

2

Van Big Data naar digitale bank

Interview met Benoit Gérard (EY), Mieke Debeerst (Belfius), Gunter Uytterhoeven (BNP Paribas Fortis) en Bernard Ghigny (EY).

Data-gedreven CFO

Big Data tussen Finance en IT.



8



12

Dagboek van een security-evangelist

De rol van de Chief Information Security Officer van de NMBS.

Beveilig proactief uw bits en bytes

Tips in de strijd tegen cybercrime.



14

© Dries Luyten



Van Big Data naar digitale bank



Vragen over dit onderwerp? Wilt u dit dossier ook online raadplegen?

www.tijd.be/inzicht

Mobiel internet, sociale media en Big Data convergeren in een digitale revolutie met een onderlegde digitale klant als resultaat. Voor financiële instellingen is dat een hele uitdaging, maar ook een gedroomde opportuniteit om af te rekenen met het spook van de crisis, weer aan te knopen bij innovatie en zich volledig te focussen op de klant.

Daar is haast bij. Overal duiken er nieuwe diensten op als Apple Pay of Sixdots, en fenomenen als peer-to-peerlending winnen zienderogen terrein. Financiële instellingen worden gedesintermediateerd, er wordt aan hun waardeketen geknabbeld en de klant is veeleisender en volatieler dan ooit tevoren.

In ons panelinterview peilen we bij vier specialisten van

BNP Paribas Fortis, Belfius en EY naar het antwoord van de bank op de digitale revolutie. Verder in deze bijlage komt ook de General Data Protection Regulation aan bod, het nieuwe wetgevend kader rond dataprivacy van de EU dat in 2017 van kracht wordt. We focussen vervolgens op een typische werkdag uit het leven van een CISO, een Chief Information Security Officer, analyseren de laatste CFO Barometer en zoeken in op de reactie van de verzekeringssector op digitalisering. Ten slotte vatten we de belangrijkste resultaten samen van de enquête 'Get ahead of cyber-crime'.

Verplicht leesvoer kortom, voor iedereen die van verre of dichtbij geïnteresseerd is in de financiële sector.

Vooraf

Perfekte storm

De digitale transformatie van financiële instellingen zit in een stroomversnelling. Drivers zijn de volwassen penetratie van het internet, de razendsnelle opgang van de smartphone en de sociale media. Samen met de capaciteit om veel sneller en efficiënter een geweldige hoeveelheid gegevens te verwerken, zijn dat vier ingrediënten voor een perfecte storm. En die zal een enorme impact hebben op de volledige sector.

De tijd is daar ook rijp voor. Nu de meeste financiële instellingen de Europese stresstests doorstaan hebben, komt er weer ruimte en energie voor innovatie en focus op de klant. Bij EY zien we de datarevolutie als een fantastische kans voor de banken en verzekeraars om door de digitale kanalen via

De datarevolutie is een fantastische kans voor banken en verzekeraars om het klantenvertrouwen te herstellen.

diepere interactie het vertrouwen van de klant te herstellen.

Elke verandering brengt uiteraard ook een aantal dreigingen mee. Extern duiken er spelers op die met nieuwe zakenmodellen

knabbelen aan de marges en de waardeketen van bank- en verzekeringsinstellingen. Daar moet positie tegen ingenomen worden. Intern moeten financiële instellingen hun volledige organisatie afstellen op de nieuwe manier van zakendoen, en dat is geen sinecure.

Bij EY zijn we goed uitgerust om de financiële instellingen te helpen om al die veranderingen in goede banen te leiden.

Niet alleen door onze diepe ervaring in alle geledingen van de bank- en verzekeringswereld, maar ook omdat 'digital first' in ons DNA geschreven staat.



Rudi Braes, managing partner EY België

Colofon

Een initiatief van EY

Bernard Ghigny, vennoot EY FSO
Benoit Gérard, vennoot EY FSO
Sylvie Goethals, vennoot EY FSO
Kris Volckaerts, vennoot EY FSO
Filip Bogaert, directeur EY FSO
Ingmar Christiaens, vennoot EY Advisory
Kristof Dewulf, senior manager EY Advisory

Verantwoordelijke uitgever:
Marc Cosaert, vennoot EY Transaction Advisory Services

Coördinatie EY: Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/inzicht

Volg EY op twitter: twitter.com/EY_Belgium
Tel.: 02 774 91 11

Een realisatie van Mediafin Publishing

Coördinatie: Tim De Geyter, Veronique Soetaert
Redactie: Mediafin
Layout: Christine Dubois
Fotograaf: Dries Luyten, Shutterstock
Sofie Van Hoof, Tom Verbruggen

Info? publishing@mediafin.be



BANK VAN DE TOEKOMST

Het digitale antwoord op

De datarevolutie schudt de kaarten in de bankwereld grondig door elkaar. Wat wil de digitale klant? Hoe een antwoord bieden aan nieuwe spelers als Apple Pay of Sixdots? Hoe ziet het bankkantoor van de toekomst eruit? We luisterden naar de antwoorden van door de wol geverfde experts: Mieke Debeerst, Director Corporate & Marketing Communications bij Belfius, Gunter Uytterhoeven, Directeur Marketing Communication, Campaign and Channels BNP Paribas Fortis en Benoit Gérard en Bernard Ghigny, vennoten in de Financial Services Organisation van EY.

Hoe schatten jullie de digitale revolutie in?

Uytterhoeven: Op de internet- en mobiele revolutie, die er beide 40 jaar over gedaan hebben om volwassen te worden, hebben zich recentelijk en veel sneller een aantal andere veranderingen geënt. Zo heeft plots 60 procent van de Belgen een smartphone, en communiceert een groot deel van de bevolking volop via sociale media. Dat creëert een hoop netwerken en nieuwe vormen van interactie, waarbij razendsnel gepersonaliseerde informatie wordt uitgewisseld. Dan is er Big Data, de enorme hoeveelheid gegevens die uit die interacties resulteert en de technologie om die gegevens in bruikbare informatie om te zetten. Die evoluties zijn zich plots gaan kruisen, en dan krijg je een bigbangeffect. Daaruit ontstaat niet alleen een generatie bedrijven met nieuwe zakenmodellen zoals Uber, Airbnb en Alibaba, maar ook een nieuwe klant, die digitaal onderlegd is én erg veeleisend.

Debeerst: De grote vraag is: hoe gaat de bank daar mee om? Hoe vertalen we die revolutie naar diensten en services die voor onze klant in een reële meerwaarde resulteren? Banken bieden al meer dan tien jaar online bankieren aan, de meeste banken hebben al prima mobilebanking-oplossingen en dito apps. Nu moeten we een stap verder gaan.

Ghigny: Die revolutie komt voor de financiële sector ook op een zeer interessant ogenblik. Sinds de crisis hebben banken zich moeten concentreren op het versterken van hun ban-

lans, soms gewoon om te kunnen overleven. Nu het stof wat is neergedwarreld, is de sector weer vol energie bezig met het focussen op de klant. En dat is dringend nodig.

De klant aan het stuur Hoe reageert de klant?

Debeerst: Bij de digitale revolutie zit de klant aan het stuur. De klant wil zijn bankzaken doen waar hij wil, wanneer hij wil, en via het kanaal van zijn keuze. De data per kanaal moeten onderling zo zijn afgestemd dat hij telkens het gepaste antwoord krijgt. Een grote uitdaging, maar inderdaad ook een enorme opportuniteit voor de hele sector.

Gérard: Uit een recente enquête blijkt dat customer experience het belangrijkste criterium is bij de keuze van een bank. De nabijheid van een bankkantoor, enkele jaren geleden nog het voornaamste criterium, komt nu slechts op de vijfde plaats. De kaarten zijn door elkaar gegooid.

Is de toekomst volledig digitaal? Of blijven de bankkantoren bestaan?

Uytterhoeven: Het gaat zeker niet om een keuze tussen bankagentschap of digitale kanalen. Het gaat om complementariteit. Als de klant gegevens wijzigt in een app op zijn smartphone en vervolgens het callcenter belt, verwacht hij dat de callcenter-agent perfect op de hoogte is. Ons digitaal merk, Hello Bank!, is een goed voorbeeld: soms vullen we dat aan met tijdelijke kantoren. Wie binnenloopt in zo'n pop-upvestiging

de vraag van de klant

Benoit Gérard (EY), Mieke Debeerst (Belfius),
Gunter Uytterhoeven (BNP Paribas Fortis) en Bernard Ghigny (EY).



Banken hebben sterke troeven om het hoofd te bieden aan nieuwe spelers die aan de waardeketen vreten.

Gunter Uytterhoeven, Directeur Marketing Communication, Campaign and Channels BNP Paribas Fortis

© Dries Luyten

kan er bijvoorbeeld Google Glass uitproberen, gratis draadloos surfen of een drankje krijgen. Dat biedt een extra beleving bovenop de mobiele aanwezigheid. Menselijk contact blijft cruciaal, blijft toegevoegde waarde leveren. Waar dat contact plaatsvindt en in welke context, daar willen we vernieuwen. Het gaat niet meer om loketten achter glas, waar je in de file staat om cash af te halen.

Debeerst: De klant gaat niet meer naar een agentschap om een transactie af te wikkelen, dat doet hij via andere kanalen. Welke beleving bieden we in het agentschap? Stellen we een ontmoeting met een expert voor? Helpen we hem om zijn smartphone te gebruiken? Gaan we ons kantorennetwerk ter beschikking stellen van nieuwe, complementaire partners? Ons kantorennetwerk en ons menselijk contact zijn een grote plus, maar het wordt een hele uitdaging om daar innovatief mee om te springen.

Big Data

Hoe ver gaat de bank van de toekomst met Big Data?

Ghigny: Hoe gaat de bank om met de enorme massa gegevens die ze van haar klanten krijgt? Veiligheid is daar belangrijk. De technologie is volwassen, maar we hebben een educatieve rol om de klant te wijzen op onveilig gedrag. Privacy is ook cruciaal. Hoe vragen banken hun klanten toestemming om gegevens te gebruiken zonder opdringerig te zijn?

Debeerst: Uit een enquête blijkt dat 80 procent van de klanten vraagt om meer, betere en proactievare voorstellen van de bank, waarbij die gerust gebruik mag maken van zijn data. 20 procent zegt meer principieel: van mijn data moet je afblijven. Dat respecteren we. Maar die 80 procent moeten we beter bedienen, wat in andere sectoren al heel goed gebeurt. Daar precies moet Big Data zijn beloftes waarmaken. **Uytterhoeven:** We doen nog weinig met de grote hoeveelheid data. Mogelijkheden zijn er genoeg, maar we moeten daar bedachtzaam mee omspringen. Een betaling die niet doorgegaan is, een gsm-factuur die hoger is dan verwacht: daar wil de klant >

> graag over geïnformeerd worden. We kunnen ook een stap verder gaan: als we kunnen aantonen dat zijn peergroup gemiddeld veel minder betaalt voor telecommunicatie, zal onze klant dankbaar zijn voor die info. De tools zijn er. Bepaalde klanten verwachten nog meer, dat we hen helpen aan een goedkoper gsm-abonnement te geraken. Zelfs al zou dit kunnen met volledig respect voor databescherming en privacy, blijft de echte vraag: waar stopt de rol van de bank?

Nieuwe spelers

Hoe gaan de banken om met nieuwe spelers die aan de marges komen knabbelen?

Gérard: Het is duidelijk dat de banken onder vuur liggen in een aantal van hun kerntaken. Kijk maar naar de websites die bancaire diensten en producten of verzekeringen vergelijken, of spelers met een heel sexy interface zoals Apple Pay, Google Wallet en Sixdots in eigen land. In andere landen zien we nieuwe zakenmodellen rond kredietverstrekking, onder meer in peer-to-peerlending en in crowdfunding. Plots biedt een Chinese webretailer als Alibaba private-bankingdiensten aan. Die spelers dringen zich tussen de bank en de klant in, vreten aan de marge en de waardeketen. En het gaat razendsnel.

Uytterhoeven: Banken moeten zich dringend opnieuw uitvinden. Met één doelstelling: de verwachting van de klant vervullen. Dat gaat niet alleen meer door louter incrementeel te denken. Er is ook nood aan disruptieve innovatie.

Hoe kunnen banken hun rol blijven spelen in het snel veranderende landschap?

Uytterhoeven: Een bank heeft een aantal unieke voordelen. Eerst en vooral kent een bank door haar wijdvertakt kantorennetwerk al haar klanten in levenden lijve. Hoe digitaal de wereld wordt, hoe groter de nood aan echt contact, daar ben ik van overtuigd. Ten tweede hebben banken de financiële buffers om tegenpartij-risico's te kunnen absorberen. Vele alternatieve spelers hebben die diepe zakken niet. Ten derde is onze jarenlange ervaring met IT, met security en met privacy een

Big Data biedt de banken ongekende mogelijkheden, maar je moet er wel bedachtzaam mee omspringen.

Bernard Ghigny, vennoot EY



plus. Nieuwe spelers kunnen daar lelijk hun vingers aan branden. Banken die deze troeven op de juiste manier inzetten in de digitale wereld, zullen daar zeker de vruchten van plukken. **Debeerst:** Het métier van bankier is niet zomaar te vervangen. Dat begrijpen de Apples en Googles van deze wereld ook. Om Apple Pay aan te bieden, steunt Apple op partnerships met de banken. Onze rol wordt dus gerespecteerd. Dat wil niet zeggen dat we bij de pakken moeten blijven zitten. We moeten ook op zoek naar partnerships waarbij we zelf het voortouw nemen.

Bij de digitale revolutie zit de klant duidelijk aan het stuur.

Mieke Debeerst, Director Corporate & Marketing Communications Belfius



Transformatie

Wat is de impact van de digitale evolutie op de back-end van de banken?

Ghigny: Eerst en vooral: door digitale kanalen toe te voegen aan de andere kanalen gaan de kosten omhoog. De digitale revolutie vraagt niet alleen om een aanpassing aan de front-end, naar de klant toe. Om omnichannel waar te maken, om de kanalen naadloos te integreren, heb je een perfecte interne organisatie en communicatie nodig. Dat vraagt om een grondige herstructurering van de back-end, van de processen, van de skills van de medewerkers. De hele organisatie moet evolueren.

Debeerst: Dat zal aanzienlijke investeringen vragen. In IT, maar ook in onze mensen. De back-end wordt meer en meer front-end, en dat betekent een fundamentele verandering. We investeren voluit om onze medewerkers te begeleiden op het vlak van flexibele klantgerichtheid en "digital savviness".

Uytterhoeven: Onze sector heeft het moeilijk, met zeer lage rentes, weinig groei, sterk gedaalde winsten en hogere belastingen. Net nu moeten we investeren, in projecten die misschien nog niet direct hun vrucht

Digitalisering van de financiële sector

OPPORTUNITeiten

1. Differentiëren

De basisproducten en diensten die de financiële instellingen aanbieden, lijken steeds meer op elkaar. Digitalisering biedt hen de mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie. Welke informatie op welk tijdstip via welk kanaal? Dat wordt de hamvraag.

2. Nieuwe kanalen

De nieuwe kanalen om met de klant te interageren, bieden een rijkdom aan mogelijkheden. Wie die goed benut, kan de klantenrelatie verdiepen en verrijken.

3. Eenvoud

Nu de financiële markt technisch haalbaar is voor niet-bancaire spelers, wordt de bank een concurrent van bedrijven als Apple en Google. Van die spelers kunnen we leren dat bij de klanten gebruiksgemak en eenvoud op één staan.

4. Opwindend

Digitale diensten bieden een kans om de sector opnieuw wat meer opwindend te geven, zowel voor de werknemers als voor de klanten.

5. Vertrouwen herwinnen

Vertrouwen bouw je op via interactie, en interactiviteit is de grote troef van de digitale wereld. Een gouden kans voor de financiële instellingen om klantenvertrouwen te herwinnen, dat tijdens de crisis zo zwaar aangetast werd.

ten afwerpen, maar wel broodnodig zijn om een goede toekomst te garanderen.

Debeerst: Er moeten keuzes gemaakt worden. We moeten onze processen herbekijken, en alles wat de klant geen toegevoegde waarde biedt, eruit halen. We moeten selectief omgaan met onze middelen, en die op de juiste projecten concentreren.

Gérard: Dat vraagt een andere investeringsaanpak. Misschien is de hype van vandaag morgen al voorbij. Wie weet slaat een geweldige applicatie toch niet aan bij de klant. De onzekerheid van het rendement op investeringen is dan ook veel groter. Historisch hadden we zeer grote investeringsprogramma's in ban-



Door de digitale revolutie worden de volgende vijf jaar uiterst boeiend voor financiële instellingen.

Benoit Gérard, vennoot EY

ken van meerdere tientallen miljoenen euro's. Nu moet je progressiever investeren: testen, bijsturen, opnieuw beginnen. Dat is een veel dynamischere, meer gespreide aanpak om de investeringsportefeuille te beheren.

Ytterhoeven: De focus op innovatie is geweldig aan het stijgen in de hele sector. Er mag geen scheiding zijn tussen innovatieve en ander projecten. Elk project moet innovatiegedreven zijn. Vroeger zaten we in de banken met lange sequentiële projectcyclussen die door een trechtersysteem gingen en waar elke afdeling haar woordje over wilde doen. Dat gaat zo niet in de nieuwe wereld. Je moet snel opleveren, en de klant moet van het begin tot het eind centraal staan.

Dé digitale klant bestaat niet

Wie is de gebruiker van de nieuwe digitale bank- en verzekeringsdiensten? De statistieken tonen geen eenduidig profiel. Digitale diensten worden erg veel gebruikt door de jongere generatie die met internet is opgegroeid. Maar niet alleen jongeren kiezen voor digitaal. Ook een heel groot aantal uit de oudere generatie maakt volop gebruik van de nieuwe tools.

Er is met andere woorden geen typisch profiel meer van de gebruiker van digitale financiële diensten. Toch houden de banken rekening met verschillende profielen. We zien duidelijk **afgelijnde segmenten** met verschillende behoeften. Voor de oudere generatie zijn digitale kanalen vandaag al gewoon, maar gebruiken ze die op een andere manier, vanuit een andere behoefte dan de jongere generatie.

Banken en verzekeringsinstellingen moeten op een geschikte manier omgaan met die verschillende profielen. Zo verwacht de wat oudere, gemiddeld meer gegoede consument, via de digitale kanalen vooral **raad en informatie**. Die moet dan complementair zijn met wat hij bij zijn persoonlijke contacten te horen krijgt. Bij de jongere generatie, die meer gericht is op de smartphone, zijn **vereenvoudiging en gebruiksgemak** van de dagelijks transacties de belangrijkste prioriteiten. Het funaspect komt op de tweede plaats.

Het is ook belangrijk om rekening te houden met transitie-momenten. Wanneer een consument van de jongere generatie voor het eerst nood heeft aan een complexer product, zoals een hypotheek krediet of een belegging, is dat een gedroomde kans voor de financiële instellingen om het contact te verdiepen en het klantenvertrouwen uit te bouwen. Dat is een delicate transitie, waar voldoende in geïnvesteerd moet worden. **Gepersonaliseerde raad** is op dat moment cruciaal, maar denk ook aan de latere digitale voortzetting van de relatie. De kanalen moeten naadloos op elkaar aansluiten.

BEDREIGINGEN

1. Nieuwe spelers

De digitale mogelijkheden laten nieuwe zakenmodellen ontstaan. Tal van nieuwe spelers liggen op de loer om aan de marges en de waardeketen van de financiële instellingen te knabbelen.

2. Transformatierisico

De transformatie van de oude wereld naar de digitale is voor de banken en verzekeringsinstellingen een gevaarlijke klus. Risico's zijn dubbele kosten, incompatibele systemen, te snel gemaakte investeringen en gefrustreerde klanten.

3. De back-office moet volgen

Digitaal raakt niet alleen de front-office. Het gaat om een transformatie van aan de kant van de klant tot bij de boekhouding, tot bij risk en operations – kortom: tot in alle geledingen van het bedrijf.

4. Personeel

De digitale revolutie vraagt ook van de medewerkers van de banken een grote dosis flexibiliteit. De traditioneel conservatieve cultuur is dringend aan een upgrade toe.

5. Veiligheid

Omgaan met veiligheid en het blijven garanderen ervan in een digitale omgeving is een grote uitdaging. Tegelijkertijd is de ervaring van banken en verzekeringsinstellingen een troef die hen van nieuwe spelers kan onderscheiden.



EY

Building a better
working world

JOIN OUR HIGH PERFORMING TEAMS

Audit | Accounting | Tax | Transactions | Advisory

When you work at EY, you learn how to be part of a high performing team that works together to tackle client issues. And you create the relationships with clients and colleagues that will continue to build your career – wherever that career may take you.

Find out more, visit ey.com/careersbelgium



Official partner
of the Royal Belgian
Hockey Federation.

NIEUWE WETGEVING IN 2015

Wet op de dataprivacy

Door de razendsnelle evolutie van Big Data dient het wetgevend kader rond dataprivacy dringend geüpdatet te worden. De General Data Protection Regulation wordt waarschijnlijk in de loop van 2015 goedgekeurd. En daarvoor begint u het best nu al te plannen.

De goedgekeurde tekst van de Proposal of General Data Protection Regulation, kortweg GDPR, wordt in de loop van 2015 verwacht. Na een overgangperiode van twee jaar wordt de GDPR in 2017 van kracht in alle lidstaten. Geen wonder dat dataprivacy een stijger is op de prioriteitenlijst van de Chief Risk Officer, de Chief Information Officer en de Compliance Officer.

Data minimization

De GDPR is opgebouwd rond drie basisprincipes. Data minimization, het eerste principe, houdt in dat de verantwoordelijke voor dataverwerking niet méér data mag verzamelen dan strikt genomen vereist is voor een bepaald doel. Zodra dat doel weg valt en de gegevens geen nut meer hebben, dienen ze te worden verwijderd. Hoewel Big Data-toepassingen per definitie zo veel mogelijk gegevens verzamelen, staat het minimization-principe Big Data niet a priori in de weg. Voorwaarde is dat er nauwlettend wordt toegezien op de wettelijkheid van de toepassingen.

Data minimization impliceert voorts dat gegevens in de onderneming alleen toegankelijk mogen zijn voor personen die er voor hun functie over moeten beschikken. Juridisch is dat een duidelijk principe, maar de vertaalslag naar concrete beleidsrichtlijnen en operaties is vaak een ander verhaal. Daar zijn een aantal technische hulpmiddelen voor vereist, zoals een adequaat access right management systeem en een weloverwogen data-architectuur. U brengt die dan ook het best in orde, vooraleer u overgaat tot de implementatie van de GDPR.

Transparantie

Media-aandacht rond privacy, de nieuwe informatieverplichtingen en de strengere voorwaarden rond



het gebruik van toestemming als verwerkingsgrond voor persoonlijke gegevens. Dat alles resulteert in een grotere vraag naar transparantie, de tweede pijler van de GDPR. Gevolg? Veel instellingen moeten hun precontractuele informatieverstrekking en voorwaarden gevoelig herzien. Ook moeten ze nagaan of er voldoende grond is om in het verleden vergaarde data te behouden en te gebruiken voor alternatieve doelstellingen.

De GDPR verankert bovendien de rechten van het datasubject. Ieder mag inzage vragen in de over hem verzamelde data en ten alle tijden een gegeven toestemming intrekken, waardoor de verantwoordelijke verplicht wordt de data te wissen. Zonder een goede data-architectuur en inzicht in de verwerkingsprocessen en governance-structuur, kunnen die rechten onmogelijk gegarandeerd worden. Positief gevolg van die verplichting is de betere datakwaliteit. Want datasubjecten zullen vlot toegang tot hun gegevens hebben en eventuele fouten zelf kunnen rechtzetten.

Verantwoordelijkheden

De grootste verandering situeert zich op het vlak van de verantwoordelijkheden. Zowel de verantwoordelijke voor de verwerking als de verwerker van persoonlijke gegevens zijn beide verantwoordelijk en aansprakelijk voor het respecteren van de GDPR. Bovendien is er de verplichting om door audits en Privacy Impact Assessments de gedane inspanningen te documenteren en wordt de omkering van de bewijslast ingevoerd in het voordeel van het datasubject. Verder zal ook het toezicht worden geharmoniseerd en verscherpt, met een maximale sanctie van 5 procent van de wereldwijde omzet. U bent dus maar beter goed voorbereid.

De verantwoordelijke voor dataverwerking en de dataverwerker zijn samen aansprakelijk voor een miskening van de bepalingen van de General Data Protection Regulation.



Sylvie Goethals
vennoot EY Financial Services
Organisation
sylvie.goethals@be.ey.com



Filip Bogaert
director EY Financial
Services Organisation
filip.bogaert@be.ey.com

CFO BAROMETER: DE DATAGEDREVEN CFO

Big Data tussen Finance en IT

Finance wordt vandaag door data gedreven, zoveel is duidelijk. Maar hoe gaat de hedendaagse CFO in de praktijk om met Big Data, forecasting, datakwaliteit en performance management? Vijf stellingen uit de CFO Barometer.

STELLING 1

De IT-ondersteuning van Finance is suboptimaal

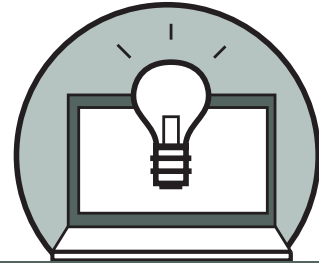
Op de vraag of IT aan innovatieve projecten doet, antwoordt 60 procent van de ondervraagde CFO's 'redelijk akkoord' of 'helemaal akkoord'. Ze beseffen dat innovatie tot middelen leidt die hen op een meer gefundeerde manier aan voorspellingen kunnen helpen. Over het algemeen voelt Finance zich dus ondersteund door IT.

Dat blijkt trouwens ook uit het antwoord op de stelling 'innovatieve projecten zijn strategie-ondersteu-

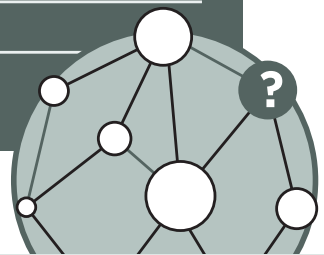
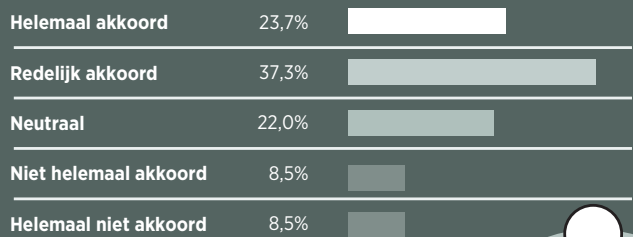
nend': daar is 80 procent het redelijk tot helemaal mee eens. **Toch vindt 64 procent van de respondenten de kosten te hoog ten gevolge van niet-adequate workflow en processen.**

Voor de ontwikkeling van betere beleidstools moeten beide departementen naadloos leren samenwerken. Daartoe worden de budgetten het best door Finance uitgedeeld, en blijft IT beter bij zijn eigenlijke rol als ondersteunende dienst.

CFO's beseffen dat innovatie tot middelen leidt die hen op een meer gefundeerde manier aan voorspellingen helpt.



IT doet innovatieve projecten in uw organisatie. Akkoord?

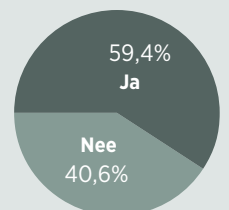


STELLING 2

Slechte datakwaliteit belemmert het beslissingsproces

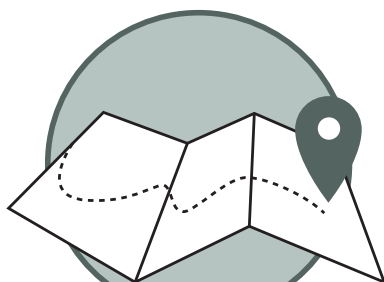
Met zes op de tien CFO's die vinden dat kwaliteitsproblemen een impact hebben op hun besluitvorming, is er dringend werk aan de winkel op het vlak van datakwaliteit. De bereidwilligheid is er gelukkig: **zeven op de tien IT-departementen willen investeren in de kwaliteit van data.**

Hebt u het gevoel dat dat kwaliteitsproblemen het nemen van beslissingen belemmert?



CFO BAROMETER

De CFO Barometer is een onafhankelijk researchinitiatief van de redactie van CFO Magazine in samenwerking met EY. Bij een representatief staal van Belgische CFO's van middelgrote tot grote multinationale ondernemingen wordt een vragenlijst omtrent een actuele CFO-topic afgenomen. De focus van de CFO Barometer is lokaal, waardoor de resultaten heel representatief zijn voor de Belgische markt en de CFO Barometer een benchmarktool wordt voor de in België actieve CFO.



Als u denkt aan 'Big Data', wat is dan het eerste dat in u opkomt?

Ik zie de toegevoegde waarde en we investeren er in	41,4%
Ik zie de toegevoegde waarde, maar we investeren er niet in	25,9%
Een IT-gerelateerde hype	17,2%
Een hype	10,3%
Iets anders	5,2%



Wat betekent performance management voornamelijk voor uw onderneming?

Verbetering van opwaartse processen	41,7%
Definiëring en waardering van KPI's	33,3%
Meer transparantie creëren in het bedrijf	16,7%
Het vermogen om scorecards te kunnen maken	3,3%
Geen van de bovenstaande	5,0%



Geloofd u dat de toekomst voorspeld kan worden aan de hand van de data beschikbaar in uw onderneming?

Ja	49,2%
Nee	50,8%

STELLING 3

Big Data, een hype met toegevoegde waarde

Een behoorlijk aantal (41%) CFO's is overtuigd van de toegevoegde waarde van Big Data en gelooft niet dat het louter een hype is. De meest genoemde toepassingen zijn operationele of klantgerichte optimalisatie.

De eerste stap naar Big Data is zorgen voor een optimale kwaliteit van de basisdata. Pas dan kunt u samen met IT én Finance een roadmap ontwikkelen die precies uitstippelt hoe u met die data aan de slag wilt.

Laat vervolgens uw hoofd niet op hol brengen, maar wees ook niet al te conservatief.

Vaak is het willen vasthouden aan 'zekere' data een obstakel. Finance moet afstappen van zijn huiver voor de 'waarschijnlijkheid' en **leren werken met de correlaties en trendaanwijzingen die Big Data bieden.**

STELLING 4

Performance management leidt tot procesverbetering

In 80 procent van de ondernemingen wordt performance management aangestuurd vanuit Finance. Toch ziet slechts de helft van de CFO's performance management als een manier om de processen te verbeteren.

Verder zien we in het onderzoek dat de operationele departementen en sales performance management lijken te ontwijken. Geen verrassing, omdat we zien dat vele projecten suboptimaal presteren. Het ownership bij performance management is best functioneel, en moet vanuit de C-suite gestuurd worden, het best vanuit de CFO of de CCO, vanuit een bedrijfsomvattende visie.

STELLING 5

De toegevoegde waarde van forecasting wordt onvoldoende benut

Negen op de tien respondenten houdt forecast- en budgetterings-oefeningen, maar meer dan 70 procent van de respondenten doet dat nog altijd in Excel. **Drie op de tien CFO's vinden forecasting echt nuttig, maar te tijdsintensief.** Ook zijn er nog altijd veel bedrijven die niet verder komen dan budgettering.

Deze houding kun je bezwaarlijk innovatief noemen. Met Big Data komt nochtans steeds meer materiaal voorhanden om met meer en meer diverse parameters accuratere voorspellingen te doen. Maar de toegevoegde waarde van forecasting wordt blijkbaar nog altijd onderschat.



Ingmar Christiaens
vennoot EY Advisory
ingmar.christiaens@be.ey.com



Building a better
working world

DOES YOUR BUSINESS STRATEGY WORK IN THE DIGITAL WORLD?

We all know digital is transforming how everything is done. Changing the possibilities. Affecting every individual, organization, business and government.

The big question is: What do you do?
Will you seize the opportunity? Or be left behind?

The digital world is still full of questions. We'll help you find the answers. At EY, we combine our deep commercial experience with the digital experience that comes from 50 years of working with the world's innovators.

Find out more, visit ey.com/careersbelgium



OMGAAN MET DIGITALE CONCURRENTIE

Naar een digitaal evenwicht tussen verzekeraars en makelaars

De digitale revolutie hertekent de kaarten in de verzekeringssector. Verzekeraars en tussenpersonen moeten de taken herverdelen en zich op hun kerncompetenties richten. Met de digitale klant in het centrum, dat spreekt.

De distributie van verzekeringen evolueerde de laatste jaren weinig in België. Makelaars en exclusieve agenten verkopen nog altijd 70 procent van de verzekeringen niet-leven en bijna 30 procent van de levensverzekeringen. De bankverzekeraars blijven dominant voor de levensverzekeringen, maar de directe kanalen groeien minder snel dan soms verwacht.

Toch beweegt er heel wat in de sector. De regelgevers laten zich niet onbetuigd. Directieven als MiFID2, IMD2 en PRIIPS betekenen meer administratieve last voor de makelaars, een gefragmenteerde en verouderende populatie. De consolidatiegolf van verzekeringsmakelaars die reeds op gang is, zal de komende jaren dan ook zo goed als zeker nog versnellen.

De belangrijkste evolutie is ongetwijfeld de digitaal volwassen geworden klant. Uit de Global Insurance Customer Survey (GCIS) van EY blijkt dat die bij zijn beslissingsproces steeds vaker een beroep doet op websites, forums en blogs. Ook de naverkoopdienst verloopt vaker digitaal. De klant geeft aan dat hij interactie met zijn verzekeraar wel verwacht. Hij wil zelf voor elke interactie kunnen beslissen hoe die verloopt: via menselijk contact of digitaal.

Distributiekanaal herdenken

Deze evoluties vragen dat de distributiekanaal van verzekeringsproducten radicaal herdacht worden. Dat geldt voor alle marktspelers. Bij de directe verzekeraars, zo blijkt uit de GCIS, veroorzaakt het gebrek aan menselijke nabijheid minder tevredenheid en dus minder loyaliteit bij de klanten. Met makelaars is het net andersom: daar laat het digitale aanbod vaak te wensen over.

Het wordt een grote uitdaging om een aanpak te ontwikkelen waarbij de vraag van de klant echt centraal staat, en waarbij de verschillende kanalen harmonisch geïntegreerd worden. Op termijn moet een nieuw evenwicht gevonden worden tussen verzekeringsmaatschappijen en tussenpersonen, waar zowel verzekeraars als makelaars zich in kunnen vinden.

De klant verwacht meer interactie met zijn verzekeraar.

De digitale revolutie kan de tussenpersoon een hele reeks administratieve taken besparen, en hem de tools aanreiken om zijn klant beter te begrijpen. Zo komt er weer tijd vrij voor zijn kerntaak: de klant met raad en daad bijstaan. Verzekeraars denken best na over de gewenste combinaties product-interactie-kanal-klant. Voor hen kan een verstandige digitale strategie een beter begrip van de risico's betekenen, optimalisatie van de kosten door eliminatie van dubbele taken, en ook meer groei dankzij een verbeterde klantervaring. Om dat waar te maken, moeten de verzekeringsmaatschappijen hun digitale investeringen wel fors opschroeven in vergelijking met vandaag.

Verzekeraars moeten hun digitale strategie ontwikkelen met het oog op de toegevoegde waarde van de makelaars en respect voor hun onafhankelijkheid. Van hun kant moeten de makelaars aanvaarden dat de

klant een aantal operaties rechtstreeks met de verzekeraar afwikkelt. Ook moeten ze loyaal zijn tegenover de verzekeraars die hun digitale ontwikkeling ondersteunen. Bij zo'n nieuwe taakverdeling zullen ook de commissiesystemen herbekeken worden. Iedereen kan daar als winnaar uitkomen, daar het systeem immers naar meer efficiëntie en een grotere klantgerichtheid evolueert. Verzekeringsdistributie herdenken is een hele klus. Maar de Belgische verzekeringssector wist zich al aan te passen aan tal van evoluties. Er is geen enkele reden om te denken dat dat niet nog eens zal lukken.



Kris Volkaerts
vennoot EY Financial Services Organisation
kris.volkaerts@be.ey.com



Benoit Gérard
vennoot EY Financial Services Organisation
benoit.gerard@be.ey.com



DE ROL VAN DE CHIEF INFORMATION SECURITY OFFICER

Dagboek van een security-evangelist

CISO is een functie in opmars. Cyberdreigingen worden immers steeds ernstiger. Maar waar houdt de Chief Information Security Officer zich precies mee bezig? Hoe ziet een typische dag eruit van de manager die over data en systemen waakt? We vroegen het aan Tim Groenwals, CISO bij de NMBS.

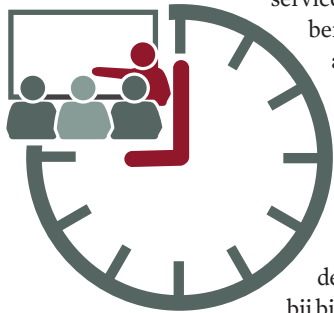
8 uur Netwerken

In de trein telefoneer ik met CISO's van andere bedrijven, die ik meestal ken van vakbijeenkomsten. Ik onderhoud mijn netwerk en discussieer over uitdagingen, over welke projecten bij hen lopen, over budgetverantwoording, over onze strategie en vaak ook over recente cyberdreigingen. Dat netwerken vind ik erg belangrijk: niemand is volmaakt, we kunnen allemaal wat opsteken van de best practices van collega's.



9 uur-11 uur Projectmeetings

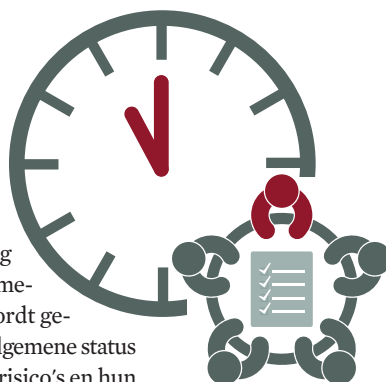
's Ochtends neem ik deel aan projectmeetings, soms vergader ik met externe partijen. Ik ben verantwoordelijk voor het vermijden van cybercrime op onze websites, in onze applicaties en systemen. Dat vertaalt zich in vier werkdomeinen: informatie security, information risk management, IT-service continuity management en data protection. Ik ben bij de NMBS eind 2013 begonnen, nadat een aantal gegevens van klanten op internet terechtgekomen waren. Sindsdien worden die vier domeinen echt ernstig genomen. Ik streef er dan ook naar om die vier aspecten onder mijn verantwoordelijkheid al in een vroeg stadium bij alle relevante projecten te betrekken.



Zo werk ik mee aan het project om wifi aan te bieden in onze stations. Veiligheid en privacy zijn daarbij bijzonder belangrijk. Tijdens de meetings tracht ik de risico's te identificeren, vraag ik aandacht voor de privacy van de klanten, en kijk ik naar de continuïteit van de IT-systemen. Na de teammeeting heb ik vaak één-op-één vergaderingen met een aantal projectleden.

11u-12u Statusvergadering met het team van de CIO

Ik heb op quasi dagelijkse basis een statusvergadering met de CIO en haar team. Daar bespreken we de algemene IT-strategie, de budgetten en de projecten. Er wordt geluisterd naar mijn mening over de veiligheid. Ook de algemene status van de bedrijfsrisico's komt aan bod. Ik analyseer de risico's en hun mogelijke impact, de CIO beslist welke acties we ondernemen.



Als CISO wil ik niet alleen een remmende factor zijn. Ik wil toegevoegde waarde bieden.

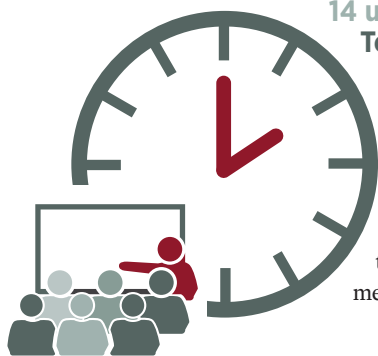
12 uur Lunch

's Middags eet ik meestal een broodje met mijn team. Dat team bestaat uit zes vaste medewerkers, en een aantal consultants die mijn team aanvullen met gespecialiseerde skills die we zelf niet in huis hebben.

**14 uur****Teammeeting en meetings met medewerkers**

Ik bespreek de projectmeetings met mijn team. Samen bepalen we onze aanpak. Ik doorloop de belangrijkste aspecten van de projecten. We kijken waar we staan, verdelen de taken, spreken af wie met wie contact opneemt en plakken daar deadlines op.

Vervolgens heb ik een aantal individuele meetings met teamleden over projecten, waarbij we concreter en praktischer werken en meer op details ingaan. Ik besteed ook heel wat tijd aan individuele coaching. Het menselijk aspect vind ik erg belangrijk.

**16 uur Informelere contacten met de C-suite**

Later op de dag is er meestal wel tijd in de agenda's om met andere collega-managers op een minder formele manier te communiceren. Regelmatig overleg ik met de CEO en de CFO over risk en veiligheid, soms ook met de sales- en marketingdirectie.

In die discussies voel ik me een evangelist van de informatiebeveiliging. Ik verdedig de added value die security en privacy kunnen bieden, dring aan op voldoende investeringen, vraag om al in een heel vroege fase bij projecten betrokken te worden. Ik deel ook mijn informatie over de budgetten en best practices van peer-bedrijven en tracht van security en privacy een reflex te maken bij de andere directieleden.

**Na 18 uur**

Na 18 uur slapen de cybercriminelen natuurlijk niet. Ik houd me altijd beschikbaar bij eventuele incidenten. Dat kan gaan van een ge-de-facete website, een privacy incident of het binnendringen in een IT-systeem. Bij zo'n calamiteit heb ik vooral een coördinerende rol. Ik tracht de schade zo veel mogelijk te beperken, en neem contact op met de relevante interne en externe partijen. Ik geloof sterk in een open communicatie over incidenten: dat is de beste manier om lessen te trekken.

**Tips voor CISO's**

- 1. Security moet een enabler zijn.** CISO's moeten aandacht vragen voor security, maar ze mogen zich niet profileren als remmende factor. Ga aan de slag als een evangelist, en maak projecten mogelijk door toegevoerde waarde te leveren.
- 2. Security overstijgt IT.** Als CISO is technologische knowhow niet voldoende. Je moet je technische kennis vertalen naar begrippen waar de andere afdelingen mee aan de slag kunnen. Metaforen en beeldspraak zijn vaak dankbare tools.
- 3. Wees waakzaam.** Wees zelf waakzaam, maar streef naar een goede nachtrust van klanten en medewerkers. Veiligheid is de added value die je functie levert aan de rest van de onderneming en aan de klanten.
- 4. Creëer verantwoordelijkheid.** Een perfecte beheersing van de technische tools garandeert nog geen veilig bedrijf. Het gedragsaspect is bijna altijd de zwakste schakel. Preventie is dan ook cruciaal. De CISO speelt daar een pedagogische rol.
- 5. Netwerk met collega's.** Bouw een vertrouwensband op met collega's uit andere sectoren. Tracht het warm water niet opnieuw uit te vinden. Stel vragen aan collega's, laat je steunen door hun best practices. Durf te vertrouwen op externe partijen en hun gespecialiseerde kennis.
- 6. Volg een risk-based aanpak.** Wees er van bewust dat incidenten zullen gebeuren. Alles wordt complexer en een foutje is snel gemaakt. Het is niet meer mogelijk om alles waterdicht te maken. Weeg de risico's, en focus op die met de grootste potentiële impact. Projecten mogelijk door toegevoerde waarde te leveren.
- 7. Ken uw tegenstanders.** Onderschat de tegenstanders niet. De incidenten van vandaag worden niet meer veroorzaakt door studenten die in het weekend hacker spelen. Cybercriminaliteit is nu het werk van goed georganiseerde criminele organisaties, mogelijk ook van concurrenten of overheden.



STUDIE: GET AHEAD OF CYBERCRIME

Beveilig proactief uw bits en bytes

Elk bedrijf wordt vroeg of laat slachtoffer van cybercriminaliteit. Maar de grote meerderheid van de organisaties is zeer slecht uitgerust om met die dreiging om te gaan. De EY studie 'Get Ahead of Cybercrime' vraagt zich af waarom zoveel ondernemingen ter plaatse blijven trappelen en niet uit de startblokken geraken. **Chat op vrijdag 12 december om 12u30 met Kristof Dewulf en Tim Groenwals over databeveiliging via www.tijd.be/inzicht**

De meeste organisaties (76%) voelen zich almaar meer blootgesteld aan cybercriminaliteit. Toch hebben meer dan twee derde (67%) van de ondervraagde bedrijven geen realtime informatie over cyberbissico's. Die is nochtans broodnodig om de reële bedreigingen aan te pakken. Dat is een van de belangrijkste bevindingen van de jaarlijkse wereldwijde studie van EY over informatiebeveiliging, Get Ahead of Cybercrime. Voor de studie werden dit jaar 1.825 organisaties in 60 landen ondervraagd.

Uit de resultaten van de Belgische respondenten blijkt dat ondernemingen de alertheid, het budget en de competenties missen om hun nochtans

bekende zwakke plekken beter te verdedigen. 49 procent van de respondenten verandert nauwelijks iets aan hun totale budget voor informatiebeveiliging de komende 12 maanden, ondanks de toegenomen bedreigingen. Dat is slechts een lichte verbetering in vergelijking met 2013, toen nog 52 procent van de respondenten verklaarde hun budget te bevriezen. Een groot obstakel voor een adequaat informatiebeveiligingsbeleid is het tekort aan deskundige

medewerkers, zegt bijna de helft (44%) van de ondervraagde bedrijven. Geen wonder als je ziet dat slechts 4 procent een team van toegewijde en deskundige analisten heeft dat zich kan toelagen op cyberbedreigingen. Ook deze cijfers verschillen weinig van die van 2013, toen 50 procent een tekort aan deskundige medewerkers vernoemde en 4 procent vertelde dat ze beschikten over een team analisten voor cyberbedreigingen.

Kwetsbaarheden door slordige of onwetende werknemers blijkt de voornaamste kwetsbaarheid. 83 procent van de Belgische respondenten geeft aan dat dit het risicoprofiel van de onderneming het meest beïnvloedt. Ongeautoriseerde toegang tot bedrijfsinformatie en verouderde informatiebeveiligingscontroles en -architectuur komen respectievelijk op de tweede en derde plaats met 50 procent en 45 procent. De belangrijkste bedreigingen zijn phishing, malware en fraude. Ze worden door respectievelijk 52, 50 en 24 procent genoemd als één van de voornaamste prioriteiten.



© Shutterstock

Proactieve aanpak

De studie van dit jaar toont aan dat organisaties zich beter moeten voorbereiden op aanvallen in een omgeving waarin cyberinbreuken niet te voorkomen zijn. Bovendien komen de bedreigingen van alsmear meer vindingrijke en kapitaalcrachtige bronnen.

Cyberaanvallen kunnen verstrekkende gevolgen hebben. Niet alleen financieel, maar ook in de vorm van merk- en reputatieschade, verlies van competitief voordeel en regelgevende non-compliance. Organisaties moeten van een reactieve naar een proactieve aanpak overstappen en ervoor zorgen dat ze niet langer een gemakkelijk doelwit zijn voor cybercriminelen, maar een meer geduchte tegenstander.

Uit de studie blijkt ook dat te veel organisaties de fundamentele beginselen van cyberveiligheid nog altijd onvoldoende onder de knie hebben. Bovendien heeft de top te weinig aandacht voor het probleem en ontbreken welomschreven procedures en praktijken. Veel organisaties beschikken niet over een operationeel veiligheidsteam, en ook dat is een ernstige reden tot bezorgdheid. Naast de interne bedreigingen moeten organisaties ook grondig nadenken over het ecosysteem van hun bedrijf en over hoe relaties met derden en leveranciers hun veiligheidsbeleid kunnen beïnvloeden. Het is bovendien belangrijk om samen te werken met externe partijen ten behoeve van een betere cybersecurity. Er is niet alleen een businessgedreven ecosysteem nodig, maar evengoed een security-driven ecosysteem waarin sectorgenoten en de overheid een rol kunnen spelen. Want alleen door optimaal voorbereid te zijn op cyberdreigingen kan een organisatie profiteren van haar investeringen in cyberveiligheid. Pas als alle componenten voorhanden zijn en de beveiligingsprocessen en -systemen zich kunnen aanpassen aan veranderingen, kunnen bedrijven cybercriminelen een stap voor blijven.

De volledige studie vindt u op

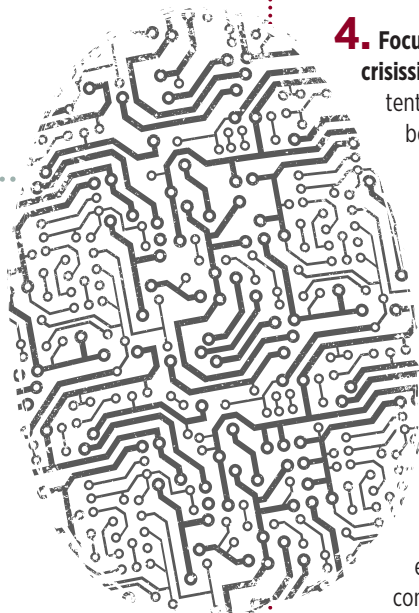
www.ey.com/giss



Kristof Dewulf
Senior manager EY Advisory
Expertise: cyber security & data privacy
kristof.dewulf@be.ey.com

Organisaties zijn nog altijd niet voorbereid op onvermijdelijke cyberaanvallen.

Kristof Dewulf, Senior manager EY Advisory



© Shutterstock

5 tips in de strijd tegen cybercrime

Organisaties moeten cyberveiligheid beschouwen als een competitieve kerncompetentie. Dat kan alleen als ze goed voorbereid zijn, voldoende anticiperen op nieuwe bedreigingen en hun slachtofferrol verlaten. Hoe maakt u van cyberveiligheid een kerncompetentie?

- 1. Wees alert.** Het management moet cyberdreigingen en -risico's ernstig nemen en de nodige prioriteit verlenen. Zorg voor een dynamisch beslissingsproces dat snelle, preventieve acties mogelijk maakt. Alertheid is een sleutelwoord bij mogelijke dreigingen.
- 2. Ken de bedreigingen.** Organisaties moeten een uitgebreide maar gerichte kennis hebben van alle bedreigingen en van wat die betekenen voor hun organisatie. Dat kan alleen door voldoende tijd en middelen te investeren in de analyse van de cyberdreigingen.
- 3. Bescherm de kroonjuwelen van uw organisatie.** De hele organisatie moet zich bewust zijn van de middelen die het meest waardevol zijn voor het bedrijf. Geef genoeg aandacht aan de kwetsbaarheid van uw waardevolle middelen en zorg voor een optimale bescherming.
- 4. Focus op de aanpak van incidenten en crisissituaties.** Toets regelmatig de competenties van uw organisatie af. Test uw beveiliging op lekken door incidenten en crisissituaties te simuleren.
- 5. Blijf leren en evolueren.** Forensisch onderzoek naar cyberveiligheid is een cruciaal onderdeel van een adequate aanpak. Organisaties moeten de gegevens over incidenten en aanvallen nauwkeurig verzamelen en analyseren. Ze moeten vermijden om in de eigen hoek te blijven werken en moeten samenwerken om te leren van elkaars ervaringen en incidenten. Want de conclusies van die analyse en samenwerking kunnen leiden tot een beter beveiligd bedrijf.

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do



**Beautiful days.
We want you to have them**

Audit | Accounting | Tax | Advisory | Transactions

At EY we believe in setting high standards and reaching new heights. A global brand needs a distinctive, confident and globally consistent name. From now on we are EY the world over.

Find out more, visit ey.com/be



CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE EXPERIENCES