



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

---

# De svenska bankernas strategiska riskhantering

En studie om det andra betaltjänstdirektivet, PSD2

Kandidatuppsats 15 hp

Lawin Anwar

Sandra Barria Colliander

# Kandidatuppsats i företagsekonomi

De Svenska bankernas strategiska riskhantering  
En studie om det andra betaltjänstdirektivet, PSD2

Lawin Anwar  
Sandra Barria Colliander

Företagsekonomiska institutionen  
HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Göteborg, 2021

©Lawin Anwar, 2020

©Sandra Barria Colliander, 2020

Handledare: Berit Hartmann, universitetslektor på företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen

Göteborgs Universitet

Box 610

405 30 Göteborg

Kontakt: [fek@handels.gu.se](mailto:fek@handels.gu.se)

# Abstract

**Authors:** Lawin Anwar and Sandra Barrià Colliander

**Supervisor:** Berit Hartmann

**Title:** Swedish banks' strategic risk management; a study on the Second Payment Services Directive, PSD2.

**Problem background:** The new PSD2 directive promotes competition and innovation in the payment services market, and a requirement with the directive means that banks no longer have a monopoly on customers' information. Banks must, with the customer's consent, provide information to third-party players. What does this mean for the banks from a risk perspective and how do they work with risk management?

**Aim:** The aim of this study is to examine the Swedish banks' risk management processes based on the risks that arise as a result of PSD2. Furthermore, this essay aims to contribute with suggestions on how to improve this process.

**Delimitations:** The study has been limited to Swedish banks covered by the Payment Services Directive. Of the consequences that the directive entails, the focus has been on risks against Swedish banks. The focus with PSD2 has also been for banks to provide customer information to third-party players. An additional focus has also been on operational risks.

**Method:** In this study, a qualitative research strategy has been used. Four semi-structured interviews were conducted with respondents, all of whom have a controlling role in four different banks in the Swedish banking market.

**Conclusion:** PSD2 has mainly entailed operational risks of an IT-oriented nature. A strategic response to the risks posed by the directive has been for all banks to enter into partnerships with third-party players and Fintech companies in order to provide innovative services and gain insight into their work. These risks have been managed by dividing the control and work with risks into three divisions. The risks has since the introduction existed in all banks and a proposal to deal with this is to introduce an extra control function, a fourth line of defence.

**Proposals for future research:** It would be interesting in further research to do a deeper investigation of how to work with the three lines of defence within Swedish banks by basing the study on interviews with staff at all levels. It would also be interesting in further studies to focus on other aspects with PSD2 than that the directive requires banks to provide customer information.

**Keywords:** PSD2, Open Banking, Fintech, Risk Management, Operational Risk, Paymentservice and Banking.

# Sammanfattning

**Författare:** Lawin Anwar och Sandra Barria Colliander

**Handledare:** Berit Hartmann

**Titel:** De svenska bankernas strategiska riskhantering - en studie om det andra betaltjänstdirektivet, PSD2

**Problembakgrund:** Det nya direktivet PSD2 främjar konkurrens och innovation på betaltjänstmarknaden, och ett krav med direktivet innebär att banker inte längre har monopol på kundernas information. Banker ska med kundens medgivande tillhandahålla information till tredjepartsaktörer. Vad innebär detta för bankerna sett ur ett riskperspektiv och hur arbetar de med riskhanteringen?

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka de svenska bankernas riskhanteringsprocesser utifrån de risker som uppkommer till följd av PSD2. Vidare syftar denna uppsats till att bidra med förslag om hur man kan förbättra denna process.

**Avgränsningar:** Studien har avgränsats till svenska banker som omfattas av betaltjänstdirektivet. Av de följder som direktivet medför så har fokus varit på risker gentemot svenska banker. Fokuset med PSD2 har dessutom varit att banker ska tillhandahålla kundinformation till tredjepartsaktörer. Ett ytterligare fokus har även varit på operativa risker.

**Metod:** I denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi använts. Fyra semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter som samtliga har en styrande roll i fyra olika banker på den svenska bankmarknaden.

**Resultat och slutsatser:** PSD2 har främst medfört operativa risker av IT-orienterad karaktär. En strategisk reaktion på de risker som direktivet medför har för samtliga banker varit att inleda samarbeten med tredjepartsaktörer och Fintech-bolag för att tillhandahålla innovativa tjänster och få en inblick i deras arbete. Dessa risker har hanterats genom att dela upp kontrollen och arbetet med risker i tre divisioner. Riskerna sedan införandet består i samtliga banker och ett förslag på att hantera detta är att införa en extra kontrollfunktion, en fjärde försvarslinje.

**Förslag till vidare forskning:** Det vore intressant att i vidare forskning undersöka att göra en djupare undersökning av hur man arbetar med de tre försvarslinjerna inom svenska banker genom att basera studien på intervjuer med personal på samtliga nivåer. Likaså vore det intressant att i vidare studier fokusera på andra aspekter med PSD2 än att direktivet kräver att bankerna ska tillhandahålla kundinformation.

**Nyckelord:** PSD2, Open Banking, Fintech, Riskhantering, Operativa risker, Betaltjänst och Bank.

# Förord

Denna uppsats är ett resultat av ett kandidatarbete inom området företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Arbetet motsvarar 15 högskolepoäng och utfördes under tio veckor. Valet i att utföra ett kandidatarbete om riskhantering i banker grundar sig i ett starkt intresse för den dynamiska finansiella sektorn och för hur organisationer organiserar sig och styr sin verksamhet.

Vi vill härmed rikta ett stort tack till de fyra personer som trots de rådande omständigheterna gladeligen valt att ställa upp och medverka i intervjuerna som denna uppsats bygger på. Utan er hade detta inte varit möjligt. Vi vill även tacka vår handledare Berit Hartmann som har ställt upp för att vara vår handledare och bidragit med givande kommentarer. Slutligen vill vi tacka varandra. För att sida vid sida har motiverat och stöttat varandra under hela vår utbildning, fram till denna kandidatuppsats.

Trevlig läsning!



---

Lawin Anwar



Sandra Barria Colliander

*Göteborg 2021*

# Nomenklatur A-Ö

*Här presenteras begrepp och definitioner som är bra att bekanta sig med innan läsning.*

---

**Applikationsprogrammeringsgränssnitt, API** - Huvudsakligen består API:er av en uppsättning instruktioner eller rutiner för att interagera med ett annat system. API:er agerar således som mellanhand för programvaran som gör att två applikationer kan kommunicera med varandra (Noctor, 2018). De centrala procedurerna för att PSD2 ska fungera är användningen av applikationsgränssnitt, så kallade API:er.

**Betalningsinitieringstjänst** - En betalningsinitieringstjänst definieras i lagen om nya regler för betaltjänster (2017/18:77). Detta definieras som: "Betalningsinitieringstjänst avses en tjänst som initierar en betalningsorder på begäran av betaltjänstanvändaren med avseende på ett betalkonto som finns hos en annan betaltjänstleverantör".

**Betaltjänst** - Betaltjänster inom ramen för PSD2 är ett samlingsbegrepp som ska täcka alla typer av betalningar som autogiro, kortbetalningar och digitala betalningar därav nätbanksbetalningar men även betalningar med hjälp av mobilbanker. Exempel på olika betaltjänster är kontoinformationstjänst och betalningsinitieringstjänst (Finansinspektionen, 2020).

**Betaltjänstleverantör** - Betaltjänstleverantör är aktörer som konkurrerar med banker om att leverera betaltjänster (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).

**Betaltjänstmarknad** - Betaltjänstmarknaden omfattar samtliga finansiella aktörer som erbjuder finansiella tjänster och produkter till konsumenterna (Finansinspektionen, 2020).

**Fintech** - Fintech är en förkortning av *Financial technology* och innebär teknisk innovation i finansmarknaden. Fintech-bolag arbetar generellt med att tillhandahålla nya innovativa produkter och finansiella tjänster. Bolagen är vanligen specialiserade i olika marknadssegment där de erbjuder nya affärsmodeller och tjänster som svarar bättre på kundernas krav och preferenser (Tanda och Schena, 2019).

**Kontoinformationstjänst** - Definieras i lagen om nya regler för betaltjänster (2017/18:77) som: "Kontoinformationstjänster avser en onlinetjänst som tillhandahåller konsoliderad information om ett eller flera betalkonton som innehas av betaltjänst användaren (dvs. konsumenten) med antingen en annan betaltjänstleverantör eller med mer än en betaltjänstleverantör".

**Open banking** - Banker öppnar upp sina API:er för att dela transaktionsdata med tredjepartsaktörer med kundens samtycke (Omarini, 2018).

**PSD2** - Det reviderade betaltjänstdirektivet PSD2 syftar till att stimulera utvecklingen av innovation och konkurrens på betaltjänstmarknaden. I synnerhet underlättar direktivet kontoinformationstjänster och betalningsinitieringstjänster för tredjepartsaktörer genom att ge tillgång till kontot för betaltjänstanvändarna (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).

**Tredjepartsaktör** -Tredjepartsaktörer är betaltjänstleverantörer av betalningsinitieringstjänster och kontoinformationstjänster. I samband med PSD2 är banker tvungna att ge tredjepartsaktörerna tillgång till konsumentens betalningskonto när konsumenten givit tredjepartsaktörer sitt samtycke (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).



# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Syfte	3
1.3 Forskningsfrågor	3
1.4 Avgränsningar	3
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>4</b>
2.1 Risk	4
2.1.1 Definition av risk	4
2.1.2 Olika typer av risker	5
2.1.3 Operativa risker	6
2.2 Strategiska alternativ för att bemöta PSD2	8
2.2.1 Regelefterlevnad	9
2.2.2 Konkurrera	9
2.2.3 Expandera	10
2.2.4 Transformera	10
2.3 Operativ riskhantering utifrån tre försvarslinjer	11
2.3.1 Den första försvarslinjen	12
2.3.2 Den andra försvarslinjen	13
2.3.3 Den tredje försvarslinjen	13
2.4 Analysmodell	14
<b>3. Metod</b>	<b>16</b>
3.1 Litteraturöversikt	16
3.1.1 Vår informationssökningsprocess	16
3.2 Empirisk studie	17
3.2.1 Val av metod	17
3.2.2 Val av respondenter	17
3.2.2.1 Tillvägagångssätt	18
3.2.3 Utformande av intervjuguide	19
3.2.4 Genomförande av intervjuer	20
3.2.5 Bearbetning av analys och data	21
3.2.6 Forskningsetiska principer	21
3.2.7 trovärdighet och Äkthet	22

<b>4. Empirisk analys</b>	<b>25</b>
4.1 Identifiering av operativa risker	25
4.1.1 Bank A	25
4.1.2 Bank B	26
4.1.3 Bank C	27
4.1.4 Bank D	27
4.2 Val av strategiskt alternativ för att bemöta PSD2	29
4.2.1 Bank A	29
4.2.2 Bank B	31
4.2.3 Bank C	33
4.2.4 Bank D	34
4.3 Operativ riskhantering utifrån de tre försvarslinjerna	35
4.3.1 Bank A	35
4.3.2 Bank B	36
4.3.3 Bank C	38
4.3.4 Bank D	39
4.4 Sammanställning utefter studiens analysmodell	41
<b>5. Diskussion</b>	<b>43</b>
<b>6. Slutsats</b>	<b>47</b>
6.1 Hur har bankerna valt att strategiskt anpassa verksamheten utifrån de risker som direktivet medför?	47
6.2 Hur kan man förbättra bankernas riskhanteringsprocess?	48
<b>7. Förslag till vidare studier</b>	<b>49</b>
<b>Källförteckning A-Ö</b>	<b>50</b>
<b>A. Intervjuguide</b>	<b>54</b>

# 1. Inledning

*Kapitel 1 presenterar översiktlig bakgrund till del av huvudområdet i denna uppsats, betaltjänstmarknaden. Därefter presenteras arbetets syfte, frågeställningar, avgränsningar samt uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Sverige är ett land som verkar i framkanten för teknologiska innovationer, inte minst när det gäller på betaltjänstmarknaden. Trots att banker sägs vara trögrikliga så har man lyckats skapa effektiva betaltjänster och därmed blivit en av få länder i världen som nästan helt är kontantfria (Teigland et al., 2018). Bankmarknaden har länge karaktäriserats av höga inträdesbarriärer och därav har det varit relativt få marknadsaktörer som under lång tid haft en stark position på marknaden. Vilka risker uppkommer för banker på marknaden om ett nytt direktiv införs i Europa som främjar konkurrens? Vilka blir dess konsekvenser och hur hanterar man detta?

Finanssektorn sätter grunden för den ekonomiska infrastrukturen i samhället. I en symbios bidrar banker och andra finansiella institut till en ökad välfärd och ekonomisk progression. En viktig tjänst som finansiella institut erbjuder är betaltjänster. Betaltjänster definieras enligt Finansinspektionen som:

*Tjänster som möjliggör kontantinsättningar och uttag, genomförande av betalnings- transaktioner, kortutfärdande, kortinlösen och penningöverföring samt genomförande av betalningstransaktioner via digital teknik där operatören (leverantören) endast agerar som en mellanhand mellan två parter.*

Finansinspektionen, 2008

I Sverige har kontantanvändningen minskat och elektroniska betalningar har blivit allt vanligare. År 2015 gjorde approximativt 90 procent av de svenska hushållen betalningar via internet- eller mobilbank. Detta resulterar i att den svenska betalningsmarknaden blir en av de mest effektivaste i världen (Segendorf och Wretman, 2015). Det minskade intresset för kontanter började enligt Arvidsson et al. (2016) precis innan millennieskiftet då bankkortet eller "köpkortet" som det kallades dominerade marknaden. Här ansåg man att kortbetalningar var det viktigaste betalningsinstrumentet. Att Sveriges befolkning har lätt för att anamma teknologi och vidare har en historia av att många var tidiga med elektroniska betalningar är enligt Arvidsson et al. (2016) en tänkbar anledning för att vår betalningsmarknad nästan är kontantfri. En annan anledning är även att denna teknologiska utveckling har skett till förtjänst av EU:s första betaltjänstdirektiv: Payment Services Directive PSD1 2015/2366 (Konkurrensverket, 2016).

Det första betaltjänstdirektivet PSD1 utfärdades år 2007 som syftade till att uppnå en fungerande inre marknad (gränsöverskridande marknad) inom EU för betaltjänster. Detta genom en harmonisering av regler för de aktörer som tillhandahåller betaltjänster. Utgångspunkten var att direktivet skulle säkerställa ett gott konsumentskydd samtidigt som det ska möjliggöra för ett större utbud av betaltjänster (Finansinspektionen, 2008). I Sverige resulterade införandet av EU-kommissionens direktiv till att fler aktörer trädde in på betaltjänstmarknaden, men i takt med en ökad digitalisering så var målet för en inre marknad än inte uppnått. Marknaden hade utvecklats så mycket i samband med den globala tekniska utvecklingen att tillämpningsområdet för PSD1 inte längre var relevant. Tillämpningsområdet ansågs helt enkelt vara omodernt och kunde ge upphov till rättsosäkerhet samt eventuella risker i betalningskedjan. Detta i det stora hela resulterade i bristande konsumentskydd (Dir 2015:39). Därmed infördes det andra betaltjänstdirektivet, PSD2.

Det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 som står för Payment Service Directive 2 infördes år 2018 som en förordning vilket skulle förändra detaljhandeln i Europa (Mansfield-Devine, 2016). Direktivet syftar till att göra banksektorn mer innovativ, bidra med rättssäkerhet, harmonisering, konkurrens och en fortsatt utveckling för en integrerad inre finansmarknad.

För att uppnå syftet med PSD2 tvingas banker att göra sin kunddata tillgänglig för andra aktörer att använda (Mansfield-Devine, 2016). Den obligatoriska öppningen av bankuppgifter ska gynna konsumenter genom att göra det enklare att handla och göra det möjligt för nya tjänster att träda in på finansmarknaden. För icke-banker innebär detta en möjlighet att erbjuda finansiella tjänster som exempelvis att kunna initiera betalningar med hjälp av tillgången till kontoinformation som tidigare har ägts av banker. Med andra ord ger PSD2 en större möjlighet för företag att agera som tredjepartsaktörer vid utförandet av en betaltjänst.

En digitaliserad marknad främjar konkurrens (IVA, 2019). I takt med en ökad digitalisering och införandet av direktiv som syftar till att öka konkurrensen på betaltjänstmarknaden så har fler aktörer trätt in på den Svenska betaltjänstmarknaden. Typiska exempel är de svenskgrundade Fintech bolagen iZettle och Tink. Tredjepartsaktörerna som träder in på marknaden fokuserar dock på specifika delar i den traditionella bankmodellen. Genom att göra detta kan de skapa nisch-tjänster som är snabbare och bättre än vad bankerna för närvarande tillhandahåller. Om målsättningen med PSD2 uppfylls så kommer allt fler aktörer att träda in på marknaden. Bankernas förlorade monopol på kundernas kontoinformation kommer då att fungera som en ytterligare katalysator för bankernas ökade konkurrens på betaltjänstmarknaden.

Den ökade digitaliseringen, konkurrensen och en dynamisk betaltjänstmarknad innebär en ökad exponering för operativa risker vilket förändrar hur banker bör hantera dessa. Sådana risker som är

relaterade till mänskliga fel, organisatoriska brister och brister i operativa system. Därmed leder det till ett intresse för att undersöka hur det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 påverkar bankernas operativa risksituation och vilka förbättringsåtgärder som kan vidtas vid framtida utmaningar när direktivet sätter sitt fäste.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka de svenska bankernas riskhanteringsprocesser utifrån de risker som uppkommer till följd av PSD2. Vidare syftar denna studien till att bidra med förslag på hur man kan förbättra denna process. Genom att belysa detta ämnar studien till att vara stöd för hantering av framtida risker och strukturering av organisationens strategier.

## 1.3 Forskningsfrågor

1. Hur har bankerna valt att strategiskt anpassa verksamheten utifrån de risker som direktivet medför?
2. Hur kan man förbättra bankernas riskhanteringsprocess?

## 1.4 Avgränsningar

EU-direktivet PSD2 avser Europas alla medlemsländer och för att avgränsa denna studie har ett fokus varit på den svenska finansmarknaden. Inom tidsramen för denna studie berörs främst en typ av dessa aktörer och händelser på marknaden som påverkas av direktivet. Detta är svenska banker och de risker som efterföljs av direktivet. Med svenska banker avses i studien de banker som agerar på den svenska bankmarknaden. Därmed har det inte varit ett krav på att banken ska ha sitt säte i Sverige. Vikt läggs i att bankerna ska vara verksamma i Sverige då det skiljer sig stort mellan länder rörande lagkrav, förhållningsregler och en digitalisering som skiljer sig väsentligt. Med hänsyn till studiens tidsram så har ett fokus i denna studie varit att undersöka konsekvenserna av betaltjänstdirektivets krav på att banker ska tillhandahålla kundinformation till tredjepartsaktörer. Detta då det anses vara den mest centrala delen av PSD2.

Banker omfattas av olika typer av risker. Dessa kan exempelvis vara finansiella risker, marknadsrisker och operativa risker. Ett ytterligare fokus i denna studie har varit på operativa risker. Detta då en starkare koppling kan ses med operativa risker i korrelation till hur betaltjänstdirektivet förväntas påverka betaltjänstmarknaden (se avsnitt 2.1.2).

## 2. Teoretisk referensram

*I Kapitel 2 redovisas tidigare forskning kring begreppet risk och förväntade strategiska reaktioner till det andra betaltjänstdirektivet, PSD2. Här presenteras även en teoretisk metod för att strategiskt hantera risker i organisationer. Slutligen presenteras en analysmodell som illustrerar och förklarar hur teorin hänger ihop för en ökad förståelse.*

---

### 2.1 Risk

#### 2.1.1 Definition av risk

Risk är ett mångtydigt begrepp som kan ha olika innebörd och är i Nordstedts ordbok synonymt med fara och osäkerhet (Malmström, Györki och Sjögren, 1989). Vart ordet härstammar från och vilken innebörd det har beskrivs i litteratur vara olika. I allmän betydelse innebär ordet risk en möjlighet att något oönskat ska inträffa. Det kan röra sig om individuella risker, risker för samhället av social natur, ekonomisk natur eller miljörisker (Nationalencyklopedin, 2020).

Arwinge, Olve och Magnusson (2017) förklarar att det är svårt att ta makten över och yrka en exakt definition på ett ord som många redan använder och till det hör orden risk och osäkerhet. Orden risk och osäkerhet är inte i all bemärkelse synonyma till varandra och ofta gör man en teoretisk uppdelning mellan orden. I folkmun kan risk betyda att man medvetet utsätter sig själv för något som ska ske; att man "tar risker", medan osäkerhet kan betyda att man är oförberedd eller inkompetent (Arwinge, Olve och Magnusson, 2017). Det finns många definitioner på orden risk och osäkerhet. Vidare varierar det beroende på i vilket sammanhang de hör till. En av dessa är att risk är något som förekommer när man känner till sannolikheten för att ett utfall ska inträffa och att osäkerhet innebär att man inte känner till sannolikheten för att ett utfall ska inträffa (Loizou och French, 2012). Arwinge, Olve och Magnusson (2017) förklarar att "handlingsberedskap inför osäkerhet är riskhanterings kärna". Risk kan mätas i termer av sannolikheter och handlar om riskkällor, händelser och variation i utfall där utfallet är bra eller dåliga beroende på vem det är som bedömer dem (Arwinge, Olve och Magnusson, 2017).

Även nationalekonomen Frank H. Knight behandlar skillnaden mellan risk och osäkerhet i sin bok *Risk, Uncertainty and Profit* som publicerades år 1921. Knights åtskillnad mellan risk och osäkerhet har blivit så berömd att den har kommit in i jargongen för ekonomi och beslutsteori (Runde, 1998). Skillnaden mellan risk och osäkerhet är att ordet risk används på ett löst sätt för att hänvisa till någon form av osäkerhet (Knight, 1921). Knight menar på att man talar om "risken" för en förlust och "osäkerheten" för en vinst. Skillnaden i risk och osäkerhet är i Knights

bemärkelse att vad gäller risk så känner man till fördelningen av ett utfall i en grupp förekomster. Med andra ord; sannolikhetsfördelningen för en osäker variabel. Antingen genom beräkning på förhand eller från tidigare erfarenhetsstatistik. Medan tvärtom gäller osäkerhet. Osäkerheten förekommer när det inte går att göra en sannolikhetsfördelning eftersom osäkerhet förekommer då det inte går att forma en fördelning eftersom situationen man hanterar är i hög grad unik menar Knight (1921).

Med andra ord så är ordet risk mångfacetterat och inom ekonomisk teori beskrivs oftast risk för att förklara upplevd nytta (Arwinge, Olve och Magnusson, 2017). Tillsammans utgör både Arwinge, Olve och Magnusson (2017) och Knight (1921) definitionen på risk som sannolikheten för att en osäkerhet skall inträffa där utfallet är känt, och det är denna definition på risk som studien utgår ifrån.

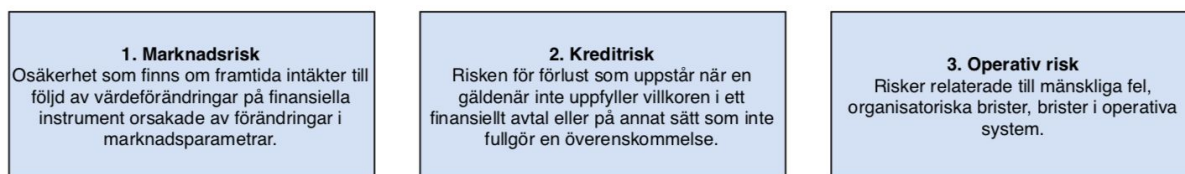
### 2.1.2 Olika typer av risker

Arwinge, Olve och Magnusson (2017) förklarar att riskmedvetenhet bidrar till processen för att utarbeta strategiska planer. Detta då analys brukar göras av risker och möjligheter som ofta sker hand i hand med scenarioanalyser och utarbetandet av strategiska planer. Vidare förklarar Arwinge, Olve och Magnusson (2017) att risker behöver hanteras på ett sådant sätt att det medvetet ska kunna skapa en hållbar organisation. För att åstadkomma detta bör incitament och ansvar förmedla strategiska intentioner med avseende på risker, och det ska även finnas information tillgängligt i verksamheten som ger vägledning vid beslut och handling. Alla väsentliga risker bör därför identifieras och analyseras i anslutning till strategival.

“En effektiv riskhantering behöver integreras i strategier och affärsmodeller, och styrningen ska säkerställa att den når ut till alla” förklarar Arwinge, Olve och Magnusson (2017) samtidigt som de betonar vikten av att arbeta med strategi, riskmanagement och ekonomistyrning vid hantering av risker.

Trots att risk är viktigt i samband med ekonomistyrning och påverkar hur organisationer organiserar sig och styr så menar Arwinge, Olve och Magnusson (2017) att det är allt för få företagsekonomisk litteratur inom strategi och ekonomistyrning som behärskar begreppet risk och vad det innebär för företag. Risk har en stark koppling till strategi då de flesta beslut man tar inom företag är sådana som omfattar lönsamhet eller investeringar. Dessa typer av beslut relateras till hur mycket och vilken typ av risk man är beredd att tolerera och acceptera. Därför är det viktigt att man i ett företag dels identifierar de risker som företaget utsätts för vid utarbetande av strategiska planer (Arwinge, Olve och Magnusson, 2017).

Det finns olika sätt att identifiera risker på. Ett sätt att göra detta är att skilja på olika typer av risker och kategorisera dem. Finansiella institutioner såsom banker och försäkringsbolag utsätts för många olika typer av riskexponeringar, och vid analysering av risker fokuserar man enligt Eccles et al. (2001) på tre typer riskkategorier. Dessa tre är Marknadsrisk, Kreditrisk och Operativ risk.



Figur 1. Egenarbetad bild efter sammanfattning av Eccles et al. (2001) tre identifierade risker för finansiella institutioner.

Marknadsrisker för finansiella institutioner kan innefatta osäkerheter kring framtida intäkter om en värdeförändring sker på deras finansiella instrument. Denna förändring kan exempelvis ske till följd av att förändringar sker på marknaden. Kreditrisker uppstår för finansiella instrument när en låntagare inte kan eller låter bli att handla enligt de villkor som oftast framkommer vid ett finansiellt avtal mellan en finansiell institution och kund. Exempel på detta är när gäldenären låter bli att amortera (Eccles et al., 2001). Operativa risker är enligt Eccles et al. (2001) en bredare riskkategori där risker som kan uppkomma exempelvis kan vara relaterade till bristfällig ledning, brister i operativa system eller mänskliga fel. En distinktion mellan operativ risk och marknads- och kreditrisk görs av Finansinspektionen (2006:18) genom att operativa risker är sådana som finansiella institut ytterst sällan tar på sig i kommersiellt syfte eftersom de inte innebär en ökad förväntad avkastning. Alltså är operativa risker en följd av yttre faktorer som banker uppsätligt inte tar. Det kan exempelvis vara ändringar i lag, förordning och direktiv, därmed följer studiens fokus på operativa risker.

### 2.1.3 Operativa risker

Enligt både Eccles, et al. (2001) och Chorafas (2004) så är definitionen av operativa risker bred och kort formulerad. Basel kommittén definierar operativ risk som “The risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events” (BIS, 2019).

Chorafas (2004) menar att alla inom en organisation omfattas av operativa risker för företaget, därmed bär alla ett ansvar. Basel kommitténs definition av operativa risker anses dock enligt Chorafas (2004) bidra till en utmaning för att definiera allas ansvar. För att göra det enklare att definiera allas ansvar så har han delat upp den operativa risken i tre huvudkategorier och olika riskområden i dessa huvudkategorier. Kategorierna består av *klassiska* operativa risker, *moderna* operativa risker och *IT-orienterade* operativa risker som sammanfattas i Figur 2.

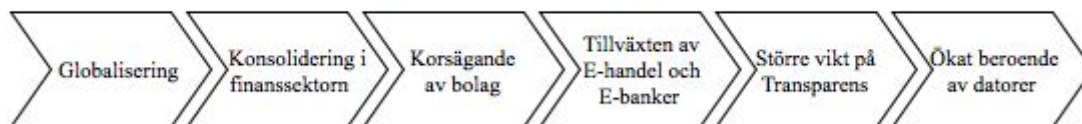




Figur 2. Översatt figur av Chorafas (2004) tre grupper av operativ risk.

Den moderna kategorin innefattar risker för förlust till följd av människors roll i organisationen, medan den klassiska kategorin innefattar risker för förlust av juridisk aspekt. Den IT-orienterade kategorin innefattar sådana risker för förlust som är teknologi och systemorienterade (Chorafas, 2004).

Cummins och Embrechts (2006) tar upp sex viktiga utvecklingar som har skett i omvärlden som bidrar till ett ökat fokus på operativa risker i finansiella verksamheter.



Figur 3. Egen figur skapad utifrån Cummins och Embrechts (2006) sex utvecklingar som ökat exponeringen för operativ risk.

Den första (1) utvecklingen är en ökad globalisering av de internationella finansmarknaderna som har lett till en ökad komplexitet hos företag med finansiella tjänster och därmed ökat exponeringen för operativa risker. Den andra (2) utvecklingen är att en konsolidering av finanssektorn har lett till komplexa organisationer samt risker från oförenliga system efter konsolideringen. Den tredje (3) utvecklingen som bidrar till ett ökat fokus på operativa risker är korsägande av bolag och utlåning mellan banker som ökar exponeringen för operationella förlusthändelser. (4) En ökad tillväxt av e-banker och e-handel utsätter institut för nya och okända risker som ökar exponeringen för operationella risker som exempelvis bedrägeri utgör den fjärde utvecklingen. Den femte (5) utvecklingen är att investerare och tillsynsmyndigheter har lagt större vikt vid att företagens finansiella rapportering ska vara transparens till följd av tidigare skandaler som har skett efter oegentligheter i bokföringen. Den sjätte (6) utvecklingen innefattar ett ökat beroende av datorer och elektronisk kommunikation i transaktioner och handlingsfunktioner som har lett till högre operativ risk.

Den digitala utvecklingen i samhället är en bidragande faktor till varför företagsekonomisk forskning i allt större utsträckning fokuserar på operativ risk och riskhanteringsverktyg. Sturm (2013) menar att beroendet som vi idag har för informationsteknik och automatisering samt den komplexitet av nya produkter som idag finns i finansiella institutioner förändrar dess exponering

för operativ risk. Exempelvis kan automatisering bidra till en lägre risk för att fel görs än vid manuell bearbetning, men samtidigt så ökar risken för systemfel (Sturm, 2013). Buchelt och Unteregger (2004) förklarar att intresset för operativa risker inom finansiella institutioner har ökat till följd av tekniska framsteg som har gjorts medan andra operativa risker som exempelvis risk för bedrägeri och händelser som naturkatastrofer har funnits sedan bankernas början. När man känner till vilka typer av risker man har i sin organisation och har utvärderat dem så kan man för att motarbeta att den händelse som till följd av en risk kan ske inte sker genom att försöka hantera risken (Arwinge, Olve och Magnusson, 2017).

## 2.2 Strategiska alternativ för att bemöta PSD2

Finansmarknaden befinner sig nu i en stor förändringsfas som ett resultat av syftet med det andra betaltjänstdirektivet PSD2, att främja konkurrens och innovation. Banker som saknar förståelse för behovet av förändring eller som inte är tillräckligt starka ekonomiskt för att genomgå denna förändring, är i riskzonen. Direktivet är obligatoriskt för alla banker i Europa, men beroende på framtidens ambitioner och vilken position i värdekedjan banken strävar efter kan bankchefer uppfatta PSD2 som mer än bara något direktiv att följa. Det öppnar upp för olika alternativ genom att utveckla strategier för att bli innovativa och kundvänliga (Cortet, Rijks och Nijland, 2016). Cortet, Rijks och Nijland (2016) förklarar att valet av strategi kan utgöra ett betydelsefullt resultat för bankernas framtida verksamhet och dess kundrelevans. Direktivet öppnar betalningsmarknaden för både banker och tredjepartsaktörer och tillåter kunder att genom sina banker ge tillgång till sin finansiella information till tredjepartsaktörer. Denna möjlighet att ge ut information till tredjepartsaktörer kommer enligt Cortet, Rijks och Nijland (2016) troligen att hota den befintliga betalningskedjan, särskilt för de nuvarande traditionella bankerna. För bankerna innebär de att dem kommer få behöva ompröva sina strategier och bankerna måste välja vilket strategiskt alternativ som passar bäst för dem.

Därmed har Cortet, Rijks och Nijland (2016) identifierat fyra strategiska alternativ för banker att anta i sitt strategiska arbete inför det andra betaltjänstdirektivet som publicerades år 2015 men som trädde i kraft år 2018. Valet av de strategiska alternativen kommer att få betydande konsekvenser för bankens nuvarande och framtida verksamhet. Enligt Cortet, Rijks och Nijland (2016) kan bankerna antingen välja mellan de följande strategiska alternativen: *regelefterlevnad*, *konkurrera*, *expandera* eller *transformera*. Samtliga alternativ inkluderar olika nivåer av åtgärder vilket förklaras nedan.

### 2.2.1 Regelefterlevnad

Det första strategiska alternativet handlar om regelefterlevnad och belyser de minimala åtgärder som krävs av banker för att bemöta PSD2. Denna strategi omfattar alla de fyra strategiska

alternativen och grundar sig i att standarden följs. När banker väljer regelefterlevnadsalternativet fokuserar dem endast på att göra vad som krävs av dem som innebär att de öppnar upp sina API:er i så liten utsträckning som möjligt. Cortet, Rijks och Nijland (2016) förklarar att regelefterlevnad av PSD2 innebär att banker behöver bygga en ny infrastruktur med öppna API:er för att tillhandahålla data om kontoinformationstjänster och betalningsinitieringar till tredjepartsaktörer. Vilket gör det möjligt för tredjepartsaktörer att se bankernas data och infrastruktur i sin plattform för finansiella tjänster.

Öppna API:er gör det möjligt för tredjepartsaktörer att hämta information gällande kontoinformation och transaktionsdata från banker. Det medför att tredjepartsaktörer kan tillhandahålla tjänster till kunden från bankernas infrastruktur, som inte är deras egna. Till följd av detta främjar det för tredjepartsaktörer att erbjuda och utföra övertygande tjänster för betalningsinitiering och kontoinformation till respektive bankers kunder. Omarini (2018) menar att det är av betydelse att banker utvecklar ett bredare utbud av tjänster för dess överlevnad och lönsamhet i en allt mer digitaliserad och konkurrenskraftig miljö. Det här alternativet kan uppfattas som utmanande med lägst investeringar och få vinstmöjligheter för banken. Förutom detta kommer bankledare som enbart väljer efterlevnads alternativet att ompröva bankens nuvarande tjänsteportfölj och position inom värdekedjan (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).

### 2.2.2 Konkurrera

Det andra strategiska alternativet som Cortet, Rijks och Nijland (2016) presenterar går ut på att banker ska konkurrera. Detta innebär att bankerna förutom regelefterlevnad tar till sig en mer offensiv strategi. Regelefterlevnad medför att API:erna öppnas upp för tredjepartsaktörer, vilket gör att de aktörer som etablerar sig på finansmarknaden kommer få tillgång till kontoinformations- och betalningsinitieringstjänster. Det innebär att det finns en risk för banker att tappa marknadsandelar i takt med tillväxande tredjepartsaktörer. För att besvara den ökande konkurrensen behöver bankernas befintliga processer och strukturer i banken överses för att effektivt kunna konkurrera. Genom att konkurrera kommer banker att skapa innovativa lösningar. Scott, Van Reenen and Zachariadis (2017) menar att banker som utvecklar finansiella innovationer har större chans att behålla och öka sin lönsamhet. Finansiella innovationer är positivt associerade med banktillväxt och banker som involverar innovation presterar ännu bättre än dem bankerna som inte gör det (Beck et al., 2016).

Det gäller därmed för bankerna att erbjuda kunderna utvecklade betalningsinitiering- och kontoinformationstjänster relaterade till PSD2. Därmed kan banker öka kundens relevans genom att erbjuda de bästa lösningarna för kunden och konkurrera med tredjepartsaktörer. Detta är helt klart en mer stötande strategi för att fortsätta vara attraktiva och relevanta för kunderna, eftersom

man konkurrerar om kundrelevans med innovativa tredjepartsaktörer på finansmarknaden (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).

### 2.2.3 Expandera

Det tredje strategiska alternativet handlar om att expandera tjänsteportföljen. Alternativet säkerställer att PSD2 efterlevs, men banker fokuserar även här på att utveckla och exponera tjänster som är möjliga genom öppna API:er och som går utöver de standardiserade gränssnitten som tvingas av PSD2. Genom att öppna upp och utveckla tjänster utöver de grundläggande betalningsinitiering- och kontoinformationstjänster gör bankerna det strategiska alternativet att expandera. Denna strategi handlar med andra ord om att konkurrera med tredjepartsaktörer i ett innovativt perspektiv förklarar Cortet, Rijks och Nijland (2016). Det ultimata målet med att expandera verksamheten som strategi för att bemöta PSD2 är att söka efter nya inkomstkällor och efter nya krav som ställs av kunder (Tanda och Schena, 2019).

Här finns det möjligheter för banker att skapa nya intäcksströmmar genom att använda mer avancerad konto- och identitetsinformation, men även genom att använda nya eller befintliga finansiella tjänster och produkter. Detta alternativ sätter bankerna i en position för att skapa nya intäcksströmmar. Ett alternativ är att använda öppna API:er för att tillhandahålla information till tredjepartsaktörer som går utöver den information som regleras av PSD2. Sådan information som identitetsinformation, tillhandahållande av befintliga eller nya produkter och tjänster som jämförelsetjänster och digitala identitetstjänster. Strategin innebär alltså att erbjuda tjänster som går längre än vad som styrs av PSD2, och är en möjlighet för banker att skapa nya intäcksströmmar med fördelar inom detta området jämfört med nya aktörer. Bankernas försprång består av avancerad kontoinformation som ska användas, identitetsinformation och en bred portfölj för finansiella tjänster (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).

### 2.2.4 Transformera

Det fjärde och sista strategiska alternativet som Cortet, Rijks och Nijland (2016) redogör för är att transformera, som inkluderar alla de tre tidigare strategierna. Det inkluderar dessutom ett större antal samarbeten och utveckling av bankernas affärsmodeller. Banker och tredjepartsaktörer bör antingen konkurrera och samarbeta för kundrelevans. De banker som väljer att transformera behöver samarbeta med tredjepartsleverantörer eller andra aktörer som kan hjälpa till med utvecklingen för att påskynda tillväxten av finansiella tjänster. Det blir med andra ord viktigare för banker som antar denna strategi att bestämma sina samarbeten eftersom de kommer vara gynnsamma för banker. Fintech-bolagen och andra tredjepartsleverantörer har en fördel när det gäller att skapa innovativa lösningar. De har en relativt låg nivå av organisatorisk komplexitet som gör det ofta möjligt för tredjepartsaktörer att vara mer smidiga, förnya sig snabbare och vara mer

radikala i sin strategi för innovation. För traditionella banker är det ofta en besvärlig uppgift att utveckla dessa tjänster och anpassa sig till en del av den nya tekniska utvecklingen. Detta eftersom de ofta besitter en organisatorisk komplexitet och behöver uppfylla mer omfattande lagkrav. Det är vanligtvis ett större antal intressenter som behöver övertygas när banker vidtar långtgående organisatoriska förändringar i en traditionell bank (Klus et al., 2019).

Vidare menar Cortet, Rijks och Nijland (2016) att banker behöver bygga en ny affärsmodell som gör det möjligt att på ett effektivt sätt skapa pengar ur öppna API:er. Genom att banker fokuserar på att driva sin verksamhet som en digital plattform. Tanda och Schena (2019) förklarar att banker har börjat fungera framgångsrikt på marknaden genom innovativa affärsmodeller och genom att erbjuda högt digitaliserat innehåll och tjänster som uppfyller kundernas förväntningar. För att omvandla banker måste de genomföra en flersidig plattformstrategi som inte bara tillhandahåller sina egna tjänster, men även andra företagstjänster. Om de själva inte kan utveckla nya digitala tjänster på grund av sin IT och organisationsstruktur så möjliggör produktrelaterade samarbeten till att de kan bredda sin portfölj och använda alternativa distributionskanaler för att nå nya kunder (Cortet, Rijks och Nijland, 2016). Att tillhandahålla tjänster som Fintech-bolagen skapar på deras plattformar för finansiella tjänster hjälper bankerna att behålla sin kundbas. Att utveckla dessa tjänster är vanligen en besvärlig uppgift då majoriteten av banker lider av komplexitet i deras verksamhet (Hornuf et al., 2020).

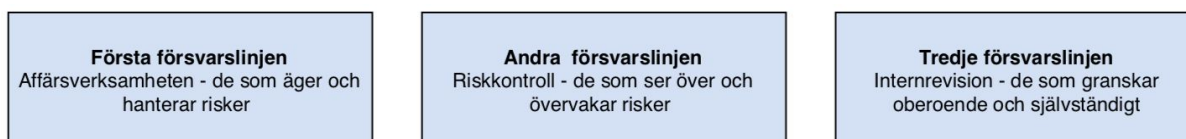
Således har banker fördelen att de sitter på stora kundbaser medan Fintech-bolagen har fördelen att erbjuda tjänster som uppfyller kundernas förväntningar. Vid samarbeten mellan banker och tredjepartsaktörer stärks därigenom bankernas position på marknaden då kunderna kan få ett bättre erbjudande (Hornuf et al., 2020).

## 2.3 Operativ riskhantering utifrån tre försvarslinjer

I litteratur är *The Three Lines of Defence*-modellen en omtalad modell för att hantera operativa risker. Enligt Luburić (2017) är modellen *Three Lines of Defence* som är utvecklad av The Institute of Internal Auditors (IIA) en tydlig modell att utgå ifrån vid operativ riskhantering. Modellen ska hjälpa organisationer att delegera och samordna viktiga roller för olika funktioner med ett systematiskt tillvägagångssätt för att hantera risker. På så sätt ska den bidra till enkla och effektiva procedurer för att förbättra kommunikationen om riskhantering och kontroll. En klargöring av viktiga roller och uppgifter som omfattas av denna process ska hjälpa organisationer att säkerställa en fortsatt framgång för riskhanteringsinitiativ. Dessutom ska den bidra till en ökad tydlighet när det gäller risker och kontroller för att effektivisera riskhanteringssystemen (Luburić, 2017).

För närvarande är *Three Lines of Defence* en vanligt förekommande modell som används av finansinstitut för att hantera osäkerhet och förebygga risker (Aloqab, Alobaidi och Raweh, 2018).

Aloqab, Alobaidi och Raweh (2018) betonar att Basel-kommittén redogör för modellen inom banksektorn via riktlinjer som rör hantering av operativ risk. Three Lines of Defence delar upp riskarbetet där var och en av dessa tre linjer spelar en viktig roll inom organisationen.



Figur 4. Egen figur skapad utifrån Luburić, (2017) tre försvarslinjer.

Figur 4 med de tre försvarslinjerna, presenterar rollerna för olika funktioner, de anställdas kompetenser och ansvar samt den samordning som specifikt ska visa hur de kan samarbeta för effektiv riskhantering. Organisationer som saknar tre väletablerade försvarslinjer befinner sig i stor risk för utmaningar samt upplever mindre kontroll, höga kostnader, ineffektiva åtgärder och tillvägagångssätt för riskkontroll.

### 2.3.1 Den första försvarslinjen

Den första försvarslinjen omfattar den operativa ledningen och affärsenheten som ansvarar för att hantera risker, samt bevara en effektiv intern styrning och kontroll. Det främsta ansvaret för att hantera riskerna faller på affärsverksamheten genom att implementera rätt åtgärder för att upprätthålla en effektiv intern kontroll i den dagliga riskhanteringen (Leech och Hanlon, 2016). Den operativa ledningen har som ansvar att identifiera, bearbeta och fatta korrekta beslut gällande bristfällig riskkontroll tillsammans med affärsverksamheten samt hantera de riskerna som uppstår (Luburić, 2017). Luburić (2017) förklarar att det yttersta ansvaret bildas av chefer som är ansvariga för att identifiera och hantera risker som en del av deras ansvar för att uppnå organisationens mål. Den operativa ledningen och affärsverksamheten representerar således ägarna till de primära riskerna. Ledningen är därmed ansvariga för att vidta åtgärder som minskar sannolikheten eller begränsar konsekvensen av potentiella risker. För uppnå detta så krävs det att den operativa ledningen ansvarar för att upprätthålla effektiva interna kontroller via risk och kontrollåtgärder dagligen. Den operativa ledningen planerar åtgärder för att minska risker och negativa följd effekter av olika händelser som sker i företaget. Således är det affärsverksamheten som ansvarar för att genomföra verksamhetens valda riskstrategi (Luburić, 2017).

Aloqab, Alobaidi och Raweh (2018) lyfter fram att de anställda måste förstå sina roller, skyldigheter och ansvar när det gäller hantering av risker. Detta så att verksamheten fångar upp oväntade händelser, särskilt vid granskning av transaktioner som måste följa en daglig identifiering, bedömning och kontroll av riskhantering. Affärsverksamheten har ansvaret för att effektivt planera, driva och övervaka verksamhetens dagliga riskmiljö och styra utvecklingen mot rätt håll. Detta genom att de besitter en viss kompetens och kunskap för riskerna verksamheten utsätts för.

### 2.3.2 Den andra försvarslinjen

Den andra försvarslinjen består av specifika funktioner som kommer att variera beroende på organisation och bransch. Typiska funktioner i denna försvarslinje består av riskhantering och regelefterlevnad. Här avses funktioner som är avsatta för att övervaka första försvarslinjens förmåga att hantera riskerna, samt ge stöd med att identifiera risker och rapportera dessa till ledningen. Ledningen etablerar då olika riskhanterings- och efterlevnadsfunktioner för att övervaka riskerna över hela verksamheten. Detta görs för att säkerställa att verksamhetens riskåtgärder är tillräckliga såsom rutiner och riktlinjer som finns för att riskhanteringen ska fungera effektivt samt att de bedrivs enligt rådande regelverk, bestämmelser och standarder. Dessa funktioner kontrollerar också de specifika risker som uppkommer i bristande regelefterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar. Genom att övervaka den dagliga verksamheten och ge råd till första försvarslinje har linjen både en övervakande och rådgivande position (Luburić, 2017).

Förutom att övervaka första försvarslinjens förmåga och fungera som stöd för att identifiera risker så bidrar även den andra försvarslinjen till en utveckling av strategier. Strategier som ska hjälpa företaget att vara uppmärksamma och agera utifrån de risker som finns. På så sätt implementeras nya strategier för att minimera risker. Ledande befattningshavare och beslutande organ har ansvar för att fastställa organisationens mål och därmed definiera strategier för att uppnå dessa mål (Luburić, 2017).

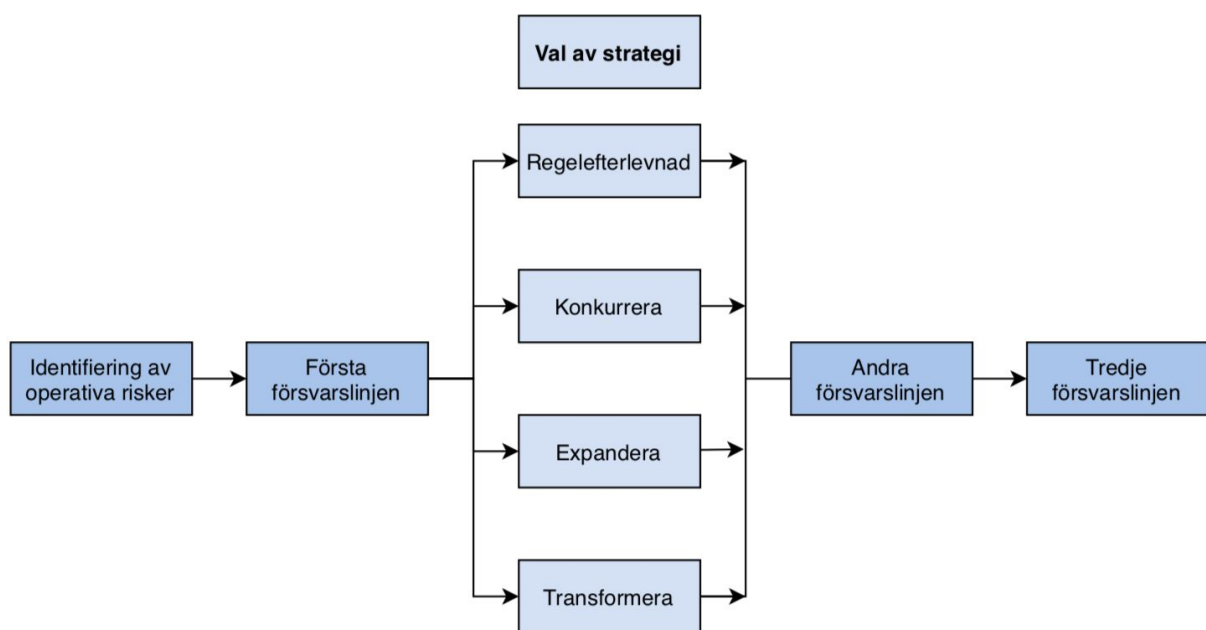
### 2.3.3 Den tredje försvarslinjen

Den tredje försvarslinjen består av en internrevisionsfunktion. Internrevisionen är en oberoende kontrollfunktion som ska utföra regelbundna granskningar i verksamheten. De interna revisorerna har till uppgift att objektivt granska de två tidigare nämnda linjernas sätt att utföra sina prestationer. De ska granska ledningen samt företagets interna kontroller, kontrollfunktioner och verksamhetens riskhantering (Luburić, 2017). Internrevisionen försäkrar och rapporterar till ledningen om tillräckligt effektiva åtgärder har implementerats i verksamheten. Åtgärderna sätts i relation till verksamhetens olika mål såsom riskhantering, regelefterlevnad, kontrollfunktion och strategier. Vid brister i riskhanteringen ska internrevisionsfunktionen bidra med bestående förbättringar i verksamheten, genom att förbättra effektiviteten, riskhanteringssystem och kontrollsystem. Därmed ska internrevisionen se till att allt fungerar effektivt och vid behov ge råd om hur det går att förbättra (Luburić, 2017).

## 2.4 Analysmodell

Uppsatsens teoretiska referensram sammanfattas i en analysmodell som presenteras i den egenupparbetade modellen nedan. Denna analysmodell agerar stöd för att uppfylla studiens syfte och knyter samman riskhanteringsprocessen utefter Arwinge, Olve och Magnussons (2017)

förklaring till hur en riskhanteringsprocess bör se ut. Det vill säga att risker bör identifieras och analyseras i anslutning till strategival för att sedan styra organisationen och motarbeta de identifierade riskerna. Med de två oberoende teorierna *Three Lines of Defence* och Cortet, Rijks och Nijlands (2016) fyra typer av strategiska alternativ för att bemöta PSD2 så kan Arwinge, Olve och Magnussons (2017) antagande om hur riskhanteringsprocessen i organisationer bör se ut, brytas ned och förtydligas. I denna studie används denna analysmodell för att visualisera sambandet mellan teorierna, det vill säga hur de tillsammans visar på en riskhanteringsprocess. Det kan vara bra att komma ihåg att analysmodellen bygger på oberoende delar. Därför kommer identifiering av risker, de tre försvarslinjerna och val av strategi att analyseras separat i den empiriska analysen för att sedan sammanfoga resultaten utefter analysmodellen i studiens diskussion och slutsats.



Figur 5, egenupparbetad analysmodell.

Analysmodellen delas upp i fem steg: identifiering av operativa risker, första försvarslinjen, val av strategi, andra försvarslinjen och tredje försvarslinjen. *Three Lines of Defence* och Cortet, Rijks och Nijlands (2016) fyra typer av strategier för att bemöta PSD2 är båda grundade i en banks operativa risker. Därför är det viktigt för en bank att först identifiera vilka typer av risker som banken utsätts för till följd av icke-kommersiellt arbete, det vill säga identifiera de operativa riskerna (1). När man har identifierat dessa risker så kan man arbeta med riskhantering i verksamheten. Detta kan göras genom att man delar upp ansvaret i tre enheter, så kallade försvarslinjer. Den första försvarslinjen avser att den operativa ledningen tar ansvar för att hantera risker. Detta genom att identifiera och bearbeta risker för att fatta korrekta beslut gällande hanteringen av riskerna. Den operativa ledningen arbetar med att minska risker och hantera negativa följd effekter som risken kan innebära, därmed ansvarar den för att skapa en riskstrategi för att bemöta risker (2). Det finns fyra olika sätt att strategiskt bemöta risker som uppkommit till följd av PSD2: *Regelefterlevnad*,



*Konkurrera, Expandera eller Transformera.* När den operativa ledningen har fastställt en strategi (3) så övervakas den första försvarslinjens riskhanteringsåtgärder av den andra försvarslinjen. Den andra försvarslinjen fungerar dessutom som en medlare till den operativa ledningen som rapporterar nya identifierade risker till ledningen som kontrollerar så att verksamheten inte brister i regelefterlevnad (4). Vid nya identifierade risker bidrar därmed den andra försvarslinjen till stöd för att utveckla strategier med den operativa ledningen. För att minimera risker och säkerställa att brister i efterlevnad inte förekommer så granskas de två försvarslinjerna av en tredje försvarslinje (5). Denna försvarslinje är en oberoende part som objektivt ska granska de tidigare försvarslinjernas prestationer och består av en internrevision.

## 3. Metod

*I Kapitel 3 beskrivs metoden som har tillämpats för att genomföra studien. Kapitlet förklarar metodval och hur datainsamling har utförts och analyserats. Studien är kvalitativ och baseras på intervjuer med aktörer som är aktiva på den svenska bankmarknaden.*

---

### 3.1 Litteraturöversikt

Denna studie bygger på litteratur och empiriskt material som sedan analyserats. Ett berömt citat "Scholarship before research" står för att man först behöver ha studerat andras kunskap och vad andra har gjort inom ett fält. Utifrån denna kunskapsgrund går man sedan vidare och gör egna undersökningar, analyser, argumentationer och konstruktioner (Boote och Beile, 2005 se Rienecker och Jorgensen, 2017).

Litteraturstudien inleddes i början av denna uppsats och har fortsatt under hela utvecklingsprocessen. Till en början gjordes en litteraturstudie för att undersöka vilka problem som av andra forskare har berört inom direktivet så att vi därefter kunde identifiera ett forskningsområde som vi kunde bidra till med vår studie. Därefter gjordes ytterligare litteraturstudier vid utformande av dels uppsatsens referensram och inledningsavsnitt.

#### 3.1.1 Vår informationssökningsprocess

Affärsdatabasen *Business Source Premier* som täcker områden inom management, ekonomi, redovisning och internationell verksamhet samt Göteborgs Universitets egen söktjänst *Supersök* har varit de främsta verktygen för att få fram de vetenskapliga källor som uppsatsen bygger på. Därutöver har Googles egen söktjänst för vetenskapliga publikationer och tidskrifter *Google Scholar* använts. För att hitta relevant information har nyckelord använts vid informationssökningen, både i kombination med varandra (AND) och separat (OR). Vid framtagandet av nyckelord så har hänsyn till studiens syfte och problem tagits. Dessa nyckelord är: Risk management, operational risk, PSD2, payment service directive, open banking, Fintech och payment services market. Motsvarande nyckelord har sökts även på svenska: Riskhantering, operationell risk, PSD2, betaltjänstdirektiv, open banking, Fintech och betaltjänstmarknaden.

Genom att använda söktjänsten *Supersök* så har förutom vetenskapliga artiklar även lämplig litteratur inom uppsatsens forskningsområde hittats. Övrig metodlitteratur som använts vid struktur av rapporten samt vid val av analys och data är sådan som rekommenderats i denna- samt tidigare kurser under utbildningens gång.

## 3.2 Empirisk studie

### 3.2.1 Val av metod

Vid val av metod för den empiriska studien har uppsatsens syfte varit grunden till valet. Inom forskning görs inte sällan en distinktion mellan kvantitativ och kvalitativ forskning (Lind, 2017). Rienecker och Jorgensen (2017) beskriver den kvalitativa forskningsmetoden som en undersökning av verkligheten vilket görs med hjälp av experiment, observationer, mätningar, frågeformulär med mera vilka är baserade på siffror, beräkningar och mätningar. Vid en kvantitativ forskningsmetod så lägger forskaren ett fokus på *hur många* och *hur ofta*, där antalet och kvantitet gör att representativitet är centralt (Rienecker och Jorgensen, 2017). Den kvalitativa forskningsmetoden lutar sig mot en undersökning av verkligheten som görs av intervjuer och deltagande i observationer. Den kvalitativa undersökningen baseras istället på analys och tolkning av exempelvis observationer, uttryck, utsagor, fallbeskrivningar och så vidare. Fokuset ligger här på att ta reda på *hur* och *varför* ett fenomen uppstår för att kunna skapa en ökad förståelse.

För att i uppsatsen presentera en rättvis bild så har en kvalitativ forskningsmetod använts. Valet av forskningsmetod grundar sig därmed i att söka en djupare förståelse inom ett ämne som är relativt utforskat. För att bilda en sådan förståelse så har datainsamling gjorts genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer.

### 3.2.2 Val av respondenter

Studien utgår från empiriskt material från fyra aktörer på den svenska bankmarknaden som tillsammans har en majoritet på den finansiella marknaden. Samtliga respondenter representerar - med sin styrande arbetsroll, varsin storbank i denna studie. Vidare är varje respondent i denna uppsats anonym. Studien som handlar om det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 rör betaltjänstmarknaden. Därmed diskuteras samtliga bankernas betaltjänster i intervjuerna.

Respondent	Bank	Tid (minuter)
Respondent A	Bank A	55:51
Respondent B	Bank B	51:23
Respondent C	Bank C	1h 02:54
Respondent D	Bank D	43:14

Figur 6, visar på tidsintervallet för respektive respondent.

Vid val av respondenter för en intervju så behövs det enligt Dalen (2015) göras ett urval. Vilka

dessa blir och vilka krav som skall ställas på dem är viktigt att ta i beaktning innan bestämmande för vilka som ska medverka i studien. I denna studie har ett urval av respondenter gjorts genom ett så kallat subjektivt urval. Fördelen med subjektivt urval är att det är tillåtet för forskaren att närma sig människor eller företeelser som han eller hon på goda grunder kan anta vara avgörande för undersökningen. Denscombe (2009) definierar ett subjektivt urval som:

Vid subjektivt urval handplockas urvalet för undersökningen. Termen används vid situationer då forskaren redan har en viss kännedom om de människor eller företeelser som ska undersökas, och forskaren medvetet väljer vissa av dem eftersom det anses troligt att just dessa ger mest värdefulla data (Denscombe, 2009:37).

Med utgångspunkt i dels studiens syfte och dels mot den bakgrund av det vi redan kände till kring vårt valda ämne, så var det av vikt att nå respondenter som innehar högst lämplig kompetens och kunskap inom ämnesområdet. Detta så att respondenterna kan medverka till att besvara studiens syfte och frågeställningar. Således lades det en stor vikt vid att urvalet av respondenterna är personer som arbetar med en styrande roll och god erfarenhet inom de områden i bankerna som rör direktivet. Respondenternas yrkesbefattning var av sådan karaktär som Chefer inom områden vilka berör risk, open banking, digital banking, tillsyn samt bedrägeri och IT med minst fem års erfarenhet inom sitt arbetsområde.

### 3.2.2.1 Tillvägagångssätt

För att handplocka respondenter som troligt ger mest värdefull data för vårt ämnesområde enligt Denscombes (2009) subjektiva urval så fick vi undersöka vilka typer av personer som kunde vara mest lämpade för en intervju. I samband med uppstartsfasen av studien då en bekantskap av ämnesområdet gjordes så fick vi även en uppfattning av vilka typer av respondenter som kunde svara på våra frågor. Eftersom denna studie inte är av sådan karaktär där respondentens personliga åsikt och erfarenheter krävs utan en mer övergripande bild över hur organisationen arbetar med en specifik sak efterfrågas så var det viktigt att söka efter sådana som har en bred överblick av fenomenet. För att denna överblick ska ge en rättvis bild av organisationen ansåg vi att respondenterna bör ha en styrande roll inom området risk, digital banking eller liknande.

Vår kontakt med våra intervjupersoner inleddes på två olika sätt. Dels genom att göra ett utskick till bankernas reception via mail samt telefon och dels genom att själva leta upp potentiella respondenter via webbtjänsten för professionella nätverk LinkedIn. Vi sökte efter de professioner på LinkedIn som vi tänkte kunde hjälpa oss att fullfölja vår studie följt av en utvald banks namn. Banken valdes utifrån dess marknadsandelar på den svenska bankmarknaden, där de största bankerna eftersöktes. Den initiala kontakten skedde via LinkedIn eller mail med en förfrågan, där vi presenterade oss samt vårt syfte och om de kunde tänkas medverka i vår studie. I samband med

kontakten framgick våra krav att det skulle ha kunskap inom riskhantering och PSD2. Om personen inte själv ansåg sig tillämplad för vårt ämne så vidarebefordrade dem vår förfrågan till någon annan person som ansetts vara mer lämplad för att hjälpa till att fullfölja vår studie. Efter att respondenterna var villiga att ställa upp så bokade vi in ett tillfälle för en intervju. Sammanlagt så valde fyra respondenter att ställa upp. Där samtliga arbetar inom riskhantering och har goda kunskaper om det reviderade betaltjänstdirektivet.

### 3.2.3 Utformande av intervjuguide

För att undersöka bankernas riskhantering gällande PSD2 utfördes den kvalitativa forskningsmetoden med semistrukturerade intervjuer. Dalen (2015) förklarar att semistrukturerade intervjuer möjliggör interaktion mellan intervjuaren och respondenten, vilket leder till ett gynnsamt samspel mellan forskare och respondent som är viktigt för att få den förståelse som efterfrågas. Inför vår semistrukturerade intervju så konstruerades en intervjuguide. För att respondenten ska ha möjlighet att prata fritt om sina kunskaper bör intervjuguiden bestå av öppna frågor utifrån ett antal teman (Bryman och Bell, 2017). Uppsatsens intervjuguide var konstruerad utifrån ett antal olika teman som möjliggjorde för flexibilitet vid intervjutillfället, dessa teman baserades på studiens syfte och de områden som behärskas. Den flexibilitet som möjliggörs med teman under intervjun är att forskaren kan ställa följdfrågor till svar som inte är givna och vid eventuella missuppfattningar kan förtydligande ske vid intervjutillfället (Dalen, 2015). Därmed blir det inte en schematisk intervjuprocess där frågor ställs utan hänsyn till respondentens svar. Istället kan anpassning enklare göras utifrån det svar respondenten ger och en interaktion mellan respondent samt forskare kan uppnås.

För respektive tema formulerades ett antal fördjupande frågor med möjlighet till diskussion. Bryman och Bell (2017) anser att frågor där respondenten kan svara fritt passar bra för forskning av nya områden. Därav var frågor med öppna svarsalternativ mest lämpade för vår studie då ämnet anses som relativt outforskat. Intervjuguiden konstruerades även med en disposition som bestod av frågor av inledande, central och avslutande karaktär. Intervjufrågorna har även disponerats med utgångspunkt ur områdesprincipen som innebär att intervjun inleds med frågor som ligger i periferin till det som ska undersökas för att därefter övergå till mer centrala aspekter för att få respondenten att känna sig bekväm med intervjun (Dalen, 2015). Med hänsyn till detta så inleddes intervjuguiden med bakgrundsfrågor om respondentens befattning och arbetsuppgifter. På så sätt kan respondenten känna sig bekväm och prata om ett ämne som dem är väl bekanta med. Därefter lades ett större fokus på specifika frågor i intervjuguiden för att fånga in de teman som berörde studiens frågeställningar.

Pilotstudier har gjorts för att testa intervjuguiden syftat till att dels utveckla och korrigera frågorna i intervjuguiden och dels att öva på sin egna förmåga som intervjuare. Insamlat material från denna

intervju kommer således inte redovisas i studien. En sådan provintervju är positiv att göra i aspekten att utveckla intervjufrågor, men även för att öka undersökningens tillförlitlighet och trovärdighet (Dalen, 2015). Efter den genomförda pilotstudien omarbetades intervjufrågorna. Frågor som var för komplexa och otydliga fick revideras samt att frågor som inte var lämpliga för studien togs bort och ersattes av andra frågor vilka ansågs vara mer lämpade för studiens syfte. Utöver att få återkoppling på frågorna i intervjuguiden, gavs även möjligheten att praktiskt öva på vår intervjuteknik, vilket Dalen (2015) menar vara till grund för en lyckad intervjustudie.

### 3.2.4 Genomförande av intervjuer

Tillvägagångssättet för intervjuerna har varit begränsade då respondenterna har befunnit sig på andra geografiska områden än vad vi har befunnit oss. Avståndet mellan samtliga respondenter har varit för stort för att arrangera fysiska möten inom uppsatsens tidsram. Dessutom har den rådande situationen med Covid-19 som pågått under studiens gång påverkat möjligheten för fysiska möten. Därav valde vi att ha intervjuerna via videosamtal för att återskapa ett så verkligt ögonblick med respondenten då vi anser att dels kroppsspråk och ett face-to-face möte ökar interaktion och förståelse. Tre av fyra intervjuer genomfördes digitalt via videosamtal på e-verktyget för digitala möten Microsoft Teams och en av fyra via telefon med hänsyn till respondentens önskemål. Intervjuerna har varit varierande i samtalstid, men hamnat mellan cirka 45 till 60 minuter.

Vid kvalitativ forskning är det rekommenderat att spela in intervjuer för att fånga allt som sägs under intervjutillfället. Det är fördelaktigt för den detaljerade analys som vanligtvis krävs vid denna undersökningsmetod. Dels för att forskaren kan återvända till materialet och göra en noggrannare analys (Bryman och Bell, 2017), dels förutsätter det för att lyssna och vara uppmärksam på vad respondenten berättar samt kunna ställa följdfrågor (Dalen, 2015). Att spela in intervjun var därmed väsentligt för att vi inte skulle ha ett behov av att anteckna och på så sätt behålla entusiasmen och koncentrationen gentemot respondenten. Inspelningen av intervjuerna utmynna i att vi kunde vara i fokus och ställa passande följdfrågor för en ökad förståelse. Det förekom stundvis följdfrågor på vad som respondenten uttalat, vilket kan sättas i paritet med vad Dalen (2015) menar på att det uppkommer flexibilitet vid genomförandet av semistrukturerade intervjuer. Dock är det viktigt att innan en intervju startar få samtycke för att spela in intervjun (Bryman och Bell, 2017). Med hänsyn till detta tillfrågades respondenterna innan varje intervju om vi fick tillåtelse att spela in. Vilket samtliga fyra intervjupersoner gav oss tillåtelse till att göra och vi använde våra mobiltelefoner för ljudinspelning.

### 3.2.5 Bearbetning av analys och data

De semistrukturerade intervjuerna bearbetades och de inspelade materialen transkriberades i skrift. Transkriberingen startade samma dag som intervjuerna ägt rum för att det skulle vara lättare för oss

att följa med och förstå innehållet i materialet. Dalen (2015) betonar vikten av att transkriberingen sker omgående efter intervjutillfällena för att få en så korrekt återgivning som möjligt av det som respondenterna sagt. Dessutom förklarar Dalen (2015) att transkribering av intervjuer leder till att intervjuerna struktureras och underlättar för analys. Då samtliga transkriberingar var visualiserat i text sorterades det insamlade materialet in utifrån de teman som behandlades i intervjuguiden. Syftet med sorteringen av de transkriberade materialet var att de skulle efterlikna strukturen i teorin för att på så sätt bidra till en överblick av empiri och göra avsnitten tydliga för analysen. Transkriberingarna lästes och analyserades ett flertal gånger för att få en överblick över samtliga intervjuer. Vi sökte efter intressanta infallsvinklar som respondenterna frambringat som kunde användas i empirin baserat på studiens syfte och frågeställningar för att på så sätt komma fram till den huvudsakliga datan som skulle bli centralt för empirin.

### 3.2.6 Forskningsetiska principer

I denna studie har ett antal forskningsetiska principer tagits i beaktning. Det främsta målet har varit att få in data samt skydda de personer som medverkar i undersökningen. Vetenskapsrådet (2017) lyfter fram vikten av att skydda individer som medverkar från skada och kränkning. Vetenskapsrådet (2002) betonar fyra viktiga delar som består av *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. *Informationskravet* innebär att informanterna i studien informeras om syftet, vad det har för roll i studien och vilka villkor som gäller för dess medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Vi har förhållit oss till informationskravet genom att respondenterna i den här studien fick ett e-postmeddelande i samband med intervjufrågan där information om vår studie framgick. Varje intervju inleddes med att klargöra för samtliga respondenter om studiens syfte, samt de forskningsetiska principer vi förhåller oss till. Respondenten informerades om att intervjun var helt frivillig och möjlighet fanns till att när som helst under studiens gång dra tillbaka sin medverkan. Därmed säkerställdes att respondenterna varit medvetna och accepterat hur deras deltagande i studien kommer att hanteras.

Vidare skriver Dalen (2015) om *samtyckeskravet*, vilket handlar om att respondenterna samtycker till att delta i studien. Samtyckeskravet framgick i början av våra intervjuer där vi var noga med att berätta för respondenterna att intervjun är frivillig och att de fick avbryta intervjun när de ville. Under intervjun fick respondenterna själva godkänna det empiriska materialet i form av de transkriberade intervjuerna, därmed framgick ibland sådant som respondenterna inte ville att vi skulle ta med och det presenteras inte i studien. *Konfidentialitetskravet* innebär att respondenternas personuppgifter ska skyddas och att materialet ska bevaras säkert. Det insamlade materialet ska hanteras på ett korrekt sätt så att det inte hamnar i fel händer. Med hänvisning till detta krav har till exempel respondenternas namn inte nämnts och förblir anonyma under hela studiens gång. Därmed har vi i vår studie använt oss av en alias för att våra intervjupersoner ska hållas anonyma. Dessutom är det endast vi som har tillgång till intervjuerna och genomfört

transkriberingen. På så sätt har inga obehöriga haft möjlighet att ta del av inspelat material. *Nyttjandekravet* syftar till att allt insamlat material, därmed den information som respondenterna lämnar kommer endast användas till den studie som den är avsedd till.

Det inspelade materialet kommer enbart användas till denna forskningens ändamål. Dalen (2015) betonar vikten av etiska överväganden i forskningsprojekt. Genom att förmedla sådan typ information till respondenterna uppfylls det etiska informationskravet gentemot individer som medverkar i forskningssammanhang (Dalen, 2015). Vi har i vår studie varit mycket tydliga sett till ovanstående att kraven uppfylls för samtliga forskningsetiska principer.

### 3.2.7 Trovärdighet och Äkthet

Bryman och Bell (2017) framhäver att vid kvantitativ forskning utgör reliabilitet och validitet två viktiga kriterier för att få en uppfattning om kvaliteten på en undersökning. Validitet består av både intern och extern validitet. Med intern validitet undersöks pålitligheten och med extern validitet så undersöks hur väl resultaten kan generaliseras. Reliabiliteten speglar hur väl fullständig och tillgänglig redogörelsen för forskningsprocessen är (Bryman och Bell, 2017). Dock är dessa begrepp inte lika relevanta inom den kvalitativa forskningen. Istället förklarar Bryman och Bell (2017) två andra grundläggande kriterier som kan sättas i paritet när det gäller reliabilitet och validitet i den kvalitativa forskningen, nämligen *trovärdighet* och *äkthet*.

Trovärdigheten består av fyra delkriterier som alla har en överensstämmelse i den kvantitativa forskningen, som är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Angående trovärdigheten kan *tillförlitligheten* i denna studie likställas med den kvantitativa forskningens interna validitet som innebär hur troliga och sannolika resultaten är. Att skapa en tillförlitlighet i studien ingriper i att forskaren rapporterar resultaten till personerna som är delaktiga i studien. För att åstadkomma tillförlitlighet i vår studie har vi använt oss av det Bryman och Bell (2017) kallar för respondentvalidering. Med hjälp av respondentvalidering har transkriberat material skickats till samtliga respondenter som ingått i studien för att få en bekräftelse på att intervjumaterialet stämmer överens med verkligheten. På så sätt kan vi som författare säkerställa att intervjumaterialet i vår undersökning ger en autentisk bild över de erfarenheter och uppfattningar som respondenterna har inom området.

*Överförbarhet* kan jämföras med extern validitet som handlar om hur resultatet kan tillämpas i andra kontexter. Bryman och Bell (2017) menar på att forskare inom kvalitativa studier bör sträva efter att använda djupa och fylliga beskrivningar över deltagarnas kontexter. Detta ska hjälpa läsare att avgöra om studiens resultat kan överföras till en annan miljö. För att öka sannolikheten för överförbarhet i studien har vi aktivt utformat vår intervjuguide samt använt oss av ett medvetet förhållningssätt under våra intervjuer. Genom att utföra intervjuer så har respondenterna fått tala



utförligt om ämnet och utvecklat sina synpunkter så att vi därmed kan få en djupare insikt. Något som också var av betydelse var att vi under intervjuerna har kunnat ställa följdfrågor som fått oss att öka och utveckla förståelsen.

*Pålitligheten* kan jämföras med reliabiliteten inom kvantitativ forskning som handlar om att forskaren ska anta ett kritiskt förhållningssätt för att kunna bedöma en undersökning. Det innebär att studiens tillvägagångssätt ska finnas tillgängligt och inkludera alla faser i forskningsprocessen (Bryman och Bell, 2017). Med hänsyn till pålitlighet innehåller detta metodkapitel förklaringar om studiens genomförande samt vårt ställningstagande gällande valet av metod. Det sista delkriteriet för trovärdighet benämns *konfirmering* som motsvarar objektivitet. Objektivitet innebär att det på ett uppenbart sätt framgår att forskaren inte medvetet låtit sina värderingar eller sin inställning till de teoretiska inriktningarna påverka resultatet i studien (Bryman och Bell, 2017). På så sätt ska forskaren ha kontroll över sina värderingar så att de inte påverkar studien på något snedvridet sätt. I vår studie har vi som författare försökt vara objektiva även om vi är medvetna att det finns en risk att vår tolkning präglas av subjektivitet. Detta har vi försökt att motverka i studien genom att vi har strävat efter ett öppet och objektivt förhållningssätt. Vi som författare kan bekräfta att vi har försökt att inte låta våra personliga värderingar påverka våra slutsatser i denna undersökning.

Bryman och Bell (2017) förklarar även *äkthet* som det andra grundläggande kriteriet av fem delkriterier som berör mer generella frågor rörande etiska aspekter. Ett av kriterierna handlar om hur undersökningen ger en tillräckligt rättvis bild av diverse uppfattningar och åsikter som finns hos informanterna som involverats i undersökningen. I föreliggande studie har därför syftet varit att samtliga svar från respondenterna ska beaktas och finnas med i studiens resultat för att kunna ge en så rättvis bild som möjligt. Bryman och Bell (2017) lyfter fram de fyra andra delkriterierna; *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktiskt autenticiteten*. Kriterierna berör hur studien bidrar till att deltagarna fått en bättre förståelse över deras sociala sammanhang, samt om deltagarna fått en bättre bild av hur andras sociala verklighet ser ut.

Delkriterierna fokuserar på hur studien bidrar till att deltagarna kan förändra sin sociala verklighet och om studien har påverkat deltagarna att försöka förändra sin nuvarande situation (Bryman och Bell, 2017). I vår studie faller dessa fyra kriterier utanför ramarna respondenterna har medverkat för att de besitter expertkunskap och därmed har en eftersträvan efter att få information inom området snarare än deras personliga upplevelser gjorts. Däremot tänker vi att den kunskap om ämnet som respondenterna medfört till vår studie kan vara en lärorik process. Genom att respondenten reflekterar för andra utvecklar denne en bättre förståelse av sina åsikter och upplevelser av den verklighet de befinner sig i. Det kan vara en givande och utvecklande process även om de inte innebär förändringar för respondentens egen livssituation.

## 4. Empirisk analys

*I detta kapitel görs en presentation, tolkning och analys av uppsatsens insamlade empiriska material utifrån den teoretiska referensramen. Den empiriska insamling som gjorts i form av intervjuer med fyra personer har en ledande position i olika banker på den svenska bankmarknaden. Samtliga respondenter delar med sig av sin personliga erfarenhet av PSD2.*

---

### 4.1 Identifiering av operativa risker

#### 4.1.1 Bank A

Respondent A definierar risk som något i negativ bemärkelse, som risken för att något ska gå fel i ett specifikt område. Enligt Respondent A så finns det olika typer av risker inom en bank. Bland annat är dessa risken för att ryktet om en organisation förändras eller risken för att lagar och regler ändras på ett sådant sätt som påverkar verksamheten. Ordet risk är alltså i sig mångsidigt och olika definitioner beror på vilket sammanhang de hör till (Arwinge, Olve och Magnusson, 2017). När det kommer till PSD2 så finns det en risk med att vara och att inte vara regelrätt menar Respondent A, vilket Chorafas (2004) framhåller är en typ av klassisk operativ risk som berör legala risker. Respondent A förklarar att det finns två sidor av myntet. Ena aspekten är att det finns en risk att man inte helt följer direktivet, vilket har sina nackdelar och den andra aspekten är att om man följer direktivet så kan det innebära en risk att förlora inkomster. Den förlorade inkomsten kan bero på att en ökad säkerhet för betalningstjänster minskar kundnöjdheten som kan leda till att kunderna hellre väljer andra aktörer menar Respondent A.

Det andra betaltjänstdirektivet syftar dels till att öka valmöjligheten för den enskilda kunden på betaltjänstmarknaden med konkurrens som medel vilket Cortet, Rijks och Nijland (2016) betonar. Tillvägagångssättet för detta är att banker med kundens godkännande ska ge tredjepartsaktörer tillgång till kundernas kontoinformation. För att möjliggöra detta så har det inneburit stora investeringar för banker, och inte minst för Bank A som har spenderat över hundra miljoner kronor på att skapa ett API-system där tredjeparter kan få tillgång till kundernas kontoinformation.

*Det låter enkelt att som regulator säga 'vad ni nu än gör för era kunder och betalningssystem, vänligen skapa en ny kanal och ge alla tredjepartsaktörer tillgång till allt ni har i betalningssektionen'. Det låter inte jätte komplicerat, men det är det verkligen.*

Att banker nu är tvungna att skapa nya kanaler är i sig en risk. En sådan process och omställning har tagit mycket lång tid och krävt mycket arbete att få till. I samband med en sådan stor och

tidskrävande omställning är det inte omöjligt att det nya systemet har brister, vilket går i linje med operativa risker för förlust av IT-orienterad karaktär som är teknologi och systemorienterade (Chorafas, 2004). Exempelvis kan brister i att inte vara regelrätt i tid ställa till det för banken. Både ryktesmässigt och genom sanktioner om man som bank inte följer direktivet helt. Eftersom detta är en förändring som alla banker måste genomgå och banker har olika förutsättningar till att skapa nya system så finns det även en risk i att andra banker skapar bättre lösningar. Detta kan leda till missnöjda kunder och därmed en förlust av dessa menar Respondent A. En sådan risk benämner Cummins och Embrechts (2006) som operativ risk till följd av ett ökat beroende av datorer då en större vikt läggs på innovativ teknologi. Det innebär att banken behöver satsa ännu hårdare på att skapa bra digitala lösningar. *“Om någon utvecklar något som är mycket bättre än vad vi erbjuder, riskerar vi att förlora våra kunder”* förklarar Respondent A.

#### 4.1.2 Bank B

Respondent B förklarar att implementeringen av API:er är av positiv bemärkelse då systemet minskar risken för att fel görs och en mer integrerad tjänst erbjuds för konsumenter och företag. Detta då man kan få sina banktjänster i andra former och gränssnitt. Dock återstår en risk när det kommer till cyberattacker och bedrägerier då en tjänst blir digital. Likväl betonar Sturm (2013) att automatisering bidrar till en lägre risk för att göra fel. Att PSD2 ska främja säkerhetsarbete hos banker har lett till att man har skapat monitoreringssystem på Bank B för att skydda konsumenten och banken mot exempelvis bedrägerier och cyberattacker. *“Riskerna är penningtvätt, bedrägeri och cyberattacker. Vi måste arbeta så bra vi kan för att mitigera dem riskerna i systemen som vi har enligt regelverken”*. Den större risken med PSD2 är att identifiera olika bedrägeriförsök som kan skada kunden förklarar Respondent B. Till följd av denna monitorering uppstår alltså risker i att man missar väsentlig information, det vill säga att övervakningen i bankens system inte fungerar som det ska för att övervaka försök till bedrägerier och förebygga sådana typer av risker. Detta kan sättas i paritet med vad Cummins och Embrechts (2006) nämner som sjätte utvecklingen som ökat exponeringen för operativa risker: att ett ökat beroende av datorer leder till en högre operativ risk.

En ökad globalisering som PSD2 framkallar av de internationella marknaderna har lett till en ökad komplexitet hos företag med finansiella tjänster. En sådan ökning ökar därmed exponeringen för operativa risker (Cummins och Embrechts, 2006). Operativa risker av sådan karaktär att inte vara regelrätt. Utvecklingen av API:er som har kostat mycket tid och stora summor pengar har fortfarande ganska stora brister, framför allt när det gäller standardisering förklarar Respondent B. Denna brist ligger i att man inte har lyckats skapa förutsättningar för interaktion mellan samtliga finansiella aktörer i Europa. Med standardiseringsaspekten finns det där mycket jobb att göra. Det är inte förrän 5-10 år som man kommer att ha helt standardiserade API:er och därmed kan man inte förse alla finansiella aktörer med den information som direktivet kräver menar Respondent B.

### 4.1.3 Bank C

Den främsta förändringen som har gjorts på Bank C sedan införandet av PSD2 är att skapa API:er. Som för andra banker har även Bank C fått betala stora summor pengar för att skapa tjänsten förklarar Respondent C. Respondent C uppvisar risker av säkerhetskaraktär som den främsta typen av risk man stöter på med att utveckla och tillhandahålla API:er. Att med känslig information koppla upp sig mot ny teknologi har inneburit att man har fått vara extra noggranna med att säkerställa att man har kontroll. Respondent C menar att det finns en risk för att de aktörer som omfattas inom ramen för PSD2 inte är vilka de uppger sig vara. Banker ska tillhandahålla kundinformation till tredjepartsaktörer och direktivet gäller för alla banker gentemot licensierade tredjepartsaktörer. Därav finns det en risk i att en licensierad aktör från ett annat land i Europa, exempelvis ett korrupt sådant inte håller samma nivå som svenska tredjepartsaktörer. Detta påvisar en annan aspekt av operativ risk som förekommer till följd av Cummins och Embrechts (2006) första utveckling av sex utvecklingar som ökat exponeringen för operativ risk. Nämligen att en *ökad globalisering* av finansiella marknader leder till en ökad komplexitet hos företag, och därmed en ökad exponering av operativa risker hos företag.

*Man kan då misstänka att de finns myndigheter som är mindre noggranna än vad man till exempel är i Norden och då kan man också misstänka att det kanske kommer tredjeparter som är lite skumma iallafall.*

Respondent C förklarar att ifall kundens information hamnar i fel händer kan det innebära stora konsekvenser för kunden. Därför är det viktigt att finansinspektionen och lagstiftaren gör noggranna granskningar av de aktörer som verkar på betaltjänstmarknaden och endast licensierar aktörer som är regelrätta. Men risken för fel och *“skumma tredjeparter”* finns fortfarande där eftersom PSD2 gäller för hela Europa menar Respondent C.

### 4.1.4 Bank D

Respondent D lyfter fram olika typer av risker som det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 för med sig. En risk är att bankerna kan förlora kundernas tillit gentemot banken. Respondent D talar om att tilliten till banker är extremt viktig för att de ska kunna bedriva sin verksamhet. Det innebär därmed att det är extremt viktigt för att samhället och det finansiella systemet ska kunna fungera som det idag gör. *“Det har varit kärnan i bankverksamheten att när du lämnar pengarna till banken eller när du gör transaktioner så vet du att det är privat och de går ingenstans”*. Det krav PSD2 sätter på banker som innebär att de är tvungna att ge ut sina kunders information till tredjepartsaktörer är ett farligt sådant förklarar Respondent D. För banker är det inte självklart att deras kundinformation hamnar i säkra aktörers händer. Även om Finansinspektionen granskar dels om aktörerna har en licens och dels om de följer lagar och regler så vet inte banken hur säkra aktörernas hantering av kundinformation är. Risken finns att Fintech-bolagen inte har tillräckligt

bra molnlösningar eller cybersäkerhet så att de på ett tryggt sätt kan hantera datan, vilket i Chorafas (2004) mening är en operativ risk för förlust som är teknologi- och systemorienterad. Att bankerna inte har kontroll över vilken aktör de lämnar ut information till och inte heller har rätt till att neka aktörer åtkomst är något som är väldigt farligt och oroar Respondent D.

*Det står i regelverket att så länge du har en licens från finansinspektionen så måste vi ge dem data, vi får inte lov att säga nej. Och det tycker jag är ett av de farligaste regelverken som implementerats de senare åren. Men jag tror inte myndigheterna eller konkurrensverket har förstått det. [...] Läcker våra kunders data ut till allmänheten så kan resultatet av det vara väldigt allvarligt för oss. Och det där öppnar PSD2 upp för utan att vi har en möjlighet att validera att de som får tillgång till kundernas data håller den kvalitet som vi förväntar oss. Det är faktiskt uttryckligen förbjudet i lagstiftningen.*

Respondent D lyfter fram ett exempel där en distinktion av Sverige och Rumänien görs och förklarar att risken för att en licensierad aktör sysslar med illegal verksamhet är större i länder där graden av korruption är högre. Eftersom man måste tillhandahålla data till licensierade aktörer utan att göra en egen kontroll av aktörerna så innebär det en risk för att kundernas information utnyttjas och används för andra ändamål än vad som är tänkt, exempelvis att terrorism finansieras. Respondent D förklarar att denna finansiering kan möjliggöras genom att kriminella startar upp Fintech-bolag i korrupta europeiska länder med rätt till tillgång av data från exempelvis Bank D:s kunder. Då kan de med kundens godkännande förmedla en betalning och därefter plocka ut en "avgift" för betaltjänsten utan att kunden känner till detta. Denna peng kan i stora volymer innebära enorma likvida medel som exempelvis kan finansiera kriminell verksamhet.

*Korruptionen i Rumänien är ju på en helt annan nivå än vad den är i Sverige. Så möjligheter för både penningtvätt och kriminella att öppna upp sådana här typer av bolag som sedan får access till kundens data, dem är rätt stora som inte fanns innan.*

Respondent D förklarar att betaltjänster har en låg vinstmarginal. Därmed är banker och tredjepartsaktörer beroende av stora volymer av genomförda tjänster för att betaltjänsten ska vara lönsam. Den ökade tillgängligheten för kunddata och en låg vinstmarginal kan resultera i att arbetet med PSD2 går i fel riktning. Syftet med PSD2 är att främja konkurrens på betaltjänstmarknaden så att konsumenterna ska ha ett bredare utbud av leverantörer. I och med den låga marginalen så kan det istället leda till att aktörer skapar ett intresse för att tjäna pengar på kundens information istället för att erbjuda en betaltjänst. Det oroar Respondent D att kundernas betalningsinformation sprids i ett kommersiellt syfte likt en "Google-annons", vilket inte är bra för kunden. En sådan risk beror på att direktivet är framställt av fel typer av jurister förklarar Respondent D, alltså brister den juridiska aspekten av direktivet vilket öppnar upp till risker för förlust enligt den klassiska delen av operativ risk (Chorafas, 2004).

## 4.2 Val av strategiskt alternativ för att bemöta PSD2

### 4.2.1 Bank A

Respondent A förklarar att PSD2 till största bemärkelse innebär att tredjepartsaktörer ska få tillgång till kundens konto- och betalningsinformation. En sådan förändring av något som tidigare har varit bankernas ensamrätt påverkar i sin tur situationen på betaltjänstmarknaden. Därmed blir möjligheten för tredjepartsaktörer att träda in på betaltjänstmarknaden större i samband med den direkta tillgången till kundinformation. Det kan innebära både ett existentiellt hot och en möjlighet för banker beroende på deras förmåga, tankesätt och attityder menar Respondent A. Likt Cortet, Rijks och Nijland (2016) strategier verkställer banker detta genom förändra sin bankverksamhet för att anpassa sig till de åtgärder PSD2 kräver. Detta genom att tillhandahålla vad direktivet kräver och därmed ha en *regelefterlevnadsstrategi*.

Respondent A påpekar att direktivet i sin uppstartsfas innebär många möjligheter och menar på att den främsta möjligheten handlar om att utveckla befintliga produkter och tjänster för att tillgodose konsumenternas behov. Detta kan sättas i paritet med vad Cortet, Rijks och Nijland (2016) lyfter gällande strategierna *konkurrera* och *expandera* där dem menar på att banker måste erbjuda bästa möjliga värde för att förbli relevanta för kunderna och inte förlora marknadsandelar.

*Vi ser det som ett tillfälle att ta marknadsandelar och få kunder från alla banker. Så en sak är att vi riskerar att förlora våra kunder, men vi har också en möjlighet att ta dem från de andra aktörer. För om vi är riktigt bra på att göra digitala lösningar så kan andra kunder från andra banker välja att använda våra tjänster istället.*

Vidare förklarar Respondent A att den ökande omfattningen hos tredjepartsaktörer som erbjuder finansiella tjänster har lett till ökat tryck på traditionella banker att modernisera sin kärnverksamhet. Några av de nya digitala innovationerna har potential att omforma eller till och med tränga ut de mer traditionella bankernas affärsaktiviteter. Vilket går i linje med vad Cortet, Rijks och Nijland (2016) framhäver då tredjepartsaktörer utvecklar sina finansiella tjänster utifrån bankernas affärsmodeller för att bättre matcha marknads behov. Respondent A uppgav att större banker kommer att ha svårare att anpassa sig till en del av den tekniska utvecklingen. Respondenten menar att tredjepartsaktörer har fördelen att vara mindre och snabbare och att det ger dem en mer flexibel organisation som kan anpassa sig bättre till förändringar. Det gör att det ofta är möjligt för Fintech-bolag att utveckla innovativa lösningar. Vilket även Klus et al. (2019) åskådliggör gällande att bankerna har äldre system som inte klarar av att vara lika smidiga och innovativa som Fintech-bolagen är.

*Vi banker är stora, långsamma och vi har många äldre system. Vi rör oss inte så snabbt av strukturella skäl. Sedan har vi dessa fintech som inte har samma komplexitet och styrning. De är fokuserade på en mycket specifik sak som dem är riktigt bra på och de är riktigt snabba. Så de är mycket effektivare och snabbare än oss.*

Förväntningarna hos kunderna förändras vilket ökar vikten av att utveckla nya produkter och tjänster för att förbli relevant för kunderna. Dessa förändringar kräver att banken gör ändringar inom sin affärsmodell och utvecklar processen för att utveckla produkter och de digitala plattformarna. Bank A har implementerat strategier för att utveckla nya digitala tjänster och vara mer öppensinnade på marknaden samt kunna dra full nytta av de tjänsterna som Fintech-bolagen utvecklar och därmed öka interaktionen genom bland annat inledda samarbeten med dessa aktörer. Som Cortet, Rijks och Nijland (2016) lyfter fram gällande strategin *transformera*, så får banker smidigare tillgång till innovativa tjänster genom samarbeten. Respondenten förklarar att dessa interaktioner kan ha formen av en investering eller ett produktrelaterat samarbete. Vidare menar Respondent A att samarbeten mellan banker och Fintech-bolag gör det möjligt för banken att dra nytta av innovationer utan att behöva utveckla dem själva. Något som kan vara svårt för banken på grund av befintliga organisationsstrukturer och äldre system.

*Jag skulle inte säga att vår bank är bäst på allt, vilket ingen bank är. Vi måste samarbeta med andra och se till att vi samarbetar med de som är bäst på vissa saker [...]. Så för tillfället tror jag att vi har fått mycket erfarenhet när det gäller att faktiskt göra detta och samarbeta med fintech och vi har lärt oss mycket utifrån våra samarbeten. [...]. Vi vill därmed anamma öppen bankverksamhet och också ha någon form av en innovationsteknik nära banken.*

#### 4.2.2 Bank B

Respondent B förklarar att införandet av PSD2 är ett sätt att försöka främja innovationer och sänka trösklarna för andra aktörer att träda in på finansmarknaden. Likt Cortet, Rijks och Nijland (2016) framhåller betaltjänstdirektivet PSD2, att främja konkurrens och innovation. På så sätt vill man testa att bryta gamla mönster och att främja innovationer. Vidare förklarar Respondent B att arbetet med att efterleva PSD2 har varit att utveckla sina API:er för att tillhandahålla kontoinformation till tredjepartsaktörer. Således har Bank B en *regelefterlevnadsstrategi* utefter Cortet, Rijks och Nijland (2016) fyra strategier för att bemöta PSD2.

*För betaltjänster har banken således utvecklat API:er eftersom det är ett lagkrav. Men banken har även haft andra API:er och utvecklat dessa API:er som inte ligger inom ramen för betaltjänster som PSD2 kräver. Vi tror generellt att API:erna är en bra väg framåt i utvecklingen.*

När det gäller PSD2 vill Respondent B göra mycket mer än att bara följa direktivet. Respondenten hävdar att förutom regelefterlevnad har banken investerat i att utveckla API:er inom

betalningsintiering- och kontoinformationstjänster som är relaterade till PSD2. Detta tillvägagångssätt är enligt Cortet, Rijks och Nijland (2016) att *konkurrera*. Dessutom har Bank B utvecklat sina API:er för att finna nya affärsmöjligheter som är bortom gränserna för PSD2. Banken tenderar att ägna en hel del resurser på att hitta nya affärsmöjligheter, och utvärderar marknaden kring möjligheten att utvecklas inom nya områden. För Respondent B kan kopplingar dras till Cortet, Rijks och Nijland (2016) beskrivning av att banken *expanderar* genom att utveckla API:er för att utveckla tjänster som går längre än gränssnittet för vad PSD2 kräver. Vilket i Bank B:s fall är att bredda sin tjänsteportfölj via API:er som inte endast är relaterade till betaltjänster.

Respondenten uppgav att kunder idag vill ha bättre gränssnitt och tjänster. Med PSD2 kommer marknaden att kräva mer innovativa tjänster och det kommer sätta press på många aktörer. Däremot har Fintech-bolag den teknik banker är intresserade av och banker har kunder som är intresserade av deras teknik. Så istället för att banken investerar i egen produktutveckling så köper dem in tjänsten. Bank B har tydligt valt att *transformera* verksamheten, likt Cortet, Rijks och Nijland (2016) beskriver gällande att banker som väljer strategin att *transformera* behöver samarbeta med tredjepartsaktörer som har utvecklat ett bättre sätt att tillhandahålla finansiella tjänster. Genom ett samarbete med en etablerad aktör inom finansmarknaden kan banker få tillgång till en överlägsen kunskap i att utveckla tjänster och produkter, medan Fintech-bolagen får tillgång till en bredare kundbas. Det skapar möjligheter för banken att samarbeta och integrera nya tjänster som andra Fintech-bolag har utvecklat. Gällande Bank B kan paralleller dras till det Hornuf et al. (2020) beskriver att det är två helt olika branscher med olika fördelar som gör att de kompletterar varandra väl. Således upplever respondent B bättre tjänster och starkare samarbeten mellan olika tredjepartsaktörer. Respondenten tror bestämt att vägen framåt är samarbetet mellan banker och Fintech-bolag.

*Vi erbjuder bättre produkter till våra kunder tillsammans med Fintech-bolag som har börjat leverera tjänsterna direkt till bankerna. Tillsammans bittar vi gemensamma möjligheter för att skapa bättre produkter för våra gemensamma kunder och nya kunder för den delen.*

### 4.2.3 Bank C

Till följd av PSD2 så har Bank C liksom andra banker utvecklat sina API:er. Genom plattformen kommer banken att erbjuda produkter och tjänster som regleras utifrån direktivet. Därmed har Bank C likt de andra bankerna en *regelefterlevnads- och konkurrensstrategi*. Utöver att utveckla API:er som är reglerade utefter PSD2 förklarar Respondent C att banken strävar efter att skapa mer sofistikerade produkter och tjänster för att konkurrera med tredjepartsaktörer och skapa nya typer av intäktströmmar relaterat till API:er utöver gränssnittet. Att banker skapar nya intäktströmmar till följd av PSD2 är också något som Cortet, Rijks och Nijland (2016) benämner i sin text då banker skapar nya intäktströmmar för är att *expandera* verksamheten. Detta genom



att investera i API:er som kan leda till att banken säkrar sin marknadsposition och förblir relevant för kunden.

Respondent C förklarar att samarbeten med Fintech-bolag kan vara riskabelt för en bank. Huruvida Fintech-bolag har kapacitet till att utveckla effektiva digitala tjänster är osäkert. Detta har således bidragit till att Bank C valt att avstå från att göra samarbeten med Fintech-bolag och övervägt nya affärsmöjligheter för att göra samarbeten. *“Så att samarbeta med andra stora företag tror jag på och att samarbeta med företagskunder för att tjäna kundernas kunder. Fintech samarbeten har jag lagt ner.”* Detta skiljer sig markant från vad Cortet, Rijks och Nijland (2016) framhåller gällande att banker och Fintech-bolag bör samarbeta för att stärka deras position på marknaden. Cortet, Rijks och Nijland (2016) lyfter dock fram att andra aktörer utöver Fintech-bolag kan hjälpa till med utvecklingen för att påskynda tillväxten av finansiella tjänster. Därmed kan Bank C:s strategiska val att anpassa verksamheten utefter PSD2 genom att dels inleda samarbeten för att bredda verksamhetens kunskaper och utveckla sin tjänsteportfölj ses som att de *transformerar* sin verksamhet.

#### 4.2.4 Bank D

Likt de övriga tre bankerna så har Bank D strategier som genomsyras av regelefterlevnad, konkurrera, och expandera. Även Bank D har skapat API:er för att möjliggöra tillhandahållandet av vad direktivet kräver mellan banken själv och andra aktörer. Respondent D förklarar att man även har kunnat dra nytta av sina utvecklade API:er. Detta genom att själva dra nytta av API:erna för att tillhandahålla kundinformation, som exempelvis transaktionsdata för att kunna bredda sin utlåningstjänst för småföretag.

*Det är något som har givit möjligheter till småföretag, att få låna pengar baserat på fakturering och sådana saker har man nämligen inte kunnat innan, men det är något som numera är möjligt tack vara open banking. Så från det perspektivet så har direktivet utvecklat den typen av affärer.*

Respondenten medger även att Bank D har inlett samarbeten med en del Fintech-bolag. Sådana samarbeten innebär fördelar för banken, som exempelvis att kunna dra nytta av innovationer som utvecklats av Fintech-bolag. Samtidigt behåller Bank D kontrollen genom att ha en minoritetsandel i de Fintech-bolag dem samarbetar med. Följaktligen gör investeringar i Fintech-bolagen det möjligt för banken att ha insyn i vad som händer och vad är det som utvecklats i bolaget. *“Vi vill gärna samarbeta med dem som är duktiga. I början av det här sågs det som konkurrens, nu ses det mer som kollaborering än någonting annat”.*

En sådan reaktion kan kopplas till Cortet, Rijks och Nijland (2016) beskrivning av att *transformera*, då det blir viktigare för banker som antar denna strategi att bestämma sina

samarbeten eftersom de kommer vara gynnsamma för banker. För Bank D har detta varit betydelsefullt för att ta del av de innovativa tjänster som Fintech-bolagen utvecklar. Denna interaktion menar Cortet, Rijks och Nijland (2016) har en positiv påverkan på bankernas marknadsposition då banker säkrar en konkurrensfördel genom att samarbeta med Fintech-bolag som kan hjälpa till med utvecklingen av finansiella tjänster.

## 4.3 Operativ riskhantering utifrån de tre försvarslinjerna

### 4.3.1 Bank A

Respondent A förklarar att ett ökat riskarbete har inletts efter införandet av PSD2 då direktivet orsakar operativa risker för verksamheten. Bland annat har direktivet medfört att krav ställs på hur banken arbetar med själva riskhanteringen. Respondent A poängterar att PSD2 har medfört ett större implementeringsprojekt som på gott och ont resulterat i stora summor pengar som investerats. Investeringar som gjorts för att utveckla API:er och tillhandahålla tredjepartsaktörer tillgång till kundernas kontoinformation- och betalinitieringstjänster. Det gör riskhanteringsprocessen mer värdefull och ställer i sin tur stora krav på bankens riskhantering menar Respondent A.

På Bank A gör man långa riskbedömningar genom ett strukturerat tillvägagångssätt. På affärssidan arbetar man med risker genom att först göra en operationell riskbedömning. Denna riskbedömning görs genom att analysera det arbete man gör i banken samt identifiera vilka risker och potentiella konsekvenser verksamheten medför, förklarar Respondent A. En sådan identifiering görs av affärsverksamheten som sedan definierar vilka kontroller och strategier man behöver implementera i verksamheten för att minska dessa risker. Dessa definieras för att mildra risker och vid behov öka säkerheten.

*Vi analyserar risker genom att identifiera vad de potentiella konsekvenserna för riskerna är i specifika kategorier. [...] kategorierna kan exempelvis vara IT-risker, kundpåverkan, ryktesrisk eller regleringsrisk. Jag kommer inte ihåg alla men vi har en struktur och därefter definierar vi kontroller för att reducera riskerna.*

I och med detta måste man titta på alla aspekter av konsekvenserna av de förändringar som sker i banken. Det kan vara att man analyserar risken för ett potentiellt utfall över vad för ändringar man gör i olika kategorier. Det kan exempelvis vara: *vad är konsekvensen av att få fler eller färre kunder samt förlora intäkter?* Menar Respondent A.

Likt Luburićs (2017) *Three Lines of Defence* så består den första försvarslinjen av den operativa ledningen och affärsverksamheten som har ansvar för att identifiera, bearbeta och fatta korrekta

beslut gällande riskkontroll. Därav har de även ett ansvar för att genomföra verksamhetens valda riskstrategi. För att hantera riskerna så krävs det att ledningen ansvarar för att upprätthålla effektiva interna kontroller av risk och kontrollåtgärder dagligen. På Bank A görs riskbedömningar på allt som berör betalningar, system, produkter och förändringar dagligen förklarar Respondent A.

Den andra försvarslinjen består av funktioner som övervakar den första försvarslinjens förmåga att hantera risker sett till dels regelefterlevnad och dels riskhantering (Luburić, 2017). Det finns regleringsmässiga konsekvenser om banken inte följer förordningen förklarar respondent A. Respondenten förklarar vidare att banken arbetar aktivt på efterlevnadssidan och att de gör det dem måste göra. Varje gång banken gör något så måste dem alltid ta hänsyn till att reglerna efterföljs. Det styrs av en enhet i verksamheten som arbetar med efterlevnad och icke-finansiella risker förklarar Respondent A: *“Det är särskilt enheten som arbetar med icke-finansiella risker som definierar de policyer som den operativa ledningen ska följa, och ser till att riskhanteringen bedrivs på ett tillfredsställande sätt”*. Detta stämmer överens med Luburić (2017) som menar att andra försvarslinjen fungerar som stöd för att identifiera risker, bidra till en utveckling av strategier och övervaka första försvarslinjens förmåga att bedriva verksamheten enligt rådande regelverk. I Bank A består den tredje försvarslinjen av en internrevision som objektivt granskar verksamhetens interna riskkontroller, dock inte samtliga risker utan de risker som enheten väljer att fördjupa sig i och granska.

### 4.3.2 Bank B

Respondent B förklarar att hanteringen av de operativa riskerna till följd av det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 inte har ändrat Bank B:s riskhanteringsprocess. Man följer alltså en redan integrerad process för att hantera de riskerna som direktivet medföljer. Dock har PSD2 medfört att man har förstärkt bedrägerimonitoreringen ganska rejält menar Respondent B. På Bank B arbetar alla medarbetare löpande med risk.

*Man samlar massa människor i ett stort rum och sen så går man igenom olika listor med olika risker. Sedan diskuterar man om man vill eller kan acceptera dem, om dem verkligen är risker och hur man kan hitta lösningar för att undvika dem. Alltså inte undvika dem på det sättet utan hitta åtgärder. Vissa risker behöver man även eskalera upp i olika kommittéer.*

Riskhanteringen delas upp i tre enheter på Bank B. I dessa tre delar arbetar man löpande med risk och de består av enheter som kallas för *Group Risk*, *Group Compliance* och *Internal Audit* förklarar Respondent B. En sådan uppdelning går i linje med modellen för operativ riskhantering *Three Lines of Defence* som delar upp riskhanteringsprocessen i tre försvarslinjer (Luburić, 2017). I den första försvarslinjen som omfattar den operativa ledningen och affärsenheten ska en identifiering och bearbetning av riskerna göras. På Bank B görs en systematisk utvärdering där man utvärderar

vad som kan gå fel, det vill säga i vilka utfall risken kan mynna ut i. Utifrån de utfall som risken indikerar för och sannolikheten för att utfallet ska ske så arbetar man antingen med att mitigera, undvika eller acceptera risken menar Respondent B. Därefter ska den första försvarslinjen fatta korrekta beslut gällande riskkontroll och hantera de risker som uppstår (Luburić, 2017). Som Respondent B förklarar det så arbetar respondenten i den första försvarslinjen där de omsätter de regulatoriska kraven, som exempelvis PSD2 medför. Detta görs med hänsyn till hur regelverket påverkar verksamheten och hur man ska anpassa sig till denna påverkan. Dessutom arbetar Respondent B med att styra och säkerställa att samtliga medarbetare arbetar åt samma mål med strategin.

*Själv jobbar jag med regelverk strategi, så jag försöker att ta till mig regulatoriska krav och omsätta det till bankens framtida strategi, hur påverkar olika regelverk oss. Hur anpassar vi oss till det. Något som är väldigt viktigt för banken. Även mycket styrningsfrågor i hur banken säkerställer att alla går åt samma håll.*

Som Aloqab, Alobaidi och Raweh (2018) förklarar så är det den operativa ledningen som har ansvaret för att planera, driva och övervaka verksamhetens dagliga riskmiljö och styra utvecklingen mot rätt håll, vilket speglar sig i den första försvarslinjen på Bank B.

I den andra försvarslinjen arbetar man med både riskhantering, efterlevnad och dessutom övervakar den första försvarslinjens riskhanteringsåtgärder (Luburić, 2017). Respondent B förklarar att man på Bank B löpande arbetar med att det som banken utvecklar fungerar, sett från både ett ekonomiskt, legalt och tekniskt perspektiv. Alltså att första försvarslinjens beslutande strategier fungerar ekonomiskt, är regelrätta och har en säker teknik. För att ytterligare säkerställa att Bank B är regelrätt så har man en tredje division som heter *Internal Audit* där man arbetar med internrevision. Som Luburić (2017) förklarar så arbetar den tredje försvarslinjen med att granska organisationens interna interna kontroller, kontrollfunktioner och riskhantering och detta görs genom en internrevision.

På Bank B arbetar man alltså med riskhanteringen löpande i hela verksamheten där alla medarbetare är involverade. Som Aloqab, Alobaidi och Raweh (2018) lyfter fram så är det nödvändigt att samtliga anställda ska förstå sina roller, ansvar och skyldigheter när man arbetar med riskhantering.

### 4.3.3 Bank C

Respondent C förklarar att bankens riskhantering präglas av rigorösa processer. Kärnvärdet i bankverksamheten är förtroende, och bra riskhantering är nyckeln till att upprätthålla kundernas förtroende för banken. Riskhantering är därför inte en enhet i Bank C utan snarare ett set av

principer och regler som alla i banken följer. Riskhanteringsprocessen delas även i Bank C in i tre divisioner. Respondenten förklarar att den första divisionen består av att ägaren bär de huvudsakliga ansvaret för att identifiera risker och arbetar med implementering av olika aspekter för riskhanteringen.

*Det handlar mycket om att förstå riskerna naturligtvis. Det som är viktigt sen när man har gjort det handlar om att förstå vem som äger risken, tar på sig den och kontrollerar så att de riskbekämpningsåtgärderna vi har satt dit verkligen efterföljs.*

Likt Luburićs (2017) beskrivning hör detta till den första försvarslinjens funktion då det yttersta ansvaret bildas av chefer som är ansvariga för att identifiera och hantera risker. Därav är det den operativa ledningen och affärsverksamheten som representerar ägarna till de primära riskerna. På Bank C representerar respondenten ägaren till affärsenheten och arbetar med att styra så att principerna och reglerna följs i bankverksamheten. Vidare förklarar respondenten att om nya händelser sker som påverkar API:erna måste Respondent C se till att det finns med i systemet så att dem inte bryter mot lagen “*Där har jag ju då alltså en risk för compliance*”. För att säkerställa att lagen efterföljs har respondenten vidtagit särskilda åtgärder.

*Jag måste hitta ett övervakningssystem för det här. Jag ska kunna säkerställa att man har kunskap om detta, kunna säkerställa att jag kan upptäcka när fel görs, och sen också ha mekanismer för hur vi kan integrera om det ändå skulle ha hänt. Så får vi bygga upp ett system för det som då mer eller mindre kan vara automatiskt.”*

Respondenten förklarar vidare att PSD2 är ett helt nytt implementeringsarbete därav att banken har detta direktiv som dem hela tiden måste efterleva. I synnerhet har detta medfört att nya beteenden och strategier implementerats så att direktivet efterföljs. Likaväl menar Luburić (2017) att det är ledningen som planerar åtgärder för att minska risker och vidare är det affärsverksamheten som ansvarar för att genomföra verksamhetens valda riskstrategi. Respondent C har ett stort ansvar för att bankens anställda och de tjänster dem tillhandahåller följer bankens principer för riskhantering. Vidare förklarar respondenten att ansvaret ligger i att utbilda all personal i Bank C:s riskhantering.

Som Alobaidi och Raweh (2018) är inne på är det viktigt att anställda tar sitt ansvar när det gäller riskhantering. Respondenten betonar att de nordiska bankerna har sedan tidigare inte varit så bra med riskhantering och därav anställt personal från Storbritannien, med hög kompetens när det gäller att hantera och bedöma risker. På så sätt har Bank C förbättrat sina förmågor när det gäller att hantera risker. Nu finns det system på plats som säkerställer att kontroller sker löpande i verksamheten för att aktivt bekämpa risker som en del av de dagliga processerna. Vilket även Luburić (2017) hävdar då den operativa ledningen ansvarar för att upprätthålla effektiva interna

kontroller via risk och kontrollåtgärder dagligen. Således förklarar respondenten att dem arbetar med konstanta kontroller men även att dem måste se till att det görs kontroller av kontrollerna, det vill säga i två led. Detta stämmer överens med vad Luburić (2017) synliggör rörande andra försvarslinjens funktion som består av att övervaka första försvarslinjens förmåga att hantera risker. Respondent C förklarar att den andra divisionen består av en grupp som ansvarar för att agera som ett stöd för den första divisionens användande av regler och metoder för riskhantering. Dessutom ska Bank C göra en uppföljning av första divisionens riskhantering och regelefterlevnad. Luburić (2017) nämner att den andra försvarslinjen även ska fungera som stöd för den första försvarslinjen.

Respondent C förklarar den tredje divisionen som består av internrevision som arbetar på styrelsens uppdrag som utför regelbundna kontroller av hur väl banken lever upp till kraven på god riskhantering.

#### 4.3.4 Bank D

Respondent D förklarar att riskerna som PSD2 medför innebär nya förhållningsätt för Bank D. Riskerna sätts in i en process och struktur för att hanteras och i Bank D så sätts de i en redan existerande process. Även denna följer den operativa riskhanteringsprocessen *Three Lines of Defence*. Som Respondent D förklarar så delas riskhanteringen i Bank D in i tre delar: första försvarslinjen, andra försvarslinjen och tredje försvarslinjen.

Den grundläggande idén förklarar Respondent D är att den första försvarslinjen består av de som tar beslut i banken. Dem äger risken menar Respondent D. Detta stämmer med Luburić (2017) som lyfter fram att första försvarslinjen består av den operativa ledningen som tar beslut och är ägarna till riskerna. Därefter finns det kontrollfunktioner vars uppgift är att utmana risktagandet. Respondent D förklarar funktionen mellan första och andra försvarslinjen med ett exempel som sker i situationen då en opponering görs i akademiska studier.

*Man kan tänka på situationen mellan första och andra försvarslinjen som en konstruktiv konflikt, på samma sätt som man har i akademiska studier. Som opponenter så är opponenterens uppgift att faktiskt inte att säga stopp utan att säga har du tänkt på alla dem här grejerna? Så den andra försvarslinjen uppmärksammar alltså de risker eller missar som har gjorts och undrar om man som medarbetare i den första försvarslinjen har tänkt på detta. Om man tycker att risken är tillräckligt allvarlig, så meddelar man att man inte får ta risken om man inte reviderar sina strategier.*

Såväl förklarar detta Luburićs (2017) koppling mellan den andra försvarslinjen som agerar kontrollfunktion över hur första försvarslinjen hanterar risker för att bevara en effektiv intern styrning och kontroll. Respondent D lyfter även upp en tredje försvarslinje som består av en internrevision vilken är en utomstående part som dels kontrollerar bankens riskhantering. Likt

Luburić (2017) förklarar är en tredje försvarslinje en sådan som består av en tredje oberoende kontrollfunktion som granskar verksamhetens riskhantering och efterlevnad.

Vidare förklarar Respondent D att denna process är övergripande i banken och är implementerad i många typer av strukturer och förfaranden. Den huvudsakliga iden är att få många perspektiv på en och samma fråga, och vissa av dem där perspektiven har makten till att stoppa olika processer. Detta görs i syfte i att hålla systemet hederligt och transparent.

## 4.4 Sammanställning utefter studiens analysmodell

Tabellen nedan sammanfattar den empiriska analysen för att tydligare strukturera resultatet utefter studiens analysmodell. Tabellen visar på likheter och skillnader i hur det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 har påverkat bankernas exponering av operativa risker och hur man har valt att hantera detta följt av de tre försvarslinjerna i relation till val av strategisk riktning för riskhanteringen.

	Identifiering av operativa risker	Första försvarslinjen	Val av strategi	Andra försvarslinjen	Tredje försvarslinjen
Bank A	<p>Legala risker med att vara och att inte vara regelrätt kan innebära förlust för banken i båda aspekter.</p> <p>- Användning av nya digitala verktyg som API:er är teknologi- och systemorienterade risker för förlust.</p> <p>- Ökat beroende av att bättre digitala lösningar.</p>	<p>- Affärsverksamheten identifierar risker och definierar vilka kontroller samt strategier som bör implementeras för att minimera risker.</p> <p>- Affärsverksamheten ansvarar för att se till så att effektiva interna kontroller av risk görs.</p>	<p>- Öppnar upp API:er till tredjepartsaktörer och är regelrätt.</p> <p>- Konkurrerar och expanderar genom att skapa innovativa digitala lösningar.</p> <p>- Inleder samarbete med tredjepartsaktörer.</p> <p>Bank A:s strategier i symbios tyder på att de <i>transformerar</i> verksamheten.</p>	<p>- En enhet i verksamheten arbetar med efterlevnad och tar hänsyn till att regler följs och att risker hanteras.</p> <p>- Enheten fungerar som ett stöd för affärsverksamheten med att definiera risker och utveckla strategier.</p>	<p>- Interna kontroller görs genom en internrevision .</p>
Bank B	<p>- IT-orienterade risker i form av risk för cyberattacker och bedrägeriförsök till följd av ett ökat beroende av datorer.</p> <p>- Svårt med att på kort tid skapa interaktion mellan samtliga finansiella institut i EU. Risken finns att inte kunna bidra med vad direktivet kräver och därmed inte vara regelrätt.</p>	<p>- Operativa ledningen och affärsenheten identifierar risker och därefter gör en systematisk utvärdering av dessa.</p> <p>- Operativa ledningen tar beslut rörande riskkontroll och hanterar risker som uppstår genom tre huvudsakliga sätt: mitigera, undvika eller acceptera.</p>	<p>- Öppnar upp API:er till tredjepartsaktörer och är regelrätt.</p> <p>- Konkurrerar och expanderar genom att investera i API:er som går utöver gränssnittet för PSD2.</p> <p>- Inleder samarbete med tredjepartsaktörer.</p> <p>- Bank B:s strategier i symbios tyder på att de <i>transformerar</i> verksamheten.</p>	<p>- Består av en funktion som arbetar med det som operativa ledningen och affärsenheten utvecklar. Ser även till så att det som den operativa ledningen har framställt fungerar ur ett ekonomiskt, legalt och tekniskt perspektiv.</p>	<p>- Internrevisionen säkerställer så att verksamheten är regelrätt.</p>

Bank C	<p>- Tvingande tillhandahållande av kundinformation till aktörer som endast är godkända av FI och inte banken själv innebär en risk för osäkra aktörer.</p>	<p>- En enhet i Bank C bär huvudsakligt ansvar för att identifiera risker och implementerar riskhanteringsprocesser. Denna enhet består av chefer och ledare på operativ nivå.</p> <p>- Ansvarar för dagliga riskkontroller i Bank C.</p>	<p>- Öppnar upp API:er till tredjepartsaktörer och är regelrätt.</p> <p>- Konkurrerar och expanderar genom att utveckla sina API:er för att skapa nya intäktsströmmar.</p> <p>- Inleder samarbete med andra företag.</p> <p>- Bank C:s strategier i symbios tyder på att de <i>transformerar</i> verksamheten.</p>	<p>- En enhet kontrollerar de kontroller som görs av den dagliga verksamheten och ser till att upprätthålla effektiva interna kontroller samt agera som ett stöd för regelefterlevnad och riskhantering.</p>	<p>- Består av en internrevision som arbetar på styrelsens uppdrag.</p> <p>- Genomför ytterligare regelbundna kontroller av bankens riskhantering.</p>
Bank D	<p>- Risk för att kundinformation delas till icke-säkra aktörer som inte förvaltar informationen väl eller utnyttja tillgången till kunders information.</p>	<p>- Den operativa ledningen tar beslut och är ägare av riskerna.</p>	<p>- Öppnar upp API:er till tredjepartsaktörer och är regelrätt.</p> <p>- Konkurrerar och expanderar genom att dra nytta av kundinformation för att erbjuda bättre tjänster.</p> <p>- Samarbetar med tredjepartsaktörer för att dra nytta av deras innovationer.</p> <p>- Bank D:s strategier i symbios tyder på att de <i>transformerar</i> verksamheten.</p>	<p>- En kontrollfunktion som ser över den operativa ledningens sätt att hantera risker för en effektiv intern styrning och kontroll.</p>	<p>- Utomstående part som kontrollerar bankens riskhantering.</p>

Figur 7, sammanställning utefter studiens analysmodell.



## 5. Diskussion

*I följande kapitel analyseras den empiriska datan utifrån det teoretiska ramverket och studiens analysmodell med hänseende till studiens frågeställningar. Med utgångspunkt i detta ges slutligen förslag på förbättring av den redan existerande riskhanteringsprocess som svenska banker genomgår.*

---

Med utgångspunkt i den sammanfattande analysmodellen i uppsatsens teoretiska referensram och det empiriska materialet så har en analys gjorts genom en tolkning av respondenternas svar. Utifrån denna analys kan ett mönster för de svenska bankernas riskhantering identifieras. Införandet av det nya betaltjänstdirektivet har för samtliga banker krävt enorma investeringar i form av öppna API:er. Detta som en följd av att utveckla, underhålla och säkerställa att man har utvecklat tekniska lösningar för att kunna leverera det som direktivet kräver. Dessutom har direktivet medfört flera olika operativa risker som de samtliga respondenterna nämner. Gemensamma nämnare för dessa risker är att de främst medför operativa risker av tre typer: IT-orienterad risk, legal risk samt risken för att konfidentiell information hamnar i fel händer.

Risken av IT-orienterad karaktär har definierats som risker för att cyberattacker, bedrägerier och spridning av kundinformation sker. Sådana risker förklaras uppstå till följd av bristande kapacitet vid lagring av kundinformation och bristfälliga API:er vilket går hack i häl med (Chorafas, 2004) beskrivning av IT-orienterade risker. De IT-orienterade riskerna är med andra ord risk för förlust till följd av bristande teknologi och IT-system (Chorafas, 2004).

Den andra typen av risk som är central för respektive banker är av sådan karaktär som kan uppkomma vid fel i system som hindrar att organisationen är regelrätt. Då PSD2 bland annat kräver att bankerna ska öppna upp sina API:er och tillhandahålla kundinformation så finns det därmed en risk i att bankerna inte lyckas göra detta - organisationen blir inte regelrätt. Detta förklaras vara en följd av att API:er har varit en ny, komplicerad och långsam process som har krävt att bankerna har fått ställa om. Därmed finns risken för att fel kan förekomma, som i detta fall är att vara regelrätt i tid. Risker av sådan karaktär är enligt Chorafas (2004) en klassisk operativ risk som berör legala risker och uppstår till följd av att lagar inte efterlevs, vilket kan leda till nuvarande och potentiella risker.

Den tredje typen av risk är sådana risker som kommer till följd av en ökad globalisering som PSD2 syftar till. Risker till följd av en ökad globalisering lyfter Cummins och Embrechts (2006) fram bland sina sex viktiga utvecklingar som bidrar till en ökad exponering- och därmed ett ökat fokus på operativa risker i finansiella verksamheter. I bankernas bemärkelse har detta varit att konfidentiell information som är av stort värde för dem sett ur ett säkerhets- och integritetsperspektiv riskerar att medföra konsekvenser för verksamheten. Detta då åtkomsten till

kundernas data kan missbrukas och användas till andra ändamål än vad dem egentligen är avsedda till. När bankerna nu är tvungna att tillhandahålla information till institut som har sitt säte bortom Sveriges gränser så förlorar de en viss säkerhet då även institut från korrupta länder i EU inkluderas i gränssnittet för PSD2. Osäkerheten beror därmed helt på att bankerna tidigare har haft monopol på sådan information som de numera måste tillhandahålla till andra aktörer om kunden medger sitt samtycke. Samtliga menar att problem kommer att uppstå när bankerna i Europa måste samarbeta, detta på grund av tekniska svårigheter när de gör affärer med utländska tredjepartsaktörer.

För att arbeta med riskhanteringen för dessa tre typer av identifierade operativa risker (IT-orienterade risker, legala risker och risker till följd av globalisering) så framkommer det att alla banker har arbetat - och i dagsläget arbetar med en integrerad riskhanteringsprocess. Detta görs genom att dela upp riskhanteringen i tre försvarslinjer (divisioner), där den första försvarslinjen implementerar en strategi som sedan följs av två kontrollfunktioner. Att samtliga banker har delat in riskhanteringen i tre divisioner stämmer väl överens med Luburićs (2017) tre försvarslinjer för att motarbeta risker i en organisation. I den första försvarslinjen är det den operativa ledningen och affärsverksamheten som bär det främsta ansvaret för riskerna. Den operativa ledningen vidtar även åtgärder för att begränsa konsekvenserna av de identifierade riskerna samtidigt som de ansvarar för att verksamhetens strategi genomsyrar riskhanteringsprocessen och styr verksamheten mot dess mål (Luburić, 2017).

Samtliga banker har förhållit sig till de fyra olika strategierna i sitt sätt att bemöta direktivet och de risker som medföljer. De följer även de krav som det andra betaltjänstdirektivet initierar, det vill säga att man har en *regelefterlevnadsstrategi*. Detta då bankerna har valt att skapa API:er för att kunna tillhandahålla kundinformation till tredjepartsaktörer. Som Cortet, Rijks och Nijland (2016) förklarar så är detta minimikravet för att man strategiskt ska anpassa sig för direktivet, därmed har man en *regelefterlevnadsstrategi*.

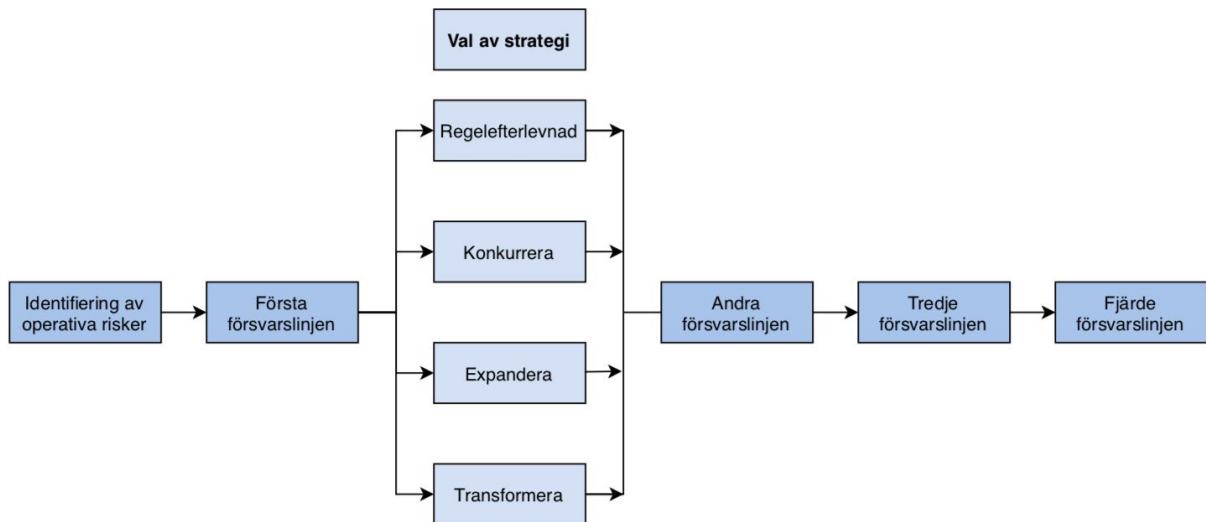
Som Cortet, Rijks och Nijland (2016) menar så främjar direktivet för tredjepartsaktörer att erbjuda innovativa lösningar. För att bankerna ska vara fortsatt konkurrenskraftiga behöver dem dra till med ytterligare strategier. Bankerna har alla valt att ta till sig en mer offensiv strategi genom att skapa innovativa lösningar inom det gränssnitt som PSD2 täcker vilket enligt Cortet, Rijks och Nijland (2016) är en *konkurrensstrategi*. Med de innovativa lösningarna så kan bankerna erbjuda utvecklade betalningsiniterings- och kontoinformationstjänster relaterade till PSD2. Därmed kan man öka kundens relevans genom att erbjuda innovativa lösningar och konkurrera. Vidare har bankerna utvecklat sina API:er utöver det standardiserade gränssnittet för PSD2 vilket gör att dem konkurrerar ur ett innovativt perspektiv. Som Cortet, Rijks och Nijland (2016) förklarar så är det att *expandera* sin verksamhet. Detta för att skapa nya intäktsströmmar och erbjuda bättre tjänster än sina konkurrenter.

Samtliga banker har dessutom valt att inleda samarbeten med andra banker och finansiella aktörer som exempelvis Fintech-bolag när det gäller att utveckla finansiella tjänster. Detta har nämnts vara ett sätt att ha en insyn för att kunna kontrollera och ha en röst när det exempelvis gäller säkerhetsfrågor gällande systemets cybersäkerhet och molnlösningar, men även för att stärka sin marknadsposition som sätter press på bankerna att utveckla sina finansiella tjänster. I samband med att bankerna även inleder samarbeten och tar del av deras kompetenser så breddar de- samt utvecklar sin tjänsteportfölj. Respektive strategier som Cortet, Rijks och Nijland (2016) tar upp genomsyrar därmed bankernas verksamheter, och i symbios innebär det att de *transformerar* sin verksamhet. Med andra ord så bör bankerna ha strategier som rör *regelefterlevnad*, *konkurrera* och *expandera* för att man slutligen ska anta strategin *transformera*. Att *transformera* verksamheten gör det möjligt för banker att bygga nya affärsmodeller och på ett effektivt sätt skapa nya intäktströmmar med öppna API:er där banker fokuserar på att digitalisera verksamheten (Cortet, Rijks och Nijland, 2016).

En andra division arbetar med att se till så att strategierna som implementerats till följd av betaltjänstdirektivet följs och gör återkopplingar till första divisionen gällande regelefterlevnad, hantering av risker och förekomsten av nya identifierade risker. Den andra divisionen kontrollerar även så att det som banken utvecklar fungerar på ett säkert sätt ur ett ekonomiskt, legalt och tekniskt perspektiv. På liknande sätt som Luburićs (2017) förklarar beträffande den andra försvarslinjen, fungerar denna som en kontrollfunktion för att övervaka första försvarslinjens sätt att identifiera och hantera riskerna. Samtidigt säkerställer den att verksamhetens riskhanteringsåtgärder är tillräckliga, fungerar effektivt samt att de bedrivs enligt rådande regelverk, bestämmelser och standarder (Luburićs, 2017). Slutligen kontrolleras de två försvarslinjerna av en tredje försvarslinje som fungerar som en extra kontrollfunktion i form av att en internrevision görs i bankerna. Den tredje försvarslinjen är oberoende och granskar bankverksamhetens riskhantering, regelefterlevnad och kontrollsystem objektivt samt ser till att åtgärderna sätts i relation till bankens mål.

Denna riskhanteringsprocess är en identifierad sådan som man i dagsläget arbetar med i bankerna. Riskerna som respondenterna presenterar har förekommit till följd av det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 och är fortfarande aktuella trots den riskhantering man arbetar med. Det finns alltså ett återstående behov för att stärka, och förbättra processen. För att kunna göra detta så har det krävts att identifiera vilka risker som finns. De centrala riskerna som bankerna kan påverka är främst den operativa risken av IT-orienterad karaktär. Den tredje försvarslinjen i den nuvarande riskhanteringsprocessen skulle kunna stärkas genom att en ytterligare extern part involveras i den interna kontrollen. Denna ytterligare externa part kan benämnas som en fjärde försvarslinje och ska fungera som en extra kontrollfunktion för att säkerställa att transaktioner är

säkra samt att risken för bedrägerier och cyberattacker minimeras. Genom att implementera en fjärde försvarslinje så kan en förbättring ske i bankernas kontrollsystem. Dessutom kan det gynna konsumenternas bekvämlighet och säkerhet då även risken för att konfidentiell information läcks minimeras. Således är en modell med fyra försvarslinjer tänkt att ta itu med denna brist som finns i övervakningssystemen genom att aktivt övervaka organisationen och de system som bankerna använder sig utav. Detta kan sammanfattas i en reviderad modell av den som presenterats i uppsatsens analysmodell.



Figur 8, fyra försvarslinjer för att arbeta med risk.

Genom att koppla teorin med det vi har fått fram i intervjuerna så hjälper det oss att konkretisera dessa resultat och ge förslag på förbättringar till banker. Vi hoppas kunna hjälpa dem att förbereda sig för några av de viktigaste förändringarna och frågorna som finansmarknaden möter och kommer att möta de närmaste åren med användningen av öppna API:er. Detta hänvisar till det faktum att PSD2 bör säkerställa att information och transaktionsdata hålls säkert och sekretess uppnås. Modellen kan dessutom användas vid situationer då nya förhållningssätt eller regler kräver att man implementerar nya system. Exempelvis då det alltid innebär en risk att koppla upp sig till nätverk när man digitaliserar en produkt eller tjänst.

## 6. Slutsats

*I detta avsnitt presenteras slutligen svar på uppsatsens forskningsfrågor. Här motiveras slutsatserna av det som framkommer i diskussionsavsnittet.*

---

Syftet med denna studie är undersöka de svenska bankernas riskhanteringsprocesser utifrån de risker som uppkommer till följd av PSD2. Vidare syftar uppsatsen till att bidra med förslag på hur man kan förbättra denna process. För att uppnå syftet med studien så har studiens forskningsfrågor besvarats. Dessa lyder:

1. *Hur har bankerna valt att strategiskt anpassa verksamheten utifrån de risker som direktivet medför?*
2. *Hur kan man förbättra bankernas riskhanteringsprocess?*

I denna uppsats bygger det empiriska materialet på intervjuer i form av en kvalitativ intervjumetod. Intervjuerna är av fyra olika respondenter som representerar varsin bank som bedriver verksamhet på den svenska bankmarknaden.

6.1 Hur har bankerna valt att strategiskt anpassa verksamheten utifrån de risker som direktivet medför?

Syftet med det andra betaltjänstdirektivet, PSD2 - att öka konkurrensen har gjort det lättare för finansiella institut som är i framkanten när det gäller digitalisering att anpassa sig efter direktivet. I de svenska bankerna så har PSD2 ökat marknadens krav på en ökad digitalisering i form av tekniska lösningar för finansiella tjänster. Detta har i sin tur ökat exponeringen för operativa risker som främst är risker av IT-orienterad karaktär och risken för att inte vara regelrätt. För att strategiskt anpassa verksamheten utifrån de risker som direktivet medför så har bankerna utvecklat operativa och tekniska standarder. Detta har gjorts genom att skapa API:er som ska tillgodose att samtliga aktörer på marknaden tillhandahåller det som direktivet kräver. Skapandet av systemlösningar som API:er har varit tidskrävande och mycket arbete återstår för att säkerställa att riskerna minimeras.

En identifierad riskhanteringsprocess är att man har format en strategi och utifrån den arbetat med riskhanteringen. Genom att först identifiera de operativa riskerna som verksamheten utsätts för till följd av PSD2 och sedan valt en efterlevnadsstrategi för att möta direktivet så har man utefter detta påbörjat riskhanteringsprocessen. Denna riskhanteringsprocess följer sedan av tre ytterligare delar, nämligen att man delar upp försvaret gentemot riskerna i tre dimensioner.

Strategierna för att hantera det andra betaltjänstdirektivet på den svenska bankmarknaden har visat sig vara samma för samtliga banker. Bankerna har alla valt att *transformera* sin verksamhet, vilket inkluderar alla tre tidigare strategier: regelefterlevnad, konkurrera och expandera. Detta har varit att man har valt att följa direktivet och skapat innovativa lösningar för att kunna effektivisera efterlevnadsstrategin men även för att kunna skapa nya intäktströmmar. Bankerna har dessutom valt samarbeta med andra aktörer. Samarbetet mellan banker och Fintech-bolag har gjort det möjligt för bankerna att tillhandahålla innovativa tjänster samt ge en insyn i Fintech-bolagen för att ha kontroll på vad dem gör och kunna minimera de risker som kan uppstå. Strategin att *transformera* genomsyrar hela verksamheten i form av att anställda styrs av den operativa ledningen och affärsverksamheten för att säkerställa att samtliga arbetar åt samma riktning med strategin. Denna strategi har implementerats av en operativ ledning eller affärsverksamhet med två kontrollfunktioner. Dessa två kontrollfunktioner består dels av den andra försvarslinjen som övervakar första försvarslinjens förmåga att hantera risker. Den ser till att strategin följs, att man är regelrätt och arbetar i enlighet med organisationens mål. Och till slut av den tredje försvarslinjen, internrevisionen som objektivt granskar de två tidigare nämnda försvarslinjernas sätt att utföra verksamhetens riskhantering.

## 6.2 Hur kan man förbättra bankernas riskhanteringsprocess?

Det har i denna studie visat sig att riskerna fortfarande är aktuella efter införandet av direktivet. Svårigheten med PSD2 är fortfarande att kunna agera tryggt ur ett säkerhetsperspektiv där systemen är tillräckligt starka för att minimera risker av IT-orienterad karaktär och risken för att inte vara regelrätt. I den redan implementerade riskhanteringsprocessen så har man en objektiv försvarslinje som försäkrar och rapporterar till ledningen om tillräckligt effektiva åtgärder har implementerats i verksamheten. Dock läggs ett mindre fokus i de tre kontrollfunktionerna på riskerna av IT-orienterad karaktär. Som tidigare nämnt pådriver PSD2 en digital transformation hos bankerna och kräver att man kopplar upp sin kundinformation i tekniska system för att kunna tillhandahålla detta till tredjepartsaktörer. Eftersom detta främst har medfört IT-orienterade risker, och riskerna återstår även efter införandet av direktivet så bör man implementera en ytterligare säkerhetsåtgärd i bankerna.

Denna säkerhetsåtgärd ska bestå av en fjärde försvarslinje och ska ha samma funktion som den tredje försvarslinjen, att vara en utomstående part som objektivt ska granska om tillräckligt effektiva åtgärder har implementerats i verksamheten. Dock ska denna försvarslinje bestå av personer specialiserade inom området IT och API:er. Detta för att fungera som en extra kontrollfunktion i riskhanteringen som ska minimera negativa följd effekter.

## 7. Förslag till vidare studier

Med hänsyn till uppsatsens tidsram och förutsättningar så är denna studie baserad på fyra respondenter som samtliga har en ledande position i de banker som de jobbar på. Det hade varit intressant att i vidare studier undersöka samtliga nivåer av de tre försvarslinjerna och hur man arbetar med PSD2. Detta skulle kunna ge en mer djupgående inblick i hur man arbetar med riskhantering ur andra anställdas synvinklar. En avgränsning som gjorts i denna studie är bland annat att fokus har varit på betaltjänstdirektivets krav att tillhandahålla API:er. För vidare förståelse och forskning kring detta nya direktiv så skulle det vara intressant att undersöka de andra aspekterna som direktivet medför.

## Källförteckning A-Ö

Arwinge, O., Olve, N.G., Magnusson, Å., 2017. Risk, strategi och styrning. Uppl. 1:1. Lund: Studentlitteratur.

Arvidsson, N., 2013. Det kontantlösa samhället - rapport från ett forskningsprojekt. Handelsrådet. Tillgänglig på:  
<https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2016/01/2013-Det-kontantlosa-samhallet-N-Arvidsson-INDEK-KTH-1.pdf> [Hämtad 2020-12-23].

Aloqab, A., Alobaidi, F. och Raweh, B., 2018. Operational Risk Management in Financial Institutions: An Overview. *Business and Economic Research* 8(2), s.11. DOI: 10.5296/ber.v8i2.12681.

Bank for International Settlements, BIS., 2019. Basel Committee on Banking Supervision: Calculation of RWA for operational risk. Tillgänglig på:  
[https://www.bis.org/basel\\_framework/chapter/OPE/10.htm?tldate=20400918&inforce=20220101](https://www.bis.org/basel_framework/chapter/OPE/10.htm?tldate=20400918&inforce=20220101) [Hämtad: 2020-12-16].

Beck, T., Chen, T., Lin, C. och Song, F., 2016. Financial innovation: The bright and the dark sides. *Journal of Banking & Finance* 72, s.28-51. DOI: 10.2139/ssrn.1991216.

Bryman, A. och Bell, E., 2017. Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 3 Stockholm: Liber.

Boote, D., och Beile, P., 2005. Scholars before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher* 34 (6), s.3-15. DOI: 10.3102/0013189x034006003

Buchelt, R och Unteregger, S., 2004. Cultural Risk and Risk Culture: Operational Risk after Basel II. *Financial Stability Report* 6 s.86-79. Tillgänglig på:  
<https://www.oenb.at/en/Publications/Financial-Market/Financial-Stability-Report/2003/Financial-Stability-Report-06.html> [Hämtad: 2020-12-16].

Chorafas, D., 2004. Operational Risk Control Business Opportunity and Challenges for the Insurance Industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* 29(1), s.87-101.



Cortet, M., Rijks, T. & Nijland, S., 2016. PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems* 10, s.13-27.

Cummins, D. och Embrechts, P., 2006. Introduction: Special section on operational risk. *Journal of Banking & Finance* 30(10), s. 2599-2604. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2006.04.00.

Dalen, M., 2015. Intervju som metod. 2., utök. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Denscombe, M., 2009. Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Eccles, R., Hertz, R., Keegan, M. och Philips, D., 2001. The risk of risk. *Balance Sheet* 9(3), s. 28-33. DOI: 10.1108/09657960110696069.

Finansinspektionen, FI., 2006:18. Operativa risker - företagens hantering och FI:s rekommendationer. Tillgänglig på:  
[https://www.fi.se/contentassets/dfcc849b389a417ebea26298c4199f89/rapport2006\\_18.pdf](https://www.fi.se/contentassets/dfcc849b389a417ebea26298c4199f89/rapport2006_18.pdf)  
[Hämtad: 2020-12-15].

Finansinspektionen., 2008. Genomförande av betaltjänstdirektivet 2007/64/EG. Tillgänglig på:  
<https://www.regeringen.se/49bb31/contentassets/ef3ffacd96fd4caba83ca240939f7107/genomforande-av-betaltjanstdirektivet-200764eg-rapport> [Hämtad: 2020-12-21].

Finansinspektionen, 2020. Betaltjänster. Tillgänglig på:  
<https://www.fi.se/sv/bank/sok-tillstand/betaltjanster/>[Hämtad: 2021-05-06].

Finansinspektionen, 2020., Konsumentskyddsrapport, Tillgänglig på:  
<https://www.fi.se/contentassets/981f109cb0f64d998a9c039426cf5d6a/konsumentskyddsrapport-2020.pdf> [Hämtad: 2021-05-06].

Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiu, F., och Moormann, J., 2019. Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction. *Journal of Entrepreneurial Finance* 21(1), 1–23.

Knight, Frank, H., 1921. Risk, Uncertainty and Profit. Great Britain: *The riverside press Cambridge*. DOI: 10.1017/cbo9780511817410.005.

- Loizou, P. och French, N., 2012. Risk and uncertainty in development. *Journal of property investment and finance*, 30(2). s.198-210. DOI: 10.1108/14635781211206922.
- Luburić, R., 2017. Strengthening the Three Lines of Defence in Terms of More Efficient Operational Risk Management in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 6(1), s.29-53. DOI: 10.1515/jcbtp-2017-0003.
- Leech, T. och Hanlon, L., 2016. Three Lines of Defense versus Five Lines of Assurance : Elevating the Role of the Board and CEO in Risk Governance. *The Handbook of Board Governance*, s.335-355. DOI:10.1002/9781119245445.ch17.
- Malmström, S., Györki, I. och Sjögren, P., 1989. Bonniers Svenska Ordbok. 2:a upplaga. Stockholm: Biblioteksförlaget, s.371.
- Mansfield-Devine, S., 2016. Open banking: opportunity and danger. *Computer Fraud & Security*, 2016(10), s.8-13. DOI: 10.1016/s1361-3723(16)30080-x.
- Moosa, I., 2007. Operational Risk: A survey. *Financial market, institutions & instruments*, 16(4), s. 167-200. DOI: 10.1111/j.1468-0416.2007.00123.x.
- Nationalencyklopedin (2020). Risk. Tillgänglig på:  
<http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/risk> [hämtad 2020-12-01].
- Noctor, M., 2018. PSD2: Is the banking industry prepared?. *Computer Fraud & Security*, 2018(6), s.9-11. DOI: 10.1016/S1361-3723(18)30053-8.
- Omarini, A., 2018. Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future. *International Business Research* 11(9), s.23. DOI: 10.5539/ibr.v11n9p23.
- Regeringsproposition 2017/18:77 Nya regler om betaltjänster. Tillgänglig på:  
<https://www.regeringen.se/490898/contentassets/cc4b63af16154f4ca8c0fb5ea2eae5c6/nya-regler-om-betaltjanster-prop.-20171877.pdf> [Hämtad: 2021-05-06].
- Runde, J., 1998. Clarifying Frank Knight's discussion of the meaning of risk and uncertainty. *Cambridge Journal of Economics* 22(5), s.539-546. DOI: 10.1093/cje/22.5.539.
- Scott, S., Van Reenen, J. och Zachariadis, M., 2017. The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research Policy*,

46(5), s.984-1004. DOI: 10.1016/j.respol.2017.03.010.

Sturm, P., 2013. Operational and reputational risk in the European banking industry: The market reaction to operational risk events. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 85. s. 191-206. DOI: 10.1016/j.jebo.2012.04.005.

Tanda, A. och Schena, C., 2019. FinTech, BigTech and Banks. *Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions*. DOI: 10.1007/978-3-030-22426-4.

Hornuf, L., Klus, M., Lohwasser, T. och Schvienbacher, A., 2020. How do banks interact with fintech startups?. *Small Business Economics*, DOI:10.1007/s11187-020-00359-3.

Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter., 2018. Att skriva en bra uppsats. Upplaga 4 Stockholm: Liber.

Segendorf, B., Wretman, A.L., 2015. The Swedish payment market in transformation. *Sveriges Riksbank Economic Review*, (3) s. 48.

Teigland, R., Siri, S., Larsson, A., Moreno Puertas, A. och Ingram Bogusz, C., 2018. Fintech And Shifting Financial System Institutions. DOI: 10.4324/9781351183628-1.

Vetenskapsrådet., 2002. Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: *Vetenskapsrådet*. Tillgänglig på: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [Hämtad: 2020-12-19]

Vetenskapsrådet., 2017. God forskningssed. Stockholm: *Vetenskapsrådet* Tillgänglig på: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>[Hämtad: 2020-12-19]

Vezzoso, S., 2018. Fintech, Access to Data, and the Role of Competition Policy. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3106594.

# A. Intervjuguide

## Inledande frågor

- Vad är *FÖRETAGET* för företag och vad arbetar ni med?
- Vad är din nuvarande roll?
  - Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter
- Hur länge har du varit verksam i detta företag?
- Hur var ditt första möte med PSD2, vad möttes du av för tankar?
  - Vad beror dessa tankar på?

## Produkt

- Vad är det för tjänst hos er som omfattas av det andra betaltjänstdirektivet PSD2?
  - Hur fungerar denna tjänst?
- Vad innebär PSD2 för er tjänst?
- Vilka är era huvudsakliga kunder för denna tjänst?

## Konkurrens

- Vilka är era konkurrenter?
- Har ni sedan införandet av det andra betalningsdirektivet upptäckt att fler aktörer, som tredjepartsaktörer träder in på finansmarknaden?
- Hur tror ni att fintechbolag och tredjepartsaktörer ser på er som bank efter införandet av PSD2?
  - Vilka fördelar/nackdelar tror du dem främst tänker på?
- Har ni upplevt tuffare konkurrens sedan PSD2 trädde i kraft?
  - Om Ja/Nej: Vad är anledningen till detta?
- Skulle ni säga att ni har konkurrensfördelar gentemot era konkurrenter? Vad utmärker dessa fördelar?

## Risikanalys

- Vad innebär en risk för dig?
- Hur arbetar ni med riskhantering? Har ni en specifik process för detta?
- Har ni fått arbeta mer med riskhantering sedan införandet av PSD2?
- Vilka risker skulle du säga att betaltjänstdirektivet har medfört för banksektorn?
  - Är betaltjänstdirektivet ett hot gentemot banker?
- Hur har ni arbetat för att hantera de risker som medförts till följd av betaltjänstdirektivet?
- Har *FÖRETAGET* till en större grad satsat på teknisk innovation / digitalisering kring er tjänst i samband med införandet PSD2?
  - om JA: Vad skulle en ökad digitalisering innebära för risker?
- Vilka möjligheter skulle du säga att betaltjänstdirektivet har medfört för banksektorn?

## Strategi för att möta risker/riskhantering (baserat på Cortets fyra operativa strategier )

- Skulle du säga att *FÖRETAGET* har en mer passiv eller offensiv relation till följderna av betaltjänstdirektivet?
- Hur har *FÖRETAGET* förändrats sedan införandet av PSD2? och hur har ni handskats med denna förändring eller arbetat för denna förändring?
- Man brukar tala om att banker är konservativa och trögrörliga, hur väl skulle du säga att *FÖRETAGET* var beredd på detta direktiv sett till teknisk innovation?
- Har ni sedan införandet av PSD2 behövt göra några övervägande investeringar? Är dessa investeringar levande dvs att ni ständigt fortsätter att investera?
- Vem ni anställer kan ha en stor inverkan för företagets framtid och utveckling, Vilka kompetenser är viktigast för er när en ny medarbetare ska anställas? (Ex man ska ha teknisk förmåga, branschkunskap , kreativitet?)
  - Används dessa kompetenser för att komma på innovativa lösningar för att anpassa sig i den ständigt föränderliga miljön ni befinner er i?
- Har ni stött på problem i ert förändrade arbete i samband med PSD2?
- Hur påverkas er verksamhet av samarbete med fintech och tredjepartsaktörer?
- Påverkas den digitala transformationen av legala faktorer som psd2?
- Har arbetet med API:er påverkat er affärsmodell?
- Vad har man för bakgrund om man arbetar med riskhantering? ja
- *Vilka konsekvenser har, eller potentiellt får, implementeringen av API:er ?*

### Samarbeten

- Har ni infört samarbeten med andra fintech företag/banker till följd av PSD2?
  - Vad bygger detta samarbete på?

### Avslutande frågor

- Vad skulle du säga är er viktigaste förändringen som har gjorts till följd av implementeringen av PSD2?
- Vad är er framtida syn på hur psd2 kommer att ha påverkat banksektorn?