

# Rationalisering og beskæftigelse i danske pengeinstitutter

– de første 10 år efter fusionerne<sup>1</sup>

Af Torben Andersen, Director, Ph.D. Centre for Technology, Economics and Management (TEM)DTU og Anne-Mette Hjalager, Seniorrådgiver, ph.d., Advance/1, Forskerparken

## 1. Introduktion

Hen ad årsskiftet 1989/90 oplevede man etableringen af to markant større finansielle koncerner i Danmark. De to koncerner, Unidanmark og Den Danske Bank, blev til via fusioner mellem seks af de syv største pengeinstitutter (og siden hen et enkelt forsikringselskab). I Unidanmark-fusionen indgik Privatbanken, Sparekassen SDS og Andelsbanken, og denne var på sin vis en af de første brancheovertagende etableringer, idet sparekassernes lovgrundlag var lidt anderledes end bankernes, mens Den Danske Bank blev til via fusion imellem forholdsvis ensartede banker, nemlig Den (gamle) Danske Bank, Handelsbanken og Provinsbanken (Andersen 1996).

I forbindelse med fusionerne understregede pengeinstitutternes egne talsmænd vigtigheden af, at Danmark havde finansielle institutioner af en vis (europæisk) størrelse, og at enhedsomkostningerne i disse med tiden ville blive bragt ned, og dermed at produkterne ville blive billigere. Dette argument blev støttet af den opfattelse, at størrelse også ville medføre mere professionelle organisationer, jvf. man ville kunne tilbyde mere avancerede

finansielle tjenesteydelser til et bredere spektrum af kunder (Økonomiministeriet 1994). Der var således tale om en strukturrationalisering af betydelig størrelse. De to finansielle virksomheder havde cirka 2/3 af alle danske privatkunder. Kommentarer i månederne omkring årsskiftet var præget af en del retorik, baseret på hvilke perspektiver man havde på fremtidig finansvæsen i Danmark (Baldinsson, 2000) og Europa (Berger et al, 2003, Goddard et al, 2001). Dele af den danske offentlighed var således noget mere kritiske end finansvirksomhederne. Der blev givet udtryk for usikkerhed om, hvorvidt de danske kunder overhovedet var indstillede på at benytte sig af det forøgede udbud af produkter de finansielle koncerner skulle til at levere, og om personalet med den baggrund og uddannelse, som de havde, ville være i stand til at levere dem (Andersen, 1997).

Selv om pengeinstitutternes ledelser selv underspillede dette, var der næppe den store tvivl om, at der skulle høstes nogle stordriftsfordele, men det var usikkert, hvornår de i givet fald ville komme (Henten, 1995). Alt i alt var der lagt et vist pres på finansansatte i star-

ten af 1990'erne. Der var eksplicit en forventning om, at de samme opgaver over tid ville kunne løses af et mindre antal medarbejdere, mens man var mere usikker på hvilke nye arbejdsopgaver der lå, og hvor mange medarbejdere disse krævede.

Rationaliseringer og omstruktureringer fik lov til at gå deres gang i begyndelsen af 1990'erne. Mest markant var »prikkerunden« i 1992 i Den Danske Bank mens Unibank ikke blev viet den samme opmærksomhed, til trods for at den også reducerede med cirka 10 % over en kortere periode (Andersen, 1996).

I denne artikel vil vi gerne beskrive hvad der skete de første 10 år efter fusionerne. Efter de første spæde forsøg på at etablere en ny »verdensorden« i den danske finansielle sektor er det så muligt at gøre status – hvordan ser det ud i den danske finanssektor med hensyn til anvendelsen af de menneskelige ressourcer? Hvem blev hængende, hvem måtte sige farvel? Og hvilke faktorer synes at indvirke på dette?

## 2. Forandringsfaktorerne

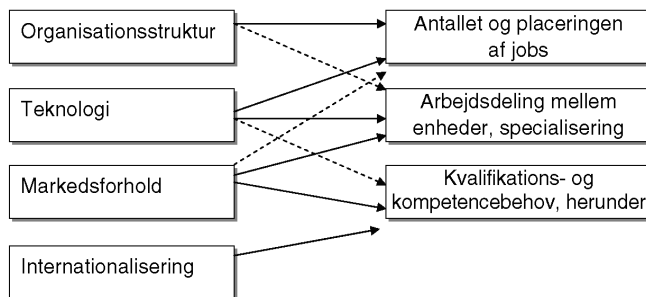
Når spørgsmålet om konsekvenserne for de menneskelige ressourcer skal granskes nærmere, er det væsentligt at iagttage, at omstruktureringerne består af flere forskellige komponenter. Hver komponent har implikationer for personalebehovet og –sammensætningen og for virksomhedernes HRM (hu-

man resource management) strategier, således som det illustreres i modellen nedenfor. Pilene angiver retningen og tyngden af påvirkninger, således som vi vurderer dem.

### Organisationsstruktur

I begyndelsen af 1990'erne var det strukturkomponenten, der var den mest konkrete, og som derfor fyldte meget i bevidstheden hos de, som havde tæt berøring med udviklingen pengeinstitutsektoren. Man kunne efter fusionerne læse om, at pengeinstitutfilialer blev nedlagt. Enhederne blev større, og det betød omflytninger af personale sideløbende med afskedigelser og tidlige pensioneringer. Man konstaterede dog også, at mindre pengeinstitutter i slipstrømmen af de stores rationalisering kunne udvide filialnettet. De var i stand til at konsolidere deres positioner over for kundegrupper, som fandt »storbankernes« dominans for voldsom. Således var der også inde i strukturkomponenten modstridende udviklingstendenser.

I forbindelse med fusionerne rejstes – som der ofte gør – diskussioner om kulturkomponenten – hvordan forenes en Provincesbankkultur med holdninger og værdier i fx. Den Danske Bank? Det faktum, at pengeinstitutter var velregulerede, oftest bureaukratisk ledede organisationer med en driftsorientering, kan være årsagen til, at dette element i strukturomvæltningen hurtigt blev taget af dagsor-



Figur 1. Sammenhængen imellem forandringspres og arbejds- samt ansættelsesforhold i finansvirksomheder

denen igen (Bryson, 2003). Kultur-spørgsmålet som normalt er et meget fremført argument (og med rette) i forbindelse med fusioner, blev hurtigt glemt. Man må antage, at den danske bankkultur set under et var mere veletableret end egentlige distinkte virksomhedskulturer på daværende tidspunkt.

### *Teknologi*

Teknologikomponenten blev først for alvor vigtig i midten af 1990'erne, selvom mere futuristiske forestillinger og forberedelser blev startet noget tid forinden (Sundbo et al 1988a og 1988b). Ved indgangen til 1990'erne var de teknologiske potentialer og visioner dog særdeles tæt på en realisering, og her var det især selvbetjeningsmulighederne vis-a-vis kunderne, der stod for at skulle udnyttes. Men også automatisering af en lang række »back-office« funktion, herunder produktion af dokumenter, stod for en videreførelse i kølvandet på udbredelsen af de elektroniske betalingsmidler. Danskerne tog efter en kort afventende periode både Dankort og Internet-baserede finansielle tjenesteydelser til sig (Videnskabsministeriet, 2002), og det havde en stor indflydelse på både antallet af jobs og placeringen af dem. De vigtigste effekter var måske dog en mindre synlig ny arbejdsdeling, hvor IT-support m.v. fik en fremskudt plads og bidrog til en yderligere specialisering og arbejdsdeling i finanssektoren. Teknologikomponenten vises at have en væsentlig betydning for den samlede for den samlede effektivitet, især i de større pengeinstitutter (Bukh, 1995).

### *Markedsforhold*

Mange af de forventninger, man havde til den danske finanssektor i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne, var meget lig dem man kunne observere i finanssektorerne i andre (europæiske) lande (se fx. Regini; Kitaj og Baethge 1999). Danske pengeinstitutter forudså brancheglidninger på samme måde som det indgik i den globale finanssektors forestillingsverden (Berger et al 1999). Som nævnt ovenfor indgik der i fusionerne

for de meste forskellige former for pengeinstitutter og i visse tilfælde partnere i forsikringsverdenen. I årene, der kom, udbyggedes alliancerne, således at der skabtes tættere sammenhænge mellem produkterne, og således at pengeinstitutterne qua aftaler fik flere produkter på hylderne. Den vertikale såvel som den horisontale integration af realkreditinstitutter, banker, forsikringselskaber, investeringsselskaber og ejendomsmæglerkæder blev yderligere udvidet i slutningen af 1990'erne og efter årtusindeskiftet.

I takt med brancheglidningen fik bankrådgivning som metier en ny dimension. Beherskelse af hvad der før fra specialkompetencer fra andre brancher, lå nu på personalets skuldre. At det ikke var en helt enkel kompetenceudvidelse at tage på sig fra den ene dag til den anden, vidner sager om fejlinvesteringer og fejlrådgivning om, jf. sagen vedrørende Himmerlandsbanken. Nok bød den teknologiske udvikling på substantielle hjælpemidler for personalet. Man har da også set pengeinstitutterne forsøge sig med omorganiseringer på de indre linier for at både at kunne øge det forretningsmæssige engagement med den enkelte kunde og samtidig forsøge undgå fejl. Der ligger en erkendelse af, at kompetenceudviklingsbehovet var stort og måske større end først prognosticeret.

### *Internationalisering*

Den sidste komponent, som nævnes i modellen, er internationalisering. Hidtil har pengeinstitutterne fulgt med deres (erhvervs)kunder ud i verden (Berger 2003). Samtidigt var der dog også kræfter og mekanismer som holdt dem fast i det lokale og det nære, primært på privatkundesiden. Pengeinstitutterne har generelt deltaget i den internationaliseringsproces, som mange danske virksomheder har gennemgået. Den bestod af en »første bølge« med filialplaceringer i finansielle centre eller på lokaliteter med en stor dansk erhvervsmæssig ekspansion samt kundebetjening via hjemlig filial og udenlandske filial.

»Anden bølge«, som kom til udtryk i fusioner på tværs af landegrænser med henblik på en yderligere udbygning af servicen, har dog kun i meget begrænset omfang fundet sted med involvering af danske banker (kun i Nordea og til dels i Den Danske Bank). Uanset drivkræfternes retning og styrke, har internationaliseringen en effekt ikke bare på pengeinstitutternes strukturer, men formentlig også på deres kompetenceprofiler. De nationale fusionsbølger kan have afstedkommet en vis langsommelighed i den internationale kompetencilpasning – idet udenlandsk ejerskab ikke i nævneværdigt omfang har trængt sig på, og dermed ikke har stillet krav til ledere og medarbejdere om mere internationale tilgange til arbejdet. Internationaliseringer i den danske finanssektor skal nok mest ses som en ekstern og mere overordnet faktor i forandringerne.

### 3. Hypoteser

Nedenfor er i hypoteseform formuleret forventningerne til finansvirksomheder og medarbejdere i disse, som dominerede ved indgangen til 1990'erne. Holdbarheden set i bakspejlet undersøges i de efterfølgende afsnit.

Tese 1: Hvad angår organisationsstrukturen, så vil de mindre enheder med tiden blive nedlagt som en konsekvens af mere massiv anvendelse af ny teknologi og på grund af modværge imod uddynding af kompetencer. De finansielle koncerner vil forsøge at koncentrere medarbejdere i større enheder, så de kan specialisere sig for dermed at kunne levere service på et højt kvalitativt niveau. Antallet af jobs vil falde og de tilbageblevne vil blive distribueret anderledes.

Tese 2: Den teknologiske udvikling og brancheglidningen vil stille nye og mere markante krav til medarbejderne, hvilket vil betyde, at ældre medarbejdere vil blive faset ud, specielt dem der ikke har valgt/haft mulighed for at deltage i videreuddannelse i sektoren. Krav om mere »revolutionerende« forandringer vil være svære at imødekomme for ældre medarbejdere med lave uddannelsesmæssige forudsætninger.

Tese 3: Personaleomsætningen vil stige, og det kan enten være »i den enkelte virksomhed« »inden for sektoren«, eller »ud af sektoren«, vil sandsynligvis stige i forbindelse med en grundlæggende strukturrationalisering. Enten som en konsekvens af ledelsens dispositioner omkring intern allokering af kompetencer, på grund af at gode medarbejdere benytter anledningen til at skifte arbejdsgiver. Tendensen vil nok være, at personaleomsætning ud af sektoren vil være mest dominerende, da det antages, at der som helhed er for mange beskæftiget i sektoren.

Tese 4: En øget markedsorientering vil betyde, at lønningssstrukturen vil ændres. Fx. vil lønnen blive mere differentieret, idet den traditionelle beskyttelse af de nederste lag vil glide væk, fordi de vil blive mere udsat for markedskræfterne. På den anden side vil det også kunne betyde, at andre grupper af medarbejdere i de højere lag og med mere tidssvarende kompetencer vil kunne presse større lønstigninger igennem.

### 4. Data og metode

Artiklen bygger på et dataudtræk fra Danmarks Statistiks IDA-database. IDA er meget unik database, hvori der ligger oplysninger fra offentlige registre om personer på arbejdsmarkedet og om arbejdsgiverne. Basen indeholder oplysninger om samtlige arbejdssteder og alle ansatte i alle sektorer i økonomien i en periode fra 1980 til 1999. For arbejdstagere findes der en meget lang liste af socio-økonomiske variabler, som kan anvendes i analysesammenhænge. For arbejdsgivere gives der adgang til et mindre, men stadig substantielt udsnit af informationer, hvis kombination med persondata for medarbejdere rummer særlige analytiske muligheder. Med udgangspunkt i identifikationsnumre (CVR for virksomheder og CPR for personer) kan der knyttes an til andre offentlige registre.

Med basis i identifikationsnumre for virksomheder og personer kan man følge disses adfærd hen over tid. Dette er en meget ekstraordinær facilitet, som benyttes i denne analyse.

Data, som stilles til rådighed i forsknings-sammenhænge, er anonymiseret, og man kan således ikke identificere enkeltvirksomheder eller -personer.

Der er i forbindelse med analysen foretaget en række andre dispositioner med datasættet, hvoraf følgende er de vigtigste:

- Analysen omfatter alene virksomheder inden for pengeinstitutsektoren. Det vil sige, at enheder der som hovedaktivitet yder andre former for finansielt service ikke indgår, heller ikke selv om de måske via en brancheglidning også bedriver noget, som ligner pengeinstitut-aktiviteter.
- Datasættet har oplysninger fra 6 år med 3-års intervaller: 1984, 1987, 1990, 1993, 1996 og 1999.
- Kun personer med en vis stabilitet på arbejdsmarkedet indgår i undersøgelsen; således er personer med bibeskæftigelse samt korttidsansatte udeladt. Det må antages, at pengeinstitutsektoren i meget ringe omfang benytter løs arbejdskraft, og at denne datamæssige disponering ikke har nogen væsentlig indflydelse på materialet.
- Personaleudskiftning tager udgangspunkt i tilgangsrate, afgangsrater og fastholdelsesrater. Datasættet tillader en identifikation af, hvem der kommer og går på virksomhedens lønningliste fra det ene år til det næste, og personalegennemstrømningen kan vurderes i bruttostørrelser. Det er væsentligt for denne undersøgelse. De anførte mål har dog også ulemper, især i form af, at tilgang og afgang ikke blot er et udtryk for personalets egne, selvvalgte jobskifter, men også et udtryk for personalevækst og -reduktioner, som virksomhedernes sætter i værk.
- Data viser antallet af »lokaløkonomiske enheder« og ikke firmaer. Det vil sige, at hver bankfilial indgår som én enhed, hvilket er af betydning for at kunne iagttage omfanget af strukturudviklingen.
- De longitudinelle analyser omfatter kun virksomheder, som eksisterer i alle årene. Virksomheder, som er lukket eller nyetableret indgår således i sagens natur ikke, når vi ser på udviklingen hen over årene. Materialet giver mulighed for at se en udvikling fra et år til det næste samt hen over en periode på tre år.

Øvrige valg og tolkninger, som knytter sig til de enkelte delresultater, beskrives nedenfor.

### **Ad Tese 1: Strukturrationaliseringen**

Den første hypotese præsenteret ovenfor var i hovedsagen baseret på argumentet om, at de strukturmæssige, teknologiske og markedsmæssige udviklingskomponenter for alvor ville slå igennem på antallet af enheder. Det skal ikke forglemmes, at det danske bankvæsen efter manges mening var for tæt befolket af filialer – overbanked som det er blevet kaldt (Briscoe, 1999). Alene i perioden 1987-1994 bortfaldt over 1/3 (35%) af enhederne.

Tabel 1 nedenfor illustrerer, at der ganske som forudset skete en reduktion i det samlede personale i pengeinstitutterne. Filialnedlæggelse medførte reduktioner i medarbejderantallet. Nedgangen fra 1987, hvor antallet var højest nogensinde, til 1999, var på 23%. Gennemsnitlig set blev enhederne lidt større undervejs.

Men de data, som IDA-databasen kan levere, tyder ikke på, at der i markant grad har fundet nogen strukturrationalisering sted i form af, at de mindste arbejdsstederne er helt bortroderet, jf. tabel 1 nedenfor.

Som det kan ses af tabel 1, er cirka 15 % af de danske finansansatte beskæftiget i enheder med under 10 medarbejdere, altså det man vil kunne benævne de meget små filialer. Det ligger stort set fast igennem hele perioden, og disse enheder har øjensynlig stadig en eksistensberettigelse.

Samtidigt kan det konstateres, at i den anden ende af spektret i enheder med over 500 ansatte, dvs. i hovedsæderne i de store koncerner, har der ikke været reduktioner af betydning. Cirka 20 % af de beskæftigede er placeret her og har været det igennem hele perioden med en tendens til en svag stigning. De mange »overlap« imellem stabsenhederne i de største finansvirksomheder ser således ikke ud til at have været så udpræget alligevel, selv om der i rationaliseringstiden blev fremhævet et ressourceoverforbrug på dette

Ansatte	1984	1987	1990	1993	1996	1999
1-4	3,3	2,6	2,3	2,0	2,5	2,8
5-9	13,7	11,6	13,1	10,8	11,4	12,2
10-19	20,1	20,2	19,0	18,0	18,2	16,5
20-49	19,6	20,3	19,1	20,0	17,9	17,4
50-99	11,8	11,4	10,6	16,1	15,4	14,5
100-249	7,9	9,4	8,0	9,5	10,0	9,5
250-499	4,1	5,4	7,0	2,9	4,3	4,5
500 +	19,6	19,2	20,9	20,7	20,3	22,7
I alt	100,1	100,1	100,0	100,0	100,0	100,1
N	44.762	50.659	50.366	46.572	40.435	39.191

Note: Ansatte er hovedbeskæftigede lønmodtagere eks. personer under uddannelse og eks del- og korttidsansatte (under 20 timer/uge)

*Tabel 1. Ansatte fordelt på størrelsen af arbejdssteder, pengeinstitutsektoren, %, 1984-1999*

punkt. Procentuelt udgør medarbejderne ved de store enheder, hovedkontorerne, ikke en mindre andel af det samlede antal. Hvis pengeinstitutterne havde villet det, kunne de vel godt over en 15-års periode ryddet mere op i strukturen, såvel lokalt som centralt, men det har ikke været tilfældet. Der er total set blevet færre ansatte, men de er stort set fordelt på samme måde som i midten af 1980'erne. Finansvirksomhederne har fået bragt beskæftigelsesniveauet ned, men den måde man har organiseret sig på, ser ud til at være den samme. Tallene tyder på, at der ikke er foretaget de helt gennemgribende og store organisationsstrukturelle eksperimenter i finansvirksomhederne.

Endelig skal det tilføjes, at vores data slutter i 1999, og der har på det allerseneste været flere tegn på at teknologien (i form af e-banking) for alvor har fået tag i kunderne. Det kan være startskuddet til, at strukturen på sigt vil kunne ændres betydeligt.

### **Ad Tese 2: Ældre og uddannelsessvage medarbejdere vil blive faset ud**

Den anden hypotese er i hovedsagen baseret

på antagelsen om, at ældre medarbejdere i mindre grad end yngre vil være villige til at deltage aktivt i de forandringer, som forventes at blive gennemført i danske finansvirksomheder. Hypotesen var, at en del af dem ville være tilskyndet til at søge ud af sektoren, gå på efterløn mv. En del af debatten i begyndelsen af 1990-erne pegede på, at personerne med en lang og tro tjeneste bag sig måtte se sig afskediget.

Som det kan ses af tabel 2, så har alderssammensætningen ændret sig noget igennem de senere år i sektoren, men det er i modsat retning end forventet.

Tabel 2 viser, at det primært er de yngre medarbejdere, der er blevet færre af. Det er overraskende, når det ofte tages for givet, at det er de yngre medarbejdere der har lettest ved og nok helst ser forandringer gennemført. Andelen af medarbejdere under 30 år er faldet fra at udgøre cirka 1/3, til kun at udgøre lidt over 1/10. I modsætning hertil er andelen af over 50-årige øget fra 12,6 til 18,1%.

Man skal bemærke, pengeinstitutsektoren på mange måder har valgt at være »selvforsynende« med arbejdskraft og kompetencer. En del af den aldersmæssige forskydning skyldes, at pengeinstitutterne under omstruktureringerne har droslet indtaget af elever kraftigt ned (Andersen, 1996). Der har således næppe været de store muligheder for i takt med

De uddannelsesmæssigt velkonsoliderede finansansatte bliver tilbage, eller bliver ansat i en nye finansvirksomheder i højere grad end de lavtuddannede. Det ses af tabel 3.

Finansansatte uden kompetencegivende uddannelse bliver der noget færre af i 1990'erne. Der kan være tale om servicepersonale

Alder	1984	1987	1990	1993	1996	1999
< 30 år	33,3	32,6	28,5	22,4	13,4	11,3
30-39 år	36,6	33,7	32,6	32,1	33,8	32,1
40-49 år	17,6	21,8	26,4	32,0	34,7	33,3
50 år >	12,6	12,0	12,6	13,5	18,1	23,4
I alt	100,1	100,1	100,1	100,0	100,0	100,1
N	44.762	50.659	50.366	46.572	40.435	39.191

Tabel 2. Aldersfordelingen for ansatte, pengeinstitutsektoren, % af ansatte, 1984-1999

omstruktureringerne at forny og forynge kompetenceprofilen i sektoren via den traditionelle kanal. Det er heller ikke utænkeligt, at sektoren faktisk har lyttet til den meget omfattende kritik af »prikkerunderne«, og at de har valgt at søge at opgradere kvalifikationer løbende hos den eksisterende arbejdsstyrke. Denne arbejdsstyrke er således (i sagens natur) blevet ældre med årene, men tabellen antyder, at bevægelsen ud af sektoren ikke har fundet sted i særlig høj grad.

Selvom der sandsynligvis er gledet en del ældre medarbejdere ud af de danske finansvirksomheder, og at antallet af medarbejdere totalt er reduceret med over 10.000 siden starten af 1990'erne, så udgør de altså ikke en mindre andel af det samlede antal medarbejdere. Det ser ud til at en del af de ældre har bidt sig fast. Yderligere data som undersøger anciennitetsfordelingen, men som ikke er vist her, understøtter dette. Hele 68 % af de ansatte i finanssektoren har mere end 12 års erfaring på samme arbejdsplads.

(rengøring, kantine, vagt mv.), hvis opgaver efterhånden outsources eller rationaliseres bort via den teknologiske udvikling.

Det kan nok virke overraskende på nogen, at uddannelsessammensætningen i den anden ende af spektret ikke er ændret væsentligt over en så lang og forventet foranderlig periode. Det »løft«, som måske kunne forventes som en konsekvens af teknologiske fornyelse, internationalisering og højere uddannelsesniveau hos kunderne, har ikke indfundet sig. Kun i kategorien mellemlang videregående uddannelse, hvilket for eksempel omfatter HA, HD og akademiøkonomuddannelserne, stiger andelen til et niveau, der er til at få øje på. Der er sket en fordobling af disse personer inden for den pågældende 15-års periode. Antallet af akademikere er steget, men de udgør stadigvæk under 5% af det samlede antal medarbejdere. Handels- og kontoruddannede, dvs. de med traditionelle bankfunktionæruddannelser, har styrket deres position relativt.

Uddannelse	1984	1987	1990	1993	1996	1999
Ingen kompe.- givende udd.	24,9	22,4	17,4	15,3	14,9	14,5
Handels- og kontoruddannelse	66,4	68,0	72,2	73,6	71,6	70,6
Anden faglært uddannelse	3,1	3,0	2,9	2,4	2,4	2,3
Kort videregående uddannelse	0,9	1,1	1,1	1,0	1,3	1,7
Mellemlang videreg. udd.	3,2	3,4	4,0	4,9	6,1	6,5
Lang videregående uddannelse	1,6	2,0	2,4	2,8	3,7	4,6
I alt	100,2	99,9	100,0	100,0	100,0	100,2
N	44.762	50.659	50.366	46.572	40.435	39.191

*Tabel 3. Uddannelsessammensætningen for ansatte i pengeinstitutsektoren, % af antal ansatte, 1984-1999*

Man må konstatere, at pengeinstitutternes branchedominerede uddannelsessystemer har en meget høj overlevelsesevne indbygget. Sektoren har langt hen ad vejen valgt at udbygge efteruddannelser frem for at »akademisere«. Denne respons er forståelige set i lyset af de øvrige forsigtige personalemæssige dispositioner. Men det er diskutabelt, om strategien er holdbar i forhold til den ny fremtid og på længere sigt med alle fire ændringskomponenter i spil.

### **Ad Tese 3: Personaleomsætningen (internt såvel som eksternt) vil stige**

Personaleomsætningen, eller medarbejdernes mobilitet, måles her som tilgangsfrekvenser, hvilket vil sige andelen af medarbejdere, som er nye på et arbejdssted set i forhold til det foregående år. Og afgangsfrekvenser, som er antallet af medarbejdere, der har forladt arbejdsstedet. Fordelen ved denne opgørelse er, at vi har at gøre med bruttobevægelser.

Tabel 4 bekræfter det markante skifte i årene lige omkring 1990. Før den tid ansattes flere medarbejdere, end der forsvandt. Efter den tid er logikken vendt. Op imod 1/4 af finansmedarbejderne forlod deres arbejdssted i 1990-91, hvilket må siges at være ganske

mange. Man skal dog tage »afgangsbegrebet« med et gran salt, idet det rummer al form for »bevægelse«. Idet der opereres med arbejdssted, rummer afgangsbegrebet både intern mobilitet inden for en koncerns geografisk adskilte afdelinger, eksternt mobilitet, dvs. jobskifte til en anden arbejdsgiver i sektoren, og endelig eksternt mobilitet ud af sektoren.

Hvad angår personaleomsætningen, såvel den interne i det enkelte pengeinstitut som imellem pengeinstitutter, så er den faktisk kun steget markant i forbindelse med fusionerne og ikke sidenhen. Man kan hævde, at i første halvdel af 1990'erne forsøgte medarbejderne at holde sig fast, og ledelserne forsøgte at få færrest mulige problemer ud af en afskedigelsessituationerne. Efter 1996 synes der er kunne spores en »normalisering«, hvor der også bydes flere »friske« kræfter indenfor igen. Det ser altså ud til, at pengeinstitutterne indtager deres gamle mønstre for personaleanvendelse efter, at strukturrationaliseringen har fundet sted. Med andre ord indtræffer der ikke en ny normaltilstand, et mere volatilt arbejdsmarked med en højere personaleomsætning, som det fx. kendes fra tele- og IT-virksomheder.



<b>Alder</b>	<b>1984-1985</b>	<b>1987-1988</b>	<b>1990-1991</b>	<b>1993-1994</b>	<b>1996-1997</b>
Tilgangsfrekvens	11,9	10,0	9,9	3,4	7,7
Afgangsfrekvens	8,1	8,6	24,2	13,4	10,1

Note: Databrud i 1991. Afgangspersoner i 1990 inkluderer uoplyst arbejdssted. Det betyder formentlig relativt lidt for denne sektor, men der er en usikkerhed.

*Tabel 4. Tilgangs- og afgangsfrekvens, ansatte som kommer til/forlader arbejdsstedet fra året til det næste, i % af samtlige ansatte, pengeinstitutsektoren, 1984-1996*

<b>Alder</b>	<b>1984-1985</b>	<b>1987-1988</b>	<b>1990-1991</b>	<b>1993-1994</b>	<b>1996-1997</b>
Under 30 år	11,9	12,3	26,4	17,2	15,3
30-39 år	6,1	7,1	22,0	14,7	10,9
40-49 år	4,5	5,3	22,5	9,1	6,7
50 år>	8,7	9,0	27,0	14,3	11,2
N, afgangspers.	3.621	4.364	12.168	6.240	4.086

Note: Databrud i 1991. Afgangspersoner i 1990 inkluderer uoplyst arbejdssted. Det betyder formentlig relativt lidt for denne sektor, men der er en usikkerhed.

*Tabel 5. Afgangsfrekvens, ansatte som forlader arbejdsstedet fra året til det næste, i % af samtlige ansatte, fordelt på aldersgrupper, 1984-1996*

Tabel 4 viser ligeledes, at tilgangen af medarbejdere op til »skæringspunktet« omkring 1990/91, hvor fusionerne fandt sted, var forholdsvis stor – cirka 10 %. Vi vælger at tolke det således, at omkring hver 10. pengeinstitutmedarbejder frivilligt skiftede job i disse år, selvom vi ikke ud af tallene kan årsage bagved tilgangen. Senest er tilgangen steget igen, og spørgsmålet er, om man igen når op på det man kunne kalde et naturligt leje for sektoren, og i forlængelse heraf om ledelsen i finansvirksomhederne er ved at rekruttere medarbejdere igen. Sammenholdes dette med tabel 3, kan det være en indikator på, at

man nu måske nu i højere grad går efter medarbejdere med højere uddannelser. I givet fald er der tale om et begyndende traditionsskifte i forhold til tidligere, hvor man rekrutterede forholdsvis mange lavere uddannede »af egen avl«.

Af tabel 5 kan man se, at afgangsen i forbindelse med fusionerne var meget ligeligt fordelt i mellem aldersgrupperne. Det var ikke kun de ældre, der »blev ofret« eller selv valgte at gå i forlængelse af fusionerne. Det skal dog her erindres, at det som led i elevforløbet er en veletableret praksis, at eleven rokerer

rundt i organisationen og dermed fra et arbejdssted til det næste, ligesom man vil forvente at yngre medarbejdere foretager karrierebetingsede jobskift. Også det vil trække procenten opad for de yngre grupper. Med andre ord er det nok sandsynligt, at de ældre ansatte i lidt højere grad har forladt virksomhederne, mens de yngre blot rokerer rundt.

Når vi opdeler de, som forlader arbejdsstedet på uddannelse, kan det noteres, at turbulensen omkring 1990 anfægtede alle grupper. Det ser således ikke ud til, at de med højere

uddannelser og bedre kvalifikationer er blev fredet, jf. tabel 6 nedenfor.

Generelt har de bedre uddannede gennem hele perioden en højere afgangsrate. Det kan være et udtryk for, at deres kvalifikationer er mere generelle, og at de i princippet har ansættelsesmuligheder i flere sektorer. Den højere afgangsrate kan afspejle en frivillig karrieremobilitet. I modsætning hertil kan de pengeinstitutuddannede have store vanskeligheder med at anvende deres mere specifikke kvalifikationer i andre sektorer. De forbliver i pengeinstitutterne, formentlig både af

Anciennitet	1984-85	1987-88	1990-91	1993-14	1996-97
Ingen kompetencegivende	12,4	14,1	29,1	17,7	10,8
Handels- og kontor	6,3	6,3	21,4	12,1	9,4
Anden faglært	6,4	8,9	27,3	12,0	11,8
Kort videregående	11,3	14,2	32,7	15,9	11,7
Mellemlang videregående	8,9	11,9	34,7	16,7	12,1
Lang videregående	15,0	15,4	46,7	19,8	15,3

Note: Databrud i 1991. Afgangspersoner i 1990 inkluderer uoplyst arbejdssted. Det betyder formentlig relativt lidt for denne sektor, men der er en usikkerhed.

Tabel 6. Afgangsfrekvens, ansatte som forlader arbejdsstedet fra året til det næste, i % af samtlige ansatte, fordelt på uddannelse 1984-1996

År	1984	1987	1990	1993	1996	1999
Gennemsnitlig timeløn, kr	93	111	139	152	173	195
Timeløn, standardafvigelse, %	37,5	38,5	39,4	39,0	41,2	52,6
Timeløn, for ansatte, der forlader jobbet	91	111	145	159	176	**
Gennemsnitlig bruttoindk., kr	171.816	200.713	233.974	256.694	289.866	332.869
Bruttoindk., standardafvigelse, %	45,8	47,2	45,6	45,8	47,5	65,1
Bruttoindk. for ansatte, der forlader jobbet	164.961	193.295	245.199	259.407	292.204	**

Tabel 7. Økonomioplysninger om ansatte, pengeinstitutsektoren, 1984-1999

egen drift, fordi der stadig er behov for denne kompetenceprofil, og fordi pengeinstitutterne muligvis udfolder et ikke ubetydeligt »socialt ansvar«.

#### **Ad Tese 4: Øget løndifferentiering baseret på markedsforhold**

I teorien kan en højere grad af markedsorientering smitte af på personalearbejdet og herunder de præstationsvurderingssystemer og lønssystemer, der benyttes. I almindelighed vil man anføre, at virksomhedstyper med en høj grad af præstationsmålbarhed samtidig med kraftig konkurrence vil være mere tilbøjelighed til at gøre lønnen afhængig af virksomhedens eller den enkeltes præstation, eller som det efterhånden benævnes »performance«.

Med denne tese vil det være naturligt at antage, at presset på pengeinstitutterne er skubbet videre ud i de interne belønningssystemer i den forstand, at dygtigere medarbejdere, og medarbejdere der præsterer mere, har været i stand til at forhandle sig frem til en højere løn på bekostning af de kolleger, som i mindre grad gør sig positivt bemærket (Larsen, 1996). Tabel 7 giver et billede af lønudviklingen i sektoren igennem 15 år.

Den gennemsnitlige timeløn er nominelt steget ganske meget i sektoren. Over de seneste 15 år er den godt og vel fordoblet, hvilket er lidt mere end udviklingen generelt i samfundet. Den gennemsnitlige bruttoindkomst er også steget, dog er der ikke tale om en fordobling.

I gennemsnit var en funktionær i pengeinstitutsektoren i 1999 honoreret med cirka 333.000 kr., hvilket er et ganske tydeligt bevis på, at man har satset på (fortsat) ansættelse af en kvalificeret stab af medarbejdere, og man er altså ikke gået i retning af en model med lav løn og uddannelsesniveau medarbejderstaben (proletarisering), som den kendes fra andre serviceerhverv i udlandet

herunder også pengeinstitutsektoren. Man har fulgt de traditioner der hidtil har eksisteret i sektoren. Standardafvigelsen holder sig dog konstant, således at forstå, at lønforskellene ikke bliver markant større indtil midten af 1990'erne. Det seneste tal vi har – 1996 – viser dog en mere substantiel stigning fra 47,5 til 52,6. Det er lidt vanskeligt at vurdere et enkelt år, men vi antager, at der allersidst ses en tendens til at markedet kommer ind i finansvirksomhederne, og har fået og vil få effekter for lønspredningen.

#### **5. Konklusion**

Denne artikel illustrerer den beskæftigelsesmæssige rækkevidde af strukturændringerne i den danske pengeinstitutsektor op gennem 1990'erne. Det kan klart konstateres, at der er luget ud i antallet af pengeinstitutenheder (filialer), og at færre medarbejdere tydeligvis kan løse flere opgaver i de nye konstellationer. Med andre ord har pengeinstitutterne langt hen ad vejen opnået de stordriftsfordele, som de fusionerende parter havde stillet sig selv i udsigt.

Men vi kan også se, at dette ikke er den eneste effekt. Dermed kan der rejses tvivl om, hvorvidt fusionerne alene har været omdrejningspunkt. Eksempelvist kan vi ikke se, at de helt små enheder er pillet ud af systemerne, og heller ikke at beskæftigelsen skulle øges markant i store finansielle »megastores« med hundredvis af ansatte. Vi må tilskrive dette fænomen teknologikomponenten. Med selvbetjeningsteknologi og med IT-baserede redskaber i rådgivnings- og sagbehandlingsfunktioner kan pengeinstitutterne opretholde en lokal service, som måske ellers ikke ville kunne betegnes som helt rationelt. Det er også de små pengeinstitutters redningsplanke; en del af den størrelsesprofil, som kommer frem i materialet, skyldes de regionale og lokale pengeinstitutters ekspansion.

Man kunne muligvis forventet et opbrud og en nyorientering i pengeinstitutternes brug af

de forskellige personalekategorier. Markeds-komponenten og den internationale komponent vil – alt andet lige – stille langt større krav til kompetencer og kvalifikationer. Dette opbrud har kun marginalt indfundet sig. En del af forklaringen herpå skal findes i pengeinstitutternes interne regulering og det »af-skærmede« uddannelsessystem, som sektoren selv kontrollerer. I en vist omfang kan der finde en indre fornyelse sted, og en vidensspredning kan ske ad de vanlige kanaler. Man må dog antage, at også pengeinstitutterne kan begünstiges af højere uddannede generalister. Denne artikel antyder, at akademiske generalister måske nok i en periode kan og vil virke i pengeinstitutterne, men at deres karriereønsker bringer dem på andre spor igen siden hen. I et længere perspektiv må det næppe vurderes at være hensigtsmæssig, hvis veluddannede unge finder, at pengeinstitutterne er et godt startsted, men at de ønsker at videreføre deres karriere i andre brancher og sektorer.

Talmaterialerne tyder på, at pengeinstitutterne har lyttet til den massive kritik af personale-reduktionerne i begyndelsen af 1990-erne, og at de også i praksis har udøvet et social ansvar. Det kommer til udtryk i, at mange af de dårligt uddannede og de ældre arbejdstagere faktisk fik mulighed for at forblive i deres funktioner i pengeinstitutterne. Sammenlignet med andre sektorer, herunder den offentlige sektor, har disse medarbejdergrupper kunnet opleve – efter omstændighederne – trygge vilkår. En del af ansvarsfølelsen fra ledelsens side skyldes, at der også fortsat skal ske en bemanning af kassefunktioner m.v., og at der var uddannelsessystemer på plads til medarbejdernes systematiske opkvalificering. Men ledelserne har måske i virkeligheden været så hensynsfulde, at der er skabt en forsinkelse i forhold til at skabe sig en »moderne«, mere veluddannet og på den baggrund mere fleksibel medarbejderprofil i sektoren.

Her kommer ikke mindst markeds- og internationaliseringskomponenterne ind. Et kvalifikationsunderskud kan langt hen ad vejen samles op i form af teknologiske løsninger, som udgør støttefunktioner for medarbejderne. Pengeinstitutterne kan på dette punkt endnu siges at være i en første fase (Barras, 1986), hvor teknologi er en løftestang for rationalisering back-office, og næste fase, hvor den er med til at gøre interface mellem bruger og personale lettere. Den tredje fase, hvor teknologien bliver kernen i selve serviceydelsen, her må de traditionelt uddannede bankuddannede formentlig stå af. »Pervasive banking« og »Artificial Intelligence« er for viderekomne (Lewis, 1999).

### Litteratur

- Andersen, T. (1996) Organisatorisk forandring i dansk bankvæsen, København: HHK.
- Andersen, T. (1997) 'Do Institutions Matter? Convergence and National Diversity in the Restructuring of Employment in British and Danish Banking', *European Journal of Industrial Relations* 3(1): 107-24.
- Andersen, T.A. and Hjalager, A.-M. (1998) 'Bliver Hierarkierne Fladere? Erfaringer fra Danske Pengeinstitutter', *Ledelse and Erhvervsøkonomi* 62(4): 251-63.
- Barras, R. (1986) Towards a Theory of Innovation in Services, *Research Policy* 15: 161-173.
- Baldvinsson, C. (2000) *Dansk bankvæsen*, København: FSR.
- Berger, A.N., Demsetz, R. og Strahan, P. E. (1999) The consolidation of the financial services: Causes, consequences, and implications for the future, *Journal of Banking & Finance*, 23: 135-194.
- Berger, A.N., Dai, Q., Ongena, S. og Smith, S. (2003) To what extent will the banking industry be globalized? A study of bank nationality and reach in 20 European nations, *Journal of Banking & Finance*, 27: 383-415.
- Botten, N. and McManus, J. (1999) *Competitive Strategies for Service Organisations*. London: Macmillan.
- Briscoe, A. (1999), *The regulation of banking in Europe*, London: Carlton Law.

- Bryson, J. (2003) Managing HRM risk in a merger, *Employee Relations*, 25 (1): 14-30.
- Bukh, P.N.D. (1995) *Banking efficiency in the Nordic countries*, Oslo: Norges Bank.
- Canals, J. (1997): *Universal Banking Strategies*. London: Sage.
- Dermine, J., ed. (1990) *European Banking in the 1990s*. Oxford: Blackwell.
- Videnskabsministeriet (2002) *Danmarks IT-status*, København.
- Helten, A. (1995) *Employment implications of information and communication technologies in the Danish banking sector*, Lyngby: Danmarks Tekniske Universitet.
- Hiltrop, J.M. (1991) 'Human Resource Management in European Banking: Challenges and Responses', *European Management Journal* 9(1): 36-42.
- Industriministeriet (1992) *Brancheglidning I den finansielle sektor*, København: SI.
- Jørgensen, H.; J. Lind og Nielsen, k. (1989) *Pengeinstitutter og personaleplanlægning*, Aalborg: AUC.
- Goddard, J., Molyneux, P. og Wilson, J.O.S. (2001) *European Banking: Efficiency, Technology and Growth*, Chichester: Wiley.
- Larsen, J. (1996) *Incitamentsystemer for kreditmedarbejdere i pengeinstitutter*, Odense Universitet.
- Lewis, M.K. (ed) (1999) *The globalization of financial services*, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Mayer, G., Andersen, T. and Muller, M. (2001) Employment Restructuring in Austrian and Danish Banking, *European Journal of Industrial Relations*, 7 (1): 71-87.
- Muller, M. (1997a) 'Institutional Resilience in a Changing World Economy? The Case of the German Banking and Chemical Industries', *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 609-26.
- Muller, M. (1997b) 'Stability or Transformation of Employment Relations in German Banking', in D. Knights and T. Tinker (eds) *Financial Institutions and Social Transformations*, pp. 135-58. London: Macmillan.
- Muller, M. (2000) 'Employee Representation and Pay in Austria, Germany and Sweden', *International Studies of Management and Organization* 29(4): 66-82.
- OECD (1989) *Labour market flexibility. Trends in enterprises*, OECD: Paris.
- OECD (1999b) *Bank Profitability 1999*. pp. 31-5; 63-6. Paris: OECD.
- Regini, M.; Kitay, J and Baethge, M., eds (1999) *From Tellers to Sellers – Changing Employment Relations in Banks*. Cambridge: MIT Press.
- Sundbo, J. (1988a) *Forbrugerne og selvbetjening i pengeinstitutterne*, København: Handelshøjskolen (arbejdsnotat).
- Sundbo, J. (1988b) *Nye produkter og virksomhedsformer i finanssektoren*, København: Industriministeriet.

### Noter

1. Artiklen er udarbejdet i forbindelse LOK-forskningsprogrammet. Væsentlig assistance i forbindelse med tilvejebringelse og bearbejdning af data er ydet af lektor Per Vejrup-Hansen, Handelshøjskolen i København.