



FREMTIDENS FINANSIELLE ARBEJDSMARKED INDSIGTER FRA DANSKE VIRKSOMHEDER

.....
HANNE SHAPIRO FUTURES OG
FINANSFORBUNDET



FREMTIDENS FINANSIELLE ARBEJDSMARKED
**INDSIGTER FRA DANSKE
VIRKSOMHEDER**

INDHOLD

INDLEDNING	5	PARTNERSKABER	22
EN NY STRATEGISK RETNING	7	DIGITAL KAPACITET OG SERVICE	22
STRATEGISK RETNING		FORBRUGERNE OG OPEN BANKING	24
I PENGEINSTITUTTERNE	8	KOMPLEKSE PARTNERSKABER	24
PENGEINSTITUT SOM MØDESTED	11	SAMARBEJDE OG IMPLIKATIONER	25
ERHVERVSKUNDERÅDGIVNING		SAMMENHÆNGENDE ØKOSYSTEMER	25
OG VÆRDISKABELSE	12	DATA-CENTRALER I FREMTIDEN	26
FRA PRODUKT TIL KUNDEFOKUS	13	AUTOMATION OG AUGMENTATION	
FRA STRATEGI TIL IMPLEMENTERING	14	GENNEM DIGITALISERING	29
FORANDRING AF KULTUR	14	ÆNDRINGER I ARBEJDSORGANISERING	33
DIGITAL TRANSFORMATION	15	AGILE METODER OG DIGITAL INNOVATION	33
EKSPERIMENTERENDE KULTUR	16	JOB OG NYE KOMPETENCEPROFILER	36
LEDELSE OG HR-FUNKTION	17	NYE ROLLER OG KOMPETENCEKRAV	36
NYE LEDERKOMPETENCER	18	DIGITALT RELATEREDE KOMPETENCER	38
KATALYSATOR OG COACH	18	NYE KOMPETENCEPROFILER	39
NYE ROLLER FOR HR	19	BIBLIOGRAFI	42
NYE KOMPETENCER I HR	21		

INDLEDNING

It og digitalisering er ikke en ny dagsorden i den finansielle sektor, men hvor implementeringen af it tidligere primært har handlet om, hvordan man kunne optimere processer i backoffice, er et skifte på vej. Ændringerne er især betinget af nye spillere, som er "born digital" og tilbyder løsninger, der taler til de forbrugere, som i stigende omfang kommunikerer med omverdenen via mobilteknologi.

I den finansielle sektor skifter strategien fokus fra produkter og processer til, hvordan pengeinstitutterne kan øge og differentiere deres værditilbud til kunderne og samtidig præstere en solid bundlinje. Hvordan strategien udmøntes i praksis, og hvilken rolle teknologierne kan spille i at styrke kunderelationerne, er på ingen måde entydigt.

I pengeinstitutterne vil nogle ansatte hævde: "Vi har jo hele tiden været kundeorienterede i vores rådgivning. Kunderne har kunnet booke et møde, og så har vi over en kop kaffe kunnet få talt tingene igennem". Digitaliseringen af den finansielle sektor er derfor ikke så meget et teknisk anliggende som et spørgsmål om at udfordre perspektiverne for, hvordan man udvikler nære kunderelationer. På den måde kan man som pengeinstitut differentiere sig fra the born digitals, hvad enten det er de nye fintechs eller de store multinationale it-virksomheder, som bevæger sig ind i stadig flere sektorer.

I en mere digital finansiell sektor handler det ikke kun om kompetencer men også om organisering af læreprocesser. De indsigter, rapporten indeholder fra danske og udenlandske virksomheder, peger på, at ikke alene skal medarbejderne have indsigt i de forskellige teknologiers

potentialer. Medarbejderne skal også have redskaber og metoder til at vurdere, i hvilke situationer teknologien med fordel kan understøtte opgaveløsningen. De skal kunne afprøve og eksperimentere med nye interaktionsformer - for i praksis at være i stand til at udvikle og understøtte kundecentrerede løsninger.

Interview med en række danske finansielle virksomheder peger på, at danske pengeinstitutter sammenholdt med udviklingen i Sydøstasien er i en mere afsøgende fase, hvad angår digitaliseringens muligheder i spændet mellem effektivisering, omkostningsreduktion og det kundecentrerede pengeinstitut.

At udmøntningen af digitaliseringen i den danske finansielle sektor ikke er funderet i en forkromet masterplan, som fx Singapores Industry Transformation Maps, giver mulighed for at gøre kompetenceudvikling til motor for et samarbejde og partnerskaber om en dansk model for en digital finansiell sektor, som understøtter mangfoldigheden af virksomheder i den finansielle sektor.

Blandt danske pengeinstitutter er der flere eksempler på, at en finansiell virksomhed formår at positionere sig og opbygge frugtbare partnerskaber og udviklingsmiljøer. Medarbejdernes åbenhed i forhold til nye udfordringer og deres evne til at indgå i tværfaglige team udgør i den sammenhæng en unik ressource.

Udviklingen finder sted i et spænd mellem kundeforventninger til en øget fleksibilitet og personalisering i service og en ændret regulering, ikke mindst PSD2. De nye regler indebærer blandt andet, at banker er forpligtede til at give adgang til deres brugeres betalingskonti. Derudover indebærer PSD2, at de såkaldte tredjepartsud-

bydere får mulighed for at udbyde nye tjenester i form af betalingsinitieringstjenester og kontooplysnings-tjenester.

Vi har set flere eksempler på, at pengeinstitutter via en API-løsning åbner op for, at fintechvirksomheder kan udvikle løsninger oven på pengeinstituttets platform. Spørgsmålet er, om vi vil se mere afgrænsede udviklingssamarbejder og partnerskaber med få spillere? Eller vil de største banker søge at positionere sig som en platformsoperatør og blive et nordisk alternativ til de fremadstormende globale platforme som Amazon og Alipay?

Uanset størrelse er der på tværs af virksomhederne en tendens til, at profitabilitet og bundlinjeorientering fylder i den strategiske tænkning. Det kan blive alvorligt, hvis der ikke afsættes tilstrækkeligt ledelseskraft til at få skabt en mere eksperimenterende og udviklende kultur, som når ud i hele organisationen og i det yderste filialled.

Spørgsmålet er, hvordan innovation bedst organiseres og orkestreres, så pengeinstituttet formår at gå fra udviklingsforsøg og innovationsmiljøer til at få de mest lovende initiativer skaleret organisatorisk i forretningsmodeller og kundeinteraktion. Hvordan udviklingen vil tegne sig, vil have afgørende betydning for sektorens evne til at tiltrække, udvikle og fastholde talent. Rapporten her giver en række pejlemærker, men ikke entydige svar.

PROJEKTMETODE

Hanne Shapiro Futures har på Finansforbundets initiativ undersøgt, hvordan udviklingstendenserne i den finansielle sektor på den korte og den mellemlange bane kan påvirke det finansielle arbejdsmarked med særlig henblik på job, kompetencekrav og udviklingsmuligheder for de ansatte i sektoren.

Metoden understøtter et udefra og ind-perspektiv på job og kompetenceudvikling og giver et grundlag for at forstå job og kompetenceudvikling tæt koblet til de strategiske valg i den enkelte virksomhed. Metoden er samtidig et redskab og en systematik til senere undersøgelser, som kan understøttes af statistiske data.

Projektets første fase var en afdækning af globale udviklingstrends af teknologisk og ikke teknologisk karakter, som udfordrer og rammesætter strategier i den finansielle sektor. Hvilke forretningsmodeller er de dominerende?

Er udviklingsorienterede medarbejdere nøglen til succes? I hvilken udstrækning bliver medarbejderne involveret i at omsætte trends og kunderejsen til skalerbare løsninger, der modsvarer den enkelte kundes behov?

Denne indsigtsrapport er resultatet af projektets anden fase, hvor der blev gennemført interview med ledere og medarbejdere i virksomhederne: Bankdata, Danske Bank, Jyske Bank, Nykredit, SimCorp, Sparekassen Kronjylland, Spar Nord Bank og Tryg Forsikring. Casene er blevet udvalgt ud fra et ønske om at afspejle den spredning, der er karakteristisk for den finansielle sektor. Casene bliver ikke publiceret, men de danner grundlag for denne tværgående rapport.

Formålet med casestudierne er at afdække, hvordan virksomhederne med udgangspunkt i deres forretningsgrundlag og ressourcer vælger at respondere på udviklingstrends. Ikke mindst fokuserer casestudierne på, hvordan virksomhederne får skabt de organisatoriske og kulturelle forudsætninger for at udnytte digitaliseringens potentialer.

Vi vil gerne sige tak for den varme velkomst, den store viden, åbenhed og engagement, vi har mødt i de deltagende virksomheder. Finansforbundet ønsker med denne rapport at bidrage til udviklingen af partnerskaber om kompetenceforsyningen i den finansielle sektor som veje til vækst og udvikling, og rapporten viser, at potentialerne er mangfoldige.

EN NY STRATEGISK RETNING

Udviklingen i den finansielle sektor og de strategiske valg, som virksomhederne forfølger, er på ingen måde entydige. De finansielle forretningsmodeller gentænkes i disse år – særligt på baggrund af ændrede forbrugeradfærd og -forventninger. De strategiske overvejelser omhandler alt fra innovationsmiljøer til fremtidens rådgiverrolle med kunden i centrum

I mange år var it primært et redskab til at øge effektiviseringen, giver mobile teknologier, kunstig intelligens, robotprocesautomation og blockchain mulighed for at gentænke, hvordan digitale teknologier kan øge effektiviteten, men også styrke værditilvæksten for privat- og erhvervskunder. I sidste instans åbner det op for strategiske overvejelser om, hvad det vil sige at drive finansiell forretning, når vi kigger lidt ud i fremtiden, som fx både Jyske Bank, Danske Bank og Spar Nord tager op som en tematik samt Tryk inden for forsikringsområdet.

En øget regulering, forbrugernes forventninger til et 24/7-servicesamfund og en ændret konkurrencesituation som følge af nye spillere i markedet har skabt et øget innovationspres i den finansielle sektor.

Imidlertid har udviklingen også skabt et nyt window of opportunity, som udnyttes forskelligt af de finansielle virksomheder. Det være sig i nye partnerkonstellationer, i måden arbejdet organiseres på, i nye jobroller og kompetencekrav, i måden, innovation organiseres på, og dermed også i job og kompetencekrav, som interviewene i de danske finansielle virksomheder afspejler.

STRATEGISKE OVERVEJELSER

Nedenfor opstilles en række af de strategiske overvejelser og dilemmaer, som lige nu udspiller sig i de finansielle virksomheder og i sektoren generelt.

Strategisk ledelse af digital transformation. Hvad betyder strategisk ledelse af digital transformation i den finansielle sektor? Hvordan håndteres dilemmaet mellem korttidsprofitabilitet og nødvendigheden af, at ledelsen tør tænke ud af boksen og have en fod ind i fremtiden

for også at sikre udvikling af den finansielle virksomhed på den mellemlange bane?

Brugen af robotprocesautomation. Hvordan vil den finansielle sektor udnytte potentialerne i robotprocesautomation (RPA), så kunder oplever, at kundeorientering ikke er lig med gør det selv, hvis man som kunde foretrækker den personlige service eller er usikker over for alt det nye digitale?

Hvilke dilemmaer opstår, når rådgivere ser god rådgivningskvalitet som nærheden til kunden, og ledelsen prioriterer, at de mere simple opgaver og rådgivningssituationer skal automatiseres, for at der kan skabes tilstrækkeligt med ressourcer til udvikling og løsning af mere komplekse opgaver?

Innovationsmiljøet fremadrettet. Hvad betyder det for innovationsmiljøet, hvis samarbejdet med fintechvirksomhederne hovedsageligt er et spørgsmål om mere kosteffektivt og at sikre digital ekspertise, eller at samarbejdet tager udgangspunkt i fælles udviklingssatsninger?

Risikerer pengeinstitutterne at reducere muligheden for at få skabt langsigtede udviklingsrelationer ved at indgå udviklingskontrakter med de virksomheder, som kan præsentere et proof of concept og ofte er udenlandsk ejede, frem for i større omfang at satse på samudvikling med mindre erfarne fintechs, som endnu ikke har bevist deres markedsmodenhed?

Fremtidens rådgivning og kunderelation. Hvordan tegner rådgiverrollen sig, og hvordan skaber og fastholder man nærhed, når relationerne i større omfang bliver virtuelle, fordi kunderne kommer mindre i pengeinstitutterne?

PSD2 og teknologiinfrastruktur. Hvad kommer PSD2 til at betyde for udviklingen af forretningsmodeller? Hvilke dilemmaer rejser sig, hvis datacentralerne i højere grad ser deres fremtidige strategi funderet i *make the bank* snarere end *service the bank*?

Agile arbejdsmetoder, ny HR og ledelse. Hvilke krav stiller det til ledelsesrollen og til HR, når implementeringen af agile metoder typisk sker i hjørner af organisationen? Hvordan undgår man, at udviklingsmedarbejdere kommer i klemme mellem en kommando- og kontrolkultur og hensigtserklæringer om agilitetens nødvendighed?

Kundenærhed i datarevet kundeservice. Hvad sker der med løftet om kunden i centrum og kundenærhed, hvis finansiell service udvikler sig i komplekse netværk, hvor pengeinstitutttet evt. bliver platformsaggregator – dvs. markedsplads, hvor der kan indgå 300-400 virksomheder? Hvordan vil pengeinstitutttet sikre sit brandløfte om nærhed og tryghed, når kundeservice bliver mere datarevet?

Samfundsmæssige rolle. Hvilken samfundsmæssig rolle kan og vil den finansielle sektor spille i udviklingen af det danske samfund og en mere digital økonomi? Kan den finansielle sektor være drivende i teknologisk innovation og vækst og modning af fintechvirksomhederne og i en digital transformation af SMV'er?

Viden om fremtidens kompetencer. Hvordan skal medarbejderne i den finansielle sektor sikre, at de har kompetencer, som vil være relevante fremadrettet? I morgendagens finansielle sektor kan lederne nok se konturerne af fremtidens finansielle sektor, men de erkender samtidig, at de ikke kender alle mellemregningerne undervejs. Så hvordan kan medarbejderne i langt højere grad forventes selv tage vare om at udvikle deres kompetencer og markedsværdi?

STRATEGISK RETNING I PENGEINSTITUTTERNE

Både årsrapporter og interviewene med de udvalgte virksomheder understreger, at den helt centrale konkurrencefaktor i en mere digital verden er begreber som kunden i centrum. Det implicerer blandt andet mulig-

heden for, at kunderne fleksibelt kan vælge, hvordan de vil kommunikere med deres pengeinstitut og om hvad. Det handler også om oplevet konsistens i service i kontakten med pengeinstitutttet.

Demokratisering af mobilteknologi – det, at alle har en mobiltelefon, og at de har stadig flere funktioner – er med til at drive en udvikling, hvor det at skabe og fastholde relationer, som kunderne ikke opfatter som markedsføringsstøj, men som værdifulde, bliver en stadig vigtigere konkurrenceparameter.

Som en senior i ledelsen i Danske Bank siger: "Vi må erkende, at kunderne har brug for bankservice, men ikke nødvendigvis for en bank, som vi kender dem i dag. Der er tale om en fundamental transformation, som er sket ganske hurtigt og på ingen måde er slut". Da han blev ansat i Danske Bank, lå vægten på Operationel Excellence. Det betød i praksis, at kunden så at sige skulle passe ind i bankens processer og procedurer. Men nu har den strategiske tænkning ført til, at forretningsmodellen er vendt på hovedet, så alt nu handler om kunderejsen.

Danske Bank er kendt for at have skabt et internt digitalt innovationsmiljø som en selvstændig enhed: "Mobile Life", men også med løsninger som MobilePay, Letbank og June. Nu er der igen en transformation på vej i Danske Bank, som er blevet implementeret i Norge og Sverige, og som grundlæggende handler om, at: "Kunden bestemmer, hvad det er for en relation, man som kunde ønsker med banken".

Som virksomhed er Nykredits transformation båret af, at realkredit som finansiell ydelse traditionelt har været indlejret i en meget produktorienteret branche. Ledelsesskiftet i Nykredit lancerede en grundlæggende anden vægtning af betydningen af kunderelationer, som kommer til udtryk i strategien *Winning the Double*. Målet er, at Nykredit skal tættere på sine partnere og sine egne kunder i Totalkredit-samarbejdet. Strategien skal understøtte en transformation af hele den grundlæggende kultur i Nykredit. Det har igangsat et omfattende arbejde med strategi, organisationsudvikling og ledelses- og medarbejderudvikling samt en fortsat kritisk gennemgang af prioriteter.

På trods af en bredt funderet transformationsstrategi har Nykredit valgt at tage begrebet kundenærhed skrid-

tet videre. Kundernes behov skal indtænkes i produktudvikling, processer og i service uafhængigt af kundernes valg af kanaler. Det implicerer brug af metoder, som i høj grad er præget af designtænkning. Strategien implicerer bl.a., at de i Nykredit er i gang med at udvikle nye metoder til at forstå Life of a home-owner. Det er en af måderne på, at udvikle forretningsgrundlaget for at blive landets førende boligbank ud fra en grundforståelse af, hvad der motiverer og bekymrer den enkelte boligejer.

Så hvordan vælger pengeinstitutterne strategisk at positionere sig i krydspresset mellem compliance, krav til overskudsgrad og meget differentierede kundeforventninger?

Flere af de interviewede virksomheder peger på, at regulering i høj grad influerer på, hvordan visioner og strategier i praksis kan udmøntes. Alligevel er det kendetegnende, at de interviewede virksomheder ikke forventer, at fx PSD2 vil få konsekvenser for deres strategiske tænkning på den korte bane.

I deres strategier overvejer flere pengeinstitutter ikke desto mindre, hvad deres konkurrencefordele kan være i forhold til fintech. Pengeinstitutterne peger blandt andet på:

- Kunderelationer og tillid over lang tid
- Systemer og praksis til at møde kravene til compliance
- Evnen til at skalere i takt med nye behov

Selv om langt de fleste kunder er blevet mere digitale, er deres brug af personlig rådgivning i pengeinstitutterne situationsbestemt. I vigtige livssituationer har Spar Nord erfaret, at kunderne uanset alder foretrækker det personlige møde med en rådgiver, og flere af de interviewede pengeinstitutter genkender det mønster.

Selv om de fleste kunder kommer mindre i bankerne, har rådgiverne en meget høj grad af professionsidentitet, i forhold til hvad det vil sige at yde god kunderådgivning. Det går igen i interview med flere rådgivere, at den gode rådgivning i høj grad handler om den tætte og professionelle relation og tillid, og at det fysiske møde, hvor der er tid til at tale tingene igennem, er vigtigt for den gode rådgivning.

PROFESSIONSIDENTITET

I skiftet fra en produktorienteret til en kundeorienteret organisation er den enkeltes professionsidentitet sat i spil, og

god kundeservice kan se meget forskelligt ud afhængigt af hvor i pengeinstituttet, man er ansat og i hvilken funktion.

Spar Nord peger på, at det kan være en udfordring for ledelsen at sikre, at man i præsentation og diskussion af strategien og i implementeringsprocessen sørger for, at den enkelte ansatte i filialen kan se sig selv i det store billede.

Interviewene peger på, at for mange af de ansatte handler det om en professionsstolthed. Hvis man fx sidder med softwareudvikling, så opstår presset let, når agile metoder betyder, at prototyper kommer ud til kunden, inden man som udvikler oplever, at løsningen er helt færdig, hvis man har været vant til at udvikle efter vandfaldsmetoder.

På samme måde kan medarbejdere i kundeorienterede funktioner frygte, at de svageste kunder kan blive klemte, som følge af digitaliseringen og den tiltagende automatisering af basale processer. En automatisering, der har til formål, at give rådgiverne mere tid til de mere komplekse opgaver, idet ledelsens strategiske overvejelser er, at kunderne kan anvende de mest basale digitale løsninger.

Selv om Danmark ligger i top med digitalisering, så rejser udviklingen af en digital finansiel sektor og mere gør det selv for kunderne spørgsmålet om, hvordan man som pengeinstitut og som samfund sikrer, at der ikke opstår unbanked grupper, dvs. personer, som reelt har så begrænsede it-kompetencer og/eller læse- og skrivekompetencer, at de reelt ikke har adgang til bankservice.

DIFFERENTIEREDE KUNDESTRATEGIER

Sparekassen Kronjylland har inden for privatkundeområdet - som et led i sin strategi og de fire kundeløfter om tilgængelighed, hastighed, at være med hele vejen og differentiering - initieret et nyt koncept rettet mod de unge kunder fra 18 til 28 år. Målet er, at sparekassen bliver i stand til at tiltrække kunder på et tidligere tidspunkt i deres liv for på den måde at være med hele vejen.

Som et element i strategien har Sparekassen Kronjylland implementeret en indsats med ungerådgivere, som kender de unge, og som er i samme aldersgruppe som målgruppen, så de unge kunder lettere kan identificere sig med rådgiverne.

Selv om der er en større indtjening på kunderne i alderen 35-70 år, satser man nu målrettet på de unge, som er morgendagens kundeunderlag. De unge kunder kan også spille en værdiskabende rolle, fordi de kan give indspil og inspiration til nye digitale serviceydelser, produkter og kanalstrategier. Ledelsesmæssigt kræver det en accept af, at der sidder rådgivere, som yder en stor og kvalificeret indsats, men som har porteføljer, hvis "indtjening" er lavere end blandt de mere formuende kunde grupper.

Den grundlæggende tilgang til kunderne og ønsket om at kunne give kvalificeret og personlig rådgivning i vigtige livssituationer er også et kvalitetsparameter i forhold til de unge kunder i Sparekassen Kronjylland. Det første MasterCard, som de unge har brug for, når de skal ud at rejse, inden de skal i gang med at studere, en rejse, de har arbejdet hårdt for, og som de måske har sparet op til længe, det fylder lige så meget hos dem, som når hr. og fru Jensen skal købe deres første hus.

Kundedifferentiering er i høj grad et spørgsmål om, at kvalitet i rådgivningen er blevet et mere komplekst begreb. Inden for erhvervskunderådgivning har Jyske Bank erfaret, at kunderne i stigende omfang søger at orientere sig mere, inden de er i kontakt med banken. Kunderne giver gerne deres data videre for at få en ekstra vurdering fra en ekstern rådgiver, som ikke er ansat i banken.

På den måde er der også opstået en hel underskov af konsulentvirksomheder, der tilbyder rådgivning fx inden for kapitalforvaltning. En af årsagerne til denne udvikling er, at udbud er blevet langt mere komplekse med krav om totalomkostningsprincipper frem for alene vurdering af eks ante omkostninger, og det øger behovet for rådgivning.

Det er en udfordring, at bankerne har rådgivningsansvaret, men kunderne kan ved at inddrage en ekstern konsu-

lent introducere en tredje part, som banken ikke har kontrol over, vurderer Jyske Bank. Ikke desto mindre ændrer det ikke betingelserne i forhold til placering af ansvar.

Konsekvensen er, at erhvervskunderådgiverne skal være i stand til at udfordre kundernes holdninger og udsagn for at sikre, at kundernes vurdering hviler på et informeret grundlag, og at man som rådgiver har været i stand til at tage alle faktorer i betragtning. Den mere komplekse erhvervsrådgivning sætter store krav til de enkelte rådgivere, fordi de kan opleve, at der opstår en mere kompleks kunderelation, når de også skal være i stand til at udfordre kunderne.

Rent relationelt betyder en mere forberedt kunde potentielt en større symmetri mellem kunde og rådgiveren, som i mindre omfang bliver eksperten. Strategisk er implikationerne, at pengeinstitutterne i langt større omfang må begynde at overveje mulighederne i at udnytte AI-baserede løsninger på basis af de store datamængder, de sidder inde med, for at kunne konkurrere med nogle af de nye spillere i markedet, som man ser fx inden for kapitalforvaltning.

BETYDNING AF FILIALNETTET - LOKAL OG NÆRHED

Udviklingen i de danske pengeinstitutters filialnet har det til fælles, at kunden i centrum er udgangspunktet for den strategiske tænkning og fortælling. Når strategien skal udmøntes, kommer antallet af filialer ikke desto mindre meget hurtigt i spil som redskab til at nå andre centrale strategiske mål om effektivisering og optimering.

Typiske begrundelser for filialnedlæggelser er, at kunderne kommer langt mindre i banken, og de nye appløsninger har så gode brugergrænseflader, at også kunder med begrænsede it-kompetencer har adgang til finansiell service. Flere af de interviewede rådgivere vurderer dog, at der nogle steder er en forholdsvis stor målgruppe af unge, som ikke er i stand til at udnytte digitale finansielle tjenester.

Med kunden som omdrejningspunkt for al forretning er det en afgørende strategisk udfordring at vurdere mer-værdien af filialnettet.

Interviewene med virksomhederne viser, at den strategiske ledelses vurdering af betydningen af filialnettet som faktor i relationel banking varierer betydeligt.

DIGITALISERING OG KUNDEBEHOV

"Digitalisering er at sikre relevante ydelser, som kunderne ønsker, og som er nemme, intuitive og tilgængelige, hvor og når kunderne ønsker det, men det er også at sørge for, at kundernes erhvervsrådgivere hele tiden har de rigtige værktøjer og den rigtige information til at støtte kunden". (Jyske Bank, 2017)

Flere faktorer er i spil:

- Nogle kundegrupper kan ende med ikke at have adgang til basale finansielle servicier, fordi der ikke længere er en lokal filial.
- Nogle kundegrupper har utilstrækkelige it-kompetencer til at udnytte de digitale bankmuligheder.
- Rentabiliteten af den enkelte filial versus at se på de relative omkostninger og fordele ved filialnettet som helhed.
- Banken høster automationsgevinster ved at prioritere optimering af bagvedliggende processer, mens de kundevedt processer på den anden side bliver mere digitale.
- Inddragelsen af medarbejderne fra lokalafdelinger ift. at sikre, at der skabes løsninger, som modsvarer kunde profiler og behov i den lokale filial.

De internationale cases giver eksempler på, at der fortsat er filialer i udkantsområder, hvor al rådgivning foregår fx via videokonference eller Skype. Filialen vil være et lokale uden rådgivere på nær måske en medarbejder, som kan hjælpe en kunde med at komme online. Barclays' rejseteam af ældre medarbejdere, som hjælper kunder online, der hvor de bor, er et andet eksempel på nytænkning af adgang til finansiell service. Et tredje eksempel er Danske Banks forenklede interface for Netbank, som kan være en hjælp for de kunder, som kun har basale it-kompetencer, og som over tid vil kunne understøttes af talefunktioner via Chatbots.

PENGEINSTITUT SOM MØDESTED

JYSKE BANK

Jyske Bank har gennemført organisationsændringer i 2017, som har resulteret i en organisation med tre enheder, henholdsvis Privat, Erhverv og Private banking Danmark, hvor de kundevedt funktioner i Jyske Bank og BRFkredit er lagt sammen. Herudover er de administrative opgaver i tilknytning til de kundevedt funktioner samlet i en enhed i koncernen. Målet har været at skabe en mere kundevedt organisation, men det har også ført til effektiviseringer med nedlæggelse af 50 stillinger.

Filialstrukturen er et vigtigt element i Jyske Banks ønske om nærhed til kunderne, men når kunderne ikke kommer så tit i pengeinstituttet længere, hvordan gør man

så filialerne attraktive i lokalmiljøet? Filialen i Fåborg har indrettet et drømmerum, hvor kunderne opfordres til at dele deres håb og visioner for fremtiden, og de har også indrettet en kaffebar, hvor kunderne kan "droppe ind" og få en kop kaffe og læse dagens avis.

Jyske Bank har hidtil ikke været førende inden for digital udvikling. Samtidig er Jyske Bank en af de banker, hvor vægtningen af relationel banking som strategi har medført, at man har holdt fast i og udviklet filialnettet, så der i dag er 98 filialer - i en tid hvor nogle af konkurrenterne i takt med digitaliseringen har nedprioriteret fysisk tilstedeværelse i lokalområder.

Jyske Bank har i 2018 mottoet "Vi er der, hvor kunden er" og gennem interviews signaleret, at banken er på vej i en retning, hvor digitaliseringen får en væsentligt højere strategisk prioritet. Ifølge udmeldinger fra direktionen er filialnettet fredet i alt fald frem til 2020.

NYKREDIT

Selv om Nykredit konstaterer, at flere af de større spillere vælger at lukke mindre indtægtsgivende filialer i udkantsområder for at kunne finansiere den digitale udvikling, har Nykredit bevidst valgt en anden strategi, som fokuserer på, hvordan man kan fastholde sin tilstedeværelse i hele landet, om end de i 2016 var nødsaget til at lukke filialer for at få prioriteter til at mødes i en kompleks transformationsproces. Nykredit kan konstatere (inkl. Totalkredit-pengeinstitutterne), at de har oplevet en vækst i udlån i 94 ud af de 98 kommuner. Tilstedeværelsen er tæt bundet op på Nykredits seks løfter, som udgør deres strategiske pejlemærker, og som også er rammesat af, at Nykredit er en forening.

Det afspejler sig også i Nykredits kundeløfte, som er "Vi vil skabe overblik, muligheder og tryghed for vores kunder. Vi vil engagere os i, hvad de drømmer om, og hvad der bekymrer dem – så vi sammen kan finde de rigtige løsninger". Og i samfundsløftet "Vi vil være til stede i hele Danmark for at styrke sammenhængskraften og bidrage til udvikling i by og på land. I gode og dårlige tider".

SPAREKASSEN KRONJYLLAND

For Sparekassen Kronjylland er opkøb og en bredere geografisk tilstedeværelse tæt forbundet med dens strategiske vægtning af de nære kunderelationer. Det betyder blandt andet, at kunderne har en personlig rådgiver,

som de til enhver tid kan kontakte. Sparekassen Kronjylland har valgt at satse på de små og mellemstore virksomheder, men de kan reelt håndtere de fleste størrelser og typer. Sparekassen Kronjylland har en bredde og dybde i de interne kompetencer, hvor de fx. varetager udlands- og investeringsområdet for en lang række danske banker og sparekasser. På den måde har de en langt større volumen i opgaver, end man kunne forvente givet deres størrelse.

ERHVERVSKUNDERÅDGIVNING OG VÆRDISKABELSE

Sparekassen Kronjylland vurderer, at det ikke primært er på basis af digitaliseringen, at den vil vinde markedsandele, men at de lokale afdelinger er helt afgørende. Ikke mindst for de små og mellemstore erhvervskunder, da deres specifikke forudsætninger risikerer ikke at blive fuldt tilgodeset, hvis rådgiveren ikke kender de lokale markedsforudsætninger eller har fulgt en virksomheds vækst og udvikling.

De undersøgte virksomheder peger på, at på trods af at kunderne generelt kommer mindre i pengeinstitutterne, så definerer flere af pengeinstitutterne sig som relationsbank, og det har som konsekvens, at tilstedeværelsen i lokalområdet på trods af en øget digitalisering også fremadrettet vægtes.

Ikke desto mindre udnytter flere af pengeinstitutterne de digitale teknologier i kundevedtatte ydelser. Flere af pengeinstitutterne tilbyder fx WEB møder for at gøre det nemt, hurtigt og effektivt for de kunder, som foretrækker den digitale kanal fremfor det fysiske møde. Derfor handler digitalisering i høj grad om convenience og tilgængelighed men ikke som en erstatning for de menneskelige relationer. For at sikre en høj kvalitet også i den digitale rådgivning, træner fx Jyske Bank bankrådgiverne i den gode rådgivningssituation via Skype. Det er ikke kun i Danmark, at pengeinstitutterne har strategiske overvejelser om stærke relationer i en stadig mere virtuel verden. Også den svenske SEB bank ser digitale teknologier i kundevedtatte funktioner som et spørgsmål om servicekvalitet snarere end besparelser.

I Tyskland ser man omvendt, at den tyske fintech Fidor Bank er vokset betragteligt, men uden at de overhovedet

har ansatte rådgivere. Ud fra mottoet "Banking with Friends" kan kunder i Fidor Bank trække på netværket af kunder "the community", hvis de har brug for råd.

I forhold til Sparekassen Kronjylland udnytter Jyske Bank sin størrelse til at kunne give erhvervskunderne en meget specialiseret service. I 30 af filialerne arbejder erhvervskunde- og privatkunderådgivere side om side, men herudover har Jyske Bank fem specialiserede erhvervscentre. For at tilgodese erhvervskundernes differentierede behov er de delt op i segmenter baseret på størrelse og geografi, da det fx har betydning for kompleksiteten i markeder og på omfanget af investeringer og teknologivalg.

Erfaringerne fra både Jyske Bank og Sparekassen Kronjylland peger på, at pengeinstitutterne kan spille en vigtig rolle i at løse langt mere komplekse rådgivningsopgaver end tidligere, ikke mindst inden for erhvervskunderådgivning. Det kan være med til at drive og understøtte en professionalisering af SMV-vækstlaget i forhold til både digitalisering og internationalisering. Som rådgiverne peger på, så kræver det dog en stor grad af specialisering og en anderledes specialisering af de ansatte.

I USA er nogle pengeinstitutter begyndt at tage bestik af de ændrede virksomhedsstrukturer. Især i de store byer ser man et voksende antal selvbeskæftigede og små opstarts-virksomheder. I de store byer er kvadratmeterprisen meget høj for professionelle lokaler på den rigtige adresse. Som en service til selvbeskæftigede kunder og opstartsvirksomheder tilbyder banken First Republic, at kunderne efter af-

SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

Ifølge den administrerende direktør for Sparekassen Kronjylland, Klaus Skjødt, er det ikke på it-funktioner, at sparekassen skal forsøge at slå de største banker, men på det lokale og på kunderelationen. Det betyder især meget med lokale filialer for privatkunder og de mindre erhvervskunder, som udgør et vigtigt vækstgrundlag for Sparekassen Kronjylland. Ifølge Klaus Skjødt foretrækker SMV'erne en rådgiver nede i den lokale filial. En lokal erhvervsdrivende vil gerne have sin bank der, hvor man er. Det er også nødvendigt for at få en optimal holistisk rådgivning med en rådgiver, som er i stand til at sætte spørgsmål omkring investeringer og lån med videre ind i en større og holistisk kontekst.

tale kan bruge bankens professionelle mødefaciliteter ude i filialerne. First Republic har på den måde godt fat i et helt nyt og ifølge banken attraktivt kundesegment typisk inden for rådgivning, it, serviceudvikling m.m.

FRA PRODUKT TIL KUNDEFOKUS

Hvor udgangspunktet for at drive finansiell virksomhed tidligere var funderet i produktkvalitet, excellence i eksekvering, et lukket udviklingsunivers og en hierarkisk ledelsesstil, så viser interview og pengeinstitutternes årsrapporter et skift i strategisk tænkning. Der er dog store forskelle i hastigheden og graden af transformation af det finansielle landskab.

Spørgsmålet om, hvad det vil sige at drive finansiell virksomhed i fremtiden, og hvad det har af implikationer for kerneprocesser, relationer og forretningsmodel, medvirker til, at nogle pengeinstitutter søger at skabe en mere eksperimenterende kultur.

FILIALER OG DERES LOKALE VÆRDISKABELSE

På trods af at Danmark har en veludviklet erhvervsfremmeinfrastruktur, peger en ny analyse på, at SMV'er kan komme i klemme, når de vil investere i digitalisering. De oplever, at de mangler uvildig sparring af professionelle, som også forstår, hvordan it kan skabe værdi i den specifikke forretningskontekst. SMV'ernes veje til viden er ofte stærkt lokalt funderet og sker uformelt via netværk mv., hvor de lokale pengeinstitutter spiller en rolle. Ydermere findes mange SMV'er med vækstpotentiale uden for de store bybånd, så en styrkelse af SMV'erne i udkantsområder kan øge værditilvæksten til gavn for hele samfundet. Men er det overhovedet pengeinstitutternes rolle at være digital innovationsdriver ud over at stille kapital til rådighed, og hvis ja, hvad kræver det af nye kompetencer hos pengeinstitutternes erhvervsrådgivere, og fordrer det, at pengeinstitutterne også tænker i helt ny service rettet mod SMV-segmentet? Oxford Research, Shapiro Futures 2018: Succesfuld digital transformation i SMV'er, Reglab 2018

Netop fordi pengeinstitutternes kultur er kendetegnet ved et stærkt produkt- og compliancefokus, er et af de store spørgsmål, hvordan man rent strategisk opbygger transformativ kapacitet og forankrer den i virksomheden? Gennem interviewene er der identificeret flere modeller:

'Eksternt' udviklingsmiljø. I Danske Bank har man i en periode valgt at udskille innovationsmiljøet i det såkaldte Project X for at skabe optimale udviklingsrammer. Interviewene pegede dog også på, at den kapacitet, man har opbygget, nu skal integreres i kerneforretningen.

Udvikling af eksperimenterende kultur. I Spar Nord tager strategien bl.a. afsæt i, at det er vigtigt at få udviklet en eksperimenterende kultur, derfor spiller de såkaldte Moonshots, dvs. afgrænsede forsøg, en vigtig rolle, fordi de kan medvirke til at udvikle både ledelsens og medarbejdernes mindset. Derfor har Spar Nord nu sat en proces i gang, hvor man blandt andet bruger intranettet og en ideudviklingsplatform til at få sat mindre tværorganisatoriske udviklingsprojekter i gang – de såkaldte Moonshots. Hvis det lykkes at skabe mange succeshistorier, er forventningen, at det kan føre til en øget satsning på udvikling, hvor medarbejdere bliver taget ud af driften i perioder for at koncentrere sig om en udviklingsopgave sammen med kolleger fra andre dele af virksomheden.

Kundecentreret innovationskultur. I Nykredit fokuserer man på udviklingen af en kundecentreret innovationskultur som et skift i mindset inden for kultur og ledelse. Som følge heraf har Nykredit ikke satset på at udvikle en digital strategi. Nykredit ser snarere udfordringer og potentialer i, at organisationen som helhed får øget sin omverdens og kundeorientering, så virksomheden er i stand til optimalt at udnytte digitaliseringens potentialer.

Nykredit har derfor som konsekvens etableret to udviklingsmiljøer, hvor det ene har fokus på eksperimenter med udgangspunkt i blandt andet AI og de transformativ forretningspotentialer, mens det andet miljø udgør produktionsenheden, som løbende arbejder med automation. Nykredit sætter selv spørgsmålstejn ved, hvorvidt der er en indlejret risiko i, at man organisatorisk har adskilt automations- og transformationspotentialer forbundet med digitalisering, da de to tilgange til digitalisering er hinandens forudsætninger.

FRA STRATEGI TIL IMPLEMENTERING

De teknologiske eksperimenter ligger stadig på et tidligt stadie i danske finansielle virksomheder, hvor investeringerne primært er gået til at indhente automatiseringspotentialer. Selvom der tegner sig konturer af større transformative forandringer i sektoren, så er udviklingshastigheden og omfanget af forandring fortsat begrænset i Danmark sammenlignet med internationale virksomheder.

Selv om der strategisk tegner sig en ændret udviklingsretning i den danske finansielle sektor og i hele værdikæden, er der tilsyneladende ikke den samme udviklingshastighed, og omfanget af transformation synes heller ikke at være den samme som i nogle af de finansielle hotspots rundt om i verden.

Flere af pengeinstitutterne fortæller, at det kan være svært at finde nok ressourcer til digital forretningsudvikling, som kan skabe topvækst på den mellemlange bane. Årsagen er, at de er pressede på compliance- og indtjeningskrav. Resultatet er, at i implementeringen af digitalisering har effektivisering af arbejdsgange og processer gennem automation fortsat en højere prioritet i udmøntningen af strategier. Digitaliseringen som transformationskraft har snarere karakter af eksperimenter, oprettelse af udviklingsmiljøer adskilt fra driften og innovationslommer på udvalgte områder.

De tiltag, som kan karakteriseres som transformative, har til formål at få en fod ind i fremtiden, at udfordre den og udforske, hvad det kan betyde i forhold til værdiskabelse, partnerskaber, kultur og ledelsesformer og det at drive finansiell forretning.

Manglende størrelse gives i flere tilfælde som en forklaring på årsagen til, at investeringer i de såkaldt transformative teknologier i højere grad handler om effektiviseringsprocesser end nytænkning af forretningsmodellen. En anden forklaring er forventninger til bundlinjeresultater på den korte bane.

Til gengæld viser interviewene, hvordan pengeinstitutterne er godt i gang med robotprocesautomation, og at medarbejderne også i kundeorienterede funktioner i flere situ-

ationer kan se værdien, når tidskrævende rutineopgaver kan overtages gennem RPA (robotprocesautomation). Dog peger erfaringerne også her på, at den forudgående standardisering, og hvilke processer man vælger at automatisere og med hvilket perspektiv, er et organisatorisk problem langt snarere end et teknisk. Årsagen er, at man i mange tilfælde bevæger sig dybt ind i selve arbejdskulturen og opfattelser omkring autonomi i arbejdet.

Interviewene peger på, at det er vigtigt, at de medarbejdere, som berøres af automatiseringen, er med til at definere, hvor man med fordel kan automatisere med perspektiv på den kundeorienterede virksomhed og hele kulturen omkring denne. Sparekassen Kronjylland har som eksempel arbejdet meget intensivt med de organisatoriske forudsætninger for den gode automatiseringsproces.

FORANDRING AF KULTUR

Voksende compliancekrav og omkostningerne forbundet med at investere i og eksperimentere med digital transformation kan være en barriere for en mere offensiv strategisk satsning. Spar Nord arbejder i høj grad med den problemstilling, og det samme gør også Sparekassen Kronjylland og Nykredit ved at se udmøntningen af strategien som en lærende proces, der skal understøtte transformation i kultur og mindset igennem hele organisationen.

En af de strategiske udfordringer i sektoren er, hvordan man igennem hele organisationen inklusive i bestyrelsen skaber et fælles billede på en brændende platform og indsigt i nødvendigheden af digital innovation - uden at bygge på en retorik om disruptionstrusler.

Det er nødvendigt at nytænke, hvad udviklingen måske kan komme til at betyde for at drive finansiel forretning i fremtiden, understreger innovationschefen i både Nykredit og Spar Nord. Også i Jyske Bank og Danske Bank rejser samme tematik, om hvordan man skaber genklang i hele organisationen. Der er udfordringer, når flere ikke helt forstår, hvad der egentligt er anderledes i de nye teknologier, og hvis medarbejdere sidder med følelsen af, at de grundlæggende altid har ydet en god kundeservice, og ikke mindst når årsregnskaberne i den danske finansielle sektor som helhed viser flotte resultater. En risiko er, at hele filialledet ikke kommer med, og at innovation bliver en hovedsædeøvelse.

Hvad er det reelle udbytte i forhold til fx open banking og partnerskaber med fintechs når det ikke kan ses på bundlinjen endnu? For innovationsenheden og for en digitalt orienteret ledelse kan det være en udfordring at få overbevist bestyrelsen om nødvendigheden af investeringer, når indtægterne p.t. primært stammer fra produkter, der ikke er digitale.

Men det kan også skabe spændinger mellem de medarbejdere, som sidder i driften, og de, som sidder med udviklingsopgaver. Som en leder fra et pengeinstitut-terne fortæller, så kan latente modsætninger mellem drift og udvikling komme til udtryk i udsagn som: "Det er os, der laver forretningen og tjener pengene, hvorfor skal vi så fx til at investere i en fintech, som endnu ikke har vist sig at give afkast?"

Sådanne modsætninger kan forstærkes af, at der i flere virksomheder de seneste år har været afskedigelser med henvisning til nødvendigheden af at øge soliditeten.

DIGITAL TRANSFORMATION

Et vigtigt element i implementering og forankring af en digital strategi er, at ledelsen sikrer, at der skabes broer mellem hovedsæde, filialer og linjefunktioner. I Spar Nord peger man på, at det i høj grad kræver en klar fortælling om, hvor man som virksomhed skal hen, så den enkelte medarbejder kan se sig selv i den samlede fortælling. Det samme understreger Nykredit.

En vej er, at medarbejderne kan se, at digitalisering kan lette og understøtte deres arbejde. Men hvis man som udviklergruppe ikke har inddraget de berørte medarbejdere, er der en stor risiko for, at uanset hvor god en løsning de får udviklet, så vil medarbejderne ikke tage teknologien til sig, fordi teknologiudviklingen kan forstærke usikkerheden om ens egen jobfremtid.

Endvidere kan selv simple digitale løsninger være med til at tydeliggøre for medarbejdere, at de mangler de helt basale it-kompetencer for at blive en del af pengeinstitut-terts rejse.

Flere interview peger på, at virksomhederne skal sikre, at det ikke kun er medarbejdere fra hovedsædet og udviklingsfunktioner, som driver implementeringen. Mange ambitiøse strategier fejler, fordi fx frontlinemedarbejdere i basale kundevendte servicefunktioner i filialerne og medarbejdere, som har siddet i relativt veldefinerede job og funktioner (fx den store gruppe af medarbejdere, som har siddet med it- mainframesystemer) ikke inddrages aktivt som ressourcer i transformationsprocessen.

Digital transformation handler ikke bare om teknologi, men også om at organisationer er komplekse systemer, og at forandring af kultur tager tid.

Nogle af virkemidlerne til at forankre og fastholde momentum er jf. de interviewede virksomheder følgende:

- At ledelsen har fokus på medarbejdernes trivsel og øjeblikkeligt sætter ind, hvis forandringsinitiativer viser sig at føre til uventede trivselsproblemer, hvor man ikke kan se årsagssammenhænge, som i Danske Bank og i Bankdata.
- Måling af fremdrift og performance, hvor man ikke alene fokuserer på resultater, men også på adfærd, som fx i Nykredit og i Bankdata.
- Ophører med brug af styringsinstrumenter, som har været en del af den kultur, man søger et opgør med, som fx Tryk og Nykredit.
- Systematisk brug af eksperimenter og italesættelser af succes som i Spar Nord.

I digitale transformationsprocesser sættes formelle hierarkier, roller og positioner i spil. Derfor er det også afgørende, at mellemledernes rolle og kompetencer analyseres, inden topledelsen begynder at rulle en ny strategi ud, fx et større agilitetsinitiativ, som flere af de interviewede pengeinstitutter er i færd med.

Hvis mellemlederne ikke har en forståelse og indsigt i de nye strategiske rammer eller fagligt og strategisk ikke har de fornødne kompetencer til at se potentialerne og evt. risici i de nye initiativer, er der en stor risiko for, at de kan medvirke til at skabe utryghed. En utryghed som kan føre til modstand, som også kan forplante sig igennem en hel afdeling.

En succesfuld forankring af digital transformation er derfor i høj grad betinget af, hvorvidt virksomheden formår at skabe en iterativ og lærende implementeringsproces. Både scenariemetoder, intern brug af hackaton-metoder og spil har vist sig at være nogle af de strategiske redskaber, man kan tage i brug for at få alle med i udmøntningen af en ny strategi, som fx Nykredits brug af serious gaming og den virtuelle bank Atlas.

I DBS Bank i Singapore har ledelsen konsekvent anvendt hackaton- og scenarielignende metoder med tværfunktionelle team i udforskningen og udmøntningen af den strategiske platform. Undervejs har ledelsen skabt dialogrum, hvor medarbejdere er blevet tilskyndet til at tage alle typer af spørgsmål, ideer og temaer op.

I Danske Bank peger en leder på, at den agile organisation handler om kulturelle forandringer, som man ikke lige gennemfører i løbet af kort tid: "Med udviklingen er det nødvendigt at erkende, at kunderne er forskellige, men vores kunders behov er også situationsbestemte. Vi skal være i stand til at imødekomme de behov. Derfor er det også et opgør med en organisation, som har eksisteret i 150 år, og dermed også et skift i et ledelsesperspektiv og -mindset".

EKSPERIMENTERENDE KULTUR

Det går igen i interviewene, at implementeringsprocesserne og succesen af disse grundlæggende handler om, hvorvidt man som ledelse lykkes med at få skabt et kulturskifte. Det vil i praksis sige, at nok kan teknologien understøtte nye praksisser, men i bund og grund handler det om mennesker, og hvordan de interagerer og hvorfor.

Forsikringsselskabet Tryg har for 2½ år siden kasseret et af de mest centrale styringsinstrumenter, nemlig årsbudgettet, og erfaringerne er positive. Ledelsen oplever

ikke længere, at der så let opstår et apatisk forhold til en typisk hierarkisk organiseret kultur, hvor alt er fastlagt på forhånd. Så målet er i høj grad at få skabt og stimuleret en større følelse af autonomi igennem organisationen, hvilket er en forudsætning for også at skabe et udviklingsengagement og et udviklingsansvar.

"At sætte sig i oktober 2017 og bestemme, hvad man skal tjene i 2018, giver ikke mening, hvis verden bevæger sig hurtigt. Et budget bliver utroligt let en negativ binding. Enten går man i stå, fordi man lever op til budgettet, og hvorfor så præstere mere, eller man går i stå, fordi man har brugt pengene og ikke kan nå i mål", som koncern-direktøren for Tryg fortæller.

LEDELSE OG HR-FUNKTION

Det er ikke kun teknologien, der forandrer sig. Det gør arbejdspladserne og arbejdsorganiseringen også. Flere af de finansielle virksomheder har sat gang i et større kulturskifte fra klassiske styringshierarkier til mere agile organisationer og arbejdsmetoder. Det skaber også et skift i ledelsesfilosofi, blandt andet får lederne et større direkte ansvar for at sikre, at hver medarbejder udvikles.

På tværs af de medvirkede virksomheder tegner der sig et billede af en sektor i transformation fra en proces- og produktcentreret kultur (med en lukket og siloopdelt udviklingskultur) til en mere agil, kundecentreret og samarbejdende virksomhedskultur, som samtidig har styr på compliancekrav og bundlinjeforventninger. Det stiller krav til ledelseskulturen og det skifte i mindset, som igen og igen fremhæves som en forudsætning for, at den finansielle sektor kan lykkes med digital transformation.

Danske Bank er midt i transformationsprocessen, hvor man har arbejdet ud fra fire principper, som også har dannet grundlag for leder- og medarbejderudvikling:

- Closer to the customer
- Progress more digital
- Quality rather than control
- How to develop the future workforce

De fire principper understreger, at der er tale om et betydeligt skifte i ledelsesfilosofien, hvor det forventes, at den enkelte leder i langt højere udstrækning leder gennem mennesker end gennem en kontrol- og kommandokultur.

Der er sat en anden strategisk retning, og i den proces har der været et skift i ledelseslaget i flere af de interviewede virksomheder. Skiftet i ledelsesfilosofien er drevet af en målsætning om hurtigere udviklingsprocesser samt mere iterative, tværorganisatoriske og involverende kundeforløb.

Mulighederne i de nye teknologier i form af kundetilpassede løsninger har i større omfang kunnet realiseres ved at implementere nye udviklingsmetoder.

Danske Bank blev transformationsprocessen igangsat ved træning af ledelsen med fokus på leadership dimensionen, for at ledelsen på alle niveauer er i stand til at tegne og fortælle om det transformationsskifte, som banken er i gang med. I begrebet leadership lægges der vægt på, at kunne give guidance samt at kunne understøtte udviklingen af relationer på alle niveauer. I en global virksomhed som Danske Bank udøves ledelse på tværs af geografiske lokationer.

Lederuddannelsen i Danske Bank fokuserede på:

- De ledelsesmæssige og organisatoriske rammer for det tætte netværkssetup - på tværs af kulturer og sprog.
- Global value management
- Team spirit
- Udsyn

I forlængelse af leadershiptræningen har Danske Bank også udviklet et Group Organisation Academy, som omfatter alle de øvrige ansatte. Overordnet er målet, at skabe en agil organisation selv om ikke alle kommer til at arbejde med agile metoder p.t.

De virksomheder, som er længst med agile metoder, har erfaret, hvordan det stiller nye krav til lederne. Som en leder fra Danske Bank påpeger "Derfor er det også vigtigt at italesætte ledelseskultur, for kun sådan kan man ændre den - og det er vejen til, at man får de velfungerende, højt performende agile team, og det er en transformation, der tager tid".

NYE LEDERKOMPETENCER

I flere finansielle virksomheder får lederne et større og mere direkte ansvar for at sikre, at hver eneste medarbejder er i løbende udvikling. I Nykredit er de ændrede ledelsesroller understøttet ved, at lederne for forretningsområderne har en HR-partner tilknyttet, som fungerer som strategisk sparringspartner. Et strategisk mål er at sikre en tæt kobling mellem forretningsudvikling og medarbejderudvikling. Lederne skal kunne fungere som coaches og sikre opfølgning på strategi og sikre udvikling af medarbejdere.

Derfor er sparring fra HR en vigtig støtte, som kan fremme en refleksiv dialog og praksis om medarbejderudvikling og trivsel, men det fordrer, at HR har en strategisk forståelse af virksomhedsgrundlaget, udviklingsmuligheder, udviklingsdynamikker og satsninger. Ligeledes er det en strategisk opgave, at sikre medarbejdernes mulighed for at forstå og udmønte de overordnede udviklingsrammer og mål på en måde, som er meningsfuld og understøttende for den enkelte.

På tværs af virksomhederne tegner der sig nogle udviklingstendenser, som er udfoldet i forskellig grad:

Nye lederroller. At lederne kan kommunikere retningen, så medarbejderne kan se deres egen rolle i den, og sikre en større forståelse af, at selv om det går godt i sektoren, så er det nødvendigt at udforske og overveje, hvad det vil sige at drive finansiell forretning i fremtiden.

Ansvar for udvikling. De nye lederroller skal understøtte, at medarbejderne har et langt større ansvar for at sikre, at de er i udvikling. Det forventes, at medarbejderne er nysgerrige på ny teknologi og på andre kollegers jobområder som forudsætning for at opbygge en mere agil organisation. Til gengæld er der flere eksempler på, at det er muligt for medarbejdere at skifte karriere, også når de er lidt oppe i årene, og uanset om de har en bakkuddannelse eller en akademisk uddannelse.

Talentpipeline. En langt større fokus på medarbejderudvikling og -rekruttering i den øverste ledelse – dvs. øje for talentpipeline.

KATALYSATOR OG COACH

Der er mange tilgange til at understøtte, at lederne bliver i stand til at påtage sig nye roller som katalysator og coach for medarbejderudvikling. De er præget af et forskelligt ledelses- og menneskesyn, og de implementeres forskelligt.

I Bankdata arbejder man ud fra principper om GPS – Grow, Perform, Succeed – som er grundlaget for en eksperimenterende tænkning om medarbejderudvikling og coaching. Pt. er ledelsen i gang med at anvende GPS på sig selv med henblik på at styrke deres rolle som coaches i en mere forretnings- og performanceorienteret læringskultur.

Nykredit har gennemført et omfattende træningsprogram for sine ledere og har over de sidste tre år skabt et lederakademi tæt koblet til Nykredits strategi "Winning the Double". Træningen omhandler i første fase for niveau 2-ledere basale ledelsesdiscipliner, som understøtter den nye lederrolle, fx coaching, feedback, kommunikation. Træningen er sidenhen fulgt op af træning af alle de øvrige ledere med deltagelse af niveau 2-ledere som mentorer (og koncerndirektionen på besøg som observatører). Al træning følges op i form af feedback til hver enkelt for på den måde at skabe en fælles referenceramme. Omkring 500 ledere har været igennem den samme træning.

I anden runde af træningen er der fokus på temaer som performanceledelse, som også handler om at være stærk både på sine KPI'er og sine KBI'er, hvor B'et står for behaviour (adfærd). En del af træningen er foregået i en virtuel bank, Atlas Bank, med det mål at gøre træningen autentisk.

I SimCorp ser ledelsen en klar sammenhæng mellem agile metoder og en ændret ledelsesrolle. Med udgangspunkt i Simcorps strategiske tilgang til agile udviklingsmetoder og transformation blev principper for transformation igangsat gennem træning af ledelsen og med omdrejningspunkt i begrebet leadership. Målet har været, at ledelsen på alle niveauer vil være i stand til at billedliggøre og forankre den store fortælling om den transformationsskifte, som virksomheden er midt i.

Med begrebet leadership lægges vægten på, at ledere kan guide og understøtte udviklingen af relationer på alle niveauer og på tværs af virksomhedens geografiske lokationer, som det fx også ses i Danske Bank.

I Sparekassen Kronjylland er ledelsen meget opmærksom på, at den har en vigtig opgave i at få hele organisationen med, og at mellemlidernes rolle heri også skal medtænkes. Flere ledere peger på, at en af deres vigtigste opgaver er, at kunne bedrive forandringsledelse i en branche, som har været vant til, at tingene var mere stationære, og nu skal de lære, at det går hurtigere, og at udviklingsretningen også er mere usikker og præget af tvetydighed.

For lederne implicerer det at udøve forandringsledelse, at medarbejdere og kunderådgivere kommer med på rejsen. "Som ledelse kan man indimellem godt opleve, at når man kommer ud i en filial for at præsentere nye initiativer, kan der være indgroede vaner og arbejdskulturer, man må tage fat om sammen med den lokale mellemlider. Risikoen er ellers, at der skal meget lidt til, for at en i øvrigt gennemarbejdet og vigtig udviklingside bliver totalt forkastet", fortæller en leder i Sparekassen Kronjylland.

Selv om en leder er overbevist om digitaliseringens potentialer, vil forandringerne kun lykkes, i det omfang det lykkes at få mellemliderne og medarbejderne med. Det er afgørende at nå ud til og forstå mellemliderne, der skal drive den forandring, som teknologierne potentielt vil skabe. Hvis mellemliderne har begrænset indsigt i de nye digitale teknologier set i et forretningsperspektiv og i forhold til jobtransformation, har de et dårligt udgangspunkt for at være forandringsagenter i en distribueret organisation, som et pengeinstitut typisk er.

Erfaringerne i Sparekassen Kronjylland er, at det dybest set er et spørgsmål om, at det skal give mening for den enkelte. Man kan gøre det ad kommandoens vej: Enten gør du sådan, eller også er det ud! Eller man kan som leder søge at synliggøre, hvordan det kan skabe mening for kunder og kundeoplevelsen, og dermed tale til den enkeltes professionsidentitet og stolthed ved at gøre arbejdet godt. Sidstnævnte vej ser ledelsen i Sparekassen Kronjylland som fundamentet for forandringsledelse.

I den forstand er forandringsledelse også et spørgsmål om menneskeforståelse. En af de udfordringer, man som

ledelse diskuterer og har øje for, er, at hvis fremtiden medfører, at man som pengeinstitut møder kunderne mere digitalt, hvordan skaber man så mening for de medarbejdere, der bedst kan lide den personlige relation?

Flere virksomheder er i gang med eller er i overvejelser om at udvikle forløb, hvor man træner i "på jobbet-udviklingsmodeller" eller en form for living labs, så man på den måde bliver bedre i stand til at koble læring og udvikling i jobbet med strategiske mål. Med i overvejelserne er, at man "bygger prototyper" med hvad der måtte være for hånden. Det centrale er, at man får mulighed for at lære gennem at eksperimentere og fejle.

NYE ROLLER FOR HR

Stort set alle de interviewede peger på, at nye strategiske krav som følge af en ændret konkurrencesituation og de deraf ændrede ledelseskrav også stiller nye krav til HR-funktionen. I de virksomheder, som er kommet længst med transformation af ledelseskultur og arbejdsorganisering, er HR i langt større udstrækning strategisk partner for direktørområder. Flere af de interviewede, blandt andre SimCorp, Danske Bank, Tryk Forsikring, Jyske Bank og Nykredit, peger på nødvendigheden af et skift i de traditionelle HR-perspektiver og -metoder, som ofte indeholder MUS en gang om året og halvårsopfølgning, faste budgetter til kurser mv.

SimCorp har droppet de traditionelle HR-planlægningsrutiner, hvor man centralt fastlagde udviklings- og efteruddannelsesbehov for de næste 12 måneder. I organisa-

COACHING OG UDVIKLING

SimCorps har skabt en ny lederrolle, hvor coaching-kompetencer er nøglekompetencer. Medarbejderne har en gang om måneden en dialog med en Strategy & People Development Manager, der i rollen som coach og med coachingmetoder får diskuteret de udviklingsbehov, som den enkelte medarbejder måtte have. I tremånedersintervaller samles der så op på, hvad medarbejderne samlet set har af udviklingsbehov, og hvordan de bedst tilgodeses igennem forskellige former for udvikling, opkvalificering og læring.

tionen er der nu Strategy & People Development Managers, som dels følger op på eksekvering af strategien dels sikrer den løbende udvikling af medarbejdere.

Nyuddannede medarbejdere vil typisk ikke arbejde efter forældede metoder. I studiemiljøerne betragtes vandskoldsmetoder som forældede. Ifølge en seniormedarbejder i SimCorp er det bredt anerkendt i organisationen, at de som virksomhed metodisk og teknologisk er på forkant med en implementeringsproces, der har været baseret på en åben, kommunikerende og involverende lederstil. Det har en brandingseffekt, når de skal rekruttere.

I takt med at virksomhederne arbejder langt mere systematisk med talentpipeline, bliver det også strategisk vigtigt, hvordan virksomhedernes nøgleværdier og arbejdsmetoder kommunikerer, og hvad det er, de unge studerende møder, når de er i praktik, traineeforløb eller på besøg i virksomhederne. Også de øvrige virksomheder har igangsat et væld af initiativer for at øge deres synlighed over for studerende, bl.a. ved at skabe et tættere samarbejde med uddannelsesinstitutioner, fx igennem trainee muligheder og projektsamarbejder.

I Nykredit vurderer direktøren for HR og Kommunikation, at hendes strategiske sigtelinje beror på kontinuerligt, at kunne holde et spejl op og stille spørgsmålet, om de har den 'organisational readiness', der skal til i en foranderlig verden. Set fra hendes perspektiv er det i høj grad en kompetencedagsorden i en sektor, hvor ingen længere kan give jobsikkerhed og/eller -garanti, men hvor de som virksomhed kan give et udviklingsløfte til de, som vil og kan.

I Nykredit er der koblet en HR-partner til hver niveau 2-ledelse, som udgør et stærkt tillidsbaseret partnerskab. HR-partneren er med til alle afdelingsmøder, rekruttering mv., så HR kender området godt og er ledelsens strategiske højre hånd.

HR-direktøren i Nykredit ser en risiko i fx traditionelle værktøjer som et HR-hjul, hvor man har mere fokus på, at bestemte initiativer skal ske på bestemte tidspunkter og mindre på værdien og refleksionsprocesserne omkring disse. Når traditionelle værktøjer droppes, kan der omvendt ligge en risiko i, at det løbende samspil mellem ledelsen og HR-partneren ikke bliver tydeligt for den enkelte medarbejder i form af udviklingsplaner, og hvad de

helt konkret betyder for den enkelte. Det bliver stadig vigtigere, i takt med at man arbejder i krydsfunktionelle team, og hvor der er større forventninger til, at den enkelte medarbejder tager ansvar for egen udvikling.

En af konsekvenserne af krav om en øget udviklingshastighed, agile metoder og en øget automation også i HR-opgaver er, at HR i flere tilfælde er kommet meget tættere på forretningen, idet HR bliver partner og strategisk sparring for områdedirektørerne. Det er eksempelvis tilfældet i Nykredit. Det helt centrale spørgsmål for Nykredit er dog, hvordan HRM-partnermodellen bedst kan understøtte, at de som virksomhed har den organisatoriske parathed til at agere agilt.

Ledelsesudviklingen ses som helt central for omstillingen i Nykredit og indfrielsen af bankens seks løfter bl.a. i forhold til medarbejderne, hvor målet er, at den enkelte medarbejder skal kunne mærke løftet om udvikling i hverdagen.

Også i Jyske Bank har HR fået en ny partnerfunktion i forhold til ledelsen og dens ansvar for medarbejderudvikling. I 2000 skete der et skifte i hele HR-filosofien i Jyske Bank og måden at arbejde på, hvor man gik væk fra at arbejde med kompetenceudvikling med udviklingsplaner, årshjul osv. grundet forandringshastigheden.

Medarbejderudvikling er en topprioritet, men Jyske Bank har strategisk valgt ikke at operere med faste budgetter, da man vurderer, at det kan virke begrænsende. Der er klare fordele ved en decentral model, vurderer HR, hvor den enkelte leder har et klart medarbejderudviklingsansvar, men der er også udfordringer, da der ikke er én leder, som har et entydigt udviklingsansvar af mere tværgående karakter fx i forhold til forretningsudvikling og innovation. Ligeledes stilles der voksende krav til, at den enkelte medarbejder selv har øje for løbende at sikre sin markedsværdi og udviklingen af denne.

Internt i Jyske Bank har de et motto: "Hellere at en medarbejder udvikler sig og rejser, end at vedkommende ikke udvikler sig og bliver." HR i Jyske Bank oplever, at man står over for nye kompetencekrav for at kunne udmønte en langt mere strategisk rolle. Den interviewede medarbejder vurderer, at de som team endnu ikke har alle de nødvendige kompetencer til fuldt at understøtte en forretningsorienteret tilgang til HR-udvikling.

HR i en række finansielle virksomheder tilegner sig nye kompetencer, men også nye strategiske redskaber. I princippet kan det omfatte alt fra brugen af dataanalytics til værktøjer, som understøtter idegenerering fra medarbejderne og øget kollektivt samspil, som fx Spar Nord har taget fat om med sin ideation-plattform.

De nye kompetencekrav til HR vil sandsynligvis også afspejle sig ved nyrekruttering og i de videregående merkantile uddannelser målrettet HR-funktioner.

NYE KOMPETENCER I HR

Interviewene peger samstemmende på en mere strategisk rolle og nye opgaver for HR-funktionen. Hvis man ser på den typiske HR-organisation, fordrer det, at HR-medarbejderne bliver efteruddannet inden for strategisk forretningsudvikling, koblet til udviklingen af de menneskelige ressourcer. Endvidere er det centralt, at der frigøres HR-ressourcer gennem automation af administrative opgaver i HR-funktionen.

Erfaringer fra gennemførelse af analysen *The future of Jobs for World Economic Forum* viser også, at ved at HR får bedre realtidsdata at handle på fx gennem AI-baserede værktøjer, har man langt større forudsætninger for at fungere som en strategisk sparringspartner for ledelsen. En af udfordringerne for HR-organisationen kan dog være, at den skal agere som strategisk partner i en organisation, hvor den ofte ikke formelt udgør en del af den strategiske ledelse. Endvidere skal HR understøtte, at medarbejderne i langt større omfang får ansvar for egen udvikling.

Som et mellemstort pengeinstitut må Sparekassen Kronjylland i høj grad tænke innovativt for at skabe finansielt og ressourcemæssigt rum for innovation, og automation er en af løsningerne, hvor implementeringen af tastebotter er et godt eksempel. Det er blevet lanceret internt og skal skabe mere tid til den personlige rådgivning. Tastebotterne har dog været afhængige af standardiserede processer på tværs af afdelingerne.

Sparekassen har de seneste år arbejdet målrettet med at skabe mere ensartede arbejdsgange og processer for at understøtte blandt andet brugen af automation, men også samarbejde på tværs af afdelinger. Det har krævet

en stor forandringsproces i en organisation, hvor afdelingerne hidtil har været vant til at agere lokalt med egne arbejdsgange og interne processer.

Der har været forskel på, hvordan medarbejderne i første omgang har taget imod forandringerne, men gennem inddragelse, efteruddannelse og forståelse for den enkelte, er de nye processer og arbejdsgange nu implementeret og i brug i alle afdelinger i sparekassen.

Indsigterne fra interviewene peger således på, at medarbejderne i HR konkret har behov for nye kompetencer til:

- At kunne facilitere processer og medvirke til at skabe fælles billeder om nøgleværdier
- At have indsigt i den strategiske forretningsudvikling og de trends, som påvirker sektoren
- At kunne kommunikere op og ned i organisationen og kunne fungere som strategisk og troværdig sparringspartner
- At kunne arbejde med og udnytte HR-analyticsværktøj
- At kunne facilitere udviklingen af et læringsmiljø i koblingen mellem formel og ikke formel læring på virksomhedsniveau
- At kunne anvende de digitale softwareløsninger, som understøtter en kollaborativ og lærende kultur i en virksomhed.

AUTOMATION

Automation kræver standardisering og åbner op for nogle muligheder for en øget konsistens i kundernes oplevelse af servicekvalitet. Men standardisering og automation rummer også risici for, at medarbejderne i kundevendte funktioner oplever, at de mister autonomi, og at automation i yderste konsekvens kan påvirke den enkelte medarbejders professionsbegreb, og hvad der udgør god kundeservice. Hvordan italesætter man konsistens i servicekvalitet og udfolder det som et lærings- og jobudviklingsperspektiv?

PARTNERSKABER

Med digitaliseringen er der kommet en masse nye aktører og forretningsmodeller på banen. De nye spillere skaber et øget innovationspres på de finansielle virksomheder, men det skaber også nye muligheder i form af nye fintech partnerskaber og samarbejdspartnere – og at før adskilte brancher begynder at flyde sammen.

Presset fra nye konkurrenter som Facebook, Google og Alipay, men også udviklingen inden for PSD2 rejser strategiske udfordringer for de finansielle virksomheder. Skal de satse på selv at drive den digitale udvikling, eller skal de indgå i partnerskaber med fintech virksomheder? Hvilken rolle kan og bør datacentralerne spille, i takt med at data bliver mere og mere forretningskritiske, og udviklingen samtidig går fra legacy systemer til cloud-baserede løsninger?

At det ikke er en udvikling, som nødvendigvis truer lige om hjørnet ifølge de danske pengeinstitutter, betyder dog ikke, at virksomhederne ikke allerede nu bør begynde at afprøve og overveje, hvordan og på hvilke områder de kan skabe merværdi baseret på data, og hvad det vil kræve i forhold til datastrukturer, datakvalitet, interne kompetencer og processer og ikke mindst regulering. Vores interview peger på, at de danske pengeinstitutter ikke er specielt langt mht. datagenererede serviceydelser.

DIGITAL KAPACITET OG SERVICE

Jyske Bank er et af de pengeinstitutter, som har sendt nogle klare signaler til markedet om, at de er på vej ind i en helt ny æra også i forhold til open banking gennem samarbejde med fintechvirksomheder. Hvor fintech blot for nogle år siden blev anset som en potentiel konkurrent, så har samarbejdet med roboAdvisor virksomheden Munnypot og samarbejdet med Apple Pay lanceret en ny tidsalder. Partnerskabet signalerer, at Jyske Bank er parat til at se til udlandet for at forfølge sine ambitioner.

De små opsparingskonti er ressourcemæssigt tunge for bankerne, og for kunderne skaber de ikke en mervækst

pga. det lave renteniveau. Munnypot er derfor en ideel alternativ løsning, fordi man ellers skal have en opsparing på mindst 1,5 millioner, for at man som privatkunde kan få en investeringsportefølje. Jyske Banks Pengeklog, som er en app, der henvender sig til børn, er ligeledes en løsning, som har et win-win-perspektiv. På sigt kan børnene blive kunder i banken, ved at de tidligt får en relation til banken.

Samspillet med fintechvirksomheder kan også øge kvaliteten og skabe innovation inden for et forretningsområde. For Jyske Banks kunder har samarbejdet med den engelske fintechvirksomhed Munnypot skabt et reelt alternativ til at have penge stående på en opsparingskonto. Kunden sætter målet, og en bagvedliggende ”opsparingsmotor”, der udnytter kunstig intelligens, udregner risikoprofil og giver løbende kunden meldinger om, hvor tæt denne er på det ønskede mål.

Munnypot adskiller sig fra andre roboinvestorløsninger, idet den giver kunden en større fleksibilitet og en øget kompetence:

1. Kunden kan gennemføre hele transaktionen via en app
2. Kunden har mulighed for at chatte
3. Kunden kan bruge Munnypot i kombination med rådgivning.

Løsninger som Munnypot rummer derfor både automations- og augmentationspotentialer, som helt afhænger af pengeinstituttets valgte strategi. Et pengeinstitut kan vælge at lade Munnypot være en gør det selv-service. Man kan som i Jyske Banks tilfælde også vælge, at det er op til kunderne, om de ønsker rådgivning eller ej i tilknytning til produktet Munnypot. Munnypot er derfor et godt eksempel på kundeservice, som rækker ud over ”lad os

mødes og få vendt din situation”. For kunderne giver teknologien mulighed for, at de kan blive ”investorer” uden at have tidligere erfaring eller en større formue til investering. For rådgiverne giver Munnypot mulighed for at give kunderne en god oplevelse og personaliseret rådgivning.

Målet for Jyske Bank har været at skabe en nem digital løsning, som også er tryk, fordi det er muligt at trække på rådgivere, hvis man har behov for det.

MØDE MELLEM FORSKELLIGE KULTURER

I de åbne partnerskabsmodeller er det helt centralt for de etablerede finansielle virksomheder, at de kan fastholde kunderelationen, også når tredjepart kan få adgang til kundedata. Konsekvensen af dette kan være, at de relationer, der opbygges, mere får karakter af underleverandørrelationer med fintechvirksomhederne og andre partnere med skiftende leverandører fra den ene opgave til den anden. Det kan i sidste instans medføre, at vi ikke i samme omfang ser fremkomsten af digitale økosystemer.

Danske Bank har strategisk fokus på at beholde kontrollen over vigtige kundedata. Danske Bank har åbnet op for, at fintechvirksomheder kan udvikle på bankens platform. Omvendt kan det give fintechvirksomheder mulighed for ”proof og concept”, som kan styrke dem i det åbne marked.

Det er i høj grad en model, der ligger bag de israelske fintechvirksomheders succes. Samarbejdet vil ifølge banken give helt ny viden om integration, som sætter krav til

både de medarbejdere, som arbejder i ”maskinrummet”, og de medarbejdere, der arbejder med forretningsudvikling i Danske Bank og i fintech virksomheden. Hvorvidt det vil sikre en symmetri i relationer, som fører til mere langvarige samarbejder, er et åbent spørgsmål, men det peger i høj grad på, at med de nye partnerskaber er tillid en helt afgørende faktor.

TILLID SOM UDVIKLINGSFAKTOR.

I samarbejdet med de nye fintech virksomheder ses der en vis forsigtighed blandt de interviewede virksomheder. Der er en klar tendens til, at de etablerede pengeinstitutter vælger at gå i samarbejde med de lidt mere erfarne fintechvirksomheder, som kan præstere proof of concept fra andre samarbejder, når det handler om udvikling af løsninger, som man vil integrere i forretningen. Det er også begrundelsen for, at hverken Danske Bank, Spar Nord, Jyske Bank eller Bankdata tøver med at kigge uden for landets grænser, når det kommer til fintech samarbejder - også selv om der kan opstå knaster, som måske har en anden karakter, når det drejer sig om internationale samarbejder, som Jyske Bank og Bankdata peger på.

Samtidig understreger de også værdien af, at samarbejde med partnere med et anerkendt proof of concept i forhold til den interne kompetenceopbygning og minimering af udviklingsrisici. Hovedparten af de danske fintechvirksomheder har ikke udvist de vækstrater og stigende indtjeningskurver, som nogle spåede. Det udgør en risiko for, at der opstår asymmetri i partnerskabet med et pengeinstitut. Det vil sige, at de manglende vækstkurver og proof of concept kan udmønte sig i, at pengeinstitutternes perspektiv på samarbejdet er, at fintechvirksomhederne har mere brug for pengeinstitutterne end omvendt i fx spørgsmål vedr. kundekontakt, skalering og compliance. Det kan især være tilfældet i samspil med de større pengeinstitutter, som også har egne udviklingsmiljøer.

Der er relativt få businesscases i det danske fintechmiljø, som bygger på AI-løsninger, og det får tilsyneladende de danske pengeinstitutter til at holde igen, når det drejer sig om mere strategiske satsninger. Det kan medføre en samarbejdskultur, som i sidste instans ikke har øje for diversiteten som innovationskraft, som Danske Bank, men også Spar Nord peger på som en potentiel udfordring i deres voksende samspil med fintechvirksomheder.

BÆREDYGTIGE SAMARBEJDER OG LANGVARIGE KUNDERELATIONER

Hvordan sikrer de finansielle virksomheder, at de forbliver relevante i et potentielt økosystem af flere virksomheder og forretningsinteresser, og hvad er det for faktorer, der er kritiske for, at der bliver en gensidighed i samarbejdet, set fra både de etablerede og de nye spilleres perspektiv? Gensidigheden er i sidste instans nøglen til, at kunderne i ægte forstand er i centrum, og at de oplever transparens, service og relevans uanset graden af kompleksitet i den underliggende forretningsmodel.

Mulighederne med sandboxes, hvor man sammen kan teste skalerbarhed og evt. reguleringsbarrierer, kan være med til at løse nogle af problemerne vedr. ”manglende markedsmodenhed” i det danske fintechmiljø, men det vil næppe løse nogle af de relationelle barrierer, som dybest set handler om tillid til og værdi af partnerskaber med opstartsvirksomheder.

Gensidigheden i de nye forretningsmodeller kan i sidste instans også blive afgørende for, om kunderne har tillid til, at de stiller deres data til rådighed, og dermed kvaliteten af kunderelationerne i de åbne innovationsmodeller. På overfladen er det et spørgsmål om teknisk integration og datasikkerhed. Mere grundlæggende handler det om fundamentet for de nye forretningsmodeller og gensidigheden i disse (Shapiro & Kristensen, 2016).

Nykredit er en af de virksomheder, som har gjort sig flere strategiske overvejelser om, hvad de nye åbne partnerskaber betyder i praksis, selv om banken stadig er i en tidlig fase med hensyn til partnerskaber. Nykredit ser partnerskaber med fintechvirksomheder som en mulighed for et strategisk fit, som modsvarer nogle af bankens udfordringer. Nykredit vurderer, at det er afgørende, at banken er bevidst om, at den kultur og drøm, der som oftest er grundlaget for en ny fintech, får mulighed for at leve videre. Derfor vil det ikke udelukkende være en teknologi, som Nykredit potentielt investerer i, men en kombination af blandt andet en stærk ide, et kompetent team og en track-record på udviklingssiden. I den forstand ser banken partnerskaber som en model for samskabelse.

FORBRUGERNE OG OPEN BANKING

Udviklingen i åbne partnerskaber og økosystemer er understøttet af API-løsninger og udviklingen i PSD2. På den ene side muliggør det en øget adgang til innovative løsninger for kunderne, men det udfordrer på den anden side traditionelle relationer. Årsagen er, at spørgsmål om tillid, nærvær og det relationelle bliver langt mere komplekse med open banking og tredjepartsrelationer, og bankens brand bliver sværere at fastholde.

Endnu foreligger der få undersøgelser om open banking, og hvad det betyder for forbrugertillid. En engelsk undersøgelse giver et værdifuldt indspil. Grundlaget for

disse forretningsmodeller er, at forbrugere er parate til at stille data til rådighed i et univers af spillere, som rækker langt ud over den tillid, der måtte være skabt mellem den enkelte kunde og dennes rådgiver. Den britiske analyse skelner mellem tre typer af tillid:

Basal tillid, forstået som, at økosystemet er i stand til at levere de ydelser, som det rent faktisk reklamerer for.

Aktiv tillid defineret som, at man som kunde oplever, at ens interesser og behov er i centrum, og at man fx ikke oplever, at data (mis)bruges, fx ved at føle sig presset til at købe endnu et produkt, fordi en kunde, der ligner en, har investeret i tilsvarende ydelser.

Interaktiv tillid er den dybeste form for tillid og kan i et mere komplekst system kræve en forventningsafstemning. Ønsker man fx som kunde, at banken systematisk skal agere proaktivt, hvis den kan se, at ens finansielle adfærd ændrer sig markant, og at det kan udgøre en potentielt stor risiko? Omvendt kan det betyde, at en bankrådgiver kommer meget tæt ind på de mest private familieforhold, som måske har været skjult for den ene part.

KOMPLEKSE PARTNERSKABER

Den åbning, man nu ser i bankerne ift. samarbejder med fintechvirksomheder, afspejler forventningerne til PSD2. Men det er uklart, hvad det vil betyde for samarbejdsrelationer og innovation i det finansielle landskab.

PROAKTIV RÅDGIVNING ELLER BRUD PÅ PRIVAT- LIVETS FRED

Potentielt ligger der store muligheder gemt i de massive mængder kundedata og digitale fodspor, vi sætter via LinkedIn mv. Finansielle virksomheder kan på det grundlag udnytte digitale data ”og vores digitale fodspor” på helt nye måder, men det rejser også nye spørgsmål og dilemmaer om at finde balancen mellem forretningsudvikling og opsøgende proaktiv rådgivning og en latent risiko for, at kunderne føler sig overfuset, og at privatlivet krænkes.

Danske Bank har tidligt satset markant på digitalisering både i form af automation og i form af produkt- og serviceudvikling. Ledelsen i Danske Bank er ikke i tvivl om, at PSD2 vil redefinere måden, man driver bank på, men at det ultimativt vil være kunderne, der bestemmer, hvor hurtigt det vil gå, og hvad det er for scenarier, der vil udspille sig i forhold til dannelsen af partnerskaber.

Et af de mulige scenarier, banken ser for sig, men som vil tage lang tid at udvikle, er, at finansielle pengeinstitutter får rollen som digital markedsplads, som knytter 300-400 spillere sammen gennem et fælles interface. Ifølge Danske Banks vurdering er der maksimalt plads til 3-4 sådanne markedspladser i Norden.

Strategisk vil det være en mellemvej fra at være egentlig markedsplads til at tilføje eksterne partnere på et mindre antal produkter/services, som er de mest relevante i forhold til kunderne. Spar Nord ser et plausibelt scenarie for fremtiden, hvor banken kunne være det nye finansielle supermarked parallelt til udviklingen i mange supermarkeder, som ikke længere kun sælger standardprodukter. I en finansiell kontekst ville det betyde, at banken kan tilbyde specialprodukter til forskellige kundesegmenter via en butik i butikken-koncept.

SAMARBEJDE OG IMPLIKATIONER

Bankdata har taget bestik af udviklingen mod mere netværksbaserede åbne bankstrukturer. Rent organisatorisk arbejder Bankdata derfor med agile metoder, som afspejler udviklingen blandt dens kunder. I fremtiden ser Bankdata sig selv i rollen som change the bank snarere end i rollen som driftssupport og run the bank. Det franske samarbejde om udviklingen af en kapitalforvaltningsplatform skal ses i den sammenhæng.

I 2017 blev der således indgået et samarbejde med den franske softwareudviklingsvirksomhed Murex og konsulenthuset Synicron om udvikling og implementering af en ny kapitalmarkedsplatform baseret på det internationale system MX.3. Fordelen ved at indgå i dette samarbejde er dels en forventning om, at stigende compliancekrav kun kan håndteres via en avanceret løsning, og dels at udviklingen foregår langt hurtigere og mere effektivt, end hvis Bankdata selv skulle løfte opgaven.

Spar Nord har udviklet samarbejde med flere lokale fin-techs, bl.a. en investering i den nordjyske Sub Hub, der har udviklet en løsning, som skal gøre det nemmere for Spar Nords kunder at få fuld kontrol over deres abonnementer. Senest har Spar Nord investeret i virksomheden Debito, som giver mulighed for at oprette en inkassosag på få minutter.

SAMMENHÆNGENDE ØKOSYSTEMER

Tidligere har ledelsen i Jyske Bank haft strategiske overvejelser om, hvorvidt Jyske Bank skulle være det økosystem, andre koblede sig på. Nu bygger strategien i højere grad på, at Jyske Bank skal være i stand til at koble sig op til de økosystemer, som kunderne er i spil med. I den kontekst er Jyske Bank bevidst om, at der er flere og flere forbrugere, der er blevet trætte af, at skulle interagere med 25 forskellige apps.

Fremadrettet vurderer Jyske Bank, at man vil se flere forskellige finansielle forretningsmodeller, og som pengeinstitut ønsker Jyske Bank at fastholde og styrke deres position som en relationsbank. De ser en tendens til, at kunder fravælger app løsninger, men som relationsbank betyder det ikke, at de skal kunne betjene hele værdikæden af produkter og tjenesteydelser. De vil derimod holde fast i, at være gode til fortsat at betjene deres kunder ved at være i stand til, at koble sig op imod de økosystemer som kunderne er en del af gennem API løsninger og partnerskaber. I et kompetenceperspektiv betyder det, at der bliver et stigende behov for medarbejdere som kan skabe og vedligeholde relationer.

Set i et kompetenceperspektiv betyder det, at fremtidens medarbejder i Jyske Bank i høj grad er en medarbejder, der formår at skabe og vedligeholde relationer på vegne af kunderne og med udgangspunkt i en dyb forståelse af bankens strategiske orientering. Det kræver endvidere medarbejdere, der ud over kompetencer inden for relationsopbygning til erhvervskunder også har branche-/værdikædeindsigt. Endvidere skal medarbejdere også have systematiske metoder til at afdække trends i platformsbaserede forretningsmodeller og i forbrugsmønstre, og de skal kunne oversætte disse, så udviklere og rådgivere kan omsætte trends til ydelser og tjenester.

SAMSPIL MED DANSKE IVÆRKSÆTTERE

Danske Bank har også åbnet op for eksterne samarbejder med fintechvirksomheder. I 2018 har Danske Bank indgået samarbejde med den svenske fintechvirksomhed Minna Technologies, med det formål at Danske Banks kunder får adgang til en "abonnementsserviceløsning", der skaber overblik over alle abonnementer og dermed på sigt også mulighed for at spare tid og penge – både via faste kortbetalinger og Betalingsservice.

Som andre af de store internationale banker har Danske Bank også skabt sit eget inkubatormiljø, Growth, som er en målrettet it-virksomheder inden for software & internetsericer samt life, science & health. Netværket har tilknyttet erfarne rådgivere fra hele Norden for at understøtte virksomhedernes vækst. Growth-initiativet rummer også en fælles jobplatform, The Hub, hvor virksomheder, der er tilknyttet vækstmiljøet, kan lancere nye job. Ideen med The Hub er, at den enkelte iværksættervirksomhed via Growth-plattformen får en langt større eksponering.

I Jyske Bank er et af de seneste tiltag, at man er gået ind som partner i DTU Science FutureBox. Det kan på én gang give Jyske Bank adgang til ny teknologisk viden og innovation på et højt niveau. Det kan være en rekrutteringsbase for især specialiseret STEM-talent. Jyske Banks medarbejdere kan også få mulighed for at fungere som rådgivere, evt. samudviklere, i et samarbejde med høj-teknologiske iværksættervirksomheder.

MOD NYE ØKOSYSTEMER?

Et af de spørgsmål, som rejser sig, er, hvorvidt selv de største af spillerne som Danske Bank og Nordea har tilstrækkelige ressourcer til at satse på den udvikling, der skal til for at skabe et attraktivt økosystem, der kan være et modtræk til de globale techudbydere, eller om det kræver en nordisk satsning. Et andet spørgsmål er, hvem der i sidste instans kommer til at betale for de kolossale investeringer, der skal til, hvis et dansk modtræk skal kunne konkurrere med techgiganterne? Et nordisk samspil som modtræk til risikoen for monopolisering, som kan blive konsekvensen af, at de globale techgiganter sætter sig på værdikæderne inden for stadig flere forretningsområder for at få adgang til data?

Også forsikringsvirksomheden Tryg åbner op for tredjepartssamarbejder i en lidt anden model. Syv iværksættervirksomheder blandt andet inden for blockchain og kunstig intelligens er kommet under vingerne i et nyt "træningsprogram" hos Tryg. Programmet er udviklet i samarbejde med Rainmaking. Virksomhederne er udvalgt ud fra et perspektiv om, at de repræsenterer know-how inden for teknologifelter, som er interessante for Tryg, og som kan danne udgangspunkt for egentlige partnerskaber. Modellen ligner meget den model, som de store israelske banker har implementeret i samarbejdet med fintechvirksomheder.

Ifølge Nykredit skal man have en strategi for at kunne konkurrere i et digitalt samfund. Derfor handler det ikke kun om automatisering, men også om at bruge teknologien til at udvikle nye interfaces, som kan skabe en bedre brugeroplevelse, hvor forventningen er, at blandt andet AI kommer til at spille en stor rolle. Nykredit har skabt et lille udviklingsmiljø, hvor man kan undersøge og eksperimentere med muligheder. Nykredit ser det som helt afgørende at kunne være i stand til at måle og forstå kundedadfærd som grundlag for at udvikle nye produkter og sericer i samskabelse med kunder.

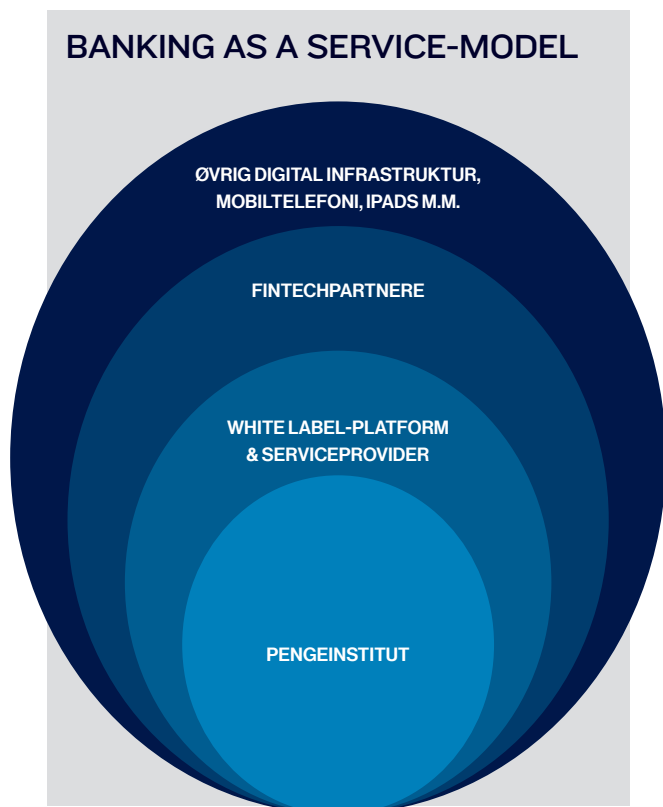
DATACENTRALER I FREMTIDEN

I takt med at digitaliseringen spiller en stadig mere strategisk rolle også for de mindre pengeinstitutter, rejser flere af de interviewede virksomheder spørgsmålet om den fremtidige rolle for datacentralerne.

Et pengeinstitut peger på, at et alternativ til en fortsat satsning på en datacentral i stedet kunne være investering i en white label-platform. Værdien i en sådan løsning ligger i, at en bank ikke behøver at have en intern it-afdeling og systemer, der skal vedligeholdes. Den digitale infrastruktur er baseret på software. Starling Bank i Storbritannien er et af de mere kendte eksempler, der baserer sig på en sådan it-servicearkitektur.

Den svenske virksomhed CGI er begyndt at tilbyde cloud-løsninger til finansielle virksomheder i Sverige og tilbyder løsninger, som fuldt ud lever op til kravene om compliance, og ligeledes er Saxo Bank indgået i et samarbejde med Microsoft om en cloudbaseret løsning.

Nedenstående figur illustrerer opbygning af en banking as a service-forretningsmodel, som også fintechvirksomheder kunne gå sammen om.



Nogle sætter spørgsmålstegn ved, om datacentralerne overhovedet skal begynde at agere udviklingshus, mens andre ser det som en mulighed for, at også de mellemstore og mindre pengeinstitutter kan ruste sig til en ny fremtid. Således er Bankdata som tidligere nævnt fx gået nye veje ved at indgå samarbejde med MUREX om udvikling og implementering af en kapitalmarkedsplatform til brug for handel med valutaoptioner. Modellen bygger på, at de enkelte pengeinstitutter, der ejer Bankdata, kan udvikle løsninger oven på platformen.

Datacentralerne har en klar interesse i at gå udviklingsvejen, og for nogle af de mindre pengeinstitutter vil det også være en af de mest sandsynlige veje til, at de for alvor kan udnytte digitale transformationspotentialer.

Når datacentralernes roller ikke er afklaret, handler det grundlæggende om, hvordan forretningsmodellen vil blive skruet sammen i en mere digital verden, men også i hvilket omfang pengeinstitutterne er parate til at drage mod skyen.

Med de omkostninger, det kræver at satse på digital udvikling, er det så hensigtsmæssigt, at en stor del af pengeinstitutterne er koblet op til en af tre forskellige datacentraler, henholdsvis BEC, SDC og Bankdata? Selv om der på flere punkter foregår en paralleludvikling, ikke mindst i relation til investeringer i compliance? Flere af pengeinstitutterne har ved flere lejligheder fremhævet fordelene ved en fusion. Et af argumenterne er, at flere kan være med til at trække fællesomkostningerne.

En af udfordringerne er, at i Danmark er der kun tale om en delvis standardisering af de API-løsninger, som giver adgang til kundernes betalingsdata. Således har datacentralerne SDC, Bankdata og BEC, som håndterer langt de fleste danske bankers it-udvikling, valgt at samarbejde på området, mens Danske Bank og Nordea har valgt at arbejde med hver sin API-løsning.

Andre stiller spørgsmålet, hvorvidt der er behov for at gentænke datacentralernes rolle, i og med at digitalisering bliver en stadig vigtigere konkurrencefaktor. Det kunne have som konsekvens, at datacentralerne alene varetager opgaver, som ikke har den samme forretningskritiske karakter.

En virksomhed understreger, at det ikke er hensigtsmæssigt - hvis et pengeinstitut ønsker at differentiere sig på en digitaliseringsydelse - at pengeinstituttet kan ende med at dele forretningskritisk information med en række konkurrenter gennem det fælles ejerskab af en af datacentralerne.

Datacentralerne kan imidlertid også spille en rolle i udvikling af fællesprojekter mellem parterne, som også kan åbne nye muligheder for mindre og mellemstore spillere. Fx er BEC part i et projekt med Arbejdernes Landsbank, Nykredit, Spar Nord samt Handelsbanken om udviklingen af en ny løsning for rådgivere, hvor Salesforce udgør brugergrænsefladen.

I 2010 gik SDC, BEC og Bankdata sammen med Jyske Bank og Nykredit i samarbejdet om JN Data, som samler driften af alle banksystemerne ét sted i Silkeborg. Dermed er der opnået store besparelser for alle deltagerne.

I et globalt perspektiv med nye spillere i den finansielle sektor som Google, Facebook og Alipay peger nogle på, at en fusionering mellem datacentralerne kunne være

grundlaget for dannelsen af en finansiell nordisk platform, hvor også de mindre pengeinstitutter kunne spille en aktiv rolle med deres specifikke nichemarkeder.

BANKING AS A SERVICE – PLATFORMSLØSNINGER

Den digitale udvikling handler i høj grad også om, hvorvidt pengeinstitutterne er parate til banking as a service på grund af kravene til compliance. Saxo Bank har taget springet og tilbyder white label-løsninger til sine partnere for at understøtte en platformsbaseret forretningsmodel, samtidig med at banken for nylig har indgået partnerskab med Microsoft som cloudserviceudbyder.

Danske Bank indgik sidste år en flerårig servicekontrakt om sin it-infrastruktur, som implicerer et udviklingssamarbejde med IBM. IBM Services Platform med Watson er et fundament for at opbygge en cloudbaseret it-infrastruktur med kognitive services (kunstig intelligens).

Watson, som mange kender fra den medicinske verden, er en AI-baseret applikation (maskinlæring), som er i stand til at analysere store datamængder og se mønstre/afvigelser i mønstre. Danske Bank har valgt at bruge platformen for yderligere at understøtte 24/7 opetid på sin infrastruktur og for at reducere risici for udfald, som kan påvirke specifikke applikationer og slutbrugere. Den viden, som Danske Bank og IBM her opbygger, kan også overføres og udnyttes i forhold til kundedata, såfremt de strategisk vælger at indgå et samarbejde om at blive kernen i en finansiell platformsløsning.

I servicedesken anvendes Watson på Outlook. Watson evner at se korrelationer i store datamængder og dermed løfte kvaliteten i besvarelser fra helpdesk ved også at understøtte konsistens i besvarelser på mere komplekse problemstillinger. I og med at Watson lærer over tid gennem processering af data, sker der også en formalisering af vidensniveauet i Danske Banks helpdesk, uanset hvor medarbejderne er lokaliseret geografisk.

DIGITAL INFRASTRUKTUR FREMADRETTET

PSD2-regulativet har udfordret den finansielle sektor, i forhold til hvorvidt man skal gå selv i sin fortsatte strategiske udvikling; hvilken rolle datacentralerne fortsat skal have, og hvordan og hvorvidt den finansielle sektor ønsker at fastholde karakteren af samarbejdet med datacentralerne, fordi data er blevet en større konkurrence-

kraft. Men udviklingen er ikke alene drevet af PSD2 og en øget konkurrence fra de globale spillere som Amazon, Apple, Alipay m.m. på nogle betalingsservices. I takt med udviklingen af cloudløsninger åbner der sig også nye muligheder for at opbygge en langt mere agil digital infrastruktur, i takt med at legacysystemerne udfases.

Den finansielle sektor står over for nogle strategiske valg og dilemmaer, som i høj grad handler om, hvordan man bedst sikrer, at man bevarer kontrol over kunderelationer og underliggende data, og at man samtidig mest kosteffektivt lever op til compliancekrav:

1. Vil det kun være de største af pengeinstitutterne, der vil formå at kunne agere som økosystemudbydere med en underliggende platform, som andre spillere kan levere tjenester til? Vil det være attraktivt for de største banker, og kan det betyde en yderligere konsolidering i sektoren og lukning af flere filialer og små pengeinstitutter?
2. Vil der være nichespillere af små og mellemstore pengeinstitutter, som bevidst vil forfølge en minimumsimplementering? Det implicerer, at de blot implementerer processer, der sikrer, at de kan stille betalingsdata til rådighed, som direktivet kræver.
3. Vil der være en tredje kategori, som nok vil forsøge at udnytte de lavhængende frugter, der måtte opstå med PSD2, men uden at de vil satse markante udviklingsressourcer med begrundelse i manglende størrelse kombineret med de investeringskrav, de møder fra øgede krav til compliance.

AUTOMATION OG AUGMENTATION – NYE MULIGHEDER GENNEM DIGITALISERING

De danske finansielle virksomheder investerer i at effektivisere og optimere eksisterende arbejdsgange via automation og tasteroboter. En mere eksperimenterende tilgang til mere avancerede teknologier er fortsat ikke ret udbredt i virksomhederne. At eksperimentere med de nye teknologier og deres potentialer kræver et mere risikovilligt mindset og en ledelse, der tør satse på usikre business cases.

Sammenholdt med de udenlandske udviklingstendenser har digitaliseringen i de danske udvalgte virksomheder en større vægt på, at automation kan sikre mere effektive sagsgange. I mindre omfang er der for alvor kommet gang i en mere eksperimenterende tilgang til AI-baserede teknologier, som kan føre til udviklingen af nye services og produkter. Det vil som tidligere nævnt fordre, at pengeinstitutterne også får opbygget den interne kapacitet i forhold til ikke alene at bruge data i compliance-øjemed, men også at forholde sig mere undersøgende og eksperimenterende til mulighederne i AI-baserede forretningsservices, som er algoritme- og databaserede.

Til forskel fra digitaliseringen er der endnu ikke mange eksempler på egentlig augmentation i sektoren. Augmentation er en betegnelse for det, som sker når menneskelig ekspertise og teknologi spiller sammen, og som gør os i stand til - med brug af teknologier som kunstig intelligens - at træffe mere kvalificerede beslutninger. Dette modsat teknologier, som alene automatiserer opgaver, som mennesker tidligere har varetaget.

Digitaliseringen og spændet mellem automation som strategisk mulighed versus augmentation og transformation af forretningsmodel er dog ikke et spørgsmål om enten-eller.

Koblingen mellem forretningsdriften og optimeringen af denne og innovationsmulighederne i de nye teknologier er ifølge flere en konsekvens af en stigende strategisk prioritering af, at teknologiinvesteringerne skal un-

derstøtte et skifte fra en produktfokuseret forretningskultur til en kundecentreret kultur.

Imidlertid er området kognitiv banking meget nyt. I udgangspunktet kan AI-teknologier muliggøre nye former for samspil mellem menneske og teknologi, hvad enten der er tale om investeringsrådgivning, overvågning af økonomisk kriminalitet, kontakt til kundesupport eller rådgivning. Men hvor der inden for RPA (robotprocessautomation) er opbygget erfaringer og modeller for, hvordan man bedst organiserer standardisering af processer og prioritering af indsatsområder, er erfaringerne inden for kognitiv banking (AI) endnu ikke så udviklede. Hvis man som pengeinstitut ikke er parat til og ikke har kompetencerne og ressourcerne til at være first mover, så bliver det en udfordring at opretholde en strategisk balance mellem kontinuerligt at have fokus på optimering af driften (automation) og samtidig formå at have et ben inde i fremtiden og turde få fødderne våde.

De ledelsesmæssige prioriteringer og de udviklingstiltag, der er nødvendige for at nå frem til skalerbare modeller, der kan augmentere den professionelle rådgivning og transformere den grundlæggende forretningsmodel med mere datadreven serviceudvikling, kræver ressourcer. Det kræver i høj grad også et ændret mindset, i form af at AI-udviklingsprojekter i langt højere grad skal ses som et venturekapitalprojekt. Dvs. at de indebærer en risiko: Hvor meget har vi råd til at investere for at opbygge erfaringer?

Synspunkterne er, også i andre brancher, at man kun kan opbygge indsigt og forstå potentialet i AI ved at prøve sig frem (Oxford Research Hanne Shapiro Futures, 2018). Kognitiv banking er derfor et spørgsmål om at turde indlejre en risikovillighed som en del af en eksperimenterende kultur, for ellers er det ikke muligt at få afdækket, hvor forretningspotentialerne reelt set ligger.

Endnu er der få eksempler på skalerbare, AI-baserede finansielle løsninger, som i ægte forstand har øget værdiskabelsen og topolinjeindtægter. Udviklingen i AI og teknologi giver mange muligheder hvad angår konfiguration af menneske-teknologi-interface. Jyske Banks Muntypot er et eksempel på, at de datadrevne forretningsmodeller rummer flere muligheder for merværdiskabende serviceydelser, som også kan overføres til andre områder.

De omfattende og økonomisk krævende investeringer i medarbejderudvikling, som Bank of America er ved at implementere i udmøntningen af sin strategi om at ville udnytte kognitive chatbots i kundevedtatte funktioner, er et godt eksempel på, hvordan digital transformation kræver en holistisk udmøntning af strategier, som ligger langt ud over digitalisering (Wall Street Journal, 2018).

INVESTERING I KOGNITIV BANKING

På trods af potentialerne i AI (kunstig intelligens), hvor målet er at undersøge og potentielt styrke forudsætningerne for finansiell virksomhed i fremtiden, stiller AI som strategisk mulighed virksomheden over for en række spørgsmål og overvejelser:

- Har virksomheden et kapitalflow, der muliggør, at investeringer selv i et mere afgrænset udviklingsprojekt med AI håndteres som et venturekapitalprojekt, dvs. et projekt med risiko for at fejle, og hvor man ikke forlods kender udkommet?
- Er ledelse, aktionærkreds og bestyrelse åbne over for, at pengeinstitutttet investerer i udvikling, hvor der forlods ikke ligger en klar forretningscase?
- Er virksomheden i stand til at få sammensat et team med det miks af kompetencer, der er nødvendigt for at kunne drive selv et mindre AI-udviklingsprojekt, eller er pengeinstitutttet afhængigt af ekstern ekspertise i form af konsulentbistand, forsknings-ekspertise eller løst tilknyttede specialister?

- Har virksomheden tålmodig risikokapital til rådighed? Det tager tid og kræver ekspertise at få styr på datastrukturer og få trænet de kognitive botter, så de meningsfuldt kan komplementere de ansattes kompetencer og indsatser.
- Har virksomheden de ledelsesmæssige ressourcer, den kapacitet og de metoder, som kan understøtte, at et AI-udviklingsprojekt, som viser sig at have forretningspotentialer, kan bringes fra et afgrænset forsøg i et udviklingsteam til fuld skala?

ROBOT PROCES AUTOMATION

Også implementeringen af robotprocesautomation er mere end et spørgsmål om valg af teknologisk platform. Derfor kan udviklingen ikke drives fra it-afdelingen eller fra et eksternt konsulenthus.

Erfaringerne fra sektoren viser, at den standardisering af processer, som er nødvendig for at få gavn af robot proces automation (RPA), ikke blot er et teknisk spørgsmål om at få kortlagt processer og valgt den rigtige teknologi. Kortlægningen af processer og forslag til standardisering vil nødvendigvis gå på tværs af afdelinger for at sikre effektiviseringsgevinster, men i den kundecentrerede organisation er det endnu vigtigere, at standardisering og RPA bliver et redskab til at:

- Øge hastighed i behandling af fx forespørgsler om kundelån.
- Mindske fejl fx i forbindelse med indtastning.
- Øge servicekonsistens på tværs af filialer og kanalvalg.
- Åben refleksion over, hvad der udgør god kundeservice.
- En klar ledelsesudmelding om, hvad de indhøstede effektiviseringer/ frigjorte ressourcer skal bruges til.

I fusionerede virksomheder kan standardiseringen føre til oplevelsen af afgivelse af autonomi og en dårligere betjening af kunderne, på trods af at standardisering og automation rummer mulighed for at øge kundernes oplevelse af konsistens i servicekvalitet uafhængigt af kanal og valg af filial.

Den måde, som implementeringen foregår på, kan understøtte, at proceskortlægning ikke bliver et teknisk anliggende, men at den fremmer en åben dialog om, hvordan forskellige enheder og medarbejdergrupper forstår begrebet kvalitet i kundeservice. Ikke overraskende er der ofte store forskelle.

Interview og analyser på tværs af sektorer viser, at automationsperspektivet er afgørende for medarbejdernes motivation og digitale mindset, fordi tilgangen til automation er så tæt forbundet med professionsidentitet og betydningen af oplevelsen af, at man som medarbejder gør en forskel for kunderne, hvor end i organisationen man befinder sig (Shapiro, 2018) (Oxford Research Hanne Shapiro Futures, 2018) (Shapiro, 2017).

STRATEGISK TILGANG TIL AUTOMATION

For at skabe endnu mere direkte tid til og med kunderne er Sparekassen Kronjylland ved at implementere tasteroboter. De vurderer selv at være på forkant sammenlignet med andre finansielle institutioner af samme størrelse. Medarbejderne har taget positivt imod tasterobotinitiativet, da de kan se direkte lettelser i deres hverdag. For at lykkes med automation, er det nødvendigt at få nøgleprocesser beskrevet og dokumenteret. Gevinsterne er derfor ikke kun en øget effektivitet og mere tid til kunderne, men også potentielt en øget konsistens i servicekvalitet, uanset hvilken kanal eller afdelingen en kunde anvender.

For en medarbejder i kundevedtatte funktioner bliver det hurtigt tydeligt, at gennem robotprocesautomation kan kunderne langt hurtigere få et svar på, om de eksempelvis kan få det ønskede huslån eller ej, som både nationale og internationale erfaringer viser. Ikke desto mindre er

der eksempler på, at medarbejdere i lokalafdelinger kan være bekymrede for, hvorvidt automation vil medføre en øget centralisering af beslutningsprocesser.

Derfor er det centralt, at ledelsen kommunikerer klart, hvad visionen er for automation, og at medarbejderne har en stemme i proceskortlægningen. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsen også er tydelig i forhold til målet med automation. Er planen, at automation skal føre til en reduktion i antallet af ansatte eller er det primære sigte som i Sparekassen Kronjylland at skabe tid til kunder og rådgivning?

Ledelserne i pengeinstitutterne har en stor opgave i at forklare og eksemplificere over for medarbejderne, at standardisering af nøgleprocesser ikke er lig med en øget centralisering og standardisering af kundeservice, hvor man ikke længere kan tage den enkelte kundes totalsituation i betragtning. Det er et spørgsmål om strategiske valg, og hvordan man som ledelse vælger at udmønte fx konsistens i servicekvalitet.

Casene viser, hvor vigtigt det er, at robotprocesautomation ikke ses som et it-projekt af ledelsen, men som et organisatorisk udviklings- og forandringsprojekt, som understøttes af træning, så medarbejderne er klædt på til at varetage mere komplekse opgaver. Det medvirker til at give en fælles forståelse af værdien af automation og opbakning til processen.

Erfaringerne fra bl.a. Simcorp, Danske Bank og Sparekassen Kronjylland og fra andre virksomheder, der har arbejdet med automation, viser, at ikke mindst mellemlederne har en vigtig rolle i at opsamle usikkerheder fx omkring den professionelle rolle og oplevede ændringer i kundeservice i forbindelse med implementering af automationsprocesser.

Også Danske Bank ser automation som muligheden for at omsætte brandløftet om kunden i centrum, som har været drivende for bankens procesautomatisering. Set fra kundens perspektiv kan det fx inden for udlån handle om, hvor hurtigt en kunde kan få besked: "Hvor hurtigt kan jeg få mine penge, og får jeg et ja eller et nej?" Inden for ejerskiftesager kan tidsfaktoren være kritisk for oplevet kvalitet og kundetilfredshed.

RPA SOM REDSKAB TIL AT FRIGØRE RESSOURCER TIL RÅDGIVNING

I Sparekassen Kronjylland medførte investeringer i robotprocesautomation i løbet af den første måned besparelser på 1.250 timer, som svarer til 8 fuldtidsstillinger. Automationstiltaget gik ud på at automatisere mødebookning, en bagvedliggende proces, som tager meget tid fra rådgivernes direkte interaktion med kunderne. Casen viser, at det derfor er helt afgørende, at ledelsen er meget klar i sine meldinger om, hvad formålet med robotprocesautomation er. I tilfældet Sparekassen Kronjylland gælder et ønske om øget servicekvalitet og konsistens og færre fejl i administrative processer og mere tid til kundeværdiskabende servicer (<https://smartrpa.com/download-cs-sparekassen-kronjylland/>).

Også i forsikringsbranchen er digitalisering blevet en langt mere integreret komponent i virksomhedernes strategier, selv om branchen traditionelt ikke betragtes som first mover inden for digital transformation. Ikke mindst for skadeområdet ser ledelsen i Tryg store muligheder for en effektiv og hurtig sagsbehandling for kunderne gennem automation. Ledelsen i Tryg vurderer samtidig, at automation rummer store muligheder for besparelser. Fordi digitalisering kræver standardisering af processer, medfører automation også et opgør med årtiers traditioner for kompleksitet, og at hver sag er unik, og i den forstand er det også et skift i mindset og virksomhedskultur, man skal have for øje.

Samlet set har AI (kognitive teknologier) endnu ikke den udbredelse, som vi ser i udlandet, men der er undtagelser som fx Danske Banks samarbejde med IBM om Watson og Jyske Banks udviklingssamarbejde omkring Munnypot.

ET TREFOLDIGT PERSPEKTIV PÅ AUTOMATION

1. For kunderne: mere tid til rådgivning ved komplekse behov.
2. For medarbejderne: bedre mulighed for at udvikle sin kernefaglighed og understøttelse af den professionelle identitet, som i høj grad handler om kvalitet i rådgivningen for den enkelte kunde.
3. For pengeinstituttet: effektivisering – og endnu vigtigere gennem standardisering af nøgleprocesser en øget konsistens i servicekvalitet på tværs af kanaler og filialer.

ÆNDRINGER I ARBEJDSORGANISERING

Agile metoder vinder indpas i virksomhederne – og ikke kun i IT-afdelingerne. Implementeringen af et mere agilt setup ændrer måden, arbejdet organiseres på. For medarbejdere, der er vant til faste og veldefinerede roller, kan det at arbejde efter agile metoder være ret grænseoverskridende og kræve helt nye kompetencer.

I alle de interviewede virksomheder er de i gang med i større eller mindre omfang at ændre arbejdsorganisering og udviklingsmetoder for at kunne udnytte den nye teknologi fuldt ud mht. at øge udviklingshastighed og kundeorientering. Samlet set betyder det ændringer i arbejdsorganiseringen og forventninger til, at medarbejderne selv tager et langt større ansvar og er opsøgende i forhold til udviklingsmuligheder.

For at være gearet til de nye udviklingsmodeller har SimCorp implementeret en ny organisatorisk struktur og tittelstruktur, som også er et opgør med silotænkningen, og den enkelte forventes at være langt mere proaktiv på tværs af organisationen. Blandt nogle af de lidt ældre medarbejdere, som ikke er så vant til at tænke i forretningsudvikling og arbejde i tværfaglige grupper, har det skabt en usikkerhed om, hvorvidt de nu kan ende med at blive tilovers.

Internationalt i de store finansielle hubs ses en stigende tendens til, at de finansielle virksomheder har fastansatte såvel som contingent professionals i specialistfunktioner, dvs. midlertidigt ansatte, som hyres ind via en platform, netværk, fra de store globale konsulentbureauer eller specialiserede vikarbureauer.

Nogle af de største virksomheder er også begyndt at skabe deres egne platforme for contingent workers for at sikre optimal synergi mellem fastansatte, de tilknyttede specialister i form af ad hoc-projektmedarbejdere og de løst tilknyttede, som måtte hyres ind via de åbne jobplatforme til ad hoc-opgaver, men som ikke er så forretningskritiske. Det stiller nogle store krav til HR, til projektledere og til de understøttende værktøjer, for at samspillet fungerer optimalt.

I de danske interviewede virksomheder er det kun Tryg Forsikring, som umiddelbart peger på en mulighed for brug af løst tilknyttet specialiseret arbejdskraft fx via platformen Worksome.

AGILE METODER OG DIGITAL INNOVATION

For at understøtte en mere kundecentreret og hurtigere udvikling er de interviewede virksomheder i gang med at implementere agile udviklingsmetoder, men virksomhederne befinder sig på forskellige stadier, og implementeringsprocesserne er på ingen måde ens. Nogle virksomheder er gået i gang med at implementere agile metoder inden for et område, hvor medarbejderne har været motiverede for et skift fra de traditionelle "vandfaldsmetoder". Agile metoder vinder også øget indpas i de it-virksomheder, som leverer specialiserede løsninger til den finansielle sektor, eksempelvis den danske it-vækstvirksomhed SimCorp.

Selv om et agilt setup bygger på stringente metoder, er implikationerne langt mere vidtrækkende. Interview med både medarbejdere og ledere understreger, at agile metoder i realiteten implicerer et skifte i kultur og mindset, som skal understøtte en hurtigere udvikling og mere kundeinvolverende/kundenære processer. Agile team er i yderste konsekvens et opgør med tidligere siloopdelte organisationsdiagrammer og en hierarkisk ledelsesstruktur: Målet er fuldt ud at udnytte en virksomheds kompetencer og ressourcer på tværs af den traditionelt funktionsopdelte organisation. Planlægnings- og beslutningskompetencer bliver delegeret ud til det enkelte agile team med veldefinerede roller som product owner, SCRUM Master og agile coach.

AGILE METODER

I Danske Bank er udviklingsprocesserne godt i gang med at blive ændret, således at medarbejderne fra forretningsudvikling, IT og Operations i stigende omfang arbejder i tværfaglige team. Udviklingssatsningen og det organisatoriske skifte i en virksomhed, der traditionelt har arbejdet meget hierarkisk, er en konsekvens af, at Danske Bank

inden for Forretnings- og Privatkundeområdet ser en udvikling for sig, hvor udviklingen af nye produkter og løsninger i stigende omfang vil blive baseret på co-creation, dvs. direkte involvering af kunderne i udviklingen for at tilgodese deres erfaringer og behov. Målet er således, at agile metoder skal understøtte de strategiske beslutninger om at øge kvaliteten i kundeoplevelsen og skabe en kundecentreret finansiel virksomhed.

AGILITET OG LÆRING

Agile metoder er ved at vinde indpas i de danske finansielle virksomheder. Virksomheder fremhæver generelt en række positive effekter, men er der barrierer i selve metoden, eller handler det om kvaliteten af implementeringsprocesser eller en dybere forståelse af, hvad agile metoder er og ikke er?

Er en af udfordringerne fx, at et agilt setup implementeres som et projekt, hvor den traditionelle ledelses- og projektledelseskultur i øvrigt fastholdes i den resterende del af organisationen? Hvis det er tilfældet, hvordan sikrer man så, at agile team ikke bliver kørt over i kampen om knappe ressourcer? Nyere ledelsesteorier, hvad enten vi fokuserer på agilitet eller disruption, som først formuleret af Harvard-professoren Clayton Christensen, er i stor risiko for at blive udvandet som begreber.

Hvad skal der til, for at agile metoder ikke reduceres til et spørgsmål om teknikker og en ny cash-cow i efteruddannelses- og konsulentbranchen, men at der derimod udvikles læringsprincipper og modeller for udvikling, som er skalerbare, og som understøtter de metodiske, ledelsesfilosofiske og organisatoriske værdier, der er indlejret i agile metoder?

Hvordan sikrer vi, at agile metoder ikke bliver endnu et effektiviseringsværktøj og -metode, men i stedet understøtter udviklingen af en lærende og dynamisk teamkultur og medarbejdere, som er langt bedre til at sætte ord på deres egne udviklingsbehov i et mere omskifteligt arbejdsliv? I og med at de danske finansvirksomheder er i en tidlig fase mht. implementering af agile metoder, hvordan kan vi sikre en videnudveksling om agilitet i spændet mellem øget innovationshastighed, kvalitet i innovationsprocesser, læring og udvikling?

Erfaringen viser, at det er værdifuldt, at der kommer en større og fælles optik på planlægning, udvikling og løsning af en opgave. Nyuddannede kandidater har i den grad taget agile metoder med en stærk feedbackkultur til sig, hvorimod den team-baserede feedbackkultur til at begynde med kan opleves som grænseoverskridende for nogle af de mere erfarne medarbejdere, som har været vant til selv at sidde med egne opgaver, vurderer ledelsen i Danske Bank.

For at understøtte den organisatoriske transformationsproces og implementeringen af agile metoder har Danske Bank i maj 2018 oprettet en helt ny enhed, der udelukkende har til opgave at varetage og udvikle medarbejdernes perspektiv i den igangværende transformation. Et af indsatsområderne er, hvordan man som professionel kan lære at indgå i organisatorisk transformation og være en aktiv ressource i transformationsprocessen, uden at der er medarbejdere, som ender med at opleve agile metoder som så stor en forandring, at de vælger at søge tilbage i den traditionelle arbejdsform.

Selv om agilitet bygger på stringente metoder, understreger det nye team i Danske Bank, at agilitet ikke alene er et spørgsmål om metoder, men også indlejrer sig i en kulturel og organisatorisk transformationsproces. I den sammenhæng er Danske Bank i gang med en udvikling, hvor agilitet i lige så høj grad handler om en kulturel transformation. "Det agile setup i Danske Bank bygger på, at man arbejder i stabile teams, så man ikke hele tiden skifter "alle tandhjul" med henblik på, at de ansatte kan vokse i karrieren".

I Danske Bank arbejder ca. halvdelen af virksomheden for nuværende efter agile metoder.

En af de virksomheder, som har taget konsekvensen af, at agile metoder først og fremmest handler om en strategisk ændring af mindset, er SimCorp. Traditionelt har SimCorp arbejdet efter en klassisk vandfaldsmetode som

fx PRINCE II. Opgaver blev defineret med input fra den kundevendte del af virksomheden, og al udvikling blev derefter samlet i to store årlige udgivelser. Produkterne blev mere og mere komplekse, fordi man hele tiden byggede ovenpå. Samtidig oplevede SimCorp et stigende pres fra kunderne om hurtigere udviklingstid. Udviklingsafdelingen omfatter ca. 600 ansatte i henholdsvis København og Kiev og med satellitter i London og Frankfurt.

CTO'en for udviklingsafdelingen tog i slutningen af 2015 et dramatisk skridt mht. organisatorisk forandring. Baggrunden var, at udviklingsafdelingen mærkede en stigende travlhed, øget produktkompleksitet og havde nogle af de største kunder i verden. Simcorp CTO fandt i Agility Scaled-metoden nogle af svarene på virksomhedens udfordringer, selv om der på ingen måde var tale om en brændende platform. En af konsekvenserne var, at det eksisterende organisationsdiagram for udviklingsafdelin-

gen "så at sige blev sprængt i luften", og det samme gjaldt eksisterende processer. Springet betød også et farvel til hierarkier og roller, fx titlen og jobbet som director, som blev afløst af nye opgaver og funktioner.

HVORNÅR KAN AGILE METODER BRUGES?

De internationale erfaringer viser, at implementeringen af agile metoder er mest velegnede, når målet er:

- Løsning af komplekse problemer
- Løsningen er ikke kendt på forhånd
- Produkt-/servicekrav vil sandsynligvis ændre sig under udviklingen
- Arbejdet kan modulariseres
- Tæt samarbejde med slutbrugere er centralt
- Arbejdskulturen er kreativ og ikke domineret af en kontrol- og kommandoledesteskultur
- Ledelseskulturen er præget af løsning af krydsfunktionelle prioriteter

Agilitet er i yderste konsekvens langt mere end en metode, nærmere et strategisk tilvalg af en ny ledelses- og udviklingsfilosofi, hvilket især de større virksomheder understreger. Hvis ledelsen ikke sætter sig i spidsen for den dagsorden, kan der opstå konflikter, fx i spørgsmålet om kampen om ressourcer mellem det selvstyrende agile team og de dele af organisationen, som har fastholdt traditionelle roller og ledelsesstrukturer og beslutningsgange.

OMSTILLING TIL AGILE ARBEJDSMETODER

SimCorps udviklingsafdelingen har købt ind på Scaled Agile Framework-metoden (SAFe). Dvs. at virksomheden på ingen måde har forsøgt at adaptere rammeværket til den specifikke kontekst.

Selv om medarbejdere og ledelse havde kendskab til agilitymetoder, valgte de alligevel at satse markant på træning i Scaled Agile Framework-metoden. I den sammenhæng investerede virksomheden i at få nogle af de bedste undervisere inden for området, hvor end i verden de måtte befinde sig.

Undervejs har eksterne konsulenter og coaches hjulpet SimCorp med implementeringen, og virksomheden har holdt omkring 180 kurser om alt fra rollen som SCRUM Master, til hvordan man arbejder i sprint.

SimCorp arbejder med relativt fasttømrede team, hvor der ikke konstant skiftes ud, i tremånedersprogrammer og baseret på 2 ugers sprint.

SCRUM Masteren har det overordnede planlægningsansvar i dialog med teamet.

JOB OG NYE KOMPETENCEPROFILER

Vi har alle hørt forudsigelserne: Robotterne kommer, og vi skal alle igennem en heftig IT-træning, hvis vi skal kunne følge med. Men forudsigelserne af kompetencebehovet i den fjerde industrielle revolution handler langt fra kun om IT-tekniske færdigheder. Snarere handler det om kompetencer til en digital arbejdsplads – og om at være mennesker igen.

De finansielle virksomheder har på trods af mange forandringer i de sidste årtier været privilegerede, fordi kunderne i høj grad tog imod de produkter, de blev tilbudt, men udviklingen i fintech betyder sammen med de globale nye konkurrenter og kundernes forventninger til digital service, at de finansielle virksomheder i deres mindset bevæger sig fra et produktperspektiv til et kunde- og et efterspørgselsperspektiv.

Det er ikke alene en ny kompetencedagsorden. Skiftet udfordrer læringsmiljøet i de finansielle virksomheder, fordi det handler om udvikling af et ændret mindset og dermed om adfærd, og der er traditionelle læringsmiljøer utilstrækkelige. Alle ansatte skal uanset job i langt højere grad kunne sætte sig ind i kundens faktiske og latente behov ud fra et helhedssyn på kunden, hvad enten det handler om produktudvikling eller boligrådgivning.

Implementering af procesautomation, onlinerådgivning og enkelte steder pilotprojekter med AI-baserede løsninger, eksempelvis inden for investering, stiller store krav til den organisatoriske parathed i de finansielle virksomheder og de virksomheder, som leverer it-services til finanssektoren, som fx SimCorp og Bankdata.

Flere af virksomhederne peger på, at medarbejderudvikling og forretningsudvikling i stigende omfang er en og samme ting, samtidig med at der er fuld gang i et paradigmeskifte i de finansielle virksomheder, når det kommer til spørgsmålet om kompetenceudvikling, og hvordan den rammesættes og tilrettelægges i praksis.

Generelt er der et skift i tilgangen til medarbejderudvikling, således at:

- Træning tager udgangspunkt i den enkelte virksomhed.
- Træning er tilrettelagt som en blanding af formaliseret efteruddannelse, kursusaktivitet og ikke formaliseret læring.
- Den enkelte medarbejder får større ansvar for sin egen udvikling.
- Traditionelle redskaber som MUS droppes.
- Læring igennem udviklende opgaver prioriteres højere.
- Brugen af spil, simulationer m.m. og e-læring vinder indpas.
- Ledelsen får et større ansvar for at sikre, at medarbejderne er i kontinuerlig udvikling.

NYE ROLLER OG KOMPETENCEKRAV

Hvad enten medarbejderne arbejder backoffice eller med mere kundevendte opgaver, om de er dybt inde i maskinrummet og løser komplekse it-problemer relateret til systemintegration, eller de sidder med produktudvikling eller rådgivning, er der jobændringer på vej som følge af automation og ændrede måder at organisere arbejdet på.

Inden for investeringsområdet er June hos Danske Bank et eksempel på en form for ”demokratisering af investeringsmuligheder”, da investeringsrådgivning tidligere var for-

beholdt personer, som havde større formuer at investere. Medarbejdernes evne til både at spotte muligheder for optimering og at se nye potentialer for forretningsudvikling uanset deres job og position i hierarkiet italesættes som stadig vigtigere kompetencer. Det er evnen til at se ud over eget job, at kunne se forretningen og eget job udefra og ind samt forstå og være bevidst om, hvordan den enkelte som medarbejder bidrager til værdiskabelsen.

AT FORSTÅ OMVERDENEN

For at kunne medvirke til at forme sin egen fremtid er det vigtigt, at man som medarbejder har en forståelse af de trends, der kendetegner udviklingen i den finansielle sektor og i tilstødende sektorer som it og forsikring. Det gælder både teknologiske, regulatoriske trends og udvikling i forretningsmodeller, og hvad det kan betyde for forskellige jobroller og de helt nye, der opstår.

Det er vigtigt, at de faglige organisationer såvel som HR begynder at orientere sig langt bredere, når de skal vejlede medarbejdere om nye udviklingsmuligheder og det voksende udbud af MOOCs (massive online open courses), fx Coursera, der kan danne udgangspunkt for et på jobbet-læringsforløb.

Interview med forbundsrepræsentanter (Shapiro, 2017) og med medarbejdere og tillidsrepræsentanter på tværs af en række brancher (Hougaard & Shapiro, 2016) (Oxford Research Hanne Shapiro Futures, 2018) viser, at for medarbejdere, som ikke er born digitals, har det i høj grad betydning, at de kan afprøve og eksperimentere med digitale teknologier i trygge rammer uden at være bange for at begå fejl eller blive set ned på, fordi de ikke behersker simple kommandoer.

En gennemgang af det væld af digitale introduktionskurser, som findes, viser, at der er behov for nytænkning, når det gælder de pædagogiske rammer. Samtidig må indholdet gerne opleves som relevant uden at det nødvendigvis behøver at være tæt knyttet til arbejdsfunktioner.

I Tyskland har man skabt et center for Future of Work under Fraunhofer Institutet. Grundlaget bygger på, at deltagerne skal have mulighed for at eksperimentere med, undersøge og opleve, at alt ikke lykkes. Et vigtigt pædagogisk princip er også, at deltagerne får lejlighed til i praksis at erfare, at en bestemt teknologi eller kombination af teknologier kan implementeres på forskel-

lige måder, og at det får konsekvenser for arbejdsorganisering og arbejdsindhold.

KOMMUNIKATION

Udviklingen på arbejdsmarkedet går i retning af, at der bliver brug for personer, som er i stand til at indgå i tværfaglige team på tværs af traditionelle siloer og jobhierarkier. Hvad enten man sidder i backoffice funktioner og fx arbejder med systemintegration og kortlægning af processer som grundlag for robotprocessautomation eller i udviklerfunktioner, bliver kommunikative kompetencer stadig vigtigere, fordi medarbejderne i stigende omfang forventes at kunne indgå i og skabe merværdi i skiftende team.

Kommunikation omfatter i den forstand nysgerrighed og åbenhed over for andre kollegers kompetencer, evnen til at kunne formidle en dyb fagspecifik problemstilling på en måde, så andre kan forstå det. Det er også social intelligens, fx i forhold til at kunne aflæse, om en person er meget introvert, eller personen har en meget dominerende adfærd, som måske skyldes usikkerhed i egen rolle.

Ligeledes handler det om empati, som kan understøtte den gode rådgivning, men hvor det også bliver mere komplekst at aflæse personer, hvis man ikke sidder fysisk over for hinanden. Her er der metoder hentet fra både kognitions- og adfærdspsykologi og fra antropologien, som kan understøtte udviklingen af den professionelle empati.

Flere af pengeinstitutterne har afdelinger i udlandet eller outsourcede funktioner i udlandet, og i de store pengeinstitutter er der også en meget international kultur med ansatte fra flere lande. Kommunikation omfatter derfor også kulturforståelse og evne til at kommunikere også mere komplekse problemstillinger minimum på engelsk skriftligt og mundtligt, og det fremgår i stigende omfang i jobannoncer som et eksplicit krav.

DATAFORSTÅELSE

Pengeinstitutterne forventer at blive betydeligt mere datadrevne. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne har en dataforståelse, uafhængigt af hvilke jobfunktioner de varetager. Det gælder fx viden om kvalitet af både strukturerede data fx i form af databaseudtræk og ustrukturerede data som kommunikation på sociale medier. Det gælder også kompetenceområder som datavalidering ud fra sin specifikke finansielle faglighed og datavisualisering som redskab.

Data vil med stor sandsynlighed blive et redskab til at optimere, udvikle og transformere kerneprocesser og selve forretningsgrundlaget. Endvidere vil data med stor sandsynlighed blive grundlaget for en mere proaktiv rådgivning med tilbud om forskellige former for ”finansielle sundhedstjek” på baggrund af realtidsdata, som flere af de interviewede virksomheder er i gang med eller har som prioritet fremadrettet.

Dataforståelse på et mere grundlæggende niveau omfatter, at man ud fra sin faglighed kan være med til at sikre datakvalitet, så der ikke opstår bias i datagrundlaget. Forståelsen og brugen af data på et brugerniveau kan styrkes gennem basale statistikfærdigheder, brug af Excel-værktøjer og algebra.

KUNDEFORSTÅELSE

Alle de interviewede virksomheder ser et skifte i forretningsfokus fra et udgangspunkt i produkterne til at kunderne nu er omdrejningspunktet. For at kunne understøtte den kundecentrerede bank er det vigtigt, at alle medarbejdere har en forståelse for den gode kundeoplevelse. Metoder til kunderettet kommunikation i forskellige kanaler er et vigtigt kompetencefelt. Det handler både om færdigheder i forbindelse med fx onlinerådgivning og om forhold, der relaterer sig mere til kommunikation og kundepsykologi, fx hvordan man kan skabe nærvær i et virtuelt samvær.

Jyske Bank har arbejdet meget systematisk med den nye onlinerådgiverrolle, for at medarbejderne skal føle sig trygge i rollen og for at sikre, at teknologien ikke kommer til at stå i vejen for den gode og professionelle dialog.

Samtidig peger både HR og medarbejdere i Jyske Bank på, at der er behov for, at man på tværs af sektoren sætter ind i forhold til de mere basale digitale kompetencer og standardprogrammer, med det formål at medarbejdere, som ikke er vokset op med it, kan arbejde hurtigere i disse programmer.

I det omfang alle har de basale digitale kompetencer på plads i brugen af standardsystemer, kan det understøtte, at medarbejderne generelt er mere omstillingsparate, fordi de følger sig trygge ved den nye teknologi, når endnu en ny version lanceres på markedet.

DIGITALT RELATEREDE KOMPETENCER

I udviklingsteam arbejder man i stigende omfang med inddragelse af kunder og kundeperspektiver i udviklingen af nye løsninger. Metoder hentet fra antropologien i form af designtænkning, forståelse af kunde touch points og kunderejsen kan understøtte gode kundeoplevelser. Ligeledes kan det være nyttigt at arbejde med personas eller digitale kundearketyper og det digitale/fysiske univers for at få billeder og sprog på, hvordan man bedst servicerer forskellige kundetyper i forskellige livssituationer.

Nogle af de nye kompetenceprofiler, det kan være svært at rekruttere ifølge flere virksomheder, er UX-designere (user experience), som arbejder med brugeroplevelsen og brugerrejsen i et omnikanalunivers, men også UI-designere (user interface), som arbejder med brugergrænseflader i de digitale medier.

Endvidere peger nogle af interviewene på, at det er svært at rekruttere data scientists (fx dataloger, matematikere) til udvikling af algoritmer og maskinlæringsbaserede løsninger (kunstig intelligens).

PROJEKTLEDELSE/AGILE METODER

De danske pengeinstitutter er ved at omstille sig til agile metoder, selv om langt fra alle praktiserer det 100 pct. I Danske Bank arbejder p.t. ca. 50 pct. fortsat med klassiske vandfaldsmetoder som fx PRINCE II, og vurderingen er, at det også vil være tilfældet nogle år ud i fremtiden.

For langt de fleste ansatte vil det være nyttigt at få indsigt i agile metoder rent metodisk, og hvad der ligger i de forskellige roller, men også at få indsigt i den underliggende kultur – og det organisations- og ledelsesskifte, der er indlejret i de agile metoder. For den introverte medarbejder, som kan have siddet med analyse- eller driftsopgaver i mange år, kan det være grænseoverskridende.

I jobannoncer ser man i stigende omfang personlige egenskaber kompetencegjort såsom forandringsparathed, fleksibilitet og resiliens. I Bankdata er der en øget efterspørgsel efter hybridprofiler, ikke mindst på grund af udviklingen inden for agile metoder. Der er implementeret en ny titelstruktur, og HR har signaleret et skift i fremtidige roller og opgaver.

Softwareudviklere og programmører får ikke længere en liste over opgaver, de forventes at udføre. De nye roller implicerer, at den enkelte er mere proaktiv. Man skal selv byde ind også uden for sit eget specialtfelt for på den måde at skabe et brud med silotænkningen. Den klassiske fagfaglighed er ikke længere nok. De personlige og kommunikative kompetencer er mindst lige så vigtige. For softwareudviklere og systemudviklere er der samtidig nye krav i forhold til de kernefaglige kompetencer, når de skal være i stand til at indgå i iterative og agile udviklingsmetoder.

Det er en udfordring for flere af de interviewede virksomheder at rekruttere medarbejdere med hybridprofiler, dvs. medarbejdere, som både har finansielle kompetencer, teknologiforståelse og en forretningsforståelse.

På trods af det politiske fokus på STEM-kompetencer (science, technology, engineering og math) er de digitale specialistkompetencer på en gang både dybere og bredere. En øget brug af data- og algoritmeudvikling medfører på specialistniveau et behov for medarbejdere, som både har dybe matematik-/statistikkompetencer og it-kompetencer inden for områder som fx programmering i R og Python, men meget afhængigt af den specifikke jobprofil.

Endvidere er det vigtigt med en forretningsforståelse og en forståelse af de etiske overvejelser, som er helt centrale med en stigende brug af data i finansiell forretning. På Berkeley Universitetet har man taget konsekvensen og tilbyder fag som filosofi og etik på UC Berkeley's computer science department, i en erkendelse af, at i en algoritmeøkonomi vil dataloger skulle kunne forholde sig til væsentlige etiske samfundsspørgsmål.

DEN AGILE KULTUR – ET MEDARBEJDER- PERSPEKTIV

For medarbejdere, som har arbejdet mange år i den finansielle sektor og måske i ret faste og veldefinerede roller fx i it-drift og support, kan det være grænseoverskridende at skulle arbejde i en kultur, som er mere åben, teambaseret og med forventninger om, at man som teammedlem kan give og modtage feedback.

En introduktion til den agile kultur, klare og kommunikerede forventninger til medarbejderne, nudging af medarbejderen og af teamet samt en kultur, som frem-

mer, at man lærer at modtage og give feedback, uden at det opleves som personlig kritik, kan hjælpe den enkelte og teamet til at trives i en tværfaglig agil kultur. Det er nogle af de metoder, som Danske Bank systematisk arbejder med for at udvikle en ny kultur.

NYE KOMPETENCEPROFILER

De interviewede virksomheder understreger vigtigheden af, at medarbejderne generelt har finansielle kompetencer inden for et eller måske to domæner, men samtidig også, at alle medarbejdere har brug for en grundlæggende teknologiforståelse, og at medarbejderne er nysgerrige på de nye teknologiers potentialer.

Automation øger kravene til højere niveauer af kognitive kompetencer såvel som sociale og personlige kompetencer. Man taler om en udvikling med et stigende behov for T-formede kompetenceprofiler. Dvs. at medarbejderen har dybe faglige kompetencer på nogle udvalgte områder, men også besidder generiske kompetencer inden for det kognitive område som fx problemløsning, det organisatoriske område som tværfagligt samarbejde, det sociale område som empati og relations opbygning og det personlige område såsom åbenhed og evne til at agere i tvetydighed.

Nye åbne innovationsformer med ændrede samarbejdsformer medfører, at virksomhederne får et øget behov for brobyggere og ansatte med hybridprofiler som tidligere nævnt.

Brobyggeren. I praksis har brobyggeren gode tværgående kompetencer ift. at skabe koblingen mellem it og forret-

TVÆRGÅENDE KOMPETENCER:

Kreativitet, kritisk tænkning, problemløsning, initiativtagning, designtænkning, social intelligens, intuition, kommunikation, nysgerrighed ift. andre, dataforståelse, fagligheder, relationsdannelse, åbenhed, empati

**FAGLIG
SPECIALISERING
PÅ ET ELLER FLERE
OMRÅDER**

ningsudvikling. Det kræver en forståelse af it-udvikling og it-løsninger og funktionaliteten, uden at brobyggeren nødvendigvis selv skal kunne programmere. Samtidig kræver det en forståelse af den finansielle virksomhed og indsigt i, hvordan virksomheden skaber værdi for kunderne.

Brobyggeren er endvidere god til kommunikation og er som oftest kendetegnet ved at kunne se muligheder snarere end begrænsninger på tværs af organisationen og med udgangspunkt i kundens behov. Herudover vil brobyggeren typisk være dyb på nogle udvalgte kompetenceområder, lidt afhængigt af hvilke funktionsområder hun/han dækker.

Forretningsudvikleren. Forretningsudvikleren sidder med specifikke produkter, som kan rumme både den digitale og den fysiske kundeinteraktion, og kan f.eks. lave proces flowet for, at en ny kunde kan opleve en god og nem digital onboarding-proces.

En forretningsudvikler i Spar Nord fortæller om en konfirmandpakke, at kortlægningen af produktionsflowet er nødvendigt, for at andre kolleger kan automatisere området, så robotter i sidste instans løser det meste af opgaven. Forretningsudvikleren i Spar Nord vurderer, at det er vigtigt, at man som forretningsudvikler har en god teknologisk forståelse af robotprocesautomation. Endvidere skal man være nysgerrig på teknologier, der er på vej.

Proceskortlæggeren. En proceskortlægger sidder med kortlægning af nøgleprocesser, som går på tværs af hovedsæde og filialer og på tværs af funktionsområder. Som proceskortlægger er det vigtigt at have en bred forståelse af den finansielle virksomhed, og det er en fordel at have erfaring fra forskellige områder for at sikre, at kortlægningen understøtter de organisatoriske udviklingsprincipper, fx ønsket om mere tværfunktionelle team, og for at sikre, at teknologien ikke bliver styrende for arbejdets tilrettelæggelse.

Samtidig er det vigtigt at have gode kommunikative kompetencer og indsigt i adfærdspsykologi samt nudging. Årsagen er, at når man begynder at kortlægge arbejdsprocesser med henblik på automation, så vil det være nødvendigt med en standardisering af processer.

En proceskortlægger fortæller, at det er helt afgørende, at man har erfaring fra forskellige funktioner i

pengeinstituttet og dermed også har indsigt i professionsidentitet, hvis der er tegn på medarbejdermodstand.

Complianceanalytikeren. Complianceanalytikeren er også en hybridprofil, som har juridiske kompetencer, samtidig med at personen har dybe kompetencer inden for data-science og i stigende omfang kunstig intelligens og prædiktiv analyse, som bygger på AI, for at kunne se mønstre i store datamængder og dermed fange ændret adfærd.

Endvidere er der behov for i stigende omfang at have personer, som er stærke på dokumentation, kvalitetsstyringsmetoder og kvalitetssikring af automatiserede systemer og arbejdsflow.

UX-designeren. UX-designere arbejder med brugerrejsen og brugeroplevelsen. De udarbejder storyboards og userflow og kan kommunikere deres ideer til softwareudviklere og til kunder. De har kompetencer inden for interaktionsdesign og adaptivt og responsivt design. De behersker en række designværktøjer inden for mobile applikationer som Adobe CS og Visio. De har viden om HTML5 og WEB 2. De behersker forskellige metoder til brugerinvolvering og metoder, som kan forenkle komplekse workflow.

NØGLEKOMPETENCER TIL FREMTIDEN

På baggrund af blandt andet de mange interview er der udarbejdet en opsamling af nøglekompetencer, som er systematiseret i kategorierne finansielle, sociale, kognitive, digitale og personlige kompetencer. Kompetencer som typisk efterspørges på tværs af en række jobfunktioner.

Kompetenceoversigten er ikke udtømmende for de mange forskellige kompetencer, der efterspørges i den finansielle sektor i forhold til forskellige jobfunktioner og på forskellige niveauer, og det er vigtigt at bemærke, at man ikke skal kunne det hele. Kompetenceoversigten er tænkt som et udgangspunkt for en karrieresamtale om jobudvikling og opkvalificering i en digital og mere agil finansiell sektor, uanset om man sidder i it-servicefunktioner, i stabsfunktioner, i kundevendte eller i udviklerfunktioner.

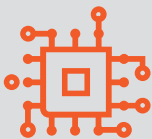
Den finansielle sektor er en sektor i løbende udvikling. Derfor er kortet også et øjebliksbillede af nogle udviklingstendenser, og der er behov for, at kompetencekortet opdateres minimum én gang om året.

KOMPETENCEOVERSIGT

Oversigten illustrerer og opsummerer nøglekompetencer på en digital arbejdsplads. Kompetencerne er fordelt ud på finansielle, sociale, kognitive, digitale og personlige kompetencer – og kompetencer som typisk efterspørges på tværs af jobfunktioner.

Hvilke kompetencer, der er efterspurgt hvornår og i hvilken kombination, vil afhænge af jobprofil, niveauet af specialisering og virksomhed. Og man skal ikke kunne det hele.

DIGITALE KOMPETENCER



- Data og cybersecurity
- Cloudbaserede løsninger
- Banking as a service
- Introduktion til AI
- Maskinlæring
- Dataforståelse
- Algoritmer
- Programmeringssprog som Java, Python, R
- Systemintegration fx Mainframe-Java
- UX Design
- API-baserede platformsfornæringsmodeller
- UIX- User Interface Design (omni-kanal-løsninger)

KOGNITIVE KOMPETENCER



- Tværfaglig kompleks problemløsning
- Analytiske kompetencer – Kunderejsen
- Agile metoder og kultur
- Design tænkning
- Teknologiforståelse
- Digital innovation
- Strategisk tænkning
- Digitale forretningsmodeller- Service Design som metode
- Proceskortlægning basis for RPA (robot proces automation)

PERSONLIGE KOMPETENCER



- Nysgerrighed
- Kunne håndtere tvetydighed
- Være opsøgende
- Empati
- Læringskompetencer
- Åbenhed overfor andre perspektiver
- Kunne håndtere forandringer
- At tage vare på egen udvikling

SOCIALE KOMPETENCER



- Kunne sætte sig ind i kundebehov/ kundesituation
- Kommunikation i forhold til kontekst
- Kunne give og tage imod feedback
- Kunderejsen/ touch point
- Samarbejde fysisk og virtuelt
- Kundearketyper
- Kunne aflæse organisation og kultur
- Virtuel og fysisk kommunikation – skabe tillid og nærhed – i et omnikanalmiljø

FINANSIELLE KOMPETENCER



- Finansiell forretningsforståelse
- Hvordan skaber jeg/vi merværdi
- Kundeadfærd og kundesegmenter
- Compliance
- Produkt/ serviceforståelse
- Kundeinvolverende forretningsudvikling
- Proaktiv - datadrevet personlig rådgivning
- Kunne interagere med teknologier i kundemødet - fysisk og virtuelt
- Finansiell service-design i en virtuel og fysisk verden

BIBLIOGRAFI

Festina Lente – Finance, 2017. Festina Advisor – the future of finance

Hougaard, K.F. & Shapiro, H., 2016. Fremtidens administrative arbejdsmarkeder, s.l.: HK.

Jyske Bank, 2017. Erhvervsnyheder: Vi kommer til at omstille os med væsentlig større hastighed

Jyske Bank, 2017. Got a Minute, s.l.: LinkedIn.

Jyske Bank, 2017. Jyske Bank TV, s.l.: Jyske Bank.

Nordea, 2018. Nova and Nora: How our robots are helping customers [Online].

Oxford Research Hanne Shapiro Futures, 2018. Digitalisering i de små og mellemstore virksomheder (to be published May 2018: REGLAB.

Shapiro, H., 2017. Digitalisering i FTF's medlemsorganisationer, s.l.: FTF.

Shapiro, H., 2018. Afdækning af virksomheders kompetencebehov i Region Midt – interviews. Aarhus: Not yet published source material.

Shapiro, H., 2018. Digitalisering, job og kompetencer, s.l.: SIRI Kommissionen.

Shapiro, H. & Kristensen, S.F., 2016. En Treenighed, der gør en forskel, et indspil til en ny vækstdagsorden, s.l.: LO, Akademikerne, FTF.

Tech Savy, 2017. Digital sparegris får millionindsprøjtning af Spar Nord og Seed Capital [Online].

The exponential organisation, 2016. The Exponential

Wall Street Journal, 2018. Bank of America's Workers Prepare for the Bots, s.l.: Wall Street Journal.

INDSIGTER FRA DANSKE VIRKSOMHEDER



Hanne Shapiro startede sin egen virksomhed, Hanne Shapiro Futures i september 2017 efter mange år på Teknologisk Institut - først som centerchef og i de sidste år som innovationschef. I mange år har omdrejningspunktet for Hanne Shapiro's arbejde været, hvordan vi kan forme og udnytte teknologien, så udvikling i jobbet,

stærke kunderelationer, samfundsansvar og konkurrenceevne går hånd i hånd.

For Hanne Shapiro handler det dybest set om strategiske valg og perspektivet på mennesker som en ressource. Gang på gang har analyser vist, at Danmark har et unikt DNA, når det kommer til samarbejde og omstilling i forbindelse med ny teknologi. Det er en kompetence, som er svær at kopiere. Den kommer ikke af sig selv, men skabes gennem stærke og tillidsfulde relationer. Det er den samme kompetence, som er afgørende for, at vi kan gribe mulighederne i de nye digitale teknologier som maskinlæring, robotprocesautomation, blockchain med videre. Og det er baggrunden for at Finansforbundet har igangsat et udviklingsprojekt for at have et solidt afsæt til at forme den digitale fremtid sammen med samarbejdspartnere.



I SAMME SERIE

Hanne Shapiro Futures,
Udviklingstrends i Den
Finansielle sektor

Rapporten, Indsigter Fra Danske Virksomheder, er udarbejdet af Hanne Shapiro Futures, i samarbejde med Finansforbundet 1. udgave, maj 2019

FINANS
FORBUNDET