Min rejse fra raderkniv til digital pioner i finansverdenen

Erik Palsbo

# Min rejse fra raderkniv til digital pioner i finansverdenen

© 2026 Erik Palsbo

3. august 2026

# Indhold:

Forord ..... 1
Regnvejr og realeksamen ..... 3
Papkort og strafkolonier ..... 5
Cirkulæret og egnethedsprøven ..... 7
Blikspande og 4,7 millisekunder ..... 9
Toppen af erhvervslivet ..... 13
Privatbankens Kasseterminal-projekt og Bankrådgiveren ..... 15
Stilhed efter stormen ..... 23
Produktudvikling hos NCR ..... 25
Tilbage i Privatbankens EDB-afdeling ..... 27
Privatbankens Arbitragesystem ..... 29
Dankortet ..... 35
Shell Danmark ..... 39
Shell International ..... 41
Nye horisonter og en verden i forandring ..... 43
Selskabet Teknofo – Pionerernes frirum ..... 45

# Forord

Personalechefen: ”De får nok ikke nogen stor karriere her i banken med den realeksamen, men De kan sagtens få et godt liv”.

Dette er min egen historie, om hvordan et mindre læsehandicap og en tilsyneladende fejlslagen start på en karriere i dansk bankvæsen, alligevel førte til et spændende liv.

Det begyndte med kontokort af pap og en lidt for hyppig brug af en raderkniv når jeg regnede forkert, men jeg blev reddet af EDB. Det var det ingeniørarbejde jeg oprindeligt havde forestillet mig, men med den nyeste teknologi, og muligheder som jeg aldrig havde drømt om.

Det er også en beretning om vigtige epoker i såvel EDB-alderens begyndelse som fra de store forandringer i finansverdenen i 1970’erne og 1980’erne. Alt set fra mit perspektiv.

# Regnvejr og realeksamen

I hele min barndom lå det fast hos mig, at jeg skulle være ingeniør som min far. Desværre var der i familien lidt ordblindhed. Det betød, at jeg var god i de fag, der blev gennemgået på tavlen i skolen, men utrolig dårlig i de fag, hvor man skulle læse lektier. Da jeg er født under krigen, hvor man ikke havde meget andet at lave end at lave børn, var vi mange om buddet. Med min dårlige læsning kom gymnasiet aldrig på tale, og jeg måtte nøjes med en halvdårlig realeksamen. Plan B var at komme i lære som elektronikmekaniker, men uden de rette kontakter og indflydelse var det lukket land. Et forsøg på et studenterkursus førte heller ikke til noget.

Dengang gav en realeksamen nogle meget typiske muligheder: De med de bedste karakterer kom i kommunen. De næstbedste blev trafikelever i DSB eller SAS. Den absolut sidste mulighed var bankerne. Det betragtede jeg overhovedet ikke som en mulighed.

Men da jeg endelig indså, at jeg måtte opgive studenterkursus, udstyrede min mor mig en dag med en annonce fra Privatbanken, hvor man søgte bankelever. Jeg havde egentlig ikke tænkt mig at gøre noget ved det, men da det trak op til et forfærdeligt regnvejr, søgte jeg alligevel ly og gik ind i bankens hovedkontor bag Børsen. Jeg blev straks vist op til personalechefen, hr. Kann. Han kiggede på mine papirer og sagde kontant, at jeg nok ikke skulle forvente en stor karriere i banken med den realeksamen, men at jeg da godt kunne få et udmærket liv der. Det var onsdag eftermiddag. Jeg fik at vide, at jeg kunne starte den kommende mandag. Min mor blev glad, og mandag morgen mødte jeg op og blev sendt ud i Nærum afdeling som yngste elev.

# Papkort og strafkolonier

I Nærum blev jeg naturligvis placeret i bogholderiet. Arbejdsgangen var fuldstændig manuel: Man tog imod kundens bilag og opdaterede et kulørt kontokort i pap. En andenårselev kontrollerede derefter bogføringen og lagde bilaget ind til kassereren, som kaldte kunden op og gennemførte transaktionen.

Jeg var dog utrolig dårlig til at koncentrere mig om hjernedøde gentagelser, og det smittede af på mine evner til hovedregning. Andenårseleven fandt lidt for mange regnefejl i mit arbejde. Fejl rettede man dengang med en raderkniv, som man brugte til forsigtigt at kradse blækket af kontoarket med. Det klarede en enkelt rettelse, men hvis fejlene gentog sig, fik man kradset hul i papkortet – og så eskalerede problemet. Efter godt et halvt år besluttede filialchefen, at jeg nok trængte til lidt ekstra øvelse med tal. Jeg blev sendt ind til hovedkontorets checkafregning. Det var reelt en straffeaktion, der mindede om en straffekoloni. Hver morgen gik vi over i Nationalbanken med store papsække for at udveksle checks med de øvrige hovedbanker, og så sorterede og afregnede vi checks resten af dagen, indtil vi begyndte forfra næste morgen.

Efter et lille års tid fik jeg argumenteret mig ud af straffekolonien og blev sendt til Lyngby afdeling. Igen i bogholderiet. Det var en noget større afdeling, og bogholderen var så konstant stresset, at han endte med at få et nervesammenbrud – min egen andel heri skal jeg dog lade være usagt. På forunderlig vis blev jeg derefter flyttet til fremmed valuta-afdelingen hos fru Hansen. Hun var vældig tilfreds med at have en ung mand til at arbejde for sig, og jeg var så vidt vides den første elev i bankens historie, der i en filial fik lov til at lave andet end bogholderi. Når jeg ikke solgte valuta, hjalp jeg med at skrive kreditkontrakter for den ansvarlige assistent.

I perioder blev jeg lånt ud til afdelingen i Hørsholm, og der kom jeg lidt galt afsted. Jeg skulle fungere som bogholder i nogle måneder, inden jeg skulle aftjene min værnepligt. Da jeg ikke syntes, at man i filialen fulgte de officielle retningslinjer, ringede jeg direkte til organisationskontoret i København og bad dem sende mig den senest opdaterede forretningsgang. Det var dumt. Der gik tyve sekunder, og så råbte filialchefen inde fra sit kontor, så det rungede i hele lokalet foran alle kunderne: *"Palsbo – hvem fanden tror De, at De er?!"* Vi skiltes dog som pæne mennesker, da jeg kort efter skulle være soldat.

# Cirkulæret og egnethedsprøven

Militærtjenesten varede i to år, fordi jeg kom på befalingsmandsskole, hvilket udvidede den pligtige tid fra 14 til 24 måneder. De første 14 måneder modtog jeg heldigvis halv løn fra banken, hvilket var helt fantastisk. Da jeg vendte tilbage til Privatbanken, blev jeg sendt til Søborg afdeling. Igen i bogholderiet – men nu med den fine titel som assistent.

Kulturen i 1960'ernes bankverden var ekstremt stivnet. Man blev i praksis ansat på livstid, og man skulle begå noget direkte kriminelt – som at tage af kassen – for at blive smidt ud. Alt handlede om udnævnelser. Den første rigtige udnævnelse var til fuldmægtig. Fik man ikke den, inden man fyldte 35 år, fik man lov til at titulere sig som fuldmægtig over for kunderne, men internt var man stadig assistent – eller en "neger-fuldmægtig", som det blev kaldt i datidens barske jargon – og så var karrieren slut. De mest opvakte kunne håbe på at blive prokurist (ofte som filialbestyrer), og den ultimative, næsten guddommelige forventning var at blive kontorchef.

Jeg sad der i Søborg med udsigt til at ende som en træt "neger-fuldmægtig" efter mange års tro tjeneste. Men i 1969 landede der et cirkulære på bordet. Ledelsen meddelte, at banken nu ville undersøge mulighederne for at anvende EDB i administrationen, og man søgte i den forbindelse fire medarbejdere fra banksystemet, som ville lade sig uddanne som programmører.

Jeg var fuldstændig sikker på, at det var mig, de spurgte efter, og meldte mig straks. Da jeg mødte op til egnethedsprøven, viste det sig dog, at 200 andre assistenter havde haft nøjagtig samme tanke for at slippe væk fra bogholderiet. Det var IBM's klassiske prøve i ren logik, talrækker og mønstergenkendelse. Da mine læsevanskeligheder ikke var en hindring her, var jeg ikke i tvivl om, at jeg ville klare den – og det gjorde jeg. I bagklogskabens klare

lys er jeg dog overbevist om, at min filialchef i Søborg lagde nogle særdeles gode ord ind for mig i personaleafdelingen. Ikke for mine blå øjnes skyld, men simpelthen for at slippe af med en besværlig assistent med alt for mange selvstændige meninger!

# Blikspande og 4,7 millisekunder

De første mange måneder i EDB-afdelingen var ren oplæring. Vi gik på kursus hos IBM for at lære at kode i PL/1 og Cobol. Banken havde på det tidspunkt installeret et monstrum af et anlæg: En IBM 360 model 40 med sølle 64KB hukommelse (memory). Man havde udviklet nogle spæde forsøgsprogrammer, som kørte om natten for at opdatere bogføringen, og vi nye programmører indgik de første tre måneder i operatørernes fireholdsskift om natten.

Om natten udskrev printeren kilometerlange baner af kontolister til filialerne på såkaldt leporellopapir. Operatørerne og jeg udnyttede tiden til at tage en god lur på kontoret, indtil printeren løb tør for papir. For at vide, hvornår vi skulle vågne, havde vi udviklet en højst analog alarm: Vi stillede en tung blikspand oven på printerens låg. Når papiret slap op eller satte sig fast, løftede låget sig, og blikspanden faldt på gulvet med et øredøvende brag. Så var det op, i med noget nyt papir, og videre i vores søvn.

Da jeg kom til EDB-afdelingen, var vi omkring 20 mand. Ikke flere end at vi kunne samles til eftermiddagskaffe hver dag. Der blev snakket om hvad der skete i afdelingen og i banken, og en dag havde personaleforeningen indkaldt til generalforsamling, og der skulle vælges nye bestyrelsesmedlemmer, som bestyrelsen selvfølgelig selv havde opstillet. Der blev talt om den indspiste bestyrelse, og det blev foreslået, at vi skulle opstille en modkandidat. Jeg var en af de nyeste i flokken, og der blev derfor peget på mig. Jeg havde ikke mod til at sige nej tak, og blev opstillet. Man fortalte mig, at det bare var en form sag, så jeg skulle nok blive valgt.

Da dagen for generalforsamlingen op rendt, mødte jeg op, og opdagede til min forskrækkelse, at bestyrelsen havde opstillet en modkandidat til mig. Det viste sig at være en ganske godt

udseende ung dame, som oven end da havde ry for at være ret begavet.

Vi blev begge valgt ind i bestyrelsen, og en af de gamle bestyrelsesmedlemmer måtte se sig slået. Den begavede unge dame har jeg i øvrigt holdt guldbryllup med for et par år siden!

Da vi for alvor indgik i de rigtige projekter, bevægede jeg mig hurtigt over i de mere komplekse, tekniske opgaver. Banken havde anskaffet en IBM 1419 checklæser og -sorterer, som skulle læse CMC7-magnetskrift på checkene og sortere dem ud i de korrekte fysiske lommer. Det var der ikke mange, der kunne tøjre. De første mange gange, vi kørte test, røg samtlige checks direkte ud i *reject*-lommen.

Jeg gik i gang med at analysere problemet og regnede mig frem til, at computeren havde præcis 4,7 millisekunder fra det øjeblik, checken blev læst, til beslutningen om, hvilken lomme den skulle i, skulle være truffet. Fordi vores IBM 360 kun havde 64KB hukommelse, mislykkedes alle forsøg på at læse tabeller fra diskene – det tog alt for lang tid. Det gik op for mig, at der ikke var nogen vej udenom: Jeg var nødt til at programmere det direkte i hardwarens eget sprog. Så fik jeg lært alt om Assembler-kodning, interrupt-handling og maskinkode. Det virkede, og checkene landede endelig i de rigtige lommer.

Det var en tid præget af rå pionerånd. Vi eksperimenterede med små TTY-terminaler i provinsen for at undgå at skulle transportere fysiske papirbilag fra Jylland til København hver aften. Det blev mit projekt, og jeg rejste rundt og kravlede personligt rundt i jyske bankkældre med en boremaskine for at føre kablerne igennem til terminalerne. Da banken efterfølgende anskaffede de avancerede IBM 2260-skærmterminaler, fik jeg til opgave at lave et system, så de omkring 30 "hulledamer" (ofte studentermedhjælpere) kunne indkode bilag direkte på skærmen i stedet for på

de gamle hulkort. I udviklingsfasen skete det desværre et par gange, at mit system fejlede, og jeg måtte gå den tunge gang ind til de 30 medhjælpere og meddele, at de seneste 5 timers indtastningsarbejde desværre var forsvundet i den blå luft og skulle laves om. De tog det heldigvis pænt.

Banken havde sit eget system med lønrammer for de forskellige grupper: elever, assistenter, fuldmægtige, prokurister og kontorchefer. Som programmør, var vi lige pludselig blevet sammenlignelige med ansatte udenfor banksystemet, og der var efterspørgsel efter programmører i markedet. Den eneste måde man kunne tilpasse vores lønninger til markedet, var at give os udnævnelser. Mine tidligere kolleger i filialerne – som sad og ventede på at blive 'neger-fuldmægtig', måtte nu se, at jeg på rekordtid blev både fuldmægtig, prokurist og til sidst kontorchef.

Efterhånden som EDB-afdelingen voksede, bevægede den sig fra denne vilde entreprenørånd over i en mere moden og strømlinet tilstand, hvor standardiseret drift blev vigtigere. Jeg blev involveret som projektleder i en række projekter (senere beskrevet), og i 1983 blev jeg leder af et kontor med ansvar for den tekniske langtidsplanlægning og specielle projekter. Jeg havde det efterhånden lidt stramt med det manglende fokus på det eksperimenterende, og mit kontor blev hurtigt fyldt med folk, der var blevet fravalgt i de traditionelle afdelinger, fordi de havde for mange selvstændige meninger. Kontorets officielle navn var fint nok, men internt og uofficielt kaldte vi det kun én ting: *"Afdelingen for utilpassede."*

# Toppen af erhvervslivet

I forbindelse med arbejdet i personaleforeningen, blev jeg i 1974 valgt ind i Privatbankens øverste bestyrelse som medarbejderrepræsentant.

Bortset fra mig var bestyrelsen domineret af den absolutte top af dansk erhvervsliv. Men fordi de kom fra traditionelle industrivirksomheder, betragtede de EDB som noget, der hørte under økonomichefens domæne til at spytte lønsedler ud med. De var famlende over for den digitale fremtid. En af de mest markante skikkelser var arbejdsgiverformanden Svend Heineke – en kradsbørstig og utrolig stærk personlighed. Jeg krydsede klinger med ham et par gange i bestyrelseslokalet, primært i sager, der berørte personalets vilkår. En dag, hvor jeg gjorde indvendinger mod ham, slog han hårdt i bordet og truede med at tilbagekalde et tilsagn, han tidligere på dagen havde givet til fordel for personalet. Da jeg på grund af min sædvanlige naivitet ikke var god til bare at klappe i, begyndte jeg i stedet at argumentere sagligt imod ham. Det var han bestemt ikke vant til. Det endte med, at bankens bestyrelsesformand måtte indkalde os til et regulært forsoningsmøde på sit kontor for at gyde olie på vandene.

Sideløbende hermed rasede en intern magtkamp på direktionsgangen, som jeg fulgte tæt fra min bestyrelsespost. Kampen stod mellem Grinder, den visionære stifter af EDB-afdelingen, og Rasborg, som repræsenterede den traditionelle bankverden. Begge indtrådte i direktionen i 1975. Grinder forstod, at automatisering ikke bare handlede om at gøre forretningsgangen hurtigere, men om strategisk forretningsudvikling.

Kampen imellem Grinder og Rasborg gik I første omgang til den traditionelle fløj. Rasborg trak det længste strå, og pioneren Grinder blev manøvreret ud på et sidespor som administrerende direktør for bankens ejendomsselskab. Men Rasborgs sejr var

stækket af tiden. Få år efter blev den traditionelle bankverden overhalet indenom af en ny bølge af akademiske cand.polit'er – med en ung Peter Schütze i spidsen – som overtog føringen og brugte netop EDB som det ultimative strategiske værktøj til at transformere banken.

# Privatbankens Kasseterminal-projekt og Bankrådgiveren

I begyndelsen af 1970'erne blev EDB i høj grad styret af IBM. Når IBM kom med nye produkter, fandt de på nye anvendelser hos kunderne, og kunderne fulgte som regel med. På det tidspunkt var man i gang med at præsentere produkter til bankbetjening i filialsystemernes kasser. Det var en stor mundfuld, fordi det dels ville ændre hele forretningsgangen i filialerne; det ville betyde betydelige tekniske installationer i filialer, hvor man slet ikke var vant til teknik, og det ville være en meget stor uddannelsesopgave for personalet.

IBM's påstand var, at man ville kunne spare personale i filialerne og tid for kunderne. Personalebesparelsen var ikke et kontroversielt problem, da der var så stor mangel på personale til nye aktiviteter i bankerne.

I Privatbanken indledte man et projekt, som skulle kvantificere, hvor store besparelser man kunne forvente: OEP-projektet ("Office Improvement Program"). Alle filialer og forretningsgange blev gennemgået og gennemmålt. Man vidste præcist, hvor megen tid man brugte på hver enkelt kunde og hver enkelt proces. Konklusionen på projektet var naturligvis, at der var penge at spare ved en automatisering.

Der blev nedsat en projektgruppe, og der blev ansat en projektleder: Ole Lachmann, som kom fra Ingeniørforeningen og skulle have forstand på ledelse af meget store projekter. Projektet bestod af fire personer. En skulle analysere forretningsgange i filialer. En skulle analysere uddannelsesbehov og installationsbehov. Det lå nogenlunde klart, at den tekniske struktur ville bestå af et centralt front-end system med kontooplysninger samt et

distribueret kasseterminalt system med special-hardware i filialerne.

Den tekniske del var vi to om: mig selv og en nyansat Torben Jespersen, som bl.a. havde arbejdet i USA. Det lå i kortene, at systemerne skulle leveres af IBM. Dem havde man allerede valgt i de to konkurrerende hovedbanker, og det var dem, som havde startet hele denne bølge.

Torben og jeg talte med mange andre leverandører. Vi var optaget af en ny trend – distribueret databehandling – som ikke mange i bankens EDB-afdeling havde meget til overs for. Vi syntes ikke, at IBM's løsning i tilstrækkelig grad udnyttede de muligheder, og efter et halvt års analyser kom vi med et forslag, som skabte en hel del debat. Vi foreslog en løsning med et front-end system fra Collins-Radio i USA og et filialsystem fra Nixdorf Computer i Tyskland.

Dette projekt var det største, Privatbanken nogensinde havde været involveret i, og det havde fuld attention fra direktion og bestyrelse. IBM var rystede, og efter mange henvendelser til direktionen sendte man den globale formand for IBM's bestyrelse til at mødes med bankens bestyrelsesformand. IBM fremførte, at man var bekymrede for projektgruppens professionalisme og mente, at det ville være uforsvarligt at vælge den løsning, vi havde foreslået. IBM's bestyrelsesformand blev sendt tilbage med en besked om, at bankens bestyrelse havde fuld tillid til de medarbejdere, de havde sat på sagen, så det var det. Hele historien skabte røre i hele den internationale bankverden, og mange fulgte med – nogle håbede måske på, at vi ville fejle.

Projektet blev godkendt med Ole Lachmann som projektdirektør. Torben blev projektleder for front-end projektet, og jeg blev projektleder for filialsystemet. To andre blev projektledere for henholdsvis bankprocesser og implementering.

Der blev aftalt et forløb i tre trin:

1. Systembeskrivelse
2. Systemdesign
3. Systemkonstruktion

Disse faser skulle hver tage 6 måneder. Arbejdet skulle foregå i samarbejde med de valgte leverandører. For front-end systemet skulle konstruktionsfasen foregå i USA i samarbejde med leverandøren og bankens egen projektgruppe. Efter hver fase skulle resultatet vurderes og godkendes, og såvel banken som leverandører havde mulighed for at sige fra, hvis forventninger til resultat eller økonomi ikke kunne holde. Efter konstruktionsfasen skulle der foretages en integrationstest i Danmark, inden systemet blev rullet ud i ca. 200 filialer. Det var en god plan.

**Opfindelsen af Bankrådgiveren** Det var i øvrigt under et projektmøde en mørk nat, at vi opfandt Bankrådgiveren. Banker var kendt som et sted, hvor kunderne kom, når de var nødt til det, og helst med hatten i hånden! Salg og markedsføring var et ukendt begreb. På mødet kom vi til at tale om, hvad der ville ske, når vi nu – med vores nye system – fik kunderne hurtigt ud af butikken igen. Hvordan ville vi kunne udvikle vores forhold til kunderne?

Så kom begrebet på bordet: Kunderne måtte tilknyttes en *Bankrådgiver*, som kunne rådgive dem som *kunder* og ikke som *konti*. og dermed sørge for, at kunderne blev tættere knyttet til banken.

Det krævede et fundamentalt helhedssyn og en helt ny type systemer, der støttede forretningen frem for papirgangen.

Jørgen Grinder var med ved det natlige projektmøde, så der var ikke så langt fra idé til handling.

For mig var det første gang, jeg var projektleder i et større projekt, og jeg var noget usikker på min rolle. Jeg mente jo, det måtte

have noget at gøre med at lave Gant-diagrammer og projektplaner, følge op på medarbejdernes aktiviteter og kontrollere kvalitet og ressourcer. Det oplevede jeg ikke som særligt spændende.

Min chef – projektdirektøren – var meget speciel. Han var kendt for at sidde på sit kontor med benene på bordet og sove med lukkede øjne. Med mellemrum vågnede han så og løb under stor bevågenhed ned ad gangen til os projektledere, som så blev overfuset med spørgsmål, om vi nu havde forudset denne eller hin situation? Hvordan vi ville håndtere den? O.s.v. Det kunne godt opleves lidt ydmygende, men man lærte jo, at det handlede måske mere om at tænke frem end om at lede dagens opgaver. Processen med lukkede øjne og benene på bordet passede også meget bedre til mig, og det gav mig en bedre fornemmelse af projektrisici.

Specielt to oplevelser overbeviste mig om værdien af at tænke.

Jeg kom til at tænke over det med at sætte en masse ny teknologi ud i filialerne med ingen ansatte, som havde forstand på det tekniske. Det var en ny situation. Vi ville bl.a. kunne forvente fejlmeldinger, som ikke var tilstrækkeligt godt beskrevet til, at vi ville kunne give gode nok råd. Vores mulighed for fjerndiagnosticering var begrænset. Det produkt, vi købte fra Nixdorf Computer, var naturligvis specificeret med grænseværdier for alle tænkelige forstyrrelser, men hvordan ville det vise sig for de lokale medarbejdere, hvis disse grænseværdier blev overskredet?

Jeg besluttede at iværksætte et projekt. Jeg bad et eksternt ingeniørfirma om at udarbejde en testplan, hvor udstyret blev afprøvet såvel inden for som uden for specifikationerne. Jeg fik en plan, som kunne udføres på fire uger, men den skulle foregå i Nixdorfs laboratorier i Tyskland. Nixdorf var ikke vild med idéen. De havde jo givet garantier. Det ville være en ekstra omkostning,

og der var mange andre problemer. Jeg insisterede. Vi skulle nok afholde ekstraomkostningerne.

Testen blev gennemført af mit eksterne ingeniørfirma og Nixdorf i forening. Vi fandt et par problemer: Et problem bestod af en fejl i samleanvisningen, som kunne resultere i fejlstrømme i installationen. Et andet problem kom fra en stor chip-leverandør – Texas Instruments – hvis komponent ikke overholdt specifikationerne for en given hysteresekurve. Et problem, som kunne have vist sig at give senere problemer. Vi blev også klar over, at der var en risiko for, at statisk elektricitet i visse måneder kunne resultere i uheldige påvirkninger af systemet. Som konsekvens besluttede vi at installere antistatiske tæpper i kasse-gårdene, og det forhindrede os i et problem, som vi senere så andre banker få.

Da konstruktionsfasen nærmede sig sin afslutning, meddelte projektgruppen i USA, at de var forsinkede. De skulle bruge 6 uger mere, men de foreslog, at vi forkortede integrationsfasen med de 6 uger. Det satte jeg mig imod. Alle mente, at specifikationerne var så tydelige, så der ikke kunne opstå væsentlige problemer. Man spurgte mig, hvad jeg da troede, vi kunne risikere. Det spørgsmål kan man ikke svare på. Min del af projektet var godt fremme, og vi havde ekstra tid. Jeg foreslog, at vi flyttede min projektgruppe – 20 mand – til USA for at foretage en midlertidig afprøvning på de dele af systemet, som var til rådighed.

Det var ikke et populært forslag. Det ville være en afbrydelse for projektgruppen i USA, som i forvejen var presset, det ville koste mange penge, og man kunne ikke se, hvad jeg ville få ud af det. Jeg fik min vilje, og vi drog til USA med hele projektgruppen og en masse ekstra udstyr. Vi havde fået stillet et stort lokale til rådighed, og vi gjorde klar til at foretage de første test.

Resultatet udeblev. Der var absolut ingen kontakt imellem de to systemer. Vi gik i gang med at analysere, og sidst på dagen

forelå svaret. Der var en fundamental forskel på, hvordan man læste dokumentation i USA og i Tyskland. Det ene sted var bit0 den første bit (højeste værdi), og det andet sted var bit0 den sidste bit (laveste værdi). Der var ikke et korrekt svar, og begge parter påstod, at deres fortolkning var den rigtige. Situationen var kritisk. En af parterne skulle skrive deres software om fra bunden. Ingen ville give sig, og projektets tidsplan var i en kritisk fase.

Jeg tænkte som en gal og forhandlede med mine gruppeledere. Vi talte bl.a. om, hvor lang tid det reelt ville tage at skrive det hele om. 3 måneder var det bedste bud. Jeg regnede som en gal. 3 måneder var ca. 300 timers arbejde for hele projektgruppen. Jeg indkaldte hele holdet til møde.

”Vi har to muligheder,” sagde jeg. ”I får lov til at bestemme, hvad vi gør.” Jeg fortalte, at den naturlige løsning ville være, at vi pakkede alt sammen og tog hjem med det samme. Derefter måtte vi sætte advokaterne til at afgøre, hvem der havde ret. Det ville givetvis forsinke projektet i et par år. Den anden mulighed var, at vi satte alt ind på at skrive vores software om. Vi måtte arbejde 24 timer i døgnet. Jeg ville sørge for, at der var madrasser i rummet, så man kunne få en kort lur, når man faldt om af træthed. Jeg ville også sørge for, at der altid var noget at spise og drikke i rummet. Hvis nogen havde behov for et bad, ville jeg køre dem frem og tilbage til hotellet. Vi havde afsat 2 uger til testen, og nu var vi i USA og kunne give det umulige et forsøg. Hvis vi lykkedes med det på de 2 uger, så ville jeg give en weekend i New Orleans med alt, hvad de kunne pege på af mad, drikke og underholdning.

Holdet valgte den sidste løsning, og der blev arbejdet igennem i et omfang, som jeg aldrig har set før eller siden. Det lykkedes. Vi kunne teste, og det blev et brag af en weekend. Vi kunne rejse hjem og gennemføre den planlagte test på den halve tid, der var

til rådighed. Resten af implementeringen blev også gennemført efter planen, og projektet fik stor opmærksomhed i branchen.

# Stilhed efter stormen

Min del af projektet var afsluttet, da systemet var udviklet og klar til implementering. Når man har arbejdet med så stort et projekt i mange år, så opstår der nemt et tomrum. Jeg brugte en del tid på at underholde udenlandske gæster, som ville se og høre om projektet. Jeg fik også mange jobtilbud fra ind- og udland, som var fristende.

SDC (Sparekassernes Data Center) havde ladet sive, at man inden for et års tid ville søge tilbud på et nyt filialsystem, og leverandørerne var optaget af at være med. Bl.a. NCR (National Cash Register) ville gerne lave et tilbud til SDC. Jeg fik et godt tilbud fra NCR om at være teknisk ansvarlig for sådan et tilbud. Det accepterede jeg og forlod således Privatbanken efter 15 års ansættelse. Det viste sig at være et midlertidigt sidespring.

# Produktudvikling hos NCR

Jeg måtte hurtigt konstatere, at NCR ikke havde de produkter, som var nødvendige for at kunne lave et tilbud. Det var et problem, og det var en periode, hvor resten af Europa netop var i gang med den samme slags systemer, som vi havde gennemført i Privatbanken. Jeg besluttede mig for at finde ud af, hvad man gjorde i andre af NCR's afdelinger i Europa, og tog på en rundtur.

Alle steder kunne man fortælle, at man havde det samme problem. Det amerikanske hovedkontor hos NCR forstod ikke europæernes problem. NCR var et gammelt selskab med en mangeårig tradition – og næsten monopol – for at lave mekaniske kasseapparater. Nu havde man så besluttet sig at gå ind i EDB-alderen, men det er vel ikke forkert at sige, at det var noget fod slæbende.

Efter en skuffende rundtur, som ikke løste mit problem, besluttede jeg mig for at lave et udkast til et system, således som jeg kunne forestille mig, det skulle være opbygget, og med de nødvendige enheder og komponenter. Jeg indkaldte de europæiske afdelinger til et møde i NCR's europæiske hovedkontor i Bruxelles, og her præsenterede jeg så mit system. Begejstringen var stor, men samtidig var tilliden til, at man kunne få amerikanerne til at producere sådan et system, meget lille. Jeg foreslog så, at jeg kunne prøve at overbevise amerikanerne, hvis de europæiske afdelinger støttede mig. Det var der ingen, der troede på kunne lykkes, men man ønskede mig held og lykke.

Jeg aftalte et møde i USA og havde afsat en uge til præsentation og samtaler. Jeg ankom til hovedkontoret i Dayton, Ohio og blev godt modtaget. Jeg præsenterede mit forslag for chefen for Europa og Mellemøsten, og man foreslog, at jeg lavede en møderække med alle divisionschefer for udvikling, produktion, salg, markedsføring, økonomi o.s.v. for at drøfte projektet med dem.

Herefter skulle vi mødes om fredagen for at samle trådene. Jeg fik tilknyttet en lokal projektleder, som kunne hjælpe med at finde de rigtige mennesker.

Møderne med divisionscheferne var ikke for opmuntrende. De havde svært ved at se, at der kunne være behov for sådan et system i USA, og Europa måtte i deres øjne være mindre udviklet.

Det blev fredag, og der blev afholdt et møde i et stort auditorie. Alle divisionschefer og deres afdelingsledere var med, og mødet blev ledet af chefen for Europa og Mellemøsten. Jeg præsenterede endnu en gang mit forslag, og alle divisionscheferne blev bedt om deres mening. Til sidst konkluderede chefen for Europa og Mellemøsten: Han mente, at stemmen fra Europa var så tydelig, så man måtte udarbejde en plan for produktion og markedsføring af sådan et produkt. Han ville have, at man etablerede et projekt på et halvt år, som skulle gennemføre denne plan. Han havde dog en betingelse. Så pegede han på mig og sagde: ”Du bliver her i det halve år.”

Jeg var tjekket ud fra mit hotel og klar til at køre i lufthavnen efter mødet. Det blev der så ikke noget af. Jeg måtte ringe hjem til konen og fortælle, at jeg blev et halvt år forsinket, og at hun ikke skulle hente mig i lufthavnen den følgende morgen.

Efter det halve år forelå der en plan, og NCR besluttede at gå i gang med realiseringen. I forhold til NCR’s tilbud til SDC, så lykkedes det ikke at overbevise SDC om, at systemet ville blive færdigt til tiden. På det tidspunkt fik jeg følere fra Privatbanken om, at man gerne ville have mig tilbage. Det gjorde jeg så.

# Tilbage i Privatbankens EDB-afdeling

EDB-afdelingen var efterhånden vokset voldsomt, og den havde bevæget sig fra at være præget af entreprenørånd til en mere moden tilstand, hvor standardiseret udvikling og drift blev vigtigere.

I 1983 var jeg leder af et kontor i Privatbankens EDB-afdeling. Kontoret havde ansvar for EDB-teknisk langtidsplanlægning og specielle projekter. Jeg havde det nok lidt kompliceret med det mindre fokus på det entreprenørmæssige, og mit kontor var nok et forsøg på dels at få fred for mine mange idéer og et ønske om at fastholde den lidt mere eksperimenterende tilgang, som jeg og andre havde fra EDB-afdelingens barndom. Medarbejderne i mit kontor var ikke udvalgt, men nærmere fravalgt i de traditionelle kontorer, fordi de havde for mange selvstændige meninger. Derfor var kontorets uofficielle navn: ”Afdelingen for utilpassede.”

# Privatbankens Arbitragesystem

Det var i den rolle som leder af Afdelingen for utilpassede, at jeg en dag blev bedt om at deltage i et møde i bankens direktion sammen med min chef René Andersen, som var chef for EDB-afdelingen. Mødet foregik hos direktør Staal, og chefen for bankens udlandsafdeling, Peter Schütze, var der. Sidstnævnte præsenterede et problem, som man ikke havde kunnet finde en løsning på.

Markedet for valutaarbitrage var vokset voldsomt, og der var potentiale for stor indtjening på handler i det marked. Man havde allerede anskaffet informationssystemer fra flere forskellige leverandører, men omfanget af nødvendige systemer var så stort, at man ikke mere kunne overskue informationerne, endsige finde fysisk plads til skærme og tastaturer til dealerne. Man skulle bruge et system, som skulle kunne betjene omkring 120 dealere. Det kontor i EDB-afdelingen, som normalt tog sig av udlandsafdelingen, havde også set på sagen, men havde ikke kunnet finde en løsning.

Da han var færdig med sin beretning, kunne jeg mærke, at alle så på mig i en forventning om, at jeg kunne lægge en løsning på bordet. Det kunne jeg selvfølgelig ikke, men jeg forsøgte at vinde tid ved at tegne kasser på et stykke papir og tale 'teknik'. På et tidspunkt bliver jeg afbrudt af den gamle direktør, som siger: "Jeg forstår ikke, hvad De siger, Palsbo, men hvad koster det?". Det var et svært spørgsmål, da jeg ikke engang selv vidste, hvad jeg talte om, men jeg måtte jo komme med et bud, følte jeg.

"Omkring 150-200," fremstammede jeg.

"Er det tusinde eller millioner kroner, vi taler om?" spurgte han så.

Jeg måtte indrømme, at det nok nærmest var millioner.

”Ok – Gå i gang med projektet. De skal være færdige den 1. maj om halvandet år. Kom forbi mit kontor en gang imellem og fortæl mig, hvor mange penge De har brugt.”

Banken havde overtaget B&W’s bygning på Christianshavn – populært kaldt ”Ørkenfortet” – og planen var at flytte hovedkontoret hertil den 1. maj 1984. Derfor var tidspunktet vigtigt.

Min chef og jeg kørte tilbage til vores kontor i den anden ende af byen i en taxa uden at tale sammen. Da vi var ved at være tilbage, sagde han: ”Er du klar over, hvad du har rodet dig ud i?”. Det kunne jeg bekræfte, at jeg slet ikke var klar over! Mit hoved var allerede begyndt at knage.

Det nærliggende i sådan en situation er selvfølgelig at prøve at finde ud af, hvad andre banker gjorde. Jeg tilrettelagde en tur rundt i verden for at besøge bankens korrespondentbanker og søge inspiration. Det udviklede sig ret frustrerende. Alle kunne de fortælle, at de havde det samme problem og ingen løsning. Nogle var lidt pinligt berørte ved at blive spurgt.

Et af de sidste steder, jeg besøgte, var Credit Suisse i Zürich. Billedet var det samme. Jeg blev pænt modtaget og vist rundt af udlandschefen. På vores tur rundt kom vi forbi et lille kontor, hvor der sad en lille mand. Ham skulle jeg da lige hilse på. Han var ekstern konsulent og hjalp bankens udlandsafdeling med simple EDB-problemer. Vi fik en kort snak, og han fortalte, at han sammen med en bekendt havde en virksomhed (Furrer & Gloor), som udviklede styringssystemer til aluminiumsfremstilling. For at få lidt mere økonomi i forretningen havde han så også opgaver for banken.

Jeg fornemmede, at han havde flair for IT-teknologi, og udlandschefen tog chancen og fik mig afsat ved at sende mig og den lille

mand (Frank Furrer) ud at spise frokost – nu vi talte så godt sammen. Jeg var efterhånden kommet så langt i mine overvejelser, at jeg havde identificeret nogle teknologier, som jeg kunne se, var nødvendige for mit 'nye system'. Teknologier, som slet ikke var tilgængelige til almindelig brug. Frank var også nysgerrig på de teknologier, så vi svingede ganske godt sammen. Han kunne også se, at jeg havde nogle idéer, som han kunne bruge i sin virksomhed, og som nørd var jeg også ganske godt rustet omkring elektronisk design og softwareudvikling.

Den tekniske skitse

Grundlæggende handlede problemet om, at hver dealer var udstyret med en skærm, et tastatur og en kontrolenhed fra flere forskellige informationsleverandører – Reuter, Telerate og Bloomberg. Herudover havde banken udviklet andre informationssystemer i det centrale IBM-miljø, og disse brugte IBM3270 terminaler hos hver dealer. Informationssystemerne blev brugt i forskellige sammenhænge og kombinationer, og arbejdspladsen var uoverskuelig og utilgængelig. Det tekniske problem var, at alle systemer havde forskellige interfaces og transmissionsprotokoller.

Det var min idé at opstille en arbejdsplads med et tastatur og 2 skærme til hver dealer. På tastaturet skulle man så kunne vælge, hvilken kombination af systemer man ville have tilgang til på de to skærme. Den nemme løsning ville være at lave en kontrolenhed med protokolkonvertering til hvert af de øvrige systemer, men det var ikke muligt. Leverandørernes transmissionsprotokoller var ikke offentlige, og det eneste, de ville levere, var et tastatursignal og et videosignal til deres kontrolenheder. Det var altså nødvendigt med en videoswitch imellem signalerne, og det var ikke elementært at lave på det tidspunkt.

Desuden var der stor variation imellem linje- og billedfrekvenserne på deres signaler, så vi måtte finde nogle skærme, som

kunne håndtere disse forskelle. Det var heller ikke elementært. Endelig skulle vi præsentere et IBM3270 signal på skærmene, og det var meget anderledes end en simpel terminal.

Frank og jeg var enige om, at det måtte være muligt at løse de tekniske problemer, hvis vi gik sammen om det. Hans firma var stærke på ingeniørmæssigt design, udvikling og produktion, og jeg var stærk på systemdesign, elektronik, systemudvikling og -programmering. Vi blev således enige om at arbejde videre sammen om projektet. I den kommende tid definerede jeg så de moduler, vi skulle bruge, og han designede og producerede modulerne. Jeg fik dem så leveret og udviklede software og testede i forhold til de aktuelle systemer. Samtidigt var jeg i forhandling med producenter af skærme og tastaturer for at få dem til at fremstille nøjagtigt de enheder, som jeg havde brug for. Det lykkedes også, og vi fik leveranceaftaler i stand.

Jeg fik også ansat et mindre hold af programmører. Alt skulle programmeres i Assembler til en Z80 CPU og alle de moduler, vi havde fået fremstillet. Den fysiske arbejdsplads udviklede vi i samarbejde med bankens egne arkitekter og møbelsnedkere. Et imponerende møbel, som ledte tanken hen på datidens kontrolcentre for satellitopsendelser.

Den samlede konfiguration bestod således af et dealergulv med 120 arbejdspladser. Hver med 2 skærme og et tastatur. Et computerrum, hvor der for hver arbejdsplads var installeret vores egen kontrolenhed og 2-3 kontrolenheder fra eksterne informationsenheder. Alt var monteret i rack. Desuden brugte vi en PDP11 som protokolkonverter fra IBM3270 til den terminalprotokol, som vi havde implementeret i vores kontrolenhed. Der var selvfølgelig også et hav af modems og multiplexere. Der blev trukket kilometervis af coax-kabler og signalkabler imellem dealergulv og computerrummet. Banken havde egen elektrikerafdeling, som stod for dette.

Da dealergulv og computerrummet var klart, og kablerne trukket, ankom kontrolenheder fra Frank i Zürich og fra informationsleverandørerne. Skærme og tastaturer kom fra producenterne, og vi programmerede kontrolenhederne op med EPROMS.

Den første maj 1984 flyttede banken ind i Ørkenfortet. Arbitrageafdelingen tog plads i det nye dealergulv, og alt virkede. Der var stor opmærksomhed omkring den nye afdeling i den internationale bankverden. Jeg brugte megen tid på gæster og på at fortælle og vise frem.

Efter et par måneder blev jeg kaldt ind til chefen for udlandsafdelingen. Han kunne fortælle mig, at indtjeningen de seneste par måneder var steget markant på grund af de bedre arbejdsforhold. Faktisk var den ekstraordinære stigning i indtjeningen så stor, at man allerede havde betalt udgifterne til systemet.

Banken havde en række filialer i udlandet. Det, der gjorde arbitragehandel lukrativt for banken, var, at man kunne følge markederne hele døgnet og deltage fra filialerne i London, New York og Singapore. Det førte til et ønske om også at installere systemet på de tre lokationer. Den opgave udførte vi også. Vi installerede 20 arbejdspladser i London, 15 i New York og 15 i Singapore. Det tog ca. 2 måneder hvert sted. Vi var to mand, og vi brugte bankens møbelsnedkere og lokale elektrikere til installationerne.

Dette var ikke et projekt med mange projektdeltagere og en klar projektbeskrivelse. Det blev til, efterhånden som vi fik løst de tekniske udfordringer. Dem, der skulle bruge produktet, vidste ikke, hvad de fik. Det gjorde dem, der skulle betale, heller ikke. Det gjorde vi, der lavede det, faktisk heller ikke. Det blev til, fordi bankens ledelse havde en tillid til, at vi kunne, og det blev en stor succes.

# Dankortet

Bankerne i Danmark var blevet enige om at etablere et fælles købekort: ”Dankortet”. Der blev oprettet et selskab – Bankernes Købe- og Kreditkortselskab – som skulle stå for udvikling og implementering af kortet. Som leder af projektet ansatte man min gamle projektdirektør Ole Lachmann, som havde været projektdirektør for Privatbankens kasseterminal-projekt.

Der var jo konkurrence imellem bankerne, og de ville alle gerne være involveret i projektet. Derfor nedsatte man en række udvalg med medarbejdere fra bankerne. Jeg blev placeret i et udvalg, som skulle beskæftige sig med test af systemet. Test er jo en nødvendighed, men ikke lige den disciplin, der optager mig mest på den teoretiske side. Måske var det i håb om at dæmpe mig lidt, at jeg blev placeret i det udvalg. I hvert fald kunne jeg heller ikke rigtigt engagere mig i debatterne, som jeg syntes var alt for teoretiske og usammenhængende.

En dag blev det alligevel for meget. Jeg holdt et indlæg, hvor jeg gjorde rede for mine idéer om et testsystem, som havde tre funktioner:

1. Det skulle kunne emulere serverdelen af systemet.
2. Det skulle kunne emulere terminaldelen af systemet.
3. Det skulle kunne monitorere og logge transmissionen imellem server og terminal.

Alt dette skulle det kunne ved at benytte forud tilrettelagte testscripts, som skulle kunne gentages. Det lyder i sig selv ikke særligt imponerende, men det store spøgelse i projektet var, at man for første gang skulle anvende kryptering. Meget få havde nogen som helst forstand på kryptering på det tidspunkt i midten af 1980’erne. Man havde på det tidspunkt aldrig brugt kryptering i

nogen systemer i Danmark. Mødet sluttede uden yderligere debat, og alle tog hjem.

Efter en uges tid blev jeg ringet op af Ole Lachmann. Han fortalte, at alle i projektet talte om mit forslag, men ingen vidste, hvordan man greb det an, og hvem der ville kunne levere sådan et system. Kunne jeg mon fortælle ham det? Jeg fortalte ham, at det var jeg ret sikker på, at man ikke kunne købe nogen steder. Det måtte man lave selv hjemme på køkkenbordet. ”Kan du gøre det?” spurgte han. Det mente jeg vel nok, jeg kunne. Jeg forestillede mig at anvende hardware fra min gode ven Frank Furrer i Schweiz. Det der med kryptering måtte man jo kunne læse sig til ved at anskaffe de officielle ISO-dokumenter. Vi aftalte så, at jeg skulle lave det første lille forsøg ved at implementere kryptering på sådan en maskine, som byggede på en Z80 CPU.

Jeg bestilte de omtalte ISO-beskrivelser og gik i gang med at læse dem. Jeg forstod ikke en lyd af det, jeg læste. Det var en slem følelse, og jeg var ret fortvivlet, og det hjalp ikke, at jeg læste dem igen og igen.

Der gik et par dage, og så ringede min gode ven Frank Furrer. Det var et høflighedsopkald, og han spurgte, hvordan det gik. Jeg kunne fortælle ham, at det slet ikke gik godt. Jeg havde rodet mig ud i et projekt, som jeg ikke kunne klare, og jeg var på vej ud på rigtigt dybt vand. Jeg fortalte ham om mine dårlige oplevelser med ISO-beskrivelsen af kryptering, og at jeg havde lovet at levere en løsning til Dankort-projektet. Han kunne godt se, at det var en kedelig situation.

I Schweiz er man professor, når man er ingeniør, og Frank var også professor, stod der på hans visitkort. For at blive ’professor’ skal man lave en afhandling om et særligt teknisk emne. Det fortalte han mig, og så sagde han: ”Har jeg nogensinde fortalt dig, hvilket emne jeg skrev min afhandling om?”. Det viste sig at være

kryptering. Jeg bad ham om, at vi kunne mødes i Zürich i morgen kl. 12 og spise frokost, så skulle han fortælle mig alt om kryptering. Det var aftalen.

Næste dag mødtes vi, og Frank fortalte mig alt om afhandlingen, og hvordan han havde lavet eksempler med mellemregninger af alle trin. Det bedste var, at han havde gemt alle disse mellemregninger. Vi gik eksemplerne igennem, og jeg fik lov at låne dem med hjem.

Mit hjemmesystem bestod af en CP/M-computer med Z80 CPU, 64KB ram og floppydisk. Jeg brugte Pascal til programmering, og ved hjemkomst fra Zürich samme aften gik jeg i gang med at omsætte Franks eksempler til Pascal. Det lykkedes, og jeg kunne vise de samme mellemregninger og resultater, som han havde brugt. Et gigantisk gennembrud.

Herfra udviklede projektet sig. Jeg lavede det komplette testsystem, som viste sig meget nyttigt, fordi man kunne gemme testscripts og gentage dem, når der var foretaget ændringer i server- og klientsoftware. Jeg tilføjede et system til administration af krypteringsnøgler. Hele projektet var mit private, og det gav en ganske god indtjening ved siden af mit job i banken. Dankortprojektet blev færdigt, og jeg var færdig med det.

# Shell Danmark

Da Dankort-projektet var afsluttet, var Ole Lachmann også færdig som projektdirektør på projektet. Han fik så tilbudt en stilling som projektdirektør i Shell Danmark. Shell havde set, at man måtte forberede sig på, at kunderne ville købe brændstof ved hjælp af plastikkort. De ville derfor også kunne tilbyde kunderne sådan et kort. Det var det, som Ole Lachmann skulle udvikle.

En af de første ting, han gjorde, var at ringe til mig og bede mig udvikle et system til Shell, som kunne gøre det samme som det, jeg havde lavet til Dankort. Nu var der imidlertid kommet PC'er på markedet, så han ville gerne have, at det skulle køre på standard PC-hardware. Det var også en passende mulighed for mig for at komme mere i dybden med den nye PC-arkitektur.

Endnu en gang fik mit lille private firma en god opgave med god indtjening. Der var nogle nye protokoller, der skulle udvikles og findes hardware til, men det var ikke så svært. Også det projekt blev færdigt og afsluttet.

# Shell International

Efter nogen tid blev jeg igen kontaktet af Shell i Danmark. Shells hovedkontor i London havde meddelt, at de nu også var i gang med at udvikle kreditkortløsninger, og i den forbindelse ville de gerne høre lidt mere om det testsystem, man havde brugt i Danmark. Jeg blev derfor inviteret på frokost på Søllerød Kro, hvor jeg skulle fortælle om mit system. Der var en hel delegation fra London og Holland, og den var ledet af en meget selvhøjtidelig og nærmest nedladende mand.

Jeg fortalte om mit system, og hvordan man brugte det, og da jeg var færdig, fortalte lederen, at de var meget imponerede, men at jeg måtte kunne forstå, at et firma som Shell International jo ikke kunne entrere med et enkeltmandsfirma som mit. Så langt havde jeg nu heller ikke tænkt, så det havde jeg ingen problemer med. Nu vidste de i midlertid, hvad de skulle ud at finde, og det havde været en stor hjælp.

Der gik 5 måneder. Så ringede han en dag til mig. Tonen var noget mindre arrogant. Han spurgte, om jeg kunne komme til et møde i Haag i Holland. Det aftalte vi så. Jeg kom hjem fra Holland med en betragtelig ordre på et testsystem til Shell International. Et system, der skulle bruges i hele Europa.

Jeg arbejdede primært sammen med projektgruppen i London. Min involvering udviklede sig i øvrigt, fordi projektlederen bad mig hjælpe med at vurdere de regninger, de fik fra andre leverandører. Han kunne ikke overskue, om alt var ekstra ydelser uden for den kontrakt, de havde. Købekort-systemet blev installeret i det meste af Europa, og mange steder var der specielle transmissionsprotokoller, som mit testsystem skulle kunne håndtere. Min involvering i projektet sluttede i midten af 1990'erne.

## Nye horisonter og en verden i forandring

I 1987 valgte jeg at forlade Privatbanken. Der var kommet en ny chef i EDB-afdelingen, og vi var slet ikke kompatible. Det var også en tid, hvor bankverdenen og IT-sektoren generelt ændrede sig; den entreprenante pionerånd og de eksperimenterende metoder blev i stigende grad erstattet af en mere normaliseret, strømlinet og standardiseret hverdag.

Efter Privatbanken fortsatte min karriere i den internationale finans- og teknologiverden. Jeg blev nordisk ansvarlig for Operations i Dow Jones Telerate – et af de selskaber, hvis informationssystemer jeg få år forinden havde kæmpet med at integrere på dealergulvet – og senere blev jeg administrerende direktør for selskabet i Danmark.

Efter Østeuropas sammenbrud og jerntæppets fald i 1990'erne fik jeg en spændende rolle som chefkonsulent for EU, hvor jeg var med til at opbygge og modernisere bankstrukturerne i det daværende Tjekkiet og Slovakiet. Det var en tid, der krævede netop den omstillingsparathed og det praktiske systemdesign, jeg altid havde dyrket. Min erhvervskarriere sluttede i luftfartsselskabet SAS, hvor jeg fungerede som projektdirektør for store, komplekse projekter, indtil jeg gik på pension i 2005.

Jeg har lavet mange andre ting i min karriere, men projekterne i Privatbanken, med Dankortet og Shell, er nok dem, jeg føler allermest for. Det var her, vi skabte noget nyt helt fra bunden, fordi bankens ledelse havde tillid til, at vi kunne – og fordi vi turde tænke selvstændigt, når standarderne endnu ikke fandtes.

# Selskabet Teknofo – Pionerernes frirum

I slutningen af 1980'erne var it-branchen i Danmark for alvor ved at blive voksen. Hvert år mødtes vi til den store, årlige messe "Kontor & Data" i Bella Centret, og det gik hen og blev det faste mødested for alle os, der havde været involveret i EDB-tidsalderens store pionerprojekter. Her sad vi over en øl og nød nostalgien, mens vi vendte de gamle dage.

På et tidspunkt var der en, der sukkede og sagde, at det egentlig var lidt trist, at vi kun mødtes den ene gang om året. Vi talte om, at vi burde starte en forening for pionerer.

Tanken slap mig ikke lige med det samme. Jeg gik og overvejede det længe, og sammen med et par gode kolleger besluttede vi til sidst at nedsætte et udvalg, der skulle fastlægge de nærmere rammer for sådan et selskab. Det blev til ***Teknofo*** – Teknologi Formidlings Selskabet.

Vi fik udarbejdet et sæt vedtægter, og vi var ikke hvem som helst. For at blive optaget skulle man inviteres af et eksisterende medlem, og så var der en helt central optagelsesparagraf: Man skulle have haft *"ledende indflydelse på banebrydende projekter"*. Vi satte os ned og lavede en liste med omkring 70 nøje udvalgte personer fra branchen, som vi inviterede til en stiftende generalforsamling. Planen blev godkendt, der blev valgt en bestyrelse – hvor jeg selvfølgelig også trådte ind – og selskabet var en realitet.

Teknofo lever i bedste stil den dag i dag med snart 40 år på bagen, og med et stabilt medlemstal. Strukturen er den samme: Selskabet holder fire møder om året, hvor et fagligt emne er i højsædet. En af medlemmernes virksomheder fungerer som vært, og efter det faglige indlæg spiser man en god middag og snakker om gamle dage.

Tiden arbejder dog imod os pionerer. Det er efterhånden begrænset, hvor mange af den oprindelige garde, der er tilbage at tage af, og den stolte paragraf om den ”ledende indflydelse på banebrydende projekter” er da også for længst afskaffet for at sikre generationsskiftet. Selv valgte jeg at melde mig ud for en del år siden, da jeg på et tidspunkt fornemmede, at det hele var ved at udvikle sig til en ren pensionistforening – men selskabet har heldigvis rettet sig igen og fundet en ny form. Men for os, der var med til at stifte det, var det det ultimative frirum, hvor vi kunne dele den faglige stolthed over alt det, vi faktisk nåede at bygge.