



November 2017

Fremtidens pensionsselskab

STRATEGI OG ARKITEKTUR

af Lars Albert Beck Thomsen

TRUSTWORKS



Den digitale økonomi tvinger pensionsselskaberne til at gentænke deres forretningsmodel for at øge deres relevans hos kunderne. Formålet er, at man som pensionsselskab rammer bredere end kundens basale behov for sikkerhed i tilfælde af sygdom, dødsfald og pensionering.

Artiklen baserer sig på praktiske erfaringer og uformelle interviews og diskussioner med ledende interessenter i pensionsbranchen kombineret med nyeste tendenser og forskning indenfor strategi, arkitektur, forretningsudvikling og innovation.

Pensionsmarkedet

Den digitale økonomi buldrer frem og det medfører, at de etablerede spillere i markedet vil opleve øget konkurrence, som forstærker behovet for nytænkning, omstillingsparathed og digital transformation.

I den finansielle sektor fremprovokeres den øgede konkurrence af adskillige faktorer, af hvilke det især er værd at nævne EU direktivet PSD2, et utal af Fintechs, der fokuserer på specifikke nicher og leverer sublime brugerrejser, og sidst, men ikke mindst utraditionelle konkurrenter som, ud af det blå, melder deres indtræden i markedet.

Pensionsmarkedet har dog endnu ikke været offer for den stigende konkurrence i samme grad som bankerne. Dette skyldes dels at den tunge regulering af pensionsbranchen udgør en enormt høj indgangsbarriere for nye konkurrenter. Den danske pensionsbranche forvalter godt 4.400 milliarder kr. for 2,6 millioner opsparende danskere¹, og er derfor en væsentlig faktor i den danske økonomi. Derudover er markedet mættet, volumen er konstant og kunderne oplever at produktudbuddet groft sagt er ens på tværs af selskaberne.

Til trods for forsøg med at konkurrere på forsikringsvilkår, er et af de væsentligste konkurrenceparametre, som flytter kunder imellem pensionsselskaberne, typisk prisen på syge- og livsforsikringer. Det sætter et nedadgående prispres på disse produkter, som de fleste pensionsselskaber sælger til priser, der ikke honorerer deres

dækningsgrader. Derfor taber pensionsselskaberne hvert år store summer på den del af deres kerneforretning, der vedrører syge- og livsforsikringer, og ganske naturligt ser vi nu en begyndende trend hvor forsikringspriserne sættes op.

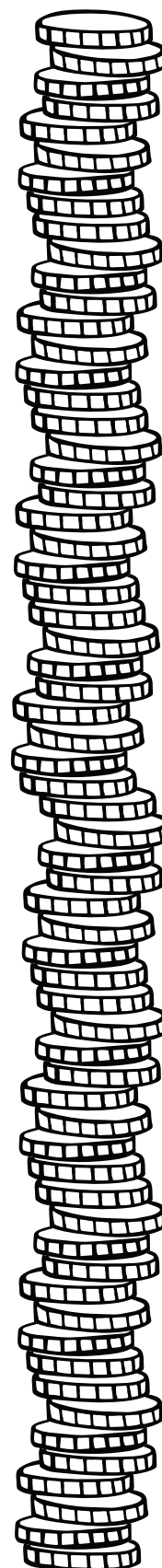
Pensionsselskaberne er til gengæld dygtige til at forrente kundernes pensionsopsparinger, og forsikringsforrettningens underskud finansieres ved hjælp af egenkapital, der blandt andet opbygges igennem direkte og indirekte omkostninger til investeringspleje.

Sidst, men ikke mindst ser det ud til, at der vil ske en konsolidering i pensionsmarkedet, hvor de større selskaber vil indlede M&A aktiviteter. Formålet er at opnå strategiske gevinster, dels i form af stordriftsfordele i administrationen, men også for at opbygge større investeringsporteføljer og dække omkostninger til store transformationsprojekter.

Overordnet set vil pensionsselskabernes nuværende tilgang til udfordringerne ikke tilfredsstille markedet i det lange løb. Men på længere sigt er det ikke nok udelukkende at konkurrere på forsikringspriser, historisk afkast, nye kernesystemer og ÅOP/ÅOK. Der er derfor behov for et bredere perspektiv.

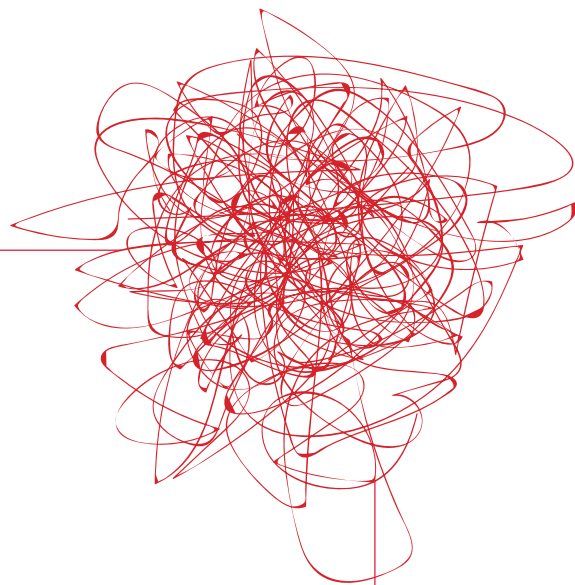
¹2016 tal fra Danmarks Statistik tabel PEN6 og PENINDB1.

4.400 MIA



2,6 MIO





KOMPLICEREDE SYSTEM- ARKITEKTURER

Systemlandskabet i et pensionsselskab er en kompleks størrelse, hvor man typisk har en eller flere beregningskerner, der er kædet sammen med en række støttesystemer. Samlet set, mange systemer der tilsammen udgør en kompliceret og ufleksibel systemarkitektur.

En af de væsentligste faktorer, der bidrager til kompleksiteten er, at systemarkitekturen både skal være bagud kompatibel ift. understøttelse af historisk pensionslovgivning, reformer og produkter, samtidig med at den skal være fleksibel og støtte en hurtig time-to-market for implementering af nye produkt- og regulative aspekter i markedet.

Et bredere perspektiv

Som udtalt af John Maynard Keynes², er det ikke vanskeligt at komme på nye idéer. Det vanskelige er at slippe fri fra de gamle idéer.

Tilsvarende afspejler en forretnings- og løsningsarkitektur den logik, der ligger bag forretningsmodellen, og når først en sådan logik er etableret, er den enormt svær at undslippe.

Pensionsselskaberne er ansvarlige for at levere stabilitet – ofte ved hjælp af gentagelige og veldokumenterede processer. Derudover har de en historik med kollektive produkter, som alle ligner hinanden – en logik der går igen i forretnings- og løsningsarkitekturen.

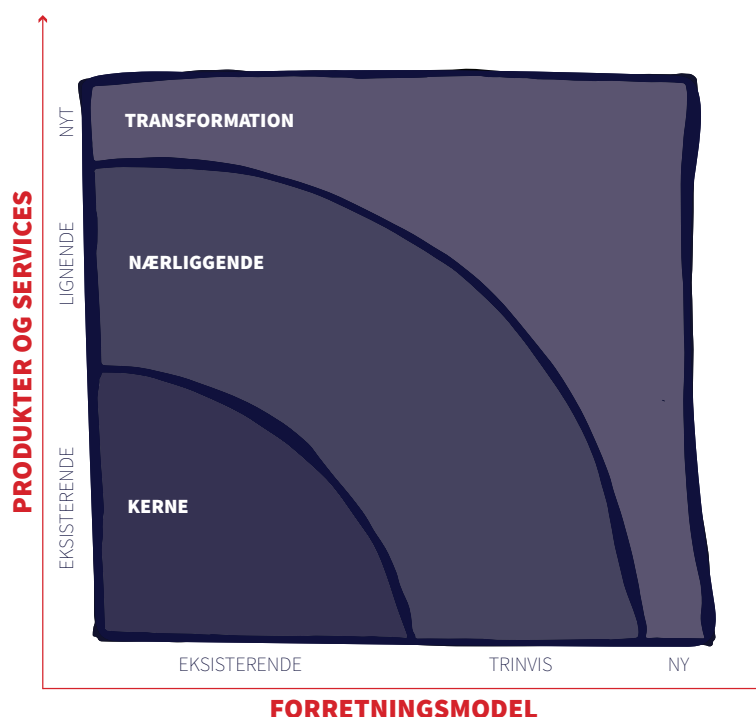
Disse to faktorer fungerer som barrierer for innovation, og da der ikke er tradition for at arbejde med innovation i pensionsbranchen, er det svært at bryde ud af den traditionelle pensionsforretningsmodels dogmer.

Siden introduktionen af markedsrenteprodukterne, er der ikke sket større ændringer af den generelle forretningsmodel. Produktinnovationen er stagneret, og pension er blandt størstedelen af danskerne kendt som et dødkedeligt emne.

Pensionsselskaberne har fokuseret på små skridtvis forandringer til produktudbud samt strømlining og optimering af interne processer og drift. Disse fokusområder kan løse pensionsselskabernes kortsigtede udfordringer, men for at konkurrere i den digitale økonomi er der også behov for udvikling af forretningsarkitekturen – nogle gange via initiativer der kommer med bløde business cases.

Det vil altid være nødvendigt at fokusere på drift og optimering af kerneprodukter og services. Pensionsselskaberne kan dog drage fordel af at klassificere udviklingsinitiativer som værende enten kerne, nærliggende eller transformation, for at undgå et internt optimerings-tunnelsyn, og for at beskytte deres forretning mod disruption (se figur 1³).

De forskellige typer af initiativer skal måles og eksekveres ved hjælp af forskellige metoder, og målet er at opbygge en balanceret portefølje, som tillader pensionsselskabet at operere igennem flere forretningsmodeller i én. Porteføljebalancen skal være udtryk for pensionsselskabets overordnede strategi og den understøttende as-is og to-be arkitektur.



Figur 1: Forretningsudviklingsportefølje

På den måde sætter de sig selv i stand til også at udforske hvordan kerneforretningen kan beriges med nærliggende eller transformationelle services.

Men udvikling udenfor den traditionelle kerneforretning stiller øgede krav til at strategiarbejdet bliver rodfæstet i arkitekturen. Her må fokus skifte fra et inside-out, til et outside-in perspektiv, hvilket tydeliggøres i den værdibaserede arkitektur.

² Keynes var en engelsk økonom, der ses som grundlæggeren af den moderne makroøkonomi – også kaldet Keynesianisme.

³ Figuren er inspireret af Nagji, B & Tu, G.'s artikel 'Managing Your Innovation Portfolio' fra Harvard Business Review.

BLØDE BUSINESS CASES OG NYE MÅDER AT TÆNKE OG ARBEJDE PÅ

Vi skal være bedre til at levere en god kundeoplevelse. Det der er interessant ved et pensionsselskabs digitale transformation er, at det typisk er svært at lave en traditionel business case for digitale serviceløsninger, der siger vi vil få X antal nye kunder og Z % omsætningsvækst.

Det er udfordrende at arbejde med de blødere business cases hvor der ikke er nogen direkte økonomisk fordel, men hvor man i stedet henter en masse på kundetilfredsheden.

Traditionelt vil man bruge de første mange uger på at lave en tung og dyr foranalyse, der udmønter sig i en projektplan, der højst sandsynligt ikke kommer til at holde. Vi går i stedet i gang med det samme og bruger tiden på at bygge en prototype, som vi tester på kunderne og derefter fremviser vi resultatet og det vi har lært til Direktionen. På den måde kan vi undgå at smide penge efter ting der ikke skaber værdi – alt i alt en værdifuld risiko-mitigering.

Christine Loft Hunderup

Chief Digital Officer, Nordea Liv & Pension



Værdibaseret arkitektur er et simpelt approach, der belyser samspillet mellem forretningsarkitektur og strategi.

Værdibaseret arkitektur

Traditionelt udarbejdes strategi ved hjælp af Michael Porter's⁴ 5 Forces og SWOT analyser, og for at realisere strategien anvendes Porter's værdikæde til at belyse sammenhængen imellem forretningsområder og de supporterende funktioner. Organisationer er typisk gode til at formulere strategier der ikke kun forbedrer deres eksisterende position i markedet, men også giver retning for organisationens fremtidige udvikling. Udfordringen kommer når strategien skal realiseres, hvor det er nødvendigt at sammenkoble den med arkitekturen.

Strategi-implementering fejler, dels hvis strategien ikke er tænkt ind i forretningens arkitektur, men også fordi strategiarbejdet bliver offer for et produktivitetsdilemma - det er dyrt at afholde strategi opfølgingsmøder

med hyppig frekvens fordi de involverede parter ofte er travle og kommer fra et højt løntrin.

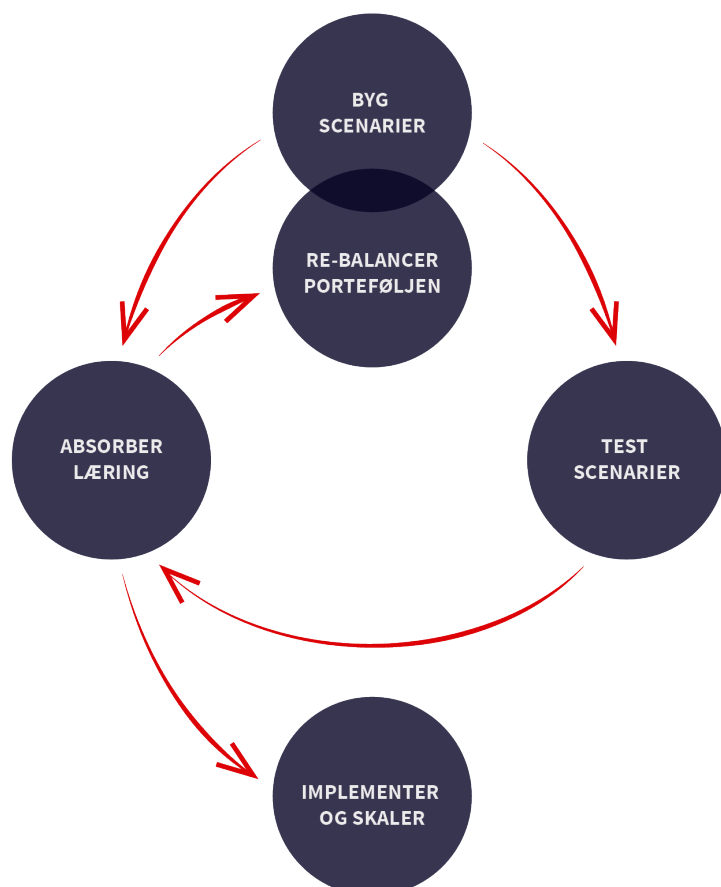
Værdibaseret arkitektur er et simpelt approach, der belyser samspillet imellem forretnings arkitektur og strategi. Dette for at forstå og anerkende hvordan arkitekturen skaber muligheder og begrænsninger for en organisations strategi og omstillingsevne. Fokus skifter fra at være optaget af interne processer og eksekvering, til at udforske hvordan viden om eksterne aktører kan bruges som input til strategidannelse og forretningsudvikling.

⁴Michael Porter er professor og leder af Institute for Strategy and Competitiveness ved Harvard School of Business. Han er blandt andet kendt for at have skabt konceptet om Competitive advantage.

Værdibaseret arkitektur

PERSONER OG AKTØRER	STRATEGI	SERVICE	DATA	APPS OG SYSTEMER	TEKNOLOGI	
Hvem vil vi hjælpe?	Hvad vil de opnå?	Hvad er deres job-to-be-done?	Hvilke data har de, som vi kan bruge?	Hvor kan vi få adgang til disse data?	Hvilken teknologi understøtter deres job-to-be-done?	KUNDER
Hvem vil ellers hjælpe kunden?	Hvad vil de gerne opnå?	Hvilket arbejde udfører de for at hjælpe kunden?	Hvilke data har de, som vi kan bruge?	Hvor kan vi få adgang til disse data?	Hvilken teknologi bruger de til at hjælpe?	EKSTERNT
Hvem har vi der kan hjælpe kunden?	Hvad vil vi gerne opnå?	Hvilket arbejde burde vi udføre for at hjælpe kunden?	Hvilke data har vi, som de kan bruge?	Igenem hvilke løsninger hjælper vi dem?	Hvilken teknologi kan vi bruge til at hjælpe?	INTERNT

Figur 2: Værdibaseret arkitektur



1. Byg scenarie(r): Forstå målbilledet igennem den værdibaserede arkitektur ved at besvare nogle eller alle spørgsmål. Start med kunden, herefter kundens strategi og service.

2. Test scenarie(r): Afprøv og udforsk målsценarie(r) på den nuværende strategi og arkitektur for at forstå hvilke capabilities, tekniske såvel som menneskelige, der skal videreudvikles.

3. Absorber læring: Overfør læring til de strategiske målsætninger, og genbesøg og juster den værdibaserede arkitektur. Læringen kan ligeledes benyttes til at styre risici i igangværende initiativer.

4. Re-balancer forretningsudviklingsporteføljen: Re-balancer forretningsudviklingsporteføljen, så den tilsvarende virkelighed, som blev identificeret ved at afprøve og teste scenarier.

5. Implementer og Skaler: Implementer prioriterede scenarier der understøtter den ønskede strategi og værdibaserede arkitektur.

Figur 3: Procesmodel for værdibaseret arkitektur

Værdibaseret arkitektur i pensionsselskabet

Første skridt er at begynde at tænke som en empatisk organisation og opbygge en dybdegående forståelse af sine kunder - herunder deres pains, behov og drømme.

Herfra kan man identificere kunden i form af en persona, der repræsenterer en given kundegruppe. Derefter defineres kundens overordnede strategi ved at fokusere på, hvad kunden ønsker at opnå – og vigtigst af alt, ikke fokusere på det, som man tror, de vil opnå. Indenfor pension må man træde et skridt tilbage for at forstå, at det faktisk er de færreste kunder, der inderligt ønsker at købe et pensionsprodukt.

Det er ikke længere nok at fokusere på de etablerede produkter, som i høj grad kun tilfredsstiller kundens basale behov. Kundernes overordnede strategi er at føre et godt liv. Sikring af en selv og familien ved død, sygdom og pension udgør blot et (jf. Maslow's behovspyramide) basalt behov.

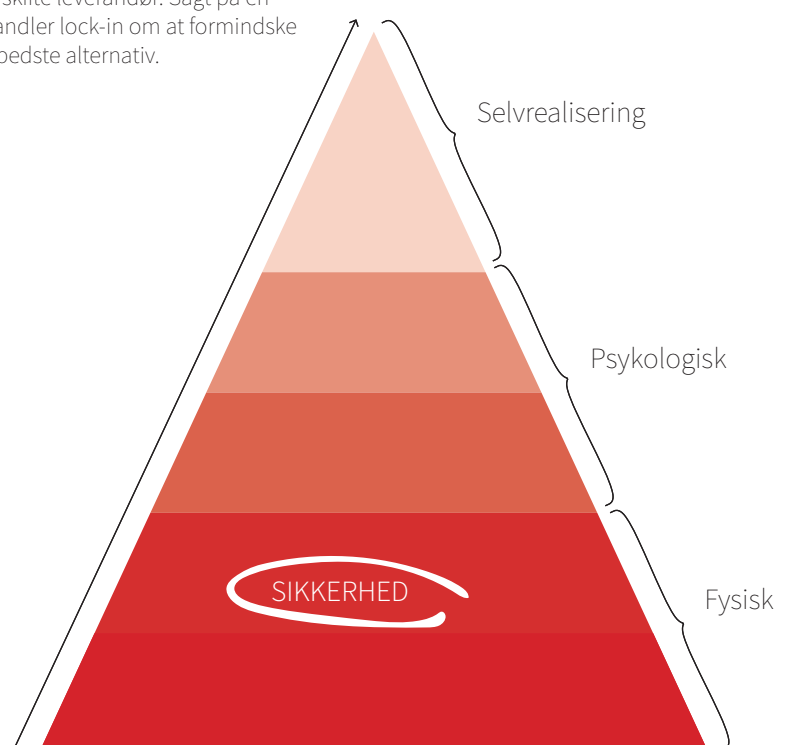
En god pensionsrådgiver fokuserer i dag på at behovsafdække kunden ift. hvordan han/hun ønsker at være stillet efter en forsikringshændelse. På den måde imødekommer man allerede i nogen grad kundens psykiske behov samt behov for selvrealisering.

Men set fra kundens perspektiv kommer det nuværende rådgivnings-setup med en overordnet antagelse om, at han/hun ønsker at købe et pensionsprodukt. Men pensionsprodukterne er blot et nødvendigt onde på kundens vej mod at realisere sin strategi.

Til sammenligning vil de fleste kunder gerne have en bil eller et hus, men de færreste ønsker at optage et lån. For de fleste kunders tilfælde er lånet et nødvendigt onde, som blot udgør et af de jobs-to-be-done som kunden skal igennem for at realisere sin strategi.

Derfor er der et stort uudnyttet potentiale, der tillader pensionsselskaberne at støtte kunderne, ikke kun i at få opfyldt de basale behov, men hele vejen mod selvrealisering. Potentialet kan bruges til at hjælpe pensionsselskaberne til at blive relevante undervejs i hele kundens voksne liv og skabe lock-in⁵. Det kræver dog en transformation fra en produktdomineret til en service-domineret logik.

⁵ Lock-in kan skabes ved at gøre det omkostningsfuldt (monetært eller mentalt) for en kunde at skifte leverandør. Sagt på en anden måde handler lock-in om at formindske værdien af det bedste alternativ.



Figur 4: Maslow's behovspyramide

Forretningsmodel der skaber lock-in

Tiden er løbet fra de vertikalt integrerede værdikæder, og i andre industrier ser vi organisationer sikre deres eksistensberettigelse ved at engagere sig i samarbejder og sourcingaftaler med eksterne parter. Dette sker fordi kunderne forventer at købe et produkt, der i den brede forstand er så fuldendt, at kun de færreste organisationer formår at levere alle elementerne fra egen værdikæde.

Når en kunde idag fravælger et pensionsselskab til fordel for et andet, mister han/hun ikke noget. Pensionsbranchens loyalitets- og kundekapital-programmer er et forsøg på at holde på kunderne, men udover disse programmer mangler der en lock-in mekanisme i den traditionelle pensionsforretningsmodel. Det er relativt uproblematisk og omkostningsfrit for en kunde at skifte pensionsselskab i søgen efter billigere dækninger og bedre afkast.

For at skabe et lock-in må et pensionsselskab afsøge, hvordan services kan udvides for at skabe et værditilbud der yder så meget værdi for kunden, at værdien af det bedste alternativ formindskes. Det kræver dog en udvidelse af den traditionelle

pensionsforretningsmodel, således at forretningsmodellen i sig selv bliver et konkurrenceparameter, der medfører at prisen på syge- og livsforsikringer, historisk afkast og små tweaks til firmaaftaler ikke længere er de altoverskyggende faktorer i jagten på kunderne.

I det nuværende pensionsmarked er selskaberne kun relevante for kunden, når en forsikringshændelse indtræffer. Det er derfor sandsynligt, at en stor andel af kunderne kun kommer i kontakt med pensionsselskabet én gang i løbet af et 30-40 års kundeforhold, nemlig ved pensionering. Dette skyldes at pensionsselskaberne er udfordrede på at få adgang til kunden, uden at der er tale om en reaktive kundehenvendelser, som følge af skade, død eller pensionering. Løsningen på denne udfordring findes i en stærk digital platform.

For at opbygge en stærk digital platform er det altafgørende, at den værdibaserede arkitektur tænkes ind i strategiarbejdet.



VÆRDITILBUD DER SER UDOVER OPSPARINGS- ELEMENTET

Når vi rådgiver vores kunder, behovsafdækker vi dem ved at spørge hvordan de har lyst til at leve efter pensionering.

Altså rammer vi til dels kundens behov for selvrealisering igennem opsparingselementet. Men vi bør spørge os selv, om der er andre dele i vores værditilbud som vi kan pitche ind med i den holistiske kunderejse for at tilfredsstille kundens øvrige behov.

Peter Hermann
CEO, Topdanmark
Livsforsikring A/S

Nye digitale services

Gevinsten ved en stærk digital platform

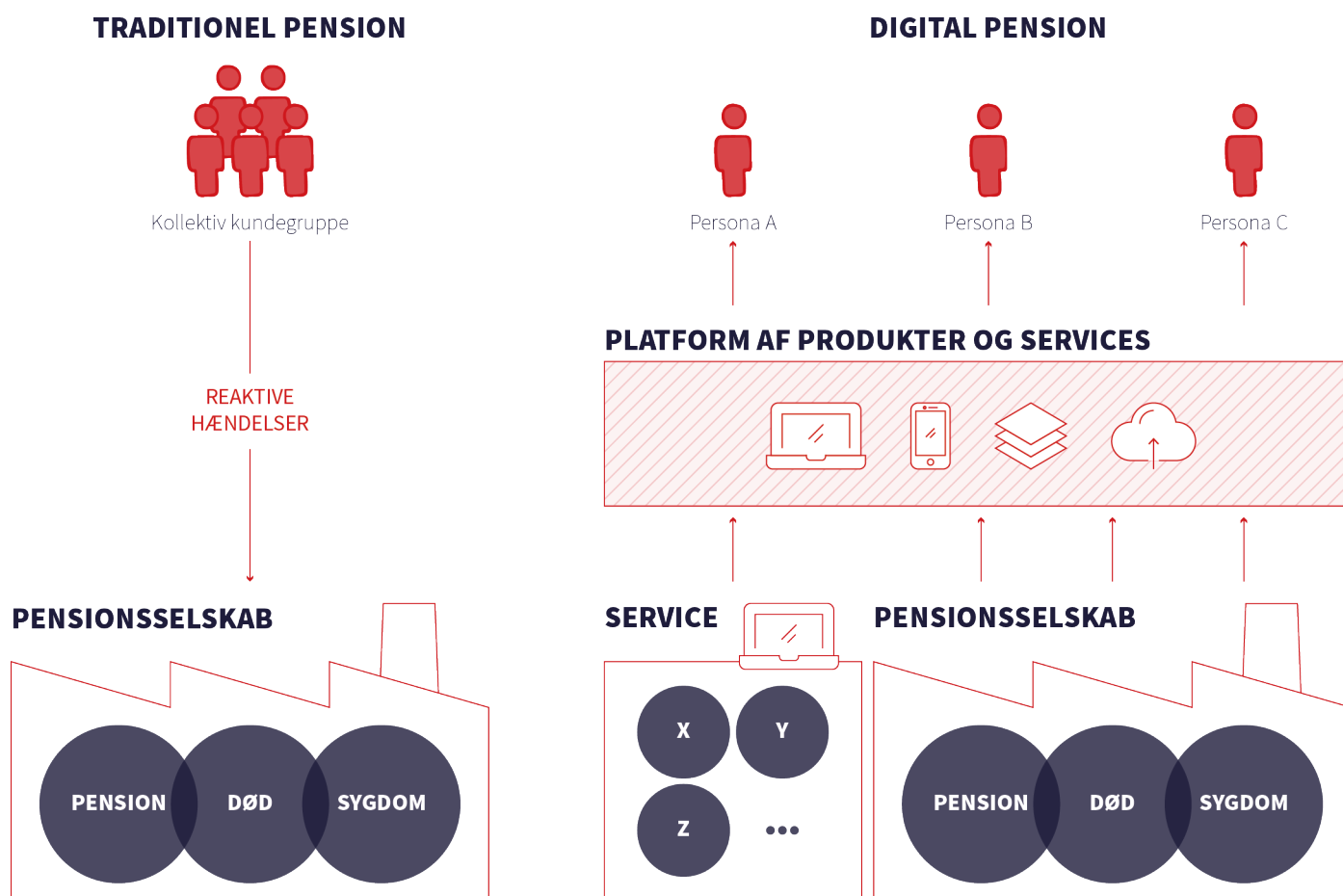
Nye digitale services kræver dels en accept af, at man ikke har alle capabilities i egen værdikæde. Det er altså ikke nok udelukkende at tænke på de traditionelle pensionscapabilities i form af hændelser forbundet med sygdom, død og pensionering.

For at tilbyde et bredere værditilbud, er det nødvendigt at bygge en solid digital platform der muliggør samarbejder med eksterne aktører – også aktører uden for pensionsmarkedet.

Der findes et hav af værditilbud uden for pensionsmarkedet, der har til formål at hjælpe kunden

med at føre et godt liv, og det er her pensionsselskaberne kan realisere den lange business case ved at bygge en stærk digital platform.

For eksempel kan Sundheds- og Ældreministeriet ses som en ekstern aktør i den værdibaserede arkitektur, som har en strategi om folkesundhed, som operationaliseres igennem forebyggende behandlings- og træningstilbud. I Danmark findes en stor masse af folk, der ikke er syge, men som heller ikke altid arbejder lige effektivt på grund af diverse skavanker. Derfor er der et kæmpe potentiale for pensionsselskaberne for at udvide deres services inden for folkesundhed.



Figur 5: Platformstankegang

En stærk digital platform
skaber relevans for
kunden og muliggør
kontakt og adgang til
kunden på daglig basis.

Nye digitale services

Vi lever i en tid hvor data karakteriseres som 'det nye olie', og pensionsselskaberne har tonsvis af data om kunderne – fx antal børn, boligforhold, gæld, civilstatus, løn, flytning, orlov, risikovillighed og helbred. Ved at bringe nogle af disse data i spil i samarbejde med Sundheds- og Ældreministeriet kan man søsætte initiativer, der fordrer folkesundheden i Danmark. Dette kunne for eksempel være ved at tilbyde skræddersyede behandlingsforløb til kunden, eller at hjælpe kunden med at få en sundere livsstil. På den måde kan man skabe en gunstig situation, hvor pensionsselskabet laver CSR og samtidig giver noget tilbage til samfundet.

Udover folkesundhed findes der en række andre potentielle muligheder for samarbejde for fremtidens

pensionsselskab. Fælles for disse muligheder er, at de kan hjælpe pensionsselskaberne med at blive mere kunderrelevante ved at være til stede på en samlet digital platform. Overordnet set, er der mange mulige gevinster ved en stærk digital platform:

- En stærk digital platform skaber relevans for kunden og muliggør kontakt og adgang til kunden på daglig basis i stedet for reaktiv kontakt på baggrund af forsikringshændelser
- En stærk digital platform kan muliggøre effektivisering og omkostningsreduktion
- Mulighed for omstilling af pensionsrådgivnings-setup'et til at kunne kontakte kunden proaktivt så vel som reaktivt ift life-events



DIGITALE LØSNINGER KAN GIVE DOBBELT GEVINST

At tappe ind i digitale muligheder har ligeså meget at gøre med back-end effektivitet, som det har at gøre med at forbedre kunderejsen.

Indenfor pension er vi desværre ikke ligeså privilegerede som fx MobilePay, da det er de færreste der som en del af en daglig rutine benytter pensionsselskabets digitale services.

Derfor er det udfordrende at ramme bredt med vores digitale services, og hvis vi bruger 1 kr. på selvbetjening, så kræver det næsten at vi bruger 2-3 kr. på at uddanne og komme i kontakt med vores brugere. Når servicen ikke benyttes hyppigt, så er der risiko for, at det ikke virker logisk for kunden.

Til trods for dette kan man indenfor pension godt udvikle digitale services, der giver en brand-effekt.

Peter Hermann
CEO, Topdanmark
Livsforsikring A/S

IT > COST DRIVER

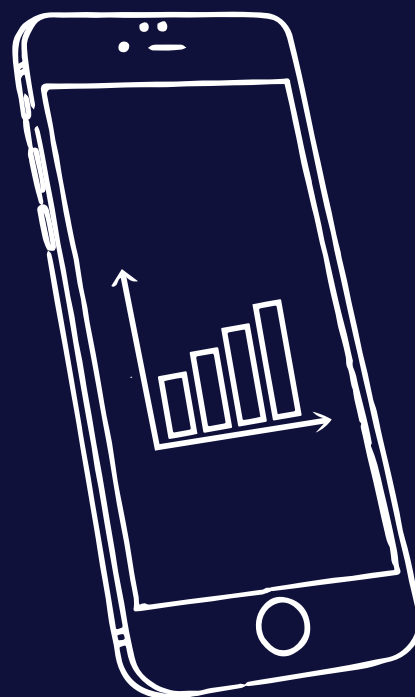
Når konkurrencen åbner sig op, er det utroligt vigtigt at stå rigtigt på banen med de digitale platforme.

Øget konkurrence kommer med to aspekter. (1) det bliver både et cost-game, hvor omkostningerne skal sparkes i bund og (2), det bliver modsat også et innovations game, hvor omdrejningspunktet er at bringe nye produkter i markedet.

Digitalisering - altså IT, vil være den primære drivkraft i disse to aspekter og succes med at tilfredsstille begge disse aspekter, afhænger af fleksibiliteten af den underliggende platform og arkitektur.

Kristian Hjort-Madsen

CIO, PFA Pension



Det ambidekstrale pensionsselskab

Kunderne sammenligner ikke pensionsselskabernes digitale løsninger indbyrdes. I stedet bliver pensionsselskabernes løsninger sammenlignet med Amazon, MobilePay, Snapchat og andre digitale spillere, som leverer sublime digitale platforme. Derfor skal kunderejsen og pensionsselskabernes arkitektur innoveres til at favne et fokus, der er bredere end produkterne i sig selv.

Et vigtigt skridt på denne rejse er at tage ved lære af digitale organisationer, der leverer gode brugerrejser, og drives gennem en ambidekstral strategi, der er rodfæstet i en værdibaseret arkitektur.

En ambidekstral organisation er i stand til konstant at afbalancere de kortsigtede og langsigtede strategiske mål. På den ene side skal der leveres top-performance og optimering i kerneforretningen, der maksimerer de kortsigtede resultater. Samtidig skal man være

udforskende, og eksperimentere med at genopfinde sin forretningsmodel – dette er nødvendigt for at pensionsselskaberne kan få adgang til kunderne.

Fremtidens pensionsselskab skal derfor både drives som en effektiv digital maskine, og på samme tid følge et mindset der dikterer; "if it ain't broke, fix it anyway".

Pensionsselskaberne har over tid, ligesom det er tilfældet i mange andre brancher, opbygget organisatoriske strukturer, som ikke er gearret til en foranderlig verden men til optimering, rationalisering og nulfejls-kulturer.

Man har derfor ikke evnen til at udforske og eksperimentere, samtidig med at man rationaliserer og effektiviserer. Paradoksalt er netop dette en af de største muligheder for vækst og kundetilfredshed, som pensionsbranchen har set i årevis.



STILHED FØR STORMEN?

Der er ingen tvivl om, at vi står overfor store forandringer. Som i banksektoren vil liv og pensionssektoren også blive åbnet op – og vi vil blive presset til at levere mere for mindre hurtigere.

Vi presser os selv, så vi kan udnytte det store potentiale kunstig intelligens, robotter og andre nye teknologier skaber. Det vil betyde endnu bedre kundeoplevelser og stor effektivisering i vores maskinrum.

Det er ikke et spørgsmål om hvorvidt konkurrencen vil intensiveres, det er et spørgsmål om hvornår. Derfor skal vi blive bedre til at arbejde strategisk med arkitekturen for vores digitale platforme og nye teknologiske muligheder.

Kristian Hjort-Madsen
CIO, PFA Pension

Det ambidekstrale pensionsselskab

 RATIONALISERING	 UDFORSKNING	
Løse kendte problemer	Skabe nye kundeoplevelser og forretningsmuligheder	FOKUS
Maskinen: Procesrationalisering og reducering af variation	Organismen: Eksperimenterende og udforskende	METAFOR FOR ORGANISATION
Forbedring af den eksisterende velkendte forretningsmodel	Udforskning af nye forretningsmodeller	FORRETNINGSMODEL
Forsøg på at realisere traditionelle business cases	Risikomitigering gennem hurtig læring fra test af hypoteser og prototyper	EKSEKVERING

Figur 6: Taksonomi for det ambidekstrale pensionsselskab

Derfor må man acceptere, at arkitektur ikke længere kun er IT-direktørens domæne, men et så centralt element i forretningsmodellen, at det er nødvendigt at bryde med det traditionelle dogme, hvor man separerer forretningen og IT. Strategiarbejdet skal rodfæstes i en værdibaseret arkitektur, således at forretningsudvikling indenfor

pension kommer til at handle om mere end trinvis ændringer i produkter, processer og drift. I stedet skal pensionsselskaberne innovere, således at forretningsmodellen i sig selv bliver et konkurrenceparameter.

Lige nu er tiden moden til, at man som pensionsselskab benytter en værdibaseret arkitektur til at træde ind i det digitale pensionsparadigme.

Kontakt:

For ydeligere information kontakt:

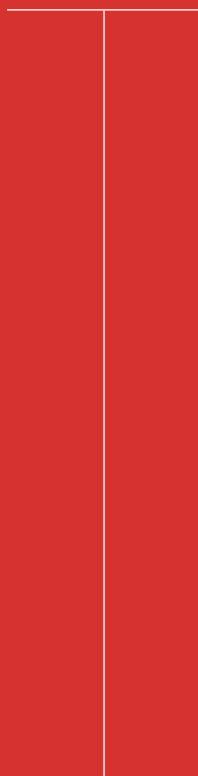


Lars Albert Beck Thomsen
Lars.albert@trustworks.dk
+45 2463 3172



TrustWorks er et IT Management konsulenthuss, hvis formål er
empatisk og professionelt at rådgive vores samarbejdspartnere
indenfor forretningsudvikling- og -arkitektur samt
projekt- portefølje- og programledelse.

TrustWorks har omfattende erfaring med at understøtte
strategisk udvikling og digitalisering i den finansielle sektor – især
indenfor pension, fra idé over implementering og til omstilling.



TRUSTWORKS