger 31.12.2016	107.998	24.946	20.832	153.776
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2016	216.847	9.727	1.825	228.399

Modervirksomhed

	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg mv.	I alt
Kostpris 01.01.2016	16.958	28.292	15.656	60.906
Tilgang	1.233	7.021	66	8.320
Afgang	0	640	0	640
Kostpris 31.12.2016	18.191	34.673	15.722	68.586
Af- og nedskrivninger 01.01.2016	15.569	18.494	15.572	49.635
Årets afskrivninger	513	7.089	32	7.634
Tilbageførsel ved afgang	0	637	0	637
Af- og nedskrivninger 31.12.2016	16.082	24.946	15.604	56.632
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2016	2.109	9.727	118	11.954

Note**15 Finansielle anlægsaktiver***Regnskabspraksis*

Kapitalandele i dattervirksomheder indregnes og måles efter den indre værdis metode (equity-metoden), hvilket indebærer, at kapitalandelene måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi med tillæg af uafskrevet positiv koncerngoodwill og med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab.

I resultatopgørelsen indregnes modervirksomhedens andel af virksomhedernes resultat efter eliminering af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab og med fradrag af afskrivning på koncerngoodwill. Nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder overføres til reserve for nettoopskrivning af kapitalandele, i det omfang den regnskabsmæssige værdi overstiger kostprisen.

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra henholdsvis overtagelses- og stiftelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til henholdsvis afståelses- og afviklingstidspunktet.

Ved køb af nye virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med overtagelsen. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver i koncernregnskabet og afskrives systematisk over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år.

Ansvarlig lånekapital, som ikke kvalificerer som kapitalandele, indregnes som ansvarlig lånekapital under finansielle anlægsaktiver. Ansvarlig lånekapital måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

Koncern

(kr. 1.000)	Ansvarlig lånekapital
Kostpris 01.01.2016	90.000
Afgang	0
Kostpris 31.12.2016	90.000
Nettoopskrivninger 01.01.2016	0
Tilgang	0
Afgang	0
Nettoopskrivninger 31.12.2016	0
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2016	90.000

Note**Modervirksomhed**

(kr. 1.000)	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	Ansvarlig lånekapital
Kostpris 01.01.2016	376.321	90.000
Afgang	0	0
Kostpris 31.12.2016	376.321	90.000
Nettoopskrivninger 01.01.2016	-28.330	0
Andel i årets resultat, netto	14.802	0
Afgang	0	0
Afskrivning på goodwill	-8.507	0
Nettoopskrivninger 31.12.2016	-22.035	0
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2016	354.286	90.000

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder omfatter:

100 % BEC Ejendomsselskab A/S med hjemsted i Roskilde og, hvis aktivitet er at eje og udleje fast ejendom.

100 % Schantz A/S med hjemsted i København og, hvis hovedaktivitet er at udvikle og vedligeholde software til den finansielle sektor.

Ovenstående dattervirksomheder indgår i koncernregnskabet for BEC, CVR-nr. 13 08 88 10.

Goodwill indgår med 2 mio. kr. i modervirksomhedens bogførte værdi af kapitalandele i tilknyttede virksomheder.

BEC har i forbindelse med outsourcing af it-driften foretaget indskud af ansvarlig lånekapital i JN Data A/S på 90 mio. kr. Formålet med dette indskud er at sikre en ligestilling af parternes kapitalbinding i driftscentret JN Data A/S. BEC har samtidig en observatørpost i bestyrelsen for JN Data A/S. Det ansvarlige indskud er ikke rentebærende men afvikles i takt med udlodning af udbytter, eller på det tidspunkt samarbejdet ophører. Som en følge af det ansvarlige indskuds lighed med selskabskapital, er det ansvarlige indskud målt til anskaffelsessummen.

16 Tilgodehavender*Regnskabspraksis*

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi, med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

Note**17 Igangværende arbejder for fremmed regning***Regnskabspraksis*

Igangværende arbejder for fremmed regning (udviklingsprojekter for fremmed regning) måles til salgsværdien af det på balance-dagen udførte arbejde. Salgsværdien måles på baggrund af færdiggørelsesgraden og de samlede forventede indtægter på det enkelte igangværende arbejde.

Færdiggørelsesgraden for det enkelte projekt er normalt beregnet som forholdet mellem det anvendte ressourceforbrug og det totale budgetterede ressourceforbrug. For enkelte projekter, hvor ressourceforbruget ikke kan anvendes som grundlag, er der i stedet benyttet forholdet mellem afsluttede delaktiviteter og de samlede delaktiviteter for det enkelte projekt.

Såfremt salgsværdien af en entreprisekontrakt ikke kan opgøres pålideligt, måles salgsværdien til de medgåede omkostninger eller til nettorealiseringsværdien, hvis denne er lavere.

Det enkelte igangværende arbejde indregnes i balancen under tilgodehavender eller gældsforpligtelser afhængig af, om nettoværdien, opgjort som salgsværdien med fradrag af modtagne forudbetalinger, er positiv eller negativ.

Omkostninger i forbindelse med salgsarbejde og opnåelse af kontrakter samt finansieringsomkostninger indregnes i resultat-opgørelsen, når de afholdes.

(kr. 1.000)	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Salgsværdi af udførte arbejder	174.623	114.677	177.821	124.335
Foretagne acontofaktureringer	182.289	114.015	192.113	148.262
	-7.666	663	-14.292	-23.926
Nettoværdien er indregnet således i balancen:				
Igangværende arbejder for fremmed regning	1.155	1.477	1.402	1.477
Modtagne forudbetalinger fra kunder	8.821	814	15.694	25.403
	-7.666	663	-14.292	-23.926

Note**18 Periodeafgrænsningsposter (aktiver)***Regnskabspraksis*

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

(kr. 1.000)	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Forudbetalt løn	22.410	20.667	22.410	20.667
Forudbetalte licenser	75.758	103.780	75.758	103.780
Diverse til videresalg	1.331	3.283	1.331	3.283
Deposita	3.057	3.057	3.057	3.057
Andre forudbetalinger	511.909	146.208	512.972	147.408
	614.465	276.995	615.528	278.195

Stigningen i andre forudbetalinger kan primært henføres til aktiverede migreringsomkostninger. Omkostningerne udgiftsføres i takt med, at de fremtidige økonomiske fordele materialiseres i form af synergier.

19 Værdipapirer*Regnskabspraksis*

Værdipapirer indregnet under omsætningsaktiver omfatter børsnoterede obligationer, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen.

20 Udskudt skat*Regnskabspraksis*

Se note 11, Skat af årets resultat.

(kr. 1.000)	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
Udskudt skat 01.01.2016	52.836	48.258	25.581	10.309
Regulering vedr. tidligere år	2.498	1.110	2.441	9.076
Årets bevægelser	-1.832	3.468	4.786	6.196
Udskudt skat 31.12.2016	53.502	52.836	32.808	25.581
Udskudt skat hviler på følgende poster:				
Immaterielle anlægsaktiver	86.267	100.403	78.622	84.266
Materielle anlægsaktiver	-12.373	-12.259	-25.155	-22.480
Tilgodehavender	-29.140	-37.034	-29.140	-37.034
Andre hensatte forpligtelser	8.748	1.726	8.481	829
	53.502	52.836	32.808	25.581

Note**21 Andre hensatte forpligtelser***Regnskabspraksis*

Andre finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominal værdi. Posten omfatter primært hensættelse til moms og migreringsomkostninger.

Ændringen i andre hensatte forpligtelser kan i alt væsentlighed henføres til afregning af skyldig moms samt realisering af hensatte migreringsomkostninger.

22 Periodeafgrænsningsposter (forpligtelser)*Regnskabspraksis*

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter til resultatføring i de efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

Ændringen i periodeafgrænsningsposter omhandler regulering af gældsforpligtelse i relation til leverandøraftale vedrørende tilkøb og vedligehold af software.

	Modervirksomhed		Koncern	
	2016	2015	2016	2015
(kr. 1.000)				
23 Anden gæld				
Skyldig løn, A-skat, sociale bidrag mv.	14.771	12.901	19.080	17.046
Feriepengeforskyldninger	81.992	73.053	98.590	85.148
Moms og afgifter	5.239	3.562	7.758	6.283
Andre skyldige omkostninger	22.598	39.257	29.989	44.307
	124.600	128.773	155.417	152.784

	Koncern	
	2016	2015
24 Ændring i driftskapital		
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	-14.610	-7.199
Igangværende arbejder for fremmed regning	75	20.060
Andre tilgodehavender	8.162	-10.498
Periodeafgrænsningsposter (aktiver)	-337.333	-105.572
Andre hensatte forpligtelser	-29.169	-11.367
Medarbejderobligationer	0	-9.984
Leverandørgæld	40.786	-42.187
Forudbetalinger fra kunder	-9.709	2.563
Anden gæld	8.145	42.457
Periodeafgrænsningsposter (forpligtelser)	-54.368	2.415
	-388.021	-119.312

Note**25 Eventualaktiver og -forpligtelser**

BEC har fortsat en tvist vedrørende udtrædelsesgodtgørelse efter Amagerbankens og Fjordbank Mors' konkurser.

Der verserer retssag mellem BEC på den ene side og Amagerbanken under konkurs og Finansiell Stabilitet på den anden side, mens tvisten vedrørende Fjordbank Mors er suspenderet og afventer udfaldet af den nævnte retssag. Hvis kravene måtte vise sig at kunne konkursreguleres, kan det få en mindre, negativ indflydelse på BEC's samlede økonomiske stilling. Udfaldet af tvisten kan være såvel et eventualaktiv på i alt ca. 55 mio. kr. excl. renter som en eventualforpligtelse på i alt ca. 172 mio. kr. excl. renter. BEC vurderer, at risikoen for, at sagen kan få en negativ konsekvens på BEC's samlede økonomiske stilling er lav, og at der er taget behørigt hensyn til dette i den regnskabsmæssige behandling af udtrædelsesgodtgørelsen. Vi kan oplyse, at der ikke i 2016 er indtrådt for BEC negative ændringer i forhold til den juridiske vurdering af sagen eller den regnskabsmæssige håndtering heraf, idet BEC har fået fuldt medhold i tvisten vedrørende Amagerbanken ved Østre Landsrets dom fra december 2016. Finansiell Stabilitet og Amagerbanken under konkurs har dog i 2017 anket dommen til Højesteret.

Eventualforpligtelser overfor tilknyttede virksomheder

Virksomheden er administrationselskab i en dansk samsbeskatning. Virksomheden hæfter derfor i henhold til selskabsskatte-lovens regler herom fra og med regnskabsåret 2013 for indkomstskatter mv. for de samsbeskattede selskaber og fra og med 1. juli 2012 ligeledes for eventuelle forpligtelser til at indeholde kildeskat på renter, royalties og udbytter for disse selskaber.

Modervirksomheden hæfter solidarisk med fællesregistrerede koncernvirksomheder for den samlede momsforpligtelse.

Modervirksomheden har for 2016 en huslejeoplygtelse på 12 mio. kr. overfor datterselskabet BEC Ejendomsselskab A/S.

26 Sikkerhedsstillelser

BEC har et solidt likviditetsmæssigt beredskab. BEC har som led i de almindelige forretningsmæssige aktiviteter stillet en mindre del af de likvide beholdninger som sikkerhed for visse it-aftaler. Af konkurrencemæssige hensyn oplyses de samlede deponeringer ikke.

27 Nærtstående parter

Der er ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse på BEC udover bestyrelse og direktion. Vederlaget til bestyrelse og direktion fremgår af note 4.

Ingen medlemmer betragtes som nærtstående parter. Medlemsvilkårene kan generelt opsummeres som følger: De overordnede vilkår om ind- og udtræden, herunder betaling af kapitalindskud, er behandlet i modervirksomhedens vedtægter. I forbindelse med indgåelse af aftaler med nye medlemmer tages der udgangspunkt i de betingelser og vilkår, som øvrige medlemmer allerede nyder godt af. Ved medlemmers udtrædelse skal der betales en udtrædelsesgodtgørelse, hvor kapitalindeståendet tjener til sikkerhed for dette. Der henvises i øvrigt til anvendt regnskabspraksis under regnskabsmæssige skøn samt behandling af virksomhedskapital.

BEC har i 2016 haft transaktioner med datterselskaberne BEC Ejendomsselskab A/S og Schantz A/S. Transaktionerne har primært bestået af udvikling af systemer, management fee samt husleje, i alt 18 mio. kr. (22 mio. kr.). Der har desuden været transaktioner på mellemregninger. Gæld til datterselskaber ultimo 2016 udgør 53 mio. kr. (36 mio. kr.).

28 Begivenheder efter årsregnskabet afslutning

Der er ikke efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder, som i al væsentlighed vurderes at ville påvirke BEC's resultat eller finansielle stilling.

Ledelsepåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 for BEC a.m.b.a.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og modervirksomhedens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 og resultatet af koncernens og modervirksomhedens aktiviteter samt af koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Roskilde, den 16. marts 2017

Direktion


Kurt Nørregaard
Adm. direktør


Bestyrelse


Gert R. Jonassen
Formand


Martin Kviesgaard
Næstformand



Jan Pedersen


Michael N. Petersen


Lars Moesgaard


John Lundsgaard


David Hellemann


Ann Baldus-Kunze



Direktion, bestyrelse & observatør

1 Kurt Nørregaard (f. 1960)

Adm. direktør i BEC siden 2011, ansat i 2004.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for Schantz A/S, BEC Ejendomsselskab A/S. Observatør i bestyrelsen for JN Data A/S.

Uddannelse:
It-uddannet, HD Regnskab, VL-63 (Dieu Management), chairman-uddannet fra Board Governance, Bestyrelsesakademiet.

2 David Hellemann (f. 1970)

Bestyrelsesmedlem i BEC siden 2016.

Koncerndirektør i Nykredit. Medlem af direktionen i Nykredit Realkredit A/S. Direktør i Nykredit Holding A/S.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for Nykredit Ejendomme A/S. Næstformand for JN Data A/S. Bestyrelsesmedlem i Nykredit Bank A/S, Totalkredit A/S, Finanssektorens Uddannelsescenter. Bestyrelsesmedlem i E-nettet A/S, FR I af 16. september 2015 A/S.

Uddannelse:
Cand.scient.pol.

3 John Lundsgaard (f. 1964)

Bestyrelsesmedlem i BEC siden 2015.
Bankdirektør, Spar Nord Bank A/S.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for Factor Insurance Brokers A/S. Bestyrelsesmedlem i Aktieselskabet Skelagervej 15, Letpension Holding A/S, BOKIS A/S og Bolighed A/S.

Uddannelse:
Bankuddannet, MBA.

4 Hugo Frey Jensen (f. 1958)

Observatør i BEC's bestyrelse siden 2011.

Nationalbankdirektør i Danmarks Nationalbank.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for Danmarks Nationalbanks Pensionskasse. Næstformand for VP Securities A/S.

Uddannelse:
Cand.oecon.

5 Gert R. Jonassen (f. 1959)

Formand for BEC's bestyrelse siden 2009, valgt ind i 2006.

Ordførende direktør, Arbejdernes Landsbank A/S.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for AL Finans A/S. Næstformand for LR Realkredit A/S, Finanssektorens Uddannelsescenter. Bestyrelsesmedlem i Handels ApS Panoptikon, Kooperationen, Landsdækkende Banker, PensionDanmark Holding A/S, PensionDanmark A/S, PRAS A/S, Totalkredit A/S. Rådsmedlem i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Sagkyndig ved Østre Landsret.

Uddannelse:
Bankuddannelse, merkonom i finansiering, organisation og personaleledelse.

6 Martin Kviesgaard (f. 1966)

Næstformand for BEC's bestyrelse siden 2014, valgt ind i 2009.

Bankdirektør, GrønlandsBANKEN.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Bestyrelsesmedlem i Posthuset A/S, Fugleværnsfonden.

Uddannelse:
Bankuddannet, executiveprogrammer på Insead og The Wharton School.

7 Ann Baldus-Kunze (f. 1974)

Medarbejderrepræsentant i BEC's bestyrelse siden 2013.

Seniorkonsulent i BEC.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Fællestillidsmand i BEC.

Uddannelse:
Bankuddannet, merkonom i markedsføring, Finansforbundets tillidsmandsuddannelse, politisk kredsbestyrelsesuddannelse, mini MBA.

8 Jan Pedersen (f. 1964)

Bestyrelsesmedlem i BEC siden 2010.
Adm. direktør i Danske Andelskassers Bank A/S.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for DAB Invest A/S, DAB Invest 2 A/S. Næstformand for Sparinvest Holdings SE. Bestyrelsesmedlem i DLR Kredit A/S, Andelskassen Fyns Fond, Andelskassen Himmerlands Fond, Andelskassen Norddjurs' Fond, Andelskassen Oure-Vejstrups Fond, Andelskassen Sønderjyllands Fond, Andelskassen Østjyllands Fond. Formand og direktør for Villa Prisme Komplementar-anpartsselskab.

Uddannelse:
Cand.merc. i afsætningsøkonomi, Diploma in Business Excellence (DBE), executiveprogrammer på Columbia Business School (NY) og Insead.

9 Lars Moesgaard (f. 1968)

Bestyrelsesmedlem i BEC siden 2014.
Adm. direktør, Handelsbanken Danmark.

Executive Vice President og medlem af koncerndelingen i Svenska Handelsbanken AB.

Øvrige ledelses- og tillidshverv:
Formand for Ejendomsselskabet af 1. maj 2009 A/S, LokalBolig A/S. Bestyrelsesmedlem i FR I af 16. september 2015 A/S.

Uddannelse:
Bankuddannet, HD Regnskab, IFL Executive Education, Handelshøjskolen Stockholm.

10 Michael Nelander Petersen (f. 1963)

Bestyrelsesmedlem i BEC siden 2012.

Bankdirektør i vestjysk BANK.

Uddannelse:
MBA fra Henley, HD Regnskab, HD Organisation.

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

TIL MEDLEMMERNE AF FORENINGEN BEC

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for BEC for regnskabsåret 01.01.2016 - 31.12.2016, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som modervirksomheden samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og modervirksomhedens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2016 samt af resultatet af koncernens og modervirksomhedens aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2016 - 31.12.2016 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet". Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet og årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og modervirksomhedens evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere modervirksomheden, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformation kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlingerne som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlingerne, der er passende

efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og modervirksomhedens interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og modervirksomhedens evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i koncernregnskabet og årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og modervirksomheden ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af koncernregnskabet og årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om koncernregnskabet og årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om bl.a. det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med koncernregnskabet eller årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.


Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

København, den 16. marts 2017

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56


Lars Kronow
statsautoriseret revisor



BEC a.m.b.a.
Havsteensvej 4
4000 Roskilde
Tlf. 46 38 24 00
www.bec.dk
bec@bec.dk

CVR-nr.: 13 08 88 10

Datterselskaber

Schantz A/S
Kigkurren 10
2300 København S
Tlf. 33 32 19 84

BEC Ejendomsselskab A/S
Havsteensvej 4
4000 Roskilde
Tlf. 46 38 24 00

BEC's bestyrelse

Gert R. Jonassen, ordførende direktør, Arbejdernes Landsbank (formand)
Martin Kviesgaard, bankdirektør, GrønlandsBANKEN (næstformand)
Lars Moesgaard, adm. direktør, Handelsbanken
Michael N. Petersen, bankdirektør, vestjyskBANK
Jan Pedersen, adm. direktør, Danske Andelskassers Bank
John Lundsgaard, bankdirektør, Spar Nord
David Hellemann, koncerndirektør, Nykredit
Ann Baldus-Kunze, seniorkonsulent, fællestillidsmand, BEC

Observatør i BEC's bestyrelse
Hugo Frey Jensen, nationalbankdirektør, Danmarks Nationalbank

BEC's direktion

Kurt Nørrisgaard, adm. direktør

Revision

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab