

Fremtidens kompetansebehov i finansnæringen

Juni 2024

Forord

Bakgrunn

Under Finansforbundets landsmøte i 2022 ble det fremmet forslag om at forbundet skal utforske fremtidens kompetansebehov innen sektoren. Finansforbundet har satt ned en prosjektgruppe som består av ressurser fra administrasjonen og hovedtillitsvalgte for å utrede fremtidens kompetansebehov.

Nøkkelspørsmål

Prosjektet som helhet jobber med å belyse fremtidens kompetansebehov basert på bred kartlegging og datainnhenting. Finansforbundet søker å besvare spørsmål som

- i. Innen hvilke områder er det behov for kompetanseheving fremover?
- ii. Hvor mange ressurser har behov for kompetanseheving de neste årene?
- iii. Hvordan kan Finansforbundet fremme riktig kompetansebygging?

Om rapporten

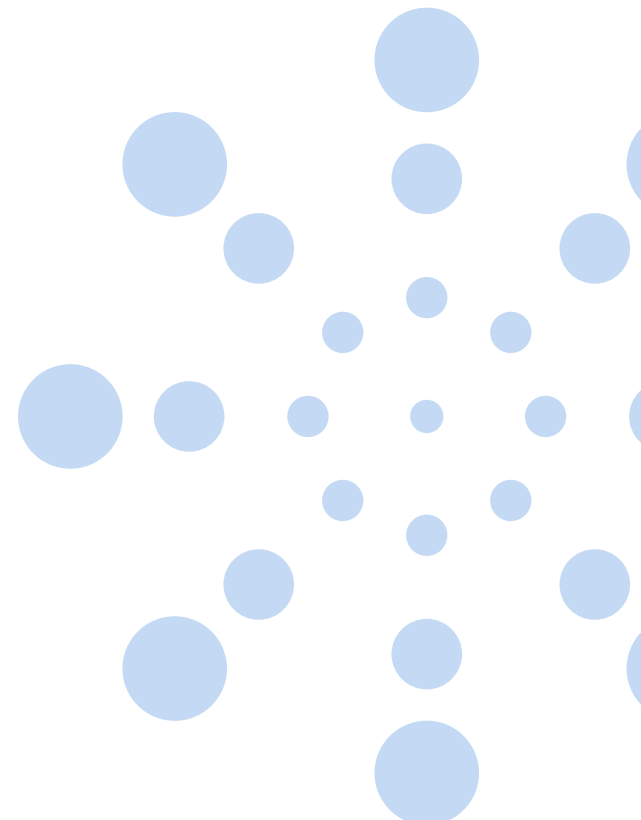
inFuture ble leid inn for å bistå med å besvare de to første spørsmålene. Delprosjektet som oppsummeres i denne rapporten har utforsket hvilken kompetanse som blir viktig fremover gitt overordnede utviklingstrekk, samt hvem og i hvilket omfang dette gjelder. Det er blant annet gjennomført arbeidssamlinger med Finansforbundets prosjektgruppe, informasjonsinnhenting og overordnet trendoppsummering, spørreundersøkelse blant Finansforbundets medlemmer, samt analyser og fremskriving av resultatene.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til prosjektet, spesielt de som har deltatt i spørreundersøkelsen og bidratt med sine innsikter og perspektiver.

Med vennlig hilsen,

Teamet fra inFuture: Caspar Kerr, Simon Arenberg, Camilla Tepfers og Malin Dahl

Juni 2024



Fremtidens kompetansebehov blir påvirket av våre omskiftelige omgivelser

Omskiftelige omgivelser og høy endringstakt

Fremtidens arbeidsliv likner ikke helt på nåtidens. Vi treffes av flere utviklingstrekk som er med på å endre forutsetningene for Norges arbeidsliv. Vi treffes av både «grønn», økonomisk og teknologisk omstilling samtidig. Disse endringene vil påvirke kompetansebehovet vårt fremover.

Gjennomgående høyt behov for kompetanseheving

Vi ser at finanssektoren allerede i dag har et stort behov for kompetanseheving. Dette gjelder på tvers av yrkes- og aldersgrupper. Antallet som trenger kompetanseheving forventes å øke de kommende årene.

Utviklingstrekkene gjenspeiles i hvilke fagområder og egenskaper som etterspørres

(1) Teknologi, (2) kommunikasjon og samarbeid, (3) bærekraft, (4) Risiko og etterlevelse og (5) Innovasjon og forretningsutvikling blir sentrale kompetanseområder for fremtiden.

Videre vurderes omstillingsevne som den viktigste egenskapen fremover av både bedriftene¹ og arbeidstakerne².

Frempek for fremtidig kompetanseheving

Læring i regi av arbeidsgiver er den læringsarenaen som er mest etterspurt. Samtidig er det betydelig etterspørsel etter læring også i øvrige arenaer.

Hvor stort kompetansebehov den enkelte har, og hva som er beste tiltak for å dekke dette vil naturligvis variere mye med individet selv, tidligere utdanning, stilling og livssituasjon.

Vi skisserer tre ulike fremtidshistorier som representerer typiske kasus innen finansnæringen. Disse bidrar til å konkretisere potensielle fremgangsmåter for å dekke det forventede kompetansebehovet.



Innholdsfortegnelse

1

Våre omskiftelige
omgivelser

Overordnet trendgjennomgang

2

Hva har det å si for vårt
kompetansebehov?

*Kartlegging av
kompetansebehov og
fremtidskompetanser innen
finansnæringen*

3

Konkretisering av behovet
for kompetanseheving

*Framskrivning av
kompetansebehov*

4

Hvordan møte
kompetansebehovet?

Tre fremtidshistorier

1

Våre omskiftelige omgivelser

Overordnet trendgjennomgang

Vi opplever høy endringstakt, og det er forventet å fortsette i årene som kommer

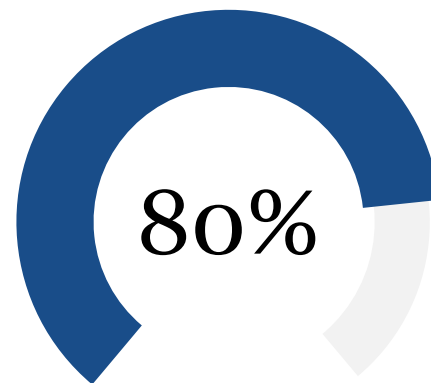
Omskiftelige tider bidrar til et kompetansegap

Fremtidens arbeidsliv likner ikke helt på nåtidens.

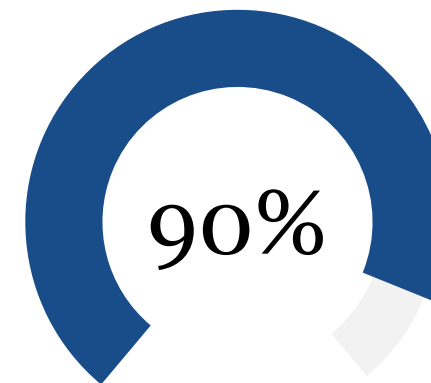
Vi treffes av flere utviklingstrekk som er med på å endre forutsetningene for arbeidslivet i Norge og resten av verden. Endringene rundt oss vil påvirke kompetansebehovet vårt fremover.

I en spørreundersøkelse gjennomført blant Finansforbundets medlemmer våren 2024 rapporterer ca 80 % at arbeidsoppgavene i deres nåværende stilling har endret seg siden de startet i stillingen. Videre forventer 90 % av de spurte at arbeidsoppgaver i nåværende stilling er endret i noen eller stor grad om tre år. Finansnæringen har med andre ord gjennomgått endringer de seneste årene, blant annet knyttet til digitalisering, og forventningen fra bransjen er at endringene vil fortsette.

Hvis vi løfter blikket og ser fremover, er det tydelige tegn til at endringstrykket opprettholdes eller økes fremover.



opplever at deres
**arbeidsoppgaver i nåværende
stilling har endret seg**



forventer at **arbeidsoppgaver i
nåværende stilling er endret i
noen eller stor grad om tre år**

Overordnede samfunnstrekk vil påvirke kompetansebehovet til Finansforbundets medlemmer fremover



Natur og miljø

Langt frem til klimamålene. Mer ekstremvær og flere naturkatastrofer.

- ESG-reguleringer øker
- Mer bærekraftige produkter/tjenester
- Mer bærekraftige investeringer



Lover og regler

Flere reguleringer, økt fokus på etterlevelse og bekjempelse av kriminalitet

- Nye krav
- Sammenslåinger
- Nye konkurrenter
- Eks. hvitvasking, finansiering av kriminalitet



Økonomi

Det økonomiske handlingsrommet blir mindre på:

- Samfunnsnivå
- Bedriftsnivå
- Personnivå



Makt og politikk

Økt konfliktnivå og krig tettere på oss

- Forverret sikkerhetssituasjon
- Demokratiet under press
- De-risking



Teknologi

Raske teknologiske fremskritt og digitalisering i høy takt

- Ny teknologi tas i bruk, eks. blokkjede, (gen)KI
- Digitale tjenester
- Nye arbeidsprosesser



Relasjon og adferd

Endringer i forbrukeradferd

- Økt bruk av digitale tjenester
- Økt bredde i kundebehov og – preferanser
- Sosial kompetanse

Natur og miljø: Langt frem til klimamålene. Mer ekstremvær og flere naturkatastrofer



Både konsekvenser av klimautfordringene og tiltak for å sikre grønn omstilling treffer finanssektoren

Norge ligger bak klimamål

Vi skal omstilles til grønn økonomi - en omfattende omstilling. Norge, og verden for øvrig, ligger langt bak våre mål om reduksjon av klimagassutslipp. Norge har forpliktet seg til å kutte klimautslippene på linje med EUs «Fit for 55». For 2030 er målet å redusere klimautslippene med minst 55 % sammenlignet med 1990-nivået. Dette er nødvendig for å holde den globale oppvarmingen under kontroll. Vi ligger ikke an til å nå målet, se figur 1¹.

En konsekvens av klimaendringene er mer ekstremvær

Konsekvensene for Norge av at vi ikke når klimamålene er blant annet mer ekstremvær, som kraftigere nedbør, flere og større regnflommer, stigende havnivå og flere skred². En analyse fra forsikringsselskapet If viser at omfanget av store naturskadehendelser har steget med 169 % hvis man sammenlikner årene fra 2010-20 med perioden 1990-2010³. Omfanget av naturskadeerstatning har også økt kraftig de siste 10 årene⁴. Hvis vi ser på ekstremværet «Hans», som traff Norge i august 2023, er de samlede erstatningene etter dette uværet alene beregnet til å være ca 1,8 milliarder kroner⁵.

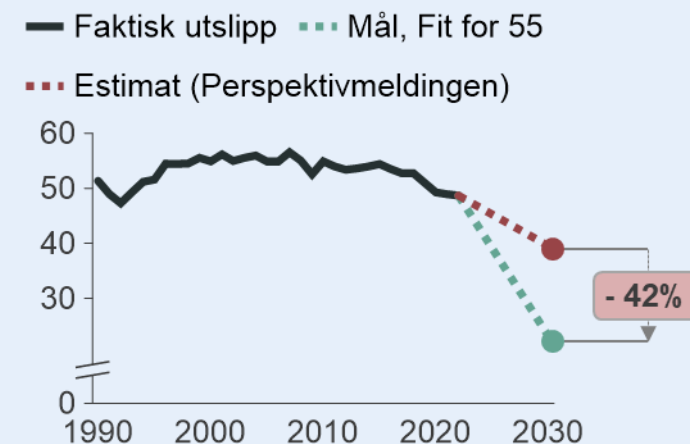
Økt regulatorisk press for mer bærekraft

Grønn økonomi skal legge til rette for økonomisk vekst gjennom investeringer som tar hensyn til miljø, klima og globale sosiale forhold⁶. Grønn omstilling krever at vi handler annerledes enn i dag. Kravene til hvordan vi skal handle, blir ofte beskrevet i reguleringer fra myndighetene. I senere tid har det vært en voldsom vekst i antall ESG-reguleringer globalt. De siste årene har vi sett en vekst på ca 200 %, se figur 2⁷.

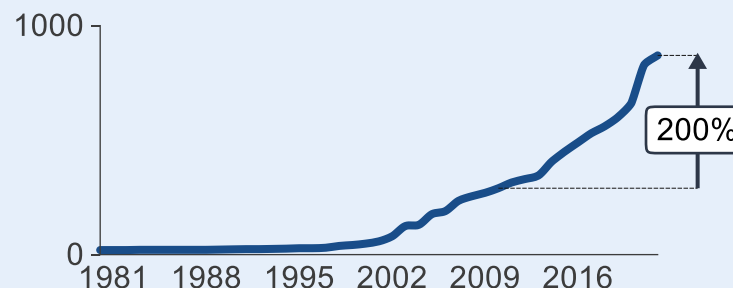
Grønn omstilling blir viktig

Det er både store utfordringer og enorme muligheter knyttet til en dreining mot en mer bærekraftig økonomi. Mange har foreslått sirkulære verdikjeder og tjenestebaserte forretningsmodeller som nøkkelen til grønn omstilling og vekst for å redusere investeringskostnader og slik øke adopsjonsrater av ny teknologi⁸. I Norge har vi sett en oppblomstring av selskaper med mål om å utvikle svar på bærekraftsutfordringene⁹.

Figur 1: Utslipp av norske klimagasser (M tonn CO₂ ekvivalenter)



Figur 2: Akkumulerte ESG-reguleringer globalt har økt kraftig de siste årene



Lover og regler: Flere reguleringer, økt fokus på etterlevelse og bekjempelse av kriminalitet



Konsolidering, regulering og ny teknologi preger banklandskapet

Norsk bank og finans har konsolidert

I løpet av de siste 20 årene har det norske bank- og finansmarkedet gjennomgått betydelige endringer, drevet av globalisering, teknologisk utvikling og reguleringsreformer. De siste årene har det vært en bølge av sammenslåinger og oppkjøp innen banksektoren¹. Store norske banker som DNB har styrket sin posisjon gjennom fusjoner og oppkjøp av mindre aktører, noe som har resultert i økt markedskonsentrasjon². Denne utviklingen har paralleller til internasjonale trender, spesielt i USA, hvor banksektoren har sett lignende konsolideringer for å oppnå stordriftsfordeler og konkurransedyktighet³. I tillegg kan kapitalkrav og -vekter være en driver for sammenslåing⁴.

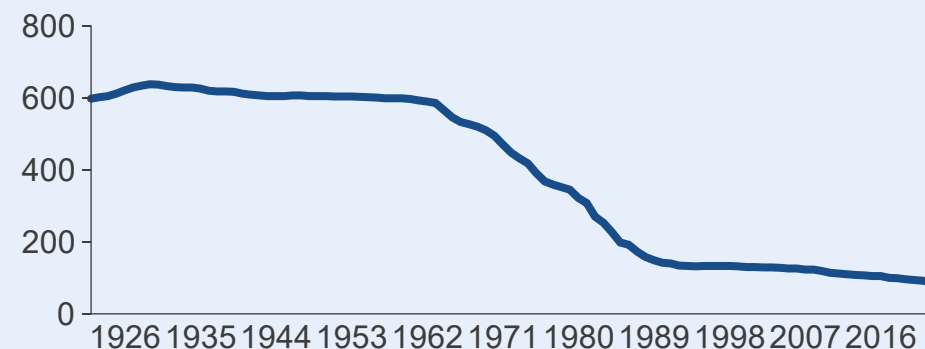
Nye reguleringer åpner for mer konkurranse

Konkurransen fra nye aktører, særlig fintech-selskaper, har også hatt en betydelig innvirkning på det norske finansmarkedet. Disse selskapene tilbyr tjenester som utfordrer tradisjonelle bankprodukter, som tvinger etablerte banker til å investere i digitalisering og produktutvikling for å forbli relevante⁵. EU-reguleringer, som PSD2, PSD3 og FIDA, åpner for økt konkurranse og fremmer innovasjon ved å gi tredjeparter tilgang til kundedata⁶.

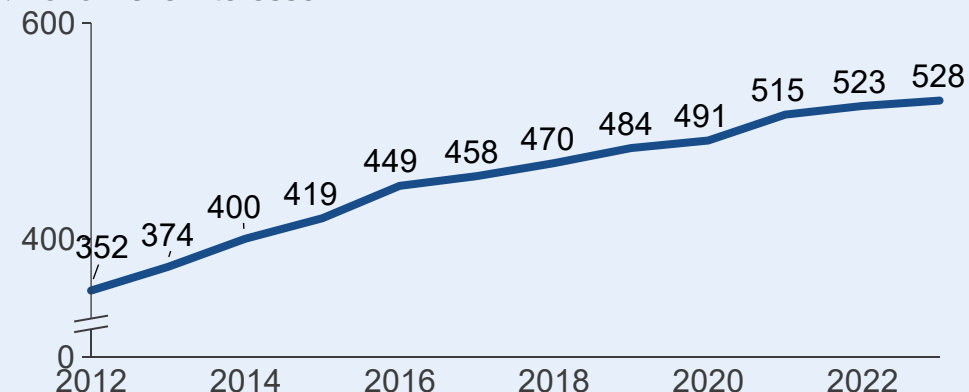
Fremtiden vil innebære økt regulatorisk trykk

De kommende årene kan vi forvente at trenden med digitalisering og teknologisk integrasjon vil fortsette å forme bank- og finanssektoren i Norge. Reguleringer vil trolig bli strengere, spesielt med fokus på bekjempelse av økonomisk kriminalitet som hvitvasking og terrorfinansiering, noe som også vil påvirke norske institusjoner⁷. Det er allerede innført stadig flere reguleringer, lover og standarder som finansnæringen må følge, se figur 4⁸. Videre vil bærekraft og ESG få større betydning, drevet av både regulatoriske krav og investorpåtrykk⁹.

Figur 3: Antall sparebanker i Norge 1922-2023¹



Figur 4: Akkumulert antall EU-vedtak for beskyttelse av forbrukeres økonomiske interesser



Økonomi: Det økonomiske handlingsrommet blir mindre



En presset økonomi påvirker finanssektoren og dens kunder

Økonomien er presset

Den grønne omstillingen og økt press på etterlevelse skjer samtidig som Norge må inn i en økonomisk omstilling. Vi står i en krevende økonomisk tid hvor etterdønninger etter pandemien og den utfordrende geopolitiske situasjonen (se neste side) setter sitt preg på økonomien, både på mikro- og makronivå. For privatøkonomien gir det for eksempel utslag gjennom økte matvarepriser¹. Det er slutt på nærmere 40 år med fallende renter². Høyere renter kjøler ned økonomien, gir svakere vekst og lavere investeringer i innovasjon³.

Konsumenter opplever presset privatøkonomi

Den økonomiske situasjonen vil påvirke både privatpersoners og bedrifters lommebok fremover. Det har blant annet vært en økning i forbruksgjeld og antall inkassosaker knyttet til forbruksgjeld de siste par årene, etter at forbruksgjelden falt i Norge i perioden 2019-2022⁴. Samtidig oppgir 1 av 4 nordmenn at de har kuttet i sparing for å frigjøre kapital i Bankundersøkelsen fra 2023⁵.

Utfordrende fremtid for statsfinansene

Zoomer vi ut og ser på Norges samlede økonomiske situasjon fremover, er heller ikke utsiktene veldig lyse. Det er forventet at statsfinansene våre blir betydelig presset i årene som kommer. I 2010 gikk staten i overskudd med 2 mrd kroner på sin befolkning. Det kommer ikke til å fortsette. I 2030 er det estimert at staten går i underskudd på befolkningen på 160 mrd, og i 2060 er det forventede underskuddet på nesten 440 milliarder kroner, se figur 6⁶. Økt forsørgerbyrde som følge av alderssammensetningen i befolkningen fremover har stor påvirkning på disse estimatene.

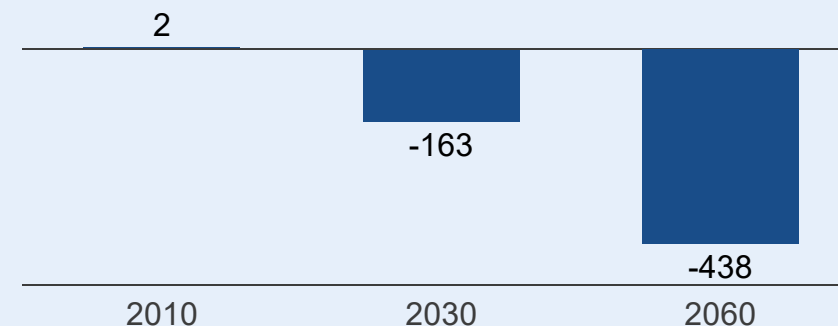
Figur 5:



Forbruksgjelden fortsetter veksten og vi må tilbake fire år for å finne samme nivå. Økning i rentebærende kredittkortgjeld tyder på at noen ikke klarer å betale alt ved forfall, noe som gir grunn til bekymring

Svein Ove Karstensen
Daglig leder
Norsk Gjeldsinformasjon

Figur 6: Nettooverføringer til staten fra befolkningen gitt aldersfremskrivning i Norge (mrd NOK)*



*Forutsatt nettoverf. per aldersgruppe i Perspektivmeldingen av 2013 (2010) og 2021 (2030 og 2060)

inFuture analyse | 1) B.S. Whist/Nettavisen | 2) Federal Reserve Economic Data | 3) National Bureau of Economic Research | 4) Finanstilsynet, NRK | 5) finn.no | 6) Perspektivmeldingen 2013, 2021

Makt og politikk: Økt konfliktnivå og krig tettere på oss. De-risking påvirker internasjonal handel og samarbeid



Den internasjonale situasjonen kan påvirke tilgang på ressurser innen bank og finans

En urolig tid

Vi opplever nå større geopolitisk uro enn på lang tid, og vi har krig tettere på oss. Spenningsnivået i verden er høyt med Russlands angrepskrig mot Ukraina¹ og den væpnede striden i Gaza². Samtidig er det spenninger mellom USA og Kina over Taiwan³. Verdenssituasjonen er spent.

Demokratiet er svekket

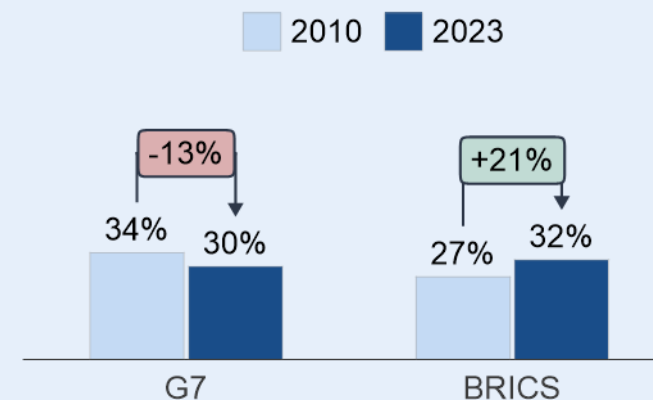
Andelen av verdens befolkning som lever i et fullverdig demokrati er redusert de seneste årene, fra 8,9 % i 2015 til 7,8 % i 2023⁴. Ser vi på verden i økonomiske størrelser, er det slik at BRICS-landene* allerede i lang tid har utvidet sin innflytelse. De siste årene har de utgjort en større andel av verdensøkonomien enn G7-landene** målt som andel av verdens brutto nasjonalprodukt (BNP) korrigert for kjøpekraft, se figur 7⁵. Denne utviklingen er forventet å fortsette med sterkere vekst i BRICS enn i G7⁶.

De-risking på fremmarsj

Den geopolitiske situasjonen fører til at blant annet EU og USA iverksetter tiltak for å beskytte sine interesser. De-risking påvirker internasjonal handel og samarbeid. EU har respondert på det økte konfliktnivået internasjonalt med å innføre European economic security strategy. Dette er et rammeverk for vurdering og håndtering av risikoer knyttet til økonomisk sikkerhet på EU-, nasjonalt- og enkeltbedriftsnivå. Målet er å sikre at europeiske selskapers kapital, kunnskap, ekspertise og forskning ikke blir misbrukt av land til militær anvendelse, ifølge Ursula von der Leyen, leder av Europakommisjonen⁷.

I USA har myndighetene gått mer proteksjonistisk til verks og innført flere tiltak for å verne om egne interesser og økonomi, se figur 8.

Figur 7: Andel av verdens BNP (% PPP*** USD)



Figur 8: Eksempler på amerikansk de-risking

CHIPS and Science Act

Incentiverer produksjon av bla. databrikker i USA

” Vil redusere kostnader, skape jobber, styrke forsyningskjeder og motvirke Kina⁸

Infrastructure Investment and Jobs Act

” (...) vinne den økonomiske konkurransen i det 21. århundre som vi står overfor med Kina, andre store land og resten av verden

President Joe Biden⁹

*Samarbeidsforum bestående av Brasil, Russland, India, Kina, Sør-Afrika. Fra 01.01.2024 er Egypt, Etiopia, Saudi-Arabia, De forente arabiske emirater og Iran innlemmet i BRICS. |

Frankrike, Japan, Tyskland, Storbritannia, USA, Italia og Canada | *Purchasing Power Parities, kjøpekraftenheter, hensyntatt prisnivået og kjøpekraften i de enkelte land

inFuture analyse | 1) NRK | 2) NRK | 3) NRK | 4) Economist Intelligence Unit | 5) Statista | 6) IMF | 7) e24 | 8) The White House | 9) The White House

Teknologi: Raske teknologiske fremskritt og digitalisering i høy takt



Maskinen som kollega innen bank og finans

Norge henger etter på innovasjonsdrevet produktivitet

For å møte disse utviklingstrekkene, blir det viktig å levere på innovasjon. Multifaktorproduktivitet, produktivitetsvekst som kommer av at vi gjør ting på nye, smartere måter, har hatt en vesentlig svakere utvikling i Norge enn i Norden på 2000-tallet. Veksten ligger i snitt 4,5 ganger høyere i våre naboland enn i Norge, se figur 9¹.

Teknologi er et viktig verktøy

Bruk av teknologi er viktig for å øke produktiviteten. Kunstig intelligens er den neste store teknologibølgen - like fundamentalt som PCen, Internett og mikroprosessen, ifølge Bill Gates². Det er estimert at bruk av KI kan medføre økning i arbeidsproduktivitet på 1,5 % i et moderat anslag*, se figur 10³.

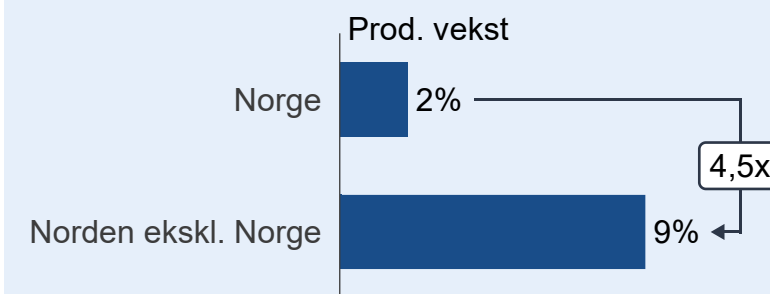
(Generativ) KI inntar bank og finans

Bank og finans i Norge har over tid vært langt fremme når det gjelder digitalisering og bruk av ny teknologi. I 2022 rapporterte 85 % av norske banker og forsikringselskap at de bruker løsninger basert på KI i det daglige, og 89 % forventer økt bruk fremover⁴.

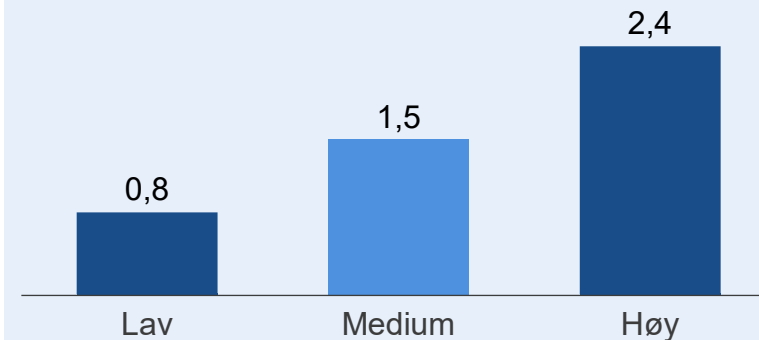
Generativ kunstig intelligens gir muligheter for nye bruksområder, både internt og ut mot kunde, og er forventet å endre bank og finans i årene som kommer⁵. Et eksempel er Klarnas KI-assistent som hadde 2,3 millioner kundesamtaler, ca 66 % av Klarnas kundeservice chater, i løpet av første måned i drift⁶. Et annet eksempel er Revoluts KI-tjeneste for svindelovervåking, som stopper transaksjoner før pengene blir overført hvis den oppdager kortsvindel. Kunden blir sendt videre til en rådgiver hvis den forsøker å overprøve tjenesten. I testperioden er det observert 30 % reduksjon i tap grunnet svindel⁷.

Maskinen vil bli en enda tydeligere kollega innen bank og finans fremover med økt bruk av (generativ) kunstig intelligens, og andre teknologier som blokkjede m.m.

Figur 9: Utvikling i multifaktorproduktivitet, 2000-20



Figur 10: Effekt av KI på vekst i arbeidsproduktivitet (%)*



*Basert på en innføringsperiode på 10 år

Relasjon og adferd: Endringer i forbrukeradferd



Digital, tilpasset interaksjon og flere vanskelige samtaler

Samfunnsendringer krever endringer i bank og finans

Endringer i samfunnet og kundeadferd krever at bank- og finanssektoren tilpasser seg nye måter å samhandle og betjene kundene på. Dette inkluderer å forstå og tilpasse seg endringer i kundenes forventninger og behov. To av tre kunder forventer at bedrifter forstår deres unike behov og forventninger, og ca halvparten forventer at tilbud alltid er personalisert ifølge en internasjonal undersøkelse¹.

Forbrukere endrer preferanser og blir mindre lojale

Kundenes forhold til bankene er i endring. I 2023 flyttet eller reforhandlet 42 % av kundene sine bank- eller forsikringstjenester i Norge, en økning på fem prosentpoeng fra 2022². Ser vi på hvilke forhold som er viktigst for nordmenn når de skal velge boliglånsbank, rangeres «Brukervennlig nettbank/mobilbank» høyere enn «God økonomisk rådgiving», se figur 12³. Gode digitale løsninger er slik et konkurransefortrinn, samtidig som de forenkler bankbytte. Generelt har kundetilfredsheten blant bankkunder falt i Norge i perioden 2018-23, både i privat- og bedriftsmarkedet. For privatmarkedet må vi tilbake til 2004 for å finne tilsvarende lav tilfredshet⁴.

Fremtidens kunderådgivning krever større kompetanse

Maskinen som kollega krever også mellommenneskelige ferdigheter og dyp fagkompetanse. Det er forventet at det er de vanskelige sakene som står igjen, når maskinen kan ta over rutineoppgaver. En undersøkelse gjennomført av FinAut blant rådgivere innen kreditt (februar 2024) viser at 53 % av rådgiverne opplever i veldig stor eller stor grad økt pågang fra kunder som ber om hjelp til å løse økonomiske problemer⁵. Flere aktører innen bank og finans opplever å oftere møte kunder i krise. Både nasjonalt og internasjonalt ser vi at banker samarbeider med psykologer for å møte disse kundene, samt hjelpe rådgiverne i møte med dem⁶.

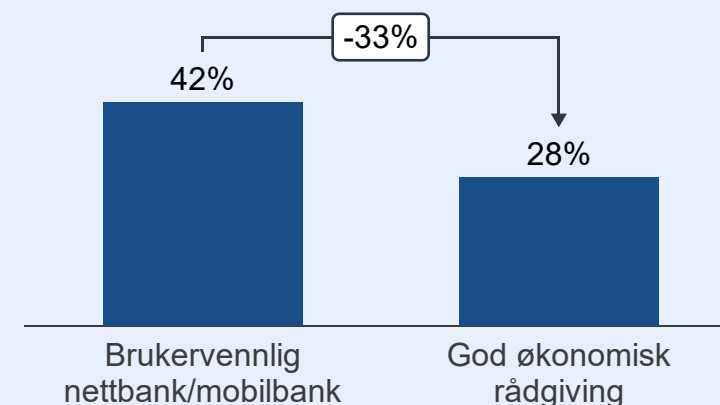
Figur 11:



Høyere renter og levekostnader gjør det mer attraktivt for forbrukerne å bruke markedsmakten sin.

Lise Blyverket,
direktør i Forbrukerrådet

Figur 12: Viktigste forhold når nordmenn skal velge boliglånsbank bortsett fra rente



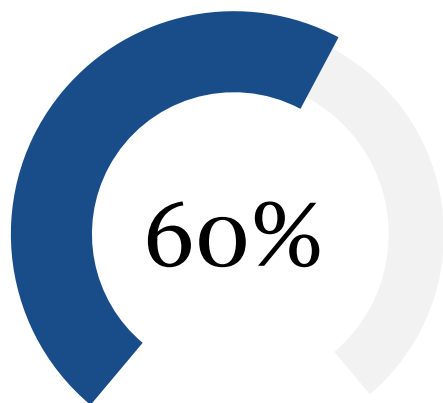
2

Hva har det å si for vårt kompetansebehov?

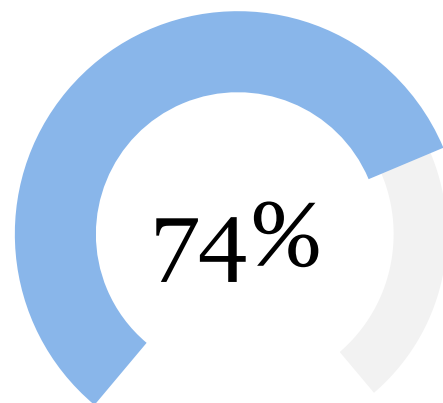
Kartlegging av kompetansebehov og fremtidskompetanser innen finansnæringen

Endringene vi opplever rundt oss krever kompetanseheving

Andel som vurderer at de har et kompetansebehov fremover



av respondentene i Finansforbundets spørreundersøkelse oppgir at de kun i **liten eller noen grad besitter kompetansen i dag, for å løse arbeidsoppgavene de forventer å ha om tre år**



av bedriftene oppgir **et udekket kompetansebehov** i Kompetansesjekken 2024, gjennomført av Finans Norge

Hovedfunn

Endringene vi opplever rundt oss nå, og ser fremover, fører til et kompetansegap. 60 % av Finansforbundets medlemmer rapporterer at de trenger ny kompetanse for å løse jobben sin om tre år. Samtidig ønsker 98,6% av respondentene i noen eller stor grad kompetanseheving på minst ett område de neste årene.

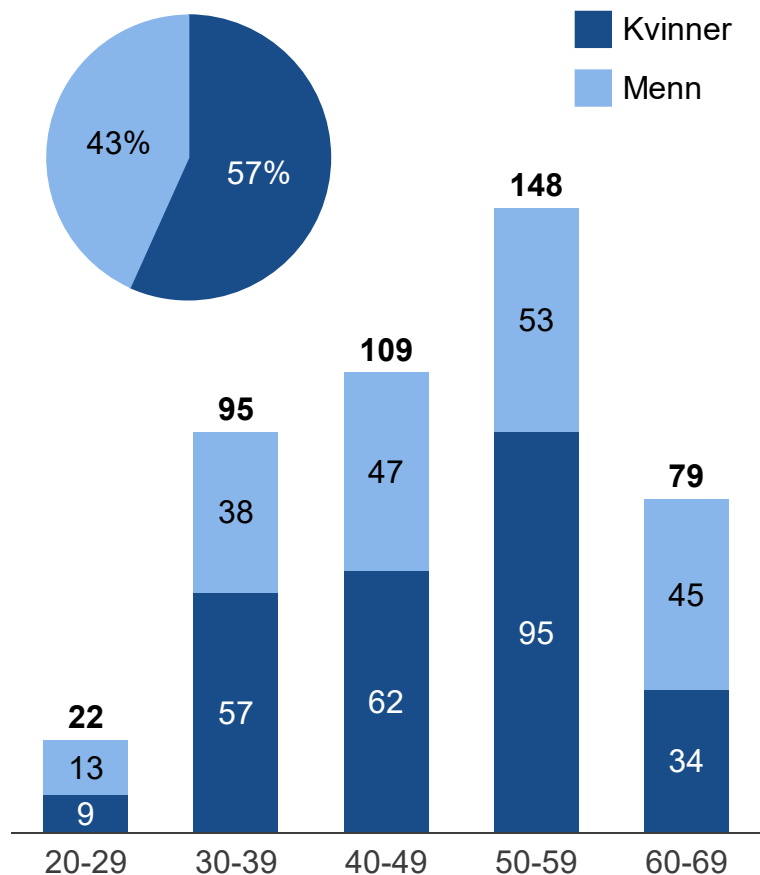
Dette samsvarer godt med Kompetansesjekken gjennomført av Finans Norge, hvor 74 % av bedriftene innen bank og finans oppgir at de har et udekket kompetansebehov i dag. 26 % av bedriftene opplever dette behovet i stor grad.

Internasjonalt ser vi tilsvarende tendens. Ifølge World Economic Forum vil seks av ti ansatte ha behov for kompetanseheving innen 2027. Arbeidsgivere anslår at 44 % av arbeidstakernes ferdigheter må kraftig fornyes de neste fem årene.

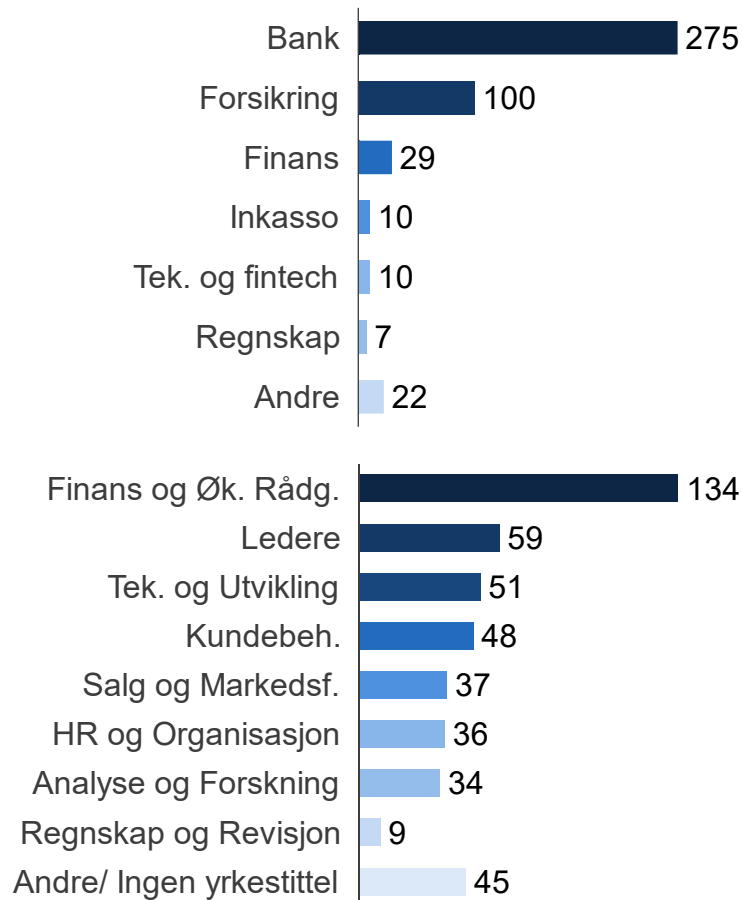
I dette kapittelet tar vi for oss hvordan det identifiserte behovet for kompetanseheving fordeler seg på ulike fag- og kompetanseområder

Behovet for kompetanseheving er kartlagt gjennom en spørreundersøkelse blant Finansforbundets medlemmer¹

Alders- og kjønnsfordeling



Bransjer og yrkesgrupper



I tillegg til demografiske spørsmål bestod spørreundersøkelsen av 61 spørsmål fordelt på 11 kategorier.

87% av de spurte har lang arbeidserfaring, over ti år, men nesten en av fire har byttet jobb de siste to årene. Alle alderssegmenter er representert, kjønnsbalansen er relativt jevn med en liten overvekt kvinner (57%), og så godt som alle er fast ansatte i heltidsstillinger.

For å gruppere respondentenes selvrapporterte stillingstitler har vi benyttet en stor språkmodell med stikkprøvekontroll.

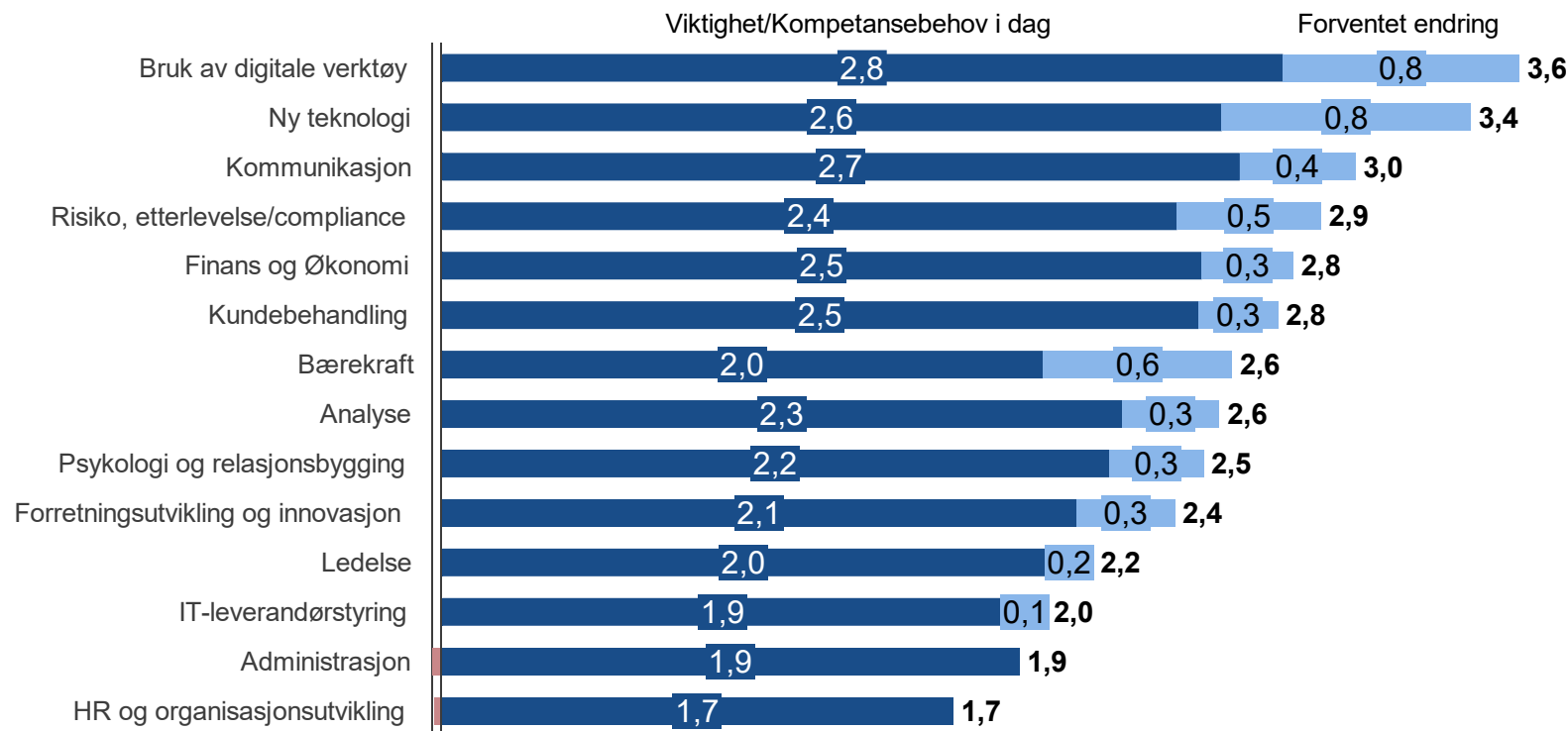
45 respondenter oppga stillingstitler som ikke passet inn i kategoriene eller oppga ikke stillingstitel. Disse er ikke inkludert i analyser hvor stilling er relevant.

Flere spørsmål i undersøkelsen var frivillige å svare på, og derfor summerer ikke antall svar per spørsmål alltid til 453. Det har vært tilstrekkelig mange svar til å gi nyttig innsikt på alle spørsmål.

1) Undersøkelsen er gjennomført våren 2024, N=453

Kunnskap innen teknologi, bærekraft, etterlevelse og kommunikasjon blir stadig viktigere for Finansforbundets medlemmer

Viktigste fagområder nå, og tre år frem i tid



I figuren er nåsituasjonen basert på respondentenes gjennomsnittlige vurdering av hvert fagområde på en skala fra «0 - Vet ikke/ikke aktuelt for meg» til «3 - I stor grad».

Forventet endring bygger på respondentenes vurdering av hvordan viktigheten av fagområdet vil utvikle seg fremover, og kan variere mellom -1 og 1. En verdi på 1 betyr at alle respondenter mener fagområdet blir viktigere fremover.

Hovedfunn

I dag er de tre viktigste kompetanseområdene «Bruk av digitale verktøy», «Ny teknologi» og «Kommunikasjon», og dette forventes også å være tilfelle tre år frem i tid.

Videre forventes «Risiko og etterlevelse» samt «Finans og økonomi» å være blant de fem viktigste kompetanseområdene om tre år.

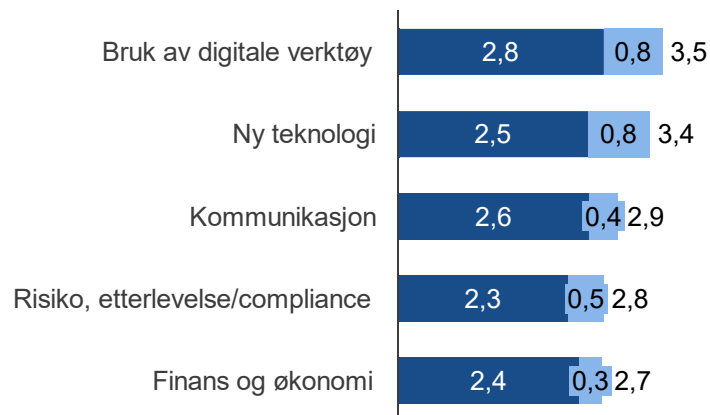
Likevel skiller «Bruk av digitale verktøy» og «Ny teknologi» seg tydelig ut som de områdene hvor kompetansebehovet forventes å øke mest de neste tre årene.

Det er også verdt å merke seg at «Bærekraft» har en høy forventet økning i kompetansebehov, rett etter «Bruk av digitale verktøy» og «Ny teknologi», selv om denne er vurdert lavere per i dag.

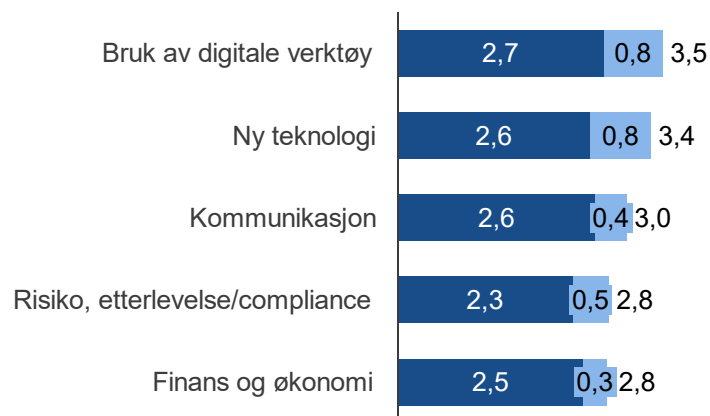
De eneste fagområdene hvor kompetansebehovet forventes å være mindre om tre år er «Administrasjon» og «HR og organisasjonsutvikling».

På tvers av alder er det stor enighet om prioriteringen av kompetansebehov nå og i fremtiden - herunder viktigheten av digital og teknologisk kompetanse

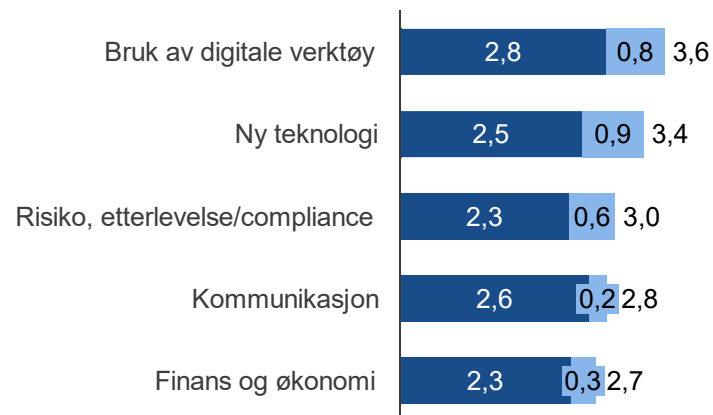
Overordnet



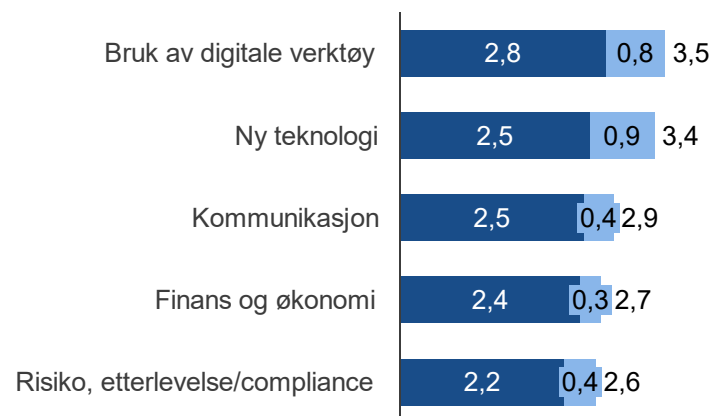
35 - 54 år



23 - 34 år



55 - 70 år

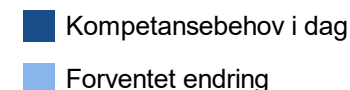


Hovedfunn

Det er i utgangspunktet naturlig å anta at ulik lengde i arbeidslivet vil gi forskjellige perspektiver og prioriteringer rundt hva som er viktig. At det likevel er slik enighet om viktigheten av digitale verktøy og ny teknologi både i dag og fremover illustrerer godt hvor samfunnsdefinerende og altomspennende den teknologiske utviklingen vi står i er.

Deretter er det også interessant å se at selv om «Kommunikasjon», «Risiko og etterlevelse» og «Finans og økonomi» er forskjellig prioritert av de forskjellige aldersgruppene, plasserer alle dem på topp 5.

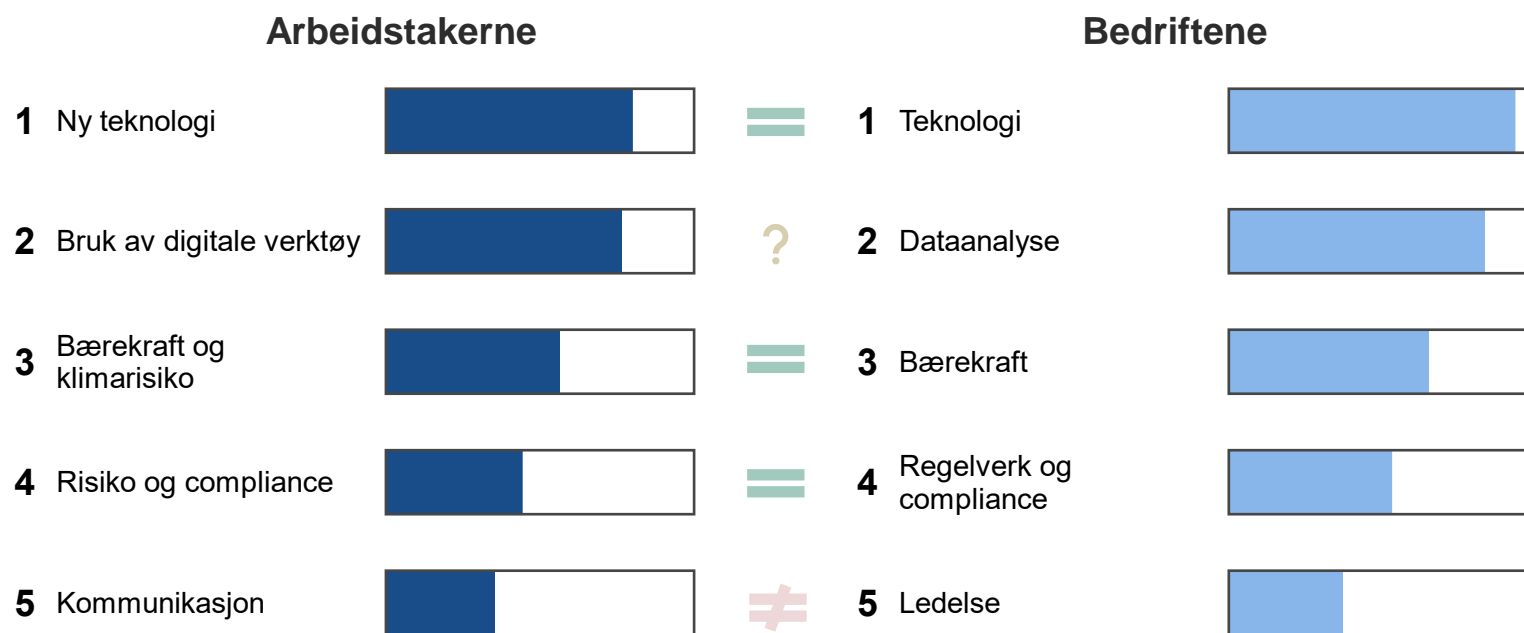
Dette tyder på at ved utforming av kompetanseprogrammer er det liten grunn til å differensiere temaer basert på alder eller antall år i arbeidslivet, men heller fokusere på arbeidsoppgaver, stillingstype og bransje.



Bildet gjenspeiles i stor grad med kompetansebehovet som rapporteres fra arbeidsgiversiden

Hvilken kompetanse trenger vi mer av de neste tre årene?

Topp 5 kompetanseområder



Hovedfunn

Både arbeidstakere og bedrifter er enige om at teknologi er kompetanseområdet hvor behovet vil øke mest de kommende tre årene.

Arbeidstakerne rangerer «Bruk av digitale verktøy» som nummer to, en kategori som ikke er et svaralternativ i Kompetansesjekken. Der er i stedet «Dataanalyse» rangert som nummer to. Dataanalyse har et tydelig overlapp med «Bruk av digitale verktøy», men den beste sammenligningen mot Finansforbundets undersøkelse er likevel kategorien «Analyse», som arbeidstakerne rangerer som nummer sju..

Begge gruppene er enige om viktigheten av «Bærekraft og klimarisiko»/«Bærekraft», og «Risiko og compliance»/«Regelverk og compliance», som er rangert som henholdsvis nummer tre og fire.

På femteplass er rangeringen ulik. I Finansforbundets undersøkelse er «Kommunikasjon» det femte kompetanseområdet. Dette er rangert som nummer ni av bedriftene. Bedriftene har i stedet rangert «Ledelse» som det femte kompetanseområdet, mens arbeidstakerne vurderer ledelse som mindre viktig (rangert som nummer elleve).

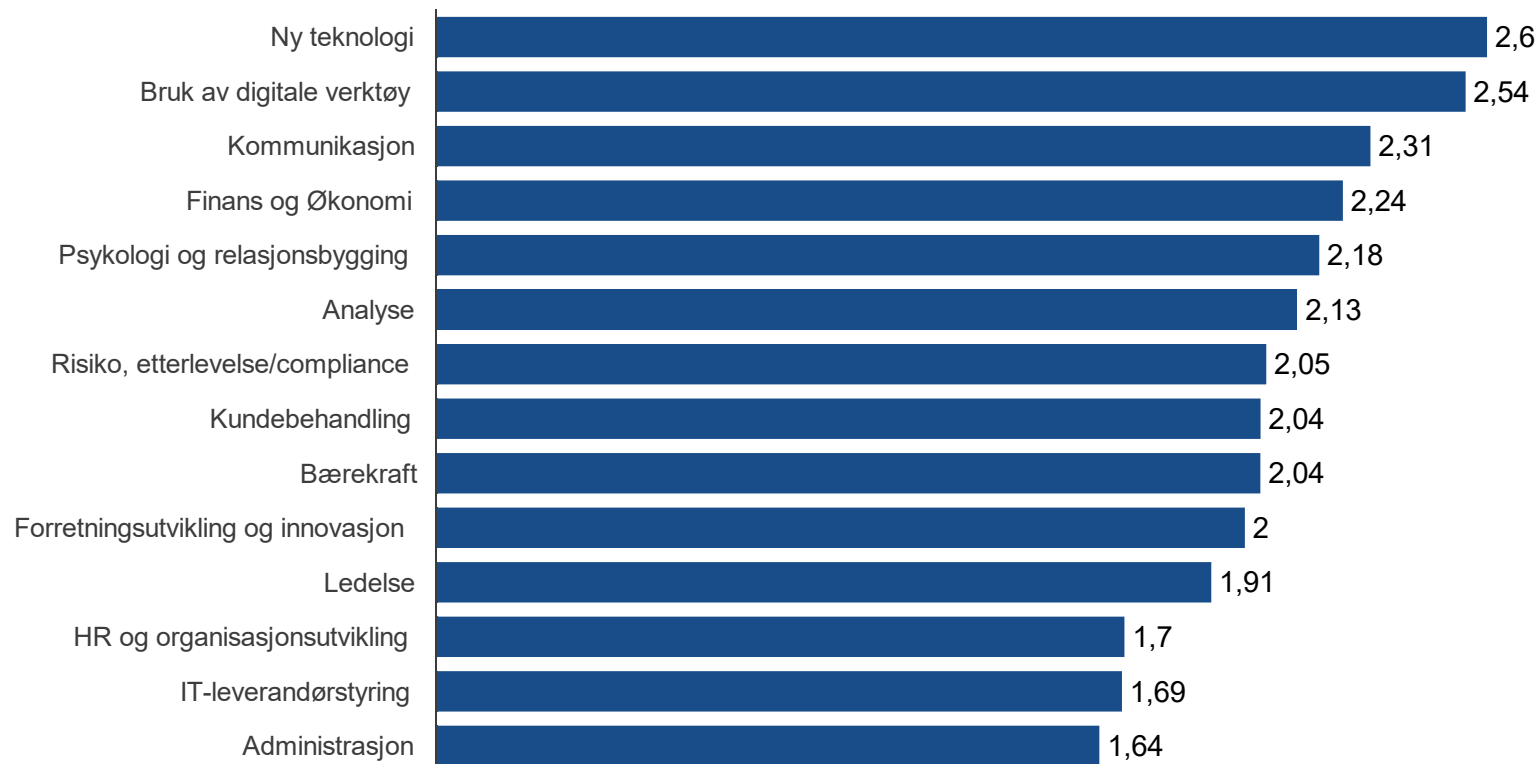
Figuren viser andelen respondenter som svarer at de trenger mer kompetanse innenfor kompetanseområdet fratrukket andelen som svarer de trenger mindre av kompetansen i vår undersøkelse, sammenlignet med resultatene fra Kompetansesjekken utført av Finans Norge.

1) Undersøkelsen gjennomført av Finansforbundet inneholder kategoriene «Ny teknologi» og «Bruk av digitale verktøy», til sammenligning med kategorien «Teknologi» fra

Kompetansesjekken utført av Finans Norge

I spørsmålet om hvilke fagområder respondentene *ønsker* kompetanseheving innen er bildet noe mer sammensatt

Nåværende ønske om kompetanseheving



Figuren viser gjennomsnittlig ønske om kompetanseheving innen hvert fagområde.

Fagområdene er vurdert etter følgende skala:

0: Nei/ikke aktuelt for meg – 1: I liten grad – 2: I noen grad – 3: I stor grad

Hovedfunn

Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom hvor *viktig* et fagområde vurderes å bli fremover og i hvilken grad arbeidstakerne ønsker å fordype seg i dette.

Figuren til venstre viser i hvilken grad Finansforbundets medlemmer ønsker kompetanseheving innen de ulike fagområdene.

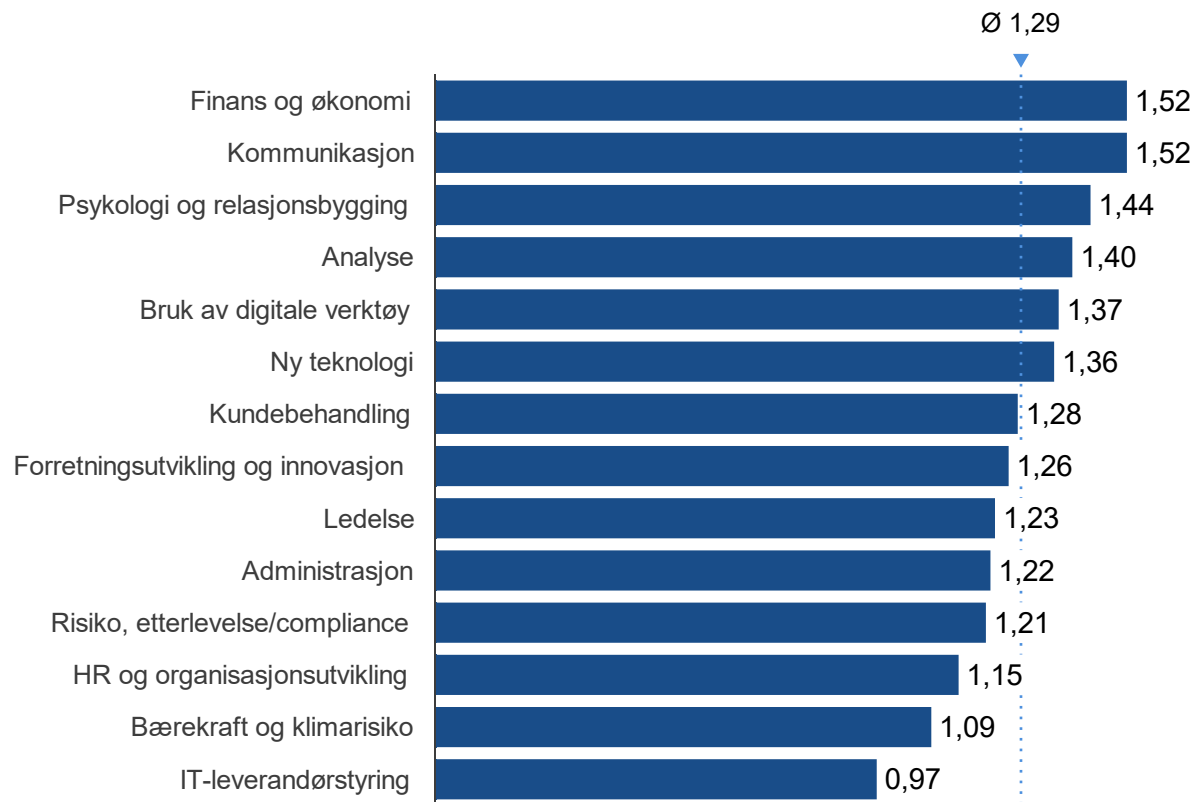
Vi ser at «Ny teknologi» og «Bruk av digitale verktøy» også her skiller seg ut som de høyest rangerte fagområdene.

Samtidig virker «Bærekraft» å være relativt lavt rangert, gitt den store forventede økningen i kompetansebehovet vi har observert på dette fagområdet.

Vi ser nærmere på dette forholdet mellom forventet utvikling i kompetansebehov og ønske om kompetansebehov på neste side.

Hvor mye kompetanseheving ønsker respondentene sett i forhold til hvor mye mer kompetanse de tror kreves?

Ønske om kompetanseheving relativt til forventet endring i kompetansebehov



Figuren viser *ønsket* kompetanseheving i forhold til hvor mye mer eller mindre viktig hvert av områdene er vurdert å bli fremover. Beregnet som $\frac{\text{Ønske om kompetanseheving}}{(1+\text{forventet endring})}$

Hovedfunn

Figuren illustrerer i hvor stor grad respondentene ønsker å lære det de selv mener blir viktig. Slik kan man se om noen områder virker å få uforholdsmessig mye eller lite oppmerksomhet.

Her er det særlig fire områder som peker seg ut; «Finans og økonomi», «Kommunikasjon», «Bærekraft og klimarisiko» og «IT-leverandørstyring». De to førstnevnte ønsker respondentene uforholdsmessig mye av, mens de to sistnevnte ønsker respondentene tilsynelatende uforholdsmessig lite av.

Siden både sterke ønsker om kompetanseheving og lav vurdering av viktighet kan gi et høyt forholdstall, kan man se disse verdiene i sammenheng for å forstå helheten.

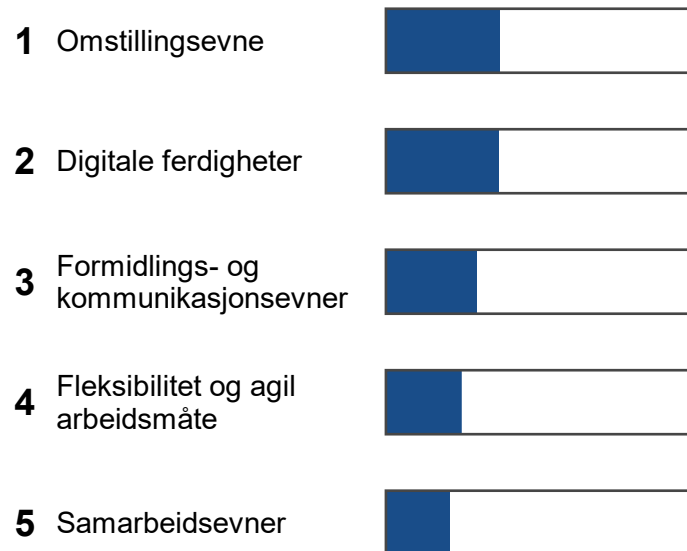
Det er flere mulige forklaringer på hvorfor respondentenes læringsønsker ikke nødvendigvis samsvarer med deres egen opplevde viktighet. Læringsønske kommer naturligvis av eksisterende interesse for emnet, men også nærhet til eksisterende arbeidsoppgaver og ansvarsfølelse for at kompetanseområdet er dekket. Dersom respondentene mener enkelte temaer skal være spesialisters domene, er det ikke nødvendigvis en motsetning at de synes det er viktig selv om det ikke angår dem direkte. Særlig IT-leverandørstyring og HR vil naturlig falle i denne kategorien.

Omstillingsevne vurderes som den viktigste egenskapen fremover av både arbeidstakere og -givere

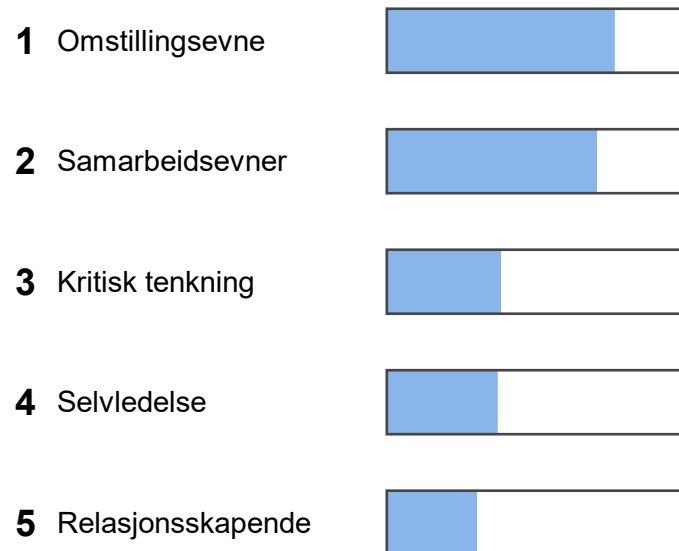
Hvilke egenskaper blir viktigst fremover?

Topp 5 egenskaper

Arbeidstakerne



Bedriftene



Hovedfunn

Omstillingsevne vurderes som den viktigste egenskapen fremover av både arbeidstakere og bedrifter. Dette vitner om at den høye endringstakten merkes av begge parter.

Samarbeidsevner, også en nøkkelegenskap for å håndtere endringer, er den andre egenskapen som begge parter har blant sine topp 5. Rangert som nummer fem av arbeidstakerne, og nummer to av bedriftene.

De tre øvrige egenskapene prioritert av arbeidstakerne og bedriftene vitner om ulike perspektiver, men likevel en felles problemforståelse. Alle prioriteringene kan forstås med et bakteppe preget av høy endringstakt grunnet blant annet teknologisk utvikling.

For arbeidstaker blir da digitale ferdigheter, formidlings- og kommunikasjonsevner og fleksibilitet og agil arbeidsmåte viktige egenskaper for å kunne navigere i den nye jobbhverdagen.

For bedriftene kan bakteppet gi lavere følelse av kontroll, og gitt dette er det forståelig at egenskaper som kritisk tenkning, selvledelse og relasjonsbygging vurderes høyt.

Figuren viser andelen respondenter som har svart at hver av egenskapene er blant de tre viktigste egenskapene å ha i sin stilling de neste årene, sammenlignet med svar fra bedriftenes svar i Kompetansesjekk 2024, utført av Finans Norge.

(Det er uklart om skalaen i undersøkelsene er identisk, det er derfor rangeringen av egenskaper som sammenlignes på tvers, mens verdiene kan brukes til sammenligning innad i samme undersøkelse)

Det er mange som jobber med å fylle kompetansegapet, men det er utfordrende å integrere kompetanseheving som en kjerneaktivitet i bedriften

Ordsky basert på kommentarer i Tillitsvalgtundersøkelsen 2024



Hovedfunn

Ser vi på hva de tillitsvalgte har nevnt om sine bedrifters kompetansearbeid er det tydelig at relevant og oppdatert kompetanse er viktig på tvers av bedrifter, men at det gjenstår noe i selve kompetansehevingsarbeidet.

93 % av respondentene oppgir at kompetanse og kompetanseutvikling er et tema i medarbeidersamtaler. Samtidig er det kun 25 % som oppgir at ledelsen gjennomfører årlig kompetansekartlegging. Mindre bedrifter (under 100 ansatte) scorer noe høyere enn større bedrifter (over 500 ansatte), med henholdsvis 29 % og 18 %.

Når det gjelder kompetanseutviklingsplaner, er de store bedriftene lengre fremme. 70 % av respondentene fra store bedrifter oppgir at hver ansatt har en kompetanseutviklingsplan, mot henholdsvis 43 % og 35 % i de små og mellomstore (100-500 ansatte).

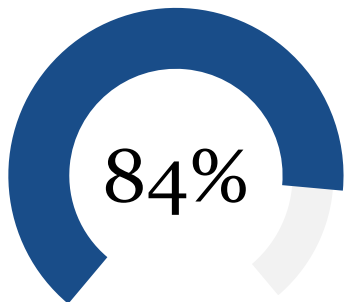
De tillitsvalgte opplever å bli hørt i diskusjoner om kompetanseheving (score 3,7 på en skala fra 1-6), men i noe mindre grad å bli tatt med på diskusjoner om tiltak og rammer (score 2,9 på en skala fra 1-6).

Flere rapporterer å være i startfasen av en formalisering av kompetansearbeid.

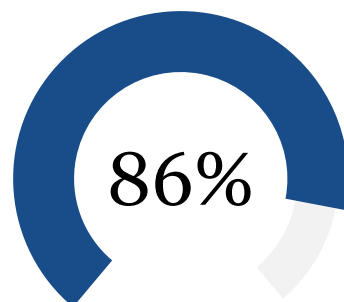
Fem viktige kompetanseområder for fremtidens finanssektor



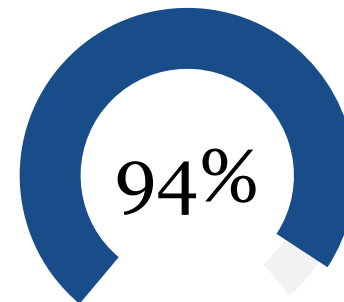
Teknologikompetanse – Ny teknologi og bruk av teknologi - Nøkkeltall



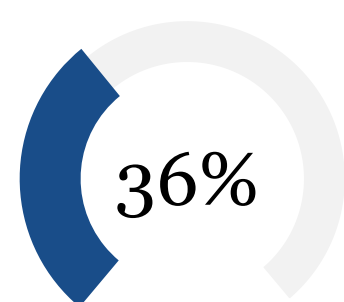
av Finansforbundets medlemmer opplever at **kompetanse innen ny teknologi eller bruk av digitale verktøy er veldig viktig** i sin nåværende stilling



av Finansforbundets medlemmer forventer at **kompetansebehovet for sin stilling blir større innen ny teknologi eller bruk av digitale verktøy** de neste tre årene



av Finansforbundets medlemmer **ønsker kompetanseheving** innen ny teknologi eller bruk av digitale verktøy i noen eller stor grad



av Finansforbundets medlemmer mener **Digitale ferdigheter er blant de tre viktigste egenskapene** for sin karriere de neste tre årene. Dette gjør Digitale ferdigheter til den viktigste egenskapen sammen med Omstillingsevne

Teknologikompetanse er avgjørende fremover

Teknologikompetanse som stadig fornyes i takt med teknologiutviklingen

Vi befinner oss nå midt i **den andre store digitaliseringsbølgen**, en utvikling som følger etter dotcom-tiden på 1990-tallet og tidlig 2000-tall. Denne nye bølgen kjennetegnes av maskinlæring og kunstig intelligens (KI). Teknologien har begynt å få en bred anvendelse innen finansnæringen i Norge og internasjonalt. Kunstig intelligens, inkludert generativ kunstig intelligens, har potensialet til å fundamentalt endre måten vi arbeider på ved å tilby mer sofistikerte verktøy for blant annet dataanalyse, risikoanalyse og kundetilpasning.

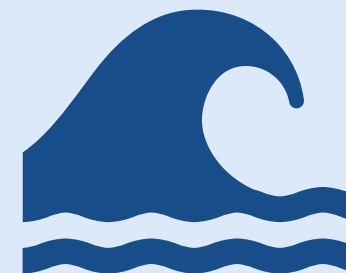
Hensiktsmessig bruk av digitale verktøy er avgjørende for å oppnå produktivetsgevinster og forbedret effektivitet i finanssektoren. Det handler ikke bare om å ha teknologikompetanse, men også om å forstå hvordan disse verktøyene kan anvendes på en måte som gir konkrete fordeler. Videreutvikling av digitale ferdigheter anses som en av de viktigste egenskapene for fremtidige karrierer innen finans, noe som gjenspeiles i tilbakemeldinger fra både Finansforbundets og Finans Norges medlemmer.

Finansnæringen opplever en **sterk etterspørsel etter kompetanseheving innen bruk av digitale verktøy og ny teknologi**. Medlemmer i Finansforbundet ser på disse områdene som avgjørende for fremtidig kompetanseutvikling. Ifølge Finans Norges medlemmer er teknologi og dataanalyse de to viktigste kompetanseområdene for fremtiden. De viktigste områdene innen teknologi å heve kompetansen på for bedriftene, er kunstig intelligens og cybersikkerhet.

Den raske teknologiske utviklingen krever kontinuerlig oppgradering av ferdigheter og kunnskap for å sikre at næringen kan dra full nytte av de mulighetene som den nye teknologien tilbyr, og henter ut gevinstene av dem. Hensiktsmessig bruk av teknologi er en nøkkel for å løse mange av utfordringene vi vil stå overfor fremover. Det blir viktig med innsikt i ny teknologi, bruk av digitale verktøy, men også annen kompetanse for å anvende teknologi, og særlig kunstig intelligens, på en god måte.

“We are completely convinced the consequences [of AI] will be extraordinary and possibly as transformational as some of the major technological inventions of the past several hundred years”

Jamie Dimon,
CEO JPMorgan Chase



Kunstig intelligens som kollega krever mer enn tradisjonell teknologikompetanse fra oss som brukere



Digitale instinkter

Evnen til å **instinktivt vite hva man skal gjøre** i en eller annen utstrekning i møte med et digitalt system. Evnen til å omsette erfaringer man har fra ett digitalt verktøy, slik at man kan ta i bruk et annet - en slags ryggmargsrefleks.



Teknologisk forestillingsevne

Evnen til å **se forbi dagens utfordringer** ved en ny teknologi eller et nytt digitalt verktøy, og forestille seg hvordan teknologien/verktøyet kan bli relevant i ens egen situasjon fremover. Særlig viktig når teknologiutviklingen går fort.



Fordypningsevne

Evne og vilje til å **jobbe forbi kjedeligheitspunktet** slik at man kommer dypt nok inn i problemstillingene til å løse de komplekse utfordringene vi står ovenfor fremover - med eller uten KI som hjelp



Informasjonskyndighet

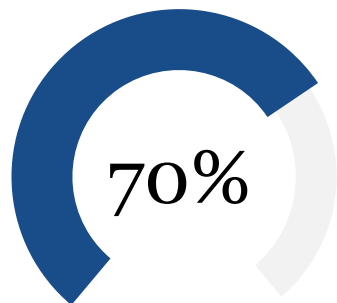
Evne og vilje til å **finne, fortolke og forstå** relevant informasjon. Dette blir viktigere fordi informasjonsmengden øker enormt og kildene til informasjon øker. Og alle kilder er ikke like pålitelige.



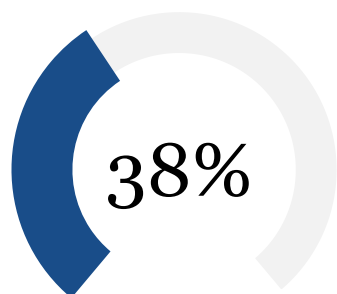
Sosial kompetanse

Evnen til å **samhandle** godt med mennesker. Når maskinene blir våre kollegaer, blir de menneskenære oppgavene i nesten ethvert yrke viktigere.

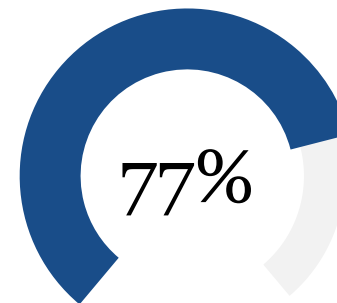
Kommunikasjons- og samarbeidskompetanse i finansnæringen - Nøkkeltall



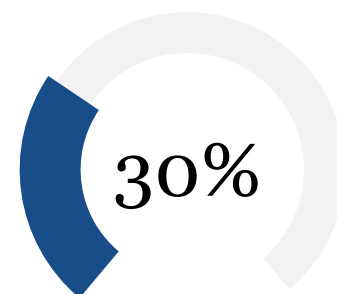
av Finansforbundets medlemmer opplever at **kompetanse innen kommunikasjon er veldig viktig** i sin nåværende stilling



av Finansforbundets medlemmer forventer at **kompetansebehovet innen kommunikasjon for sin stilling blir større** de neste tre årene



av Finansforbundets medlemmer **ønsker kompetanseheving innen kommunikasjon** i noen eller stor grad



av Finansforbundets medlemmer mener **Formidlings- og kommunikasjonsevner er blant de tre viktigste egenskapene** for sin karriere de neste tre årene. Dette gjør det til den tredje viktigste egenskapen, etter digitale ferdigheter og omstillingsevne

Vi må mestre kommunikasjon og samarbeid fremover

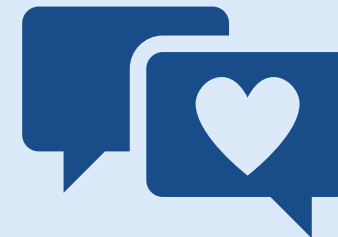
Det mellommenneskelige får en svært sentral rolle i en verden preget av endring

Når maskiner blir våre kolleger, blir **de menneskenære oppgavene i ethvert yrke stadig viktigere**. Innenfor finansnæringen betyr dette at vi i større grad må håndtere de komplekse og utfordrende situasjonene som oppstår i samhandling med andre mennesker. Automatisering og kunstig intelligens tar seg av mange rutineoppgaver, og etterlater dermed de sammensatte sakene som krever emosjonell intelligens, empati og avanserte kommunikasjonsevner.

Den geøkonomiske situasjonen påvirker både bedrifter og privatpersoners økonomi, noe som **forsterker behovet for dyktige kommunikatorer i finanssektoren**. Når økonomiske forhold endrer seg, er det kritisk at ansatte innen finans kan formidle komplekse informasjonen på en klar og betryggende måte til sine klienter. Derfor har flere banker, både nasjonalt og internasjonalt, begynt å ansette psykologer og trene sine ansatte i psykologi for bedre å kunne møte disse utfordringene. Psykologers innsikt i menneskelig atferd og mental helse kan hjelpe finansansatte med å navigere de emosjonelle aspektene av økonomisk rådgivning og kundeservice.

Formidlings- og kommunikasjonsevne er vurdert blant de tre viktigste egenskapene for en karriere innen finans, ifølge Finansforbundets medlemmer. Dette reflekteres også i ønsket om kompetanseheving innen kommunikasjon blant forbundets medlemmer. Ved å styrke disse ferdighetene kan ansatte i bank og finans ikke bare forbedre sin interaksjon med kunder, men også bidra til en mer tillitsfull og transparent finansnæring. Samarbeid blir svært sentralt for å lykkes med de krevende oppgavene vi står overfor fremover. I Kompetansesjekken fra Finans Norge i 2024, er samarbeid vurdert som nest viktigste egenskap innen finans fremover.

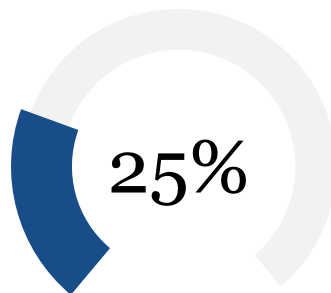
Som et resultat blir investering i sosial kompetanse, samarbeid og forståelse av mellommenneskelige prinsipper en strategisk nødvendighet for fremtidens finanssektor.



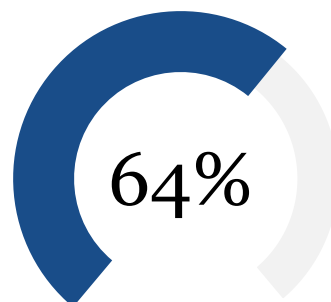
Ja, kunstig intelligens er en teknologisk revolusjon og vi står trolig bare i startgropen for hva dette kan bli. Samtidig må vi da lene oss mot det som er unikt for oss mennesker, som samarbeid og empati, for å nevne noe.

Nicolai Tangen,
Direktør NBIM

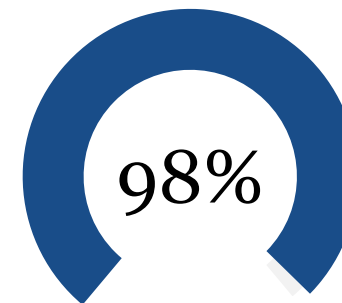
Bærekraftkompetanse - Nøkkeltall



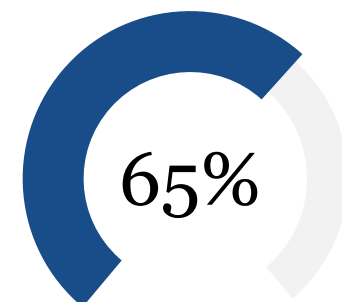
av Finansforbundets medlemmer opplever at **kompetanse innen bærekraft og klimarisiko er veldig viktig** i sin nåværende stilling



av Finansforbundets medlemmer **ønsker kompetanseheving innen bærekraft og klimarisiko** i noen eller stor grad. Blant ledere er tallet 71%



av respondentene i Finans Norges kompetansesjekk vurderer at **ledelsen trenger kompetanseheving innen bærekraft** – i større grad enn noen annen gruppe



av bedriftene behøver, i følge Finans Norges kompetansesjekk, **mer kompetanse innen bærekraft** de neste to til tre årene – en nedgang på 32 prosentpoeng fra 2022

Bærekraftkompetanse er en nøkkel for grønn omstilling

Kompetansegapet innen bærekraft er redusert, men det er fremdeles en vei å gå

Bærekraft har blitt en kritisk faktor i finansnæringen, hvor det nå handler om både økonomisk avkastning og sosialt ansvar. Finansinstitusjoner møter økende krav om å integrere bærekraft i sine aktiviteter for å fremme langsiktig verdiskaping og redusere miljøpåvirkninger. Dette krever omfattende kompetanseheving blant ansatte for å håndtere bærekraftsrisiko og -muligheter.

Samtidig stiller økt forekomst av ekstremvær og andre **konsekvenser av klimaendringene** **kompetansekrav i kreditt-, forsikrings- og investeringsbeslutninger**. Å ikke bare være klar over, men også kunne analysere og beregne alt fra effekten klimaendringer har på grunnforhold og nedbørsmengder når lån skal utstedes eller forsikringsavtaler inngås til hvordan forurensning fra enkelte investeringer påvirker andre eierskapsinteressers mulige inntjening, vil antagelig gå fra å være et konkurransefortrinn til en forutsetning for god lønnsomhet.

Frem til 2030 vil **behovet for kompetanseheving innen bærekraft være stort**. Ansatte innen finans må forstå komplekse bærekraftindikatorer og ESG-faktorer som påvirker investeringsbeslutninger. Ser vi til Finans Norges kompetansesjekk for 2024, trekkes i) bærekraft og digitalisering i kombinasjon og ii) bærekraft i kreditt-, forsikrings- og investeringsprosesser frem som områdene innen bærekraftkompetanse som bedriftene trenger mer av de to til tre neste årene. Nye verktøy og plattformer hjelper med å analysere bærekraftsrisikoer og -muligheter. Kunstig intelligens kan brukes til bærekraftsrapportering og risikovurdering, og ansatte må ha digitale ferdigheter for å utnytte disse teknologiene.

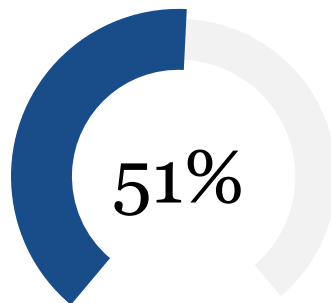
Arbeidsgiverne rapporterer videre at forretningsbankene har størst behov for kompetanseheving innen bærekraft, hvor over 80 % av de ansatte har behov for kompetanseheving de neste årene.



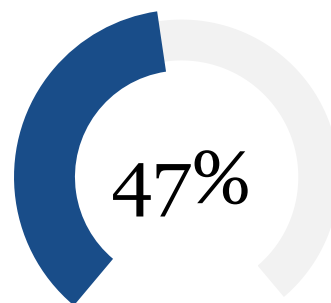
Norge og verden står overfor en betydelig omstilling for å nå klimamålene for 2050 og finansnæringen har en nøkkelrolle i å være en pådriver og tilrettelegger for denne omstillingen

Kompetansesjekken 2024
Finans Norge

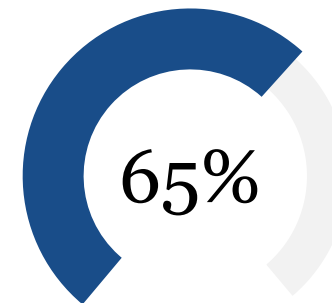
Risiko- og etterlevelseskompetanse - Nøkkeltall



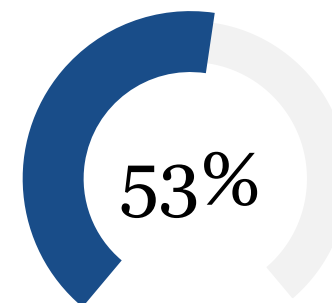
av Finansforbundets medlemmer mener at kompetanse innen **risiko og etterlevelse er veldig viktig** i sin nåværende stilling



av Finansforbundets medlemmer forventer at **kompetansebehovet for sin stilling blir større** innen risiko og etterlevelse de neste tre årene



av Finansforbundets medlemmer **ønsker kompetanseheving** innen risiko og etterlevelse i noen eller stor grad



av bedriftene behøver i følge Finans Norges kompetansesjekk **mer kompetanse på regelverk og etterlevelse** de neste to til tre årene – en nedgang på 24 prosentpoeng fra 2022. Blant små bedrifter er behovet størst, med 66%

Etterlevelse og risiko er fremdeles viktig

Kontinuerlig kompetanseheving innen etterlevelse og evne til å se fremover er viktig

Finansnæringen møter et stadig **mer komplekst regulatorisk landskap som krever økt fokus på etterlevelse**. Reguleringer er utformet for å sikre stabilitet, beskytte forbrukere og forhindre økonomisk kriminalitet. Etterlevelse innebærer at finansinstitusjoner må ha effektive interne kontroller og prosedyrer for å sikre samsvar med lover og forskrifter, både innen finansiell virksomhet, men også områder som personvern og datasikkerhet.

Kontinuerlig kompetanseheving innen etterlevelse er avgjørende for å håndtere de stadige endringene i regelverket. Ansatte må ha oppdatert kunnskap og ferdigheter for å møte nye krav.

I årene som kommer vil teknologiske fremskritt og globalisering ytterligere kunne endre reguleringslandskapet. Kunstig intelligens og maskinlæring vil bli viktige verktøy for å overvåke etterlevelse, og samtidig forårsake nye behov for etterlevelse av regelverk knyttet til teknologien. Internasjonale standarder krever også en global forståelse av reguleringspraksis. Derfor må finansinstitusjoner fokusere på kontinuerlig læring og tilpasning for å sikre robust etterlevelse i en stadig mer kompleks verden.

Resultatene fra årets Kompetansesjekken tilsier at finanssektoren har jobbet aktivt med kompetanseheving innen området og/eller fått bedre oversikt enn tidligere over behovet. Likevel rapporterer over **halvparten av bedriftene at de trenger mer kompetanse på regelverk og compliance** de neste to til tre årene. Compliance/reguleringer trekkes frem som et kompetanseområde som er viktig for fagspesialister, rådgivere, kundesenter og mellomledere fremover, om enn på litt ulikt nivå i Kompetanseveiviseren til Finansfokus. Fagspesialister innen området og rådgivere trenger inngående kjennskap til regelverket og hvordan det påvirker egen bedrift og/eller kunden. Kundesentret trenger mer breddekompetanse på området, mens mellomledere også må se fremover og ha oversikt over kommende reguleringer og regelverk. Å være forut for endringer i regelverk og vurdere konsekvensene av dem opp mot egen bedrift og kunder er viktig i et regulatorisk landskap i stadig endring.

”Når tillit er kapital, er regelverksetterlevelse en viktig verdiskapende faktor

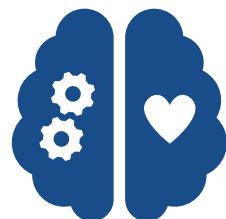
Marte Sheteling,
Group Chief Compliance Officer i Storebrand



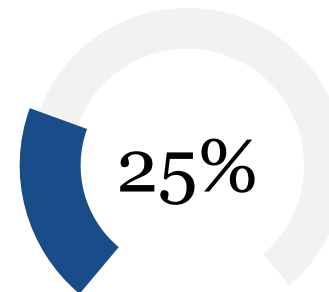
Innovasjon og forretningsutvikling - Nøkkeltall

Nr. 1

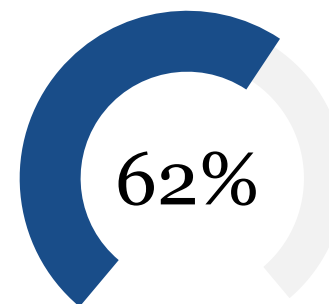
Omstillingsevne er den viktigste egenskapen for en karriere innen finans de neste to til tre årene ifølge både arbeidsgivere og arbeidstakere i sektoren



En internasjonal studie peker på at **komplekse problemløsningsferdigheter og kreativ tenkning** er kritisk fremover



av Finansforbundets medlemmer mener **fleksibilitet og agile arbeidsmetoder er blant de tre viktigste egenskapene** for sin karriere de neste tre årene. I Kompetansesjekken fra 2023 var disse egenskapene på topp 3 listen til arbeidsgiverne



forventer at **kompetanseheving i bedriften skal føre til økt innovasjon og endring** i stor eller svært stor grad. Andelen er noe høyere blant medarbeidere enn ledere

Omstilling krever innovasjon og forretningsutvikling

Vi må tenke nytt i møte med utviklingstrekkene som vil påvirke oss fremover

Finansnæringen står overfor en storstilt omstilling som inkluderer økonomisk, grønn og teknologisk transformasjon. Økende ESG-reguleringer og strenge ALM- og KYC-regelverk skaper en kompleks regulatorisk virkelighet. For å navigere effektivt i dette landskapet, kreves det både innovasjon og forretningsutvikling.

Konkurransen om kundene intensiveres med internasjonale selskaper som trer inn i det norske markedet, nye norske aktører og en mer bevisst kundemasse.

Ifølge Finansforbundets og Finans Norges medlemmer er **omstillingsevne avgjørende for en fremtidig karriere innen bank og finans**. I kompetansesjekken fra 2022 ble også tverrfaglig forståelse og fleksible, agile arbeidsmetoder trukket frem som sentrale egenskaper fremover. Disse metodene gjør det mulig for organisasjoner å tilpasse seg regulatoriske endringer og kundens behov, samtidig som de utvikler konkurransedyktige produkter og tjenester. Innovasjon og forretningsutvikling blir essensielt for fremtidig vekst og suksess i finansnæringen. Kompetanseveiviseren til Finansfokus peker på forretningsutvikling som et av fem viktige kompetanseområder fremover.

Norge ligger etter våre nordiske naboland i produktivitetsvekst gjennom innovasjon. I Kompetanseundersøkelsen til PwC forventer 62 % av respondentene i stor eller svært stor grad at kompetanseheving skal føre til økt innovasjon og endring. Tilsvarende forventer 80 % at det skal føre til økt forretningsmessig vekst og produktivitet.

Innovasjon og forretningsutvikling havner ikke på topp 5 listen over viktige områder for kompetanseheving hverken blant Finansforbundets eller Finans Norges medlemmer. Det kan være flere grunner til dette.

Samtidig peker en rekke utviklingstrekk i retning av at innovasjon og forretningsutvikling er nøkkelkompetanse fremover for å gjennomgå den omstillingen vi står overfor. Dette indikerer at finansnæringen også fremover må trene sine ferdigheter innen innovasjon og forretningsutvikling



Innovasjon gir omstilling og økonomisk vekst. Så det er en enormt viktig drivkraft i hvordan samfunnet fungerer

Karen Helene Ulltveit-Moe,
økonomiprofessor UiO

3

Konkretisering av behovet for kompetanseheving

Fremskriving av kompetansebehov

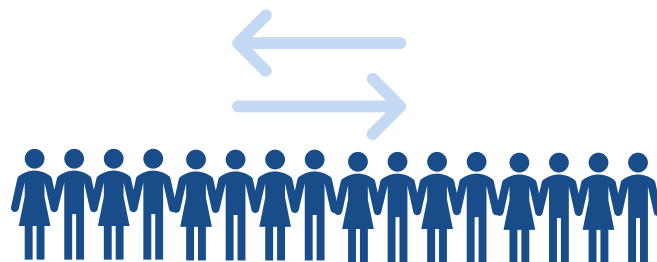
Kompetansebehovet oppsummert

Hvor mange?

29.000

sysselsatte innen finans **både trenger og i stor grad ønsker kompetanseheving**, antallet er økende

Hvem?



Ønsket og behovet for kompetanseheving er gjennomgående stort **på tvers av yrkesgrupper**

Hvordan?



Ønsket om kompetanseheving er stort på tvers av læringsarenaer, men **flest er motivert for de mindre forpliktende tilbudene**

Behovet for kompetanseøkning er stort

- Hvor mange gjelder det? Hvem er de, og hvordan vil de lære?

Konkretisering av behovet for kompetanseheving

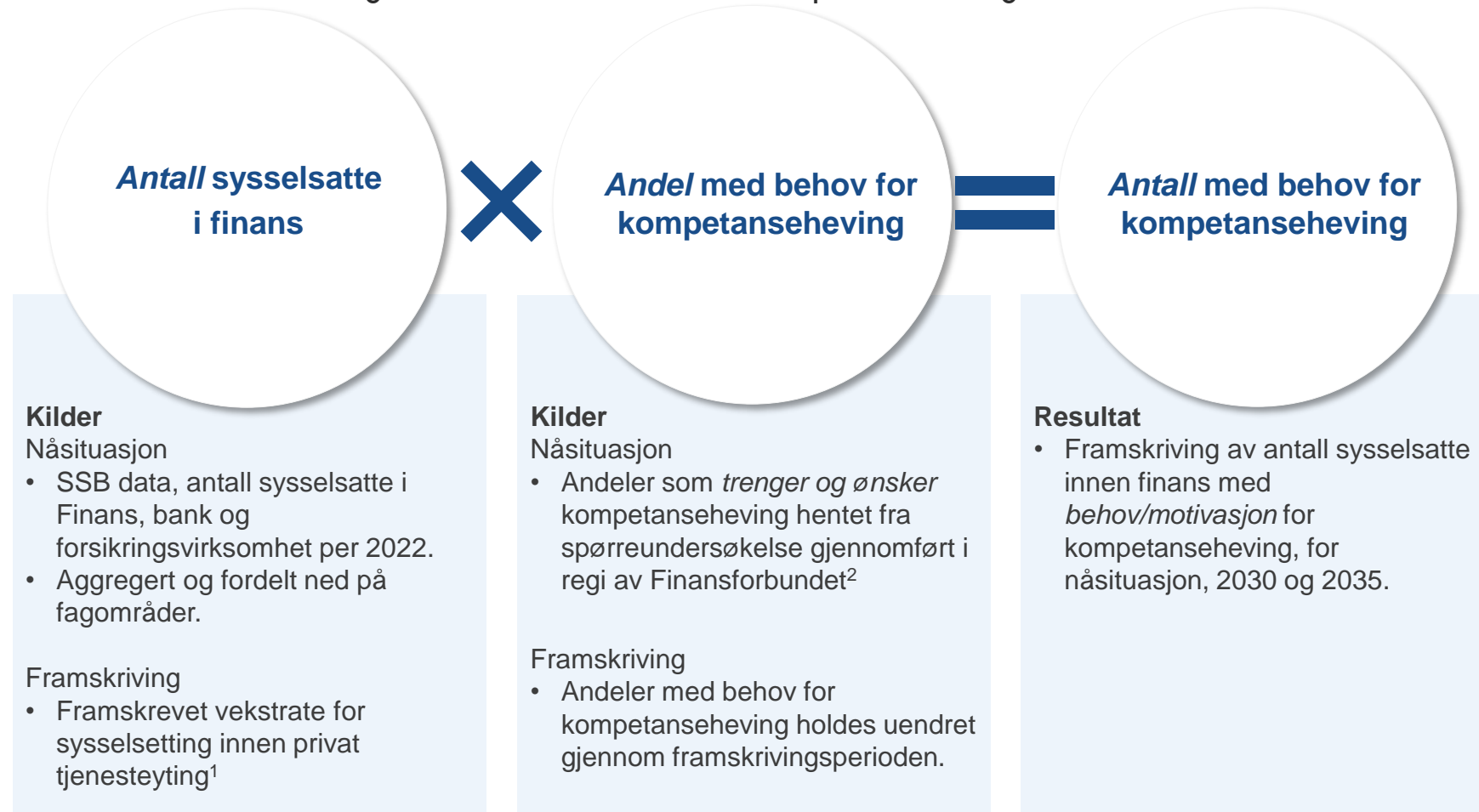
Vi har sett hvordan omskiftelige tider bidrar til et betydelig kompetansegap, men hva skal til for å tette dette gapet?

I dette kapittelet tar vi for oss behovet for kompetanseheving for arbeidstakere innen finans i tiden fremover.

Ved å kombinere data fra spørreundersøkelsen gjennomført blant Finansforbundets medlemmer med data fra SSB, kvantifiserer vi hvor mange som ser ut til å ha behov for kompetanseheving innen ulike fagområder i finans de neste årene.

Videre tar vi for oss *hvordan* respondentene ønsker å lære.

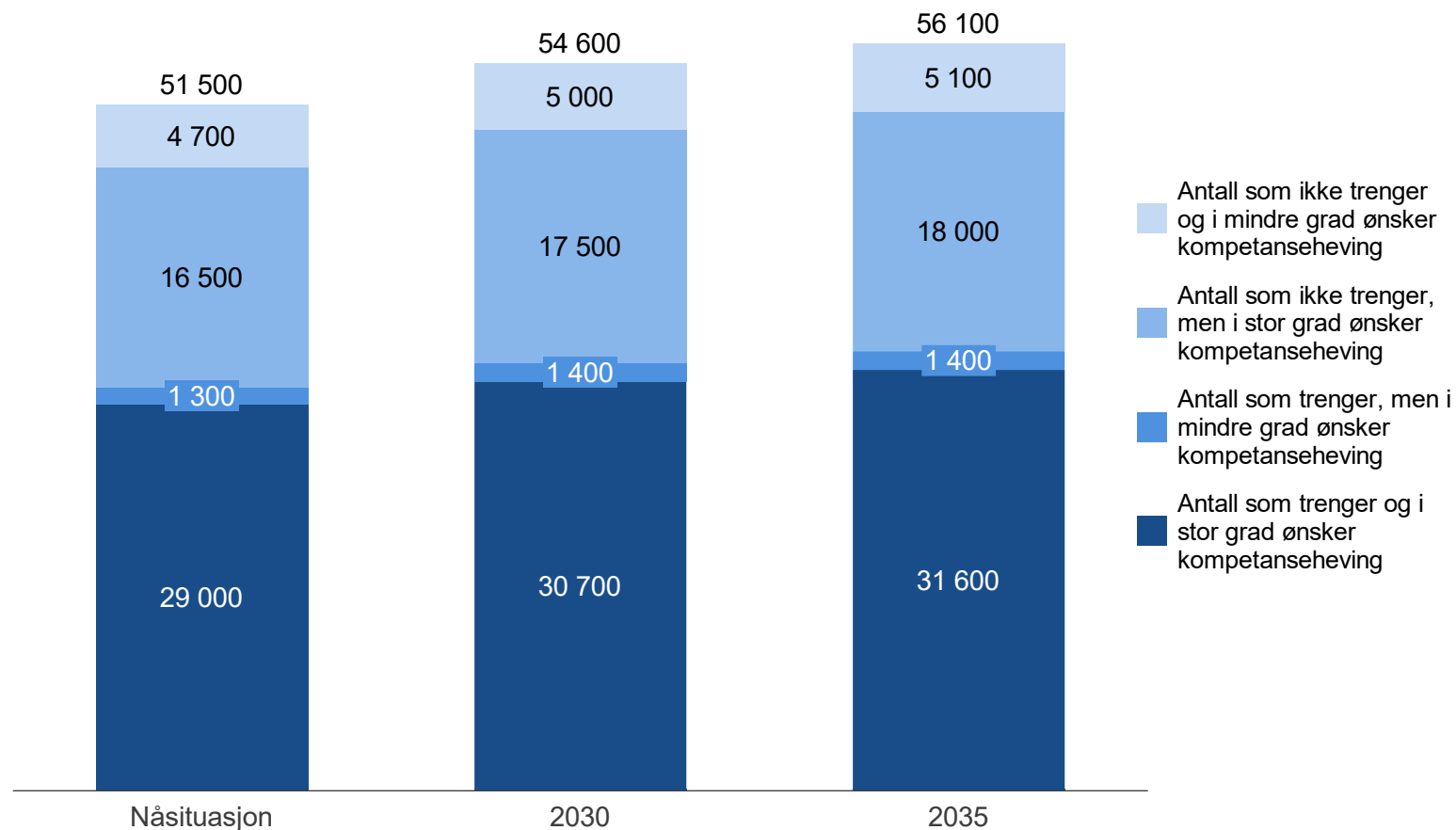
Metodikk for framskrivning av antall med behov for kompetanseheving



1) <https://data.nav.no/fortelling/omverdensanalyse/kapitler/Arbeidsmarkedet.html#fig-43>, 2) Med «andel» menes andel av respondenter i spørreundersøkelse gjennomført i forbindelse med dette prosjektet våren 2024. Andel som trenger er definert som de som i) ikke, ii) i liten grad eller iii) i noen grad opplever å besitte kompetanse i dag for å løse sine arbeidsoppgaver fremover. De som ønsker er definert som de som i stor grad ønsker kompetanseheving innen ett eller flere kompetanseområder i undersøkelsen.

Over 30.000 sysselsatte innen finans forventes å ha behov for kompetanseheving for å løse sine arbeidsoppgaver tre år frem i tid

Framskrivning av antall arbeidstakere som ønsker og trenger kompetanse



Hovedfunn

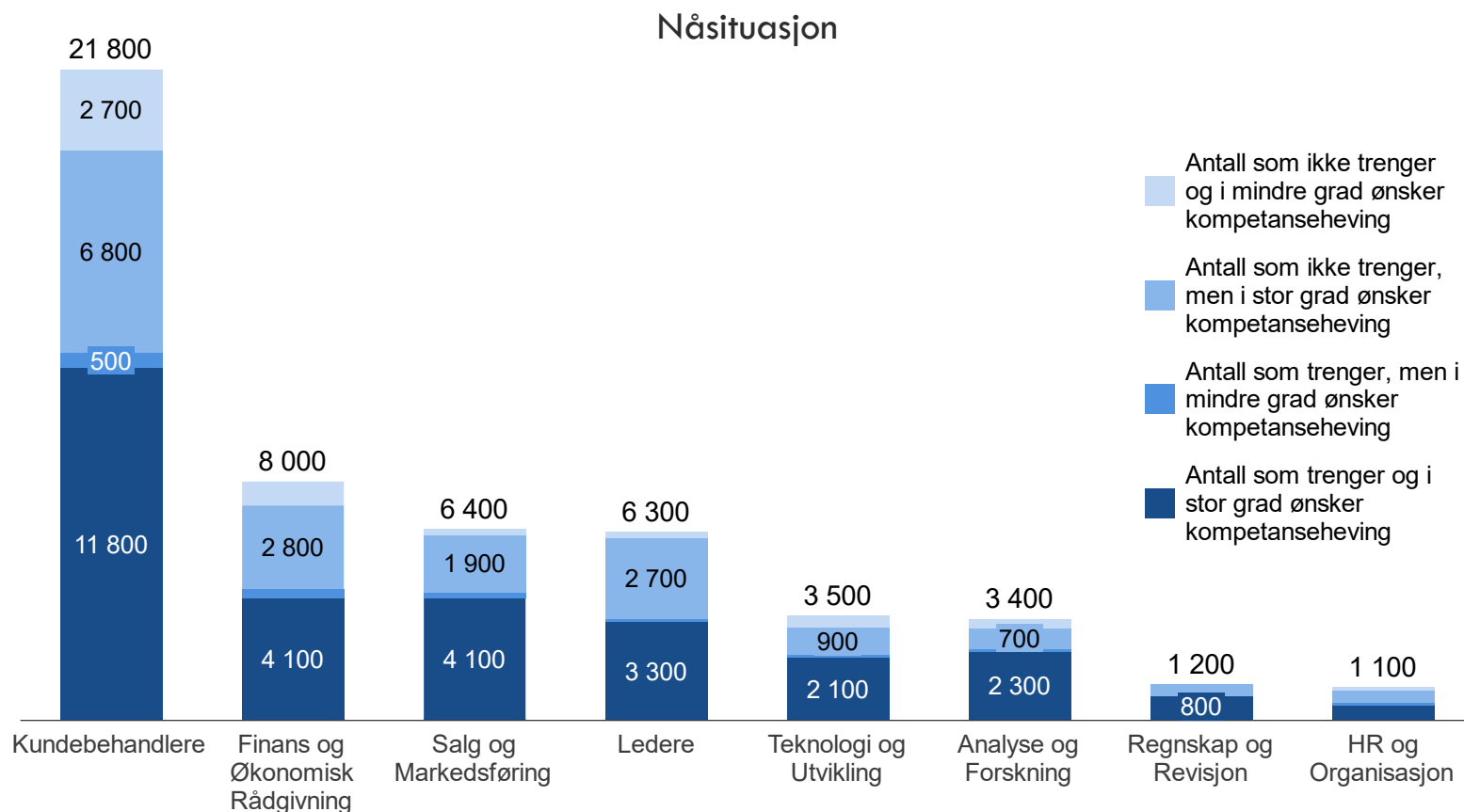
Andelen ansatte i finansnæringen som ønsker kompetanseheving er høy, og med en svak forventet vekst i sysselsatte vil antallet fortsette å stige i årene fremover. Det er også en betryggende liten andel som vurderer at de behøver kompetanse uten å være motivert for å fylle behovet.

Et interessant aspekt er hvor mange som vurderer at de ikke behøver kompetanseheving for å løse arbeidsoppgavene sine nå eller tre år frem i tid, men som likevel ønsker det.

Det er tre nærliggende forklaringer på dette; i) enten har folk en underliggende følelse av at de kommer til å ha nytte av mer kompetanse selv om de ikke klarer å fastsette innen hvilke områder eller hvorfor, ii) de forventer å bytte stilling til en som krever mer kompetanse, eller iii) de er nysgjerrige og ønsker å lære uavhengig av den konkrete nytten de får av den ekstra kunnskapen.

Stort behov for kompetanseøkning på tvers av yrkesgruppene i finans

Antall med ulike kombinasjoner av kompetansebehov og -motivasjon, per yrkesgruppe



Hovedfunn

Når man bryter ned tallene per yrkesgruppe¹ ser vi at andelen som trenger og ønsker kompetanseheving er ganske like på tvers av gruppene. Variasjonsbredden her går fra 46 % for HR og organisasjon til 68 % for sysselsatte innen analyse og forskning.

Ser vi på antallet som ønsker kompetanseheving, uten at de vurderer det som strengt nødvendig går sysselsatte innen analyse og forskning fra å være gruppen med høyest andel til å være den laveste med 21 %. Her representerer ledere det andre ytterpunktet med en andel på 43 %.

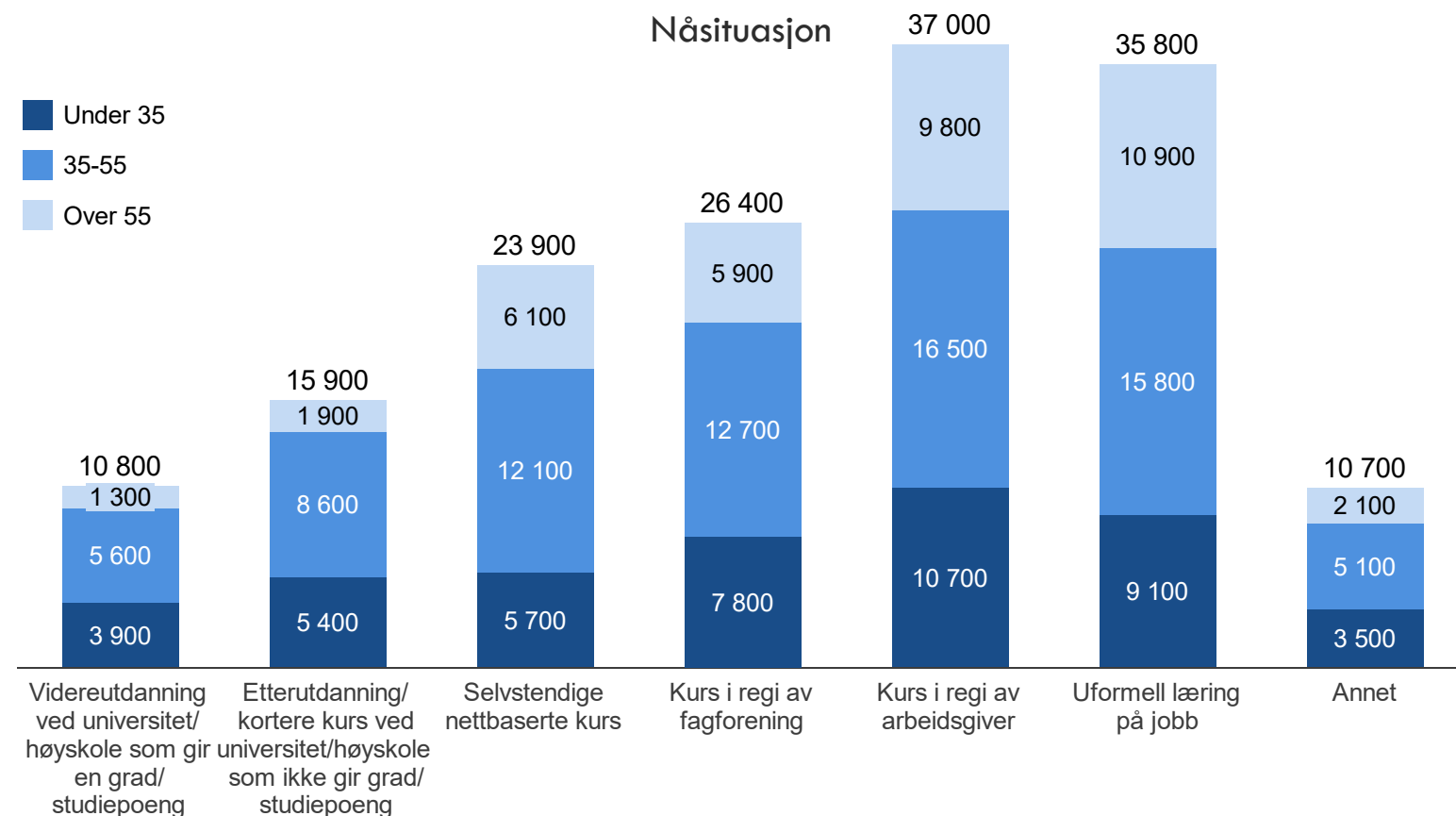
Begge funn gir intuitiv mening. Kompetanseheving er et krav for arbeid innen analyse og forskning. For ledere trenger det ikke å være strengt nødvendig, men trolig er det en viktig faktor for å levere gode resultater over tid.

Figuren adresserer ikke den langsiktige verdien av kompetanseheving og hvordan arbeidstakere beveger seg på tvers av roller/yrkesgrupper. Dette er en ekstra dimensjon som det blir viktig å være bevisst på i planleggingen for og utformingen av programmer for kompetanseheving.

1) Yrkesgrupper innen Finans, SSB inFuture analyse

De fleste ønsker å lære på jobb eller i regi av arbeidsgiver, men preferansene varierer for de ulike aldersgruppene

De som har svart «veldig» på spørsmålet «Hvor motivert er du for å gjennomføre følgende former for kompetanseheving?», ekstrapolert til alle i bank og finans



Hovedfunn

Gitt antagelsen om at aldersfordelingen blant ansatte i bank og finans er lik den i samfunnet for øvrig¹, kan vi sette tall på hvor mange i de forskjellige aldersgruppene som ønsker å tilegne seg ny kompetanse på ulike læringsarenaer.

Vi ser en tydelig trend hvor de mindre forpliktende tilbudene er mer attraktive, med kun rett over en fjerdedel så mange som er interessert i å ta videreutdanning som å delta på kurs i regi av arbeidsgiver. Dette er naturlig, ettersom de mer forpliktende arenaene i større grad er «overskuddsaktiviteter» ikke alle har tid eller vilje til å prioritere, og samsvarer med funn² hvor 35% ønsket utdanning på universitetsnivå, mens 69% ønsket «Annen form for jobbrelatert opplæring».

De yngste er disproportjonalt lite interessert i selvstendige nettkurs. Det er nærliggende å tenke at yngre er mer komfortable med digital undervisning, men kanskje oppleves fysisk tilstedeværelse som motvekt til alt som ellers foregår digitalt. Potensielt verdsetter yngre formell kompetanse i større grad. Dette støttes av undersøkelsen, hvor de under 35 i størst grad ønsker etter- og videreutdanning i regi av universitet/høyskole.

4

Hvordan møte kompetansebehovet?

Tre fremtidshistorier

Hvordan kan kompetanseutvikling for Finansforbundets medlemmer ser ut fremover?

Digitale ferdigheter og ny teknologi



Anna ønsker å øke sin teknologikompetanse, men også kompetanse på hvordan hun får andre til å ta i bruk det nye

Kommunikasjon, sosiale ferdigheter og psykologi



Emma opplever oftere vanskelige kundemøter og ønsker seg metoder og verktøy for å føle seg trygg i krevende samtaler

Innovasjon og forretningsutvikling



Aksel har en idé, men vet ikke hvordan han skal ta den videre. En omskiftelig omverden gjør at det stadig oppstår behov for å tenke nytt

Anna ønsker å øke sin teknologikompetanse, men også kompetanse på hvordan hun får andre til å ta i bruk det nye

Digitale ferdigheter og ny teknologi

Året er 2027, og i hjertet av en stor bank- og forsikringsaktør i Oslo sitter Anna, en utreder innen økonomisk kriminalitet. Anna har alltid vært opptatt av å holde seg oppdatert på ny teknologi, spesielt med tanke på hvordan teknologi både kan brukes og misbrukes i forbindelse med hvitvasking, svindel og annen finansiell kriminalitet.

Som en pådriver for å ta i bruk ny teknologi har Anna vært en nøkkelressurs for å implementere flere nye digitale verktøy i virksomheten. Hun er blant annet superbruker i et nytt system som bruker kunstig intelligens til å analysere millioner av transaksjoner i sanntid og identifisere mistenkelige mønstre. Å få kollegene med på denne teknologiske reisen har vært en utfordring. Anne har opplevd at hun gjerne skulle hatt mer kompetanse på teknologi og anvendelse generelt, og hvordan formidle det til andre.

Anna har nylig begynt å delta i bransjeprogrammet for finansnæringen. Gjennom bransjeprogrammet kan hun ta relevante fag ved universiteter og høyskoler, og slik få bred og oppdatert forståelse av høyteknologi og hvordan den kan anvendes sikkert i finanssektoren. Fokusområdene inkluderer bruk av kunstig intelligens, blokkjede, og cybersikkerhet. I tillegg inneholder programmet moduler om endringsledelse og pedagogikk. Her lærer Anna og de andre deltakerne metoder for å effektivt innføre ny teknologi i sine organisasjoner, og strategier for å engasjere og heve bruk av teknologi blant sine kolleger.



Anna ønsker å øke sin teknologikompetanse, men også kompetanse på hvordan hun får andre til å ta i bruk det nye

Inspirert av hva hun lærer gjennom bransjeprogrammet, oppretter Anna et teknologiforum med jevnlig møter og egen chat-kanal hvor kollegaene kan dele erfaringer rundt bruk av nye verktøy og systemer, og diskutere teknologitrender. Forumet blir raskt populært, og flere avdelinger i virksomheten ønsker å ta del. Dette blir en effektiv arena for å bygge en kultur for kontinuerlig læring og forbedring. Anna opplever at hun får god bruk for kompetansen hun har tilegnet seg, og oppfordrer flere i virksomheten, på tvers av avdelinger og enheter, til å studere gjennom bransjeprogrammet.

Fremover ser Anna hvordan hennes avdeling stadig blir flinkere til å ta i bruk ny teknologi. Kollegaene blir mer selvsikre i bruk av digitale systemer, og produktivetsgevinster som tidligere virket uoppnåelige nærmer seg en realitet. Anna opplever at kollegaene er mer motivert til å lære når hun og flere andre kan ta en aktiv rolle i å dele kunnskap og erfaringer når spørsmålene oppstår.

Annas og andres proaktivitet og teknologiske kompetanse er essensielt for å ruste bankene for en fremtid preget av økende usikkerhet, med stadig mer sofistikerte angrep på digital infrastruktur, finansaktører og samfunnsinstitusjoner. Bransjeprogrammet Anna deltok i har bidratt til å øke teknologikompetansen i bank- og finanssektoren, og ansatte er nå bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer.



Digitale ferdigheter og ny teknologi

Fra kunnskapsunderlaget

- Vi er inne i den andre, **store digitaliseringsbølgen**. Den første var «dotcom-tiden», mens den bølgen vi er inne i nå, er særpreget av **maskiner som kan lære** – kunstig intelligens.
- Kunstig intelligens brukes allerede bredt innen finans. Generativ kunstig intelligens har potensial til å **forandre måten vi jobber på**
- Hensiktsmessig bruk av digitale verktøy blir svært viktig fremover, blant annet for å **oppnå produktivetsgevinster**
- **Teknologikompetanse er ikke bare teknologikompetanse**
- Digitale ferdigheter er vurdert **blant de tre viktigste egenskapene fremover** for en karriere innen finans av Finansforbundets medlemmer
- *Bruk av digitale verktøy og ny teknologi* er begge på topp tre-listen over områder hvor **Finansforbundets medlemmer ønsker kompetanseheving**, og områder de mener blir viktige å heve kompetansen innen fremover. *Teknologi* er det viktigste kompetanseområdet fremover ifølge Finans Norges medlemmer



Emma opplever oftere vanskelige kundemøter og ønsker seg metoder og verktøy for å føle seg trygg i krevende samtaler

Kommunikasjon, sosiale ferdigheter og psykologi

I 2028 sitter Emma i en konferansesal på Finansforbundets hovedkontor. Som kunderådgiver i privatmarkedet har hun merket en økning i vanskelige samtaler med kunder i sårbare situasjoner. Hun opplever at menneskelige ferdigheter er viktigere enn noen gang, og deltar derfor på et frokostmøte om kundekommunikasjon og -relasjon.

På scenen diskuterer bransjeeksperter og psykologer utfordringene ansatte i banksektoren står overfor. Teknologi har overtatt rutineoppgaver, og menneskene står igjen med de mest komplekse, ømtålige og spennende oppgavene – der de er viktigere enn noen gang. Bransjeeksperterne forteller at kunderådgivere rapporterer om endringer i kundeadferd og at krevende samtaler forekommer hyppigere. Emma kjenner seg igjen i dette. Hun ønsker seg verktøy for å håndtere vanskelige kundemøter og forbedre kommunikasjonen med kollegaer.

Etter møtet melder Emma seg på et modulbasert kurs i kommunikasjon og samarbeid i regi av Finansforbundet. Kurset er et tilbud til Finansforbundets medlemmer og bygger videre på temaene fra frokostmøtet. Kurset består av e-læringsmoduler som spiller opp til en fysisk samling, og gir både teoretisk og praktisk kompetanse. Emma og hennes kollega Lars ser frem til å delta.



Emma opplever oftere vanskelige kundemøter og ønsker seg metoder og verktøy for å føle seg trygg i krevende samtaler

Kurset viser seg å være svært givende. E-læringsmodulene gir teoretisk grunnlag, mens den fysiske samlingen tilbyr praktiske øvelser og rollespill. Emma lærer om aktiv lytting, empatisk kommunikasjon og konfliktløsning, noe som er særlig nyttig i møte med kunder. Deltakerne lærer mye av hverandre og opplever at de står i mange av de samme situasjonene. Særlig deltagerne fra inkassobransjen uttrykker at de setter pris på å få kompetansepåfyll rundt vanskelige kundemøter, og verktøy for å ta krevende samtaler.

Ved kursets slutt, reflekterer Emma over sin profesjonelle og personlige vekst. Hun føler seg tryggere i kundesamtaler og kommuniserer mer effektivt med kollegaene. Lars og Emma har delt sine erfaringer med teamet, og flere er interessert i å ta kurset neste gang det settes opp.

Emma opplever det som positivt at Finansforbundet prioriterer kompetanseheving innen kommunikasjon og samarbeid. Bransjen har mye å lære av eksperter innen menneskenære fag når personlig økonomi og mental helse flettes sammen. Det ser ut til at de vanskelige samtalene vil være en stor del av arbeidshverdagen hennes også fremover. Emma føler seg bedre rustet i møte med fremtidens utfordringer.



Kommunikasjon og samarbeid

Fra kunnskapsunderlaget

- Når maskiner blir vår kollega, er det forventet at de **menneskenære oppgavene i ethvert yrke blir viktigere**. Med hjelp fra maskinene vil vi måtte håndtere «de vanskelige sakene» oftere
- Den **geøkonomiske situasjonen får konsekvenser** for bedrifter og privatpersoners økonomi
- Flere banker både nasjonalt og internasjonalt har begynt å ansette psykologer og **trene sine ansatte i psykologi**
- Formidlings- og kommunikasjonsevne er vurdert **blant de tre viktigste egenskapene fremover** for en karriere innen finans av Finansforbundets medlemmer. Samarbeidsevner er vurdert som den nest viktigste egenskapen fremover av arbeidsgiverne
- Kommunikasjon er på topp tre-listen over områder hvor **Finansforbundets medlemmer ønsker kompetanseheving** fremover



Aksel har en idé, men vet ikke hvordan han skal ta den videre. En omskiftelig verden gjør at det stadig oppstår behov for å tenke nytt

Innovasjon og forretningsutvikling

Aksel er teamleder for kunderådgivning i bedriftsmarkedet, og kjenner på en uro. Finanssektoren gjennomgår store endringer med nye reguleringer, ny teknologi og stadig nye konkurrenter. Arbeidsplassen hans henger derimot litt igjen i det gamle, og Aksel føler at det tar for lang tid å tenke nytt både i interne prosesser og ut mot kundene. De økonomiske, grønne og teknologiske omstillingene banker på døren, og Aksel vet at noe må gjøres.

Etter at flere av kundene hans har fortalt om de samme utfordringene knyttet til bærekraftsmål, har Aksel fått en idé til en tjeneste som kan hjelpe kunden å redusere sitt fotavtrykk – og nå vil han sette idéen ut i live. Problemet er at han ikke vet hvordan han skal gå videre, og det virker ikke som at noen andre i hans avdeling har nødvendig innovasjonskompetanse heller. Likevel tror han idéen er god nok til å gjøre noe.

Aksel spiller inn idéen til en god kollega, Jens, som også er tillitsvalgt i Finansforbundet. Jens lytter nøye, men innser at han heller ikke har kompetansen til å vite hva som må gjøres. Bedriftens forretningsutviklere kan kobles på foreslår Jens, men Aksel opplever at idéen ikke er nok bearbeidet til at forretningsutviklerne vil bli like engasjert som ham. Jens ser et udekket behov, og i kraft av sin rolle som tillitsvalgt foreslår han at bedriften skal arrangere kurs i innovasjon og forretningsutvikling for de ansatte. Målet med kurset er ikke å gjøre alle ansatte til selvstendige innovatører, men motivere til at idéer til nye tjenester og prosessforbedringer blir kommunisert og testet.



Aksel har en idé, men vet ikke hvordan han skal ta den videre. En omskiftelig verden gjør at det stadig oppstår behov for å tenke nytt

Ledelsen er enig. Selv om bedriften har mange dyktige forretningsutviklere og en velfungerende innovasjonsavdeling, er det behov for nye tanker fra dem som sitter tett på behovene både fra kunde og internt i organisasjonen. Ledelsen lurte på om Jens kan ta ansvar for et slikt kurs sammen med ansvarlig for kompetanseheving i bedriften. Det kan han, og ved hjelp av nettverket han har i Finansforbundet kommer han i kontakt med erfarne kursholdere som sørger for at kurset blir nyttig for ansatte på tvers av avdelinger i bedriften.

Gjennom kurset får Aksel og de andre ansatte kjennskap til metoder og verktøy for å identifisere idéen og undersøke om de er gode før man bruker for mye tid på dem. Dette gir trygghet til å involvere andre avdelinger, herunder strategi- og forretningsutviklingsavdelingen. Etter hvert ses en kulturendring på arbeidsplassen, hvor folk snakker om mulige idéer i lunsjen og oppmuntrer hverandre til å lete etter forbedringspotensial og finne de beste løsningene.

Ledelsen er imponert over resultatene av kurset, og selv om Aksels opprinnelige idé ikke overlevde syretesting, føler han seg tryggere på å både identifisere og utnytte mulighetene når de oppdages.



Innovasjon og forretningsutvikling

Fra kunnskapsunderlaget

- Vi er på vei inn i en **storstilt omstilling**, herunder økonomisk omstilling, grønn omstilling og teknologisk omstilling. Dette gir mange muligheter, men også utfordringer
- Stor vekst i **reguleringer, regelverk, direktiver** etc. som påvirker finanssektoren
- Det blir **større kamp om kundene**. Internasjonale selskaper trer inn i det norske markedet, og kundene blir mer bevisste på sine valg
- Norge ligger **bak våre nordiske naboland** når det kommer til **produktivitetsvekst** som resultat av innovasjon
- **Tillitsvalgte** opplever i middels grad å **bli hørt når det kommer til kompetanseutvikling**
- **Omstillingsevne** er vurdert som **den viktigste egenskapene fremover** for en karriere innen finans av Finansforbundets og Finans Norges medlemmer. For å bidra til å sette sitt preg på omstillingen kreves innovasjonsevne
- **Tverrfaglig forståelse og fleksible og agile arbeidsmetoder** ble trukket frem som **to av de tre viktigste egenskapene innen finans fremover** fra arbeidsgiversiden i fjor. Dette er også sentralt for innovasjon

