

FINANSFORBUNDET

# **FIND DIN PROFIL ER DIN FREMTID I FINANS RØD, GUL ELLER GRØN?**

# INDSIGT

## HVORDAN SER FREMTIDEN UD I MIT JOB?

Du skal lykkes i dit job. Det er centralt for os som din fagforening. Men hvordan ruster man sig så godt til fremtiden som muligt i et arbejdsliv i bevægelse og en sektor i forandring?

Det vil vi meget gerne hjælpe dig med. Derfor har vi undersøgt, hvordan fremtidens finansielle arbejdsmarked helt overordnet tegner sig for 12 centrale jobfunktioner i sektoren. Fordi vi i Finansforbundet gerne vil være med til at vise vejen frem.

Dyk ned i din profil – eller måske en, du gerne vil bevæge dig i retning af - og bliv inspireret. Der er nemlig masser af muligheder. Og tag endelig fat i os, hvis du har brug for sparring, inspiration eller hjælp til at finde lige præcis den retning, du gerne vil bevæge dig i.

God læselyst

Dorrit Brandt, formand i Finansforbundet



# INDHOLDSFORTEGNELSE

Sådan har vi gjort	4	8 Gode råd til at starte din jobsøgning	20
Jobprofiler: IT		Nyt job internt?	21
Softwareudvikler	5	Ai ændrer jobmarkedet for it-folk	22
It og forretningsprocesser (product owner)	6	Derfor stormer denne profil frem i finans	26
It-infrastruktur (it-arkitekt)	7	Det er nu, du skal forberede dig på 2030	28
Jobprofiler: Kundekontakt og rådgivning		Sektorens veje frem mod 2030	29
Privatkunderådgiver	8		
Investeringsrådgivning	9		
Erhvervskunderådgiver	10		
Sarah tog springet fra rådgiver til it:			
<b>"Man behøver ikke nødvendigvis være it-ekspert"</b>	11		
Jobprofiler: Stabs- og specialistfunktioner			
Analytikerarbejde	13		
Ledelse	14		
Produkt- og forretningsudvikling (forretningsudvikler)	15		
Regnskabs- og controllerarbejde	17		
Compliance	18		
HR	19		

**Indhold:** HBS Economics og Hanne Shapiro Futures, Sebastien Bigandt, Klaus Mosekjær Madsen, Alexander Haslund, Charlotte Holst, Mette Lauth.  
**Redaktion:** Mette Lauth, Signe Bisbjerg  
**Layout:** Peter Kamper Vendrup

## SÅDAN HAR VI GJORT

I samarbejde med HBS Economics og Hanne Shapiro Futures har Finansforbundet udarbejdet portrætter af 12 udvalgte jobprofiler i finanssektoren inden for IT, kundekontakt og rådgivning samt stabs- og specialistfunktioner.

For hver profil er der bud på fremtidens kompetencer og centrale nøgletal om de enkelte jobprofiler. Du kan læse om udviklingen i beskæftigelsen, uddannelsesniveau for jobprofilerne de seneste 10 år, se aldersfordelingen, kønsfordelingen, de typiske uddannelsesbaggrunde og bud på udsigterne for de enkelte profiler frem mod 2030.

Hanne Shapiro har i mere end 30 år beskæftiget sig med udviklingen indenfor arbejdsmarked, erhverv og kortlægning af kompetencebehov. Shapiro kender det finansielle område indgående efter utallige forskningsprojekter - blandt andet i Singapore. HBS Economics er et konsulentbureau med ekspertise inden for analyser af det danske arbejdsmarked med blandt andet fokus på udbud/efterspørgsel af arbejdskraft samt kortlægning af nuværende og fremtidige kompetencebehov.

Forkortelser	Betydning
EUD	Erhvervsuddannelse
KVU	Kort videregående uddannelse
MVU	Mellemlang videregående uddannelse
LVU	Lang videregående uddannelse
ROI	Return of Investment
API	Application programming interface
DevOps	Udviklingsmetode og kultur som skal gøre det muligt at reagere på kundernes behov via kombination af udvikling og drift
AI	Kunstig intelligens
GAI	Generativ AI/kunstig intelligens
ML	Machine Learning
KYC	Know Your Customer
ESG	Environment, Social and Governance
Omnikanal	Integration mellem flere enheder og kandler

# IT Softwareudvikler

## FREMTIDENS KOMPETENCER

### Forretningsforståelse

- Nye forretningsmodeller og veje til værdiskabelse
- Finansielle processer
- Universelt design – teorier, metoder og redskaber
- Kunderejsen – user journey design mv.

### Personlige og almene kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Avanceret problemløsning

### Digitalisering

- Cloud løsninger – modulær IT-arkitektur, API-løsninger, mikroservices-standarder mv.
- Teknologitrends og implikationer for software udvikling – Internet of things, WEB 3, stemmeinterface, blockchain
- Python, Ruby, Java
- Maskinlæring, neurale netværk, generative AI-modeller
- Containerisation og virtualisering i softwareudviklingsprocesser
- Optimering af udviklingsprocesser og test gennem GitLab, Jenkins mm
- Vedligehold af applikationer i et cloud-miljø, AWS, Azure mv., DevOps i agile og samarbejdende udviklingsprocesser
- Datadreven testning
- Low code/no code
- Udviklingstrends i interfaces: Visuelle og tale-interfaces

### Compliance og sikkerhed

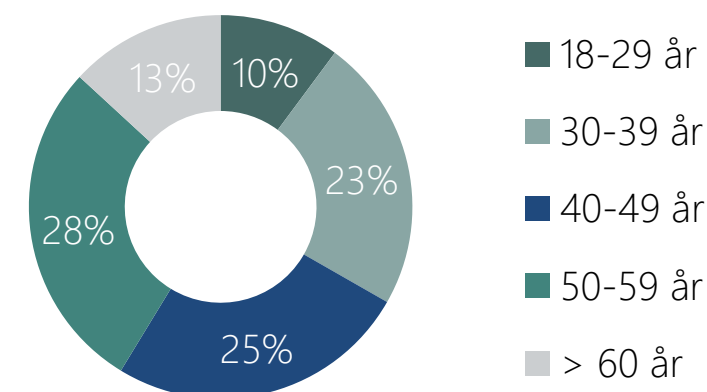
- Data privacy og sikkerhed i softwareudviklingcyklus, energieffektiv softwareudvikling
- Compliance by design

## BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



## ALDERSFORDELING 2023



## UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

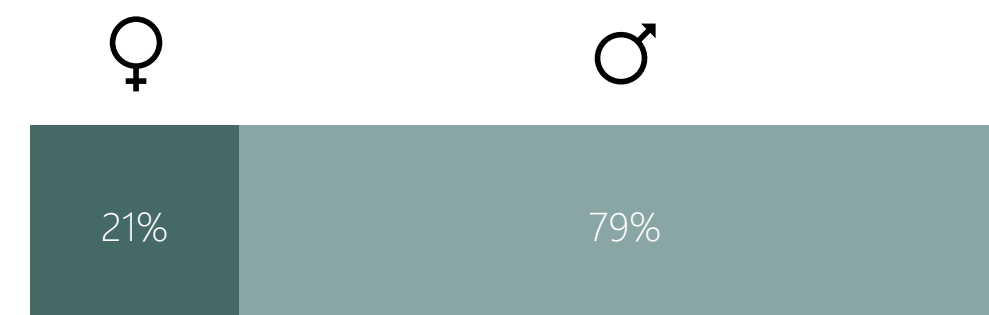
- 1 It-uddannelser, KVVU (14%)
- 2 Merkantile uddannelser i øvrigt (8%)
- 3 Datalogi og datahåndtering, LVU (6%)
- 4 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (5%)
- 5 Finansuddannelse (5%)

## UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

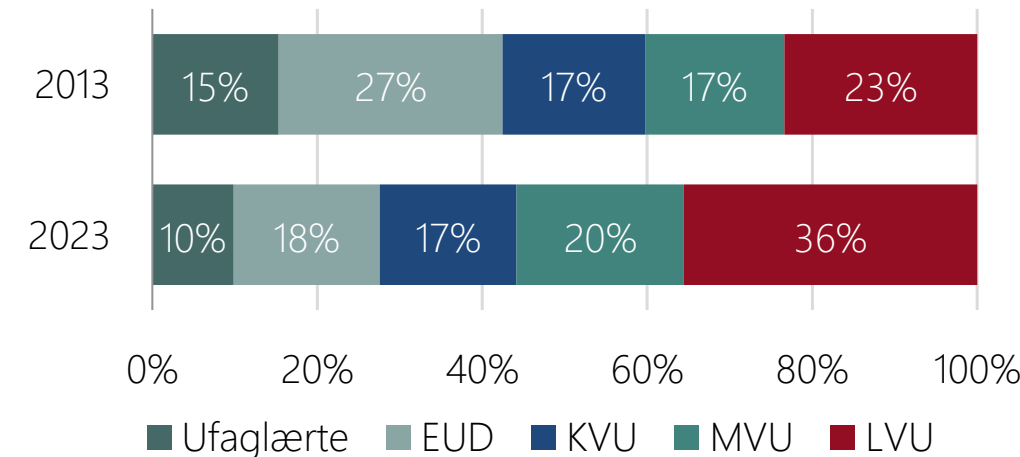


Profilen har været i vækst det seneste årti, og dette bør fortsætte som følge af fortsat udvikling af digitale services og applikationer. En cloud-funderet modulær arkitektur kan medføre, at udviklingsopgaver ligger uden for finanssektoren. Samtidigt kan AI optimere softwareudvikling, hvilket kan påvirke efterspørgslen.

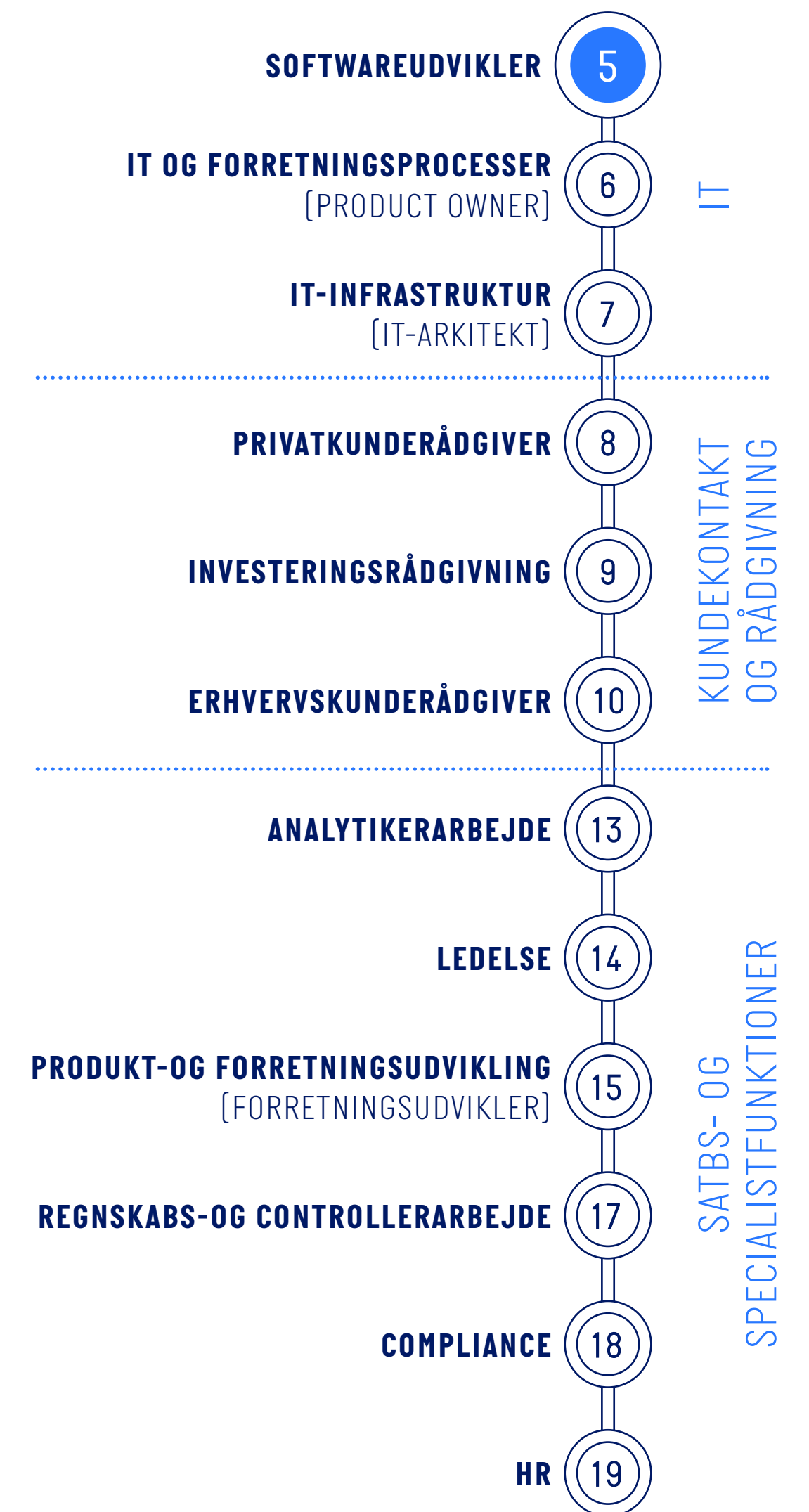
## KØNSFORDELING 2023



## UDDANNELSESLEVEL



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVVU/MVVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# IT og Forretningsprocesser (product owner)

## FREMTIDENS KOMPETENCER

### Forretningsforståelse

- Værdiskabelse gennem udvikling af dataunderstøttede forretningsmodeller – API, open banking, open finance, embedded banking
- Forståelse af finansielle processer
- Universelt design – teorier, metoder og redskaber
- Kunde og markedstrend analyse
- End-to-end customer journey design teori og metoder, projektledelses- og samarbejdsværktøjer i det agile team

### Personlige og almene kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Empati
- Avanceret problemløsning

### Digitalisering

- Cloud – modulær IT-arkitektur, mikroservices-standarder mv.
- Programmeringssprog, Python, Java mm
- Digital service design – incl. digital wallets, API mv.
- Omni-kanal produktudvikling og inklusivt design
- Funktionel forståelse af maskinlæring, neurale netværk, generativ AI- forretningscases og ROI
- Teknologitrends, fx udvikling i brugergrænseflader – metaverse, gaming, biometri mv.

### Compliance og cybersecurity

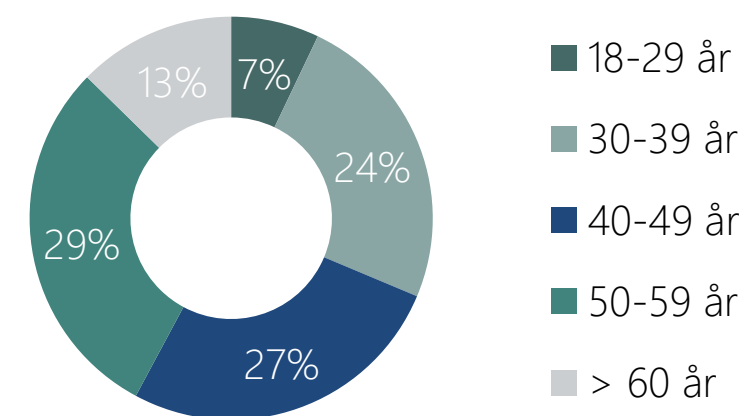
- Reguleringer og compliance-standarder i produktudvikling og lancering (compliance by design)
- Cybersecurity-protokoller for produktudvikling
- Integration af ESG i produkt-servicedesign

## BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



## ALDERSFORDELING 2023



## UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (10%)
- 2 Merkantile uddannelser i øvrigt (6%)
- 3 It-uddannelser, KVVU (6%)
- 4 Finansuddannelse (5%)
- 5 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (4%)

## UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

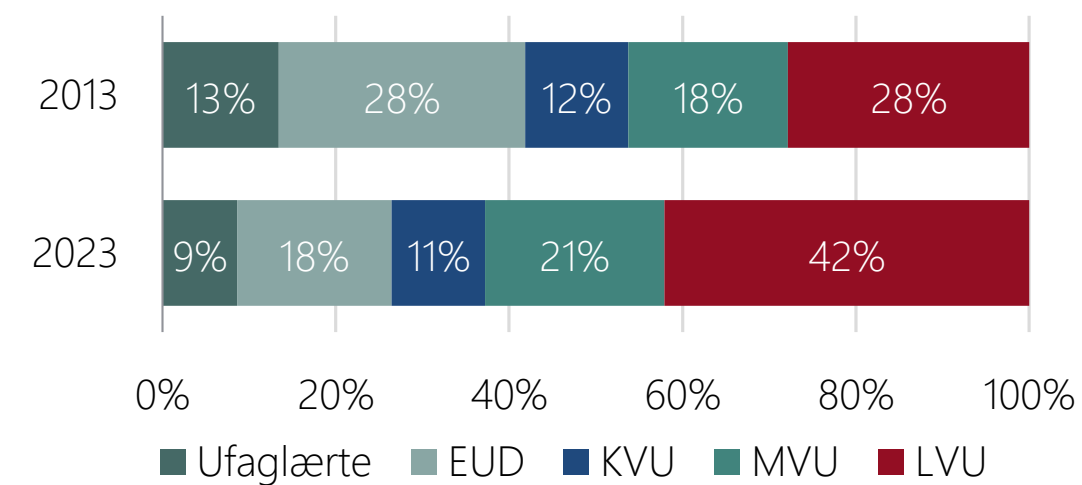


Væksten i profilen forventes at fortsætte som følge af et øget behov for specialister til udviklingen af digitale løsninger. I takt med udbredelsen af AI-teknologier kan der være behov for opkvalificering i ledelse, analyse og udvikling af digitale forretningsprocesser.

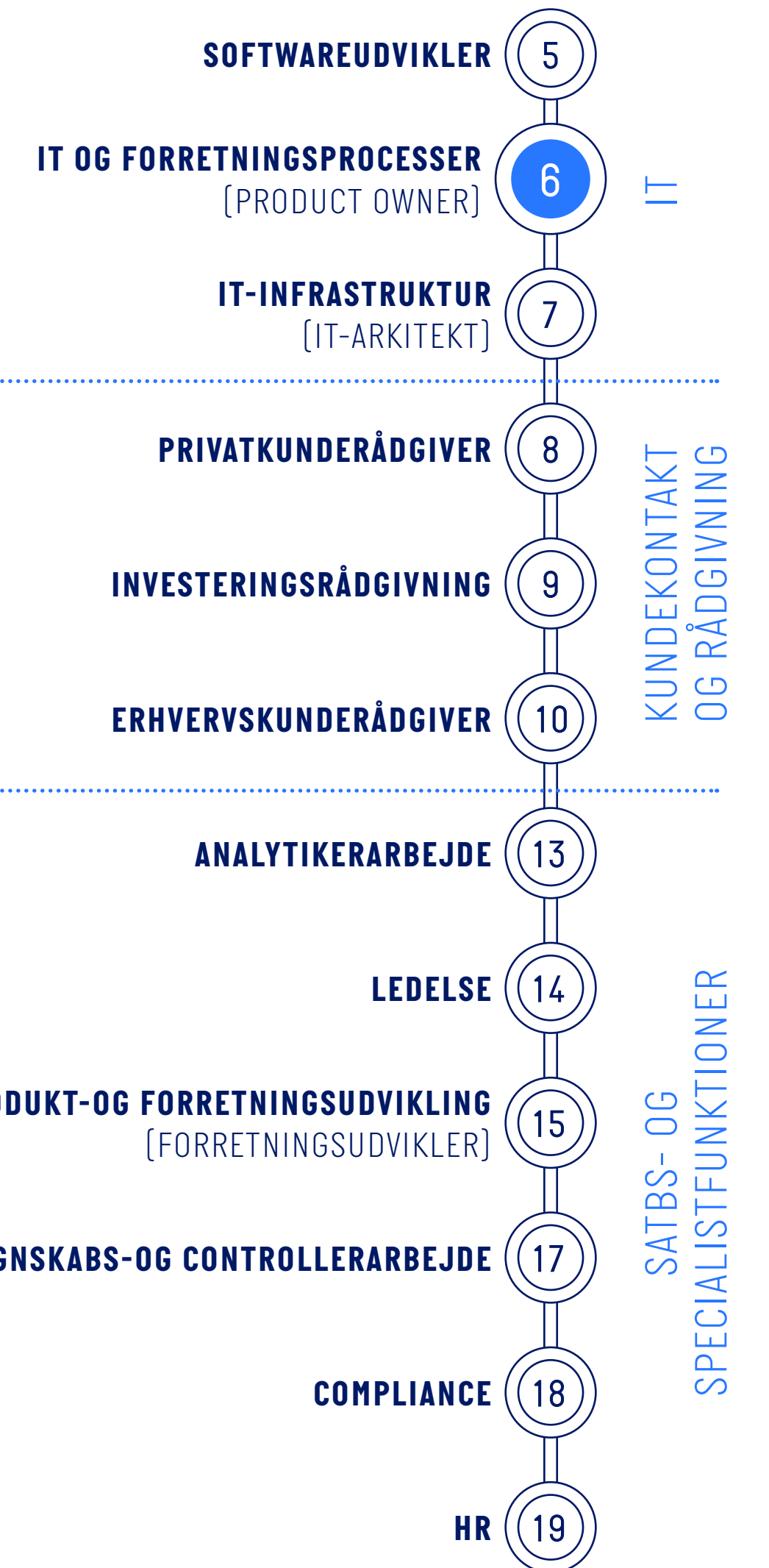
## KØNSFORDELING 2023



## UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# IT

## IT-infrastruktur (IT-arkitekt)

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsforståelse

- Forretningsvision og strategi og IT-arkitektur
- Nye forretningsmodeller og værdiskabelse
- Teknologitrends i infrastruktur, platforme og software, business cases

#### Personlige og almene kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Empati
- Avanceret problemløsning

#### Digitalisering

- Cloud, cloud migration, IT-arkitektur, API-mikroservices, standarder, buy or develop
- DevOps og agil udvikling
- AI/ML i IT-arkitektur i hyperpersonaliseret banking service; prediktiv analyse, riskohåndtering, optimering af dokumentation og test

#### Compliance og sikkerhed

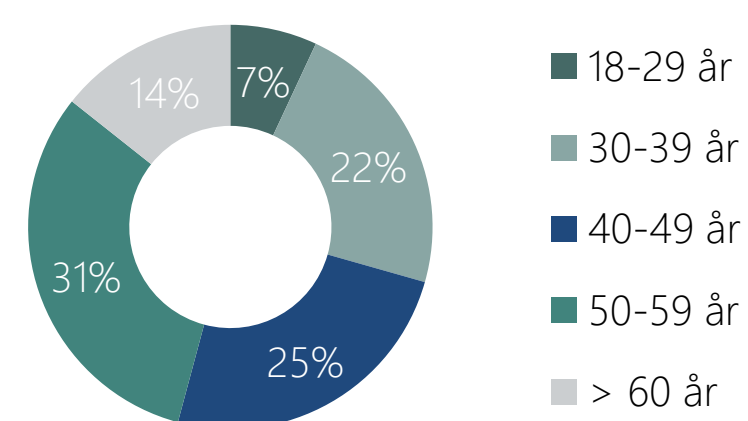
- Avanceret risikosimulering og risikoforebyggelse i en kompleks IT-arkitektur
- Cybersecurity – trends, værktøjer og metoder
- Nye teknologier, nye forretningsmodeller og sikkerhed

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

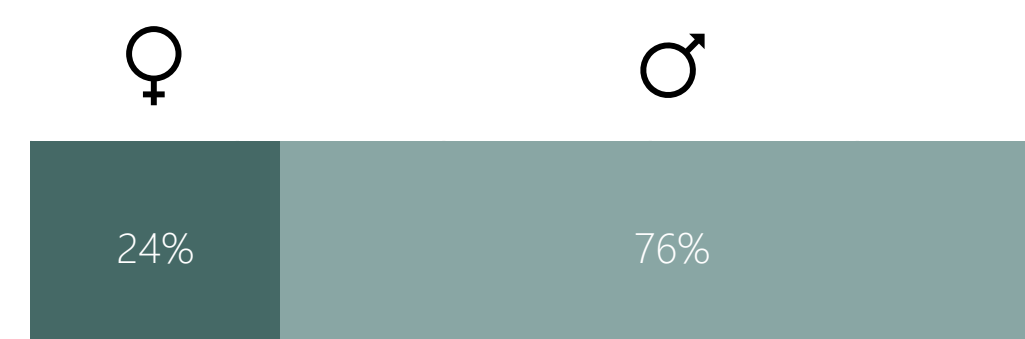
- 1 It-uddannelser, KVVU (8%)
- 2 Merkantile uddannelser i øvrigt (6%)
- 3 Finansuddannelse (6%)
- 4 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (5%)
- 5 Kontoruddannelse, generel og med speciale (5%)

### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

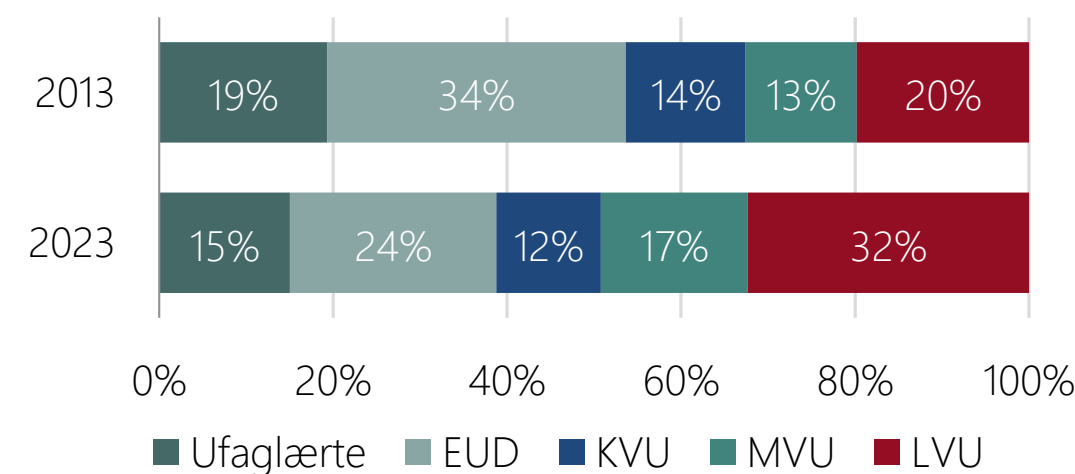


Den moderate vækst i profilen forventes at fortsætte som følge af udviklingen af digitale services og applikationer. Ved en øget udbredelse af open finance og open banking vil der være behov for integration i en modulær it-arkitektur, men kombinationen af cloud og øget køb af løsninger kan medføre jobvækst uden for sektoren

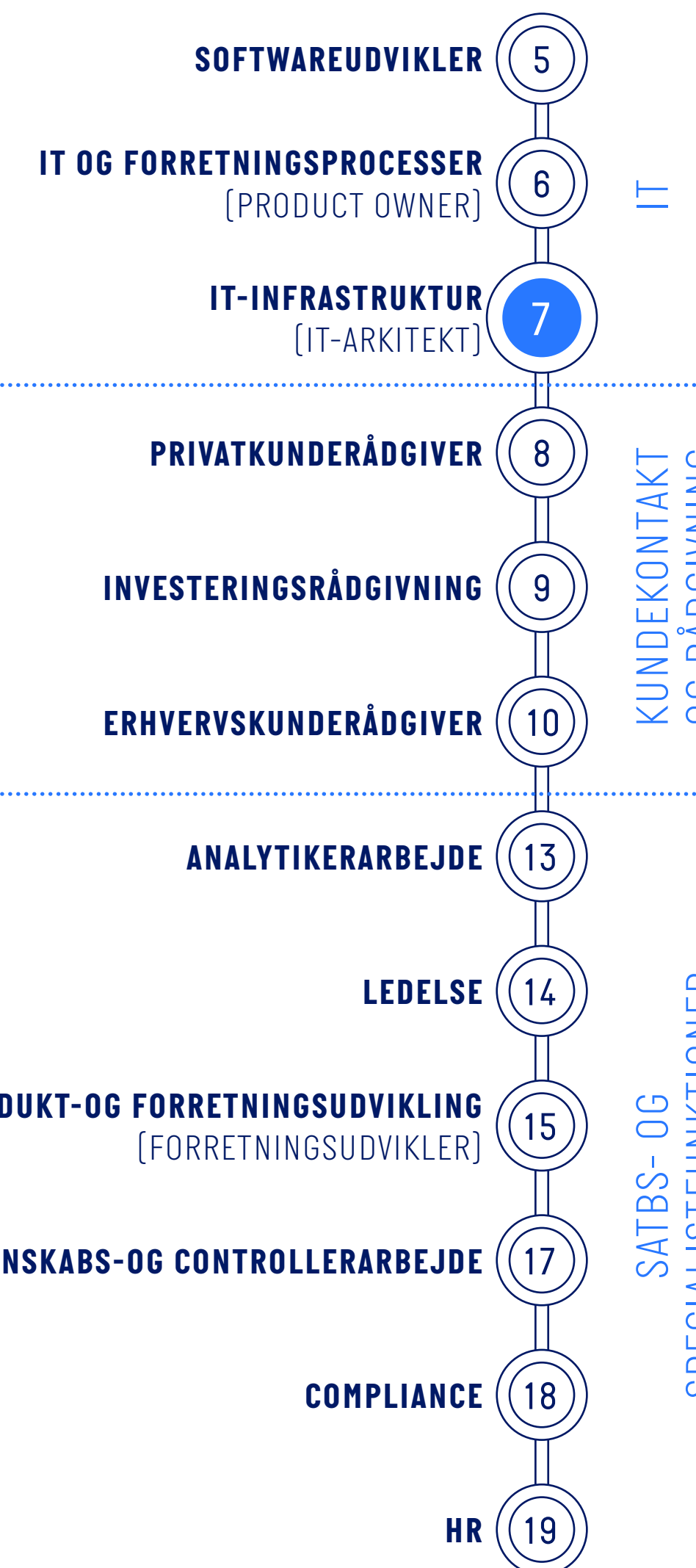
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVVU/MVVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# KUNDEKONTAKT OG -RÅDGIVNING

## Privatkunderrådgiver

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsforståelse

- Den betroede rådgiver – kunde-livscyklus-perspektivet
- Personaliseret og kontekstualiseret rådgivning – strategisk udnyttelse af data
- Behavioral economics – kundefærd og nudging
- Designtænkning i praksis, kunderejsen og touch points
- Den betroede rådgiver – etiske dilemmaer og etik i kunderådgivning

#### Personlige og almene kompetencer

- Kommunikation
- Komplex problemløsning
- Empati
- Samarbejde i teams – hybride og virtuelle

#### Digitalisering

- Maskinlæring, generativ AI, funktionalitet, validering af data, optimering af augmentation i rådgivningsopgaver
- Avancerede prompting-teknikker

#### ESG, compliance, cyber security

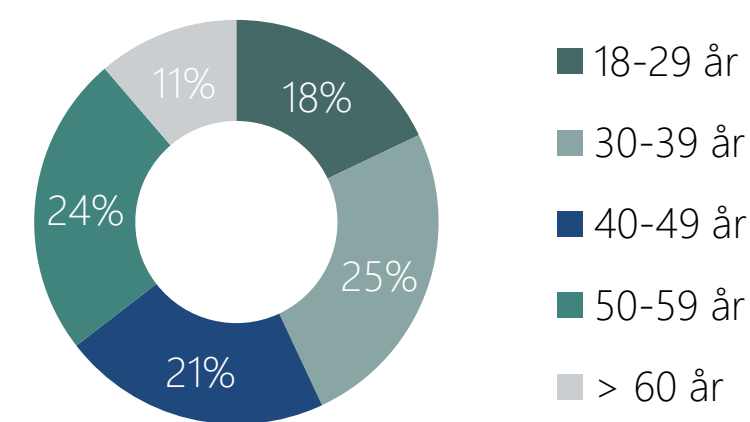
- KYC
- Finansiell kriminalitet, cybersecurity i praksis, cybercrime og den sårbare kunde,
- ESG – grundlæggende koncepter, regulering og rammeværk ift. privatkunderådgivning fx køb og renovation af ejendom, lån og investeringer, den sårbare kunde

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

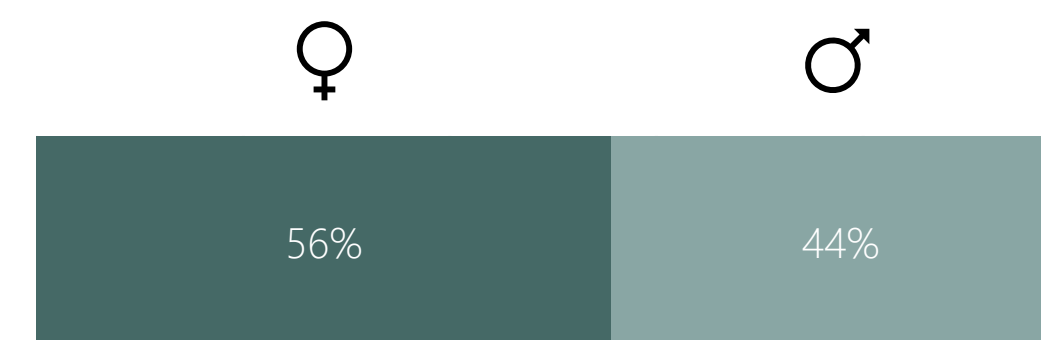
- 1 Finansuddannelse (28%)
- 2 Finansøkonom mv., KVV (25%)
- 3 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (11%)
- 4 Handels- og markedsføringsøkonom mv., KVV (4%)
- 5 Kontoruddannelse, generel og med speciale (4%)

### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

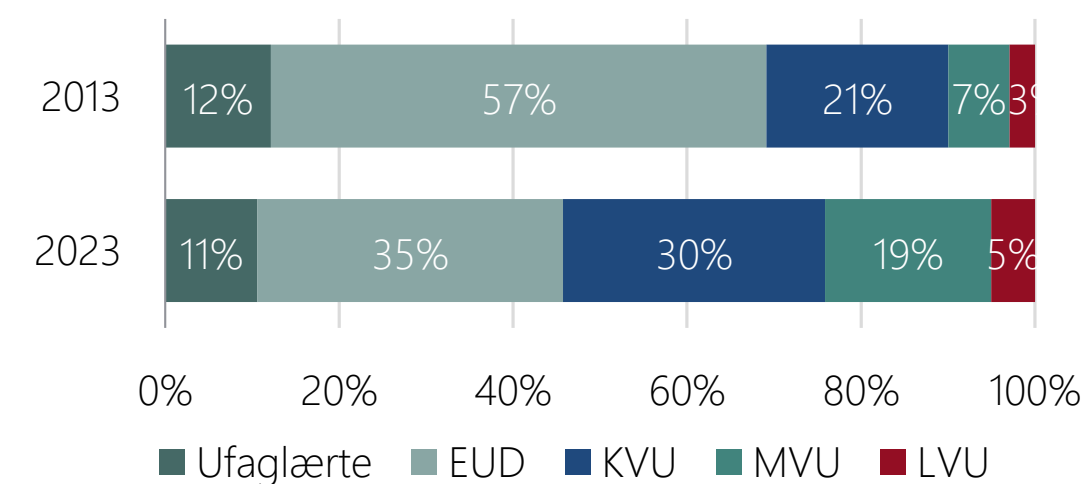


Færre ansatte grundet filiallukninger og øget brug af mobile self-service-tjenester. AI kan potentielt øge muligheder for at tilbyde kunder personaliseret strategisk rådgivning baseret på øget brug af data og bidrage til at vende udviklingen, f.eks. i relation til ESG, men kan også øge automatisering af mere komplekse opgaver på sigt.

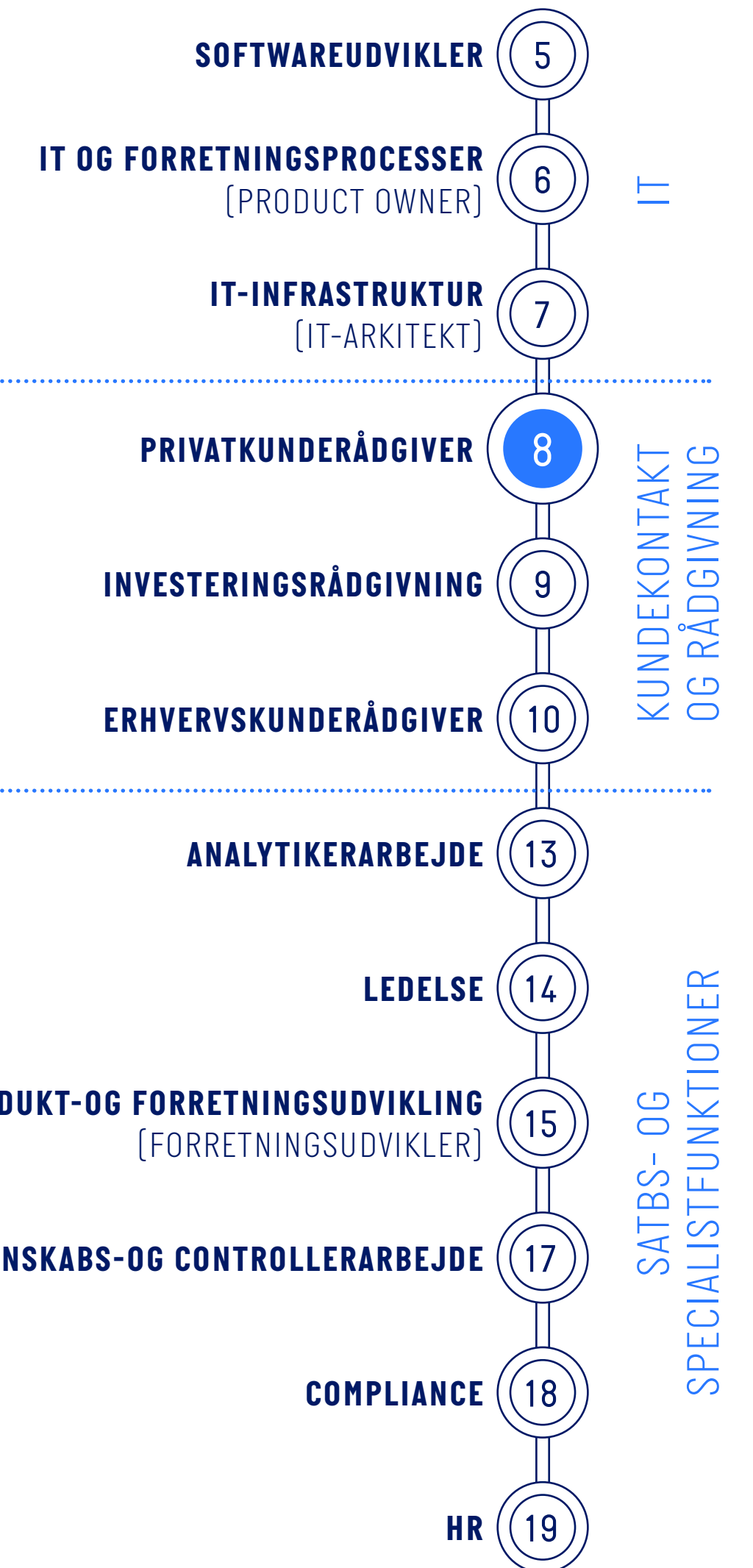
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESLEVEL



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVV/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# KUNDEKONTAKT OG -RÅDGIVNING

## Investeringsrådgivning

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsforståelse

- Kunde profiler, fx ift. risikovillighed, værdiorientering
- Et investeringslandskab i forandring- strategi og datakilder i analyse af markeder, konkurrenceevne, industritrends, værdikæder dynamikker, vækstdrivere
- Behavioral economics, kunde profiler og kunderelationer
- Kunderejsen – redskaber, data og metoder i hyper-personaliseret investeringsrådgivning med henblik på at kunder kan realisere deres mål og prioriteter
- Etik og dilemmaer i investeringsrådgivning
- Finansielle processer

#### Personlige kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Empati
- Avanceret problemløsning

#### Data og digitalisering

- Digitale investeringsplatforme og applikationer – potentialer, begrænsninger og risici.
- Samarbejde med tech-udviklingsteam – udvikling og integration af AI-trading-applikationer
- Automation/augmentation af investeringsrådgivning gennem AI

#### ESG, Compliance, Cyber security

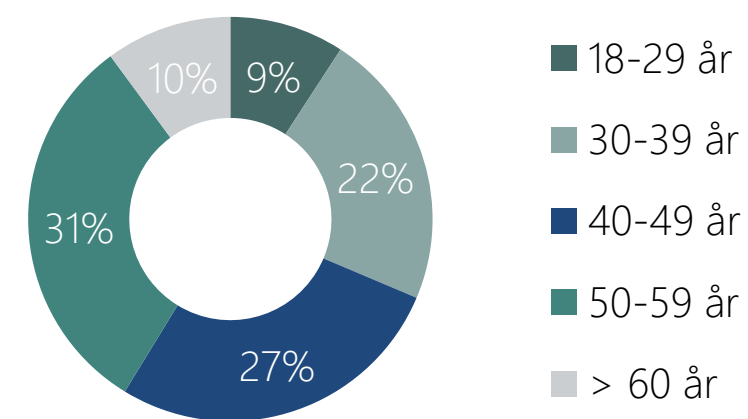
- Investeringsanalyse, herunder fx scenariemodellering og stresstestning af mulige investeringer
- ESG og andre prioriterede indsats i rådgivningen
- Anvendelse af AML- og KYC-protokoller
- Regulering og reguleringstrends med perspektiver på investeringsrådgivning

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Finansuddannelse (23%)
- 2 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (19%)
- 3 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (18%)
- 4 Finansøkonom mv., KVV (9%)
- 5 Økonomi, LVU (5%)

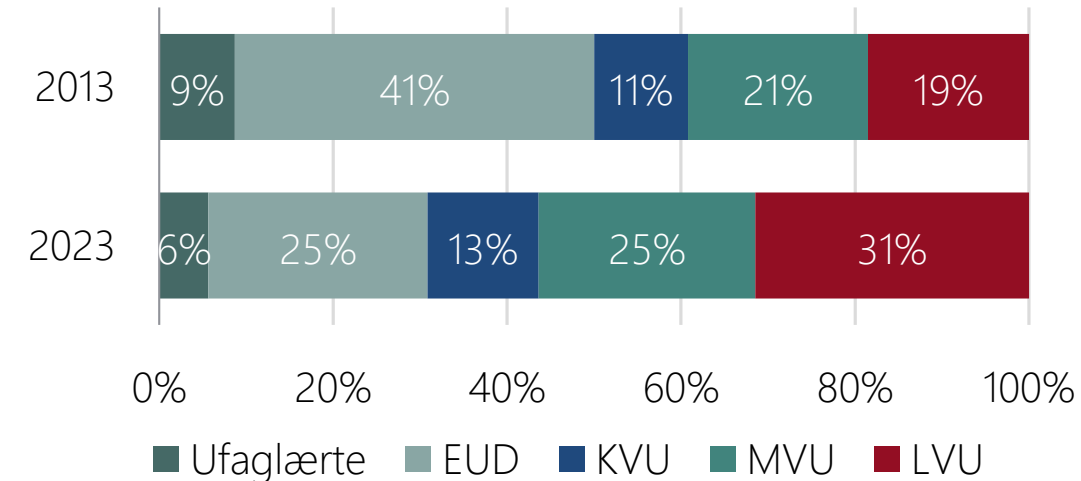
### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

Profilen er vokset de seneste 10 år. En voksende brug af robo-advisor kan dog føre til øget automatisering, og at investeringsrådgivere primært komme til at arbejde med større kunder. Det vil sandsynligvis fordrer en større specialisering med brug af AI for at tilgodese specifikke kundepræferencer, fx inden for det grønne område.

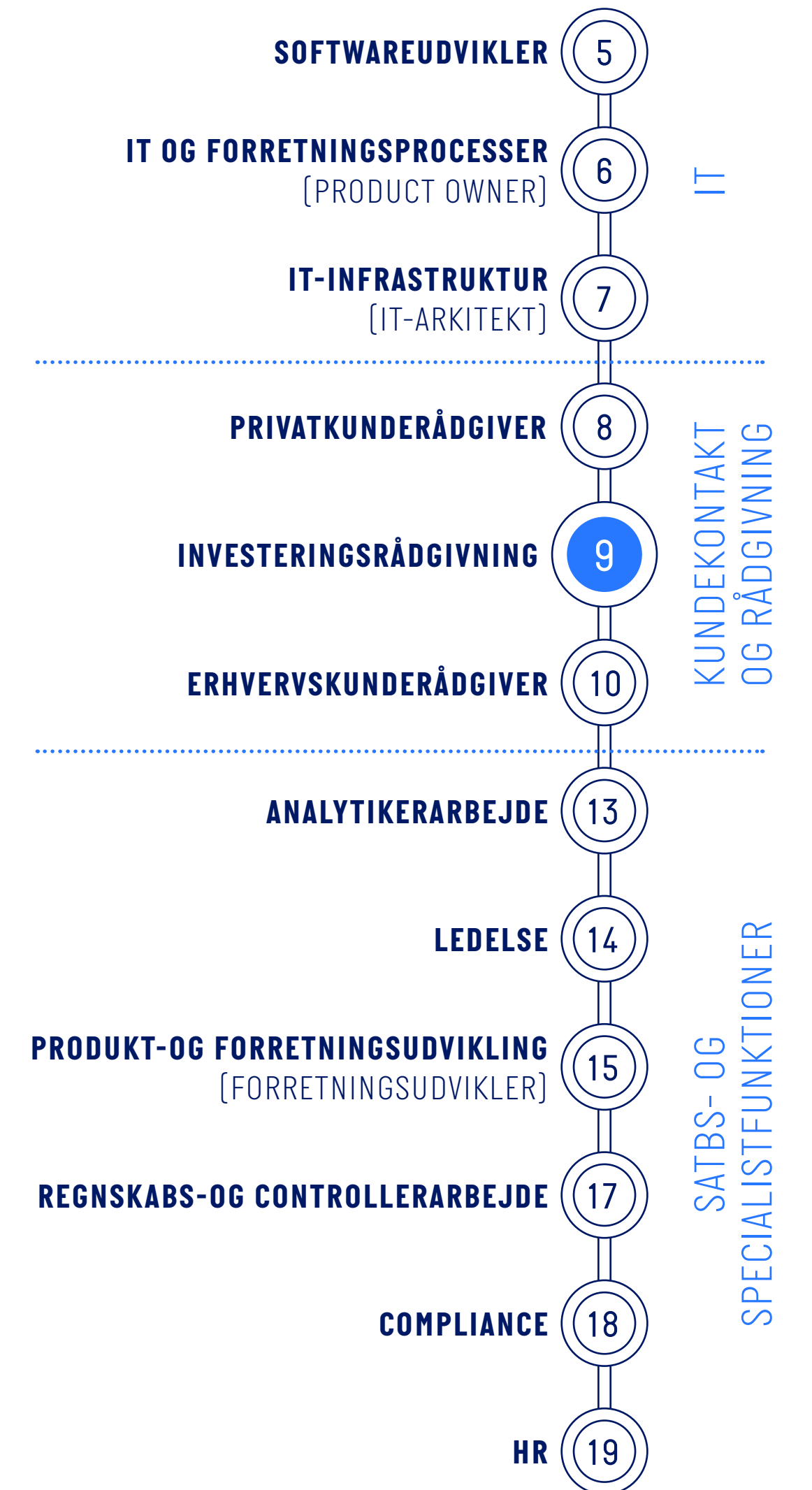
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESLEVEL



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVV/MVV/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# KUNDEKONTAKT OG -RÅDGIVNING

## Erhvervskunderådgiver

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsforståelse

- Omnikanal-kunderådgivning og kunde-touchpoints
- Erhvervsrådgiveren som strategisk sparringspartner: branchedynamikker, teknologier og forretningsudvikling, herunder evt. grøn omstilling og digitalisering, nye datadrevne forretningsmodeller
- SMV-livscyklus – vækst og innovation
- Data analytics og simuleringer
- Den betroede erhvervsrådgiver – etiske dilemmaer

#### Personlige kompetencer

- Avanceret problemløsning
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation

#### Digitalisering

- Prompting-teknikker – Chat GPT-optimering af arbejdsprocesser og værdiskabelse gennem AI
- Grundlæggende forståelse af funktionalitet i forskellige former for AI, muligheder og begrænsninger, validering af AI-genererede datakilder
- Data governance, dataetik i rådgivning

#### Compliance og cybersecurity

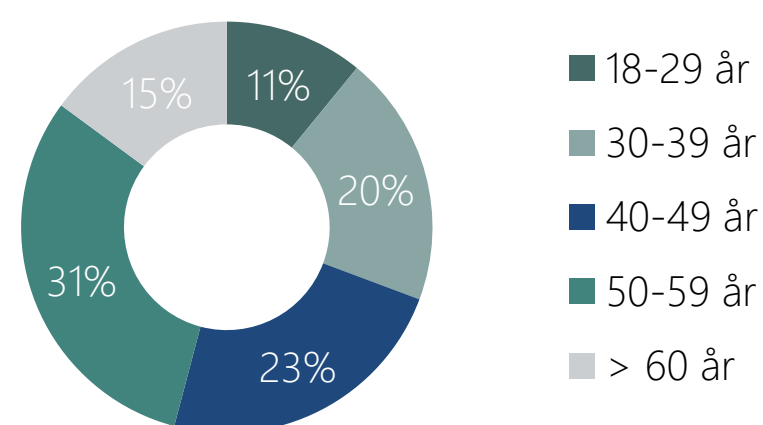
- Udviklingen i compliance og regulering nationalt og på EU-niveau, f.eks. KYC, MiFid II mv.
- Data og cyber security ift. erhvervs kunder, f.eks. cyber security i værdikædetransaktioner, hvidvask mv.
- ESG og regulering ift. erhvervsrådgivning
- ESG-taksonomier og regulering, rådgivning ift. investeringer, lån, opkøb mv.

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Finansuddannelse (26%)
- 2 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (21%)
- 3 Finansøkonom mv., KVU (12%)
- 4 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (5%)
- 5 Finans mv., MVU (4%)

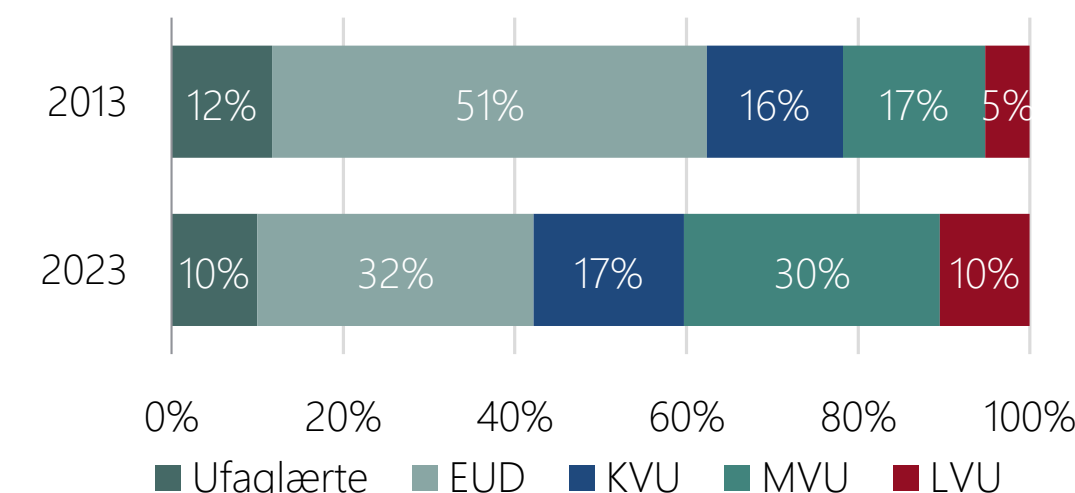
### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

Der forventes færre ansatte grundet filiallukninger og øget brug af mobile self-service-tjenester. AI kan potentielt øge muligheder for at tilbyde kunder personaliseret strategisk rådgivning baseret på øget brug af data og bidrage til at vende udviklingen, f.eks. i relation til ESG, men kan også øge automatisering af mere komplekse opgaver på sigt.

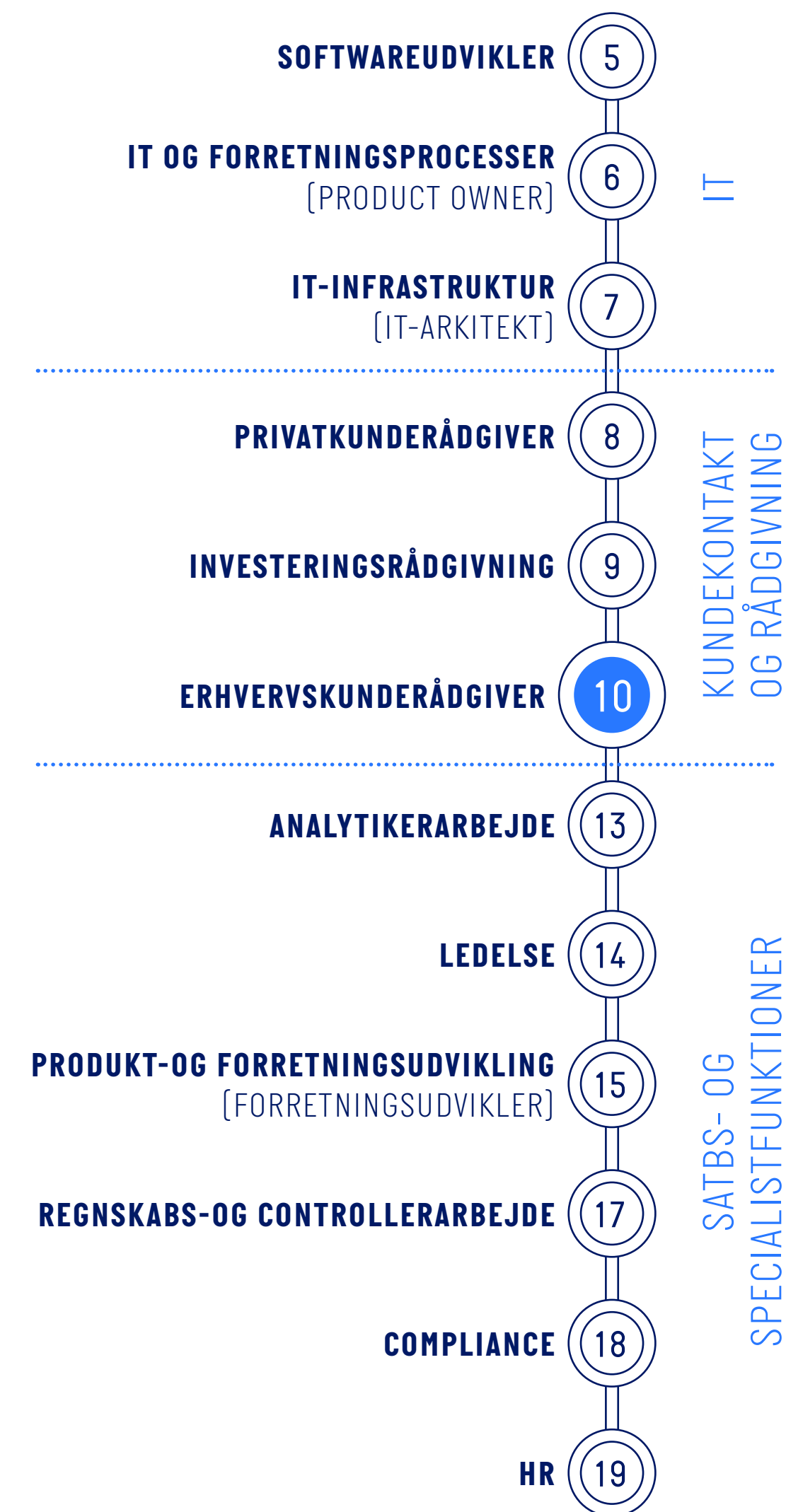
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# SARAH TOG SPRINGET FRA RÅDGIVER TIL IT: "MAN BEHØVER IKKE NØDVENDIGVIS VÆRE IT-EKSPERT"

**Sarah Poulsen havde haft en fin karriere som bankrådgiver hos Nykredit og Danske Bank. Men en dag besluttede hun sig for at skifte til it-siden. "Der er selvfølgelig barrierer og en anderledes kultur i it. Men jeg oplevede det faktisk kun positivt," siger hun i dag.**

En stabil og tryk karriere med gode resultater og anerkendelse fra kolleger og kunder på jobbet. Det indkapsler meget fint, hvordan hverdagen tidligere så ud for Sarah Poulsen, da hun arbejdede som bankrådgiver hos først Nykredit og siden Danske Bank.

Men noget gnavede, og en lille tanke havde plantet sig. Kunne hun skifte spor og prøve noget andet? Hvor mange af os vælger at holde fast i den trygge hverdag, valgte Sarah Poulsen at tage springet.

Fra en velkendt rolle som rådgiver besluttede hun sig for at kaste sig ind i it-verdenen uden nogen former for uddannelsesmæssig baggrund.

"Jeg kunne ikke slippe min nysgerrighed for at komme til at arbejde med it, og det blev jeg nødt til at afprøve. Jeg har ikke fortrudt det et sekund siden," siger hun i dag - 6 år efter hun blev ansat hos Bankdata som forretningskonsulent.

## En ny kultur

Karriereskiftet betød til at begynde med mere usikkerhed. Men hun oplevede også en frihed og en ny kultur med mulighed for at dykke ned i nye emner og få flere nuancer og perspektiver, end hvis hun var blevet i den verden, hun kendte.

"Jeg mærkede med det samme, at jeg havde fundet den rigtige hylde. At gå fra den rådgivende rolle, der bruger digitaliseringsløsningerne, til at hjælpe med at udvikle løsningerne," forklarer hun og tilføjer: "Meget hurtigt følte jeg, at jeg havde fundet min plads, og sådan har jeg det stadig. It føles som en verden af muligheder."

## At rykke noget i fællesskab

Sarah Poulsens første år i it gik med konkret produkt- og serviceudvikling, hvor hun i dag arbejder med sikkerhed og tværgående forankring af processer og compliance.

Noget af det hun sætter mest pris på er, at it konstant er under forandring, og at folk generelt går meget op i kode, kvalitet og har fokus på sammen at løfte noget til et bedre sted.

Desuden er produkterne afhængige af forskellige kompetencer, pointerer hun.



**"Der er selvfølgelig barrierer og en anderledes kultur i it. Men jeg oplevede det faktisk kun positivt at komme ind i en branche med en overvægt af mænd."**

Sarah Poulsen, konsulent hos Bankdata.

"På den måde indgår du oftest som en del af noget større, og det er en fed følelse for mig. At rykke noget i fællesskab," siger hun og fortsætter:

"At du forventes at "speake up", når du har noget at byde ind med, og lige så meget forventes at kunne lukke i og åbne ørene for, hvad andre har at sige – for det er på den måde, at vi sammen lykkes," siger hun.

## Hvad er Scrum?

Beslutningen om at skifte til finans-it voksede for Sarah Poulsen frem på grund af en stigende fascination og ønske om at præge de it-løsninger, som hun selv brugte.

Og da hun i sin tid hos Danske Bank fik mulighed for at tage en HD, begyndte det at falde på plads. Hun skrev speciale om kunstig intelligens betydning for bankrådgivere, og så var der ingen vej tilbage, husker hun. "Jeg syntes, at det var enormt spændende at beskæftige mig med. Så begyndte jeg at undersøge nærmere om de mange muligheder, der er inden for it og digitalisering i finanssektoren," siger hun.

Efter sin HD var Sarah Poulsen derfor fast besluttet på, at hun skulle have et nyt job. Hun begyndte at læse jobopslag, tog til et par samtaler, og blev sporet ind på, hvad hun egentlig ville arbejde med.

"Da jeg første gang kiggede på it-stillinger, tænkte jeg: 'Product Owner – hvad betyder det egentlig? Hvad er Scrum? Så måtte jeg Google mig til, hvad det var for noget," siger hun.

### **Mandsdomineret branche**

At arbejde i en it-organisation, når man kommer fra en bank, er på flere niveauer anderledes. Den økonomiske faglighed skal ikke blot byttes ud med it-faglige termer - for Sarah Poulsen betød det også en branche med markant færre kvindelige kollegaer.

I 2022 lød optællingen hos Bankdata således på blot 28 % kvinder.

"Der er selvfølgelig barrierer og en anderledes kultur i it. Men jeg oplevede det faktisk kun positivt at komme ind i en branche med en overvægt af mænd. Jeg blev mødt af åbne kolleger, der var nysgerrige på mit perspektiv, både som kvinde og tidligere bankansat," fortæller hun og fortsætter:

"Det gav en masse gåpåmod og tro på mig selv og mine kompetencer, selvom jeg jo ikke kom med en stor it-faglighed. Det har faktisk kun været en fordel," siger hun.

Baseret på Sarah Poulsens erfaring er der brug for kompetencer, som mange måske ikke ser som it-relaterede, men som er uvurderlige i udviklingen af teknologiske løsninger. Hun opfordrer andre til at overveje en it-karriere.

"Der er behov for folk med forskellig baggrund og erfaring, og ikke mindst flere kvinder, som kan



komme med en anden tilgang. Jeg tror på, at anderledes kompetencer og perspektiver gør en forskel og skaber mere innovative og inkluderende løsninger," siger Sarah Poulsen og fortsætter:

"Jeg har ingen it-faglig baggrund. Der var masser, jeg ikke forstod. I dag ved jeg, at min baggrund som bankrådgiver og min evne til at kommunikere og bygge relationer er lige så værdifulde i it-verdenen, som de var i banken."

### **Du behøver ikke være it-ekspert**

Hun mener heller ikke, at man skal være skræmt over den meget tekniske verden. Hvis man har interessen, skal man nok blive mere fortrolig med den.

"I begyndelsen var meget fuldstændig volapyk. Men i dag kan jeg godt gå forbi en skærm med Java-kode og overordnet forstå, hvad det handler om. Jeg forstår 100 gange mere, og jeg er ret insisterende på, at jeg skal prøve at forstå det. Man lærer undervejs."

Hvad vil du sige til andre, der måske går med samme overvejelser?

"Tag chancen – der er masser af værdi i de kompetencer, du kommer med. Man behøver ikke nødvendigvis være it-ekspert for at bidrage til digitaliseringen i dag."

**"Man behøver ikke nødvendigvis være it-ekspert for at bidrage til digitaliseringen i dag." Sarah Poulsen, konsulent hos Bankdata med fokus på sikkerhed og tværgående forankring af processer og compliance.**

# STABS- OG SPECIALISTFUNKTIONER

## Analytikerarbejde

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsforståelse

- Strategi, forretning, operationelle processer
- Strategisk kommunikation gennem data (story telling)
- Avancerede statistiske metoder og dataanalyse inden for forskellige forretningsområder
- Forretningsudvikling og digital og datadreven transformation

#### Personlige og almene kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Avanceret problemløsning

#### Data og digitalisering

- Programmering, Python, Java Go
- Datamodellering, data manipulation og datarapporteringværktøjer, fx SQL Query Language, PowerBI
- Indsigt i maskinlæring, neurale netværk og generativ AI og anvendelsesområder, optimering og augmentation af forskellige forretningsområder gennem AI-anvendelse
- Agile scrum

#### ESG, compliance og cybersecurity

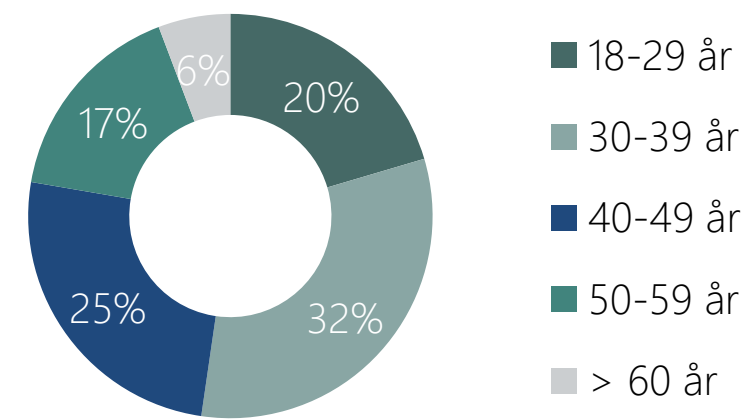
- Statistik og analyse i modellering af risikovurdering og risikohåndtering
- Data security, data privacy og compliance, herunder AI-regulering
- Cybersecurity og datahåndtering

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (25%)
- 2 Økonomi, LVU (14%)
- 3 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (7%)
- 4 Finansuddannelse (6%)
- 5 Erhvervsøkonomi, HA, BACH (4%)

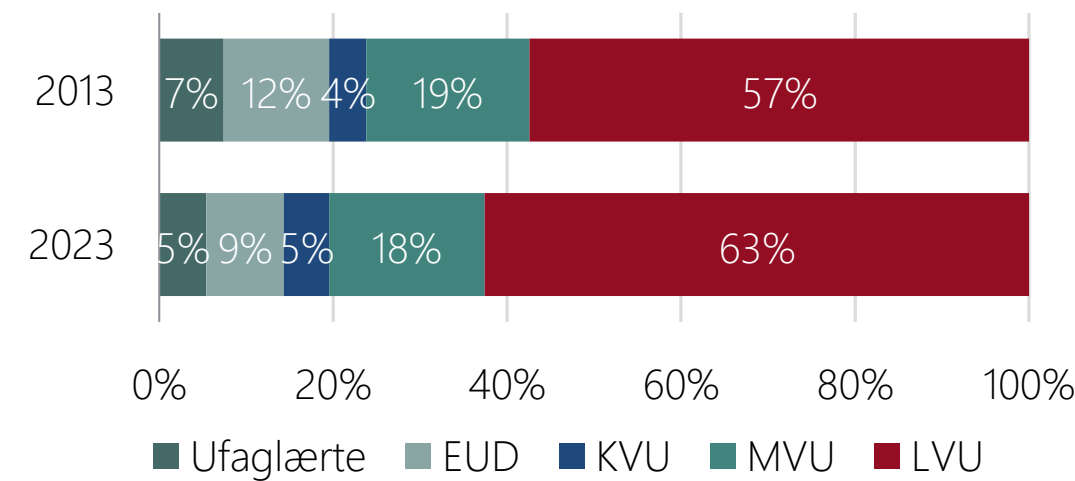
### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

Profilen er mere end fordoblet på 10 år, og væksten ventes at fortsætte, men hvor AI-teknologier vil øge behovene for nye kompetencer og forventes at føre til jobændringer som følge af øget automatisering, parallelt med at AI-teknologier kan augmentere analytikere og gøre dem i stand til at arbejde med mere komplekse data.

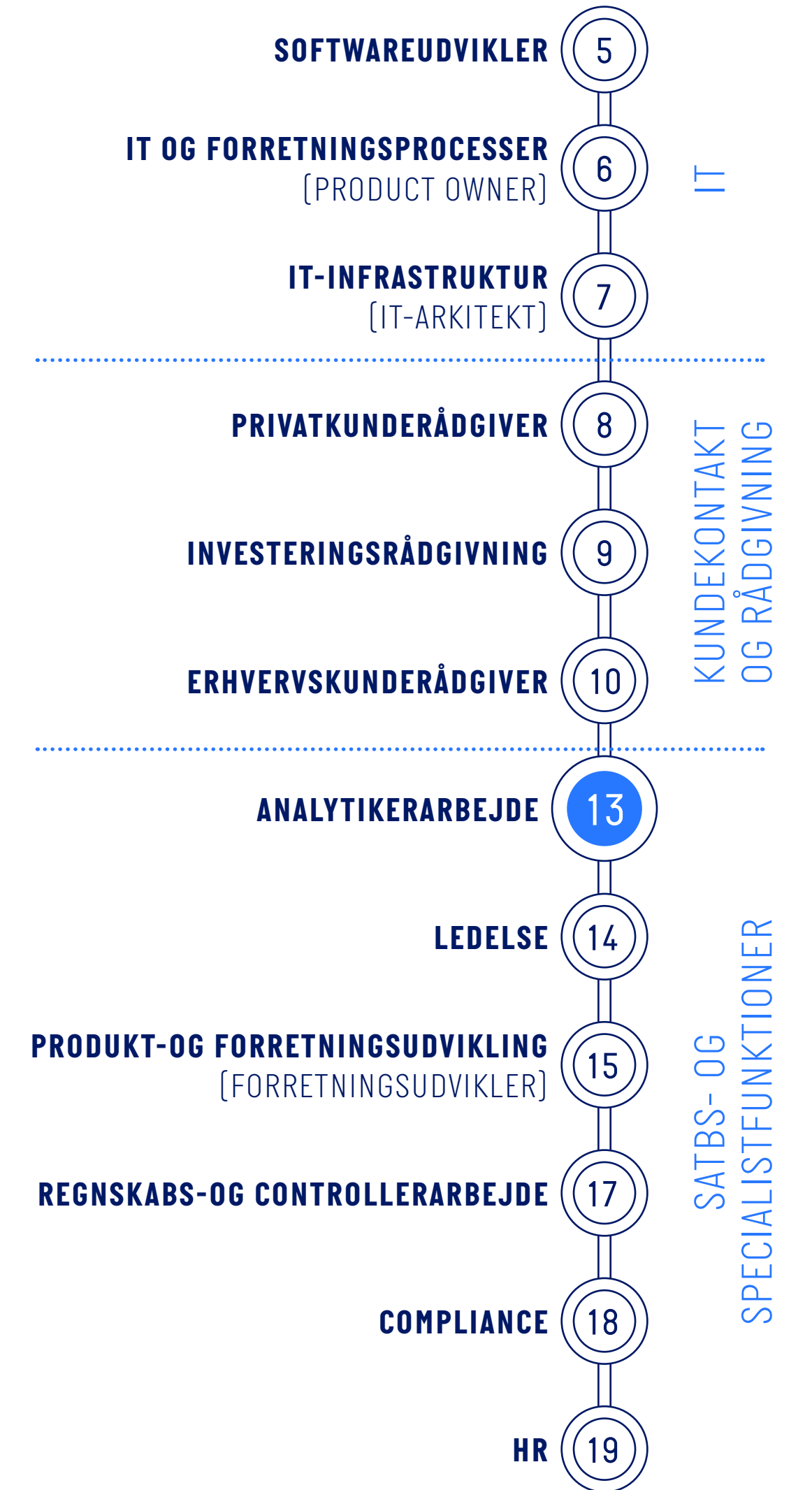
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# STABS- OG SPECIALISTFUNKTIONER

## Ledelse

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsudvikling

- Nye forretningsmodeller, digital transformation forandringsledelse
- Human-machine-samspil
- Jobudvikling, trivsel, performance
- Medarbejderrejsen, perspektiv og strategi- de 4 R'er og ledelse af et team (retention, redesign, reskill, recruitment)
- Den agile kultur, det agile team – samspillet med HR
- Work/life-balance og trivsel i virtuelle og hybride teams

#### Personlige og almene kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Empati
- Avanceret problemløsning

#### Digitalisering

- Funktionel forståelse af maskinlæring, neurale netværk og generativ AI, human-machine-samspil, automation, augmentation, transformation af job – involverende medarbejderdialog
- Kollaborative værktøjer i videndeling, læring
- Redskaber og metoder i planlægning af kompetenceudvikling, real-kompetencevurdering mv.

#### ESG og compliance

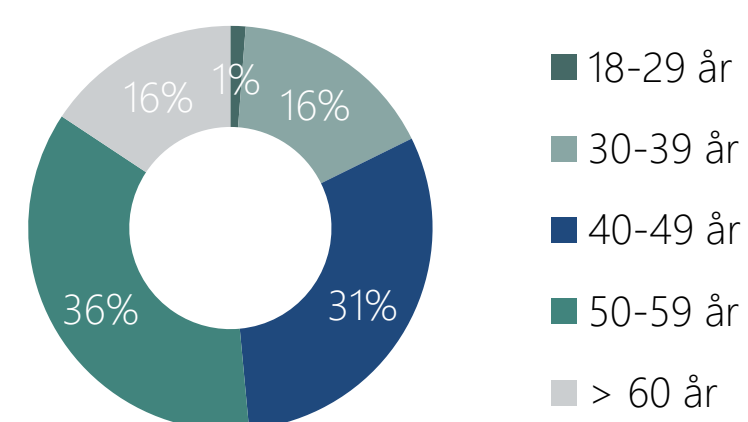
- Compliance og håndtering af medarbejderdata
- ESG og diversitet

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (16%)
- 2 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (13%)
- 3 Finansuddannelse (11%)
- 4 Administration, forvaltning og ledelse, LVU (6%)
- 5 Økonomi, LVU (6%)

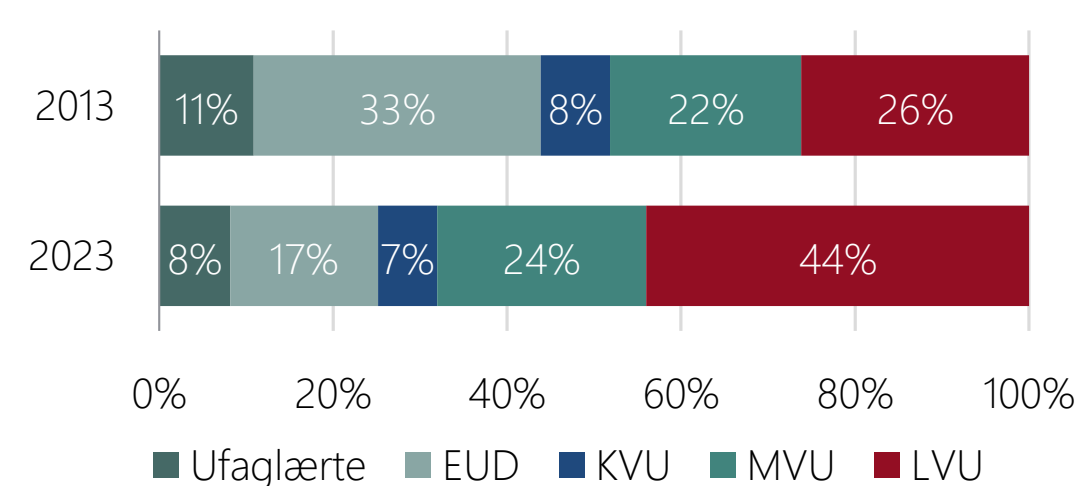
### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

Profilen er stort set uændret i størrelse over 10 år. Dette ventes at fortsætte, men med en ændret rolle, da agile og skiftende udviklingsteams – herunder også virtuelle teams – øger kravene til, at mellemlederen har ansvar for at understøtte trivsel og diversitet, og at den enkelte ansattes produktivitet forudsætter, at de er i kontinuerlig udvikling.

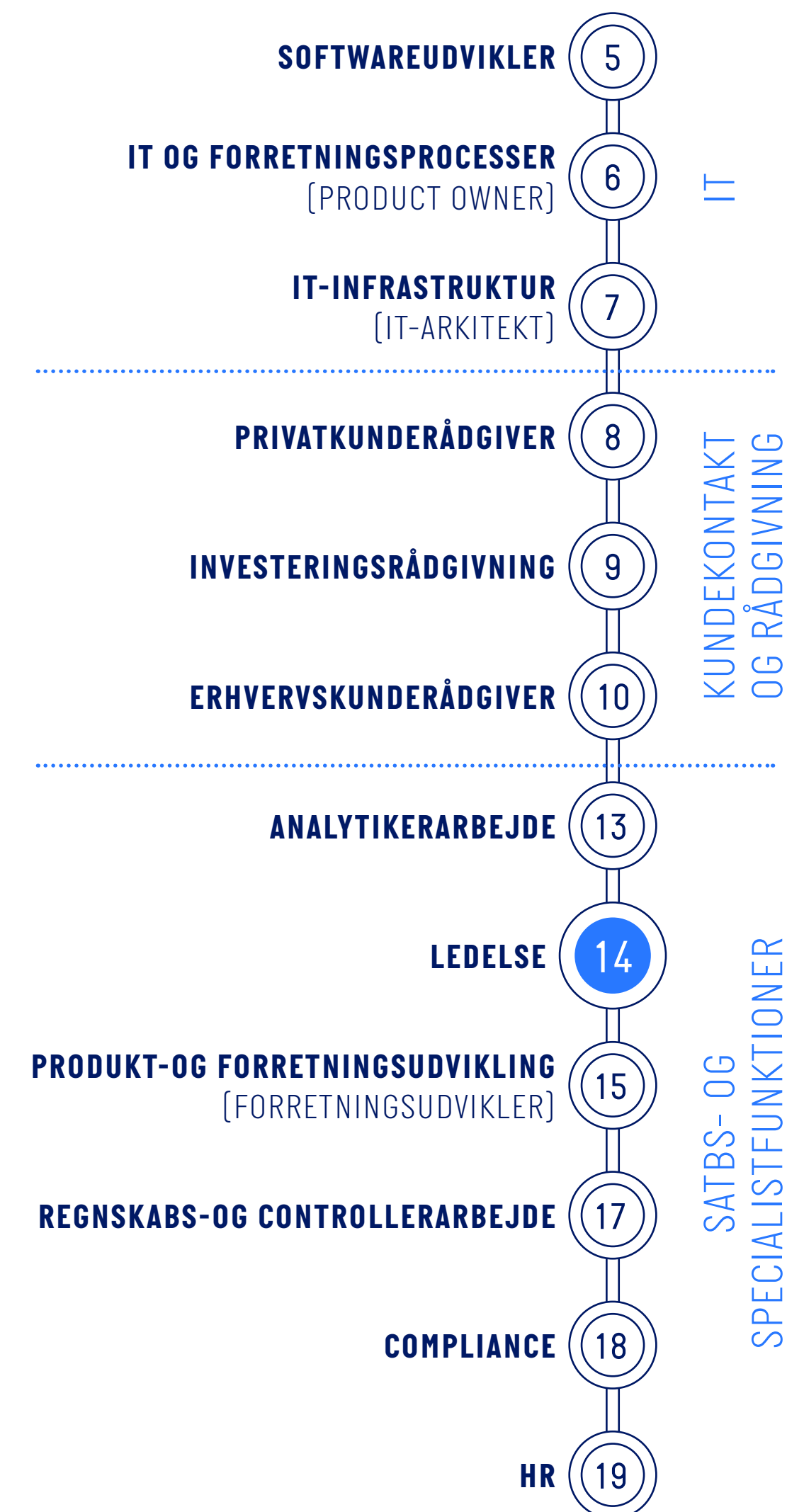
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# Produkt- og forretningsudvikling (Forretningsudvikler)

## FREMTIDENS KOMPETENCER

### Forretningsudvikling

- Digitale forretningsmodeller – open banking, embedded finance mv.
- Forretningsforståelse inden for en given branche/ værdikæde – fx landbrug, detailhandel
- Indsigt i finansiel service, customer service design
- Datafunderet kundesegmentering,
- Måling af værdiskabelse
- Analyse og kommunikation af forretningscases
- Partnerskaber

### Personlige kompetencer

- Kunne tænke ud af boksen
- Arbejde struktureret, se mønstre i data
- Samarbejde og kommunikation
- Brugen af data og dataforståelse i en business case

### Digitalisering

- Grundlæggende forståelse af programmeringssprog
- Maskinlæring & generativ AI – funktionel forståelse og anvendelsesmuligheder i forretningsudvikling
- Data analytics og forretningudvikling
- Værktøjer til analyse af ROI i salg og marketingsindsatser

### Compliance og ESG

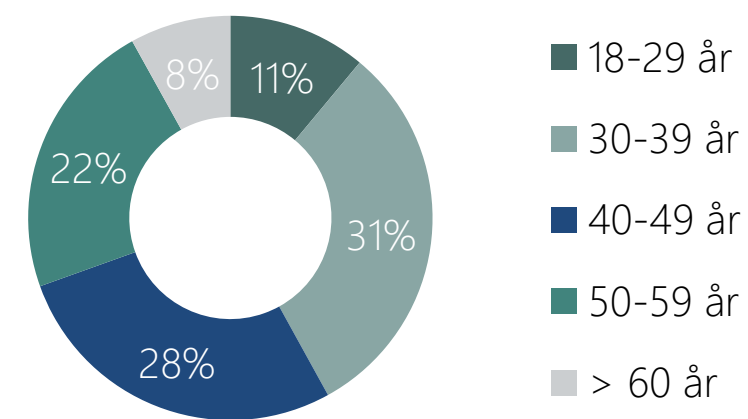
- Etik og digital forretningsudvikling
- Compliance, cyber security og forretningsudvikling
- Monitorering af effekter og værdiskabelse relateret til ESG

## BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



## ALDERSFORDELING 2023



## UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

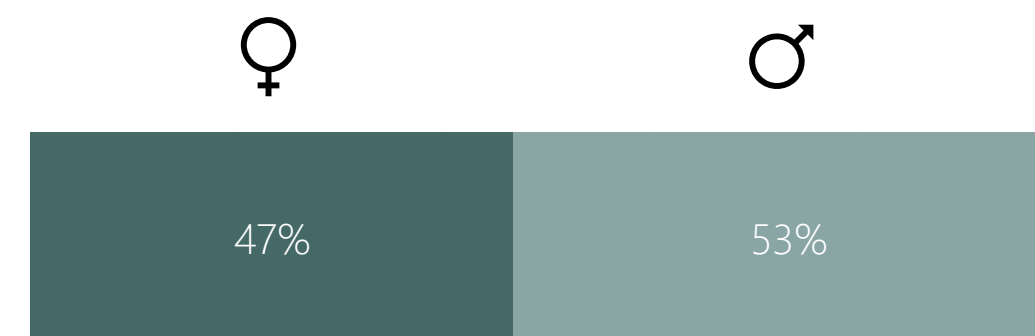
- 1 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (19%)
- 2 Finansuddannelse (11%)
- 3 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (9%)
- 4 Finansøkonom mv., KVVU (5%)
- 5 Økonomi, LVU (4%)

## UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

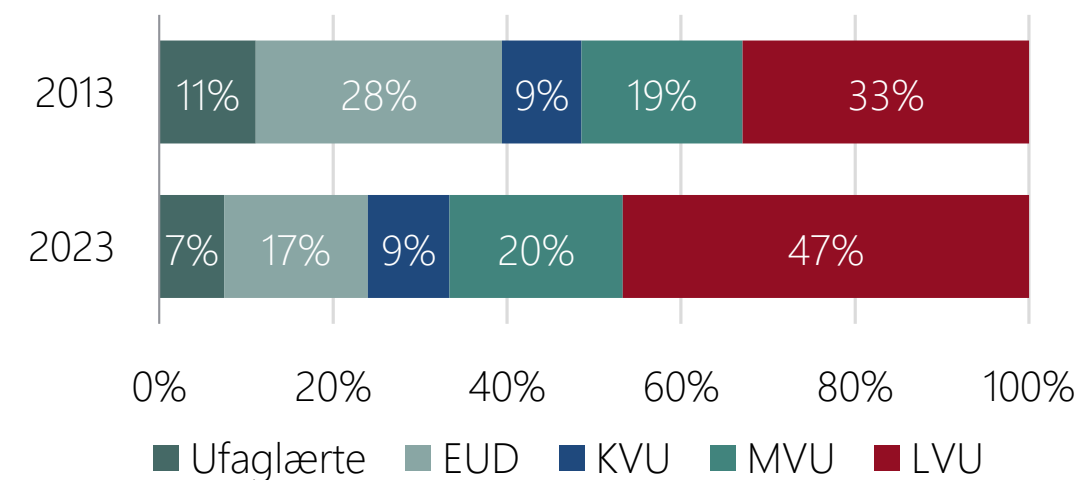


Profilen er næsten tredoblet på 10 år, og de potentielt store transformationer i den finansielle sektor vil medføre et fortsat behov for specialister, der har AI- og dataforståelse som grundlag for udvikling af branchespecifikke løsninger, og som kan understøtte udvikling af digitale forretningsmodeller.

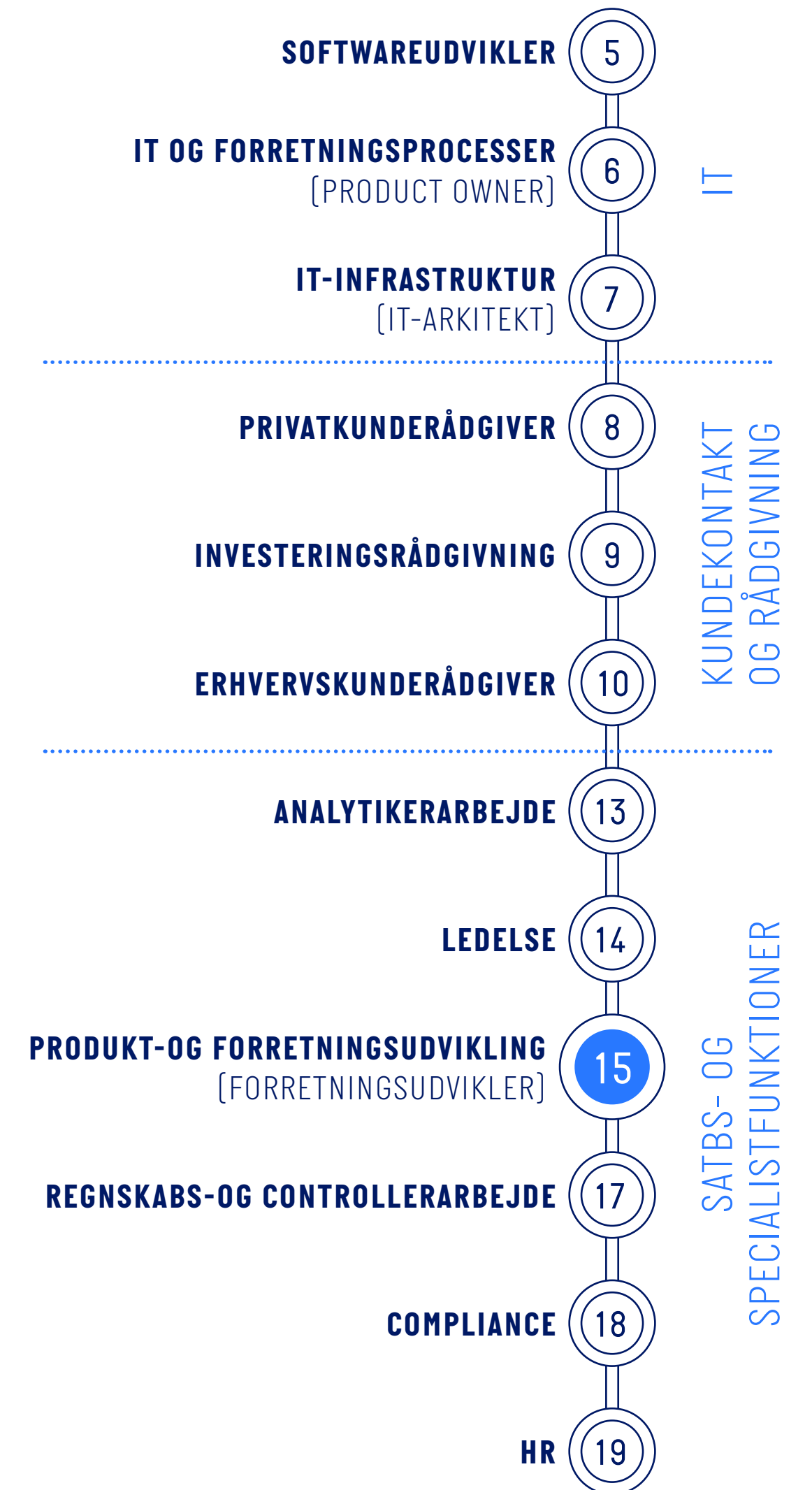
## KØNSFORDELING 2023



## UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# Finanskompetencepuljen er åben igen

Nu kan du igen efteruddanne dig igennem Finanskompetencepuljen.  
Der er over 250 forskellige kurser, som dækker alle jobkategorier i den finansielle sektor.

**Se alle mulighederne på [finanskompetencepuljen.dk](https://finanskompetencepuljen.dk)**

# Regnskabs- og controllerarbejde

## FREMTIDENS KOMPETENCER

### Forretningsforståelse

- Forretningsstrategi og værdiskabelse
- Nye veje til værdiskabelse og regnskabspraksis
- Avanceret finansiel modellering og strategisk kommunikation

### Personlige kompetencer

- Avanceret problemløsning
- Kommunikation

### Digitalisering

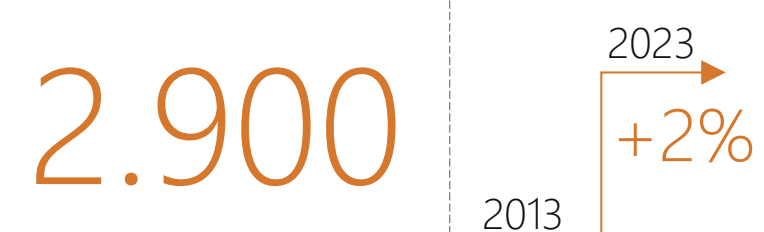
- Data analytics-værktøjer og -metoder
- Analyse af komplekse dataset i identifikation af trends og anomalier som strategisk ledelsesinformation
- Funktionel forståelse af maskinlæring, neurale netværk og generativ AI
- Automatisering og optimering af regnskabsprocesser og analyse gennem maskinlæring og generativ AI
- KYC

### Regulering og compliance

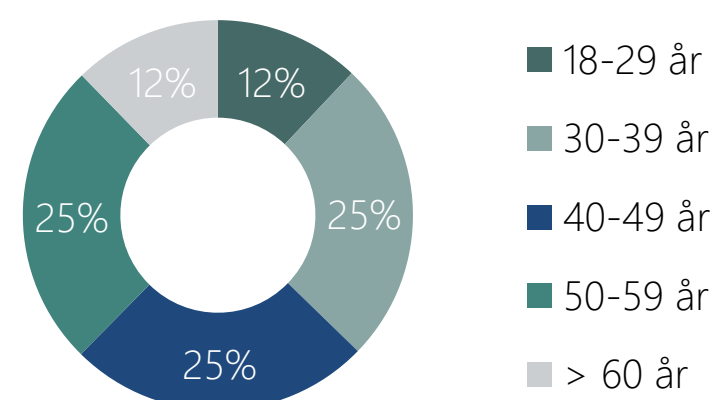
- Regulering og compliance, udvikling i standarder og afrapporteringskrav og implementering i operations
- ESG-taksonomier og principper i regnskabspraksis
- Cybersecurity, finansielle data, dataintegritet
- Avanceret risikomanagement i identifikation og forebyggelse af potentielle finansielle risici
- Ledelse og implementering af finansielle audits
- AI- og ML-løsninger i finansiell risiko- og compliance-håndtering
- Ethiske standarder og praksis for finansiell afrapportering

## BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



## ALDERSFORDELING 2023



## UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (15%)
- 2 Administration, forvaltning og ledelse, LVU (15%)
- 3 Kontoruddannelse, generel og med speciale (14%)
- 4 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (13%)
- 5 Finansuddannelse (6%)

## UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

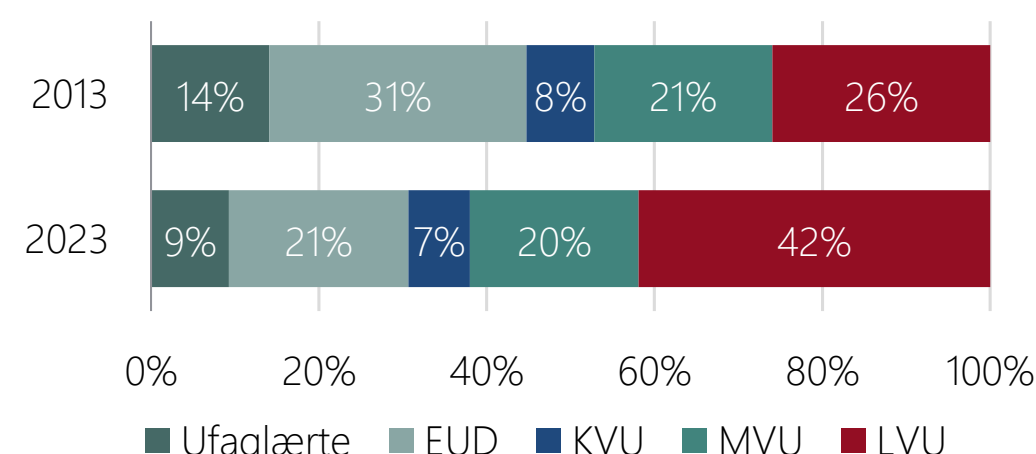


Profilen er stort set uændret i størrelse på 10 år. Øget kompleksitet i afrapporteringen, fx ift. ESG, kan føre til øgede kompetencekrav og arbejdskraftbehov. Omvendt vil AI medføre automatisering af flere manuelle processer og analyse. Samlet vil det føre til en mere strategisk rolle i forhold til at formidle data til ledelseslaget.

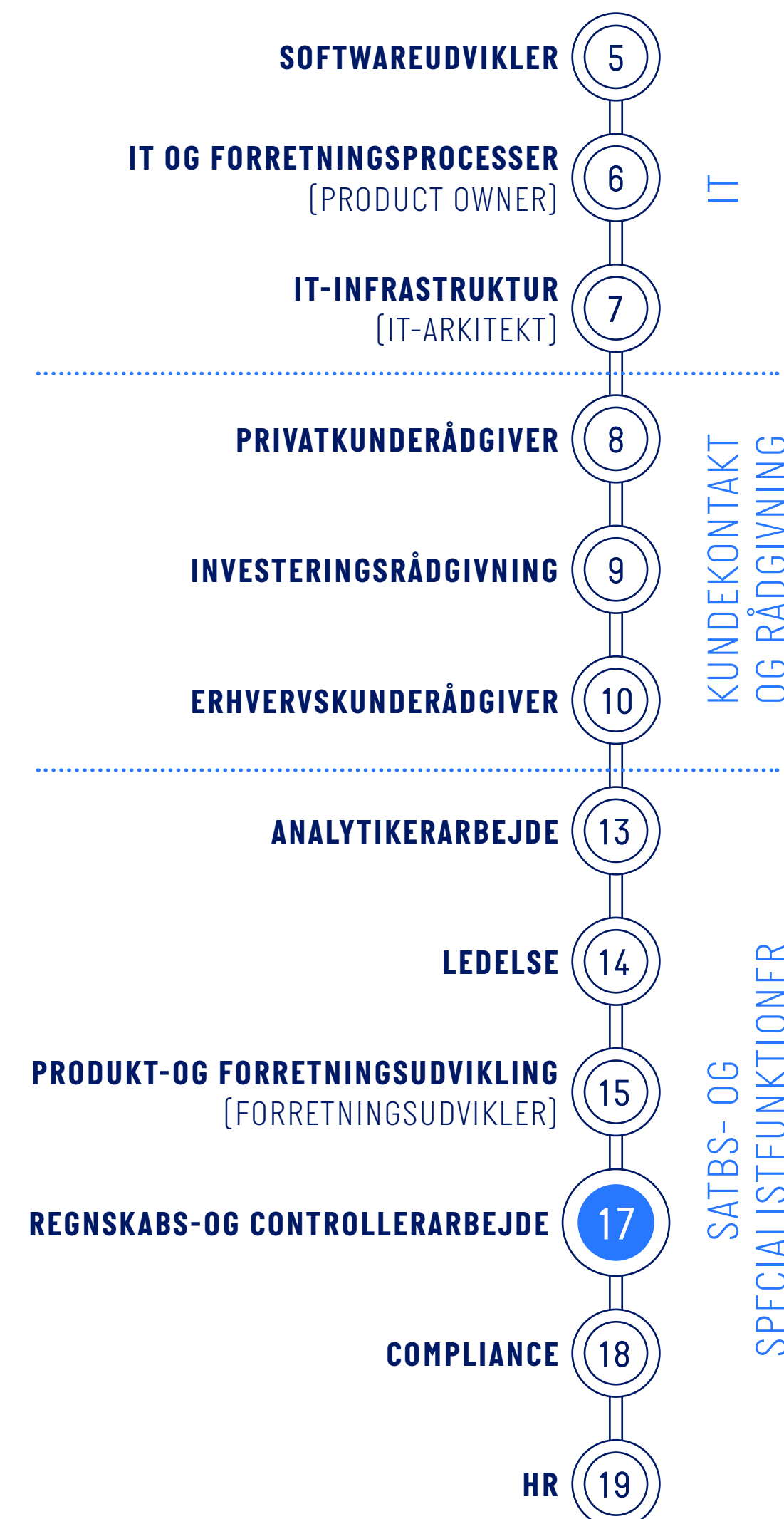
## KØNSFORDELING 2023



## UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# STABS- OG SPECIALISTFUNKTIONER

## Compliance

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretningsforståelse

- Bedrive bank-finansielle processer
- Compliance i udvikling af produkter og tjenester
- Forretningsmodeller, partnerskaber, åben innovation og compliance
- Kvantitative modeller i riskovurdering

#### Personlige kompetencer

- At lære nyt og være åben over for forandringer
- Struktureret og analytisk tænkning
- Evnen til at tænke ud af boksen
- Tværfagligt samarbejde
- Udfordre egne og andres perspektiver (boundary crossing)

#### Digitalisering

- Forståelse af maskinlæring, neuralenetværk potentialer og risici i compliance
- Forståelse af generative AI potentialer og risici ift. compliance
- ML, GAI, neurale netværk i prediktiv og forrebyggende compliance
- Realtids analytics i compliance

#### Compliance cyber security – regulering og standarder som innovationsdriver

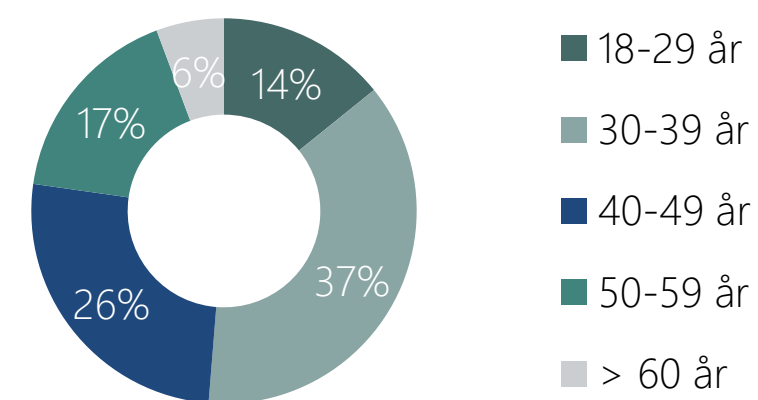
- Compliance by design. Implikationer for udviklingsprocesser
- Risk management-modeller og -validering
- ESG, ESG-taksonomier og risikohåndtering fx i relation til klima, risiko for green washing mv.
- Cyber og data resiliens
- Cyber og data governance, implementering af compliance-rammeværk

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBAKGRUNDE

Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Jura, LVU (35%)
- 2 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (15%)
- 3 Finansuddannelse (4%)
- 4 Administration, forvaltning og ledelse, LVU (4%)
- 5 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (4%)

### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

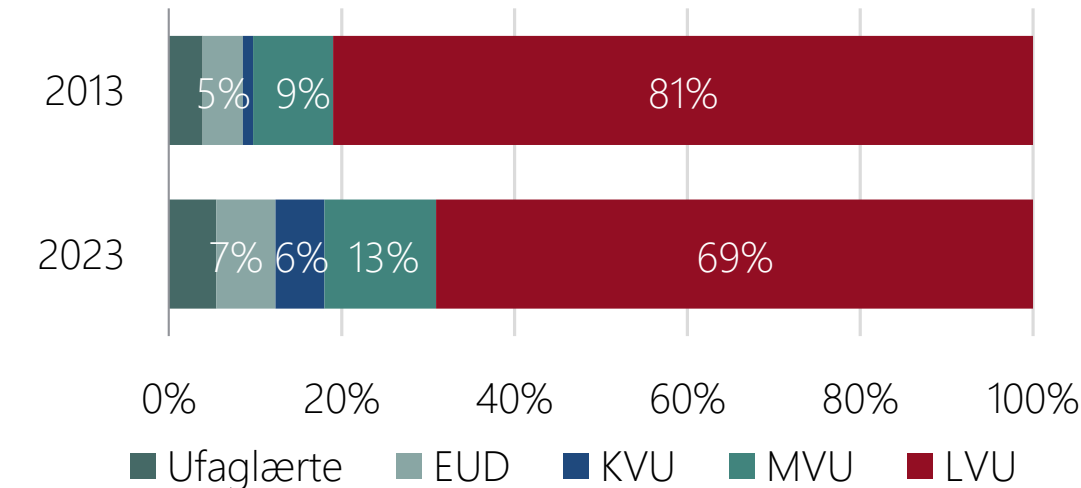


Profilen er i kraftig vækst med næsten en tredobling på 10 år. Trenden kan blive forstærket gennem open banking og open finance, da implementeringen heraf indebærer komplekse compliance-krav. Et øget fokus på ESG kan ligeledes føre til et øget behov for profilen, men på sigt kan AI føre til en øget automatisering

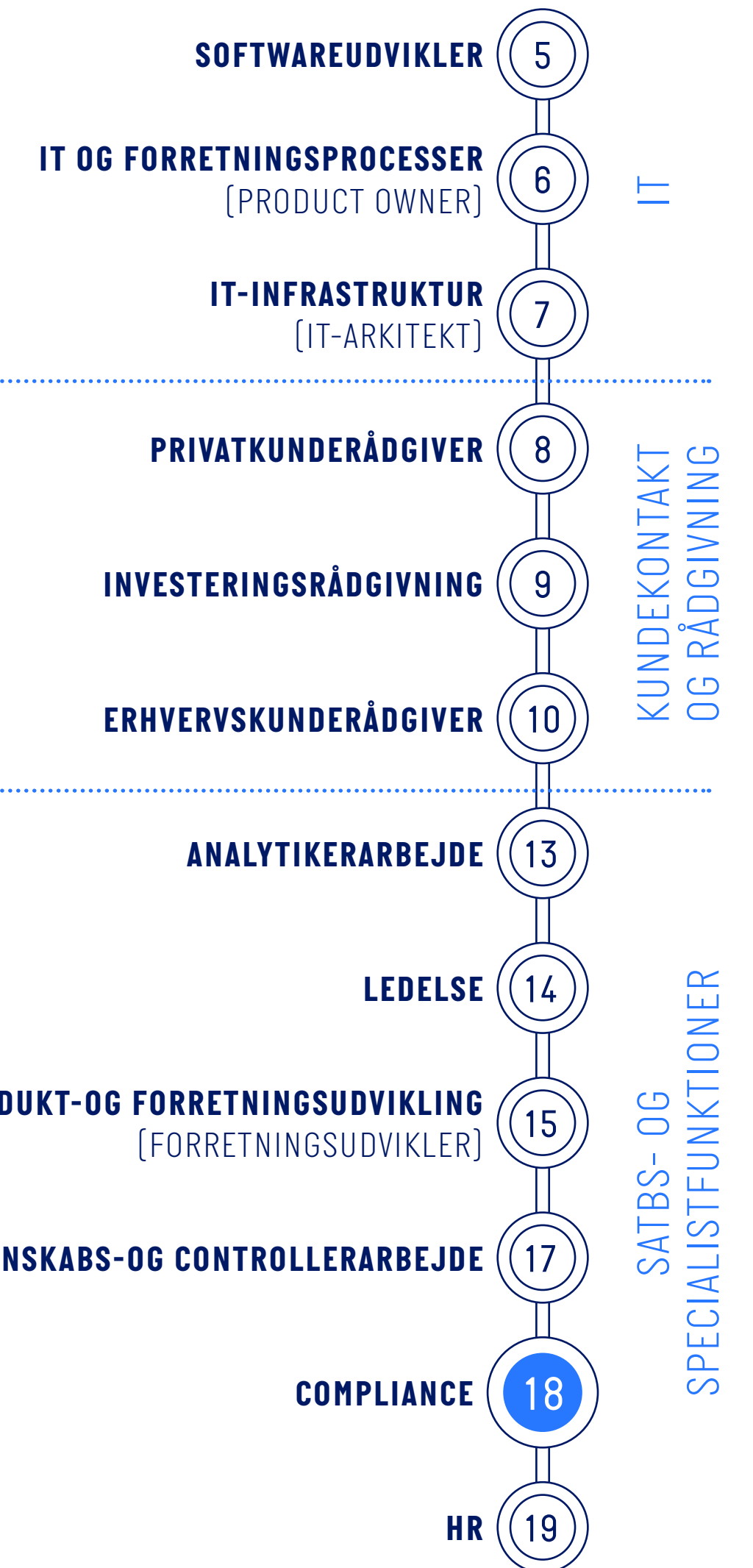
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# STABS- OG SPECIALISTFUNKTIONER

## HR

### FREMTIDENS KOMPETENCER

#### Forretning og organisation

- HR som strategisk partner for ledelsen
- Forretningsforståelse og langsigtet kompetenceplanlægning
- Medarbejderrejsen
- Fleksible arbejdsformer
- Medarbejdertrivsel, diversitet

#### Personlige og almene kompetencer

- Analytiske kompetencer
- Tværfagligt samarbejde
- Kommunikation
- Avanceret problemløsning

#### Digitalisering

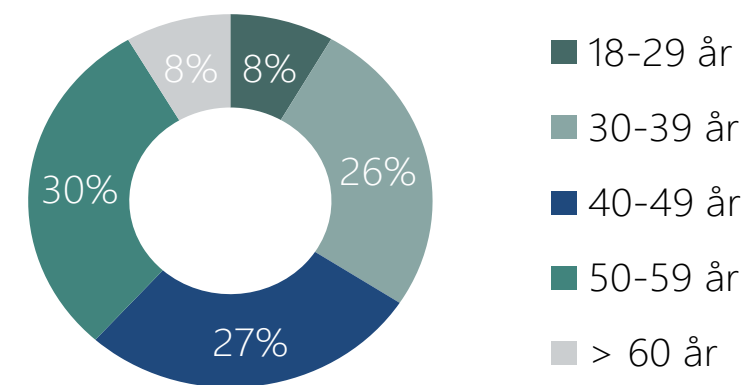
- Den kompetencebaserede digitale og datadrevne organisation, intern mobilitet, job og karrierespor, kompetencetaksonomier
- Partnerskaber med efteruddannelsesleverandører og edtech
- Digitale læringsplatforme og applikationer – learning in the flow of work mv.
- Den dataunderstøttede organisation – datavalidering, data-bias, transparens og etik
- HR analytics, dataforståelse, validering og bias i data – intern og eksternt kommunikation og beslutningsstøtte.
- Trends i digitale HR-platorme og –applikationer – fx talent market places, digitale rekrutterings platforme, HR analytics
- Vurdering af potentialer og risici ift. strategiske mål og organisatorisk kultur

### BESKÆFTIGELSE

Antal personer med denne profil i beskæftigelse i Danmark i 2023 og udvikling de sidste 10 år:



### ALDERSFORDELING 2023



### UDDANNELSESBACKGRUNDE

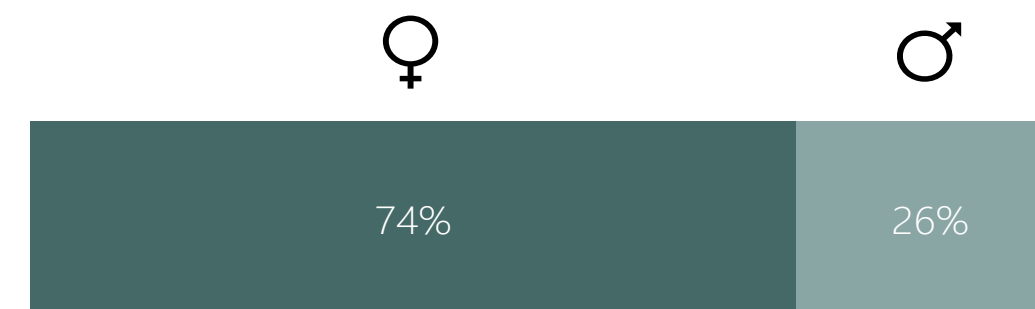
Top 5 i 2023 (andel af profilen i parentes)

- 1 Erhvervsøkonomi, cand.merc., LVU (21%)
- 2 Administration, forvaltning og ledelse, LVU (8%)
- 3 Kontoruddannelse, generel og med speciale (7%)
- 4 Finansuddannelse (7%)
- 5 Erhvervsøkonomi, HD, MVU (6%)

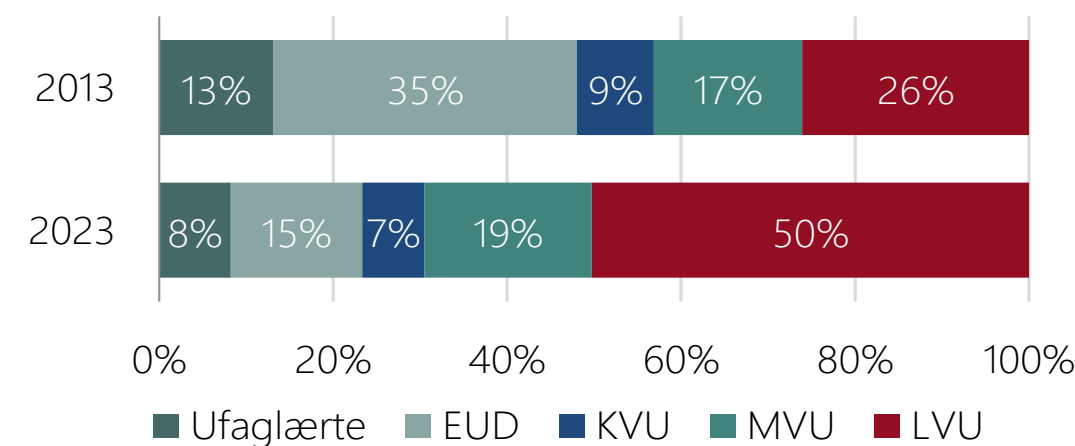
### UDSIGTER FOR PROFILEN FREM MOD 2030

Profilen er vokset med over 30 pct. de seneste 10 år. HR vil i stigende omfang være strategisk sparring i omsætning af forretningsstrategier til udviklingsspor for medarbejdere og udvikling af talentpipelines med fokus på diversitet. Behovet er dog relativt udsat over for AI-applikationer, der integreres som redskab til at understøtte strategiske mål.

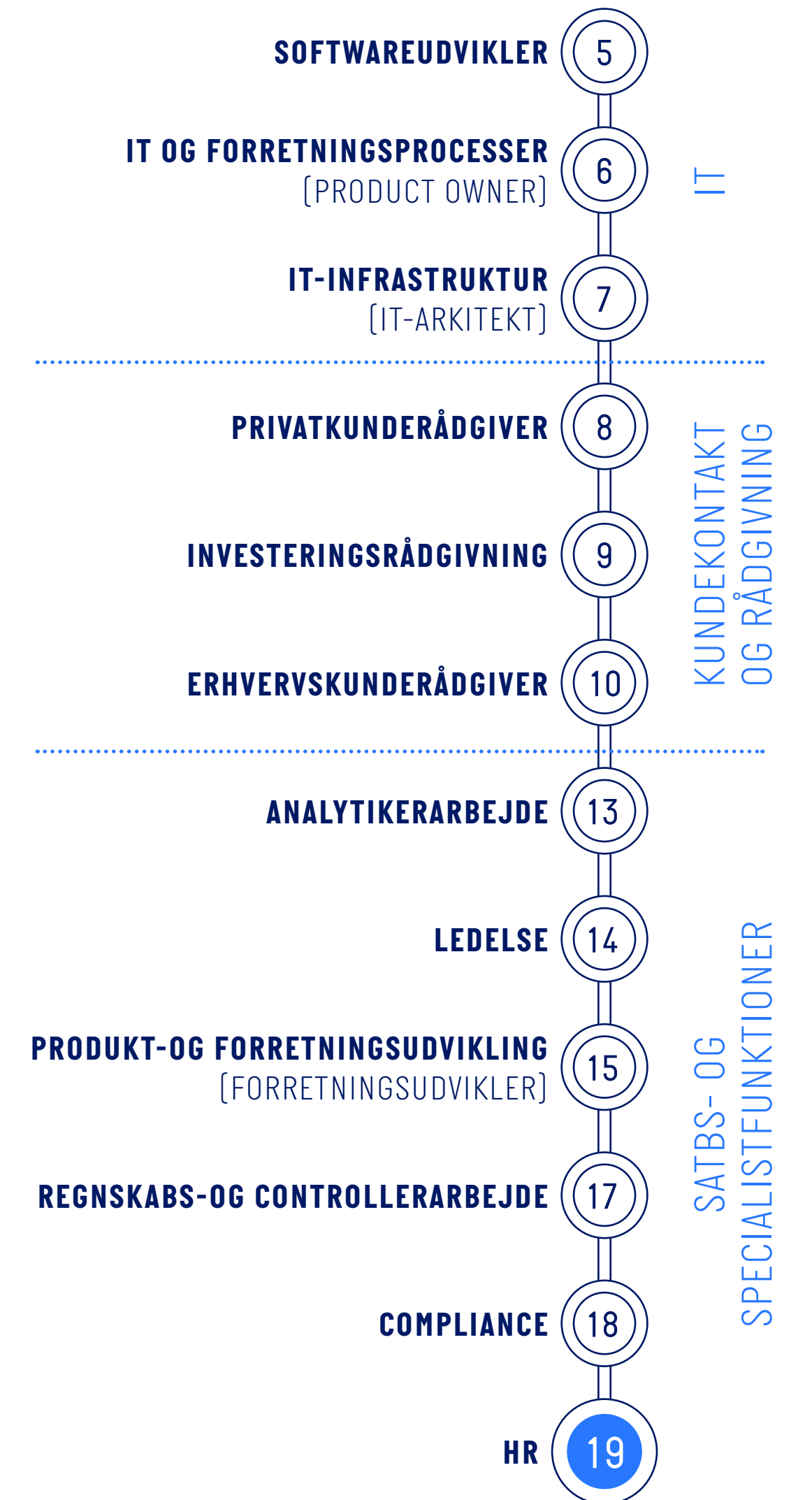
### KØNSFORDELING 2023



### UDDANNELSESNIVEAU



EUD = Erhvervsuddannelse.  
KVU/MVU/LVU angiver hhv. kort, mellemlang og lang videregående uddannelse.



# 8 GODE RÅD TIL AT STARTE DIN JOBSØGNING

**Denne plan er til dig, der på sigt overvejer et større skift i dit arbejdsliv. Uanset om det er jobfunktion eller branche, så vil disse trin give dig et større overblik over muligheder og krav til kompetencer.**

1

## **Få overblik over mulighederne**

Opret jobagenter på forskellige sider. Fx Jobzonen.dk, Jobindex.dk og finansjob.dk. Søg bredt og tag opslag med fra hele landet. Jobfunktioner udvikler sig hele tiden, og der kommer nye til. Det er en fordel at få et bredt overblik over udbuddet af job, både de velkendte og dem, du måske ikke vidste kunne være interessante. Selvom du ikke har planer om at søge job i hele landet, kan en bred søgning give dig et bedre indblik i mulighederne.

2

## **Skab systematik i din søgning**

Beslut dig for, hvordan du vil arkivere og gennemgå jobopslagene. For at skabe overblik over de mange jobopslag, du finder, kan det være nyttigt at gemme dem, der vækker din interesse, og notere, hvilke ord eller opgaver, der tiltaler dig. Tænk endnu ikke på, om du kan søge dem. En systematisk tilgang fx ved brug af Excel eller noter kan hjælpe dig med at identificere de vigtigste mønstre i jobopslagene.

3

## **Find et mønster**

Saml de ord og opgaver, du har noteret, og se dem som mønstre i de jobfunktioner, der interesserer dig. Når du samler viden fra forskellige jobopslag, bliver det lettere at få øje på gennemgående temaer. Du skal endnu ikke tænke på at søge, men blot danne dig et klart billede af dine muligheder. Ved at analysere disse mønstre kan du få et bedre billede af, hvilke arbejdsopgaver og ansvarsområder, der er mest attraktive for dig.

4

## **Få overblik over krav til kvalifikationer**

Når du har identificeret de mest interessante job, er næste skridt at undersøge, hvilke kvalifikationer de kræver. Denne fase er vigtig, fordi du kan vurdere, hvad du allerede matcher, og hvilke uddannelser, kurser eller kompetencer du eventuelt mangler. Med dette overblik bliver det tydeligere, hvor langt du er fra at kunne søge, og hvad du skal gøre for at nå dit næste gode job.

5

## **Research på kompetenceudvikling**

Nu ved du, hvilke kvalifikationer du har brug for. Undersøg dine muligheder for at opnå dem på Finansforbundets site, Finanskompencepuljens site, [Uddannelsesguide] ug.dk, Voksenuddannelserne.dk og evt. erhvervsakademierne. De fleste steder tilbyder rådgivning både telefonisk, pr. mail eller via chat. Der er også mulighed for karriererådgivning via ug.dk. En målrettet undersøgelse af kursus- og uddannelsesmuligheder kan hjælpe dig med at skabe en konkret plan for din kompetenceudvikling.

6

## **Ved du, hvad dit næste skridt er?**

Hvis du er i tvivl om dit næste skridt, så tag fat i Finansforbundet igen. Har du mistet overblikket, eller har du brug for et sidste skub til at komme i gang med efteruddannelse eller konkret jobsøgning? Så få hjælp til at samle op. En opsummering af dine fremskridt kan gøre det lettere at tage næste skridt og sikre en struktureret plan for fremtiden.

7

## **Lav en ny fokuseret søgning på jobopslag**

Nu er du blevet skarpere på, hvilke jobs du gerne vil gå efter. Det er tid til at indsnævre din søgning på jobagenterne. For mange irrelevante jobopslag kan forstyrre dit overblik, så det kan være en fordel at slette de brede søgninger og fokusere på de mest relevante. Ved at anvende en mere målrettet søgestrategi kan du optimere din jobsøgning, så kun de mest relevante opslag dukker op.

8

## **AI til job- og kompetenceudvikling**

AI som fx ChatGPT kan hjælpe dig med at udforske nye jobfunktioner og finde relevante søgetermer. Det kan analysere jobopslag og se fællestræk i de efterspurgte kompetencer. Du kan også bruge ChatGPT til at finde kurser, få forklaret faglige begreber og lave læringsplaner.

# NYT JOB INTERNT?

**Har du lyst til nye udfordringer? Udfordringerne er forskellige afhængigt af, hvor du står i dit arbejdsliv, og hvor du kommer fra. Bliv klogere her.**

Mange organisationer i finanssektoren er så store, at der er et utal af muligheder for at udvikle sig gennem interne jobskift – noget som da også er meget almindeligt i sektoren.

Men at skifte job internt er anderledes end at lave et klassisk jobskifte fra én virksomhed til en anden. Det handler i høj grad om at bruge sit netværk, sine sociale kompetencer og selvfølgelig sin faglighed til at bane vejen til nyt indhold i arbejdslivet.

## Ægte nysgerrighed



Sørg for at være nysgerrig på, hvad de præcis laver i den afdeling, du gerne vil være en del af. Vis din interesse, som selvfølgelig skal være ægte. Den underliggende agenda må gerne være, at du ønsker dig et andet job, men det skal være

nysgerrighed og lysten til at prøve noget nyt, der driver dig.

Når du taler med de kolleger, der arbejder i den afdeling eller er i den jobfunktion, du gerne vil over i, kan du måske finde sammenhænge eller berøringsflader mellem det, du laver i dag, og det, du ønsker at skifte til.

På den måde bliver det mere tydeligt, hvilke af dine kompetencer der er efterspurgt, og hvad du eventuelt skal lære, før du skifter.



## Udviklingssamtale og dialog

Når du har brugt din nysgerrighed og er blevet klogere på, hvad du egentlig skal være skarp til, hvis du skal lave et internt jobskifte, kan du nu bedre målrette din faglige udvikling.

Du skal have din leder på banen, og det er selvfølgelig særligt oplagt til en

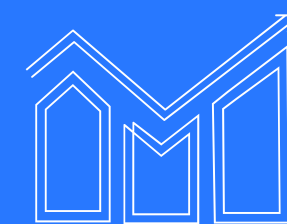
udviklingssamtale, som er den gyldne anledning til at afsløre sine drømme og ambitioner.

Mange – både ledere og medarbejdere – undervurderer dog betydningen af samtalen, og nogle steder er det noget, der bare skal overstås.

Er det tilfældet hos dig, har du måske en-til-en-møder eller feedbackmøder, hvor du kan præge din leder og løbende tage dine tanker om udvikling op.

Det er nemlig på ingen måde forbudt at tale om din udvikling hele året, når du har din leder på tomandshånd.

Er du en loyal og pligtopfyldende arbejdshest, der gør, som du plejer, så skal modet findes frem for at få sat gang i udviklingssamtalerne. Men de kan bringe dig langt.

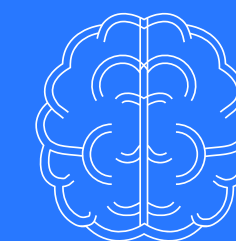


## Gør dig umage

Husk, at selvom du har antennerne ude efter nye udfordringer

og måske allerede i dit hoved er et helt andet sted, så sørg for stadig at gøre det så godt, du kan, i dit nuværende job.

Det er din daglige indsats, der er dit allerbedste kort på hånden. Tag ansvar, vær ærlig, byd dig til og vær en god holdspiller, man altid kan stole på. Den slags bliver bemærket, og mulighederne vil åbne sig.



## Efteruddannelse og erfaring

Indholdet i din efteruddannelse skal ligge i spændingsfeltet mellem den jobfunktion, du har nu, og den, du gerne vil ende i. Der skal altså være en relevans i forhold til det, du laver her og nu.

Vil du gerne have lederkurser, men intet har med ledelse at gøre i hverdagen, får du ikke trænet det, du lærer. Det kan derfor være svært at bruge det som eneste springbræt.

Start hellere med at få nogle erfarin-

ger, der lægger sig op ad det job, du ønsker dig. Vil du være leder, så prøv at sige ja tak til noget projektledelse – på den måde får du noget ægte erfaring, du kan tage med dig.



## Sociale åndehuller

Det kræver gode sociale kompetencer at netværke, og det er noget, du kan gøre hele tiden. Det kan være små ting som at huske at sige hej til sine kolleger, tage en snak ved kaffemaskinen og sætte sig et andet sted i kantinen, end man plejer.

Det kan måske være lidt anstrengende, hvis man ikke er den mest ekstroverte person i verden.

Men de små sociale åndehuller i arbejdslivet kan faktisk bringe dig nye steder hen, så det er en rigtig god idé at opsoge dem.

# AI ændrer job- markedet for it-folk – Sådan sikrer du din fremtid

**En større forandring af arbejdsmarkedet for it-ansatte er sat i gang i kølvandet på AI-udviklingen. Og det er ikke ubetinget positivt. Nogle job vil forsvinde, men andre vil komme til. "Hvis du som it-ansat vil være relevant i fremtiden, handler det ikke kun om at kunne programmere," siger ekspert.**

I mange år har det været nærmest umuligt at opdrive nok it-specialister. Jobannoncer har ligget ubesvaret i måneder, it-studerende er blevet headhuntet, før deres uddannelse var færdig, og virksomheder har måttet outsource opgaver og rekruttere internationalt for at sikre de nødvendige kompetencer for at holde de digitale kedler på kogepunktet.

Men en ny virkelighed er ved at tage form. Kraftfulde AI-værktøjer som GitHub Copilot og ChatGPT er ved at ændre måden, vi arbejder på – og måske også hvor mange og hvilke it-specialister, der er brug for.

Ja, noget tyder faktisk på, at en større forandring af arbejdsmarkedet for it-ansatte – herunder i den finansielle sektor - er sat i gang. Og det er ikke ubetinget positivt.

Det er analysen fra Hanne Shapiro, der er medforfatter bag en dybdegående analyse om udviklingstendenserne i den finansielle sektor.

"Vi hører om produktivetsforbedringer på 30-40 % i softwareudvikling. Hvis det holder stik, er det svært at forestille sig, at det ikke også vil føre til færre udviklere," siger Hanne Shapiro.

## **Nye jobroller**

Produktiviteten vil ifølge de fleste eksperter i takt med udrulning af AI og automatisering stige i de kommende år, men det er svært helt at blive klog på, hvad det vil betyde for efterspørgslen på it-folk.

På et overordnet plan ser det ud til, at nogle job vil forsvinde, mens andre vil komme til. I en ny stor rapport fra World Economic Forum, der udkom fra januar, lyder det fx, at 41 % af store virksomheder globalt forventer at reducere deres arbejdsstyrke som følge af AI's automatisering af arbejdsopgaver.

Der er dog samtidig en forventning om, at andre job vil komme til. På baggrund af svar fra over 1.000 ledende globale arbejdsgivere peger rapporten 'Future of Jobs Report 2025' på, at der globalt vil blive skabt 170 millioner nye job fra 2025 til 2030. Samtidig vil 92 millioner job forsvinde – en nettoforøgelse på 78 millioner arbejdspladser.

Ifølge rapporten vil nogle af de allermest efterspurgte jobroller frem mod 2023 være Big Data-specialister, FinTech-ingeniører og AI- og maskinlæringspecialister.

### Algebra og statistik

Selvom der ifølge rapporten også vil være høj efterspørgsel efter udviklere, mener Hanne Shapiro, at en transformation er sat i gang.

“Vi kan se i vores analyse, at der er blevet større efterspørgsel efter data scientists, matematikere, statistikere, sprogfolk og økonomer. Det er den slags kompetencer, som der er behov for i forhold til ud-  
rulning og træning af AI-modeller.”

“Dermed ikke sagt, at it-folk ikke har en plads og en fordel. Men det kan i virkeligheden være, at du afhængig af din baggrund skal i gang med at bygge matematik, algebra eller statistik oven på.”

### Færre it-folk

Selvom it-kompetencer altså stadig er i høj kurs, er der tegn på, at det rødglødende it-arbejdsmarked måske er ved at falde et par grader.

Tal fra den danske jobportal Jobindex viser, at antallet af opslåede it-job for tiden er nedadgående. Ikke siden 2015 har der været så få ledige it-job, som der er lige nu.

Også tal fra Danmarks Statistik, som IT-Branchen har analyseret, peger i retning af, at der er ved at ske en opbremsning af antallet it-ansatte. Efter mange års vedvarende vækst, ser det nu ud til, at antallet af it-ansatte i Danmark er toppet, og er begyndt at stagnere.



Vi kan se på nogle amerikanske undersøgelser, at det i høj grad har betydet, at man ansætter færre nyuddannede.

Hanne Shapiro, direktør Shapiro Futures.

## Klassisk efteruddannelse har svært ved at følge med

Klassiske efteruddannelsesforløb kan ifølge Hanne Shapiro have svært ved at følge med udviklingen, og der er opstået et behov for hurtigere og mere effektiv læring.

- Nogle pengeinstitutter eksperimenterer med 'learning in the flow of work' – læring, der er integreret i de daglige arbejdsopgaver.
- Andre banker fokuserer på interne mobilitetsordninger, hvor en medarbejder kan søge nye opgaver og få mentorstøtte uden at skulle gennem en bureaukratisk proces.
- Der er også en stigning i interne digitale platforme og talentmarkedspladser, hvor medarbejdere kan byde ind på AI-relaterede projekter og lære gennem praksis. Det gælder fx banker som HSBC og OCBC.
- Det er også eksempler på sommerkurser, som man arrangerer på tværs af sektoren.

Herhjemme er Nykredit og Nordea ifølge Hanne Shapiro gode eksempler på banker, der har satset massivt på intern mobilitet for at understøtte den fortsatte udvikling af medarbejdere.

### Online læring

Der har desuden aldrig før været så mange muligheder for at lære nyt via fx de mange online tilbud.

- Det hælder eksempelvis maskinlæring & AI, hvor man kan lære grundlæggende og avancerede ML-teknikker via platforme som Coursera (eks. Deep Learning Specialization af Andrew Ng) eller Udacity's AI for Finance-program.
- Et andet område, der kunne være relevant, er at tilegne sig færdigheder inden for Python – særligt biblioteker som TensorFlow, PyTorch og fx SQL til datahåndtering, lyder rådet fra Hanne Shapiro.

I den amerikanske tech-industri har flere virksomheder nedlagt tusindvis af stillinger, samtidig med at de investerer massivt i AI.

Beregninger fra analysefirmaet RationalFX viser, at 281.000 ansatte i teknologivirksomheder blev afskediget i 2024. Her i 2025 er 40.000 ind til videre blevet afskediget i de store teknologiselskaber. Ansætter færre nyuddannede

En af de virksomheder, der har været mest aggressive, er Meta. Med en strategi, som CEO Mark Zuckerberg har døbt "the year of efficiency", har selskabet ifølge en opgørelse fyret 35.600 ansatte siden 2020.

Mark Zuckerberg har tidligere meldt ud, at AI-redskaber allerede i 2025 vil kunne erstatte nogle typer softwareudviklere.

Hanne Shapiro har også fulgt udviklingen i USA, og hun fremhæver, at det ser ud til at færre nyuddannede ansættes.

"Vi kan se på nogle amerikanske undersøgelser, at det i høj grad har betydet, at man ansætter færre nyuddannede. Der kommer simpelthen ikke lige så mange nye ind, mens der er en tendens til, at man beholder de dygtige medarbejdere, man har."

Hun understreger, at vi i Danmark stadig befinder os i en tidlig fase, især i den finansielle sektor, hvor AI stadig primært testes i pilotprojekter.



**Hvis du som it-ansat vil være relevant i fremtiden, handler det ikke kun om at kunne programmere – det handler også om at forstå den branche og sektor, du arbejder i.**

*Hanne Shapiro, direktør Shapiro Futures.*

Så det er stadig svært at forudse, hvad øget brug af AI og automatisering vil få af betydning for arbejdsstyrken og it-ansatte -også fordi AI samtidig kan anvendes, så en medarbejder bliver i stand til at løse mere komplekse opgaver.

"Men en avanceret udnyttelse af AI medfører substantielle produktivetsgevinster, og det ser især ud til at gøre sig gældende på nogle it-områder. Det er imidlertid mere usikkert, hvordan de vil blive omsat," forklarer hun.

#### **Komplekst og ældre it-landskab**

Vi ser dog ifølge Hanne Shapiro på kort sigt ingen tegn på, at AI vil føre til masseafskedigelser i den danske finanssektor. Sektoren er i en tidlig og eksperimenterende fase – ikke mindst pga. strenge compliance- og lovkrav.

Derudover er finanssektorens it-landskab komplekst og it-infrastrukturen er stadig flere steder stadig ældre (legacy), som gør det vanskeligt at integrere tredje parts løsninger.

Men på sigt vil det blive muligt at integrere langt mere moderne teknologier, herunder AI og automatisering, når infrastrukturen bliver baseret på cloud og åbne standarder, mener Hanne Shapiro.

Det er alt samme med til at ændre kompetencebehovene også for it-folk.

"Hvis du som it-ansat vil være relevant i fremtiden,

handler det ikke kun om at kunne programmere – det handler også om at forstå den branche og sektor, du arbejder i. De medarbejdere, der forstår de teknologiske og finansielle processer, bliver også de mest værdifulde," vurderer hun.

#### **Så hurtigt går det heller ikke**

På mange måder står vi altså nu i en tid, hvor AI for nogle vil betyde øget produktivitet og nye jobmuligheder. For andre betyder det, at de skal omstille sig for at forblive relevante.

I stedet for at blive modløs over fremtidsudsigterne kan det ifølge Hanne Shapiro være en god idé måske sammen med nogle kolleger at se på, hvad der er af muligheder for at bygge på.

Det er samtidig vigtigt at huske, at vi er i en omstillingsproces, som ikke går så hurtigt, som man måske tror, pointerer hun.

"Branchen er i et spændende, men komplekst vade- sted. Hastigheden i AI-udviklingen er én ting, men jeg ser også, at banker ofte går mere forsigtigt til værks, end man måske tror, netop pga. compliance og risikohensyn," siger Hanne Shapiro, inden hun slutter:

"Det giver et 'vindue', hvor man kan nå at eksperimentere og udvikle sine egne kompetencer og på den måde forme sin fremtid."



# FÅ EN SAMTALE OM DIT ARBEJDSLIV

Som medlem af Finansforbundet har du adgang til professionel sparring om din karriere, trivsel og kompetencer.

Book en samtale på  
[finansforbundet.dk/karrieresamtale](https://finansforbundet.dk/karrieresamtale)



# TREDOBLET PÅ ET ÅRTI: DERFOR STORMER DENNE PROFIL FREM I FINANS

**En særlig faggruppe i finanssektoren er stormet forbi alle andre og har cementeret sin betydning for bankerne. De er en vigtig nøgle til at skabe både innovation og tillid fra kunderne, siger ekspert.**

Voksende krav, nye regler og stigende kriminalitet har fået compliance-funktionen til at boome – og det afspejles nu i den største medarbejdervækst i branchen. Compliance-ansatte er i de senere år fløjet forbi alle andre i bankverdenen.

Det viser en ny rapport, som Hanne Shapiro Futures og HBS Economics har udarbejdet for Finansforbundet.

På bare et årti er antallet af finansansatte, der arbejder med compliance, eksploderet med 164 %. Det er den højeste vækst blandt alle medarbejdergrupper i finanssektoren.

Udviklingen betyder, at der i 2023 var ca. 2.300 compliance-ansatte i beskæftigelse i den danske finanssektor.

"Det er først og fremmest finanskrisen, skærpede regler og krav og voksende økonomisk kriminalitet, der har skabt væksten i antallet af compliance ansatte," siger Hanne Shapiro, der står bag Shapiro Futures og er en af medforfatterne på rapporten.

## **Compliance har ændret bankerne**

De mange compliance-ansatte i finanssektoren er samtidig et udtryk for et markant skift i måden, banker er nødt til at operere i dag, hvor compliance-ansatte kan få en stadigt mere vigtig strategisk og rådgivende rolle.

"Traditionelt har compliance været reaktiv, men med AI-teknologier og data opstår der nye muligheder for, at compliance bliver proaktiv, kontinuerlig og indlejret i alle processer og produkter," siger Hanne Shapiro og fortsætter:

"Når compliance fx indgår fra første færd i produktudvikling i tværfaglige agile teams, så rammesætter det innovation og skaber tryghed for kunderne."

## **Disse profiler er i størst vækst**

Det er ikke kun compliance-ansatte, der er kommet flere af i de danske banker over de seneste år.

Lige i hælene på compliance-ansatte finder vi den største medarbejdervækst inden for produkt- og forretningsudvikling, analyse, software og it- og forretningsprocesser.

Som følge er der sket en større akademisering af sektoren end på resten af det danske arbejdsmarked. Det er overordnet et udtryk for de store for-

andringer, der har præget sektoren, forklarer Hanne Shapiro.

"Det være sig lovkrav, forordninger og regler fra især EU i form af fx GDPR, bekæmpelse af hvidvask og finansiell kriminalitet og senest den i nogle sammenhænge komplekse DORA-forordning," siger hun.

---

## **Hanne Shapiro**

Hanne Shapiro har gennem mere end 30 år arbejdet i krydsfeltet mellem uddannelse, arbejdsmarked og erhvervsliv og gennemført talrige udredninger og bidraget til at forme uddannelsespolitikker og reformprocesser både i Danmark og internationalt – blandt andet for OECD, UNESCO og Europa-Kommissionen.

Hun har været aktiv i kommissioner, udvalg og tænketanke med fokus på bæredygtig udvikling, digitale kompetencer og fremtidens arbejdsmarked.

Denne gang er det så det finansielle arbejdsmarked, hun med rapporten 'Udviklingstendenser i den finansielle sektor' har kastet sig over på vegne af Finansforbundet.

---

Men det er også, fortsætter hun, ESG-krav, migrationen mod cloud, open banking og et dybere mere integreret samarbejde med fintech og big tech.

## **Compliance rykker ind i kernen af bankerne**

Selvom andre medarbejdergrupper er vokset betydeligt i sektoren – som fx it-ansatte – er det compliance, der mere end nogen anden funktion er et udtryk for netop det skifte, der har været undervejs, siger hun.

"Uden den tillid, som compliance sikrer på både system- og kundesiden, har man i sidste ende slet ikke en bank. I sidste instans er det compliance-funktionen, der bygger tillid op i relationerne," siger hun.

De mange compliance-ansatte er på den måde ifølge Hanne Shapiro også et vidne om den konstante strøm af nye lovkrav og skyhøje tempo i den teknologiske udvikling, som bankerne bliver ramt af.

Men hvor compliance-afdelingen måske tidligere blev set som en silo af jurister, der havde godt fat om håndbremsen, er billedet ved at blive vendt på hovedet.

Compliance er blevet et ufravigeligt fundament i nærmest alle faser af en banks processer, produkter og systemudvikling. Derfor har compliance-professionelle også fået en vigtig rolle som kulturbærer i bankerne.

"Mange finansielle regler er rammelovgivning med generelle principper frem for præcise instruktioner. Eksempel: AML (hvidvaskregler) kræver, at banker udfører 'forstærket due diligence' ved højrisikokunder – men hvad der præcist kvalificerer som "høj risiko" kan variere fra bank til bank," forklarer hun, inden hun fortsætter:

"Det handler derfor også om at kunne vurdere og analysere reglerne for at guide forretningen sikkert videre. Derfor har vi set, at compliance er rykket helt ind i kernen af den finansielle sektor."

#### 'Compliance by design'

Skiftet i, hvordan bankerne tænker compliance, ses tydeligt hos fx Danske Bank. Her bliver det med et moderne ord kaldt for 'compliance by design', som Danske Banks chief compliance officer, Dorthe Tolborg, tidligere har fortalt om i et interview.

Her pegede hun på, at overholdelse af lovgivning og regulativer nu i endnu højere grad i dag er integreret i designet af systemer, processer og produkter fra begyndelsen.

"Vi vil helst ikke ind og skulle reparere bagefter," pointerede hun.

Hanne Shapiro mener, at Danske Bank er et godt eksempel på den erkendelse, bankerne er nået til. Compliance-funktionerne handler ikke alene om at undgå dyre bøder, sætte krydser og håndhæve regler.

"Compliance understøtter i ligeså høj grad, og må-



Uden den tillid, som compliance sikrer på både system- og kundesiden, har man i sidste ende slet ikke en bank. I sidste instans er det compliance-funktionen, der bygger tillid op i relationerne

Hanne Shapiro, direktør Shapiro Futures.

ske endnu vigtigere, smidige og effektive processer, tillid og innovation."

#### Sådan ser en compliance-ansat ud

Ifølge rapporten er der flere bud på, hvordan en compliance-ansat kompetencemæssigt ser ud.

Men basalt set handler det om forretningsforståelse, evne til at samarbejde og tænke analytisk samtidig med, at de er fortrolige med digitale værktøjer.

I takt med at AI kommer til at spille en voksende rolle i compliance, vil det desuden kræve, at man som compliance-ansat kan anvende AI-værktøjer og vurdere AI-genererede resultater samt have en forståelse af data og indsigt i dataetik.

"Det kræver indsigt i jura, teknik, forretning – og en god portion menneskeforståelse," følger Hanne Shapiro op.

Det er især jurister, der i dag varetager funktionerne. Lidt over hver 3. compliance-ansat i bankerne kommer i dag med en juridisk baggrund. Det følges op af ca. 15 % med en erhvervsøkonomisk uddannelse.

Samtidig ser vi ifølge Hanne Shapiro tegn på, at den interne mobilitet hos især de store banker også prioriteres. Medarbejdere fra andre faggrupper skifter spor og bevæger sig over i compliance, fx fra rådgivning eller kundeservice.

Det er også et vigtigt element, siger Hanne Shapiro. "Der er mange gode eksempler på banker, der virkelig prioriterer intern mobilitet og mulighed for at



skifte fagområde. I de bedste eksempler, kan medarbejdere flytte sig både horisontalt og vertikalt via især projekter, og den vej rundt opdage nye fagområder, de brænder for og kan specialisere sig i," siger Hanne Shapiro og tilføjer:

"Det er vigtigt med forskellige faglige kompetencer også inden for compliance. Det er samtidig med til at skabe en kultur, hvor det er legitimt at prøve noget nyt, og det er afgørende, hvis bankerne fortsat vil tiltrække og fastholde dygtige folk."

# DET ER NU, DU SKAL FORBEREDE DIG PÅ 2030

## 1. Bliv ved med at udvikle dig

- Sørg for løbende at opdatere dine kompetencer og viden, så du forbliver relevant i forhold til arbejdsmarkedets krav.
- Være opsøgende og nysgerrig, hvis der kommer mindre nye opgaver ind i din afdeling. Det kan være, du kan være implementeringsansvarlig på et nyt system i afdelingen, eller superbruger i co pilot.
- Overvej efteruddannelse, kurser eller certificeringer inden for områder, hvor efterspørgslen stiger.

## 2. Tal med din leder

- Din leder kan give overblik over, den strategiske retning for virksomheden.
- Din leder har ofte et godt overblik over muligheder for intern mobilitet, som du måske ikke selv er opmærksom på.
- En åben dialog kan føre til nye opgaver eller projekter, der matcher dine kompetencer og ambitioner.

## 3. Opbyg et stærkt netværk

- Dit netværk kan åbne døre til nye muligheder, når din rolle eller branche er under forandring.
- Deltag i faglige arrangementer, både online og offline, og vær aktiv på fx LinkedIn for at udvide dit professionelle netværk.

## 4. Få sparring i Finansforbundet

På Finansforbundet.dk kan du finde gratis relevante kurser for dig der er medlem. Vi har fuld fokus på hvordan vi kan understøtte dig fagligt, så du er klar til forandringerne i arbejdslivet.

Du er også velkommen til at booke en karrieresamtale, hvis du er i tvivl om hvordan du bedst kan bevæge dig i arbejdslivet.

# SEKTORENS VEJE FREM MOD 2030

På baggrund af udviklingen i de sidste ti år og de tendenser, der er afdækket, skitseres fire hovedscenarier for sektorens udvikling frem mod 2030. Scenarierne skal ses som potentielle strategiske veje, virksomhederne kan vælge, og er derfor ikke et direkte bud på, hvordan fremtiden vil se ud. Derimod er det snarere et bud på, hvad effekten vil være af forskellige strategiske valg. Det er desuden forventeligt, at ikke alle virksomheder vil træffe de samme valg, men at nogle virksomheder vil vælge strategier, der læner sig op ad ét scenarie, mens andre vil gå andre veje.

## De fire scenarier omfatter:

**Scenarie 1:** Baseline-scenariet

**Scenarie 2:** Fintech-partnerskaber

**Scenarie 3:** Automatisering

**Scenarie 4:** Hyperpersonalisering af kunderejsen.

## Scenarie 1

I scenarie 1 fremskrives udviklingen i efterspørgslen på arbejdskraft i sektoren frem til 2030 på baggrund af de seneste års udvikling. Der antages således et fald i efterspørgslen på ansatte inden for kundekontakt og kunderådgivning og en stigende efterspørgsel inden for de øvrige områder. Den samlede vækst i sektoren i de seneste år antages således at fortsætte, hvorved efterspørgslen i dette scenarie vil være knap 16 pct. større end beskæftigelsen i dag – hvilket særligt vil være drevet af den stigende efterspørgsel på stabs- og specialistfunktioner.

## Scenarie 2

Scenarie 2 indebærer, at virksomhederne i høj grad vil indgå partnerskaber med fintech- og big tech-virksomheder med henblik på, at de som tredjepartsleverandører vil stå for udviklingen af en række finansielle services i form af fx digitale applikationer, og scenariet vil dermed være en realisering af open banking og open finance. Scenariet vil indebære en mindre efterspørgsel end i baseline-scenariet på alle hovedarbejdsområder, idet en række opgaver vil blive varetaget af tredjepartsleverandørerne. Inden for IT og stabs- og specialistfunktioner vil det modvirke de trends, man ser i dag, som har resulteret i en voksende beskæftigelse, og der antages således nulvækst på disse områder. Samtidig antages en endnu større negativ vækst inden for kundekontakt og -rådgivning. Tilsammen vil det resultere i, at efterspørgslen i sektoren i 2030 vil være 6 pct. mindre end beskæftigelsen i dag – primært

drevet af markant færre medarbejdere inden for kundekontakt og -rådgivning.

## Scenarie 3

I scenarie 3 sker der en øget implementering af AI med henblik på automatisering af processer i størst muligt omfang. Automatiseringen vil vedrøre både kundeventede processer og backoffice, og der vil blandt andet blive satset massivt på udvikling af applikationer, der kan gøre kunderne selvhjulpne. Derfor antages der i dette scenarie et fald i vækstraten for efterspørgslen på stabs- og specialistfunktioner i forhold til de senere år, samt at efterspørgslen på ansatte inden for kundekontakt og -rådgivning falder endnu mere end i baseline-scenariet.

Udviklingen af automatiseringsløsningerne vil omvendt kræve flere IT-specialister, og væksten i efterspørgslen på IT-medarbejdere vil derfor blive endnu større end i de seneste år. Tilsammen vil det føre til en noget lavere vækst i efterspørgslen på arbejdskraft i sektoren, end de seneste år har indikeret, hvorved efterspørgslen i 2030 i dette tilfælde vil være 7 pct. større end beskæftigelsen i dag – blandt andet drevet af en efterspørgsel inden for IT, der vil være hele 33 pct. større end antallet af beskæftigede på området i dag.

## Scenarie 4

I det fjerde scenarie implementeres AI med henblik på at styrke de ansattes produktivitet, snarere end for at erstatte dem. Gennem anvendelsen af AI-redskaber og

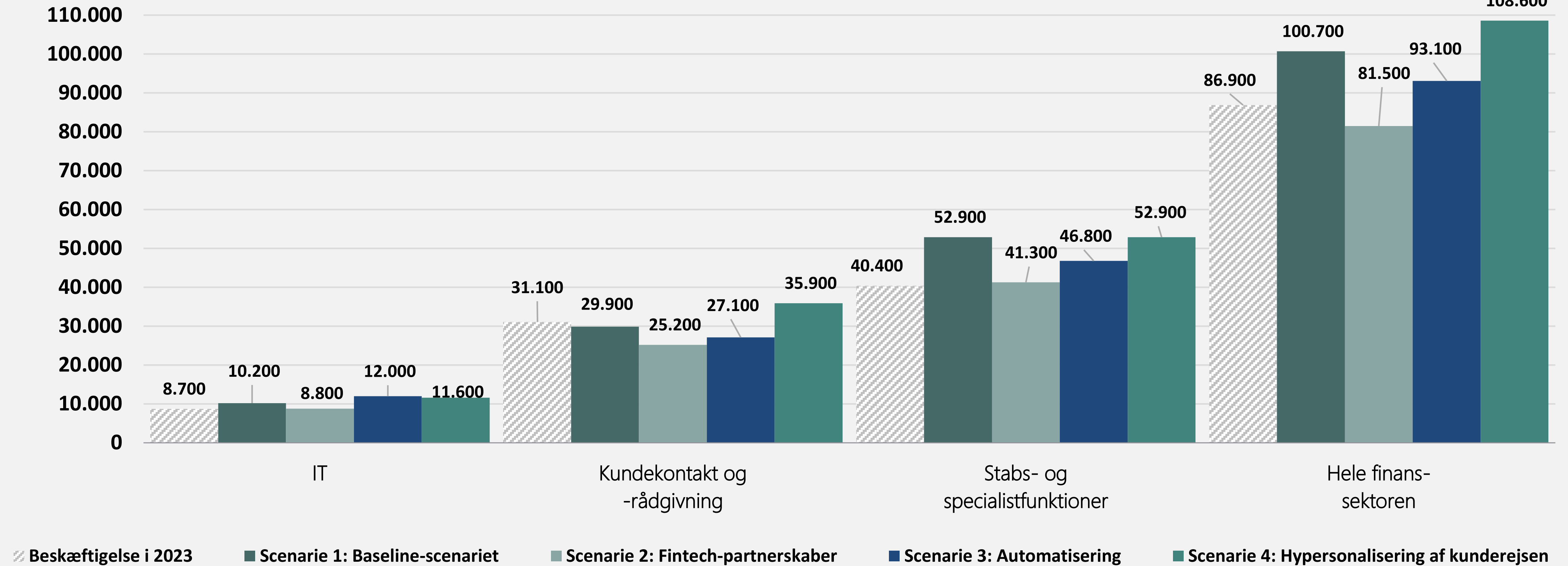
kundegenererede data forfølges der en strategi rettet mod den hyperpersonaliserede kunderejse, hvor der tilbydes løsninger og rådgivning målrettet den specifikke kunde, hvilket også vil indebære en dybere integration til andre brancher uden for det finansielle område, såsom rejser, transport, bolig o.l.

Det vil resultere i en bredere værdikæde, som fører til jobvækst gennem en transformation af de traditionelle jobroller. Væksten i efterspørgslen inden for kundekontakt og -rådgivning samt IT vil således blive større end de seneste år, mens modsatrettede effekter vil føre til, at væksten inden for stabs- og specialistfunktionerne antages at fortsætte på samme niveau. Det vil alt i alt føre til en markant stigning i efterspørgslen på arbejdskraft til sektoren, hvor beskæftigelsen i 2030 vil være 25 pct. større end i dag.

De fire scenarier illustrerer de spænd med hensyn til, hvordan efterspørgslen i sektoren kan udvikle sig frem mod 2030, der følger af de forskellige strategier, som virksomhederne kan forfølge. På tværs af scenarierne afviger den fremskrevne efterspørgsel for hele sektoren med 33 pct., og inden for hvert arbejdsområde er der også afvigelser på 30-40 pct. på tværs af scenarierne. Der kan på den baggrund blive stillet store krav til op- og rekvalificering af medarbejdere for at sikre overensstemmelse mellem udbud og efterspørgsel, hvor arbejdsgivernes efterspørgsel imødekommes, og hvor der samtidigt ikke er for mange medarbejdere, der overflødiggøres.

## FREMSKREVET EFTERSPØRGSEL PÅ ARBEJDSKRAFT I FINANSSEKTOREN I 2030 I DE FIRE SCENARIER

Antal personer



Kilde: egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik og STAR's rekrutteringssurvey.

Note: Tallene for de tre områder summer ikke op til tallet for hele sektoren, da hele sektoren også indeholder personer uden DISCO-koder



**FINANSFORBUNDET.DK**