

OPLÆG TIL DEBAT

FORANDRING I FORBUNDET
FORBUNDET I FORANDRING

LANDSMØDE 2026

HVAD SKAL VI KÆMPE FOR?

Den finansielle sektor har altid omstillet sig. Men noget er anderledes nu. Opkøb. Fusioner. Outsourcing. Kunstig intelligens. Der optimeres, konsolideres og implementeres, og sektoren leverer stærke resultater. Det er tydeligt, at det kommer med en pris – og den pris betales ikke på bundlinjen.

Det seneste år har 9 ud af 10 af Finansforbundets medlemmer oplevet mindst én forandring. I de virksomheder, der er blevet opkøbt, er andelen af medarbejdere med høj trivsel faldet markant på blot to år. Over en fjerdedel af alle medlemmerne er i egentlig mistrivsel.

De vedvarende forskydninger i sektoren sætter altså spor hos medarbejderne og efterlader mindre plads til at være menneske. Oveni indfører virksomhederne ny teknologi så hurtigt, at hverken eftertanken, inddragelsen af medarbejderne eller de rammer, der skal beskytte dem, kan nå at følge med.

I stedet er blikket stift rettet mod at maksimere den økonomiske bundlinje og på at minimere omkostningerne.

Men det behøver ikke at være sådan. Det, vi ser, er resultatet af beslutninger, og beslutninger kan træffes anderledes. Derfor er det vigtigere end nogensinde, at vi i Finansforbundet står sammen om at stille det afgørende spørgsmål: Hvad er prisen egentlig for den hastighed og det omkostningsfokus, der præger sektoren i disse år? Og hvordan hjælper vi medlemmerne bedst muligt gennem de nye forandringer?

For der er forskel på de forandringer, der udvikler, motiverer og styrker os, og så de omstillinger, der mest handler om at presse mere ud af færre. Og det er ikke altid en nem position at stå i: At udfordre effektiviseringsdagsordenen er ikke uden konsekvenser for vores relationer til de virksomheder, vi også er afhængige af at samarbejde med.

Men det finansielle område rummer stærke arbejdspladser og mennesker, som hver dag finansierer boliger, understøtter virksomheder, driver den digitale infrastruktur og bidrager til samfundets fundament. Det potentiale fortjener bedre.

Så vi tror på et finansielt arbejdsmarked, der sætter mennesket før systemet. Vi tror på, at det gode arbejdsliv og stærke resultater ikke er modsætninger, men hinandens forudsætninger. Og vi tror på, at Finansforbundet har en afgørende rolle at spille – ikke bare som vagthund, men som medskaber af den fremtid, vores medlemmer skal arbejde i. For helt grundlæggende skal arbejdslivet løbende indrettes, så mennesker kan trives og have livskvalitet. Vi skal ikke bare fungere, men have det godt, både på arbejdet, og når vi har fri.

Det er det, vi kæmper for!

Vores oplæg til debat består af fire temaer:

- **Arbejdsliv**
- **Arbejdsmarked**
- **Kompetence og sektor**
- **Forbund**

På landsmødet bliver de fire temaer til arbejdszoner. Her skal vi oversætte debatoplægget til et politisk program for Finansforbundet frem mod 2029.

ARBEJDSLIV

Et godt og udviklende arbejdsliv i finans er muligt, og det kan betale sig. Vi ved det, fordi vi kan se det hos de virksomheder, der lykkes. Spørgsmålet er, hvad der skal til, for at det bliver normen og ikke undtagelsen.

For trivsel i arbejdslivet er ikke individuelt. Det er resultatet af kultur, ledelse og de rammer, mennesker arbejder inden for. Alligevel ender ansvaret med at håndtere arbejdslivets udfordringer alt for ofte hos den enkelte medarbejder.

Det finansielle område hører blandt de brancher med det

højeste arbejdspress i Danmark, og den seneste trivselsundersøgelse dokumenterer et arbejdsliv under stigende belastning, og at medarbejdernes oplevelse af indflydelse er faldet markant.

Men undersøgelsen viser også noget andet. Nemlig at et arbejde i finans ikke behøver at betyde stress og mistrivsel.

Der er virksomheder i sektoren, hvor trivslen er høj, presset er håndterbart, og hvor medarbejderne har reel indflydelse. Det er ikke tilfældigt. Det er et spørgsmål om forretningsstrategi, ledelse, organisation og kultur.

Arbejdspress og den måde, hvorpå der drives finansiell virksomhed, kan ikke skilles ad. Det, der slider, er ikke omstillingen i sig selv. Det

er fraværet af tid til at lande, inden næste runde begynder.

At hjælpe medlemmerne med at navigere bedre i den virkelighed er ikke det samme som at acceptere den. For ikke overraskende er arbejdspladser med høj trivsel og reel medindflydelse bedre for mennesker, og virksomheder, der investerer i det, er samtidig mere innovative og leverer bedre resultater på den lange bane.

Men det kræver ledere, der både har mandat og rum til at prioritere det. De mange dygtige og engagerede ledere i finans navigerer i et krydsfelt af fusioner, teknologiimplementering, salgsmål og menneskelige hensyn. Presset kommer sjældent fra reglerne i sig selv, men fra en kultur, hvor kvantitet vejer tun-

gere end kvalitet, hvor råderet over egen tid er lille, og hvor anerkendelsen går til de hårde resultater, mens den, der løfter kollegerne og binder tingene sammen, let bliver overset.

Det er svært at praktisere tillidsbaseret ledelse og reel medindflydelse, når systemet trækker den anden vej. Det er et modsætningsforhold, der kræver en balanceret løsning. Og her skal Finansforbundet spille en rolle.

AI og ny teknologi forandrer ikke kun opgaverne. Det forandrer arbejdsmiljøet. Algoritmiske processer og øget monitorering skaber nye former for pres, som vi endnu ikke har fuldt ud sprog eller regulering for. Og ansvaret for at håndtere det er også uklart.

Fortsættes næste side

53% af medlemmerne har præstationsmål. Det er en stigning på 4 procentpoint siden 2024.

90% af medlemmer har oplevet mindst én forandring inden for det seneste år. De hyppigste forandringer handler om fusioner, organisation/struktur og ny teknologi/nye IT-systemer.

... Fleksibilitet er blevet et gode for dem, der kan få den, men også en kilde til grænseløshed, når grænserne mellem arbejdsliv og privatliv bliver mere og mere uklare. Hvile og indsats er hinandens forudsætninger, og har man aldrig rigtig fri, er man måske heller aldrig rigtig på.

Stærkere fælles rammer kan gavne dem, der ikke selv kan sige fra, men de kan også blive en begrænsning for dem, der netop trives med friheden til at tilrettelægge arbejdet på egne præmisser.

Men arbejdslivet ser forskelligt ud afhængigt af, hvor man er i livet. Et liv med plads til det hele menneske kræver, at vi tænker mere faseorienteret. Det lyder oplagt, men i praksis er balancerne mellem virksomhedens fremdrift, fællesskab og individ ikke altid ligetil.

Der er dog arbejdspladser, der er begyndt at tænke anderledes og som viser, at det kan lade sig gøre at skabe rum til livets forskellige faser, uden at det går ud over hverken fremdrift eller fællesskab.

Det rejser spørgsmål om, hvem der har ansvaret for at sikre et arbejdsliv, hvor der er plads til livet, og hvad det konkret kræver af arbejdsgivere, af forbundet og af den enkelte medarbejder. For selv de bedste hensigter kan nedfældes i overenskomster og aftaler uden at ændre noget. Rettigheder og kultur er to forskellige ting – og den egentlige opgave er at gøre gode intentioner til levet praksis på arbejdspladserne.

DET SKAL VI DEBATTERE

1

Arbejdspresset er højt, og brugen af individuelle resultatmål er omfattende. Hvad skal der til, for at Finansforbundet kan være med til at vende trivslen på de finansielle arbejdspladser, og hvad er vores rolle over for virksomhedernes ledelse?

2

Fleksibilitet er et gode – men kan også blive en kilde til grænseløshed. Hvordan finder Finansforbundet balancen mellem den enkeltes frihed til at tilrettelægge sin arbejdsdag og fælles rammer om, hvornår arbejdet begynder og slutter?

3

Et godt arbejdsliv hænger uløseligt sammen med resten af livet — sundhed, familie og livsfaser. Men hvor langt skal Finansforbundet gå ind i medlemmernes liv for at understøtte det hele menneske, før vi bevæger os for langt ind i det private?



ARBEJDSMARKED

Det finansielle område har traditionelt hørt til de dele af det danske arbejdsmarked, hvor vilkårene er ordentlige, med en udpræget plads til forskellighed og hvor arbejdsgivere og medarbejdere har haft en fælles interesse i at opretholde det sådan. Den kontrakt er ikke opsagt, men den er udfordret.

For når den finansielle sektor trimmes, er der en tendens til, at dagsordener om at skabe mangfoldige og inkluderende arbejdspladser hurtigt ryger først. Ligeløn er ikke løst. Kvinder er stadig underrepræsenteret i ledelse, og der er ikke nok plads til mennesker, der ikke pas-

ser ind i arbejdsmarkedets standardkasser.

Men et arbejdsmarked, der kun har plads til forskellighed, når det er let, sætter noget værdifuldt over styr. For det er netop bredden i erfaringer, baggrunde og perspektiver, der gør en sektor i hastig forandring i stand til at træffe bedre beslutninger og undgå blinde vinkler. Et arbejdsmarked, der gør mangfoldighed og rummelighed til en reel værdi — ikke kun i medvind — er et stærkere arbejdsmarked for alle.

Sektoren har brug for erfaring og kontinuitet, og der er et uudnyttet potentiale i at skabe

fleksible måder at bidrage på, også for dem, der er klar til mere end hvad standardmodellen tillader, hvad enten det er før, ved eller efter pensionsalderen.

Samtidig fyrer og ansætter virksomhederne i sektoren på én og samme tid. Nye kompetencer efterspørges, mens andre funktioner skæres væk. Og i en international sektor flyttes jobfunktioner ofte på tværs af landegrænser, uden at ordentlige vilkår nødvendigvis følger med. Det stiller den danske model over for en ny udfordring: Når beslutninger om

[Fortsættes næste side](#)

20% af de ledige i finans er tilbage i sektoren efter ét år. De fleste finder nyt job – men i en anden branche end finans.

58% af medlemmerne mener, at gevinsterne ved AI i højere grad vil være en gevinst for virksomhederne fremfor medarbejderne.

90% af medlemmerne vil meget sandsynligt/sandsynligt øge deres brug af AI i arbejdet de kommende 12 måneder.

ARBEJDS- MARKED FORTSAT

... danske arbejdspladser træffes i internationale koncerner langt fra Danmark, rækker de aftaler, vi indgår herhjemme, ikke altid langt nok.

Presset på beskæftigelsen er ikke en midlertidig bølge. Det forventes at stige i de kommende år, i takt med at automatisering og AI rykker ind i flere kerneopgaver. Og der er en reel risiko for, at medarbejderne kommer til at bære omkostningerne, mens virksomhederne høster gevinsterne af ny teknologi — nogle gange før gevinsterne reelt er der.

Parallelt ændrer algoritmisk ledelse og øget brug af medarbejderdata arbejdspladserne grundlæggende. Beslutninger om arbejdstilrettelæggelse, præstationsvurdering og i yderste konsekvens ansættelse og afskedigelse træffes i stigende grad på baggrund af data og automatiseret overvågning.

Men systemerne kan hverken forklare sig eller holdes ansvarlige. Dermed udfordrer det den tillidskultur og den aftalemodel, det danske arbejdsmarked er bygget på. Samtidig har den danske model en styrke, som mange andre lande misunder os: Evnen til at finde løsninger i fællesskab.

Det er præcis den styrke, vi skal bringe i spil, når algoritmisk ledelse og medarbejderdata sætter nye spørgsmål på dagsordenen.

DET SKAL VI DEBATTERE

1

Det er let at holde skåltaler for mangfoldighed, lige muligheder og inklusion, men sværere at prioritere, når sektoren er under pres og andre kampe trænger sig på. Hvad skal Finansforbundet konkret gøre for at sikre, at dét ikke bliver en dagsorden, som virksomhederne kun har råd til i medvind?

3

AI og algoritmisk ledelse bevæger sig hurtigere end både overenskomster og lovgivning. Finanssektoren står forrest i den omstilling — det, der sker her, rammer resten af arbejdsmarkedet bagefter. Hvor langt skal Finansforbundet gå i at tage ansvar for et arbejdsmarked, der rækker ud over vores egne medlemmer?

2

Presset på beskæftigelsen i sektoren vokser i takt med automatisering og AI. Hvornår og hvordan skal Finansforbundet sætte ind, og hvad er vores ansvar over for dem, der risikerer at falde helt ud af sektoren?

KOMPETENCE OG SEKTOR

Den finansielle sektor er under hastig forandring. Kunstig intelligens, digitalisering, nye sikkerhedspolitiske realiteter, øgede krav til bæredygtighed og nye forretningsmodeller ændrer ikke blot virksomhederne, men også de opgaver, kompetencer og jobprofiler, som sektoren bygger på. For medlemmerne er forandringerne allerede en del af hverdagen.

Samtidig spiller sektoren en rolle, der rækker ud over de enkelte virksomheder. Den finansierer boliger og virksomheder, understøtter

den grønne omstilling og er en del af den kritiske infrastruktur, som samfundet hviler på. Geopolitisk ustabilitet og nye sikkerhedstrusler rejser nu spørgsmål om strategisk uafhængighed og digital suverænitet — om hvor og hvordan samfundskritiske finansielle funktioner skal drives. Det er ikke længere en abstrakt samfundsdebat. Det påvirker allerede vores medlemmers arbejdspladser og vilkår.

Og når finansiell infrastruktur er samfundskritisk, bliver de finansansatte også selv en del af

landets beredskab. Spørgsmålet er, om medarbejdernes viden og erfaring inddrages, når robusthed og beredskab planlægges, eller om det overlades til systemer og topledelse alene.

Grænsen mellem finans og teknologi bliver stadig mere flydende. Nye roller opstår, mens andre forsvinder eller ændrer karakter. Spørgsmålet er, hvad der sker med de mennesker, hvis funktioner forandres eller forsvinder: Bliver de omskoleet og fastholdt, eller bliver de mødt af en "brug og smid

væk"-kultur, hvor det er lettere at fyre og nyansætte end at investere i dem, der allerede er her?

Kunstig intelligens er allerede en del af hverdagen for mange. Når sektoren samtidig forventes at være en drivkraft i både den digitale, grønne og sociale omstilling af samfundet, så stiller det store krav til virksomhedernes evne til at udvikle sig — men også til medarbejdernes muligheder for at være med til at forme den udvikling.

Fortsættes næste side

33% af medlemmerne oplever ikke at få den nødvendige kompetenceudvikling til at kunne bruge AI i sit arbejde.

81% af medlemmerne oplever, det primært er deres eget ansvar at lære at bruge AI.

48% af medlemmerne oplever ikke at have tilstrækkelig tid i arbejdstiden til at lære og afprøve AI.

KOMPETENCE OG SEKTOR FORTSAT

... Derfor bliver kompetenceudvikling en af de vigtigste forudsætninger for en stærk og fremtidssikret sektor. Vores samtaler om AI og teknologi handler ofte om det, der forsvinder. For lidt handler om det, vi kunne skabe – hvilke nye funktioner og muligheder der opstår, og hvordan medarbejderne bliver rustet til at gribe

dem. Det er et fælles ansvar: Virksomhederne skal skabe retning, muligheder, tid og de rette værktøjer til læring, mens medarbejderne aktivt tager del i deres egen udvikling.

Men i dag er adgangen skævt fordelt: Nogle virksomheder investerer massivt i AI-kompetencer og giver tid til at lære i arbejdstiden. Andre forventer, at medarbejderne selv finder vejen. Forskel i adgang til værktøjer bliver til forskel i værdi, og vi ved samtidig

også, at bl.a. kvinder og kortere uddannede medarbejdere i mindre grad bruger AI og får træning, med risiko for at sakke bagud i en udvikling, der ellers gerne skulle komme flertallet til gode.

Omstillingen til et mere teknologidrevet arbejdsmarked er ikke en udfordring, den finansielle sektor kan løse alene. Det kalder på fælles løsninger på tværs af virksomheder, forbund og samfund.

DET SKAL VI DEBATTERE



Forandringerne i sektoren øger behovet for nye kompetencer, men mulighederne gribes oftest af dem, der i forvejen er bedst rustet. Hvordan skaber Finansforbundet kompetenceudvikling, der når alle — også dem, der ikke selv opsøger den?



Kompetenceudvikling er afgørende for både virksomhedernes konkurrenceevne og medarbejdernes muligheder. Hvor går grænsen mellem virksomhedens ansvar for at skabe rammerne og den enkelte medarbejders ansvar for selv at tage initiativ til sin udvikling?



Geopolitisk ustabilitet og digitalisering gør den finansielle sektor til en del af Danmarks kritiske beredskab. Hvilken rolle skal Finansforbundet spille — både i debatten om, hvor kritiske finansielle funktioner skal ligge, og i at sikre, at finansansattes viden inddrages, når samfundets finansielle beredskab bygges?

FORBUND

Fagbevægelsen er ikke en institution fra en anden tid. Den findes, fordi nogen skal stå på de menneskers side, som forandringen rammer, men som ikke selv har bestemt den. Hvem kæmper for dem, forandringen sker med, når den sker hurtigt og på andres præmisser? Det spørgsmål er ikke blevet mindre relevant, men relevans er ikke noget, man bare har. Det kræver vedvarende nysgerrighed og dialog. Og at vi løbende spørger os selv, om Finansforbundet er den organisation, vores medlemmer har brug for; ikke bare i krisen, men i hverdagen.

Finansforbundet er i medlemsvækst, men organiseringsgraden er udfordret i takt med, at landskabet forandrer sig. Fusioner, konso-lideringer, nye virksomhedstyper og interna-tionale ejerkredse betyder, at vi ikke længere kan tage for givet, at finansansatte ser sig

selv som en del af vores fællesskab. Og selve definitionen af, hvem der er finansansat, er under forandring.

Men det er også et tegn på, at behovet for fællesskab er der, og at Finansforbundet har noget at tilbyde, også i en tid med forandring.

Samtidigt udfordrer det vores organiser-ing af det faglige system. Fusioner og opkøb ændrer virksomhedslandskabet hurtigere end vores strukturer følger med. Kredsene er udfordret på ressourcer, kompetencer og frikøb. Og der er virksomhedsledelser — og til tider tillidsvalgte — der ikke ser værdien i det faglige fællesskab, som det ser ud i dag. Spørgsmålet er, om vores samlede faglige system og opgavefordeling er klar til den virkelighed, der venter.

Vil vi være et stærkere fællesskab for de med-lemmer, Finansforbundet allerede har, eller et

bredere fællesskab for dem, vi endnu ikke har nået? Begge dele kræver noget af os. Spørgsmålet er, hvad vi prioriterer, og hvad det koster.

Vores tillidsrepræsentan-ter er vores vigtigste for-bindelse til medlem-merne. Men mange til-lidsvalgte oplever, at rollen udfordres. Det, vi plejede at aftale os til,

**Fortsættes
næste
side**

957 tillidsvalgte er der
i Finansforbundet.
550 er kvinder og 407 er mænd.

16.000 af Finans-
forbundets
medlemmer er studerende.

FORBUND FORTSAT

... afgøres nu oftere af paragraffer end af håndtryk, og presset fra arbejdsgivere og internationale koncernstrukturer vokser. TR-rollen er ikke, hvad den har været — og spørgsmålet er ikke kun om, vi skal styrke dem, vi har eller rekruttere nye, men om selve rollen og det faglige arbejde skal gentænkes.

Vores overenskomster er et fundament, andre misunder os. Men branchegrænser og aftalestrukturer er under pres i en sektor, der forandrer sig hurtigt. Den danske aftalemodel er stærkest, når begge parter vil den. At forsvare det, vi har, og forny

det, vi tilbyder, er ikke nødvendigvis modsætninger. Det kræver dog, at vi er parate til at udvikle aftalegrundlaget i takt med den virkelighed, vores medlemmer arbejder i.

Og så er der det mest grundlæggende spørgsmål af dem alle. Finansforbundet organiserer finansansatte. Men når finans og tech smelter sammen, hvordan sikrer vi så, at Finansforbundet fortsat er et stærkt fællesskab med dyb forståelse for vores medlemmers hverdag og udfordringer, i en tid, hvor branchegrænserne bliver mere flydende og mindre vigtige?

DET SKAL VI DEBATTERE

1

Et stærkt fællesskab bygger på, at vi står for noget. Men politisk tydelighed har en pris: jo klarere vi siger, hvad vi mener, jo flere kan vælge os til — men også fra. Hvordan er Finansforbundet en tydelig politisk stemme og samtidig et fællesskab, hvor flest muligt kan se sig selv?

2

Det faglige system er under pres fra nye virksomhedsstrukturer, ændrede medlemsbehov og en TR-rolle i forandring. Hvordan udvikler vi det faglige system, så det også i fremtiden er stærkt, relevant og tæt på medlemmerne?

3

En sektor i forandring kræver overenskomster i forandring. Hvordan forbliver vores aftaler fortsat værdifulde og relevante for både medlemmer og virksomheder i en virkelighed, der ser anderledes ud, end da de blev til?

