



Poul Schmith

30. APRIL 2023

Uvildig undersøgelse af Danske Bank A/S' gældsinddrivelse

Rapport nr. 3 angående Finanstilsynets afgørelser af 26. november 2020 og 3. december 2021

Indhold

1.	INDLEDNING OG BAGGRUND	6
1.1	Indledning	6
1.2	Baggrund	6
1.2.1	Finanstilsynets afgørelse af den 21. september 2020 med påbud for fejl i gældsinddrivelsessystemer	7
1.2.2	Finanstilsynets afgørelse af den 26. november 2020 med påbud om uvildig undersøgelse	8
1.2.3	Vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021	9
1.2.4	Finanstilsynets afgørelse af den 3. december 2021 med påbud om forlængelse og udvidelse af den uvildige undersøgelse	9
1.2.5	Vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022	10
1.2.6	Finanstilsynets brev af den 4. oktober 2022 til banken	10
1.3	Indholdet af denne rapport	11
1.3.1	Afgrænsning	11
1.4	Metoden og vores tilgang til analysen	13
1.5	Definitioner	13
2.	OVERORDNET VURDERING OG KONKLUSION	15
2.1	Bankens løbende overvejelser	15
2.2	Bankens beslutning om en alternativ tilgang	19
2.3	Bankens aktuelle arbejde med genoprettelse af inddrivelsen	21
2.4	Bankens aktuelle prioritering af arbejdet med genopretning af inddrivelsen	23
3.	BANKENS ARBEJDE MED GENOPRETNING AF INDDRIVELSEN I PERIODEN FRA OKTOBER 2020 TIL JANUAR 2023	25
3.1	Bankens overvejelser om genopretning af inddrivelsen	26
3.1.1	Bankens redegørelse af den 10. september 2020 til Finanstilsynet	26
3.1.1.1	Problemstillingerne	26
3.1.1.2	Rød/grøn-kontrol	26
3.1.1.3	Pause-logik	27

3.1.1.4	IT-systemer	27
3.1.1.5	Organisering	28
3.1.2	November - december 2020 – IT-korrektioner til DCS og PF	28
3.1.3	Januar 2021 – Ny organisering	30
3.1.3.1	Ny governance-struktur	30
3.1.3.2	Nærmere om Sparta	31
3.1.3.3	Athens masterplan	32
3.1.4	Februar 2021 – april 2021 – Tiltagende udfordringer med rensning af data	33
3.1.5	Maj 2021 – Fokus på tilgange til rensning af data og nye yderligere problemstillinger	34
3.1.5.1	Nye yderligere problemstillinger udfordrer tidsplanen og udvider Pause-logikken	36
3.1.6	Juni 2021 – september 2021 – Fortsatte drøftelser om tilgang til datarensning og porteføljesimplificering	37
3.1.6.1	Datarensning	37
3.1.6.2	Porteføljesimplificering	38
3.1.7	Oktober 2021 – Flere IT-rettelser, inddrivelsen stoppes og plan for genopretning udskydes	39
3.1.7.1	Vedrørende systemkorrektionerne til DCS og PF	39
3.1.7.2	Vedrørende yderligere begrænsning af inddrivelsen	39
3.1.7.3	Vedrørende udskydelse af den kontrollerede genopretning af inddrivelsen	40
3.1.8	November 2021 – Anbefaling om at stoppe systemkorrektioner og datarensning	41
3.1.8.1	Bankens opgørelse af virksomhedsgæld	41
3.1.8.2	Systemkorrektioner og rensning af data	41
3.1.9	December 2021 – Iværksættelse af egnethedsanalyser	42
3.1.10	Januar 2022 – Gennemførlighedsundersøgelse	43
3.1.11	Marts 2022 – DCS fundet ikke-egnet som langsigtet systemunderstøttelse	43
3.1.12	April 2022 – PF delvist egnet	44
3.1.13	Maj 2022 – Banken introducerer en ny strategi for genstart af inddrivelsen	44
3.1.13.1	Oprettelse af Delphi-programmet	44
3.1.13.2	Oprettelse af Olympia-programmet	45
		46
3.1.15	August 2022 – Datakvalitet for de resterende sager og selskabsmeddelelse om nulstilling	46
3.1.15.1	Datakvaliteten for de sager, der var oprettet i inddrivelsessystemerne efter den 1. oktober 2020	46
3.1.15.2	Selskabsmeddelelse om nulstilling	47

3.1.16	September 2022 – Delphi bevæger sig væk fra planen om at genbruge moduler i DCS	48
3.1.17	Oktober 2022 – Ny organisering	49
3.1.18	November 2022 – Overvejelser om midlertidig genopretning af inddrivelsen	50
3.1.19	December 2022 – [REDACTED]	51
3.2	Bankens organisering af arbejdet med at genoprette gældsinddrivelsen fra juni 2019 til marts 2023	52
3.2.1	Juni 2019 – Data Quality Project/Project Collect	52
3.2.2	November 2019 – Athens-programmet og Project Horizon	52
3.2.3	Oktober 2020 – Projekt Helios	53
3.2.4	Januar 2021 – Sparta-programmet, Future IT og Projekt EOS	54
3.2.5	Forår 2022 – Projekt Merlin, Projekt Yamaha og Skatteprojektet	55
3.2.6	Sommer 2022 – Delphi-programmet, Olympia-programmet og Projekt Corporates	56
3.2.7	Efterår 2022 – Sammenlægning af programmer	57
3.2.8	Marts 2023 – Bankens aktuelle projektorganisation	58
4.	BANKENS AKTUELLE ARBEJDE MED OG PLAN FOR GENOPRETNING AF INDDRIVELSEN	59
4.1	Delphi-programmet	59
4.2	[REDACTED]	61
	[REDACTED]	62
4.3	Systemunderstøttelse af den fremtidige gældsinddrivelse	62
4.3.1	Baggrunden for valget af den fremtidige løsning	62
4.3.2	Nærmere om det nye gældsinddrivelsessystem	63
4.3.3	Bankens behov for tilpasning og videreudvikling af den fremtidige løsning	64
4.4	Bankens aktuelle tidsplan for idriftsættelse af det nye system	65
4.4.1	Udvalgte, centrale milepæle i bankens tidsplan frem til idriftsættelse af minimumsversionen	66
4.4.2	Bankens plan for efterfølgende udrulning	68
4.5	Bankens aktuelle plan for genopretning af inddrivelse af gæld, som er registreret i DCS og PF	69
5.	BANKENS IMØDEGÅELSE AF IDENTIFICEREDE RICISI I DEN AKTUELLE PLAN FOR GENOPRETNING AF GÆLDSINDDRIVELSEN	72
5.1	Bankens løbende risikovurderinger ift. de enkelte løsningsforslag	72
5.2	Bankens metode til sikring af, at tidligere fejl ikke vil opstå igen	75

5.3	Bankens proces- og aktivitetsbeskrivelser samt risikovurderinger i den forbindelse	76
5.3.1	Bankens proces- og aktivitetsbeskrivelser	76
5.3.2	Bankens risikovurderinger af processer (RCSA)	78
6.	PRIORITET OG FREMDRIFT	80
6.1	Prioritet og fremdrift i bankens arbejde med etablering af et nyt system	80
6.2	Bankens strategiske beslutninger i forbindelse med genopretningen af inddrivelsen	84
6.3	Bankens nuværende strategi for genoprettelse af inddrivelsen	87
6.4	Bankens aktuelle prioritering af arbejdet med genopretning af inddrivelsen	88
6.5	Sammenfatning	90

1. INDLEDNING OG BAGGRUND

1.1 Indledning

Danske Bank A/S (herefter "banken") konstaterede i 2019 en række fejl i sin gældsinddrivelse. Fejlene skyldtes blandt andet forkerte data, fejlbehæftede forretningsprocesser eller forkert anvendelse af eller manglende funktionalitet i bankens IT-systemer. Banken har siden 2019 arbejdet med at udbedre disse fejl og kompensere de kunder, som har betalt for meget til banken som følge af fejlene.

Finanstilsynet påbød den 26. november 2020 banken at lade en uvildig undersøgelse foretage i relation til gældsinddrivelsessagen.

KPMG og Poul Schmith (herefter "vi" eller "os") blev udpeget som uvildige undersøgere, og vi har i den forbindelse foreløbigt afgivet to rapporter henholdsvis den 31. oktober 2021 og den 31. maj 2022.

Finanstilsynet har i forlængelse heraf anmodet os om, at vi som uvildige undersøgere skal beskrive bankens løbende overvejelser og arbejde med en løsning for genstart af inddrivelsen i perioden fra oktober 2020 og frem til i dag. I den forbindelse skal vi også beskrive, hvilke risici banken har identificeret i forhold til de enkelte løsningsforslag, og hvordan disse risici imødegås ved den endelige løsning. Som en del af rapporteringen skal vi endvidere vurdere, om bankens arbejde med etablering af et nyt system i den ovenfor nævnte periode har haft tilstrækkelig prioritet og fremdrift.

Vores væsentligste observationer og vurderinger er sammenfattet nedenfor i afsnit 2.

1.2 Baggrund

Banken orienterede i juni 2019 Finanstilsynet om, at banken havde konstateret en række fejl i sin gældsinddrivelse, herunder fejl, som betød, at kundernes gæld kunne være opgjort forkert, og fejl som i forhold til nogle kunder kunne betyde, at de havde betalt mere til banken, end de faktisk skyldte.

I forlængelse af bankens orientering i juni 2019 anmodede Finanstilsynet den 31. august 2020 banken om en redegørelse for forløbet med fejlene i gældsinddrivelsen. Banken sendte en sådan redegørelse til Finanstilsynet den 10. september 2020.

Af redegørelsen fremgik blandt andet, at banken havde identificeret fire hovedårsager til fejlene i inddrivelsen, som banken havde en plan for at løse, men det fremgik også af redegørelsen, at banken havde identificeret en række yderligere problemstillinger, som afventede afklaring.

En række af de konstaterede fejl skyldtes forkerte data, fejlbehæftede forretningsprocesser eller forkert anvendelse af bankens IT-systemer. Nogle fejl skyldtes også, at bankens IT-systemer enten indeholdt mangelfuld eller fejlbehæftet funktionalitet eller funktionalitet, som ikke var blevet implementeret korrekt.

1.2.1 Finanstilsynets afgørelse af den 21. september 2020 med påbud for fejl i gældsinddrivelsessystemer

Den 21. september 2020 traf Finanstilsynet afgørelse om, at banken efter Finanstilsynets vurdering havde handlet i strid med god skik ved siden i hvert fald 2004 at have anvendt fejlbehæftede gældsinddrivelsessystemer med den konsekvens, at et ukendt antal kunder var blevet opkrævet penge, som banken ikke var berettiget til.

Med afgørelsen påbød Finanstilsynet banken:

1. *"At standse inddrivelse af gæld for alle eksisterende kunder i bankens inkassoafdeling, medmindre der er en ubetydelig risiko for, at kunden opkræves penge, vedkommende ikke skylder, og sikre, at dette sker uden omkostninger for kunden, samt give disse kunder mulighed for at sætte indstille afviklingen af deres gæld uden yderligere omkostninger for kunden.*
2. *Ved individuel kommunikation at informere alle kunder, som kan være berørt af fejlagtig gældinddrivelse, om det."*

I forhold til de eventuelle yderligere problemstillinger påbød Finanstilsynet endvidere banken at:

3. *"træffe foranstaltninger, der sikrer, at risikoen for eventuel fejloptrækning ophører eller begrænses til et acceptabelt niveau, så snart fejlen er konstateret*
4. *ved individuel kommunikation at orientere berørte kunder, så snart banken har fastslået med en rimelig grad af sikkerhed, at kunden tilhører en gruppe, der kan være påvirket af de konstaterede fejl."*

I afgørelsen påbød Finanstilsynet også banken, at banken senest en måned efter afgørelsen skulle underrette Finanstilsynet om, hvordan påbuddene var efterlevet.

Banken sendte derfor den 20. oktober 2020 en redegørelse til Finanstilsynet med en beskrivelse af, hvordan banken havde efterlevet påbuddene.

1.2.2 *Finanstilsynets afgørelse af den 26. november 2020 med påbud om uvildig undersøgelse*

Efter modtagelsen af bankens redegørelse af den 20. oktober 2020 traf Finanstilsynet den 26. november 2020 en afgørelse, hvorefter Finanstilsynet påbød banken at lade en uvildig undersøgelse foretage. Undersøgelsen skulle omfatte de foranstaltninger, som banken havde truffet for at rette op på fejlene i bankens gældsinddrivelse, herunder fejlene i bankens IT-systemer og data.

Af afgørelsen fremgik blandt andet følgende om den uvildige undersøgelses fokus og omfang (vores understregning):

"Den uvildige undersøgelse skal undersøge og foretage en vurdering af følgende forhold:

- 1) Om de foranstaltninger, som Danske Bank har truffet og vil træffe for at rette op på fejlene i bankens gældsinddrivelse, er tilstrækkelige og derved tager hånd om årsagerne til fejlene og de afledte konsekvenser. Det omfatter en vurdering af, om bankens metode og principper for udsøgning og identifikation af de kunder, som er berørt af sagen, er korrekt. Det omfatter endvidere en stillingtagen til de forhold, som er nævnt i bilag 2.5 til bankens redegørelse af 10. september 2020, og de skridt, banken tager i forhold til at løse disse forhold. Undersøgelsen vil kræve løbende orienteringer af de sagkyndige i forhold til de valg og den fremdrift, som banken har i arbejdet med at efterleve påbuddene. Dette skal sikre, at de sagkyndige kan orientere Finanstilsynet, hvis de finder, at bankens arbejde ikke lever op til kravene i Finanstilsynets påbud. Det skal også sikre, at banken afslutter opfølgningen overfor de berørte kunder i sommeren 2021.*
- 2) Om Danske Banks it-systemer kan håndtere de forskellige typer af data og dermed kan sikre en korrekt gældsinddrivelse. I tilknytning hertil skal undersøgelsen afdække, om Danske Bank har opstillet tilfredsstillende foranstaltninger, der sikrer, at eksisterende data bliver rensset og underlagt forbedrede kontroller, og at der ikke fremadrettet bliver overført forkerte data til bankens it-systemer for gældsinddrivelse, så gældsinddrivelse fremover sker på et korrekt og fyldestgørende grundlag og håndteres ved hjælp af passende kontroller. Undersøgelsen skal også afdække, om det nye it-system vil kunne understøtte de øvrige it-systemer og gældsinddrivelsesprocessen fra implementeringsdatoen. Den nærmere tilrettelæggelse af denne del af undersøgelsen skal ske i samarbejde mellem banken og de sagkyndige og tiltrædes*

af Finanstilsynet. Herunder vil der skulle tages hensyn til tidsplanen for implementering af det nye supplerende it-system.”

1.2.3 Vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021

KPMG og Poul Schmith blev som følge af påbuddet udpeget som uvildige undersøgere, og vi afgav i den forbindelse vores første rapport den 31. oktober 2021.

Rapporten beskrev bankens tiltag til standsning af den fejlbehæftede inddrivelse samt status på bankens arbejde med at kompensere sine kunder for beløb, som banken havde inddrevet uretmæssigt.

Rapporten indeholdt efter aftale med Finanstilsynet ikke en beskrivelse eller vurdering af de forhold, som er angivet i punkt 2 i det ovenfor citerede uddrag af Finanstilsynets afgørelse af den 26. november 2020, idet det ikke var muligt at foretage en vurdering af disse forhold på daværende tidspunkt.

1.2.4 Finanstilsynets afgørelse af den 3. december 2021 med påbud om forlængelse og udvidelse af den uvildige undersøgelse

Finanstilsynet påbød derfor ved afgørelse af den 3. december 2021 banken at fortsætte og udvide den uvildige undersøgelse, idet Finanstilsynet blandt andet fandt, at undersøgelsen først kunne afsluttes endeligt, når banken havde afsluttet rensning og genindlæsning af data, gennemført kontroller og sat den fremtidige systemmæssige gældsinddrivelse i drift.

Om undersøgelsens udvidede fokus og omfang anførte tilsynet blandt andet følgende i afgørelsen (vores understregning):

”Finanstilsynet skal i sin helhed henvise til beskrivelsen af den uvildige undersøgelses fokus og omfang fastlagt i Finanstilsynets afgørelse af 26. november 2020, og derudover påbyde banken at forlænge og udvide den uvildige undersøgelsen, så de uvildige undersøgere løbende skal følge og vurdere:

- de foranstaltninger, som banken har truffet og træffer i relation til de fire definerede hovedårsager til fejlene i bankens gældsinddrivelse, og bankens analyser og konkrete gennemførelse af foranstaltninger i forhold til de yderligere 28 kendte problemstillinger og eventuelle yderligere generelle problemstillinger i bankens gældsinddrivelse, som måtte blive afdækket efter meddelelsen af dette påbud,*
- bankens foranstaltninger til at identificere og kommunikere overfor de kunder, som er berørt af de fire hovedårsager og alle yderligere identificerede problemstillinger,*

- bankens løbende fremdrift i ovennævnte processer, herunder om banken afsætter tilstrækkelige ressourcer til arbejdet, og
- implementering af den fremtidige systemmæssige understøttelse af bankens gældsinddrivelse, herunder om nye systemer og/eller opdateringer til de eksisterende systemer vil sikre, at banken har IT-systemer, der understøtter bankens fremtidige gældsinddrivelse.

Når banken har rensset alle data og indlæst disse i bankens IT-systemer, alle kontroller er gennemført og bankens IT-systemer til gældsinddrivelse er i almindelig drift, gennemgår de uvildige undersøgere de endelige systemimplementeringer og/eller systemændringer.”

1.2.5 Vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022

Den 31. maj 2022 afgav vi vores rapport nr. 2. Rapporten vedrørte, ligesom rapport nr. 1, hovedsageligt bankens tiltag til standsning af uretmæssig inddrivelse samt status på bankens arbejde med at kompensere sine kunder for beløb, som banken potentielt havde inddrevet uretmæssigt.

I rapport nr. 2 beskrev eller vurderede vi således heller ikke bankens arbejde med at genoptage inddrivelsen, herunder om banken havde IT-systemer, der kunne understøtte bankens fremtidige gældsinddrivelse, om banken havde foretaget nødvendige rettelser af fejlbehæftede data om kundernes gældsforhold, eller om banken fremadrettet kunne sikre korrekte og fyldestgørende data i forbindelse med, at nye kunders gældsforhold overgik til inddrivelse.

Dette skyldtes hovedsageligt, at bankens plan for genoptagelse af inddrivelsen på daværende tidspunkt var behæftet med stor usikkerhed. Banken havde eksempelvis ikke på daværende tidspunkt identificeret en tilfredsstillende metode til rettelser af de fejlbehæftede data, ligesom banken fortsat identificerede nye problemstillinger vedrørende de fejlbehæftede data og bankens tidligere processer.

1.2.6 Finanstilsynets brev af den 4. oktober 2022 til banken

Ved brev af den 4. oktober 2022 anmodede Finanstilsynet om, at vi sammen med banken udfærdigede et fælles forståelsespapir om den fremadrettede rapportering om gældsinddrivelsessagen. Af Finanstilsynets brev af den 4. oktober 2022 fremgik blandt andet følgende (vores understregning):

”I forhold til de uvildige undersøgers forpligtelse til at vurdere Danske Banks ”implementering af den fremtidige systemmæssige understøttelse af bankens gældsinddrivelse, herunder om nye systemer og/eller opdateringer til de eksisterende systemer vil sikre, at banken har IT-systemer, der understøtter bankens fremtidige gældsinddrivelse” skal Finanstilsynet

ligeledes anmode om, at det særskilt fremgår af det fælles forståelsespapir], at de uvildige undersøgere skal beskrive Danske Banks løbende overvejelser omkring en genstartløsning siden oktober 2020, herunder hvilke risici banken har identificeret i forhold til de enkelte løsningsforslag, og hvordan disse risici imødegås ved den endelige løsning. Som en del af rapporteringen forventer Finanstilsynet, at de uvildige undersøgere tillige vurderer om bankens arbejde med etablering af et nyt system har haft tilstrækkelig prioritet og fremdrift. I forhold etablering af et nyt system og en genstart af gældsinddrivelsen forventer Finanstilsynet, at de uvildige undersøgere kan afrapportere på ovenstående forhold inden udgangen af marts 2023.”

Ovenstående uddrag af Finanstilsynets brev af den 4. oktober 2022 er gengivet i det fælles forståelsespapir af den 26. oktober 2022, og formuleringen udgør således baggrunden for og opdraget til denne rapport.

1.3 Indholdet af denne rapport

Rapportens afsnit 2-6 er inddelt på følgende måde:

Afsnit 2 indeholder en sammenfatning af vores væsentligste observationer og vurderinger.

Afsnit 3 indeholder en beskrivelse af bankens overvejelser om genoptagelse af inddrivelsen i perioden oktober 2020 til januar 2023.

Afsnit 4 indeholder en beskrivelse af bankens aktuelle plan for genoptagelse af inddrivelsen, herunder bankens aktuelle målbillede og bankens tidsplan pr. den 31. marts 2023.

Afsnit 5 indeholder en beskrivelse af bankens identificering af risici i forhold til de enkelte løsningsforslag, og bankens metode til at sikre, at kendte problemer i bankens tidligere gældsinddrivelse ikke genskaber i forbindelse med implementeringen af en fremtidig gældsinddrivelsesløsning, samt bankens metode til at identificere og imødegå risici i relation til bankens fremtidige inddrivelsesprocesser.

Afsnit 6 indeholder vores vurdering af, hvorvidt bankens arbejde med etablering af et nyt system har haft tilstrækkelig prioritet og fremdrift.

1.3.1 Afgrænsning

Bankens arbejde med at etablere et lovmedholdeligt grundlag for genoptagelse af gældsinddrivelsen er endnu ikke færdiggjort, hvorfor denne rapport i sagens natur udgør et tværsnit i fortællingen om bankens

genopretning af gældsinddrivelsen. Rapporten omhandler i den forbindelse som udgangspunkt alene beslutninger og begivenheder, som er sket før den 31. marts 2023.

Rapporten indeholder ikke en endelig stillingtagen til bankens fremtidige gældsinddrivelsesprocesser eller de IT-systemer, som skal understøtte processen. Dette skyldes, at systemet og processerne, som det vil fremgå nedenfor i afsnit 4, fortsat er under udvikling og alene forventes delvist idriftsat den 4. december 2023 i en minimumsversion. Banken forventer efterfølgende at fortsætte udrulning af løsningen gennem hele 2024.

Rapporten indeholder ikke en dybdegående beskrivelse af bankens proces i forbindelse med valg af den eksterne inkassovirksomhed, som banken – for så vidt angår det danske marked – i vidt omfang forventer at outsource sin gældsinddrivelse til. Rapporten indeholder således heller ikke en vurdering af eller stillingtagen til, om banken i relation til beslutningen om outsourcing lever op til reglerne i bekendtgørelse nr. 973 af 22. juni 2022 om outsourcing for kreditinstitutter m.v.

Rapporten indeholder alene behandling af gældsinddrivelse over for kunder, hvis kundeforhold har været håndteret i den danske del af banken. Rapporten angår således ikke kunder, hvis kundeforhold har været håndteret i hhv. Finland, Sverige, Norge og andre steder, hvor Danske Bank foretager gældsinddrivelse.

Da rapportens fokus, som beskrevet ovenfor, specifikt er afgrænset til bankens arbejde vedrørende genopretning af gældsinddrivelsen, indeholder rapporten ikke en udtømmende beskrivelse af de identificerede fejl i bankens nuværende gældsinddrivelsessystemer. Ligeledes indeholder rapporten heller ikke en udtømmende beskrivelse af bankens foranstaltninger til at undgå overopkrævning. Endelig indeholder rapporten ikke en vurdering af bankens kommunikation til berørte kunder eller til eksterne interessenter i øvrigt, ligesom rapporten ikke indeholder en beskrivelse af bankens arbejde med at kompensere kunder, som banken har overopkrævet.

For en nærmere beskrivelse af de identificerede fejl, aktuelle foranstaltninger til at undgå overopkrævning samt kommunikation og compensation til kunderne i den forbindelse henvises til vores tidligere rapporter af henholdsvis den 31. oktober 2021 og den 31. maj 2022 samt til en yderligere rapport (Rapport nr. 4) herom, som forventes færdiggjort i løbet af foråret 2023. Fokus for vores undersøgelse har været bankens problemer med gældsinddrivelse, hvilket i banken betegnes ”late collection”. Vi har således ikke beskæftiget os med eller undersøgt de processer, der ligger forud for overførsel til inkasso, hvilket i banken betegnes ”soft collection”.

1.4 Metoden og vores tilgang til analysen

I forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport har vi i al væsentlighed indsamlet information på samme måde som ved udarbejdelsen af vores tidligere rapporter. Se i den forbindelse afsnit 1.3.2 og 1.3.3 i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021 og afsnit 1.2 i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022.

Vi har anmodet banken om at tilvejebringe information inden for konkret beskrevne områder, hvorefter vores anmodninger er blevet besvaret af banken med udgangspunkt i den konkrete forespørgsel. Bankens besvarelse af informationsforespørgsler er sket ved, at de enheder, som i banken er ansvarlige for de områder, vi har ønsket information om, har modtaget vores informationsforespørgsler, hvorefter enheden har identificeret og kvalificeret de relevante informationer, som har dannet grundlag for bankens besvarelse.

Besvarelser af vores informationsforespørgsler har i banken været underlagt en kontrol og godkendelsesproces med det formål at sikre, at informationerne er korrekte og fyldestgørende.

Vores informationsforespørgsler og bankens besvarelse af disse er ofte blevet fulgt op af møder med de relevante personer i banken. På disse møder har det været muligt at modtage yderligere information. Hvor det har været relevant, har vi sikret os, at vi har modtaget denne information skriftligt efterfølgende.

En væsentlig del af oplysningerne i rapporten beror på vores gennemgang af mødemateriale og referater fra møder i bankens forskellige beslutningsorganer, som er (eller har været) relateret direkte til bankens håndtering af gældsindrivelsessagen. Det vil konkret sige de beslutningsorganer, som i banken kaldes Athens SteerCo, Debt Management Committee, Athens Council, Sparta Council, Olympia Council og Delphi Council. Vi har ikke fået indsigt i mødemateriale eller referater fra møder [REDACTED]. Endvidere har vi ikke haft indsigt i grundlaget for beslutninger, som måtte være foretaget uden for eller mellem møderne i de nævnte beslutningsfora.

Forud for afleveringen af denne rapport har vi sendt et udkast til rapporten i høring hos banken med henblik på at sikre, at de faktuelle oplysninger, som er indeholdt i rapporten samt væsentlige forudsætninger og antagelser, som ligger til grund for vores beskrivelser og konklusioner, efter bankens bedste viden er korrekte og fuldstændige.

1.5 Definitioner

Banken betyder Danske Bank A/S.

De fire hovedårsager betegnes også internt i banken som de fire "root causes" og betyder de fire årsager til fejl i bankens inddrivelse, som i første omgang blev konstateret af banken, og som er beskrevet nærmere i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 8.

De yderligere problemstillinger betegnes også internt i banken som "additional issues" og betyder de yderligere problemstillinger, som banken har identificeret efter konstateringen af de fire hovedårsager. De yderligere problemstillinger er beskrevet nærmere i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 9.

DCS betyder "Debt Collection System" og er det inddrivelsessystem, som banken har anvendt til inddrivelse af misligholdt gæld på almindelige bankprodukter som f.eks. kassekreditter, lån, kautioner mv. Systemet blev implementeret i banken i 2004, og gældsposter blev i den forbindelse overført (migreret) fra tidligere inddrivelsessystemer.

PF betyder "Personlig Fordring" og er det inddrivelsessystem, som banken har anvendt til inddrivelse af misligholdt gæld, der er opstået i forbindelse med kundens manglende betalinger på realkreditlån ydet af Realkredit Danmark A/S og tidligere Danske Kredit, hvor pantet i ejendommen ikke har været tilstrækkeligt til at indfri realkreditlånet. Systemet blev implementeret i 1979, men data i systemet går efter det oplyste alene tilbage til 1990'erne.

Debt Management-afdelingen er bankens inkassoafdeling, der behandler hovedparten af de sager, der overføres til bankens inddrivelsessystemer. Vi betegner derfor i denne rapport bankens inkassoafdeling som enten Debt Management-afdelingen eller inkassoafdelingen.

Insolvency-afdelingen er en særskilt afdeling i banken, der varetager inddrivelsesforløbet i større og/eller mere komplekse erhvervsager.

ORIS-indberetning betyder en "Operational Risk Information System-indberetning". Denne indberetning foretages internt i banken, når der opstår en potentiel operationel hændelse angående systemiske, processuelle og manuelle risici for fejl i bankens drift, og meddeles efter omstændighederne til Finanstilsynet, hvis hændelsen vurderes bekræftet og væsentlig.

PCC betyder PowerCurve Collections og er et såkaldt front-end-system, som behandler og viser data indsamlet fra et eller flere back-end-systemer.

2. OVERORDNET VURDERING OG KONKLUSION

Som beskrevet ovenfor, afsnit 1.2.6, har Finanstilsynet bedt os beskrive bankens overvejelser om en genstartsløsning i perioden fra oktober 2020 og frem til i dag. I den forbindelse har Finanstilsynet bedt os beskrive, hvilke risici banken har identificeret i forhold til de enkelte løsningsforslag, og hvordan disse risici imødegås gennem bankens aktuelle arbejde med genoprettelse af gældsinddrivelsen.

Endvidere har Finanstilsynet særskilt bedt os tage stilling til, hvorvidt banken i perioden fra oktober 2020 og frem til i dag har prioriteret opgaven med at genoprette gældsinddrivelsen over for bankens kunder på tilstrækkelig vis, samt om arbejdet har haft en tilstrækkelig fremdrift, herunder set i lyset af de øvrige opgaver, som banken har skullet udføre med henblik på at rette de historiske fejl i gældsinddrivelsen.

2.1 Bankens løbende overvejelser

Banken arbejdede i oktober 2020 ud fra en forventning om, at bankens udfordringer i gældsinddrivelsen grundlæggende udsprang af fire hovedårsager til fejl i gældsinddrivelsen, og at disse fire hovedårsager kunne imødegås ved ni konkrete tilretninger af bankens IT-systemer samt korrektion af de data om kundernes gæld, der var fejlbehæftede som følge af de fire hovedårsager. Herudover ville banken implementere et nyt processystem, som skulle gøre sagsbehandlingen mere overskuelig for bankens medarbejdere.

I slutningen af 2020 blev det klart for banken, at bankens hidtidige tilgang til gældsinddrivelse grundlæggende ikke var tidssvarende, idet der f.eks. kun i begrænset omfang eksisterede standardiserede vejledninger til sagsbehandlerne. Banken oprettede derfor i januar 2021 et nyt program ("Sparta-programmet"), som blandt andet havde til formål at udarbejde standardiserede procesbeskrivelser for sagsbehandlernes arbejde med gældsinddrivelse samt at sikre, at der ville være tilstrækkelige procedurer for kontrol og kvalitetssikring i forbindelse med gældsinddrivelsen.

For så vidt angår korrektion af data om kundernes gæld, der var fejlbehæftede som følge af de fire hovedårsager, arbejdede banken i starten af 2021 ud fra en forventning om, at banken kunne udvikle en eller flere modeller, som kunne anvendes til at beregne kundernes faktiske restgæld, og at banken således kunne anvende resultaterne fra disse modeller dels som grundlag for udbetaling af kompensation til kunder, dels som grundlag for at rette data om kundernes restgæld i inddrivelsessystemerne.

I marts 2021 stod det imidlertid klart for banken, at banken ikke var i besiddelse af det nødvendige datagrundlag for, at modellerne kunne beregne en korrekt og præcis restgæld for alle kunder. For at

korrigerer for usikkerheden i bankens datagrundlag byggede kompensationsmodellerne således også på visse antagelser og skøn, som medførte, at modellernes output ikke var tilstrækkeligt præcist til at kunne anvendes som udgangspunkt for den fremadrettede inddrivelse af kravene.

Banken identificerede ikke en sikker løsning for at rette data om kundernes restgæld i bankens gældsinddrivelsessystemer, før banken i sommeren 2022 besluttede at eftergive og nulstille gælden i langt størstedelen af aktive inddrivelsessager, som var oprettet i systemet før oktober 2020. Banken besluttede således at oplyse disse kunder om, at banken ville "sætte gælden til 0 kr.", fordi det viste sig, at antallet og karakteren af fejl gjorde det særdeles vanskeligt for banken at foretage en korrekt opgørelse af gælden, og fordi arbejdet med tilvejebringelsen af en sådan korrekt opgørelse – selv hvor denne kunne udarbejdes – ville være så tidskrævende, at bankens kunder ikke ville opnå en afklaring af deres gældsforhold inden for rimelig tid.

For så vidt angår de ni konkrete tilretninger af bankens IT-systemer, som skulle imødegå de fire hovedårsager, forventede banken i oktober 2020, at disse ville være implementeret i september 2021.

Banken oplevede imidlertid løbende forsinkelser i dette arbejde. Forsinkelserne skyldtes ifølge banken hovedsageligt, at banken som led i arbejdet med at analysere og rette fejlene i relation til de fire hovedårsager løbende identificerede nye fejl i bankens gældsinddrivelse. Derudover blev der løbende fundet nye fejl i forbindelse med den tilbageværende drift. En række af disse fejl var direkte relateret til bankens centrale inddrivelsesprocesser, mens andre fejl angik relaterede eller tilgrænsende processer i banken.

Som nærmere beskrevet i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 9.2, havde banken etableret en proces, som gik ud på, at banken ved identifikation af fejl i relation til gældsinddrivelsen oprettede en såkaldt ORIS-indberetning. Såfremt fejlen havde systematisk karakter og således ikke var udtryk for en enkeltstående hændelse, "oprettede"¹ banken en af de yderligere problemstillinger, som efterfølgende skulle behandles og analyseres i Athens-programmet med henblik på at klarlægge, om de enkelte fejl havde ført til opkrævning af forkerte beløb hos bankens kunder, om der var risiko for overopkrævning over for kunderne, hvilke kunder som i givet fald var eller kunne være berørt, samt om fejlene angik processer, data eller funktionalitet i bankens IT-systemer, som kunne nødvendiggøre rettelser heraf.

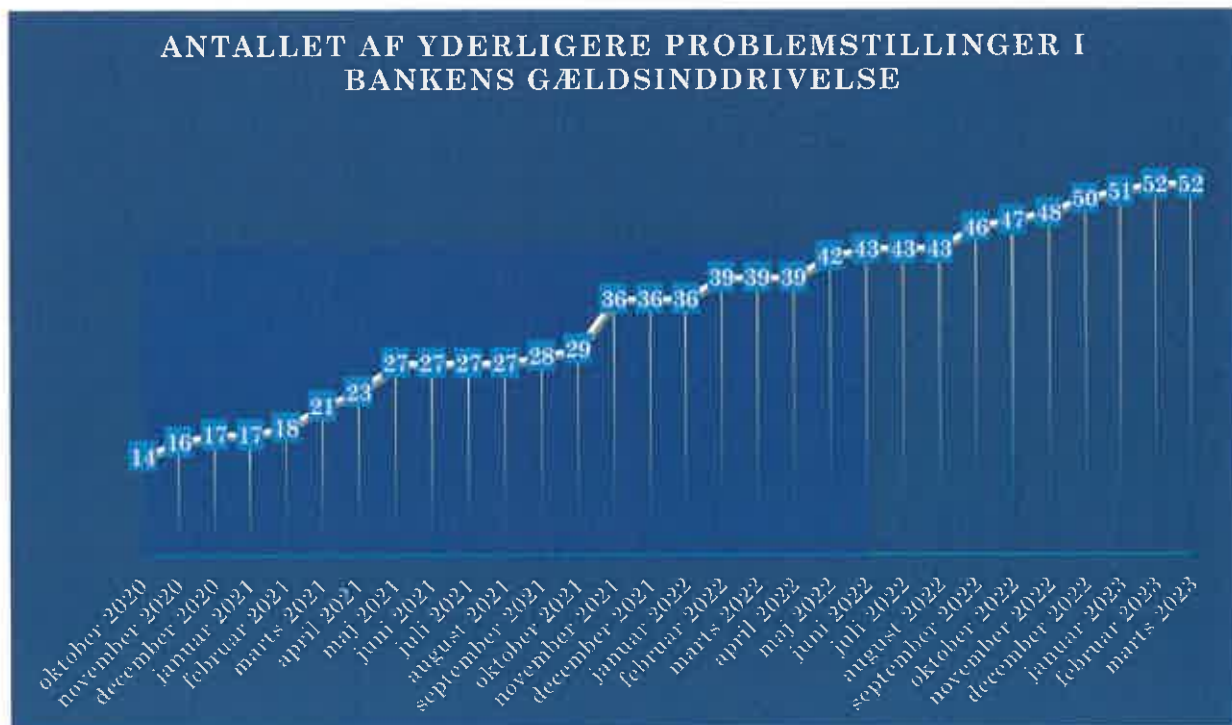
Som også beskrevet i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 9.3, kan en yderligere problemstilling dække over en række delproblemstillinger, som reelt behandles separat af banken. Banken har således oplyst, at banken pr. 31. marts 2023 havde identificeret i alt 102 delproblemstillinger, som i banken bliver

¹ Oprettelse betyder i den forbindelse, at banken anerkender fejlen som en systemisk fejl, der skal håndteres inden for programmets rammer, herunder således at der skal udarbejdes analyse af fejlens omfang og konsekvenser, herunder kompensationsbehov og foranstaltninger til standsning af problemstillingen.

behandlet under yderligere problemstilling nr. 1-41 samt under 11 ORIS-numre, idet banken siden maj 2022 ikke har oprettet nye yderligere problemstillinger, men blot behandler fejlene under henvisning til den oprindelige ORIS-indberetning.

Figur 1 nedenfor illustrerer, hvorledes antallet af yderligere problemstillinger løbende steg i perioden fra oktober 2020 til marts 2023. De 11 ORIS-indberetninger, som banken ikke formelt har oprettet som yderligere problemstillinger, men som behandles på samme måde i banken, er i den forbindelse også medregnet. De underliggende delproblemstillinger indgår ikke i figuren, da banken ikke med sikkerhed kan oplyse, hvornår de enkelte delproblemstillinger er blevet oprettet.

Figur 1 – Oversigt over bankens oprettelse af yderligere problemstillinger (en yderligere problemstilling betragtes i den forbindelse som "oprettet", når den er blevet godkendt i Athens Council, mens en ORIS-indberetning betragtes som "oprettet", når ORIS-indberetningen er registreret)



Som det fremgår af figuren, havde banken i januar 2021 oprettet 17 yderligere problemstillinger, mens banken ved udgangen af maj 2021 havde oprettet i alt 27 yderligere problemstillinger. Vi kan i den forbindelse konstatere, at yderligere problemstilling nr. 1-27 pr. 31. marts 2023 omfatter i alt 64

delproblemstillinger om fejl i bankens tidligere gældsinddrivelsesproces. Det skal dog i den forbindelse bemærkes, at banken som nævnt ikke med sikkerhed kan oplyse, hvornår eventuelle relaterede delproblemstillinger er blevet oprettet, hvorfor enkelte af disse delproblemstillinger kan være oprettet efter maj 2021.

Arbejdet med analyse af de yderligere problemstillinger har, som beskrevet i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021 og vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, været særdeles omfattende og komplekst, og som anført i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 3.2.1, har det tillige været vores vurdering, at banken har haft begrænsede muligheder for at tilføre yderligere ressourcer til projektet uden samtidig at forøge risikoen for fejl væsentligt.

Det er i den forbindelse vores vurdering, at banken i forbindelse med identifikationen af de mange nye yderligere problemstillinger har været nødt til at vælge mellem på den ene side at prioritere analyse og rettelse af de identificerede fejl, herunder udbetaling af kompensation til berørte kunder og beregning af deres korrekt opgjorte tilbageværende gæld, eller på den anden side at prioritere arbejdet med at designe nye og korrigerede forretningsprocesser og foretage systemtilretninger og rettelse af data om kundernes restgæld, som kunne muliggøre genstart af gældsinddrivelsen.

I den forbindelse traf banken i løbet af sommeren 2021 et valg om at prioritere analyserne af de nye konstaterede yderligere problemstillinger samt afklaring af kundernes stilling og udbetaling af kompensation frem for arbejdet med at genoprette en aktiv inddrivelse.

Hertil bemærker vi, at vi er enige i, at den beskrevne nedprioritering af aktiv gældsinddrivelse har været nødvendig, dels fordi de afgørende nøglepersoner i banken ganske enkelt ikke har kunnet udføre begge opgaver sideløbende, dels fordi en grundig analyse af de løbende identificerede fejl i et vist omfang var en forudsætning for, at banken kunne erkende og fastlægge behovet for tilretning af forretningsprocesser, IT-systemer og data om kundernes restgæld.

Vi er også enige i, at banken grundlæggende har måttet prioritere hensynet til afklaring af de enkelte kunders gæld og eventuelle krav på betaling af kompensation højere end arbejdet med organisering og understøttelse af bankens fremadrettede inddrivelse. Bankens prioriteringer forekommer således på dette punkt velbegrundede og nødvendige i lyset af bankens situation i den omhandlede periode.

I forbindelse med ovenstående skal det dog også understreges, at vi ikke med vores vurdering har tilkendegivet, at bankens historiske organisering af arbejdet i gældsinddrivelsen, herunder bankens processer for dokumentation af forretningsprocesser og IT-systemer, har været hensigtsmæssig, ligesom vi ikke har vurderet, om banken ved f.eks. bedre processer for dokumentation og ved at sikre en større udbredelse af

de dybdegående inkasso- og bankkompetencer i sit beredskab kunne have undgået en situation, hvor banken i så høj grad har været begrænset af enkeltpersoners arbejdskapacitet.

2.2 Bankens beslutning om en alternativ tilgang

Som illustreret ved ovenstående figur 1 opnåede banken i løbet af 2021 en forståelse af, at bankens problemer på gældsinddrivelsesområdet omfattede andet og langt mere end de fire hovedårsager. Denne forståelse medførte blandt andet, at banken i december 2021 tog initiativ til at iværksætte analyser, som havde til formål at afdække, hvorvidt bankens gældsinddrivelsessystemer generelt var egnede til at understøtte bankens gældsinddrivelse.

Konklusionen på disse analyser, som forelå i foråret 2022, var grundlæggende, at DCS ikke var egnet til at udgøre fundamentet for bankens fremtidige gældsinddrivelse, mens PF nok var egnet, men teknologisk forældet og dermed modent til udskiftning.

I 2022 stod det således klart for banken, at der fortsat udestod et meget omfattende arbejde med at genoprette bankens gældsinddrivelse, idet IT-systemerne grundlæggende ikke var egnede til at understøtte inddrivelsen på sigt, at der fortsat ikke var identificeret en reel mulighed for at korrigere fejlbehæftede data i systemerne, og at der udestod analyse af et væsentligt antal potentielle yderligere problemstillinger.

Banken traf derfor i løbet af sommeren 2022 beslutning om en alternativ tilgang på baggrund af analyser, som blev igangsat i slutningen af 2021. Tilgangen indebar, at banken ville eftergive og nulstille gælden i størstedelen af bankens aktive gældsinddrivelsessager samt udarbejde nye processer og kontroller for bankens fremtidige gældsinddrivelse, som skulle understøttes af et nyt IT-system, som banken ville udvikle eller købe. Herudover ville banken udarbejde én samlet model for compensation af kunder, som havde betalt for meget til banken. Denne samlede model skulle skabe en hurtigere afklaring for kunderne, end hvad der ville være muligt, hvis banken fortsatte med den hidtidige tilgang, hvor identificerede yderligere problemstillinger blev analyseret og kompenseret enkeltvist og sekventielt.

Banken var allerede i starten af 2021 bekendt med, at gældsinddrivelsessagen omfattede andet og langt mere end de fire hovedårsager. Det er vores opfattelse, at banken på trods heraf i 2021 fortsat havde sit hovedfokus på de fire hovedårsager, når det kom til bankens arbejde med at korrigere bankens IT-systemer og de underliggende data. Det er i forlængelse heraf vores vurdering, at banken før december 2021 burde have iværksat egnethedsanalyser af bankens gældsinddrivelsessystemer. I den forbindelse bemærker vi også, at banken allerede i december 2020 havde identificeret et behov for at få foretaget en risikovurdering i forhold til at genoptage gældsinddrivelsen i IT-systemerne, men at denne opgave blev

nedprioriteret til fordel for analyser af de yderligere problemstillinger og arbejdet med at finde en løsning for korrektion af fejlbehæftede data i systemerne.

Ifølge banken hænger dette blandt andet sammen med, at banken i slutningen af 2020 og starten af 2021 forventede, at der var tale om få rettelser i DCS og PF, hvorfor banken som en grundlæggende præmis for genopretningen antog, at systemerne ville være egnede til at understøtte bankens gældsinddrivelsesproces i en periode fremover. Banken har derudover oplyst, at banken på daværende tidspunkt ikke kunne prioritere risikovurderingen i den ønskede grad, herunder fordi et antal nøglepersoner i bankens inddrivelse var beskæftigede med at analysere identificerede problemstillinger og derfor ikke kunne understøtte arbejdet med gældsinddrivelsessystemerne.

Det er tilsvarende vores vurdering, at bankens beslutning om at opgive at rette data om kundernes registrerede restgæld kunne have været truffet tidligere. Som beskrevet ovenfor, afsnit 2.1, stod det således allerede i marts 2021 klart for banken, at kompensationsmodellernes output ikke var tilstrækkeligt præcist til at kunne anvendes som grundlag for den fremadrettede inddrivelse af kundernes restgæld, og vi har ikke kunnet konstatere, at banken på noget tidspunkt har identificeret et reelt alternativ til, hvordan kundernes faktiske restgæld kunne beregnes, og hvordan data i systemerne efterfølgende kunne rettes. Alligevel synes banken først i oktober 2021 at have erkendt, at arbejdet med at rette data måtte opgives, og det var herefter først i august 2022, at banken besluttede at eftergive og nulstille gælden i langt størstedelen af aktive inddrivelsessager.

Det er endvidere vores vurdering, at bankens organisering af arbejdet i Athens-programmet løbende har været præget af, at projektet omfattede mange medarbejdere, herunder såvel personale fra banken som eksterne konsulenter. Dette har på den ene side nødvendiggjort opdeling af programmet i et antal projekter med underliggende "teams" for at sikre den fornødne ledelsesmæssige forankring og styring. På den anden side har dette også betydet, at viden fra de enkelte dele af projektet ikke altid er tilgået andre dele af projektet med den fornødne hurtighed. Vi har i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 2.2, også beskrevet denne manglende vidensdeling i Athens-programmet i relation til bankens arbejde med analyse af yderligere problemstillinger.

Den ovenfor beskrevne mangel på vidensdeling er blevet forstærket af, at banken i forbindelse med de strategiske skift, som banken har foretaget, har fortsat arbejdet på den eksisterende plan, sideløbende med at banken har undersøgt muligheder og begrænsninger for det planlagte skifte. Dette blandt andet for at sikre fremdrift i arbejdet med den eksisterende plan, i tilfælde af at det strategiske skifte ikke viste sig muligt. For at sikre fuld fokus, også i de projektteams, som potentielt snart skulle nedlukkes, har banken været nødt til *ikke at gøre det klart* for disse projektteams, at der pågik et arbejde med at finde en ny retning. Det betød, at vidensdeling, herunder om potentielle udfordringer, ikke kunne ske uhindret. Banken har oplyst, at oplysningerne om bankens strategiske skift i et vist omfang var af kursfølsom

karakter, hvorfor banken som børsnoteret virksomhed anså det for nødvendigt at holde viden om det mulige strategiske skifte fortroligt, indtil det var endeligt besluttet.

Det er i den forbindelse vores vurdering, at manglen på vidensdeling mellem de forskellige teams i programmet i et vist omfang har medvirket til, at den endegyldige beslutning om at opgive at rette data i kundernes sager først blev truffet i løbet af sommeren 2022, og at beslutningen formentligt kunne have været truffet tidligere.

De ovennævnte forhold har haft negativ påvirkning på fremdriften i bankens arbejde med genopretning af gældsinddrivelsen, men det er vanskeligt at vurdere, om det samlet set har medført nogen væsentlig forsinkelse i forhold til den nuværende plan for en kontrolleret opstart af inddrivelsen.

For fuldstændighedens skyld bemærkes, at banken i forlængelse af vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021 traf en række foranstaltninger med det formål at sikre en højere grad af vidensdeling på tværs af programmet. Yderligere bemærker vi, at omlægningen af gældsinddrivelsesprogrammet i sensommeren 2022 ses at have skabt en bedre vidensdeling på tværs af projekterne i programmet.

2.3 Bankens aktuelle arbejde med genoprettelse af inddrivelsen

Som nævnt ovenfor er det en del af bankens såkaldte alternative tilgang, som blev besluttet i sommeren 2022, at banken vil udarbejde nye processer og kontroller for bankens fremtidige gældsinddrivelse, og at den fremtidige gældsinddrivelse skal understøttes af et nyt IT-system.

Banken har i den forbindelse besluttet at købe en standard IT-løsning, som banken vil tilpasse til bankens behov, idet banken har vurderet, at købet af en standardløsning vil være både hurtigere og mindre risikofyldt end egenudvikling.



Sideløbende med udvikling og tilpasning af den nye IT-løsning arbejder banken med at kortlægge og risikovurdere de processer og aktiviteter, som vil blive en del af bankens genopretning af inddrivelsen. Banken arbejder i den forbindelse med et iterativt forløb, hvor de kortlagte processer skal udgøre grundlaget for tilpasning af IT-løsningen, og der skal foretages risikovurderinger af processerne og test af IT-løsningen, som igen kan medføre, at der skal indarbejdes en eller flere kontroller eller valideringer i enten IT-systemet eller i de processer, som skal danne grundlag for den manuelle sagsbehandling.

Det er pr. den 31. marts 2023 bankens plan, at banken vil idriftsætte det nye gældsinddrivelsessystem i en minimumsversion den 4. december 2023. Minimumsversionen vil alene understøtte, at enkelte simple sagstyper kan overdrages til en ekstern inkassovirksomhed, og systemet forventes ikke at være færdigudviklet, således at det omfatter alle de funktioner, som på sigt er nødvendige for at sikre en fuld systemunderstøttelse af bankens egen inddrivelse og af samarbejdet med den eksterne leverandør. Banken vil fortsætte udviklingen og implementeringen af det samlede nye gældsinddrivelsessystem gennem hele 2024.

Det er vores vurdering, at bankens arbejde med etablering af denne minimumsversion og de processer, som IT-løsningen skal understøtte, er velorganiseret, og at banken arbejder ud fra et klart målbillede for bankens fremtidige gældsinddrivelse. Banken har således efter vores vurdering etableret et relevant målbillede for den fremtidige inddrivelse, og banken er i den forbindelse også i gang med at etablere en proces, som har til formål at sikre, at de tidligere identificerede fejl ikke gentages i den nye løsning. Det skal desuden bemærkes, at arbejdet følger bankens sædvanlige arbejdsgange og er underlagt det sædvanlige ledelsestilsyn i forhold til, at der er tale om en væsentlig systemomlægning samt en for banken kritisk outsourcing i forbindelse med udlicitering af inddrivelsen til en ekstern inkassovirksomhed.

I forlængelse heraf bemærker vi, at vi ikke har grundlag for at mene, at banken ved valg af en anden tilgang kan sikre en hurtigere vej til genoprettelse af inddrivelsen med en lavere grad af risiko. Vi har derfor heller ikke grundlag for at kritisere bankens beslutning om, [REDACTED] [REDACTED] igesom vi ikke har grundlag for at kritisere den IT-løsning, som banken har valgt at implementere.

Bankens etablering af samarbejdet med en ekstern inkassovirksomhed er pr. den 31. marts 2023 ikke tilendebragt, og vi har ikke endelig indsigt i, hvorledes løsningen vil blive implementeret. Tilsvarende er den ovennævnte minimumsversion af det nye IT-system fortsat under udvikling, og det falder derfor uden for rammerne af denne rapport at vurdere, om systemet fungerer tilfredsstillende, herunder om systemet understøtter bankens nye og tilrettede forretningsprocesser.

Minimumsversionen omfatter som beskrevet kun understøttelse af, at enkelte sagstyper kan overdrages til ekstern inkasso, og programmets målsætning medfører samtidig, at kun en meget lille del af bankens samlede forventede inkassoportefølje forventes at blive oprettet i minimumsversionen pr. december 2023.

Banken har oplyst, at banken forventer at idriftsætte yderligere funktionalitet samt integrationer til flere af bankens produktsystemer løbende i løbet af 2024. Dermed vil banken blive i stand til at genoprette inddrivelsen for flere sags- og kundetyper. Banken har dog pr. den 31. marts 2023 ikke vist os en godkendt og detaljeret tidsplan for dette arbejde.

Bankens nye inddrivelsessystem vil efter det oplyste som udgangspunkt alene skulle håndtere sager, som sendes til inddrivelse efter idriftsættelse af funktionalitet og procedurer, som gør banken i stand til at understøtte sagsbehandlingen for den pågældende sagstype.

Banken forventer, at alle nye inkassosager kan oprettes i den nye IT-løsning senest den 31. december 2024. De sager, som sendes til inkasso, inden den nye IT-løsning er klar til at modtage den pågældende sagstype, vil fortsat blive oprettet i bankens nuværende gældsinddrivelsessystemer. Banken havde pr. den 31. marts 2023 ikke en konkret plan for, hvorledes disse sager skal håndteres. Dette gælder også for de sager, som aktuelt er registreret i bankens nuværende gældsinddrivelsessystemer, og som banken ikke har besluttet at nulstille. Banken har dog nedsat en arbejdsgruppe, som har til opgave at udarbejde en strategi for, hvordan denne portefølje af sager igen kan inddrives aktivt. Banken har oplyst, at det er bankens overordnede tilgang til genoptagelse af inddrivelsen for denne portefølje, at alle sager, som ikke er nulstillet, vil være migreret til den nye løsning senest den 31. december 2024. Derudover er banken i gang med at undersøge, om inddrivelsen kan genstartes helt eller delvist, mens konti fortsat er registreret i banken nuværende IT-systemer. Banken har dog pr. den 31. marts 2023 ikke udarbejdet en konkret plan for, hvordan eller hvornår banken vil genstarte inddrivelsen helt eller delvist for denne sagsportefølje, eller hvordan og hvornår banken vil rense data og migrere sagerne til den nye IT-løsning.

2.4 Bankens aktuelle prioritering af arbejdet med genopretning af inddrivelsen

Baseret på den indsigt vi har opnået, er det vores vurdering, at banken prioriterer arbejdet med implementering af nye gældsinddrivelsesprocesser og det nye gældsinddrivelsessystem højt. Vi har i den forbindelse noteret os, at arbejdet i forhold til bankens egen prioriteringsmodel har den højst mulige prioritet, hvilket blandt andet har betydning for den måde, hvorpå bankens øvrige stabsfunktioner betjener programmet, og for allokeringen af ressourcer.

Selvom banken forsat er meget afhængig af et mindre antal nøglepersoner, som er nødvendige for fremdriften i både arbejdet med at etablere nye processer, kontroller og IT-systemer og arbejdet med at udarbejde én samlet model for kompensation af kunder, er denne afhængighed mindre udtalt end før

etableringen af bankens aktuelle strategi og organisering. Baseret på den indsigt vi har opnået, synes arbejdet med genopretning af inddrivelsen ikke aktuelt at være berørt af en væsentlig mangel på ressourcer eller nedprioriteringer som følge af afhængigheder til det resterende program.

Vi bemærker i den forbindelse, at arbejdet med at etablere nye processer, kontroller og IT-systemer aktuelt fungerer mere uafhængigt af den resterende del af genoprettelsesprojektet, end hvad der har været muligt tidligere, da banken fokuserer på etableringen af en ny inddrivelsesløsning uden den grundlæggende præmis om, at hovedparten af de tidligere fejlramte dele af den eksisterende inkassoportefølje skal "datarettes" og genindlæses i løsningen, og fordi banken ikke skal gennemføre en fejlretning af gamle systemer. Det forhold, at der ikke skal genbruges dele af den eksisterende IT-løsning, medfører således, at banken ikke på samme måde er afhængig af det begrænsede antal specialister, som har indgående kendskab til bankens tidligere processer og IT-systemer.

Vi har ikke set tegn på, at fremdriften i forbindelse med implementering den nye løsning er præget af mangel på ressourcer. Vi har endvidere ikke grundlag for at mene, at programmets mål vil kunne opnås væsentligt hurtigere, hvis der tilføres yderligere ressourcer til programmet, herunder uden at dette samtidig vil medføre en forøgelse af risikoen for, at der opstår fejl i processen.

I den forbindelse bemærker vi, at banken efter det oplyste løbende vurderer, om den aktuelle plan for etablering af det nye system kan fremskyndes, og om dette i så fald kræver tilførsel af yderligere ressourcer uden samtidig at indebære en forøgelse af programmets risiko.

Vi bemærker dog, at bankens arbejde med implementering af de nye processer og det nye system som udgangspunkt alene vedrører sager, som sendes til inkasso, efter at den nye IT-løsning er klar til at modtage den pågældende sagstype. De sager, som sendes til inkasso, inden den nye IT-løsning er klar til at modtage den pågældende sagstype, vil fortsat blive oprettet i bankens nuværende gældsinddrivelsessystemer. Disse sager vil herved blive omfattet af den såkaldte "post pause-portefølje" af sager, dvs. sager, der er oprettet i bankens gældsinddrivelsessystemer den 1. oktober 2020 eller senere. Denne portefølje af sager omfattede ifølge banken den 31. marts 2023 i alt ca. 5.600 sager, og antallet forøges aktuelt med gennemsnitligt ca. 400 sager pr. måned. Banken havde pr. den 31. marts 2023 ikke en konkret plan for, hvorledes disse sager skal håndteres, om end banken har nedsat en arbejdsgruppe, som har til opgave at udarbejde en strategi for, hvordan denne portefølje af sager igen kan inddrives aktivt. Vi er ikke blevet præsenteret for en tidsplan for arbejdsgruppens arbejde, og banken har i øvrigt oplyst, at arbejdsgruppen arbejder under det vilkår, at en håndtering af denne portefølje af sager ikke må forsinke bankens arbejde med færdiggørelse af minimumsversionen af det nye inddrivelsessystem eller bankens arbejde med beregning og udbetaling af kompensation til kunder, der kan have foretaget overbetaling.

3. BANKENS ARBEJDE MED GENOPRETNING AF INDDRIVELSEN I PERIODEN FRA OKTOBER 2020 TIL JANUAR 2023

Finanstilsynet har anmodet om, at vi beskriver bankens løbende overvejelser om en løsning for genopretning af inddrivelsen siden oktober 2020.

I det følgende tages udgangspunkt i bankens redegørelse af den 10. september 2020 til Finanstilsynet, og vi vil herefter beskrive bankens arbejde og overvejelser i perioden fra oktober 2020 og frem til januar 2023.

Som det vil fremgå, arbejdede banken indledningsvist ud fra en forventning om, at bankens udfordringer i gældsinddrivelsen grundlæggende udsprang af fire hovedårsager, som kunne imødegås ved ni konkrete tilretninger af bankens IT-systemer samt korrektion af de data om kundernes gæld, der var fejlbehæftede som følge af de fire hovedårsager. Herudover ville banken udarbejde nye arbejdsprocesser og procedurer for kontrol og kvalitetssikring samt implementere et nyt processystem, som skulle gøre sagsbehandlingen mere overskuelig for bankens medarbejdere.

Arbejdet med tilretning af bankens IT-systemer blev imidlertid forsinket, fordi banken løbende identificerede nye fejl i bankens gældsinddrivelse. Banken opnåede i løbet af 2021 således en forståelse af, at bankens problemer på gældsinddrivelsesområdet omfattede andet og langt mere end de fire hovedårsager. Denne forståelse medførte blandt andet, at banken i december 2021 tog initiativ til at iværksætte analyser, som havde til formål at afdække, hvorvidt bankens IT-systemer generelt var egnede til at understøtte bankens gældsinddrivelse.

Konklusionen på disse analyser, som forelå i foråret 2022, var grundlæggende, at systemerne enten ikke var egnede til at udgøre fundamentet for bankens fremtidige gældsinddrivelse (DCS) eller var teknologisk forældede og dermed modne til udskiftning (PF).

Tilsvarende identificerede banken på intet tidspunkt en sikker løsning for at rette data om kundernes restgæld i bankens gældsinddrivelsessystemer.

Banken traf derfor i løbet af sommeren 2022 beslutning om en alternativ tilgang, hvorefter banken ville eftergive og nulstille gælden i størstedelen af bankens aktive gældsinddrivelsessager samt udarbejde nye processer og kontroller for bankens fremtidige gældsinddrivelse, som skulle understøttes af et nyt IT-system, som banken ville udvikle eller købe.

I december 2022 traf banken i forlængelse heraf beslutning om at købe en standard IT-løsning, som i første omgang skal understøtte, at bankens fremtidige inkassosager i videst muligt omfang skal inddrives af en ekstern inkassovirksomhed.

3.1 Bankens overvejelser om genopretning af inddrivelsen

3.1.1 Bankens redegørelse af den 10. september 2020 til Finanstilsynet

3.1.1.1 Problemstillingerne

Da banken på opfordring fra Finanstilsynet den 10. september 2020 sendte en redegørelse om gældsinddrivelsessagen, fremgik det blandt andet af redegørelsen, at banken havde konstateret fire hovedårsager til fejlene i gældsinddrivelsen, men at banken også var i gang med at analysere 14 yderligere problemstillinger med relation til gældsinddrivelsen. De fire hovedårsager og de 14 yderligere problemstillinger var i vidt omfang relateret til systemiske fejl i bankens gældsinddrivelsessystemer, DCS og PF, eller til fejl i de data, som banken havde registreret i systemerne. Visse yderligere årsager var imidlertid også relateret til fejl i bankens (manuelle) arbejdsprocesser, heriblandt f.eks. yderligere problemstilling nr. 10, der vedrørte, at banken i en årrække havde afvejet fra bankens egen praksis for forhandling af mægler-salærer i sager om såkaldte frivillige underskudshandler, dvs. handler, hvor banken accepterede et salg af kundens ejendom, som ikke fuldt ud medførte dækning af bankens pantsikrede fordring, og hvor kunden valgte at anvende Home som ejendomsmægler. For en nærmere beskrivelse af hovedårsagerne og de yderligere problemstillinger henvises til vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 4 og 9, samt vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 8 og 9.

3.1.1.2 Rød/grøn-kontrol

Af bankens redegørelse fremgik endvidere, at banken for at imødekomme konsekvensen af de fire hovedårsager havde oprettet et såkaldt korrektionsteam, som havde til opgave at korrigere data i alle nye sager, som blev oprettet i bankens inddrivelsessystemer. Endvidere havde banken indført en manuel kontrol, hvorefter ingen nye sager måtte indbringes for retten eller afsluttes, uden at der først var foretaget en manuel beregning af sagen. Korrektionsteamet havde endvidere til opgave at korrigere oplysninger om kundens restgæld i igangværende retssager og anmeldelser i døds- og konkursboer mv.

Banken betegner undertiden også denne kontrol som bankens "rød/grøn-kontrol", idet alle registrerede sager som udgangspunkt var rød-markerede i systemet, men blev grøn-markeret, når sagen var manuelt kontrolleret og genberegnet under hensyntagen til de fire hovedårsager.

For en nærmere gennemgang og vurdering af bankens rød/grøn-kontrol henvises til vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 6.

3.1.1.3 *Pause-logik*

Af redegørelsen fremgik det derudover, at banken ved udgangen af september 2020 ville tilbyde alle kunder at sætte deres tilbagebetaling af gæld i bero. Banken indførte således fra den 30. september 2020 en såkaldt Pause-logik, hvorefter betalingsaftaler automatisk blev suspenderet og indbetalinger afvist, hvis en rød-markeret kunde havde betalt mere end 60 % af den oprindelige startsaldo. Andre rød-markerede kunder, som havde betalt mindre end 60 % af den oprindelige startsaldo, fik også mulighed for at få deres betalingsaftaler suspenderet, indtil banken havde genberegnet sagen. Endvidere indstillede banken renteberegning i alle rød-markerede sager, indtil sagen var genberegnet og dermed blev grøn-markeret.

Grøn-markerede sager blev inddrevet efter bankens sædvanlige procedurer, bortset fra at banken ikke længere inddrev via ekstern inkassovirksomhed. Rød-markerede sager blev derimod kun inddrevet via allerede etablerede betalingsaftaler med kunden, medmindre kunden havde indbetalt mere end 60 % af den oprindelige startsaldo, eller kunden aktivt havde taget imod bankens tilbud om midlertidigt at stille betalingsaftalen i bero.

I oktober 2020 ville banken på baggrund af ovenstående stille ca. 17.000 kunders inkassosager i bero, mens inddrivelsen ville fortsætte for ca. 35.000 kunder, som havde påbegyndt tilbagebetaling, men som havde tilbagebetalt mindre end 60 % af den oprindelige startsaldo. For de sager, som var stillet i bero, kunne inddrivelsen genoptages efter bankens manuelle kontrol og genberegning og den deraf følgende grøn-markering.

For en nærmere gennemgang og vurdering af Pause-logikken henvises i øvrigt til vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 6.

3.1.1.4 *IT-systemer*

Vedrørende de hovedårsager og yderligere problemstillinger, der relaterede sig til bankens gældsinddrivelsessystemer, fremgik det af bankens redegørelse af den 10. september 2020, at banken allerede i juli 2019 havde foretaget en ændring af programkodningen i DCS, og at banken var i gang med en plan for IT-implementering, som omfattede ”en række tekniske sikkerhedsforanstaltninger og forbedringer af de pågældende it-systemer med henblik på at styrke de eksisterende kontroller samt implementere yderligere kontroller”.

Det fremgik endvidere af redegørelsen, at bankens to gældsinddrivelsessystemer, DCS og PF, var blevet vurderet af et eksternt konsulentfirma, og at det i den forbindelse var blevet bekræftet, at beregningerne i systemerne skete korrekt baseret på korrekt datainput og korrekt anvendelse af funktionaliteten.

Endelig fremgik det af redegørelsen, at banken havde købt et nyt IT-system, der var planlagt til at erstatte DCS.

3.1.1.5 Organisering

Vedrørende organisering af arbejdet med problemerne i bankens gældsinddrivelse fremgik det af redegørelsen af den 10. september 2020, at arbejdet blev udført i regi af det, som banken kaldte "Program Athens" eller blot "Athens". Programmet var inddelt i en række forskellige projektspor, som hver især refererede til en programleder, som igen refererede til et beslutningsorgan kaldet "Athens SteerCo" (kort for "Steering Committee"). Athens SteerCo refererede videre til bankens koncerndirektion kaldet ELT (kort for "Executive Leadership Team").

3.1.2 November - december 2020 – IT-korrektioner til DCS og PF

I november 2020 havde banken skabt et overblik over, hvilke IT-tilpasninger der var nødvendige for at undgå de fire hovedårsager fremadrettet.

Dette overblik blev præsenteret for Athens SteerCo på et møde den 19. november 2020. Af mødereferatet fremgår det, at det på mødet blev oplyst, at det nye IT-system, PCC (kort for "PowerCurve Collections"), ikke skulle erstatte PF og DCS. PCC var et processystem, et såkaldt "front-end-system", som havde til formål at procesunderstøtte sagsbehandlingernes arbejde i forbindelse med gældsinddrivelsen. PCC havde brug for et back-end-system for at kunne fungere, og dette var tænkt varetaget via en fortsat anvendelse af back-end-delen af DCS og PF. DCS og PF ville således også fremadrettet skulle anvendes til registrering af data om kunderne og til foretagelse af beregninger vedrørende renter og restgæld mv.

På mødet blev det endvidere oplyst, at det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen, på daværende tidspunkt fokuserede på at rette de resterende fejl i DCS og PF, hvorefter teamet ville begynde at udvikle integrationer mellem DCS, PF og det nye PCC.

Athens SteerCo blev på mødet orienteret om, at det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen, vurderede, at dette var den sikreste strategi for IT-udviklingen, idet det var hurtigere og mindre risikabelt end at rense data og derefter migrere/konvertere alle sagerne til et nyt gældsinddrivelsessystem.

Endelig blev det på mødet oplyst, at der udestod ni systemkorrektioner i DCS og PF, hvorefter systemerne ville opfylde alle forretningsmæssige og lovgivningsmæssige krav.

Informationerne fra mødet kom efterfølgende til at indgå i bankens brev af den 19. november 2020 til Finanstilsynet. Brevet var et høringssvar til Finanstilsynets udkast til afgørelse om en uvildig undersøgelse. I høringssvaret præciserede banken, at det nye IT-system (PCC) – i modsætning til, hvad der fremgik af bankens tidligere redegørelse til Finanstilsynet – ikke ville erstatte DCS og PF.

Endvidere anførte banken i brevet, at banken ville rense de fejlbehæftede data i DCS og PF, og at banken forventede at være færdig med dette i juli 2021. Endelig anførte banken, at den ville implementere en styrkelse af kontroller og brugergrænsefladen i forbindelse med indlæsning af data i DCS og PF. Banken forventede at være færdig med dette i september 2021.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

På anmodning fra Finanstilsynet præciserede banken den 26. november 2020 også over for tilsynet – som tidligere oplyst til Athens SteerCo – at bankens tidligere oplysning til tilsynet om, at et nyt IT-system skulle erstatte DCS, jf. bankens redegørelse af den 10. september 2020, ikke var korrekt. Banken orienterede i den forbindelse Finanstilsynet om, at det nye IT-system (PCC) alene skulle supplere bankens hidtidige gældsinddrivelsessystemer.

I november 2020 arbejdede banken således ud fra en forventning om, at bankens udfordringer i gældsinddrivelsen grundlæggende udsprang af fire hovedårsager til fejl i gældsinddrivelsen, og at disse fire hovedårsager kunne imødegås ved ni konkrete tilretninger af bankens IT-systemer samt korrektion af de data om kundernes gæld, der var fejlbehæftede som følge af de fire hovedårsager. Banken forventede at

have afsluttet dette arbejde inden september 2021. Herudover ville banken implementere et nyt proces-system, som skulle gøre sagsbehandlingen mere overskuelig for bankens medarbejdere. Dette var ifølge de ansvarlige IT-arkitekter i banken den hurtigste, billigste og mindst risikable strategi.

I den forbindelse afholdt banken den 14. december 2020 en workshop vedrørende planen for de fremtidige inddrivelsessystemer, herunder om planen for systemkorrektionerne til DCS og PF samt tilgangen til og tidsplanen for PCC. Ifølge banken var et af hovedbudskaberne, som blev taget med fra workshoppen, at det blev anset for at være meget vigtigt, at der blev foretaget en samlet vurdering af risici i forhold til at anvende DCS og PF som fundamentet for implementeringen af PCC. En sådan vurdering blev – som det vil fremgå nedenfor – imidlertid ikke prioriteret af banken.

3.1.3 Januar 2021 – Ny organisering

3.1.3.1 Ny governance-struktur

Den 6. januar 2021 ændrede banken organiseringen af Athens-programmet. Strukturen blev ændret, således at Athens SteerCo fremover skulle hedde "Debt Management Committee" (herefter DMC), og at DMC – ligesom Athens SteerCo – skulle referere til bankens koncerndirektion (i banken kaldet Executive Leadership Team (ELT)). Under DMC blev der oprettet tre underordnede programmer kaldet Athens, Sparta og Future IT. Til Athens- og Sparta-programmerne blev der oprettet selvstændige beslutningsfora kaldet "Councils".

Figur 2 – Athens nye organisering fra den 6. januar 2021



Den nye struktur skulle sikre, at en række operationelle beslutninger kunne blive behandlet i henholdsvis Athens Council, Sparta Council og i Future IT inden forelæggelse for DMC.

Opgaverne mellem de tre spor blev overordnet fordelt således, at Athens skulle beskæftige sig med fortiden, Sparta med nutiden og Future IT med fremtiden.

Athens var herefter ansvarlig for følgende overordnede opgaver:

- 1) at kompensere alle kunder, som var berørt af de fire hovedårsager,
- 2) at analysere de yderligere problemstillinger,
- 3) at færdiggøre og idriftsætte de resterende ni systemkorrektioner i DCS og PF, som relaterede sig til de fire hovedårsager,
- 4) at foretage de nødvendige rettelser i kundedata, som var fejlbehæftede som følge af de fire hovedårsager (i banken kaldet "write-back", fordi man ville trække alle de berørte kunders data ud af PF og DCS, korrigere data, så der blev taget højde for de identificerede problemstillinger, og derefter indlæse de rensede data i systemerne igen) og
- 5) at koordinere med de uvildige undersøgere.

Spartas opgave var at transformere og højne proces- og kontrolstandarder i bankens "Group Recovery & Debt Management", dvs. bankens inkassoafdeling. Dette arbejde dækkede både det aktive miljø under Pause-logikken samt det fremtidige miljø efter bankens genopretning af inddrivelsen.

Future IT's opgave var primært at implementere det nye system, PCC, som et processystem, der kunne bygges oven på gældsinddrivelsessystemerne, DCS og PF, samt visse af bankens andre systemer.

Banken har pr. den 31. marts 2023 påbegyndt implementering af PCC i Danmark, men således at det kun anvendes i opkrævningsfasen (i banken kaldet "soft collection"). Pr. den 31. marts 2023 anvendtes PCC i fire af bankens danske filialer. Banken anvender således aktuelt i et vist omfang systemet til at identificere og behandle de kunder, der kommer i overtræk, forinden deres gæld eventuelt overdrages til inkasso og dermed registreres i gældsinddrivelsessystemet, DCS.

3.1.3.2 Nærmere om Sparta

Den 13. januar 2021 afholdte banken det første DMC-møde. På mødet blev det oplyst, at banken i november 2020 havde antaget et eksternt konsulentfirma til at foretage en såkaldt "helbredsundersøgelse" af bankens daglige drift i forhold til gældsinddrivelse.



[Redacted text block]

3.1.3.3 Athens masterplan

Den 26. januar 2021 afholdte banken sit DMC-møde nr. 2. På mødet godkendtes en ny "masterplan" for Athens-programmet, som gav et overblik over, hvordan de forskellige spor i Athens-programmet hang sammen, og hvordan alle sporene kunne blive færdige før den 1. juli 2021. Banken forventede således inden den 1. juli 2021:

- 1) at have udbetalt kompensation til alle kunder, som var berørt af de fire hovedårsager,
- 2) at have færdiganalyseret 14 yderligere problemstillinger,

- 3) at have idriftsat 7 ud af 9 systemkorrektioner, hvorefter de to sidste ville blive idriftsat i september 2021, og
- 4) at have rensset alle kundedata, som var fejlbehæftede som følge af de fire hovedårsager, dog således at data for lukkede sager i DCS først ville blive rettet i løbet af juli 2021.

3.1.4 Februar 2021 – april 2021 – Tiltagende udfordringer med rensning af data

Den 2. februar 2021 afholdte banken sit første Athens Council-møde. På mødet blev det blandt andet gentaget, at der var behov for at foretage en fuld risikovurdering af det nye IT-system, PCC, og integrationen med DCS og PF med henblik på at revurdere, om den nye løsning var fremtidssikker.

Endvidere blev det på mødet fremhævet, at manglende funktionalitet i DCS og PF til understøttelse af genindlæsning af data (den såkaldte "write-back") udgjorde en risiko for programplanen.

I løbet af februar 2021 undersøgte banken derfor, om der var en mulighed for at blive hurtigere færdig med at rense de data, som var fejlagtige som følge af de fire hovedårsager. Den 1. marts 2021 blev Athens Council dog informeret om, at Athens-programmet vurderede, at dette ikke var muligt.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

3.1.5 Maj 2021 – Fokus på tilgange til rensning af data og nye yderligere problemstillinger

Bankens løbende arbejde med at finde en løsning på udfordringen om at rette data i kundernes sager kulminerede foreløbigt med en workshop i banken den 5. maj 2021. På mødet deltog både bankens IT-eksperter og udvalgte medlemmer af DMC og Athens Council.

Formålet med workshoppen var blandt andet:

- 1) at sikre en fælles forståelse af, hvad en "write-back" indebar,
- 2) at skabe et overblik over populationen af sager, for hvilke write-back var relevant, og
- 3) at overveje/diskutere, hvilken teknisk tilgang banken skulle vælge.

Workshoppen og undersøgelserne omkring write-back vedrørte alene datarettelser for så vidt angår de fire hovedårsager. Banken havde således på dette tidspunkt ikke et overblik over, hvilke datarettelser der ville være nødvendige som følge af de yderligere problemstillinger, der på dette tidspunkt udgjorde i alt 24 yderligere problemstillinger, hvoraf en række af problemstillingerne var opdelt i et antal delproblemstillinger.

Det blev på workshoppen oplyst, at den totale population af kunder med åbne sager var ca. 100.000 kunder, hvoraf det var estimeret, at data for ca. 90.000 af disse kunder var berørt af de fire hovedårsager.

Endvidere blev det drøftet, om banken skulle gå efter en løsning, hvor banken alene rettede kundens aktuelt registrerede saldo i systemerne (i banken kaldet "current balance-løsningen"), eller om banken i stedet skulle gå efter en løsning, hvor banken rettede kundernes oprindeligt registrerede gæld i gældsinddrivelsessystemerne, hvorefter systemerne skulle beregne kundens aktuelle restgæld baseret på alle posteringer, som var sket på kontoen efterfølgende (i banken kaldet "starting balance-løsningen"). Uanset hvilket af de to alternativer banken valgte, ville udvikling og test af den endelige "write-back"-løsning skulle foretages i tre dele.

For det første skulle kompensationsmodellen tilpasses, så modellen kunne skabe et output, der kunne danne grundlag for beregning af kundens aktuelle restgæld. For det andet skulle DCS og PF gøres i stand til at modtage de korrigerede data. Og for det tredje skulle der udvikles en write-back-motor, hvis formål var at facilitere, at de korrigerede data ville blive overført til henholdsvis DCS og PF i det rigtige format.

Såfremt banken valgte at gå efter en løsning, hvor banken rettede kundens oprindeligt registrerede gæld, var det vurderingen, at der alene ville være behov for enkelte tilpasninger af kompensationsmodellen. Til gengæld ville denne løsning kræve væsentlig udvikling af DCS for at gøre systemet i stand til at kunne

modtage en korrigeret startbalance og derefter beregne den aktuelle restgæld. Dette ville i så fald forsinke udviklingen af de planlagte systemkorrektioner i DCS, blandt andet som følge af begrænsninger i de personelle ressourcer, som var tilgængelige i det team, der havde ansvar for IT-udviklingen, og som havde den rette viden og erfaring i forhold til kodning i DCS. Derudover var det vurderingen, at det ville være et større arbejde at udvikle og teste "write-back-motoren", hvis banken valgte denne løsning frem for alternativet. En positiv effekt af denne tilgang var imidlertid, at banken efterfølgende ville have historisk korrekte data og således ikke blot en korrekt registreret aktuel restgæld.

Såfremt banken valgte at gå efter en løsning, hvor banken alene rettede kundernes aktuelt registrerede restgæld i systemet, var det vurderingen, at det ville kræve en større tilpasning af kompensationsmodellen. Det skyldtes blandt andet, at kompensationsmodellen frafilterede alle kunder, som ikke var berettigede til kompensation fra banken. Modellen skulle således tilpasses, så den også kunne beregne den aktuelle restgæld for kunder, som ikke var berettigede til en udbetaling fra banken som følge af overbetaling, men som dog var registreret i bankens systemer med en (potentielt) for høj restgæld. Denne løsning vurderedes til gengæld ikke at ville forsinke udviklingen af de planlagte systemkorrektioner i DCS.

I forhold til at registrere de korrigerede data i DCS var det vurderingen, at DCS ville være i stand til at modtage de korrigerede data, hvis banken valgte at gå videre med denne løsning, og som nævnt ovenfor var det også vurderingen, at denne løsning ville medføre et mindre arbejde med udvikling og test af "write-back-motoren", end hvis man gik efter en løsning, der omfattede tilretning af kundens oprindeligt registrerede gæld. De historiske data om kundernes gældsforhold ville dog ikke blive rettet med denne tilgang, og derudover var det vurderingen, at kundens registrerede restgæld efter korrektionen i mange tilfælde ville være mindre end det beløb, som kunden rent faktisk skyldte, fordi der i beregningerne i kompensationsmodellen var indlagt en række "sikkerhedsmarginer" i form af skøn til kundens fordel.

Samlet set blev det på baggrund af drøftelserne på workshoppen vurderet, at banken skulle arbejde videre med en løsning, hvor banken alene skulle rette kundens aktuelt registrerede saldo. Dette blev blandt andet begrundet med, at det ville tage kortere tid at færdiggøre denne løsning, fordi udviklingen i DCS ville være begrænset. Athens-programmet lagde i den forbindelse også vægt på, at det ville medføre automatiske korrektionsindberetninger til skatteforvaltningen, hvis banken ændrede i de historiske data, samt at programmet vurderede, at det ville blive sværere at lave datarettelser som følge af de yderligere problemstillinger, hvis banken ændrede (dvs. overskrev) de eksisterende historiske data. Der var altså risiko for, at en datarettelse af historiske data ville føre til tab af data og viden i banken, og at dette kunne vanskeliggøre eller umuliggøre rettelse af yderligere "historiske" fejl, som banken kendte til eller måtte finde i fremtiden.

Der blev imidlertid ikke i forbindelse med workshoppen den 5. maj 2021 truffet nogen egentlig beslutning om, hvilken tilgang banken skulle arbejde videre med, men dette var så vidt ses heller ikke formålet med workshoppen.

3.1.5.1 Nye yderligere problemstillinger udfordrer tidsplanen og udvider Pause-logikken

Banken identificerede løbende nye yderligere problemstillinger i tillæg til de 14 yderligere problemstillinger, som banken allerede havde orienteret Finanstilsynet om i forbindelse med bankens redegørelse af den 10. september 2020. I maj 2021 oprettede banken således analyseopgaver for yderligere problemstilling nr. 24 (6. maj 2021), 25 (5. maj 2021), 26 (20. maj 2021) og 27 (25. maj 2021).

Det stigende antal yderligere problemstillinger i bankens gældsinddrivelse påvirkede bankens samlede plan for genoprettelse af inddrivelsen. Dette skyldes blandt andet, at banken var meget afhængig af et begrænset antal nøglepersoner, som besad den nødvendige viden om bankens IT-systemer og gældsinddrivelsesprocesser.

Som følge heraf blev det den 10. maj 2021 oplyst på et Athens Council-møde, at programmet havde truffet beslutning om, at bankens nøgleressourcer skulle prioritere programmets opgaver i følgende rækkefølge:

- 1) færdiggøre analyserne af de 14 første yderligere problemstillinger, som banken ønskede at færdiggøre inden den 1. juli 2021,
- 2) færdiggøre analyserne af de yderligere problemstillinger, som var fundet efter de første 14,
- 3) færdiggøre de systemkorrektioner i DCS og PF, som skulle rette/fjerne årsagerne til de fire hovedårsager, og
- 4) hjælpe Sparta-programmet, som blandt andet arbejdede med udarbejdelse af nye standardiserede processer, procedurer for kontrol og kvalitetssikring, segmentering af sager for genstart, samt nye retningslinjer for håndtering af forskellige kundegrupper i forbindelse med genstart af inddrivelsen.

Programmet forventede, at denne fremtidige prioriteringsmodel ville få negativ betydning for tidsplanen for de planlagte systemkorrektioner i DCS og PF med relation til de fire hovedårsager. Status for de ni planlagte systemkorrektioner var på dette tidspunkt, at fire allerede var udført, én forventedes at blive færdiggjort i juni 2021, og én forventedes færdiggjort i september 2021. Tre resterende korrektioner måtte udskydes til november 2021. Hertil kom arbejdet med at rette de fejlagtige data om kundernes gældsforhold, som banken, som beskrevet ovenfor, reelt ikke havde en egentlig plan for, da der var fundet mange nye fejl.

Tilsvarende blev det på et Athens Council-møde den 25. maj 2021 oplyst, at nogle af bankens forretnings-eksperter arbejdsopgaver var blevet omprioriteret, således at deres fokus i højere grad skulle være på at validere resultaterne af bankens kompensationsberegninger vedrørende de fire hovedårsager og kun i mindre grad på IT-udvikling i forbindelse med genoprettelse og fejlretning.

Det stigende antal yderligere problemstillinger i bankens gældsinddrivelse medførte endvidere, at banken valgte at udvide den ovenfor omtalte Pause-logik. Alle sager, herunder de tidligere grøn-markerede sager, som var blevet korrigeret for konsekvenserne af de fire hovedårsager, blev således fremadrettet behandlet som røde sager, hvilket vil sige, at banken ville stoppe betalingsaftaler, hvis kunden havde afdraget mere end 60 % af den oprindelige registrerede startsaldo, og banken ville stoppe forrentning af gælden med tilbagevirkende kraft fra den 1. oktober 2020. Endelig ville banken helt standse aktiv inddrivelse i alle sager. For en nærmere beskrivelse af bankens udvidede Pause-logik henvises i øvrigt til vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 4.

Endelig fik det stigende antal yderligere problemstillinger i bankens gældsinddrivelse, den manglende plan for rettelse af data samt manglen på medarbejdere med tilstrækkeligt kendskab til bankens gældsinddrivelse den konsekvens, at Sparta-programmets arbejde med genopretning af inddrivelsen, herunder med kontrol og kvalitetssikring samt segmentering og prioritering af sager, som inddrivelsen kunne genstartes for, blev sat på pause. Dette blev besluttet på et Sparta Council-møde den 26. maj 2021.

3.1.6 Juni 2021 – september 2021 – Fortsatte drøftelser om tilgang til datarensning og porteføljesimplificering

Hen over sommeren 2021 fortsatte banken med at undersøge mulighederne for, hvordan banken kunne rette de kundedata, som var fejlagtige som følge af de fire hovedårsager (afsnit 3.1.6.1). Sideløbende hermed arbejdede banken med overvejelser om en såkaldt "porteføljesimplificering", dvs. et ræsonnement om, at banken for visse kundesegmenter ikke skulle genoprette inddrivelsen, men i stedet nulstille (eftergive) disse kunders registrerede restgæld (afsnit 3.1.6.2).

3.1.6.1 Datarensning

For så vidt angår rensning og genindlæsning af data i systemerne (altså den såkaldte "write-back") afholdte banken i slutningen af maj 2021 en ny workshop vedrørende spørgsmålet om, hvorvidt banken skulle rette kundens aktuelt registrerede saldo, eller om banken skulle rette kundens oprindelige registrerede saldo i systemerne, hvorefter systemerne skulle beregne kundens aktuelle restgæld. På workshoppen deltog både bankens IT-eksperter og repræsentanter fra Athens Council.

Programmet ændrede i forbindelse med workshopen sin anbefaling, sådan at programmet herefter anbefalede at gå efter en løsning, hvor banken rettede kundernes oprindelige registrerede saldo. Dette skyldtes hovedsageligt, at banken dermed kunne opnå et resultat, hvor historiske data om kundens gældsforhold også blev rettet i systemerne, ligesom det var vurderingen, at denne metode ville føre til en korrekt registreret aktuel restgæld.

Programmet præsenterede dette i et beslutningsforslag for DMC den 15. juni 2021. DMC traf imidlertid ikke beslutning på mødet, idet mødedeltagerne ikke fandt, at de havde modtaget tilstrækkeligt med information til at kunne træffe beslutningen.

Programmet præsenterede derfor et opdateret beslutningsforslag for DMC den 1. juli 2021. DMC traf heller ikke beslutning ved denne lejlighed, men efterspurgte yderligere oplysninger. Programmet blev i den forbindelse blandt andet bedt om at udarbejde et overblik over, hvilke risici der var forbundet med de forskellige løsningsmuligheder, og hvordan og på hvilke tidspunkter i processen disse risici eventuelt kunne imødegås af forskellige forretningsmæssige beslutninger. Derudover blev programmet af DMC bedt om at undersøge alternativer til at rette data i systemet samt vende tilbage med flere oplysninger om f.eks. gældsstørrelser, kursværdi og eventuel beskatning af kunderne, såfremt banken måtte vælge at eftergive kundernes gæld helt eller delvist i stedet for at rense data.

Banken havde således i sommeren 2021 fortsat ikke etableret en reel plan for, hvordan banken ville rense de fejlbehæftede data, men Athens-programmet arbejdede efter det oplyste videre på at finde en løsning baseret på ovennævnte drøftelser i DMC.

3.1.6.2 Porteføljesimplificering

Sideløbende med de ovenfor beskrevne analyser vedrørende rensning af data undersøgte banken, om der var segmenter i sagsporteføljen, hvor det ikke gav forretningsmæssig værdi at genoprette inddrivelsen, henset til de omkostninger der var forbundet med at rense data, og den tid det ville tage, inden banken kunne give kunderne en afklaring vedrørende deres gældsforhold.

Den 21. september 2021 godkendte Athens Council, at Athens-programmet fortsatte disse analyser med henblik på en (mere) fyldestgørende forelæggelse på et senere council-møde. Athens Council anførte i den forbindelse en række konkrete forhold, som skulle belyses i denne videre analyse, herunder en nærmere vurdering af eventuelle adfærds- og omdømmemæssige risici forbundet med løsningen.

3.1.7 Oktober 2021 – Flere IT-rettelser, inddrivelsen stoppes og plan for genopretning udskydes

I oktober 2021 tilføjede banken en række nye nødvendige systemkorrektioner til bankens liste over nødvendige systemkorrektioner i DCS og PF (afsnit 3.1.7.1). Banken standsede endvidere sin gældsinddrivelse i endnu højere grad, end det allerede var tilfældet (afsnit 3.1.7.2), og desuden blev bankens pilotprojekt om at genoptage inddrivelsen for enkelte sager udskudt til august 2022 (afsnit 3.1.7.3).

3.1.7.1 Vedrørende systemkorrektionerne til DCS og PF

Den 1. oktober 2021 blev DMC informeret om, at det team, der havde ansvaret for IT-udviklingen, havde tilføjet 13 nye systemkorrektioner til sin liste over udestående systemkorrektioner til DCS og PF. De 13 nye systemkorrektioner udsprang af analyserne af de nye yderligere problemstillinger, som banken løbende havde behandlet. Banken har oplyst, at DMC var blevet oplyst om de 13 systemkorrektioner løbende, i takt med at Athens-programmet havde færdiggjort de foreløbige analyseresultater om de enkelte yderligere problemstillinger, men det var først i oktober 2021, at der blev rapporteret på den samlede mængde af systemkorrektioner. Banken har endvidere oplyst, at systemkorrektionerne vedrørende de yderligere problemstillinger på dette tidspunkt (som følge af bankens overordnede prioriteringsregime) havde en lavere prioritet i banken end systemkorrektionerne vedrørende de fire hovedårsager.

Status for systemkorrektionerne med relation til de fire hovedårsager var, at banken havde udført fem af de ni planlagte systemkorrektioner, men at arbejdet med datarensning samt afdækning og dokumentation af yderligere problemstillinger havde medført, at udviklingen af de sidste fire systemkorrektioner var blevet sat på pause og udskudt til 2022.

3.1.7.2 Vedrørende yderligere begrænsning af inddrivelsen

I oktober 2021 besluttede banken at standse sin aktive gældsinddrivelse i endnu videre omfang, end hvad der allerede fulgte af den ovenfor i afsnit 3.1.1.3 og 3.1.5.1 omtalte Pause-logik.

Den 1. oktober 2021 besluttede banken at tilbagetrække alle aktive skifteretssager, som havde relation til bankens inkassoafdeling (i banken kaldet "Debt Management"-afdelingen). Sager kunne således kun fortsætte eller blive anmeldt i skiftesager, hvis sagen havde relation til den afdeling i banken, som håndterede virksomhedsgæld (i banken kaldet "Insolvency"-afdelingen), eller hvis særlige omstændigheder gjorde sig gældende.

Den 15. oktober 2021 besluttede banken at udvide Pause-logikken, således at alle kunder – uanset deres tilbagebetalingsgrad – fik stoppet deres betalingsordninger, medmindre kunden aktivt ønskede at

fortsætte med at betale. Rentesatsen for alle sager, herunder de sager, som tidligere var blevet markeret som grønne, blev endvidere sat til 0 % med virkning fra den 1. oktober 2020.

Endvidere besluttede banken den 22. oktober 2021 at tilbagekalde alle bankens registreringer af kunder hos kreditoplysningsbureauet, RKI.

For en uddybende beskrivelse af disse forebyggende foranstaltninger henvises til vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 6, og vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 4.

3.1.7.3 Vedrørende udskydelse af den kontrollerede genopretning af inddrivelsen

Banken havde i regi af Sparta-programmet i løbet af sommeren og efteråret 2021 arbejdet med planlægning af en kontrolleret genstart af inddrivelsen. Planen var grundlæggende at udsøge sager, som ikke var påvirket af hovedårsagerne eller de kendte yderligere problemstillinger, og at genstarte inddrivelsen for disse sager i et kontrolleret og delvist manuelt miljø. Formålet hermed var også at afprøve de nye processer og kontroller, som banken havde arbejdet på siden oprettelsen af Sparta-programmet, og således træne bankens medarbejdere i anvendelsen af de nye processer. I november 2021 var planen at starte med enkelte sager, en såkaldt "pilot", den 10. januar 2022.

Denne plan var imidlertid udfordret af det stigende antal yderligere problemstillinger, der relaterede sig til DCS, og som endnu manglede at blive analyseret. Der udestod således fortsat en analyse af en række af de identificerede yderligere problemstillinger, ligesom banken fortsat løbende konstaterede nye problemstillinger ved systemet, som skulle analyseres nærmere. En genstart kunne derfor ikke ske uden en risiko for overopkrævning af de berørte kunder.

Samlet vurderede banken derfor, at risikoen ved opstart af en kontrolleret genstart var for stor, og at en "pilot" for genstart derfor måtte udskydes.

Banken besluttede derfor på et Sparta Council-møde den 28. oktober 2021 at udskyde den kontrollerede genstart af gældsinddrivelsen til (foreløbigt) august 2022.

På mødet blev det i øvrigt drøftet, hvem i banken der stod for at skulle lave en samlet risikovurdering af DCS og PF. Det blev i den forbindelse aftalt, at det skulle bekræftes, at en sådan samlet risikovurdering var på listen over opgaver hos det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen. Endvidere blev det aftalt, at det skulle undersøges, hvornår risikovurderingen kunne være færdig. Den 22. november 2021 oplyste bankens såkaldte "Credit Decision Tribe", at risikovurderingen var en af teamets opgaver, men at teamet (i henhold til programmets overordnede prioritering) prioriterede en række andre opgaver højere,

herunder arbejdet med analyse af de yderligere problemstillinger samt arbejdet med at finde en løsning for rensning af data.

3.1.8 November 2021 – Anbefaling om at stoppe systemkorrektioner og datarensning

Den 22. november 2021 afholdte banken et DMC-møde, hvor der blandt andet blev drøftet opgørelse af krav i bankens afdeling for virksomhedsgæld (i banken kaldet "Insolvency"-afdelingen), jf. nedenfor, afsnit 3.1.8.1. Desuden gav det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen, en ny status vedrørende de planlagte systemkorrektioner og rensningen af data, jf. nedenfor, afsnit 3.1.8.2.

3.1.8.1 Bankens opgørelse af virksomhedsgæld

Som beskrevet ovenfor i afsnit 3.1.7.2 medførte bankens Pause-logik, at banken ikke iværksatte nye indrivelseskridt i inkassosager, medmindre særlige omstændigheder gjorde sig gældende i konkrete sager. Banken havde endvidere valgt at tilbagekalde verserende sager ved domstolene, ligesom banken havde tilbagekaldt krav, som banken allerede havde anmeldt i skifteretlige sager.

Som en undtagelse til ovenstående vedtog banken i november 2021 en særlig proces for anmeldelse af krav i erhvervsager (dvs. sager, som blev behandlet i bankens "Insolvency"-afdeling, hvor kunderne er erhvervsdrivende). Banken besluttede således at fortsætte med at anmelde krav i disse sagstyper i tilfælde af kundens konkurs, rekonstruktion eller dødsfald. Tilsvarende opgjorde banken sit krav, hvis kunden solgte en ejendom, som banken havde pant i, eller hvis kunden (eller en kautionist) ønskede at indfri gælden.

Den særlige proces for opgørelse af krav forud for anmeldelse er beskrevet nærmere i afsnit 4.4.2 i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, og vi henviser hertil for en nærmere gennemgang og vurdering.

3.1.8.2 Systemkorrektioner og rensning af data

På DMC-mødet den 22. november 2021 præsenterede det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen, et oplæg, hvori det var anført, at teamet ikke kunne garantere et fuldt funktionsdygtigt system inden for en overskuelig årrække, idet der løbende blev identificeret nye problemstillinger i bankens gældsinddrivelse. Teamet anbefalede derfor DMC at stoppe arbejdet med at forsøge at reparere DCS og PF, idet der ikke var udsigt til at genoprette inddrivelsen via disse systemer inden for en periode på mere end 2,5 år.

DMC bad ved mødet det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen, om at udarbejde en rapport, som kunne danne grundlag for en endelig beslutning om, hvorvidt fejlretning og drift af DCS og PF skulle opgives.

[REDACTED]

[REDACTED]

For så vidt angår PF havde banken tidligere konstateret, at det systemteknisk alene ville være muligt at rense data ved at korrigere den oprindelige startsaldo i systemet. Dette havde det team, der var ansvarlig for datarensning, imidlertid nu erkendt heller ikke var muligt, blandt andet fordi systemet manglede fundamentale datafelter, og fordi der ikke fandtes data tilbage i tid, som banken kunne bruge til at nedbryde og opgøre kundens gældsforhold i renter, gebyrer og hovedstol mv.

Sammenfattende konstaterede det team, der var ansvarlig for datarensning, således, at den planlagte datarensning ikke var mulig, og DMC blev derfor bedt om at træffe beslutning om at stoppe arbejdet med datarensning og i stedet undersøge alternative muligheder for genopretning af inddrivelsen.

DMC besluttede i den forbindelse, at teamet skulle udarbejde en skriftlig rapport, som validerede de præsenterede konklusioner, og som indeholdt et overblik over de påkrævede beslutninger.

3.1.9 December 2021 – Iværksættelse af egnethedsanalyser

På et møde den 9. december 2021 blev Athens Council oplyst om, at DMC havde besluttet at iværksætte to "egnhedsanalyser" (i banken kaldet "fit for purpose"-analyser) af henholdsvis DCS og PF. Beslutningerne var en følge af det stigende antal yderligere problemstillinger og udfordringerne med evnen til at rense data og genindlæse disse på en tilfredsstillende måde. Athens Council besluttede i den forbindelse, at der som supplement til egnethedsanalyserne også skulle laves risikovurderinger af de forskellige mulige udfald, som egnethedsanalyserne ville præsentere.

3.1.10 Januar 2022 – Gennemførlighedsundersøgelse

Sideløbende med bankens undersøgelse af inddrivelsessystemernes egnethed havde banken iværksat en undersøgelse af, hvordan banken mest hensigtsmæssigt kunne organisere arbejdet med genopretning af inddrivelsen. I banken kaldtes denne undersøgelse for en ”gennemførlighedsundersøgelse” eller et ”feasibility study”.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

3.1.11 Marts 2022 – DCS fundet ikke-egnet som langsigtet systemunderstøttelse

Som følge af den i afsnit 3.1.8.2 beskrevne anbefaling i november 2021 om at standse arbejdet med at reparere DCS og PF og den i afsnit 3.1.9 beskrevne beslutning om at få lavet en egnethedsanalyse af DCS og PF bad banken i januar 2022 en ekstern IT-konsulent med kendskab til bankens IT-arkitektur om at gennemgå systemerne med henblik på at vurdere, om systemerne var egnede som grundlag for den fremtidige inddrivelse. Resultatet af undersøgelsen for så vidt angik DCS blev præsenteret for DMC på et møde den 4. marts 2022.

Konklusionen på undersøgelsen var, at DCS ikke var egnet som en langsigtet IT-løsning, og at systemets fundamentale fejl og grundlæggende designproblemer ikke kunne løses uden en indsats, som ville svare til en "fuld omkodning" af systemet.

I undersøgelsen blev det endvidere konkluderet, at brugergrænsefladen i DCS ikke gav brugerne et tilstrækkeligt overblik over sagerne, og at systemet tillod, at brugerne foretog dataændringer, uden at brugerne blev klart informeret om konsekvenserne heraf. Det fremgår således af den afsluttende rapport fra egnethedsanalysen, at den enkelte sagsbehandler havde mulighed for at ændre data om de registrerede krav, kunder, betalingsaftaler mv. Ændringerne af data blev foretaget straks efter sagsbehandlerens indtastning, uden at sagsbehandleren blev advaret eller informeret om eventuelle konsekvenser af den foretagne dataændring. Endvidere havde sagsbehandleren ikke hverken før eller efter dataændringen mulighed for at se historiske maskinelle eller manuelle ændringer af det pågældende datapunkt. Brugergrænsefladen og det lave antal af indbyggede valideringer bar således ifølge undersøgelsens konklusion præg af at være blevet designet som et system for specialister med et højt kendskab til systemet, hvilket ifølge undersøgelsens konklusion ikke stemte overens med bankens aktuelle brug af systemet.

DMC godkendte på mødet den 4. marts 2022, at det team, der var ansvarlig for IT-udviklingen, kunne fortsætte med at undersøge alternativerne til at genoprette inddrivelsen i DCS.

3.1.12 April 2022 – PF delvist egnet

For så vidt angår PF-systemet blev egnethedsanalysen færdigbehandlet i april 2022, og resultatet blev præsenteret for DMC i starten af maj 2022. Resultatet af egnethedsanalysen var, at systemet efter implementering af visse systemkorrektioner ville kunne understøtte bankens fremtidige gældsinddrivelsesproces for gæld, der stammede fra realkreditprodukter. Henset til systemets aktuelle "stand og alder" var anbefalingen imidlertid på sigt at udvikle eller indkøbe et nyt IT-system.

3.1.13 Maj 2022 – Banken introducerer en ny strategi for genstart af inddrivelsen

3.1.13.1 Oprettelse af Delphi-programmet

På baggrund af de ovenfor beskrevne egnethedsanalyser og konklusionerne fra gennemførlighedsundersøgelsen ("feasibility study") iværksatte banken et nyt program, som banken kaldte "Delphi". Delphi-programmet refererede til Delphi Council, som mødtes første gang den 2. maj 2022. Det fremgår af mødematerialet fra dette møde, at formålet med Delphi-programmet var at løse gældsinddrivelsessituationen ved at etablere en infrastruktur, som gjorde det muligt at vende tilbage til almindelig drift i inddrivelsen. [REDACTED]

- 1) at definere, hvilke sager der kunne og skulle overdrages til ekstern inkasso,
- 2) at identificere og bygge de nødvendige IT-løsninger, og
- 3) at sikre, at de nødvendige forretningsprocesser blev identificeret, kortlagt, risikovurderet og kontrolleret.

Organisatorisk skulle Delphi Council referere til DMC.

Bankens plan var i forhold til IT-systemerne i første omgang at genbruge og opdatere nogle af modulerne i de eksisterende inddrivelsessystemer med henblik på, at man i en midlertidig periode kunne registrere sagerne i en ny version af DCS og PF. [REDACTED]

3.1.13.2 Oprettelse af Olympia-programmet

Ved siden af Delphi-programmet oprettede banken et andet nyt program kaldet "Olympia". I forbindelse med Olympia-programmets oprettelse blev der etableret et tilhørende Olympia Council, som mødtes første gang den 10. maj 2022. Formålet med Olympia-programmet var at undersøge en alternativ tilgang til håndtering af gældsinddrivelsessagen. Olympia-programmets opgave var således at tilvejebringe en samlet model, som kunne skabe en hurtigere afklaring for kunderne, end hvad der ville være muligt, hvis banken fortsatte med den hidtidige tilgang, hvor de identificerede yderligere problemstillinger blev analyseret og kompenseret enkeltvist og sekventielt.

Som en del af denne alternative tilgang overvejede banken forskellige muligheder for det, som banken kaldte en porteføljesimplificering, dvs. en løsning hvor banken eftergav gæld helt eller delvist for de kundesegmenter, for hvilke det ikke kunne lade sig gøre eller ikke kunne betale sig at rense data og genoprette inddrivelsen.

Organisatorisk refererede Olympia Council indledningsvist direkte til bankens koncerndirektion, ELT, men fra den 2. juni 2022 refererede Olympia Council i stedet til DMC.

3.1.14 [REDACTED] Nulstilling godkendes af DMC

I fortsættelse af de ovenfor beskrevne overvejelser i Olympia-programmet om porteføljesimplificering traf DMC på et møde den [REDACTED] beslutning om at støtte et forslag om at lukke alle aktive gældsinddrivelsessager, for hvilke det gjaldt, at det ikke kunne betale sig at genoprette inddrivelsen. Da banken fortsat ikke havde fundet en metode til at rense de fejlbehæftede kundedata, støttede DMC således forslaget om, at banken som udgangspunkt skulle lukke og nulstille (eftergive) alle aktive gældsinddrivelsessager, dog med visse nærmere definerede undtagelser. [REDACTED]

En af disse undtagelser var, at banken ikke ville eftergive gælden i sager, som var blevet oprettet i DCS og PF efter den 30. september 2020. Grunden til, at banken valgte denne skæringsdato, var, at banken ikke havde beregnet renter eller inddrevet aktivt på sager, som var oprettet i systemet efter denne dato som følge af "Pause-logikken", jf. ovenfor, afsnit 3.1.1.3, 3.1.5.1 og 3.1.7.2, og det var på den baggrund bankens opfattelse, at data i disse sager var retvisende.

3.1.15 August 2022 – Datakvalitet for de resterende sager og selskabsmeddelelse om nulstilling

3.1.15.1 Datakvaliteten for de sager, der var oprettet i inddrivelsessystemerne efter den 1. oktober 2020

For så vidt angår datakvaliteten for de sager, som var oprettet i inddrivelsessystemerne efter den 1. oktober 2020, godkendte DMC på et møde den 11. august 2022, at Olympia-programmet skulle foretage en nærmere undersøgelse heraf. En foreløbig undersøgelse havde således indikeret, at data var fejlbehæftede i ca. 22 % af sagerne i denne portefølje, dvs. ca. 1.400 af i alt ca. 6.300 sager.

På et Delphi Council-møde den 25. august 2022 blev det oplyst, at Athens-programmet (og senere Olympia-programmet) havde ansvaret for at rense data for denne kundeportefølje, og det blev aftalt, at Athens-programmet ville udarbejde en tidsplan for en sådan datarensning. Det er vores opfattelse, at der pr. den 31. marts 2023 fortsat ikke er udarbejdet en sådan tidsplan eller en nærmere strategi for eventuel rensning af disse data. Men banken har nedsat en arbejdsgruppe, som arbejder med en løsning for genopstart af inddrivelsen for denne portefølje.

3.1.15.2 Selskabsmeddelelse om nulstilling

Den 31. august 2022 offentliggjorde banken en selskabsmeddelelse² vedrørende bankens såkaldte alternative tilgang til gældsinddrivelsessagen. Meddelelsen havde overskriften ”Danske Bank præsenterer en løsning for sine inkassokunder og sætter gælden for ca. 90.000 inkassokunder til 0 kr.”, og af meddelelsen fremgår blandt andet følgende:

”På baggrund af omfattende analyser har Danske Bank nu udviklet en accelereret løsning, der sikrer afklaring for langt de fleste af vores inkassokunder. Danske Bank offentliggør i dag de væsentlige beslutninger, som ligger til grund for løsningen:

- *Ca. 90.000 inkassokunder i Danmark vil få deres gæld til banken sat til 0 kr., og deres gæld vil dermed ikke blive inddrevet af Danske Bank. [...]*
- *Danske Bank har besluttet at gøre brug af en statistisk model til at kompensere kunderne for eventuel overopkrævning som følge af de yderligere problemstillinger, der er identificeret i forhold til bankens tidligere inkassosystemer. Ved at bruge en statistisk kompensationsmodel kan vi give vores kunder afklaring på deres sag meget hurtigere end ved manuel og individuel gennemgang af alle de identificerede problemstillinger.*
- *[...]*
- *[...] De kunder, der er overført til inkasso, efter at banken oprindeligt stillede sin gældsinddrivelse i bero pr. 1. oktober 2020, vil ikke blive omfattet af løsningen. Det skyldes, at gældsinddrivelsen for disse kunder i væsentligt mindre grad er påvirket af fejlene i bankens tidligere inkassosystemer. Banken vil gennemgå sagerne for denne gruppe på ca. 7.000 kunder, før gældsinddrivelsen genoptages.*
- *Vi vil proaktivt kontakte de kunder, hvis gæld bliver sat til 0 kr., og de kunder, der skal modtage kompensation for potentiel overopkrævning.*
 - *Inden for de næste to måneder forventer vi at begynde at informere de kunder, hvis gæld er sat til 0 kr., og hvis inkassokonti lukkes. Langt størstedelen forventes at blive informeret inden for seks måneder.*
 - *Vi forventer at kommunikere direkte til de inkassokunder, hvis gæld vi vil genoptage inddrivelsen af, inden for de næste tre måneder, og vi forventer at genoptage gældsinddrivelsen i 2023.*

[...]

² Selskabsmeddelelsen er tilgængelig på bankens hjemmeside: <https://danskebank.com/da/news-og-ini-https://nyhedsarkiv.com/announcements/2022/sm31082022>

En mindre række øvrige typer af sager, eksempelvis virksomhedskonkurssager, vil ikke være omfattet af den hurtigere løsning. I disse øvrige sager vil der blive foretaget en manuel gennemgang med henblik på at identificere potentiel overopkrævning. I forhold til bosager fortsætter Danske Bank sin dialog med myndighederne om at finde en passende løsning”.

3.1.16 September 2022 – Delphi bevæger sig væk fra planen om at genbruge moduler i DCS

[Redacted text block]

I september 2022 besluttede banken imidlertid at opgive denne plan. Dette skyldtes, at banken fandt det for risikabelt at arbejde videre på moduler fra et system, som banken løbende konstaterede nye fejl i.

På et møde i Delphi Council den 13. september 2022 præsenterede programmet derfor et forslag til et nyt målbillede, hvor banken i stedet ville bygge en ny database. [Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

På mødet blev det besluttet, at programmet skulle undersøge, om det var en bedre mulighed at købe et nyt system i stedet for den fremlagte plan om selv at bygge et system til at registrere data om kundernes sager. Allerede af referatet fra et opfølgende møde den 17. september 2022 fremgår det, at de indledende undersøgelser havde vist, at indkøb af et nyt system virkede som en mere attraktiv løsning end den tidligere præsenterede løsning med at bygge et nyt system til at registrere data om kundernes sager.

3.1.17 Oktober 2022 – Ny organisering

I oktober 2022 ændrede banken sin organisation vedrørende gældsinddrivelsessagen for at sikre fokus på eksekvering af den alternative tilgang, som blev besluttet i udgangen af august 2022. De tidligere fem programmer, Athens, Olympia, Delphi, Sparta, og Future IT, blev således lagt sammen i to programmer. Det ene var Olympia-programmet, som skulle fokusere på fortiden (rettelse af tidligere fejl og kompensation af kunder herfor mv.). Det andet var Delphi-programmet, som skulle fokusere på fremtiden (skabelsen af en ny gældsinddrivelse i banken). I forbindelse med sammenlægningen af programmerne resulterede opgavefordelingen i, at nogle af opgaverne, der tidligere var placeret i Sparta-programmet, blev flyttet ud af programmerne til projekter i bankens inkassoafdeling, dvs. uden for Olympia- og Delphi-programmerne.

Delphi-programmets opgaver bestod således fortsat primært i at identificere og bygge de nødvendige IT-løsninger og at identificere, kortlægge, risikovurdere og kontrollere de nødvendige forretningsprocesser for den fremtidige inddrivelse.

Olympia-programmets primære opgaver bestod omvendt i at udbetale kompensation til kunder, der var berettigede hertil, nulstille gæld, som ikke længere skulle inddrives, samt rense data for de konti, hvor inddrivelsen skulle genoprettes på et senere tidspunkt, herunder sager oprettet efter introduktionen af Pause-logikken. Det var også Olympia-programmets opgave at undersøge mulighederne for en genopretning af inddrivelsen helt eller delvis i et midlertidigt set up, indtil inddrivelsen kunne genoprettes via den infrastruktur, som Delphi-programmet havde til opgave at tilvejebringe.

Under Olympia Council blev der endvidere oprettet et særskilt projekt, "Corporates", som havde til formål at håndtere virksomhedsgæld, både for så vidt angik kompensation til virksomhedskunder, som potentielt var blevet overopkrævet, og for så vidt angik undersøgelse af mulighederne for en midlertidig genopretning af inddrivelsen for disse.

Både Olympia Council og Delphi Council skulle som tidligere referere til DMC, som refererede til bankens koncerndirektion. Organisationen kan illustreres således:

Figur 3 – Bankens nye organisering vedrørende gældsinddrivelsen fra oktober 2022



DMC godkendte formelt den nye struktur på et møde den 26. oktober 2022.

3.1.18 November 2022 – Overvejelser om midlertidig genopretning af inddrivelsen

I november 2022 var status i gældsinddrivelsessagen, at banken havde besluttet at nulstille kundernes gæld i langt størstedelen af de aktive inkassosager, men der var fortsat en stor mængde sager, som banken ikke havde valgt at nulstille. Det gjaldt blandt andet sager vedrørende virksomhedsgæld, visse af de svigrelaterede sager eller sager med realkreditlignende produkter. Derudover gjaldt fortsat undtagelsen for alle sager, som var oprettet i inddrivelsessystemerne den 1. oktober 2020 eller senere (dvs. efter indførelsen af Pause-logikken). Hertil kom, at der løbende blev oprettet nye sager til inddrivelse, som heller ikke skulle nulstilles. Bankens undersøgte derfor løbende mulighederne for at oprette en midlertidig proces for inddrivelse, indtil en mere permanent løsning var færdiggjort.

I den forbindelse godkendte DMC på et møde den 11. november 2022, at Olympia-programmet skulle være ansvarligt for at implementere en midlertidig løsning for inddrivelse af virksomhedsgæld (i banken kaldet en "interim bridge solution").

Også for sager, der ikke vedrørte virksomhedsgæld, men som ligeledes ikke skulle nulstilles, foretog banken forskellige dataanalyser. Den 18. november 2022 præsenterede Olympia-programmet således Olympia Council for resultatet af en analyse, som viste, at det ikke kunne konkluderes, at data for de

resterende sager var tilstrækkeligt retvisende til, at inddrivelsen kunne genstartes på de eksisterende data for disse sager. Olympia-programmet præsenterede i den forbindelse tre potentielle veje, som undersøgelserne kunne fortsætte af, herunder:

- 1) nulstille samtlige konti,
- 2) forfølge muligheden for at genoprette inddrivelse af hovedstolen for sager, som oversteg en vis beløbsmæssig tærskel, eller
- 3) forfølge muligheden for alene at genoprette sager, som var registreret i PF, idet disse sager havde en større kursværdi, og idet der var færre kendte fejlkilder i dette system end i DCS.

Olympia Council besluttede på mødet, at programmet i første omgang skulle forfølge mulighed nr. 2, hvilket DMC også blev informeret om på et møde den 28. november 2022.

Bankens undersøgelser vedrørende mulighederne for en midlertidig løsning for inddrivelse af gæld, som er registreret i DCS og PF, pågår efter det oplyste stadig pr. den 31. marts 2023. Vi har ikke indblik i undersøgelsernes stade, og vi er alene blevet præsenteret for foreløbige overvejelser. Vi har ikke set en tidsplan for arbejdet.

3.1.19 December 2022 – Delphi beslutter sig for en [REDACTED]

I december 2022 traf banken en endelig beslutning [REDACTED] og som kunne håndtere sagsbehandling af de (antalsmæssigt færre) sager, som banken selv ville forestå inddrivelsen af. På et møde den 16. december 2022 tilsluttede DMC sig således Delphi Councils forslag til leverandør af det nye IT-system.

Tilsvarende tilsluttede DMC sig på et møde den 5. januar 2023 Delphi-programmets forslag til valg af [REDACTED]

Begge beslutninger skulle efterfølgende tilsluttes af bankens koncerndirektion (ELT) og herefter endeligt godkendes af bankens bestyrelse.

For en beskrivelse af bankens aktuelle plan og status på at implementere den nye løsning henvises til afsnit 4 nedenfor.

3.2 Bankens organisering af arbejdet med at genoprette gældsinddrivelsen fra juni 2019 til marts 2023

Bankens arbejde med genopretning af bankens gældsinddrivelse, herunder både kompensation til kunder for bankens tidligere fejl samt udvikling af bankens fremtidige gældsinddrivelsesproces, har i perioden 2019 til 2023 resulteret i oprettelsen af en række programmer og projekter i banken, som hver især har varetaget forskellige opgaver i relation til bankens arbejde.

3.2.1 Juni 2019 – Data Quality Project/Project Collect

Som det fremgår af bankens redegørelse af den 10. september 2020 til Finanstilsynet, oprettede banken i juni 2019 et "Data Quality Project". Banken har efter det oplyste internt også betegnet dette projekt som "Project Collect". Formålet med Collect-projektet var at gennemgå alle bankens gældsinddrivelses-sager for mulige fejl og sikre tilbagebetaling af eventuelle overopkrævninger til berørte kunder. Endvidere skulle projektet kommunikere til de kunder, som projektet konstaterede, var blevet berørt af bankens fejl i gældsinddrivelsen. Endelig skulle projektet implementere nye systemer og procedurer i banken med henblik på at imødegå lignende fejl i bankens fremtidige gældsinddrivelse. I efteråret 2019 blev det dog mere klart for banken, at fejlene i gældsinddrivelsen var af mere systematisk karakter og havde et større omfang end først antaget. I november 2019 besluttede banken derfor at overføre opgaverne fra Collect-projektet til det nyetablerede Athens-program.

3.2.2 November 2019 – Athens-programmet og Project Horizon

Af bankens redegørelse af 10. september 2020 til Finanstilsynet fremgår det således, at banken oprettede Athens-programmet i november 2019 med det formål at behandle de kunder, der var berørt af fejlene i bankens gældsinddrivelsesproces, herunder sikre at de berørte kunder fik udbetalt kompensation. Athens-programmet arbejdede derfor med at løse de fire hovedårsager samt yderligere problemstillinger, som på dette tidspunkt var blevet identificeret. Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.1.5, refererede Athens-programmet til Athens SteerCo, som refererede videre til bankens koncerndirektion (ELT).

Som beskrevet i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 4.1.1, var Athens-programmet organiseret i en række underenheder eller spor med hvert deres ansvarsområde, eksempelvis ansvar for at analysere de fire hovedårsager og yderligere problemstillinger, ansvar for at udbetale kompensation til berørte kunder, herunder at rette kunders fejlbehæftede data (den såkaldte "write-back"), og ansvar for kommunikationen til kunder og relevante myndigheder. Inden for hvert af disse spor i Athens-programmet har banken løbende oprettet særskilte projekter med henblik på varetagelse af konkrete opgaver.

Samtidig med oprettelsen af Athens-programmet i november 2019 oprettede banken ligeledes Projekt Horizon. I bankens projektgrundlag (i banken kaldet "project charter") for Project Horizon har banken beskrevet, at projektet skulle hjælpe Athens-programmet med at løse de konkrete udfordringer, som banken havde konstateret i forhold til kvaliteten af bankens data om kundernes gæld. Projektets formål var således at sikre, at bankens data blev tilrettet korrekt, og at banken dermed blev i stand til at beregne kunders tab som følge af den fejlramte gældsinddrivelse. Tilretningen af bankens fejlbehæftede data skulle samtidig sikre, at banken blev i stand til i fremtiden at foretage lovmedholdelig inddrivelse af gælden. Derudover skulle projektet sikre, at de korrigerede data kunne overføres til et nyt gældsinddrivelsessystem.

Figur 5 – Bankens projektorganisation fra november 2019



3.2.3 Oktober 2020 – Projekt Helios

Banken oprettede i oktober 2020 Projekt Helios. Helios-projektets formål var at analysere yderligere problemstilling nr. 2 vedrørende bankens forrentning af rykkergebyrer og det forhold, at banken havde opkrævet for mange rykkergebyrer, jf. nærmere i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 9.4.2. Baggrunden for oprettelsen af Helios som et separat projekt var, at yderligere problemstilling nr. 2 også omfattede fejl, som ikke alene var opstået i gældsinddrivelsesfasen, men også før kundernes sager blev oprettet i gældsinddrivelsessystemerne. I tilknytning til Helios-projektet oprettede banken et beslutningsorgan, som blev betegnet Helios Council. Helios Council refererede i perioden fra oktober 2020 til januar 2021 til en afgrænset kreds af udvalgte ledelsesmedlemmer i banken.

Figur 6 – Bankens projektorganisation fra oktober 2020



3.2.4 Januar 2021 – Sparta-programmet, Future IT og Projekt EOS

Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.3, ændrede banken i januar 2021 organiseringen af Athens-programmet og oprettede i den forbindelse to nye programmer, henholdsvis Sparta og Future IT, ligesom banken oprettede to nye councils i relation til Athens- og Sparta-programmet. Derudover skiftede Athens SteerCo navn til "Debt Management Committee", der herefter også fungerede som overordnet beslutningsorgan for Helios Council. Herudover var Horizon-projektet, jf. ovenfor, afsnit 3.2.2, omkring december 2020 blevet lukket, således at projektets aktiviteter og tilknyttede medarbejdere herefter indgik i Athens-programmet.

Sparta-programmet blev oprettet på baggrund af den såkaldte "helbredsundersøgelse", som banken fik foretaget af bankens hidtidige gældsindrivelsesproces, og som konkluderede, at der var behov for en formalisering af bankens daglige drift i forhold til gældsinddrivelse, jf. også ovenfor, afsnit 3.1.3.2. Formålet med Sparta-programmet var at transformere og højne proces- og kontrolstandarder i bankens "Group Recovery & Debt Management" ved blandt andet at udarbejde standardiserede procesbeskrivelser, procedurer for kontroller og kvalitetssikringer. Derudover havde Sparta-programmet ansvar for at udarbejde en plan for, hvordan banken i forbindelse med genopretningen af gældsinddrivelsen skulle håndtere de sager, hvor banken havde sat gældsinddrivelsen på pause.

Det andet nye program, Future IT, havde det primære formål at implementere bankens nye processystem, PCC, oven på bankens eksisterende gældsindrivelsessystemer, DCS og PF, samt visse af bankens andre systemer, jf. nærmere ovenfor, afsnit 3.1.3.1.

Foruden de to nye programmer oprettede banken i januar 2021 yderligere et nyt projekt under Athens-programmet, projekt EOS. EOS-projektet havde til formål at analysere yderligere problemstilling nr. 14, som vedrører, at Nordania havde opkrævet flere rykkergebyrer pr. restance, end hvad der er tilladt efter renteloven og aftalegrundlaget med kunden, ligesom Nordania efter bankens opfattelse uberettiget havde forrentet disse rykkergebyrer, jf. nærmere vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 9.4.14. I tilknytning til EOS-projektet oprettede banken et beslutningsorgan, som blev betegnet EOS Council.

Figur 7 – Bankens projektorganisation fra januar 2021



3.2.5 Forår 2022 – Projekt Merlin, Projekt Yamaha og Skatteprojektet

I foråret 2022 oprettede banken yderligere to projekter under Athens-programmet, henholdsvis projekt Merlin og projekt Yamaha.

Merlin-projektet havde til formål at behandle gældsinddrivelsessager, hvor kunder var berettigede til at modtage kompensation som følge af bankens fejl i inddrivelsen af kundernes gæld, men hvor banken ikke havde tilstrækkelige oplysninger om kunden til at kunne udbetale kompensationen, eller hvor andre forhold forhindrede udbetaling af kompensation til kunden, eksempelvis hvis en kunde ikke havde efterkommet retningslinjerne i henhold til "kend-din-kunde"-princippet. Projekt Merlin havde således til formål at indhente de nødvendige kontakt- og/eller kontooplysninger for, at banken kunne udbetale kundens kompensation eller afklare, hvorvidt bankens formodning om potentiel hvidvask var begrundet.

Banken oprettede Yamaha-projektet i forlængelse af Finanstilsynets påbud af den 25. april 2022, hvor tilsynet bl.a. påbød banken at sikre, at banken ved kundens henvendelse kunne beregne et estimat for kundens restgæld inden for rimelig tid. Yamaha-projektet havde således til formål at gøre banken i stand til at foretage sådanne beregninger af kundernes restgæld inden for rimelig tid.

Herudover oprettede banken i første kvartal af 2022 ligeledes et nyt projekt under Athens-programmet kaldet "Skatteprojektet", der havde til formål at sikre, at banken fremover skulle blive i stand til at foretage korrekte indberetninger til skatteforvaltningen om kundernes gældsforhold, herunder om kundernes restgæld, eventuelle fradragsberettigede betalinger, aftaler om gældseftergivelse m.v. Formålet med skatteprojektet var ikke at foretage de konkrete skatteindberetninger, men at oplære bankens medarbejdere i de nødvendige arbejdsprocesser og i at sikre den nødvendige dokumentation.

Figur 8 – Bankens projektorganisation fra forår 2022



3.2.6 Sommer 2022 – Delphi-programmet, Olympia-programmet og Projekt Corporates

Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.13, oprettede banken i maj 2022 to nye programmer, henholdsvis Delphi-programmet og Olympia-programmet, der refererede til DMC. Banken oprettede ligeledes to nye beslutningsorganer i relation til de to programmer, henholdsvis Delphi Council og Olympia Council.

Delphi-programmets formål var at løse gældsinddrivelsessituationen ved at etablere en infrastruktur, som gjorde det muligt for banken at vende tilbage til almindelig drift i inddrivelsen, mens Olympia-programmets opgave var at skabe en hurtigere afklaring for de kunder, der var berørt af fejlene i bankens hidtidige gældsinddrivelsesproces, end hvad der ville være muligt, hvis banken fortsatte med dens hidtidige tilgang til håndtering af situationen. Olympia-programmet blev oprettet på baggrund af en analyse, som banken havde igangsat i slutningen af 2021 med det formål at udvikle et forslag til en alternativ tilgang til løsning af udfordringerne i forbindelse med bankens gældsinddrivelse.

Forud for oprettelse af Delphi-programmet havde banken oprettet et projekt, som banken kaldte Santorini, og som havde til opgave at tilvejebringe den nødvendige systemunderstøttelse for genoprettelse af gældsinddrivelsen. Kort efter oprettelsen af Delphi-programmet blev Santorini-projektets opgaver

overflyttet til Delphi-programmet, hvor et særskilt spor aktuelt arbejder med at anskaffe og tilpasse den relevante systemunderstøttelse, jf. nærmere nedenfor, afsnit 4.1.

I maj 2022 oprettede banken derudover et nyt projekt kaldet Corporates. Corporates-projektet havde både til formål at beregne og udbetale kompensation for bankens fejl i forbindelse med inddrivelse af gæld fra bankens større erhvervskunder og at definere et målbillede for bankens genoptagelse af gældsinddrivelsessager i relation til de større erhvervskunder. Projektet fik derudover ansvaret for at udvikle en midlertidig arbejdsproces, som skulle sikre, at banken fortsat kunne inddrive gæld fra større erhvervskunder, indtil en permanent inddrivelsesproces var på plads.

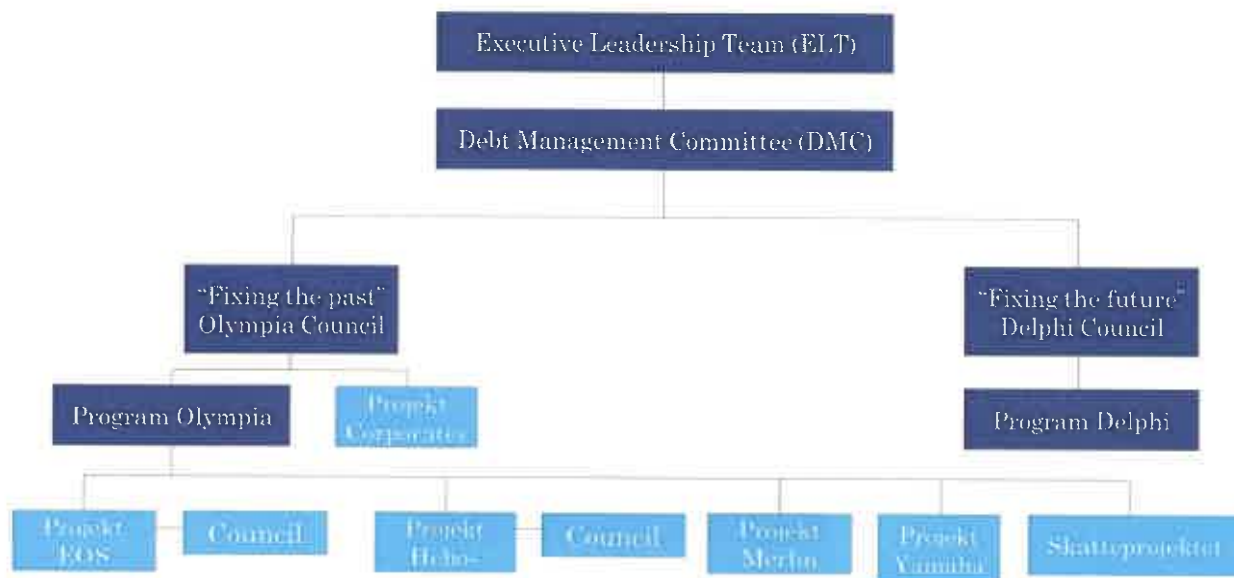
Figur 9 – Bankens projektorganisation fra sommer 2022



3.2.7 Efterår 2022 – Sammenlægning af programmer

Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.17, ændrede banken i oktober 2022 sin organisation vedrørende gældsinddrivelsessagen. De fem programmer, Athens, Sparta, Delphi, Olympia og Future IT, blev således lagt sammen i to programmer. Det ene var Olympia-programmet, som skulle fokusere på fortiden, dvs. retelse af tidligere fejl og kompensation af kunder herfor mv. Det andet var Delphi-programmet, som skulle fokusere på fremtiden, dvs. skabelsen af den nødvendige infrastruktur for at genoptage gældsinddrivelse i banken. Formålet med denne sammenlægning af programmerne var at sikre fokus på eksekvering af den alternative tilgang, som banken havde besluttet i udgangen af august 2022, jf. afsnit 3.1.15 ovenfor.

Figur 10 – Bankens projektorganisation fra efterår 2022



3.2.8 Marts 2023 – Bankens aktuelle projektorganisation

Bankens projektorganisation pr. 31. marts 2023 bestod derfor af de to programmer, Olympia og Delphi, samt projektet Corporates. Under Olympia-programmet fandtes der pr. marts 2023 ligeledes projekterne EOS, Helios, Merlin, Yamaha og Skatteprojektet. Bankens projektorganisation pr. 31. marts 2023 var således fortsat den samme, som blev etableret i efteråret 2022, jf. figur 10 ovenfor, afsnit 3.2.7.

4. BANKENS AKTUELLE ARBEJDE MED OG PLAN FOR GENOPRETNING AF INDDRIVELSEN

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Desuden indebærer bankens overordnede målbillede, at banken skal implementere et nyt IT-system, som skal understøtte den fremtidige gældsinddrivelsesproces. Dette system skal både erstatte bankens tidligere inddrivelsessystemer, DCS og PF, i forbindelse med bankens egen inddrivelse og samtidigt understøtte bankens håndtering af de sager [REDACTED]

I dette afsnit beskrives bankens aktuelle plan for genopretning af inddrivelsen, mens bankens konkrete planer for imødegåelse af risici i forbindelse med genopretningen af inddrivelsen beskrives nærmere i det efterfølgende afsnit 5.

Bankens aktuelle arbejde for at realisere det samlede målbillede for den fremtidige inddrivelse varetages af Delphi-programmet, som er beskrevet nærmere nedenfor i afsnit 4.1.

I afsnit 4.2 beskrives bankens [REDACTED] henholdsvis [REDACTED] af fremtidige inddrivelsessager.

I afsnit 4.3 beskrives bankens aktuelle plan for det nye IT-system, [REDACTED] og i afsnit 4.4 beskrives bankens aktuelle tidsplan for igangsættelse af [REDACTED] ibrugtagning af de nye forretningsprocesser og idriftsættelse af det nye IT-system.

I afsnit 4.5 beskrives status for bankens arbejde vedrørende de inkassosager, som i første omgang ikke vil være omfattet af de nye forretningsprocesser, som understøttes af det nye IT-system.

I afsnit 5 beskrives bankens arbejde med at kortlægge de relevante arbejdsprocesser og aktiviteter i den nye inddrivelsesproces og i den forbindelse undgå de kilder til fejl i bankens inddrivelsessystemer og -processer, som tidligere har berørt bankens inddrivelse.

4.1 Delphi-programmet

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.2 [Redacted text]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.2.1

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.3 Systemunderstøttelse af den fremtidige gældsinddrivelse

4.3.1 Baggrunden for valget af den fremtidige løsning

Som beskrevet ovenfor i afsnit 3.1.11 blev Debt Management Committee i marts 2022 præsenteret for egnhedsanalysens konklusion om, at den aktuelle version af DCS ikke var egnet som en langsigtet IT-

løsning, og at arbejdet med en fremtidssikring af systemet i omfang og kompleksitet ville svare til en fuld omkodning af det eksisterende system.

Banken undersøgte som følge heraf alternative løsninger, og frem til september 2022 var det på baggrund af disse undersøgelser bankens plan at genbruge visse moduler i DCS med henblik på at bygge en midlertidig løsning, som skulle udgøre en database, hvorfra banken kunne sende sager til den eksterne inkassovirksomhed. Denne løsning blev imidlertid forkastet af banken i september 2022, idet banken – blandt andet som følge af de mange identificerede problemstillinger med relation til DCS – vurderede, at risikoen ved genbrug af moduler fra DCS var for stor. Banken var således ikke sikker på, hvorvidt der i DCS eksisterede yderligere, endnu ikke identificerede, fejl, som kunne føre til fejl i en genoprettet inddrivelse.

Banken stod derefter med et valg mellem selv at udvikle et nyt gældsinddrivelsessystem fra bunden eller at afsøge markedet med henblik på at købe en ny standard IT-løsning i form af en platform, hvor væsentlige dele af systemet bestod af standardfunktionalitet, som blot ville skulle tilpasses eller konfigureres til bankens behov.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.3.2 Nærmere om det nye gældsinddrivelsessystem

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.3.3 Bankens behov for tilpasning og videreudvikling af den fremtidige løsning

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.4 Bankens aktuelle tidsplan for idriftsættelse af det nye system

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4.4.1 Udvalgte, centrale milepæle i bankens tidsplan frem til idriftsættelse af minimums-versionen

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Bankens plan er endvidere, at systemet skal idriftsættes for få sager i den første fase, således at drifts-omfanget gradvist forøges, mens banken monitorerer processerne og identificerer eventuelle fejl heri.

4.4.2 Bankens plan for efterfølgende udrulning

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

4.5 Bankens aktuelle plan for genopretning af inddrivelse af gæld, som er registreret i DCS og PF

Bankens detaljerede plan for genopretning af inddrivelsen indeholder pr. den 31. marts 2023 ikke en færdigudarbejdet plan for de sager, som på nuværende tidspunkt allerede er oprettet i DCS og PF, og som ikke er nulstillet under Olympia-programmet. I det følgende beskriver vi bankens foreløbige overvejelser vedrørende disse sager, hvilket også omfatter de sager, som vil blive oprettet i DCS og PF, indtil det nye system er parat til at tage imod de pågældende sagstyper.

Som beskrevet ovenfor i afsnittene 3.1.14, 3.1.15 og 3.1.18 har banken valgt at eftergive og nulstille gælden i langt størstedelen af de sager, som er (eller har været) registreret i DCS og PF. Dette gælder imidlertid som udgangspunkt ikke for følgende sagstyper:

[REDACTED]

Sammenlagt udgør disse sagsporteføljer ca. [REDACTED] og banken estimerer, at der i øjeblikket oprettes yderligere [REDACTED] nye inkassosager årligt.

Som nævnt ovenfor har banken pr. den 31. marts 2023 ikke en konkret og godkendt plan for, hvordan banken vil håndtere disse sager. På et overordnet plan har banken dog oplyst, at banken forventer, at samtlige sager, som ikke er nulstillet, vil være migreret til den nye inddrivelsesløsning senest den 31. december 2024.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Såfremt banken vedrørende en eller flere af de ovennævnte grupper af sager finder, at det ikke er muligt at genoprette inddrivelsen helt eller delvist, mens gælden er registreret i DCS eller PF, vil banken som et alternativ overveje at nulstille gælden eller efterfølge mulighederne for at rense de fejlbehæftede data og derefter migrere sagerne til det nye inddrivelsessystem.

I forlængelse heraf bemærker vi, at størstedelen af de kunder, som er blevet oprettet i inddrivelsessystemerne den 1. oktober 2020 eller senere, senest har modtaget et brev fra banken, hvoraf det fremgår, at banken forventer at blive klar til at genoptage afvikling af gælden i løbet af 2023. [REDACTED]

[REDACTED] Banken har oplyst, at den i løbet af 2023 vil vurdere, om der er behov for at sende opfølgende information til de grupper af kunder, som har modtaget meddelelse om, at inddrivelsen i deres sager forventes at genstarte i løbet af 2023.

Som følge af den af banken implementerede Pause-logik, jf. afsnit 3.1.1.3 og 3.1.5.1 samt vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 6, var al aktiv inddrivelse i banken som det klare udgangspunkt fortsat stoppet pr. den 31. marts 2023, bortset fra at banken i nogle tilfælde anvender en særlig metode til at opgøre sine krav i erhvervsager, herunder hvis en virksomhed går konkurs eller ønsker at indfri sin gæld. Denne metode er nærmere beskrevet ovenfor i afsnit 3.1.8.1 samt i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 4.4.2.

I forlængelse heraf har banken oplyst, at banken er i færd med at udarbejde en lignende proces for anmeldelse af krav i sager, hvor kunden ikke erhvervsdrivende. [REDACTED]

[REDACTED] Banken arbejder efter en tidsplan, som indebærer, at banken tilstræber at opnå endelig godkendelse af en proces for håndtering af disse sager i løbet af april 2023.

5. BANKENS IMØDEGÅELSE AF IDENTIFICEREDE RICISI I DEN AKTUELLE PLAN FOR GENOPRETNING AF GÆLDSINDDRIVELSEN

Som beskrevet ovenfor i afsnit 1.2.6 har Finanstilsynet anmodet om, at vi skal beskrive, hvilke risici banken har identificeret i forhold til genopretning af inddrivelsen, og hvordan disse risici imødegås ved design og implementering af den endelig løsning.

I dette afsnit beskriver vi bankens risikovurderinger og løbende indsigter vedrørende bankens tidligere løsningsforslag (afsnit 5.1). Derefter beskriver vi i afsnit 5.2, hvordan banken arbejder med at sikre, at de kendte fejl, som eksisterer i de tidligere inddrivelsessystemer og -processer, ikke vil opstå i det fremtidige inddrivelsessystem og den fremtidige inddrivelsesproces.

Endelig beskriver vi i afsnit 5.3 bankens metode til identifikation af eventuelle yderligere risici i bankens fremtidige inddrivelsesprocesser samt bankens metode til at imødegå disse risici.

5.1 Bankens løbende risikovurderinger ift. de enkelte løsningsforslag

Som beskrevet i afsnit 3 og 4 har banken helt overordnet arbejdet med to forskellige løsningsforslag i perioden fra oktober 2020 til marts 2023.

Banken arbejdede indledningsvist med en løsning, hvor systemfejlene i DCS og PF samt fejlbehæftet data i de to systemer skulle rettes, hvorefter systemerne skulle integreres med det nye processystem, PCC. Herefter ville banken overveje, om der på sigt var behov for at udvikle eller købe nye systemer til at understøtte inddrivelsen.

I perioden fra december 2021 og frem til april 2022 arbejdede banken med egnethedsanalyser (i banken kaldet "fit for purpose"-analyser) vedrørende bankens eksisterende gældsinddrivelsessystemer, DCS og PF, for at vurdere deres anvendelighed i forhold til den fremtidige gældsinddrivelse. Sideløbende med egnethedsanalyserne blev der iværksat en gennemførlighedsundersøgelse (i banken kaldet "feasibility study") for at undersøge alternative muligheder for en fremtidig gældsinddrivelse, herunder løsninger, som ikke nødvendigvis indebærer brug af DCS eller PF. [REDACTED]

Fra omkring årsskiftet 2021/2022 blev det klart for banken via de to egnethedsanalyser, at rettelse af gældsinddrivelsessystemerne DCS og PF ikke var en farbar vej. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Ifølge banken hænger dette blandt andet sammen med, at banken i slutningen af 2020 og starten af 2021 forventede, at der var tale om få rettelser i DCS og PF, hvorfor banken som en grundlæggende præmis for genopretningen antog, at systemerne ville være egnede til at understøtte bankens inddrivelse i en periode fremover. Banken har derudover oplyst, at banken på daværende tidspunkt ikke kunne prioritere risikovurderingen i den ønskede grad, herunder da et antal nøglepersoner i bankens inddrivelse var beskæftiget med at analysere identificerede problemstillinger og derfor ikke kunne understøtte arbejdet med gældsinddrivelsessystemerne.

Banken opfattede således på dette tidspunkt ikke risikovurderingen som den mest kritiske opgave. Banken fandt i stedet, at det ville være mere hensigtsmæssigt at implementere rettelserne til DCS og PF og derefter integrere systemerne med PCC, hvorefter banken kunne foretage en samlet vurdering af, hvorvidt denne løsning også kunne understøtte bankens inddrivelse på sigt, eller om banken efter en genstart af inddrivelsen skulle opstarte en proces med etablering af et helt nyt system, [REDACTED]

Drivende for denne prioritering var også, at banken ønskede at blive i stand til hurtigst muligt at færdiggøre beregning og udbetaling af kompensation til kunderne samt afklare gældsforholdet i forhold til de kunder, som efter bankens beregninger fortsat skyldte banken penge. Banken ses således løbende at have prioriteret dette arbejde med rettelse af fejl i kundernes sager og udbetaling af kompensation til kunder højere end arbejdet med genopretning af inddrivelsen. Vi er som anført nedenfor i afsnit 6.1 enige i, at denne prioritering har været nødvendig og velbegrundet.

Ud over de IT-relaterede tilretninger af gældsinddrivelsessystemerne DCS og PF vurderede banken, at der også var behov for i et vist omfang at foretage en tilretning af bankens forretningsgange samt at sikre en mere formaliseret oplæring af medarbejdere, som håndterede gældinddrivelsessager i banken. Banken forventede i slutningen af 2020, at dette arbejde kunne afsluttes allerede i sommeren 2021.

Det var således først i slutningen af 2021, at banken traf beslutning om, at der skulle foretages en grundig analyse af, hvorvidt DCS og PF overhovedet var egnet som fundament for bankens inddrivelse, jf. ovenfor, afsnit 3.1.9. Denne beslutning bundede primært i bankens konstatering af, at det ikke var muligt at finde en virksom metode til rensning af data i systemerne, samt det forhold, at de mange yderligere problemstillinger i gældsinddrivelsen også ville medføre et behov for yderligere systemkorrektioner i DCS og PF ud over de relativt få rettelser, som allerede var kravspecificeret på et overordnet niveau.

[REDACTED]

Den relativt sene igangsættelse af de to egnethedsanalyser er ikke udtryk for, at banken forud herfor ikke har arbejdet med at identificere og imødegå risici i arbejdet med at genoprette inddrivelsen. F.eks. har de forskellige programmer i forbindelse med sine løbende statusopdateringer til DMC konsekvent fremhævet de største aktuelle risici for programmerne, herunder hvordan programmerne ville forsøge at imødekomme disse risici. Fremhævede risici kunne i den forbindelse f.eks. være mangel på ressourcer (herunder adgang til nøglepersoner med kritisk viden om bankens historiske inddrivelse) eller andre årsager til, at programmet var i risiko for ikke at kunne opfylde sine planlagte målsætninger.

Derudover har banken i hele den undersøgte periode arbejdet med risikovurderinger for andre særskilte dele af projektet. F.eks. var en af årsagerne til, at banken skrinlagde Sparta-programmets arbejde med at iværksætte en kontrolleret genstart, at programmet havde udarbejdet en risikovurdering, som indikerede, at risikoen for fejl var for høj. Ligeledes har banken senere blandt andet udarbejdet risikovurderinger i forbindelse med beslutningen om at nulstille aktive konti samt i forbindelse med beslutningen om, hvilken leverandør der var bedst egnet til at levere det IT-system, som skal erstatte DCS og PF.

I forhold til spørgsmålet om, hvordan de identificerede risici imødegås ved den aktuelle løsning, er banken i færd med at udarbejde en proces, hvormed det sikres, at der vil blive taget konkret stilling til samtlige identificerede fejl i den tidligere løsning i forbindelse med både kravspecifikation, udvikling og test af den nye løsning. Denne proces er nærmere beskrevet nedenfor i afsnit 5.2. Endvidere foretager banken særskilte risikovurderinger af alle optegnede fremtidige processer, hvilket er beskrevet nærmere nedenfor i afsnit 5.3.

● [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

5.3 Bankens proces- og aktivitetsbeskrivelser samt risikovurderinger i den forbindelse

Banken har foruden dens løbende risikovurderinger i forhold til de enkelte løsningsforslag for genstart af gældsinddrivelsen og bankens arbejde med sikring af, at de tidligere fejl ikke gentager sig i fremtiden, også fokus på udvikling af nye forretningsgange og tilhørende risikovurderinger.

5.3.1 Bankens proces- og aktivitetsbeskrivelser

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

5.3.2 Bankens risikouurderinger af processer (RCSA)

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

6. PRIORITET OG FREMDRIFT

6.1 Prioritet og fremdrift i bankens arbejde med etablering af et nyt system

Som beskrevet ovenfor, afsnit 1.2.6, har Finanstilsynet bedt os om at tage stilling til, hvorvidt banken i perioden fra oktober 2020 og frem til i dag har prioriteret opgaven med genopretning af en aktiv inddrivelse over for bankens kunder på tilstrækkelig vis, samt om arbejdet har haft en tilstrækkelig fremdrift, herunder set i lyset af de øvrige opgaver, som banken har skullet udføre med henblik på at rette de historiske fejl i inddrivelsen.

Vi baserer vores vurdering af bankens prioritering og fremdriften i arbejdet på det materiale, som er omtalt ovenfor, afsnit 2 – 5, samt på møder med medarbejdere i banken, som har været beskæftigede med projektet i større eller mindre grad i perioden fra oktober 2020 til den 31. marts 2023.

I forbindelse med vurderingen af bankens prioritering og fremdrift er det væsentligt at forstå, at banken har været meget afhængig af et begrænset antal nøglemedarbejdere, jf. vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 4.2, samt vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 3.1.1. Det gælder både i forhold til arbejdet med rettelse af de historiske fejl i de enkelte kunders sager, herunder udbetaling af kompensation for overbetaling, og i forhold til arbejdet med rettelse af systemfejl og design af nye eller reviderede forretningsprocesser. Disse nøglemedarbejdere besidder en særlig indsigt i bankens forretningsprocesser i dag og historisk og i bankens IT-systemer, herunder såvel i forhold til datagrundlaget som i forhold til de enkelte systemers funktionalitet.

Siden 2004 har bankens gældsinddrivelse været baseret på anvendelsen af gældsinddrivelsessystemerne DCS og PF. Begge systemer er gennem en årrække løbende blevet tilpasset bankens behov. Målbilledet for data i systemerne har ændret sig over tid. For så vidt angår DCS blev sager og data konverteret ind i systemet i forbindelse med idriftsættelsen i 2004, i hvilken forbindelse banken traf en række valg i relation til datakvalitet- og registrering, som banken sidenhen har skullet holde sig for øje i forbindelse med anvendelse af konverterede data i bankens inddrivelsesprocesser. Endvidere er bankens forretningsprocesser løbende blevet revideret og justeret, f.eks. som følge af ændringer i regulatoriske krav, strategiskifter mv. Selvom ændringerne i systemer og processer i et vist omfang er eller har været dokumenteret i banken, må det konstateres, at dokumentationen i omfang og efter dens karakter er vanskelig at tilgå for medarbejdere, som ikke har arbejdet i banken i en længere årrække, og som derfor ikke har indsigt i baggrunden for de løbende tilpasninger af systemer og processer, samt i årsagerne hertil.

Den betydelige grad af afhængighed af nøglepersoner med historisk viden og indsigt har medført, at banken ikke uden videre har kunnet tilføre nye ressourcer til projektet uden samtidig at forøge risikoen for fejl eller fejlskøn i forbindelse med arbejdets udførelse.

I tillæg til ovenstående er det desuden vores opfattelse, at der ved vurderingen af bankens prioritering og af fremdriften i bankens arbejde må henses til, at banken i perioden efter oktober 2020 løbende har opnået nye erkendelser i forhold til "sundhedstilstanden" i bankens inddrivelse, herunder såvel i forhold til data i de enkelte kunders sager som i forhold til bankens forretningsprocesser og den hertil knyttede systemunderstøttelse.

Banken arbejdede i oktober 2020 ud fra en tese om, at såvel DCS som PF fremover kunne danne grundlag for bankens inddrivelse, forudsat at banken dels gennemførte tilretning af bankens helt eller delvist manuelle forretningsprocesser, dels foretog rettelser eller udvidelser af systemernes funktionalitet til at understøtte forretningsprocesserne og dels supplerede systemerne med workflow-understøttelse gennem den nyindkøbte PCC-plattform. Rettelserne skulle sikre, at banken fremadrettet kunne foretage inddrivelse på korrekt vis, herunder i overensstemmelse med retsgrundlaget og de aftaler, som var indgået med de enkelte kunder, og altså uden at blive berørt af de fire hovedårsager til fejl, som er beskrevet i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 5.

Banken havde på daværende tidspunkt gennemført analyser, som havde afdækket de fire hovedårsager, og som havde identificeret systemmæssige og procesmæssige rettelser, som efter bankens vurdering var nødvendige for i fremtiden at kunne inddrive gæld uden at begå tilsvarende fejl. Rettelserne omfattede blandt andet ni konkrete systemkorrektioner, som den relevante afdeling i banken skulle kravspecifisere, kode og teste, ligesom rettelserne omfattede nye forretningsprocesser for oprettelse af inkassosager i systemerne, herunder med en ny og forbedret datastruktur, som skulle sikre mod fremadrettede fejl i forældelsesadministration og renteberegning mv.

Som beskrevet ovenfor i afsnit 3 arbejdede banken i november 2020 ud fra en plan om, at banken i september 2021 skulle have gennemført de nødvendige system- og procesrettelser, herunder de ovenfor beskrevne ni systemrettelser/ændringer i DCS og PF. Banken havde dog allerede på dette tidspunkt identificeret et antal af de yderligere problemstillinger, som er beskrevet i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 9, og vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 9, og der forelå på daværende tidspunkt ikke færdige analyser i banken, som kunne afdække, om disse yderligere problemstillinger nødvendiggjorde yderligere rettelser af forretningsprocesser og IT-systemer. På dette tidspunkt forelå der ikke et klart billede af, hvordan data kunne rettes i den eksisterende inkassoportefølje, således at inddrivelsen for denne portefølje kunne fortsætte.

Vi kan som beskrevet ovenfor i afsnit 3.1.4 og 3.1.7 konstatere, at banken løbende oplevede forsinkelser i forbindelse med arbejdet med de ni systemkorrektioner og med etablering af nye forretningsprocesser. Allerede i november 2020 var banken således flere måneder bagud i forhold til den tidsplan, som forelå for tilretningerne. Forsinkelserne skyldtes ifølge banken, at de nøglepersoner i banken, som havde det

fornødne indgående kendskab til bankens inddrivelsessystemer, i vidt omfang i perioden efter oktober 2020 var beskæftiget med analyse af de historiske fejl i inddrivelsen, herunder afdækning af fejlenes omfang og karakter, fejlenes årsager, identifikation af de berørte kunder og udvikling af modeller til beregning af kompensation i anledning af potentiel overbetaling, som kunderne måtte have foretaget. Dette arbejde har som beskrevet i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 3, og vores rapport af den 31. maj 2022, afsnit 2, været særdeles omfattende og komplekst, og som anført i vores rapport nr. 1 af den 31. oktober 2021, afsnit 3.2.1, og vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 2.2, har det tillige været vores vurdering, at banken har haft begrænsede muligheder for at tilføre yderligere personelle ressourcer til projektet uden samtidig væsentligt at forøge risikoen for fejl. Samtidigt har gennemførelsen af systemkorrektionerne vist sig at være væsentligt mere komplekse end først antaget.

Dertil kommer, at banken som led i arbejdet med at analysere og rette fejlene i relation til de fire hovedårsager løbende fandt nye fejl i inddrivelsen. Derudover blev der løbende fundet nye fejl i forbindelse med den tilbageværende drift. En række af disse fejl var direkte relateret til bankens centrale inddrivelsesprocesser, mens andre fejl angik relaterede eller tilgrænsende processer i banken.

Som nærmere beskrevet i vores rapport nr. 2 af 31. maj 2022, afsnit 9.2, havde banken etableret en proces, som gik ud på, at banken ved identifikation af fejl i relation til gældsinddrivelsen oprettede en såkaldt ORIS-indberetning. Såfremt fejlen havde systematisk karakter og således ikke var udtryk for en enkeltstående hændelse, "oprettede"³ banken en af de yderligere problemstillinger, som efterfølgende skulle behandles og analyseres i Athens-programmet med henblik på at klarlægge, om fejlen havde ført til opkrævning af forkerte beløb hos bankens kunder, om der var risiko for overopkrævning over for kunderne, hvilke kunder der i givet fald var eller kunne være berørt, samt om fejlene angik processer, data eller funktionalitet i bankens IT-systemer, som kunne nødvendiggøre rettelse heraf.

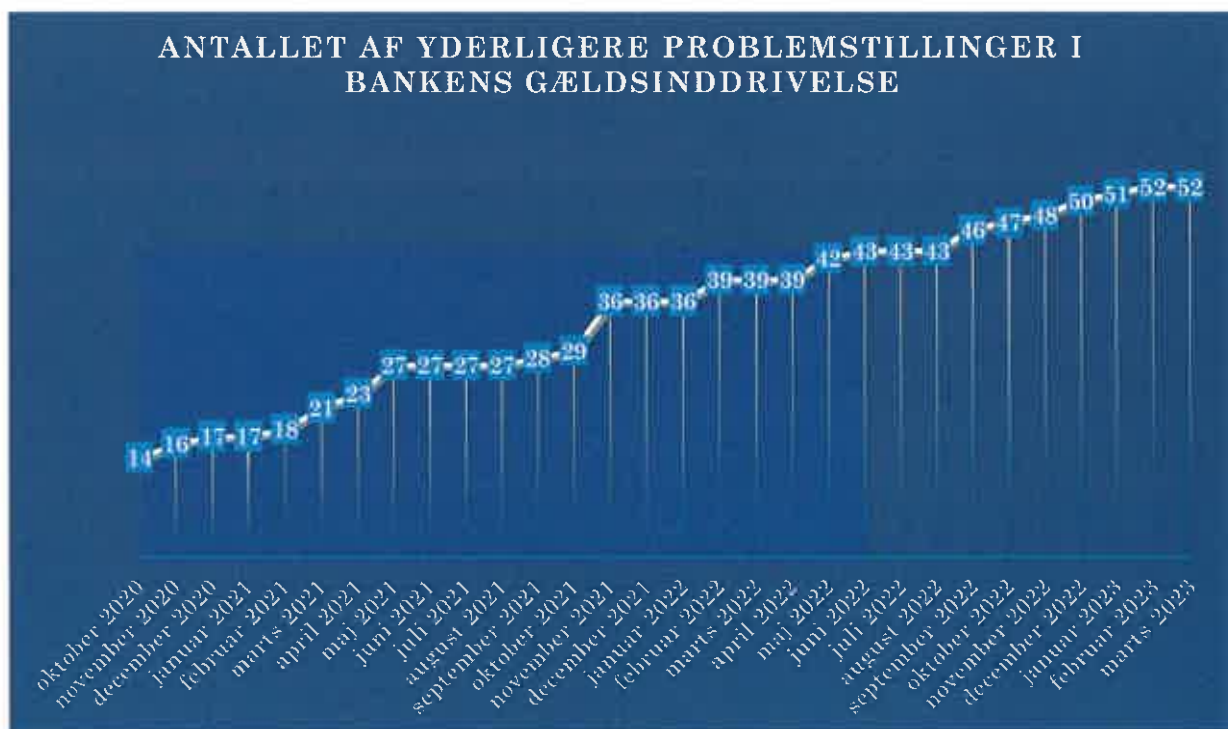
Som også beskrevet i vores rapport nr. 2 af 31. maj 2022, afsnit 9.3, kan en yderligere problemstilling dække over en række delproblemstillinger, som reelt behandles separat af banken. Banken har således oplyst, at banken pr. 31. marts 2023 havde identificeret i alt 102 delproblemstillinger, som i banken bliver behandlet under yderligere problemstilling nr. 1 – 41 samt under 11 ORIS-numre, idet banken siden maj 2022 ikke har oprettet nye yderligere problemstillinger, men blot behandler fejlene under henvisning til den oprindelige ORIS-indberetning.

Figur 11 nedenfor illustrerer, hvorledes antallet af yderligere problemstillinger løbende steg i perioden fra oktober 2020 til marts 2023. De 11 ORIS-indberetninger, som banken ikke formelt har oprettet som

³ Oprettelse betyder i den forbindelse, at banken anerkender fejlen som en systemisk fejl, der skal håndteres inden for programmets rammer, herunder således at der skal udarbejdes analyse af fejlens omfang og konsekvenser, herunder kompensationsbehov og foranstaltninger til standsning af problemstillingen.

yderligere problemstillinger, men som behandles på samme måde i banken, er i den forbindelse også medregnet. De underliggende delproblemstillinger indgår ikke i figuren, da banken ikke med sikkerhed kan oplyse, hvornår de enkelte delproblemstillinger er blevet oprettet.

Figur 11 – Oversigt over bankens oprettelse af yderligere problemstillinger (en yderligere problemstilling betragtes i den forbindelse som "oprettet", når den er blevet godkendt i Athens Council, mens en ORIS-indberetning betragtes som "oprettet", når ORIS-indberetningen er registreret)



Som det fremgår af figuren, havde banken i januar 2021 oprettet 17 yderligere problemstillinger, mens banken ved udgangen af maj 2021 havde oprettet i alt 27 yderligere problemstillinger. Vi kan i den forbindelse konstatere, at yderligere problemstilling nr. 1 – 27 pr. 31. marts 2023 omfatter i alt 64 delproblemstillinger om fejl i bankens tidligere gældsindrivelsesproces. Det skal dog i den forbindelse bemærkes, at banken som nævnt ikke med sikkerhed kan oplyse, hvornår eventuelle relaterede delproblemstillinger er blevet oprettet, hvorfor enkelte af disse delproblemstillinger kan være oprettet efter maj 2021.

Det er som beskrevet ovenfor vores vurdering, at banken i forbindelse med identifikationen af de mange nye yderligere problemstillinger har været nødt til at vælge mellem på den ene side at prioritere analyse

og rettelse af de identificerede fejl, herunder udbetaling af kompensation til berørte kunder og beregning af deres korrekt opgjorte tilbageværende gæld, eller på den anden side at prioritere arbejdet med at designe nye og korrigerede forretningsprocesser og foretage systemtilretninger og rettelse af data om kundernes restgæld, som skulle muliggøre genstart af inddrivelsen. Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.5.1, har banken således også, f.eks. i maj og juni 2021, truffet bevidste valg om at prioritere analyserne af de yderligere problemstillinger samt afklaring af kundernes stilling og udbetaling af kompensation frem for arbejdet med at genoprette en aktiv inddrivelse.

Vi er som anført overfor enige i, at den beskrevne nedprioritering af arbejdet med etablering af en ny, genoprettet inddrivelse har været nødvendig, dels fordi de afgørende nøglepersoner i banken ganske enkelt ikke har kunnet fremme begge opgaver sideløbende, dels fordi en ordentlig analyse af de løbende identificerede fejl i et vist omfang var en forudsætning for, at banken kunne erkende og fastlægge behovet for tilretning af forretningsprocesser, IT-systemer og data om kundernes restgæld.

Vi er også enige i, at banken grundlæggende har måttet prioritere hensynet til afklaring af de enkelte kunders gæld og eventuelle krav på betaling af kompensation højere end arbejdet med organisering og understøttelse af bankens fremadrettede inddrivelse. Bankens prioriteringer forekommer således på dette punkt velbegrundede og nødvendige i lyset af bankens situation i den omhandlede periode.

I forbindelse med ovenstående skal det dog også understreges, at vi ikke med vores vurdering har tilkendegivet, at bankens historiske organisering af arbejdet i gældsinddrivelsen, herunder bankens processer for dokumentation af forretningsprocesser og IT-systemer, har været hensigtsmæssig, ligesom vi ikke har vurderet, om banken ved f.eks. bedre processer for dokumentation og ved at sikre en større udbredelse af de dybdegående inkasso- og bankkompetencer i sit beredskab kunne have undgået en situation, hvor banken i så høj grad har været begrænset af enkeltpersoners arbejdskapacitet i projektet.

6.2 Bankens strategiske beslutninger i forbindelse med genopretningen af inddrivelsen

Som beskrevet ovenfor i afsnit 3 har banken løbende ændret strategi for arbejdet med genopretning af bankens gældsinddrivelse. Banken har således i begyndelsen af den undersøgte periode (dvs. oktober 2020) arbejdet ud fra planer, som gik ud på at tilrette eksisterende IT-systemer, således at disse sammen med gentænkte og kvalitetssikrede arbejdsprocesser kunne danne grundlaget for aktiv inddrivelse på ny. Endvidere har banken i en lang periode efter oktober 2020 arbejdet ud fra en tese om, at data i de sager, som har været berørt af fejl i inddrivelsen, kunne rettes i et sådant omfang, at banken via genindlæsning i IT-systemerne (den såkaldte "write-back") kunne inddrive korrigerede krav over for en del af de berørte kunder.

[REDACTED]

[REDACTED]

Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.13 – 3.1.15, var det først i løbet af sommeren 2022, at banken endelig traf beslutning om ikke at rette data i de pågældende sager, idet banken i stedet traf beslutning om en løsning, hvor kravene over for de berørte kunder blev eftergivet og nulstillet. Det er vores vurdering, at fremdriften i bankens arbejde med at genoprette inddrivelsen har været negativt påvirket af det forhold, at banken først relativt sent har truffet disse grundlæggende valg.

Bankens organisering af arbejdet i Athens-programmet har løbende været præget af, at projektet omfattede mange medarbejdere, herunder såvel personale fra banken som eksterne konsulenter. Dette har på den ene side nødvendiggjort opdeling af programmet i et antal projekter med underliggende "teams" for at sikre den fornødne ledelsesmæssige forankring og styring. På den anden side har dette også betydet, at viden fra de enkelte dele af projektet ikke altid er tilgået andre dele af projektet med den fornødne hurtighed. Vi har i vores rapport nr. 2 af den 31. maj 2022, afsnit 2.2, også beskrevet denne manglende vidensdeling i Athens-programmet i relation til bankens arbejde med analyse af yderligere problemstillinger.

Den ovenfor beskrevne mangel på vidensdeling er blevet forstærket af, at banken i forbindelse med de strategiske skifte, som banken har foretaget, har fortsat arbejdet med den eksisterende plan, sideløbende med at banken har undersøgt muligheder og begrænsninger for det planlagte skifte. Dette blandt andet for at sikre fremdrift i arbejdet med den eksisterende plan i tilfælde af, at det strategiske skifte ikke viste sig muligt. For at sikre fuld fokus, også i de projektteams, som potentielt snart skulle nedlukkes, har banken i flere tilfælde valgt *ikke at gøre det klart* for disse projektteams, at der pågik et arbejde med at finde en ny retning. Det betød, at vidensdeling, herunder omkring potentielle udfordringer, ikke kunne ske uhindret. Banken har oplyst, at oplysningerne om bankens strategiske skifte i et vist omfang var af kursfølsom karakter, hvorfor banken som børsnoteret virksomhed anså det for nødvendigt at holde viden om det mulige strategiske skifte fortroligt, indtil det var endeligt besluttet.

Banken vidste allerede tidligt i 2021, at de historiske fejl i inddrivelsen omfattede andre fejl end de fire hovedårsager, herunder fejl, som havde betydning for opgørelsen af kundernes gæld, og som indebar en risiko for, at kunderne havde foretaget overbetaling til banken. Det er endvidere vores opfattelse, at

banken på et meget tidligt tidspunkt i forbindelse med arbejdet med at opgøre kundernes eventuelle kompensationskrav var opmærksom på, at kompensationsmodellerne byggede på antagelser eller skøn, da datagrundlaget ikke muliggjorde en mere præcis beregning. Banken var således efter vores opfattelse opmærksom på, at kompensationsmodellerne ikke ville være egnede som grundlag for rettelse af den tilbageværende saldo i de enkelte kunders sager. Endelig var banken efter vores opfattelse i løbet af 2021 vidende om, at de mange yderligere problemstillinger nødvendiggjorde udvikling af flere kompensationsmodeller og dermed potentielt flere kontinuerlige kompensationsudbetalinger i den enkelte sag.

Så vidt vi har kunnet konstatere, har banken ikke på noget tidspunkt i perioden mellem oktober 2020 og beslutningen om eftergivelse og nulstilling af kundernes krav haft nogen reel plan for, hvordan rettelse af saldoen i forhold til de enkelte kunder skulle finde sted. Det er i den forbindelse vores vurdering, at den manglende vidensdeling i projektet i et vist omfang har medvirket til, at den endegyldige beslutning om at opgive at rette data i kundernes sager først blev truffet i løbet af sommeren 2022, og at beslutningen kunne have været truffet tidligere.

For fuldstændighedens skyld bemærkes dog, at banken i forlængelse af vores rapport nr. 1 af 31. oktober 2021 traf en række foranstaltninger med det formål at sikre en højere grad af vidensdeling på tværs af programmet. Yderligere bemærker vi, at omlægningen af gældsinddrivelsesprogrammet i sensommeren 2022 ses at have skabt en bedre vidensdeling på tværs projekterne i programmet.

Det er tilsvarende vores vurdering, at banken før december 2021 burde have iværksat generelle egnethedsanalyser af DCS og PF, herunder da banken som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.4, selv havde identificeret behovet for en generel risikovurdering i forhold til projektet med rettelse og genoptagelse af driften via de to systemer.

Det skal dog bemærkes, at fokus for banken i 2020 og 2021 var en hurtig eksekvering af de delmål, som banken havde forpligtet sig til over for blandt andet Finanstilsynet, herunder så banken kunne efterleve de påbud, som banken havde modtaget fra Finanstilsynet den 21. september 2020. Derfor prioriterede banken at udbetale kompensation til de kunder, som havde betalt for meget til banken som følge af de fire hovedårsager, samt at analysere de 14 første yderligere problemstillinger, som banken havde orienteret Finanstilsynet om den 10. september 2020. Dette i modsætning til at anlægge en mere helhedsorienteret tilgang til bankens udfordringer med relation til gældsinddrivelse og dermed afdække problemerne samlede omfang og karakter og de dermed hurtigere kunne have identificeret de nødvendige løsninger.

De ovennævnte forhold har haft negativ indflydelse på fremdriften i bankens arbejde med genopretning af gældsinddrivelsen, men det er vanskeligt at vurdere, om det samlet set har medført nogen væsentlig forsinkelse i forhold til den nuværende plan for en kontrolleret opstart af inddrivelsen.

6.3 Bankens nuværende strategi for genoprettelse af inddrivelsen

Som beskrevet ovenfor, afsnit 3.1.13.1, besluttede banken i maj 2022 at etablere Delphi-programmet, som fremadrettet skal organisere arbejdet med at etablere en ny inddrivelse, herunder med design og implementering af nye forretningsgange og processer, samt etablering af ny systemunderstøttelse mv.

Etableringen af programmet skete i fortsættelse af de egnethedsanalyser, som blev foretaget af DCS og PF, hvor resultaterne forelå i januar og april 2022.

Det er vores vurdering, at Delphi-programmet er velorganiseret, og at programmet arbejder ud fra et klart målbillede for bankens fremtidige gældsinddrivelse. Banken har således efter vores vurdering etableret et relevant målbillede for den fremtidige inddrivelse, og banken er i den forbindelse i gang med at etablere en proces, som skal sikre, at de tidligere identificerede fejl ikke gentages i den nye løsning, jf. afsnit 5.2 ovenfor.

I forbindelse med ovenstående bemærkes, at vi – på baggrund af den indsigt vi har opnået i de analyser, som ligger til grund for de valg, som banken har truffet i forbindelse med Delphi-programmet – ikke har grundlag for at mene, at banken ved valg af en anden tilgang kan sikre en hurtigere vej til genoprettelse af inddrivelsen med en lavere grad af risiko. Vi har derfor heller ikke grundlag for at kritisere bankens beslutning om [REDACTED] ligesom vi ikke har grundlag for at kritisere den IT-løsning, som banken har valgt at implementere. [REDACTED]

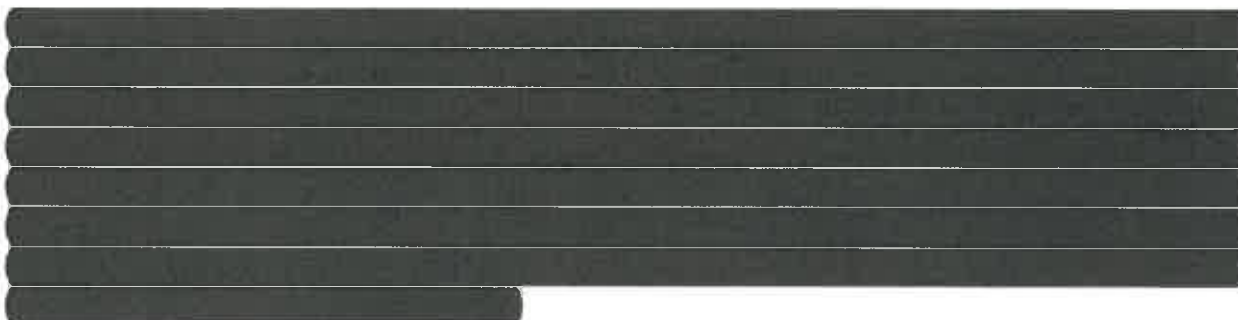
[REDACTED] Tilsvarende er den ovennævnte minimumsversion af det nye IT-system fortsat under udvikling, og det falder derfor uden for rammerne af denne rapport at vurdere, om systemet fungerer tilfredsstillende, herunder om systemet understøtter bankens nye og tilrettede forretningsprocesser.

I forhold til programmets mål bemærkes [REDACTED]



6.4 Bankens aktuelle prioritering af arbejdet med genopretning af inddrivelsen

I forhold til bankens prioritering af arbejdet med genopretning af inddrivelsen bemærkes, at etableringen af Delphi-programmet samtidig med navnlig beslutningen om ikke at forsøge at rette fejlene i DCS har betydet, at banken i højere grad end tidligere har evnet at fremme arbejdet med genstart af inddrivelsen, samtidig med at arbejdet med rettelse af historiske fejl og kompensation af bankens kunder færdiggøres i regi af Olympia-programmet. Tilsvarende har bankens beslutning om etablering af Olympia-programmet og vedtagelse af en strategi om ikke at kompensere kunderne for de enkelte fejl en-for-en betydet, at der er frigjort ressourcer og analysekraft i banken.



Det bemærkes også, at Delphi-programmet fungerer mere uafhængigt af den resterende del af genoprettelsesprojektet, end hvad der har været muligt tidligere, da programmet fokuserer på etableringen af en ny inddrivelsesløsning uden den grundlæggende præmis om, at hovedparten af de tidligere fejlramte dele af den eksisterende inkassoportefølje skal "datarettes" og genindlæses i løsningen, og fordi programmet ikke skal gennemføre en fejlretning af gamle systemer, som i sagens natur er afgørende afhængig af, at gamle fejl analyseres og årsagsforklares én for én. Det forhold, at der ikke skal genbruges dele af den eksisterende IT-løsning, medfører i øvrigt, at banken ikke på samme måde er afhængig af det begrænsede antal specialister, som har indgående kendskab til bankens tidligere processer og IT-systemer.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Baseret på den indsigt vi har opnået, er det vores vurdering, at banken prioriterer de mål, som er opstillet for Delphi-programmet, højt, og at projektets fremdrift ikke er præget af mangel på ressourcer. Vi har endvidere ikke grundlag for at mene, at programmets mål vil kunne opnås væsentligt hurtigere, hvis der tilføres yderligere ressourcer til programmet, herunder uden at dette samtidig vil medføre en forøgelse af risikoen for, at der opstår fejl i processen.

6.5 Sammenfatning

Som beskrevet ovenfor er det samlet set vores vurdering, at banken i perioden fra maj 2021 til maj 2022 har måttet nedprioritere arbejdet med etablering af en fremtidig gældsinddrivelse, herunder navnlig som konsekvens af, at de nøglepersoner i banken, som har været nødvendige for arbejdes udførelse, har været beskæftiget med de andre dele af gældsinddrivelsessagen, herunder identifikation af yderligere historiske fejl, rettelse af disse og kompensation af de berørte kunder. Som også anført ovenfor, afsnit 6.1, er det vores opfattelse, at bankens nedprioritering af arbejdet med etablering af en ny inddrivelse har været såvel nødvendigt som velbegrundet.

Endvidere er det som beskrevet ovenfor vores opfattelse, at bankens arbejde med etablering af en fremtidig gældsinddrivelse konstaterbart har været forsinket af, at banken i siden oktober 2020 har identificeret et behov for og således været nødsaget til at foretage væsentlige strategiskifter, herunder såvel i forhold til grundlaget for en fremtidig systemunderstøttelse af inddrivelsen som i forhold til muligheden for rette og inddrive hovedparten af den eksisterende inkassoportefølje. Det er som beskrevet ovenfor, afsnit 6.2, vores vurdering, at den mangel på vidensdeling mellem de forskellige teams i programmet, som tidligere har præget bankens håndtering af gældsinddrivelsessagen, i et vist omfang har medført, at disse strategiske valg er truffet sent, herunder da relevant viden ikke altid er blevet delt i organisationen med den fornødne hastighed.

Endelig har vi som anført ovenfor, afsnit 6.3, ikke identificeret forhold, som skulle indikere, at Delphi-programmet pr. den 31. marts 2023 ikke arbejder velstruktureret og efter klare målsætninger. Det er således vores opfattelse, at programmet frem mod december 2023 arbejder efter en klar og detaljeret tidsplan for den minimumsløsning, som vil muliggøre genoptagelse af driften i december 2023 af en lille del af bankens forventede inkassoportefølje, som den forventes at se ud til den tid.

Baseret på den indsigt, vi har opnået, er det vores vurdering, at banken prioriterer de mål, som er opstillet for Delphi-programmet, højt, og at vi ikke har set tegn på, at projektets fremdrift er præget af mangel på ressourcer. Vi har endvidere ikke grundlag for at mene, at programmets mål vil kunne opnås væsentligt hurtigere, hvis der tilføres yderligere ressourcer til programmet, herunder uden at dette samtidig vil medføre en forøgelse af risikoen for, at der opstår fejl i processen.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Kontakt os:



Martin Povelsen
Partner, KPMG
Digital Risk
mpovelsen@kpmg.com



Morten Planthin
Partner, Poul Schmith
Digital Rådgivning
mpl@poulschmith.dk



Rune Derno
Partner, Poul Schmith
Digital Rådgivning
der@poulschmith.dk