



RESUME

FREMTIDENS FINANSIELLE ARBEJDSMARKED INDSIGTER FRA DANSKE VIRKSOMHEDER

.....
HANNE SHAPIRO FUTURES OG
FINANSFORBUNDET



INDHOLDSFORTEGNELSE

INDSIGTER FRA DANSKE

VIRKSOMHEDER 4

TEMA 1:

EN SEKTOR UNDER FORANDRING

– NYE PARTNERSKABER 6

TEMA 2:

AUGMENTATION VS AUTOMATISERING 8

TEMA 3:

FORANDRINGER I MÅDEN AT

ARBEJDE PÅ 10

TEMA 4:

NYE ROLLER FOR HR OG LEDERE 12

TEMA 5:

UDVIKLING I KOMPETENCEBEHOV

OG NYE JOBPROFILER 14

TEMA 6:

NYE MÅDER AT LÆRE PÅ 18

BAGOM RESULTATERNE: INTERVIEWS I UDVALGTE VIRKSOMHEDER

Hanne Shapiro Futures har gennemført interview i følgende virksomheder: Bankdata, Danske Bank, Jyske Bank, Nykredit, SimCorp, Sparekassen Kronjylland, Spar Nord Bank, samt Tryg Forsikring. Casene er blevet udvalgt ud fra et ønske om at afspejle den spredning, der er karakteristisk for den finansielle sektor. Casene tegner dog ikke fuldt den mangfoldighed, som kendetegner den finansielle sektor og dens værdikæde. I hovedparten af virksomhederne, er der gennemført flere interview med både ledere og medarbejdere. Fra Finansforbundet har Josefine Boel Rasmussen deltaget i næsten alle interviews. Stort set alle interview er gennemført i de enkelte virksomheder, på nær nogle få interview, som af logistiske årsager har måttet gennemføres som SKYPE- eller telefoninterview. Alle interviews har fulgt den samme semi-strukturerede ramme, men vægtningen af de enkelte temaer har varieret. Interviewene bliver ikke publiceret, men de har dannet grundlag for denne tværgående analyse.

FREMTIDENS FINANSIELLE ARBEJDSMARKED
INDSIGTER FRA DANSKE VIRKSOMHEDER

FREMTIDENS FINANSIELLE ARBEJDSMARKED

INDSIGTER FRA DANSKE VIRKSOMHEDER

Omstillingen i den finansielle sektor som følge af IT og digitalisering er ikke en ny dagsorden. Udviklingshastigheden i mobile teknologier, automationsteknologi, kunstig intelligens, øget regulering, forbrugernes forventninger til et 24/7 servicesamfund og nye spillere i markedet har skabt et øget innovationspres. Udviklingen skaber samtidigt nye muligheder, blandt andet via nye partnerkonstellationer, i måden arbejdet organiseres på, i nye jobprofiler, nye arbejdsopgaver, samt i perspektivet på, hvad det vil sige at drive finansiell forretning nu og på længere sigt.

De strategiske valg og den udviklingsretning, virksomhederne forfølger, er på ingen måde entydige, og forskellene mellem virksomhederne er ikke kun et spørgsmål om størrelse og kapital. Med de dynamikker, der karakteriserer den finansielle sektor, er der i høj grad behov for at gentænke, hvad det vil sige at drive finansiell virksomhed, og dermed hvordan fremtidens finansielle arbejdsmarked vil udvikle sig, og hvilke faktorer der med stor sandsynlighed vil påvirke job og kompetenceefterspørgslen.

6 TEMAER

I 2018 gennemførte Hanne Shapiro Futures og Finansforbundet i alt 31 interviews i 8 forskellige finansielle virksomheder. Indsigterne fra interviewene er samlet i rapporten "Indsigter fra danske virksomheder", og resumeet her giver en kort introduktion til nogle af de temaer, som de mange interviews har givet anledning til at adressere fremadrettet.

1. En sektor under forandring – nye partnerskaber
2. Automatisering vs. Augmenteret
3. Forandringer i måden at arbejde på
4. Nye roller for HR og ledere
5. Udvikling i kompetencebehov og jobprofiler
6. Nye måder at lære på

DILEMMAER

De mange samtaler med virksomhederne har også rejst en masse dilemmaer i forhold til den fremtidige udvikling og værdiskabelse i sektoren. Nogle af dilemmaerne er:

Hvordan vil den finansielle sektor udnytte potentialerne af robotproces automation (RPA)? Kunder vil opleve, at kundeorientering ikke er lig med "gør det selv", hvis man som kunde foretrækker den personlige service - også på mindre komplekse spørgsmål. Hvordan bliver det tydeligt for kunden, at RPA sikrer servicekonsistent, hurtigere responstid, hvad enten kunden er i samspil med et pengeinstitut digitalt eller henvender sig fysisk? Og hvordan kan RPA understøtte mere udviklende jobs og samarbejde til gavn for kunder, virksomheden, medarbejdere og samfund?

Hvordan skal kundernes adgang til finansiell service se ud? Der ligger ubesvarede spørgsmål i forhold til, hvordan man skaber og fastholder nærhed, når tendensen er, at kunderne kommer mindre i pengeinstitutterne, og man interagerer mere digitalt.

Hvad kommer PSD2 til at betyde for udviklingen af forretningsmodeller? Herunder ligger der også et dilemma i, hvilken rolle bankernes datacentraler kan spille, hvis it-infrastrukturen rykker op i skyen og bliver til cloud-baseret banking som en serviceløsning.

Kan de finansielle virksomheder overhovedet konkurrere på teknologi? Det vil kræve massive investeringer, hvis de finansielle virksomheder skal konkurrere på teknologi, og spørgsmålet er, om de i stedet bør fastholde et fokus på at konkurrere på kundernes tillid til deres finansielle ydelser og solide rådgivning.

Hvad sker der med kundeløftet om kunden i centrum og kundenærhed? Hvis finansielle service udvikler sig i komplekse netværk, eller pengeinstitutterne bliver 'markedspladser'/økosystemer med 300-400 virksomheder, så skal vi måske redefinere, hvad kundenærhed består af. Især når kundeservicen bliver langt mere datadrevet, og vores måder at interagere på skaber nye former for tillidsfulde relationer.

Hvilken samfundsmæssig rolle kan og vil den finansielle sektor spille i udviklingen af det danske samfund og en mere digital økonomi? Den finansielle sektor kan potentielt være med til at drive teknologisk innovation, vækst og modning af fintech virksomhederne og andre techvirksomheder. Ligeledes kan den finansielle sektor spille en aktiv rådgivende og finansierende rolle i den digitale transformation af de små og mindre virksomheder i Danmark, som er bagud med den digitale transformation.

Hvordan skal medarbejderne i den finansielle sektor sikre, at de har kompetencer, som vil være relevante og efterspurgt i morgendagens finansielle sektor? Især når lederne nok kan se konturerne af fremtidens finansielle sektor, men selv erkender, at de på ingen måde kender alle mellemregningerne undervejs.

TEMA I

EN SEKTOR UNDER FORANDRING – NYE PARTNERSKABER

Med digitaliseringen er der kommet en masse nye aktører og forretningsmodeller på banen. PSD2 er en af drivkræfterne bag udviklingen og de muligheder, der åbner sig for nye konkurrenter som Facebook, Google, Alipay – og de mange fintech virksomheder, som de finansielle virksomheder i stigende omfang indgår partnerskaber med.

En digital transformation, som den de finansielle virksomheder står overfor lige nu, handler om store ændringer i forretningsmodellerne og om nye måder at tilgå sine kunder på.

De strategiske spørgsmål for virksomhederne handler blandt andet om:

- Hvornår man som kunde kan blive serviceret? med stigende forventninger til 24/7 kundeservice.
- Hvor man serviceret fra? Hjemmefra, på farten, fra hovedsædet, i udlandet eller i en lille filial. Med brug af sin gamle computer, en tablet eller smartphone?
- Hvilke områder skal rådgivningen kunne dække, og hvor specialiseret en rådgivning har kunden behov for og på hvilke områder?
- Hvordan og hvem skal servicere kunden? Robot eller menneske, eller en kombination af de to? Har man en fast kunderådgiver gennem livet, eller har man skiftende specialiserede rådgivere?

For få år siden var den dominerende fortælling, at fintech ville disrupte den finansielle sektor. Det viser sig dog, at fintech virksomheder i stigende omfang indgår partnerskaber med etablerede finansielle spillere, fordi de kan hjælpe bankerne med at svare på nogle af de strategiske spørgsmål ovenfor. Fintech selskaberne tilbyder ofte en kundeorienteret løsning på en meget specifik del af bankens serviceportefølje; det kan eksempelvis

være indenfor betalingstjenester eller budgetoverblik. Fintech virksomhedernes forretningsmodel er ofte baseret på brugervenlighed og tilgængelighed for kunden.

Hvordan, de finansielle virksomheder vælger at indgå partnerskaber med nye aktører, handler også om strategiske valg – og om bankerne ser dem som klassiske underleverandører eller anser dem som eksperimenterende udviklingsrelationer, hvor man i fællesskab udvikler nye løsninger og produkter. Det handler lidt forsimplet også om, hvorvidt bankerne vælger at købe sig til ekspertise og innovation udefra, eller de vælger at åbne interne udviklingsafdelinger, hvorfra innovationen skal komme.

En udfordring internt i virksomhederne er investerings- og samarbejdsvilligheden. Det reelle udbytte i forhold til fx open banking og partnerskaber med fintechs kan endnu ikke ses på bundlinjen, og det kan være en udfordring i forhold til direktionen og bestyrelsen, når indtægterne i dag primært stammer fra produkter, der ikke er digitale.

Her er et par eksempler på, hvordan virksomhederne kan gribe et partnerskab an på forskellig vis:

EKSEMPEL: TRYG

Forsikringsvirksomheden Tryg åbner op for tredjeparts-samarbejder i en model, hvor syv iværksættervirksomheder indenfor blandt andet blockchain og kunstig intelligens er kommet under vingerne i et nyt ”træningspro-

gram” hos Tryg. Programmet er udviklet i samarbejde med konsulentvirksomheden Rainmaking. Virksomhederne er udvalgt ud fra et perspektiv om, at de repræsenterer know-how inden for teknologifelter, der er interessante for Tryg, og hvor der er potentiale for egentlige partnerskaber senere hen.

EKSEMPEL: NYKREDIT

Nykredit er en af de virksomheder, der har gjort sig flere strategiske overvejelser om, hvad de nye åbne partnerskaber betyder i praksis, selv om de stadig er i en tidlig fase. De ser partnerskaber med fintech som en mulighed for et strategisk ”fit”, som modsvarer nogle af Nykredits udfordringer. Nykredit er bevidste om den drøm, der ligger i det unge fintech selskab og deres produkt, som de har knoklet for. Derfor er det ikke kun teknologien eller ydelsen, som Nykredit potentielt vil investere i, men også i teamet bag udviklingen af ideen. I den forstand ser de partnerskaber som en model for samskabelse, der også kan understøtte fintech virksomhedens fortsatte udvikling og samtidig imødekomme behov hos Nykredit. Nykredit vurderer dog, at fintech virksomhederne skal nå et vist modenhedsstadium, hvis investeringen skal lykkes.

EKSEMPEL: JYSKE BANK

Jyske Bank er et af de pengeinstitutter, der 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 fintech virksomheder. Jyske Bank samarbejder blandt andet med robot-rådgivervirksomheden Munnypot. Jyske Banks version af Munnypot er udviklet i samarbejdet med en engelsk fintechvirksomhed.

EKSEMPEL: DANSKE BANK

Selvom Danske Bank hidtil har satset på udviklingen af nye digitale løsninger in-house – blandt andet gennem etableringen af udviklingsafdelingen Mobile Life - så er Danske Bank nu også i gang med at åbne op for eksterne samarbejder med fintech virksomheder. I 2018 har Dansk Bank indgået samarbejde med den svenske fintech-virksomhed Minna Technologies med det formål at give Danske Banks kunder adgang til en ’abonnements serviceløsning’, der skaber overblik over alle abonnemeter og på sigt også mulighed for at spare tid og penge, ved at kunderne får et bedre overblik over alle deres abonnemeter.

DATA-CENTRALERNE OG FREMTIDENS TEKNOLOGI-INFRASTRUKTUR

I spørgsmålet om udviklingen af den finansielle sektor og potentialerne i platformforretningsmodeller, hvor 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. Der er på ingen måde enighed om, hvilken rolle datacentralerne potentielt skal spille. Nogle virksomheder efterspørger, at datacentralerne overtager store dele af udviklingen indenfor finansiell teknologi og service-løsninger, mens andre virksomheder udelukkende efterspørger, at datacentralerne leverer en grundlæggende infrastruktur, hvor bankerne selv udvikler ovenpå og dermed kan differentiere sig fra hinanden. Bankdata har fx gået nye veje ved at indgå samarbejde med en fransk udviklingsvirksomhed 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 selvstændige løsninger oven på platformen. Spørgsmålet er, om der er behov for at gentænke datacentralernes rolle, særligt i lyset af at digitalisering og teknologi bliver en stadig vigtigere konkurrencefaktor.

ET FREMTIDSSCENARIE

Et af de spørgsmål, som rejser sig på lang sigt er, hvorvidt de finansielle virksomheder selv får en rolle som en digital markedsplads, som knytter en lang række virksomheder sammen i leveringen af en lang række ydelser. Et nyt finansielt økosystem, hvor en masse virksomheder leverer dele af servicen. Og spørgsmålet er, hvorvidt selv de største af spillerne som Danske Bank og Nordea har tilstrækkelige ressourcer til at skabe et attraktivt økosystem, der kan være et modtræk til de globale tech-udbydere. Det kan potentielt være en så stor opgave, at det i stedet vil kræve en større ”nordisk model”. Hvis den danske finansielle sektor skal kunne konkurrere mod tech-giganterne vil det kræve massive teknologiske investeringer. Her kan det måske blive relevant at tale om nordisk samarbejde som et modtræk til den risiko for monopolisering, som kan blive en konsekvens af, at Google, Amazon mv. sætter sig på værdikæderne inden for stadigt flere forretningsområder for at få adgang til data.

TEMA 2

AUGMENTATION VS AUTOMATISERING

De finansielle virksomheder har gennem en lang periode investeret intensivt i at digitalisere, automatisere, robotisere mv. Alle på hver sin måde og ikke mindst med hver sine strategiske bevæggrunde og argumentation for at vælge de mange nye digitale muligheder til.

Sammenholdt med de udenlandske udviklingstendenser har den digitale transformation i de danske (udvalgte) virksomheder hovedsageligt fokuseret på gevinsterne ved automatisering. Automationen har gennemgående været brugt til at sikre mere effektive sagsgange, standardisering af nøgleprocesser og en øget konsistens i kundeservicen på tværs af kanaler og filialer. Målet med automatisering er helt eller delvist at overtage en rutinepræget opgave eller proces, og det giver kun mening, når det er den samme opgave, der skal udføres igen og igen. Augmentation bygger på systemer, der er designet til at bygge oven på de opgaver, som vi mennesker udfører. Det kan fx være at se systemer i data, vi ikke selv kan gennemskue. Det kan også være en intelligent assistent, der hjælper os med at tage den rigtige beslutning og dermed hjælper med 'udvide vores egen intelligens'.

AUTOMATISERING KRÆVER STANDARDISERING

Et pengeinstitut som Sparekassen Kronjylland er i fuld gang med at implementere tasteroboter til at overtage dele af det administrative arbejde med at oprette kunder, møder og lån. Udover at sparekassen håber på en kontant besparelse, så er målet også, at kunderådgi-verne kan bruge halvdelen af deres tid med kunderne, i stedet for de 35 pct., de bruger i dag.

Implementeringen af tasteroboter kræver, at man får kortlagt og standardiseret arbejds gange og processer,

der går på tværs af hovedsæde, filialer og funktionsområde. I pengeinstitutter med stor lokal autonomi og en stærk filialkultur kan det føre udfordringer med sig, fordi det kan medføre, at filialerne har oplevelsen af, at de får mindre autonomi, og at man går ind over medarbejdernes faglighed og "måde at gøre tingene på".

Det er helt afgørende, at der i planlægning og implementering af automation ikke opstår en oplevelse af 'dem og os'. 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 forsøger man i stedet at frigøre ressourcer hos en medarbejdergruppe, som derfor kan varetage mere komplekse opgaver?

MENINGEN VED STANDARDISERING

Derfor er automation, proceskortlægning og standardisering også en organisatorisk transformationsproces, der flere steder har mødt modstand, fordi ledelsen har svigtet i at kommunikere meningen med den standardiseret arbejdsgang. Medarbejderne, der er i direkte kontakt med processerne, som automatiseres, er de egentlige eksperter og skal inddrages meningsfuldt i processen. Det må ikke reduceres til et IT-projekt, men skal betragtes som et organisations- og udviklingsprojekt.

JYSKE BANK OG MUNNYPOT

Men analysen af fremtidens arbejdsmarked viser også, at den digitale omstilling handler om langt mere end blot muligheden for at automatisere processer. Digitalisering handler nemlig ikke alene om automation i form af effektivisering. De nye teknologier kan også øge kvaliteten og skabe innovation inden for et forretningsområde.

For Jyske Banks kunder har samarbejdet med den engelske fintech virksomhed Munnypot skabt et reelt alternativ til at have penge stående på en opsparingskonto. Den underliggende teknologi muliggør, at kunden kan sætte sig et mål for opsparingen, hvad enten det handler om at spare op til renovering af et køkken eller en jordomrejse. Kunden sætter målet, og en bagvedliggende ”opsparingsmotor”, der udnytter kunstig intelligens, udregner risikoprofil og giver løbende kunden meldinger om, hvor tæt de er på målet. Munnypot adskiller sig fra andre robot-investorløsninger, idet den giver kunden en større fleksibilitet og en øget kompetence:

1. Kunden kan selv gennemføre hele transaktionen via en app.
2. Kunden har også mulighed for at chatte
3. Kunden kan bruge Munnypot i kombination med rådgivning fra bankens rådgiver, fx hvis investeringer er et helt nyt område for en kunde

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”, eller de kan forfølge en dobbeltstrategi, der omhandler mulighederne i automation og samtidig styrker både kunde- og rådgiverekspertise. Målet kan være, at du både skaber et bedre produkt og samtidigt skaber nye muligheder og værktøjer for de ansatte i virksomheden, så de kan yde en bedre service.

KOBLING MELLE MÆNNESKER OG TEKNOLOGI

”Digitalisering handler ikke kun om effektivisering, men i stigende omfang om, hvordan mennesker og teknologi tilsammen kan skabe unikke løsninger og forretningsudvikling”. Sådan lød refleksionen fra en HR medarbejder i Bankdata. Bankdata planlægger fortsat at rekruttere højt kvalificeret arbejdskraft inden for fx softwareudvikling, men herudover vil de i stigende omfang søge efter profiler, som formår at arbejde tværfagligt, og som besidder stærke relationelle kompetencer. En af de

sidste, de har ansat, er fx uddannet ingeniør, men vedkommende har herudover læst psykologi. Teknologiforståelsen er i fremtiden en færdighed man har på linje med engelsk. Man skal kunne forstå teknologi og teknikken bag. Men for at teknologien også kan understøtte den menneskelige ekspertise, er der behov for ansatte, som er nysgerrige på mulighederne i koblingen mellem mennesker og teknologi.

TEMA 3

FORANDRINGER I MÅDEN AT ARBEJDE PÅ

I alle de interviewede virksomheder er de i gang med (i større eller mindre omfang) at ændre arbejdsorganisering og jobroller som følge af en agil transformation. 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.

Det strategiske skifte mod en såkaldt 'agil transformation' sker især som følge af en voksende implementering af robot procesautomation (RPA), planer om at udnytte ressourcer og data på tværs af organisationssiloer og hierarkier, ændret regulering bla. som følge af PSD2 og samarbejde med fintech selskaber. Den agile arbejds metode introduceres for at understøtte en mere kundefokuseret tilgang og for at sikre hurtigere udvikling. De interviewede virksomheder befinder sig på meget forskellige stadier og med meget forskellig implementering.

Et agilt set-up handler ikke kun om ændrede arbejds metoder – det handler også om et skift i mindset og kultur. Agile teams er i yderste konsekvens et opgør med tidligere silo-opdelte organisationsdiagrammer og en hierarkisk ledelsesstruktur. Derfor er det langt mere end en metode; det er nemlig et strategisk valg af en ny ledelses- og udviklingsfilosofi, hvor der er plads til at eksperimentere og lære.

Det agile setup giver langt mere selvstyrende teams, og planlægnings- og beslutningskompetencer bliver delegeret ud til de enkelte teams med veldefinerede roller som Product Owner, SCRUM Master og Agile Coach. Derfor er agile metoder også en kulturel transformationsproces. Til sammen betyder det altså ændringer i den måde, arbejdet organiseres på, og hvilke forventninger der er til, at medarbejderne selv tager et større ansvar og er op søgende i forhold til udviklingsmuligheder.

FAKTA: HVAD VIL DET SIGE AT ARBEJDE "AGILT"

Agilitet er et 'brugt' begreb, og vi har alle mange holdninger til det at være "agil". Men at arbejde efter agile arbejds metoder er faktisk en yderst stringent metode, som oftest er kendt fra softwareudvikling og it-afdelinger. Med agile projekter har man hele tiden fokus på det i projektet, der giver mest værdi for virksomheden eller kunden. Man prioriterer altså løbende opgaverne herefter i det agile projektteam. Modsat vandfalds-projekter beskriver og planlægger man derfor ikke hele projektforløbet til en start. Det agile projektteam arbejder i "sprints" med korte deadlines og med fokus på løbende evaluering og evt. omprioritering. Man arbejder altså i korte forløb og er i tæt samarbejde i udviklingsteamet og med kunden. Man mødes dagligt foran "tavlen" og diskuterer fremdrift i projektet, og opgaver noteres ned. De agile principper er ikke nye, men det er relativt nyt, at større dele af de finansielle virksomheder ser sig ind i metoderne. Man påbegynder ikke "bare" en agil omstilling. At arbejde efter agile arbejds metoder kræver tilpasning til den enkelte organisation, arbejdsplads og kultur.

BETYDNING FOR MEDARBEJDERE OG LEDERE

De agile arbejdsmetoder skaber også nye medarbejder- og ledelsesroller. Medarbejderne får en mere proaktiv rolle, hvor de skal arbejde mere på tværs af organisationen. Medarbejderne skal også arbejde meget ”dag til dag”- forstået på den måde, at man løbende fordeler og prioriterer opgaver – og det foregår indenfor det agile team. Hos flere af virksomhederne oplever man, at det har givet større arbejdsglæde hos nogle medarbejdere, mens det for andre har skabt trivselsudfordringer og frustrationer. Medarbejdere kan opleve det som grænseoverskridende at arbejde i en meget åben feedback kultur med tæt samarbejde og stor transparens omkring opgaveløsning. At arbejde i et agilt setup kræver stærke relationelle kompetencer.

Det medfører også en væsentlig anderledes ledelseskultur, hvor den enkelte leder får større ansvar for, at medarbejderne er i løbende udvikling. Man skal kunne skabe både nysgerrighed men også ro i forandringer. Lederen skal trives i en dialog-kultur med fokus på teamperformance, samarbejde, hurtige beslutninger og selvledende medarbejdere og teams.

CASE: DANSKE BANK

I Danske Bank begynder medarbejderne i stigende omfang at arbejde i tværfaglige teams mellem Forretningsudvikling og IT. Indenfor eksempelvis privatkundeområdet ser Danske Bank muligheder for, at udviklingen af nye produkter og løsninger i stigende omfang vil blive baseret på co-creation med kunderne – altså hvor kunderne involveres direkte i udviklingen for at høre deres erfaringer og behov. Målet er, at agile metoder skal understøtte de strategiske beslutninger om at øge kvaliteten i kundeoplevelsen og skabe en kundefokuseret virksomhed.

CASE: SIMCORP

SimCorp er blandt de virksomheder, der har taget konsekvensen af, at agile metoder også handler om skift i mindset. Traditionelt har SimCorp arbejdet efter klassisk waterfall-metoder, som PRINCE II. SimCorp oplevede, at produkterne blev mere og mere komplekse, og de blev samtidigt mødt af krav om kortere udviklingstid. Det førte til, at man i Udviklingsafdelingen med 600 ansatte besluttede at gennemføre en dramatisk organisationsændring. Man ”sprængte organisationsdiagrammet i luften” og overgik til SAFe (Scaled Agile Framework)

metoden. Nu arbejder udviklingsmedarbejderne i flere mindre teams og i såkaldte 'sprints' over 14 dage. Undervejs har eksterne coaches hjulpet SimCorp med omstillingen, og der har været stort fokus på opkvalificering af medarbejdere. Det har også skabt en ny lederrolle hos SimCorp, hvor coaching er en nøglekompetence, og hvor fokus ligger på udviklingsbehov hos medarbejderne.

CASE: BANKDATA

Bankdata er godt i gang med at omstille organisationen til et mere agilt setup. De startede tilbage i 2015, og der er i dag omtrent 120 agile teams. Den agile omstilling i Bankdata rækker udover ”IT”, og support, stabsfunktioner og ledelseslaget har også implementeret nye arbejdsmetoder. En del af den agile omstilling i Bankdata medfører løbende evalueringssamtaler med medarbejderne, hvor man sætter et mål med sin leder og hvor man eksperimenterer sig hen mod et læringsmål: Hvilke aktiviteter har din medarbejder over de næste 14 dage, og hvad skal vi fokusere på i den opgaveløsning?

TEMA 4

NYE ROLLER FOR HR OG LEDERE

Udviklingstendenserne og forandringerne i den finansielle sektor påvirker også måden, HR skal udvikle sig på. Når virksomhederne transformerer sig, skal HR gøre det samme. HR kan potentielt udvikle sig til en strategisk spiller i virksomhedernes forretningsudvikling.

I og med at udviklingen ikke er entydig, skal virksomhederne dermed træffe vigtige valg ift. strategier, forretningsmodel mv. i relation til, hvordan de forholder sig til den konstant omskiftelige sektor, kundernes forventninger og krav til de finansielle virksomheder. Tidligere var en stor del af de finansielle virksomheder drevet ud fra produktkvalitet, excellence i eksekvering, et lukket udviklingsunivers og en hierarkisk ledelsesstil – i dag er denne dagsorden for altid ændret, og de finansielle virksomheder er i transformation ift. at redefinere, hvad det vil sige at drive finansiell forretning.

Det betyder også, at virksomhederne er i gang med en transformation, der relaterer sig til deres virksomhedskultur og ledelse af virksomheden. Forandringerne bringer omorganisering, effektivisering af sagsgange, behov for specialistfunktioner og flere agile arbejdsprocesser. Den nye organisering og forandring af kulturen skaber nye krav til både ledelse og HR.

HR SKAL TÆNKE FORRETNINGSSTRATEGISK

HR skal også transformeres i takt med, at virksomhederne gør det. Vi uddanner os løbende igennem livet, skifter oftere arbejdsplads, tager perioder med orlov, arbejder freelance og hopper mere ind og ud af arbejdsmarkedet. Det er denne præmis, HR skal arbejde under. Det giver også en ny mulig rolle for HR, der potentielt kan komme endnu tættere på forretningen og indtage en væsentlig rolle ift. at skabe koblinger mellem forskel-

lige forretningsområder. HR kan derfor potentielt blive en strategisk sparringspartner og være med til at drive forandringen i organisationen.

Flere af de interviewede, blandt andet SimCorp, Danske Bank, Tryg Forsikring, Jyske Bank og Nykredit, peger på nødvendigheden af et skift i de traditionelle HR-perspektiver og metoder, såsom MUS-samtaler en gang om året, halvårsopfølgning, faste budgetter til uddannelse mv. I stedet opstår der et behov for, at HR kan sikre den rette balance mellem mennesker og teknologi i virksomhederne. Det betyder også, at HR skal kunne yde langt mere kompleks rådgivning til resten af organisationen, end de gør i dag.

EKSEMPEL: NYKREDIT

I Nykredit er der blevet indsat en HR-partner til hver områdedirektør, der fungerer som en strategisk højre hånd, og som bistår i at analysere og definere kompetencebehov med udgangspunkt i forretningsstrategien og den enkelte afdeling. Det skal også sikre en tættere kobling mellem forretningsudvikling og medarbejderudvikling, og i Nykredit skal HRM-partnermodellen være med til at understøtte, at organisationen har en ”organizational readiness”.

Eksemplet fra Nykredit stiller også skarpt på, at man formentligt ikke kan forvente, at alle områdedirektører, ledere mv. selv har mulighed for at gennemskue og ud-

pege, hvilke medarbejdere og kompetencer de får brug for, hvis de skal nå i mål med den overordnede forretningsstrategi.

NYE LEDELSESROLLER

Stort set alle de interviewede peger på, at den digitale udvikling samt udviklingen i arbejdsorganisering og arbejdsmetoder, der bygger på agile principper, handler om ledelse og lederens nye roller som strategiske udviklingscoaches for medarbejderne - ud over deres ansvar for strategiopfølgning og implementering. Det har i høj grad konsekvens for organisering og opfølgning på medarbejderudvikling. Lederens rolle udvikler sig til en form for strategisk udviklingscoach. Lederne skal blandt andet kunne lede tværgående arbejde, og det stiller krav til, at lederne kan understøtte udvikling af den enkelte medarbejder. Samtidig får lederne også en større rolle med at kunne lede forskellige typer af medarbejdere med forskellige kompetenceprofiler både ift. den enkeltes udvikling, men også ifht. hvordan den samlede mængde af kompetencer kan kombineres og udnyttes i relation til forretningsstrategien.

EKSEMPEL: SIMCORP

SimCorp har skabt en ny lederrolle, hvor coaching kompetencer er nøglekompetencer. Som en konsekvens bliver den årlige MUS-samtale med halvårslige opfølgningssamtaler ikke længere anvendt. Medarbejderne har en gang om måneden en dialog med en Strategy og People Development Manager, der i rollen som coach og med coaching metoder får diskuteret de udviklingsbehov, som den enkelte medarbejder har.

I tre-måneders intervaller samles der så op på, hvad medarbejderne samlet set har af udviklingsbehov, og hvordan de nås gennem forskellige former for udvikling, opkvalificering og læring.

EKSEMPEL: BANKDATA

I Bankdata arbejder man ud fra principper om GPS- Grow, Perform, Succeed, som er grundlaget for en eksperimenterende tænkning om medarbejderudvikling og coaching. Det handler ikke om formel træning, men hvilke aktiviteter, den enkelte har de næste 14 dage, og hvordan læring og opgaveløsning på den måde kan forstærke hinanden. Deres perspektiv er: "Ledelsen som katalysator er langt stærkere end kursus-kataloger." Læringsprincippet bygger på 10 pct. formel træning, 20 pct. er coaching og de resterende 70 pct. er on-the-job-training.



HR er en strategisk driver for at få organisationen derhen, hvor vi skal. Vi er lodsbåden, der hjælper skuden frem"

Interviewperson, Nykredit

TEMA 5

UDVIKLING I KOMPETENCEBEHOV OG NYE JOBPROFILER

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.

Finansforbundets rapport, *Udviklingstrends i Den Finansielle sektor* (Hanne Shapiro Futures, 2018), viser med stor tydelighed, at vi skal væk fra kun at tale om IT-kompetencer og i stedet tale om kompetencer til en digital arbejdsplads, hvor teknologi vil udgøre en langt mere integreret del af arbejdet fremadrettet. 'Fremtidens kompetencer' handler derfor i meget vid udstrækning om, hvorvidt vi evner at bringe vores faglighed endnu mere i spil via de nye teknologiske værktøjer og muligheder. Digitale kompetencer skal derfor kombineres med det, vi allerede kan og ved – og vi skal lære at bruge teknologi og data til at løse vores faglige problemstillinger meningsfuldt og effektivt. Vi skal også fortsat bruge vores faglighed til at forholde os kritisk til udviklingen og implementeringen af digitale løsninger.

Vi ved, at der vil være en efterspørgsel på tekniske kompetencer. Men vi ved også, at der samtidigt er en meget klar efterspørgsel på personlige og sociale kompetencer, såsom kommunikation, tværfaglighed og kundeindsigt. I forhold til at håndtere fremtidens kompetencekrav er det afgørende, at vi nu får skabt de rette metoder, processer og udviklingsmuligheder, der gør os i stand til kontinuerligt at handle på de behov, der vil opstå. Der er ingen tvivl om, at efteruddannelse og villigheden til at afprøve noget nyt er ekstremt vigtigt.

"Jeg har ikke svarene, men vi arbejder på det. Jeg har det lidt sådan, at en præcis kortlægning er umulig, men mit mål er, vi skal have kunne lægge et perspektiv, en metode og en proces, hvor vi kontinuerligt holder et spejl op og spørger - har

vi den "organizational readiness", der skal til i en foranderlig verden? og det handler utroligt meget om kompetencer."
Interviewperson, Nykredit.

JOBÆNDRINGER, NYE ROLLER OG KOMPETENCEKRAV

For at kunne medvirke til at forme sin egen fremtid, er det vigtigt, at man som medarbejder har en forståelse af, hvilke udviklingstrends, der kendetegner udviklingen i den finansielle sektor og i tilstødende sektorer som IT og forsikring. Det gælder både viden om teknologiske, regulatoriske trends og udvikling i forretningsmodeller. Det vil være en klar fordel, hvis medarbejderne får mulighed for at afprøve/eksperimentere med nogle af de nye teknologier og arbejde case-baseret med nogle af de nye problemstillinger og produkter. Det kan være med til at skabe nysgerrighed, og nedtone, at man ikke behøver at være datalogisk ekspert, for at arbejde med de nye teknologier.

Her listes et udpluk af de kompetencekrav, som interviewene har peget på:

Finansielle kompetencer. Den finansielle faglighed bliver ikke mindre vigtig i en digital verden. Den forretningsmæssige indsigt i, hvad det vil sige at drive en finansiell virksomhed, de produkter der sælges, og indsigt i kundernes adfærd er fortsat meget centralt.

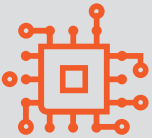
- Have finansiell forretningsforståelse – hvordan skaber jeg og min virksomhed merværdi?

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
- Programmeringsprog som Java, Python, R
- Systemintegration fx Mainframe-Java
- UX Design
- API-baserede platformsføretningsmodeller
- 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

- Have indsigt i kundefærd og kundesegmenter, valg af kanalstrategier, kundepsykologi, digitale arketyper og personas, kundeinvolverende forretningsudvikling
- Compliance, cyber-sikkerhed og risikostyring
- Proaktiv og datadrevet personlig rådgivning. Data bliver et redskab til at skabe mere skræddersyet rådgivning. Tillid- og relationsdannelse er stadig i centrum.

Kommunikation. Hvad enten man sidder i back-office funktioner og fx arbejder med systemintegration og kortlægning af processer som grundlag for robot procesautomation eller i udviklerfunktioner, bliver kommunikative kompetencer stadigt vigtigere. Det skyldes at medarbejderne i stigende omfang, forventes at kunne indgå i og skabe merværdi i skiftende teams, hvor hver enkelt ansat, har meget forskellige faglige kompetencer.

- Indgå i tværfaglige teams på tværs af traditionelle faghierarkier og siloer
- Nysgerrighed og åbenhed over for andre kollegaers kompetencer
- Evner til at kunne formidle en dyb fagspecifik problemstilling, så andre kan forstå det

Dataforståelse. Fordi pengeinstitutterne bliver betydeligt mere datadrevne, er det vigtigt, at medarbejderne har en dataforståelse - ligegyldigt hvilke jobfunktioner de sidder med. Det gælder fx kvalitet af både strukturerede data (databaseudtræk) og ustrukturerede data, som kommunikation på sociale medier. Data bliver i høj grad et redskab til at optimere, udvikle og transformere kerneprocesser og selve forretningsgrundlaget, og data vil med stor sandsynlighed blive grundlaget for en mere proaktiv rådgivning med tilbud om forskellige former for "finansielt sundhedstjek" af kunderne.

- Dataforståelse på et mere grundlæggende niveau handler om, at man ud fra sin faglighed kan være med til at sikre data kvalitet, så der ikke opstår bias i datagrundlaget, når man i stigende omfang anvender algoritmer til at beslutte fx lån til boligkøb.
- Udviklingen inden for big data og kunstig intelligens bygger på matematikken og områder som algebra og statistik. Fx kendskab til visualiseringsmetoder som fx Tableau.

- Specialisering i data science? Programmering inden for fx C++, Javascript, Python, R. Det gavner at have minimumforståelse af de nævnte programmeringssprog, for bedre at kunne forstå og indgå i udviklingen af digitale serviceløsninger.

Kundeforståelse. Alle de interviewede virksomheder ligger vægt på skiftet fra forretningsfokus (udgangspunkt i produkterne) til et kundefokus. Der er en voksende erkendelse af, at ikke alene er kunderne forskellige i deres ønsker til interaktion med pengeinstituttet, men kundernes ønsker varierer også afhængigt af kontekst. For at kunne understøtte den kundecentrerede bank, er det vigtigt at alle medarbejdere har en forståelse af, hvad der karakteriserer den gode kundeoplevelse. Det samme gælder betydningen af den gode kundeoplevelse uanset den kanal, hvor kunden har kontakt med pengeinstituttet. Metoder som kanalstrategier og kunderettet kommunikation i forskellige kanaler er et vigtigt kompetencefelt, herunder at rådgiveren kan gøre brug af de teknologier, der kan understøtte kvaliteten af kundeoplevelsen.

- Færdigheder i forbindelse med online rådgivning
- Kommunikation og kundepsykologi og hvordan man kan skabe nærvær i et virtuelt samvær.
- Metoder hentet fra antropologien i form af design tænkning, forståelse af kunde 'touch points', omnichannelstrategier og kunderejsen.
- Viden om 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.

At arbejde agilt. For langt de fleste ansatte vil det være nyttigt at få indsigt i agile metoder både rent metodisk, og hvad der ligger i de forskellige roller, men også at få indsigt i den underliggende kultur-, organisations- og ledelsesskifte, der er indlejret i de agile metoder. Metoderne har også konsekvenser i forhold til, at medarbejderne forventes at være langt mere aktive i afsøgning af egne muligheder for jobudvikling. For den introverte medarbejder, som kan have siddet med analyse- eller driftsopgaver i mange år, kan det være grænseoverskridende og opleves som, at man skal byde sig til som en handelsvare.

DE T-FORMEDE MEDARBEJDERE

Der er flere eksempler på, hvordan der opstår nye eller ændrede jobprofiler som følge af en øget teknologianvendelse. Alle de interviewede virksomheder understreger vigtigheden af finansielle kompetencer inden for et eller måske to domæneområder, men samtidig også, at alle medarbejdere har brug for en grundlæggende teknologiforståelse - og at medarbejderne er nysgerrige på de nye teknologiers potentialer. Man taler om en udvikling med et stigende behov for T-formede kompetenceprofiler.

Medarbejdere med en T-formet kompetenceprofil har viden og indsigt indenfor flere relevante områder og dyb ekspertise indenfor nogle få områder, som de er specialiseret i. I en agil arbejdskultur er der behov for T-formede kompetencer, da medarbejderne skal have viden indenfor hinandens domæner og bringe det i spil i et tværfagligt projekt. En T-formet person evner derfor at bringe sin egen dybdefaglighed i spil overfor den sammenhæng, som vedkommende er en del af. Som en interviewperson fra Sparekassen Kronjylland udtrykker det: "En kombination af mennesker, der forstår teknologierne, men som også har den finansielle faglighed. Det savner jeg. Og at jeg kan forstå det, jeg laver og kommunikere det: At jeg ikke bare hugger sten, men bygger en katedral".

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

TEMA 6

NYE MÅDER AT LÆRE PÅ

Fremtidens kompetencer handler også om nye måder at tilegne os viden på. Det skyldes blandt andet, at det langt fra kun handler om teknologiske færdigheder. Kompetencekravene i forhold til kognitive og sociale kompetencer øges også. Det gælder evnerne til at kommunikere, samarbejde, at være kreativ og løsningsorienteret. Disse typer af kompetencer kræver også nye måder at lære og træne på, da de er svære at lære gennem traditionel, standardiseret undervisning.

Smarte udtryk som "action based learning" og "gamification" (spilbaseret træning) er begge nye begreber, der vinder frem, når vi taler om træning på jobbet og informel læring. "Er kurset fra 8-16 dødt"? er også et spørgsmål, der bliver stillet oftere. Gennemgående efterspørger virksomhederne praksisnærhed, læring-på-jobbet og situationsbaseret træning i arbejdet i stedet for at være væk fra arbejdspladsen.

Hvis medarbejdere skal opnå en forståelse for udviklingen i sektoren og i tilstødende sektorer – både hvad angår den teknologiske udvikling såvel som udviklingen i forretningsmodeller, kundeopførsel mv. – kan man med fordel arbejde casebaseret, så det bliver forståeligt og konkret. På den måde kan man inddrage medarbejderne på en ny måde, og de lærer, mens de også er med til at udvikle virksomheden. Medarbejderne skal have lov til at eksperimentere med nye teknologier og få dem afmystificeret.

EKSEMPEL: ATLAS BANK

Nykredit har gennemført et omfattende træningsprogram for deres ledere, og de har over de sidste tre år skabt et lederakademi tæt koblet til Nykredits strategi – Winning the Double. En del af træningen er foregået i en virtuel bank Atlas Bank med det mål at gøre træningen autentisk i forhold til den virkelighed, som man vender tilbage til. Den virtuelle bank har på den måde simuleret lederens hverdagsproblemstillinger. Trænin-

gen omhandler i første fase basale ledelsesdiscipliner, der understøtter den nye lederrolle som fx: coaching, feedback, kommunikation. Omkring 400 ledere har været igennem den samme træning. I anden fase af træningen var der fokus på blandt andet performanceledelse, som handlede om at være stærk på både sine KPI'er og sine KBI'er (Key Behavioral Indicators). KBI'er sætter mål for de adfærdsændringer, der skal skabe resultaterne defineret i KPI'erne. Den øverste ledelse har været til stede igennem hele forløbet, dels for at signalere prioriteringen af indsatsen men også for at skabe rammer og rum til dialog.

"Vi er af den opfattelse, at man lærer meget under pres, men at man lærer endnu mere, når man er under pres og har det sjovt. Vi bygger en virtuel bank, hvor vi tester hverdagen på en anden måde, men vi transporterer jo opgaver fra hverdagen ind i banken. Vi vil gerne lære lederne, at man skal sætte klare mål op og følge op på dem. Men man skal også kunne sætte retning for arbejdet med adfærd i hverdagen".
Interviewperson i Nykredit.

EKSEMPEL: DBS BANK

En af de mest digitaliserede banker i verden, DBS i Singapore, investerer markant i medarbejderudvikling og ikke kun gennem formaliseret træning. DBS har nemlig skåret ned på den formelle efteruddannelse, som vi kender den, og har i stedet øget graden af ikke-formel læring ved hjælp af hackathons, kun for med-

arbejdere. Her arbejder medarbejderne – i faciliterede processer – med udfordringer og problemstillinger, som er centrale for bankens udvikling og løsninger i forhold til specifikke kundegrupper. Her trænes medarbejdere i agil projektledelse, kreativ problemløsning og kunderejse-metoder. Banken har for nyligt igangsat et femårigt udviklingsprojekt med titlen DBS Horizon. Det bygger på e-læringsplatformen SABA, en løsning som udnytter kunstig intelligens til:

- Skræddersyet læring af den enkelte medarbejder
- At skabe netværk mellem ansatte
- At give anbefalinger til relevant online træning for den enkelte medarbejder.

EKSEMPEL: COOP

Med virtual reality træning leveret af LearningBank sætter Coop nye medarbejdere i situationer, hvor de skal træffe beslutninger og reflektere over deres egen adfærd i en hverdagssituation. Gennem VR-brillen lærer medarbejderne også om kundeservice, og de lærer at løse konkrete arbejdsopgaver.

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, januar 2019

FINANS
FORBUNDET