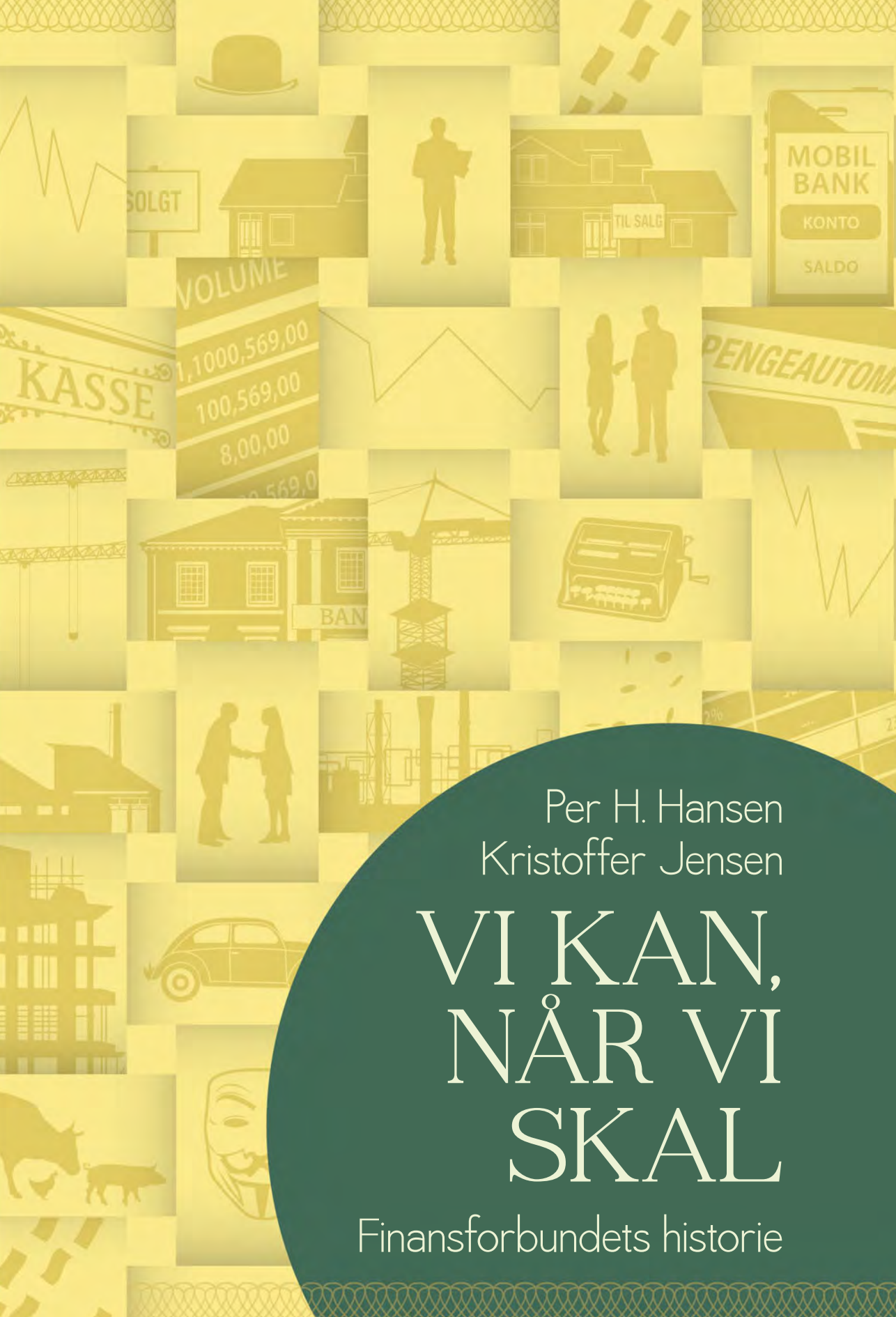




Per H. Hansen
Kristoffer Jensen

VI KAN, NÅR VI SKAL

Finansforbundets historie

Vi kan, når vi skal

Finansforbundets historie

Vi kan, når vi skal

Finansforbundets historie

Per H. Hansen og Kristoffer Jensen

Syddansk Universitetsforlag

© forfatterne og Syddansk Universitetsforlag 2013
University of Southern Denmark Studies in History and Social Sciences vol. 462
Sat og trykt af Specialtrykkeriet Viborg A/S
Omslag: Mikkel Henssel
ISBN: 978 87 7674 744 2

Vi kan, når vi skal er trykt med støtte fra
Finansforbundet

Bogens illustrationer er fundet hos Finansforbundet samt i diverse arkiver. Enkelte af fotografierne kan være omfattet af personlig ophavsret, uden det har været muligt at finde frem til ophavsmanden. Såfremt udgivelsen har krænket ophavsretten, er det sket ufrivilligt og utilsigtet. Retmæssige krav i den forbindelse vil selvfølgelig blive honoreret, som havde tilladelsen været indhentet i forvejen.

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden mangfoldiggørelse af denne bog er kun tilladt med forlagets tilladelse eller ifølge overenskomst med Copy-Dan

Syddansk Universitetsforlag
Campusvej 55
5230 Odense M

Tlf. 6615 7999
Fax. 6615 8126
www.universitypress.dk



Indhold

Forord	9
1. "LAD BANKERNE BETALE"	11
Forandring i finanssektoren	14
Image	17
Finansforbundet og dets forgængere	18
2. "Onde tider" – Bankkrise, depression og organisering	25
Bankstanden	29
Tonen skærpes	32
Depression og ny teknologi	35
Proletarisering?	38
Splid i egne rækker	39
Fællesdelegationens opløsning	41
3. Stiftelsen og de første år, 1938-1950	45
Dannelsen af DBL	45
DBL's første tid	48
En søsterorganisation for sparekassefunktionærer	51
Drømmen om en forenet "mellemstand"	
– Centralforeningen for Danske Funktionærorganisationer	54
Tendens til radikalisering	55
Centrale overenskomster	57
4. Overenskomster og konflikt, 1950-1970	61
Den første hovedoverenskomst	63
Strejke eller voldgift	66
På vej mod en ny kultur	69
Ligeløn, pension og lørdagslukning	72
Centralforeningen for	
Danske Funktionærorganisationer, FTF og HK	75
Stigende utilfredshed med voldgiftssystemet	77
5. Krise og teknologi, 1970-1982	81
En mislykket fusion: Sparekassen Nordjylland og Privatbanken	83
Ligestilling i praksis?	85
Den frie aktionsret	88
Tryghed i ansættelsen?	89
Medlemsfremgang	95

6. Øget magt til markedskræfterne, 1982-1992.	99
Solidaritet – men med hvem?	102
Elever	105
De første massefyringer i nyere tid – Vendelbobanken 1982	107
Fleksibilitet	109
Sparekasser, nu som banker	112
En ny finanssektor træder frem	113
 7. Finansforbundet dannes, 1992	119
CO-Finans.	120
Fusionen mellem DBL og Danske Realkreditfunktionærers Landsforening	123
Finansforbundet dannes	126
DFL springer fra	128
 8. Nye tider og prikkerunder	133
Prikkerunder	134
Stress	137
Modparter	139
Strategi om masseafskedigelser	141
Unibank.	143
Udviklingen.	144
Hvad vil fremtiden bringe?	148
Arbejdsgivers marked	149
 9. Fremtidens finanssektor	153
Teknologi og finansielle supermarkeder	155
Tillidsrepræsentanter og en fælles kultur	157
Aktion 95	162
Rådgiveretik og forholdet til kunderne	164
Forebyggelse af finanskriser	166
Kvalitet i arbejdet	167
 10. Bedre tider?	173
Fleksible arbejdstider og løn	175
”Sensemaking” – at skabe orden i kaos	177
Finansforbundet og EU	178
Globalisering og nye ideer	182
Medansvar og etik	184
Livslang uddannelse	187

11. Overenskomster	191
Overenskomster og en forandret verden	193
Gode overenskomster og finansialisering	195
Fusioner	197
Decentrale overenskomster.	200
Øget pres på jobbet	202
Konflikt?	205
Bobleoverenskomst?	208
 12. Fremtiden og nye værdier	211
Insidersagen	211
Nye veje.	213
Finanssektoren, Finansforbundet og fremtiden	215
På sporet af kulturen og værdierne.	218
Visuel identitet og ny kommunikationsstrategi	220
Erhvervspolitisk strategi og union governance	222
Verden udenfor	225
Landsmøde 2006.	227
 13. Krisen og dens følger	231
Økonomer og finanskrisen	234
Det store beredskab.	235
Vi kan, når vi skal	237
Indflydelse i finanskrisens kølvand	239
Forslaget ”På ret kurs”	240
Formandsskifte	243
Image.	245
Scenarie 2020	247
Finansforbundets landsmøde 2012	249
 14. Afslutning	251
Fra stands- til fagforening og interesseorganisation	252
Fremtiden	254
 Noter	257

Forord

Denne bog om Finansforbundet og dets forgængere er skrevet på opfordring af forbundet. Vi har haft fuld adgang til alt materiale og til at skrive historien, som vi har set den. Det har ikke altid været nogen nem opgave. Først fra 1992 har der været et nogenlunde velbevaret arkiv. Det har betydet, at vi har måttet basere historien frem til 1992 primært på eksternt materiale.

Det har været vores ambition at vise, hvordan forbundet er blevet skabt i et samspil med den omgivende verden, der ofte har sat betingelserne for udviklingen. Det ligger dog fast, at Finansforbundet og dets forgængere aldrig var blevet til noget uden de ildsjæle, som gennem hele perioden har brændt for tanken om at organisere de ansatte i finanssektoren. Det håber vi fremgår af vores fortælling.

Uden ildsjæle og uden faglig organisering havde meget set anderledes ud i finanssektoren, men næppe bedre. Finansforbundet med dets forgængere har nu eksisteret i 75 år. Perioden har i stort omfang været præget af tre store finanskriser, som hver gang ændrede betingelserne for at drive finansvirksomhed – og dermed for at være ansat i den finansielle sektor. Gennem hele perioden og gennem optur og nedtur har de ansatte – Finansforbundets medlemmer – været langt mere loyale over for deres arbejdsgivere end det er typisk for andre fagforeningers medlemmer. Og nogle gange langt mere, end arbejdsgiverne har været loyale over for dem.

Det er, hvad denne bog handler om. 75 års omskiftelig historie, drevet frem af entusiasme i medgang og modgang og i et tæt samspil med den omgivende verden. En verden, som gik fra liberalisme og globalisering til protektionisme i mellemkrigstiden over krig og velfærdssamfund i efterkrigstiden og tilbage til globalisering og liberalisering fra 1980'erne

Som erhvervshistorikere har det været spændende at få mulighed for at anskue erhvervslivet fra en anden vinkel end ledernes. I disse år er der meget fokus på entreprenører og virksomhedsledere som dem, der skal redde Danmark. Men ingen virksomhed kan klare sig uden veluddannede og stabile medarbejdere, som i høj grad bidrager til værdiskabelsen i samfundet.

Vi håber, læseren finder bogen interessant, og vi takker tidligere og nuværende ansatte og politikere i Finansforbundet for assistance i forbindelse med bogens tilblivelse. Kapitlerne 1, 2, 8, 9, 10, 11, 12 og 13 er skrevet af Per H. Hansen, mens Kristoffer Jensen har skrevet kapitlerne 3, 4, 5, 6, 7 samt foretaget billedredaktion og skrevet billedteksterne. Afslutningen har vi skrevet sammen.

PER H. HANSEN OG KRISTOFFER JENSEN

1. ”LAD BANKERNE BETALE”

Opfordringen stod at læse i helsidesannoncer i de landsdækkende danske aviser den 2. juni 2012. Den kom ikke, som man måske kunne forvente, fra Enhedslisten eller et andet venstreorienteret parti eller organisation. Den kom fra Finansforbundet, der brugte annoncen til at protestere over regeringens forslag til en skattereform, som ifølge forbundet ville føre til fyringer i den finansielle sektor. I stedet for at beskatte bankernes lønudgifter skulle bankerne beskattes direkte, mente Finansforbundet.

Det interessante i denne sammenhæng er ikke, om annoncens påstand er rigtig eller ej. Det påfaldende er, at Finansforbundet, som ifølge annoncen organiserer ”alle ansatte i den finansielle sektor ... fra rengøringsassistenten til afdelingslederen”, opfordrer til at lade bankerne betale. Når det er overraskende, er det fordi, de 55.000 medlemmer af Finansforbundet, som udgør omkring 80 procent af samtlige ansatte i banker og andre finansielle institutioner, sjældent ses som faglige aktivister for slet ikke at tale om klassekæmpere.

Tværtimod vil de fleste nok umiddelbart forestille sig, at en bankansat er iført habit eller et ”business suit” og i høj grad identificerer sig med banken og dens værdier. Derfor får ”Lad bankerne betale”-annoncen også læserens kæde til at springe af. Vi stopper op et øjeblik og forsøger at skabe mening i den uorden, annoncen fører til i vores syn på, hvordan verden hænger sammen.

Hvordan kan det være? Der er mindst to forskellige faktorer i spil. Dels vores opfattelse af, hvad det vil sige at være ansat i finanssektoren – at være bankmand og bankkvinde – og dels hvad vi forstår ved en fagforening. De to begreber har forandret sig over tid og kan derfor kun forstås historisk. Det vil sige, at de nødvendigvis må ses i sammenhæng med den omgivende verden, der har været under konstant og stadig hastigere forandring i snart mange år.

Formålet med denne bog er netop at give en historisk begrundet forståelse af, hvor Finansforbundet og dets medlemmer kommer fra, og hvor de er på vej hen. De spørgsmål kan kun forstås i sammenhæng med udviklingen i den finansielle sektor og i det omgivende danske og internationale samfund. Det er tankevækkende, at der er skrevet meget om den danske og internationale finansielle sektors historie, mens vi ikke ved meget om finanssektoren set fra de ansatte og deres organisationers side. Den økonomiske historie og den

LAD BANKERNE BETALE

– IKKE DE ANSATTE

Regeringen presser bankerne til fyringer med deres udspil til en ny skattereform.

En øget bankskat kan være fair nok. Men i stedet for at beskatte bankernes forretning – som man gør det i mange andre europæiske lande – vil den danske regering beskatte bankernes lønudgifter.

En beskatning af bankernes forretning vil give en sikker og stabil indtægt til statskassen. En øget beskatning af bankernes lønudgifter vil koste arbejdspladser og

samtidig blive en udgift for det danske samfund.

Kan det virkelig være rigtigt, at bankernes ansatte skal betale med deres job, når målet med regeringens skattereform er øget beskæftigelse?

Finansforbundet opfordrer på det kraftigste regeringen til at revidere bankskattens opkrævningsmodel. Lad bankerne betale bankskatten. Ikke de ansatte. Det er enkelt, og det kan nås endnu.

Finansforbundet er fagforbund for alle ansatte i den finansielle sektor. Forbundet organiserer hele paletten af medarbejdere – fra rengøringsassistenten til afdelingslederen – og har cirka 55.000 medlemmer.

FINANS
FORBUNDET

storpolitiske udvikling er også velkendt, selv om vi naturligvis kan strides om, hvad der er godt og skidt. Bankdirektørerne og deres meritter er velkendte af de fleste med interesse for den finansielle sektor. De erindres og præsenteres både i de enkelte bankers og i mediernes portrætter, jubilæumsomtaler og i nekrologer, når det er kommet dertil.

Det forholder sig radikalt anderledes med de mange, mange tusinde mænd og kvinder, der har været og er ansat i finanssektoren. Hvis de ellers undlader at tage af kassen, forbliver de anonyme og ukendte. Og selv hvis de tager af kassen, hører vi ikke nødvendigvis om dem, fordi de færreste banker ønsker, at den slags kommer til offentlighedens kendskab. Den, der lever stille, lever trods alt godt. Det er heller ikke spor tilfældigt, at vi ikke kender de ansattes historie så godt, som vi kender bankerne og deres ledere. Det er tværtimod et træk ved al historieskrivning, at den både skaber erindring og glemsel, og det skyldes naturligvis, at historieskrivning som så meget andet handler om magt. Det er derfor, man siger, at historien skrives af sejherrerne. Og det er derfor, det ikke dur, hvis man ikke har en historie. Hvis man ikke har en (skreven) historie, findes man næsten ikke.

For den enkelte ansatte i en bank, betyder det måske ikke så meget. Men for en organisation, for dens ansatte og dens medlemmer er det vigtigt at have en forståelse af, hvor man kommer fra og hvorfor. En historisk fortælling begrundet organisationens eksistens og virke og giver retning og mening. Med en historisk fortælling kan man lettere identificere og forstå sine styrker og svagheder, når fremtidens retning og strategi skal lægges. Det skyldes ikke mindst, at stærke historiske fortællinger påvirker den måde, vi ser og forstår verden på. Derfor kan de både være en styrke og en hæmsko på forskellige tidspunkter i organisationens historie.

Når alt er i god gænge, og verden ikke forandrer sig for voldsomt, bidrager en stærk historisk fortælling til kontinuitet og retning i arbejdet. Men når verden forandrer sig og tvinger organisationen og dens medlemmer til at se og forstå muligheder og trusler på en ny måde, kan den stærke fortælling stå i vejen. Både enkeltpersoner og organisationer kan blive fanget i deres egen fortælling. Det sker, fordi den får en til at se organisationen og verden på én bestemt måde, mens det måske i virkeligheden er nødvendigt at se og forstå tingene helt anderledes. I sådan en situation kan det være nødvendigt at ændre sin historie ved at genfortælle den, så den kan bane vejen for forandring.

Overvejelser om netop den fremtidige retning og strategi bliver altid så meget mere påtrængende nødvendig, når organisationen og dens medlemmer er under pres udefra. Og det er tilfældet med de ansatte i bankerne, ikke bare internationalt, men sandelig også i Danmark. Historisk set har ansættelse i en bank eller sparekasse været forbundet med en høj grad af respekt og social status. Det har ligget i bankernes konservative natur og i det, at de ansatte arbejdede med betrodne midler. Som tidligere bankdirektør i Danske Bank Knud Sørensen engang sagde, er det en alvorlig sag at have med andre

folks penge at gøre. Det gav ansvar, og det gav respekt – tillige med forventninger om livslang ansættelse og gode advancementsmuligheder for dem, der ville og kunne.

Sådan er det ikke mere. Det første, der røg, var forventningen om livslang ansættelse, som fik alvorlige skrammer i lakken under finanskrisen først i 1990'erne. Det var dengang, Danske Bank indledte de såkaldte ”prikkerunder”, et udtryk som første gang ramte avissiderne den 30. maj 1992. På det tidspunkt må det også have stået klart for dem, der endnu ikke havde set det komme, at finanssektoren og livslang ansættelse ikke længere var, hvad det engang havde været.

Forandring i finanssektoren

Lige siden 1930'erne havde de internationale finansmarkeder været reguleret på en måde, der satte ganske snævre grænser for deres aktiviteter. Det gjaldt også i Danmark, hvor det ud over at begrænse bankers og sparekassers forretningsmuligheder også virkede stabiliserende. Maksimalrente, valutakontrol, kontrol med kapitalbevægelser og en adskillelse af de forskellige former for finansiell virksomhed sikrede, at finanssektoren ikke blev for dominerende. De ansatte behøvede ikke at frygte for dramatiske ændringer i deres jobvilkår fra den ene dag til den anden. Til gengæld var der heller ikke så mange muligheder at gribe i bankerne, hvor traditionen kunne være en hæmsko, hvis man gerne ville fremad og opad.

I takt med den internationale liberalisering af de finansielle markeder fik – og tog – de finansielle institutioner imidlertid gradvis nye muligheder. I begyndelsen gik det langsomt, og det første skridt blev taget med den fælles bank- og sparekasselov, som fra 1. januar 1975 ophævede alle forskelle mellem banker og sparekasser. På nær én, nemlig organisationsformen. Fra 1975 kunne sparekasser ganske vist lave nøjagtig de samme forretninger som banker, men de forblev selvejende organisationer med et vist socialt sigte, mens bankerne var aktieselskaber. Den forskel blev ophævet i slutningen af 1988 efter grundigt lobbyarbejde fra Danmarks Sparekasseforening.¹

Fra 1989 kunne sparekasser omdanne sig selv til aktieselskaber, og dermed var mere end 150 års historie slut. Sparekasser havde altid været for bønderne, husmændene og lønmodtagerne, mens bankerne havde klaret erhvervslivets behov. Loven af 1988 signalerede, at en ny tid var kommet, eller måske rettere endegyldigt var brudt igennem.

Derefter gik det stærkt. Allerede året efter meddelte landets to største banker, at to nye kæmpe aktører var undervejs i Finans-Danmark. Det var Privatbanken, Sparekassen SDS og Andelsbanken, som gik sammen i Unibank, mens Den Danske Bank, Handelsbanken og Provinsbanken blev til ... Den Danske Bank. Fusionerne var et markant tegn på, at finanssektoren var under voldsom forandring, og det varede ikke længe, før Sparekasseforeningen og

Bankforeningen sluttede sig sammen i Finansrådet. Det skete i 1990, mens arbejdsgiverforeningerne allerede året før havde besluttet at gå sammen i Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Herefter var det kun et spørgsmål om tid, før de ansatte i banker og sparekasser fulgte efter. Den 1. januar 1992 slog Danske Bankfunktionærers Landsforening og Danske Sparekassfunktionærers Landsforening sig sammen. Finansforbundet var en realitet.

For det nystiftede Finansforbundet og de ansatte i finanssektoren var der tale om en stor omvæltning efter mange års relativ ro og stabilitet. Ikke fordi der ikke havde været nok at se til med overenskomstforhandlinger, tryghedsaftaler, efteruddannelse osv., men dereguleringen af den finansielle sektor og globaliseringen af økonomien havde man ikke set før, og det var ikke klart, hvor sektoren og dens ansatte var på vej hen. For slet ikke at tale om, hvad man skulle stille op med al den forandring og de mange udfordringer.

Storfusionerne gav anledning til mange frustrationer og bekymringer, og det gjorde det bestemt ikke lettere at være ansat i en bank, at de blev gennemført midt i en krisetid. Lukninger af filialer og rationaliseringer blev dagens orden, og stod man nederst på rangstigen med begrænset uddannelse, var der god grund til at frygte et prik på skulderen.

Men fusionerne førte ikke bare økonomiske betragtninger og rationaliseringer frem i forreste linje. Mange ansatte blev også omplantet til en ny organisationskultur. Den nye Den Danske Banks ansatte blev kaldt de røde, de blå og de grønne efter farverne på Den Danske Banks, Handelsbankens og Provinsbankens logoer. Pludselig var man kollega med tidligere konkurrenter, man havde omtalt på ikke altid lige venlige måder. Det blev en betragtelig udfordring, både for ledelsen og for medarbejderne på gulvet at skabe en fælles forståelse for et nyt sæt af værdier og normer. De kulturelle udfordringer var ikke de mindste.

Med dereguleringen af den finansielle sektor og globaliseringen af økonomien, fulgte der ikke blot stærkt øget konkurrence. Økonomien blev også "finansialiseret" i den forstand, at finanssektoren efter mange års relativ tilbage-trukket kom til at fylde mere i samfundet i løbet af 1990'erne. Bankdirektører, aktiedalere og -analytikere blev sammen med bankernes cheføkonomer stadig hyppigere anvendte orakler i medierne. De berettede dagligt om aktiemarkedernes op- og nedture.

Enhver avis med respekt for sig selv begyndte at rapportere fra de finansielle markeder, og Børsen blev et af de få dagblade med oplagsfremgang i et ellers vigende marked. Med TV 2 News fik vi fra 2005 amerikanske tilstande med børskurser som rulletekster i bunden af skærmen. Mest direkte blev det udtrykt af den internationale finansavis Financial Times, hvis slogan netop blev: "We live in FINANCIAL TIMES".

Efter de hårde år med prikker under fik de finansansatte, dem, der var tilbage, reetableret noget af det gode image og respekten. Og for en dels vedkommende kom der efterhånden et nyt element til: beundring. I løbet af 1990'erne



“We live in Financial Times” var det tvetydige slogan i denne sigende reklame for den store finansavis.

begyndte bankmanden og finanssektoren nemlig at skabe en helt ny fortælling om sig selv. Siden 1930’erne havde bankvæsen været en kedsommelig og stramt reguleret affære, men fra slutningen af 1980’erne fik finanssektoren igen stigende betydning.

Det var en udvikling, der allerede så småt var begyndt i 1970’erne, og det bragte de finansielle markeder til ære og værdighed igen. Selv om der stadig var befolkningsgrupper, der så med mistro på bankerne, steg finanssektorens anseelse parallelt med de finansielle markeders øgede betydning. Sideløbende med denne udvikling kom der stadig mere fokus på ”shareholder value” som det drivende for de finansielle institutioners strategi og forretning.

For bankerne og deres ansatte, Finansforbundets medlemmer, var det ikke kun dereguleringen og liberaliseringen af kapitalbevægelser over landegrænserne, der varslede nye tider. Udviklingen inden for informations- og kommunikationsteknologien, som så småt var begyndt allerede i 1960’erne, eksploderede i 1990’erne og førte til helt nye måder at drive finansvirksomhed på. Den samtidige udvikling af avancerede matematiske modeller for styring af investeringer og risici og for strukturering af produkter gjorde samtidig finansielle forretninger så avancerede, at der blev brug for stadig flere akademikere i branchen, mens antallet af kassedamer og -mænd blev færre og færre.

Også for kunderne blev besøget i banken noget andet. Bankrådgiveren som begreb blev introduceret af Privatbanken i 1970’erne. Han og hun blev en helt nødvendig del af planlægningen af både den daglige og den livslange økonomi, når lånefinansieret forbrug, hus- og bilkøb samt diverse skattebegunstigede pensionsopsparinger og aktieinvesteringer skulle planlægges og

forstås. Også det var en udvikling, der havde været længe undervejs, men den accelererede i 1990'erne.

Frem til omkring 1960 var det de færreste "almindelige" mennesker, der havde været på besøg i banken. Langt flere brugte de mange sparekasser til at spare op og – i sjældnere tilfælde – låne penge. Men fra slutningen af 1950'erne kom forbrugersamfundet til Danmark. Det gik af mode at spare op, før man købte, og bankerne meldte sig hurtigt i konkurrencen både om borgernes opsparing og forbrugslån.

Nogle få ti-år senere var det blevet helt almindeligt at låne penge til forbrug, og bankrådgiverbegrebet blev udbredt til alle banker. Med det såkaldte finansielle supermarkeds ankomst kunne banken samle alle vores forretninger fra lønkonto og kassekredit til forsikring, investering, pensionsopsparing og realkredit. Banken blev allestedsnærværende i vores dagligdag. Fra vi står op, til vi går i seng, kan vi følge renteudvikling og aktiekurser og saldo på lønkontoen på smartphones og tablets. Det er ikke til at komme udenom. Vi lever i sandhed i "finansielle tider".

Selv om der altså er kommet færre ansatte i finanssektoren, har dens betydning for den enkelte og for samfundet aldrig været større. Alligevel har de ansatte i bankerne næppe nogensinde før haft et dårligere image. Det var beundringens bagside, som kom frem i lyset, da finanskrisen fra 2008 lagde finanssektoren ned. Finansforbundet ved det godt.

Image

I juni 2012 sagde forbundets formand siden 2009, Kent Petersen, at "det er efterhånden blevet en belastning at gå til familie- eller vejfest". Han fortsatte, at "det er ikke den mest populære branche at være i. Den finansielle sektor har fået meget dårlig omtale, har et dårligt image. Når vi er ude blandt andre kan det være svært at håndtere det, samtidig med at man har en fyringstrussel hængende over hovedet".²

Dertil er det kommet. Siden finanskrisen begyndte i 2008, er den danske befolkning blevet bombarderet med dårlige nyheder om sammenbrudte banker, og ikke så få har tabt penge på deres investeringer. I nogle tilfælde har investorer og forbrugere først og fremmest sig selv at takke for risikable investeringer og for højt forbrug, eller for at tage fortsatte prisstigninger på aktier og ejendomme for givet.

Men der har også været tilfælde, hvor bankrådgivere i højere grad har ageret banksælgere og har fulgt ledelsens problematiske ønsker om f.eks. at sælge egne aktier eller komplet uforståelige strukturerede investeringsprodukter til sagesløse kunder. Og politikerne føjede sektorens ønsker om nye produkter som afdragsfri lån, der bidrog til den ophobning af gæld i det danske samfund, der til sidst fik boblen til at bryde.

Uanset om bankfolkets dårlige image er fortjent eller ej, er det en realitet.

Og det er formentlig også historisk nyt. Der har været bankkriser før, men de havde en anden karakter. Bankdirektører vil nok altid blive syndebukke, nogle gange med mere ret end andre, men de menige medarbejdere i finanssektoren har ikke tidligere i samme omfang været omfattet af befolkningens vrede. Det gælder ikke kun i Danmark, men er et generelt træk ovenpå en finanskrisen og en række skandaler, der aldrig synes at få en ende, og som navnlig i udlandet, men sandelig også i Danmark har afdækket en praksis i ikke så få banker, der lader meget tilbage at ønske.

Formålet med denne bog er ikke at afgøre, om de finansansattes image er retfærdigt eller ej, eller om det er bankerne, kunderne eller de ansatte, der bør betale regningen i form af penge eller jobs. Formålet er at give læseren en bedre og historisk begrundet forståelse for, hvor disse ændringer kommer fra, hvad de betyder, og hvordan Finansforbundet og dets medlemmer har tacklet de udfordringer, de har stået over for. Formålet er med andre ord at præsentere en tidssvarende fortælling om Finansforbundet og dets medlemmers vilkår, som kan trække dem ud af glemslen og ind i nutiden, så de kan være rustet til fremtiden.

Finansforbundet og dets forgængere

Finansforbundets forløbere, Danske Bankfunktionærers Landsforening (DBL) og Danske Sparekassefunktionærers Landsforening (DSfL), blev stiftet i hhv 1938 og 1939, og som allerede antydte var banker og sparekasser langt fra det samme dengang som i dag. Ja faktisk var der meget dengang, som var anderledes end i dag. Det er de forandringer og det, der har drevet dem, denne bog handler om.

DBL og DSfL blev stiftet, mens Danmark var i krise. Bankerne havde oplevet næsten tyve års nedtur, og deres rolle og image i det danske samfund var bestemt ikke længere, hvad det havde været i tiden før 1920. I slutningen af 1920 bristede den boble, som var pustet op under og efter første verdenskrig. Inflation blev til deflation, som sendte både virksomheder og banker i dyb krise. Resultatet var den værste finansielle krise Danmark nogensinde har oplevet. En række af de største banker og endnu flere små bukkede under, mens de overlevende fik travlt med at indskrænke deres forretninger og redde hvad reddes kunne.

I 1930'erne slikkede bankerne stadig deres sår, mens verdensøkonomien faldt fra hinanden, og de storpolitiske problemer eskalerede for anden gang i løbet af kun 20-25 år. I Danmark fandt arvefjenderne i Socialdemokratiet og Venstre sammen om Kanslergadeforliget på samme dag, som Adolf Hitler kom til magten i Tyskland. Forliget anviste en demokratisk vej ud af problemerne og støttede landbruget gennem en devaluering af kronen og arbejderne gennem iværksættelse af offentlige arbejder. Forliget afværgede også en truende lockout af 100.000 arbejdere, som arbejdsgiverne havde varslet, da fagbevægelsen afviste en lønnedgang på 20 procent.



De ansatte i banker og sparekasser var pænt klædt og arbejdede i mange tilfælde i smukke omgivelser, som her i Sparekassen for København og Omegn. Derfor følte pengeinstitutternes funktionærer sig også hævet over arbejderklassen og havde længe svært ved at forlige sig med tanken om at danne fagforeninger. (Danmarks Industrimuseum)

Det var ikke nogen god tid, DBL og DSfL blev stiftet i. I den første udgave af "Hvad kan jeg blive" fra 1930, hed det, at "der antages kun yderst få unge mennesker i bankfaget for tiden", og de ansatte i banker og sparekasser må have været pressede og nervøse for deres job.³ Det var ikke tilfældigt, at det netop blev i 1930'erne, at nogle ansatte i banker og sparekasser greb til handling og efterlyste en organisation, der kunne varetage deres interesser over for arbejdsgiverne.

Tanken var kommet sent til de finansansatte. Henved 50 år før var den socialdemokratiske arbejderbevægelse begyndt at organisere sig, og 40 år

tidligere havde Septemberforliget af 1899 og etableringen af det fagretlige system i 1910 skabt nogenlunde ordnede forhold på det faglærte og ufaglærte arbejdsmarked. Den kamp skulle først til at begynde for de ansatte i banker og sparekasser.

DBL og DSfL var bestemt heller ikke fagforeninger i traditionel forstand. Der var snarere tale om standsforeninger, og det ideologiske udgangspunkt var ganske anderledes end i den traditionelle fagbevægelse. Der har ikke været mange socialdemokrater og socialister blandt de ansatte i banker og sparekasser, og de delte heller ikke arbejderbevægelsens værdier og ideologi.

Bank og sparekassefunktionærer var middelklasse med real- eller præliminæreksamen og ambitioner om at være alt andet end arbejderklasse. Det samme gjaldt andre standsforeninger som Dansk Sygeplejeråd (1899) og Danmarks Lærerforening (1874). Som funktionærer anså de sig alle for tredje stand, en profession placeret mellem selvstændige og arbejdere, og de nærede ingen ønsker om at have relationer til den såkaldte politiske del af fagbevægelsen.⁴

Derfor handlede det også om identitet, og bank- og sparekassefolket havde en stærk identitetsfølelse og loyalitet over for arbejdsgiverne. Alligevel blev bægeret fuldt under mellemkrigstidens økonomiske og finansielle krise. I 1919 havde en gruppe bankfunktionærer oprettet Danske Bankforeningers Fællesdelegation, som i 1938 kom til at danne grundlaget for den nye organisation DBL. Allerede året efter var det sparekassefunktionærernes tur, da de stiftede Foreningen af Danske Sparekassefunktionærer. Forspillet og oprettelsen af de to foreninger er emnet for hhv. kapitel 2 og 3.

Hvis 1930'erne var magre og usikre år både for pengeinstitutter og den almene befolkning, blev 1940'erne det i endnu højere grad. Udbruddet af anden verdenskrig i september 1939 og den tyske besættelse af Danmark den 9. april 1940 varslede en generel usikkerhed om, hvilken retning verden var på vej i – fascisme eller demokrati.

Danmark slap heldigt og forholdsvis uskadt igennem krigen, ikke mindst takket være samarbejdspolitikken, der til gengæld ikke udmærkede sig ved heltmod og solidaritet. I økonomisk henseende blev den danske økonomi under krigen reguleret i et hidtil uset omfang. Markedsvilkårene var sat ud af kraft. Alle slags varer blev rationeret, og pengepolitik og kreditvilkår blev underlagt en omfattende kontrol.

For banker og sparekasser betød det, at de kom til at ligne hinanden endnu mere for så vidt angår de forretninger, de udførte, men ikke i deres ideologiske grundlag. Der var stadig milevid afstand mellem de to organisationsformer, hvor bankerne var aktieselskaber, mens sparekasserne var selvejende institutioner. Og skulle nogen være i tvivl, havde Sparekasseloven af 1937 slået fast med syvtommersøm, at sparekassernes fornemste opgave var at passe på sparernes penge, mens bankerne ud over at tjene penge til aktionærerne havde til opgave at fremme erhvervslivet gennem kreditgivning.

Der var bare ikke så forfærdelig meget at fremme, fordi den økonomiske udvikling i mangt og meget lå stille i krigsårene. Da krigen endelig var overstået i maj 1945, var det endnu svært at overskue, hvad de følgende år ville byde på. For de nystiftede foreninger for bank- og sparekassensansatte var det i virkeligheden først efter krigens afslutning, at arbejdet for alvor kunne begynde.

Og der var nok at tage fat på i den stadig stærkt patriarkalske kultur, der herskede i landets pengeinstitutter. Spørgsmålet om løn og kollektive overenskomster stod højt på dagsordenen, og der blev det i de næste mange år. DBL's og DSFL's kamp for overenskomstaftaler og rimelige løn-, pensions- og arbejdsforhold fra de første efterkrigsår og frem til 1970 er emnet for kapitel 4.

Mens Finansforbundets forgængere koncentrerede sig om at forbedre løningerne for deres medlemmer, gik Danmark fra at være et landbrugsland i en stærkt reguleret, protektionistisk økonomi til at være industriland og velfærdssamfund. Det var i alt væsentligt en fremskridtshistorie, som resulterede i markante reallønssstigninger og forbedringer i levestandarden, ikke bare for de finansansatte, men for alle danskere.

1960'erne og 1970'erne var også en turbulent tid med mange konflikter på arbejdsmarkedet, og ikke sjældent måtte de skiftende regeringer ophæve forligsinstitutionens mæglingsforslag til lov. I den periode var det politikerne, der blev anset for samfundets helte eller hjælpere, om man vil. Det var politikken, der skulle skabe det gode samfund, der både tog hånd om den enkelte og sikrede fortsat fremgang.

Men fremskridtshistorien mødte en brat afslutning i begyndelsen af 1970'erne, hvor Danmark nok blev medlem af EF, men også blev ramt af oliekrise og gentagne balanceproblemer for sidst i årtiet at stå på "afgrundens rand", som daværende finansminister Knud Heinesen formulerede det. Det var i 1970'erne, at de ansatte i banker og sparekasser for alvor begyndte at fokusere på tryghedsaftaler og efteruddannelse, så de kunne stå rustet til den teknologiske udvikling og de stigende krav til kompetencer. Samtidig blev 68-oprørets udfordring af bl.a. kønsroller også så småt et emne, som ikke mindst de kvindelige ansatte i sektoren begyndte at formulere. Kapitel 5 handler om de ansatte i pengeinstitutterne og deres organisationers vej gennem de kriseramte 1970'ere.

Stagflationskrisen i 1970'erne blev startskuddet til en række omfattende forandringer ikke bare i finanssektoren, men i hele det danske og internationale samfund. Selv om både landbrug og industri stadig var væsentlige eksporterehverv, blev der i stigende grad talt om Danmarks fremtid som et service- og informationssamfund. Gennem 1980'erne pegede udviklingen efterhånden i retning af en global, de-reguleret økonomi, hvor ikke mindst finanssektoren fik friere rammer, end den havde haft i de foregående 50-60 år. Konsekvenserne af disse forandringer for de finansansatte beskrives i kapitel 6.

Det var den udvikling, som foreløbig kulminerede i både finanskrise og de store fusioner og i dannelsen af Finansforbundet i 1992. For første gang siden



Wulffmorgenthaler rammer ofte plet i skildringen af tendenser i tiden. Således også her, hvor konsekvenserne af bankernes stramme kreditgivning i kølvandet på finanskrisen er på tapetet.

1930'erne var massefyringer i den finansielle sektor en realitet. Dannelsen af Finansforbundet behandles i kapitel 7, mens kapitel 8 fortæller om forbundets kamp mod masseafskedigelse.

Finanskrisen i begyndelsen af 1990'erne pressede både de ansatte i pengeinstitutterne og deres fagforening. Bankerne blev udsat for stadig hårdere konkurrence, der også stillede stigende krav til de ansattes kompetencer og omstillingsevne. Det blev stadig vigtigere for Finansforbundet at forsøge at skabe orden i opfattelsen af, hvor den finansielle sektor var på vej hen, og hvad det betød for de ansatte.

Flertallet af de ansatte i den finansielle sektor blev presset af udviklingen i 1990'erne, men for de finansansatte med kompetencerne i orden var udviklingen ikke nær så truende. Derfor blev efteruddannelse stadig mere presserende punkter på dagsordenen både for bankerne og for de ansatte. Finansforbundets opgave blev i stigende grad at hjælpe de ansatte i finanssektoren med at opgradere kompetencer og fastholde og fremme deres karriere i bankerne. Kapitel 9 og 10 beskriver Finansforbundets bestræbelser på at skabe orden i kaos og hjælpe medlemmerne med at klare de skærpede jobkrav.

Selv om udviklingen i finanssektoren betød, at forbundet måtte klare mange forskellige opgaver og også i stigende grad begyndte at satse på at få indflydelse på sektoren og dens rammebetingelser, var overenskomster fortsat en helt central del af aktiviteterne. Udviklingen i 1990'erne og 2000-årene lagde pres på en lang række af de forhold, vi tog for givet i det danske samfund. Det stod stadig mere klart, at forandring var et grundvilkår, og den enkelte medarbejders situation blev mere udsat end nogensinde før. Velfærdssamfundet og den relativt høje grad af økonomisk lighed kom under pres, og ændringer på arbejdsmarkedet satte spørgsmålstegn ved, om den såkaldte "danske model" kunne overleve.

Gennem 1990'erne og frem til 2008 blev forbundet bannerfører for en række banebrydende overenskomster omfattende bl.a. pension, barsel og omsorgsdage. De finansansatte blev med en vis ret set som forkælede med høje lønninger og lange ferier. Men prisen var et højt arbejdstempo. Det er emnet for kapitel 11, mens kapitel 12 beskriver, hvordan de stærkt forandrede omgivelser også stillede krav om fornyelse af Finansforbundet.

Dansk og international økonomi og de rammebetingelser, finanssektoren og dens ansatte agerer under, har, som det allerede er understreget, forandret sig drastisk i de seneste godt 20 år. Men der er også sket andre, lige så store forandringer i værdier og normer, både nationalt og i de forskellige organisationer, vi arbejder i. Der er tale om en grundlæggende ændring af det kulturelle landkort, vi alle orienterer os i forhold til. Inden for finanssektoren er denne forandring kommet til udtryk i det, der kaldes finansialisering.

Der er god grund til at formode, at denne finansialisering har bidraget til at skabe den internationale finansielle krise, der brød ud i 2008. Det var den værste finanskrisen siden mellemkrigstiden, og for tredje gang i løbet af mindre end 100 år, måtte de ansatte i danske pengeinstitutter sande, at kriser ændrer deres vilkår radikalt.

Finanskrisen førte ikke bare til det allerede nævnte skift i bankernes og de ansattes image. De mange bankvanskeligheder og mere eller mindre skatteyderfinansierede bankpakker udløste også et fornyet fokus på både regulering og effektivisering af sektoren. De mange tiltag fra både danske myndigheder og EU samt fra finanssektoren selv stiller Finansforbundet og dets mange tusinde medlemmer over for store nye udfordringer.

De finansielle institutioner er hårdt pressede og gennemfører atter større afskedigelsesrunder. For Finansforbundet betyder det, at der må gøres en betydelig indsats for at hjælpe ansatte, der har mistet deres job, med at få karrieren tilbage på sporet. Samtidig kæmper Finansforbundet med at forbedre medlemmernes image og med at komme ind i kampen om, hvordan fremtidens finanssektor skal se ud. Det er emnet for kapitel 13.

I det afsluttende, korte kapitel 14 vover vi pelsen og ser på, hvordan Finansforbundets historiske fortælling har udviklet sig, og på, hvordan den kan danne baggrund for forbundets fremtidige virke.

2. ”Onde tider” – Bankkrise, depression og organisering

Mellemløstiden var en ualmindelig turbulent tid både i Danmark og i udlandet. Det var ”onde tider”, som formanden for Danske Bankforeningers Fællesdelegation, fuldmægtig P. Bojesen, sagde i 1925.⁵ Økonomisk, politisk, socialt og kulturelt skete der store omvæltninger, og i finanssektoren oplevede bankerne et ualmindelig ydmygende årti. Mellemløstidens bankkrise er stadig den alvorligste finanskrise, Danmark nogensinde har oplevet. Forud var gået en bobleøkonomi, som begyndte under første verdenskrig, da Nationalbankens forpligtelse til at indløse sedler med guld blev ophævet. Sammen med den mangelsituation, der opstod som følge af krigen, førte det til inflation og de såkaldte ”ledige penge”, som hurtigt blev kanaliseret ind i bankerne og på børsen.

Bankernes balancer svulmede sammen med aktiekurserne. Men det fik en ende i efteråret 1920, da den såkaldte fredskrise satte ind med et brat prisfald, som ramte erhvervsvirksomheder og banker hårdt. Det oppustede prisniveau kunne ikke holde, og fra 1924 blev inflationen igen afløst af deflation, som atter gjorde tilværelsen vanskelig for en række virksomheder og ikke mindst for bankerne. Deflationen var et politisk valg. Den nyvalgte Socialdemokratiske regering med Stauning i spidsen ønskede den ”ærlige krone”, og det krævede, at priserne blev reduceret, så kronen kunne stige i værdi. I dag ville vi kalde det en intern devaluering, og midlet var ”austerity”. Konsekvensen udeblev ikke. Danske Bankforeningers Tidsskrift skrev, at dansk erhvervslivs situation var ”lidet opmuntrende. Deflationens lammende virkninger strækker sig til alle erhvervsgrene, og ingen sinde er man gået året ud med så frygtelig stort et arbejdsledighedstal som nu i 1925”.⁶

Bankernes problemer fik konsekvenser for de ansatte. Vi ved ikke præcis, hvor mange bankansatte der mistede deres job, men det var mange. Antallet af banker faldt fra 208 i 1920 til 161 i 1939, og i samme periode faldt indlånene i bankerne fra fire mia. kr. i 1920 til 2,7 mia. kr. i 1939. Omvendt gik det sparekasserne, hvor antallet steg fra 505 til 517, og indlånene steg fra 1,5 mia. kr. i 1920 til 2,3 mia. kr. i 1939. Budskabet var klart: Befolkningens tillid til bankerne faldt, mens sparekasserne vandt både på indlåns- og imagekontoen.

Men tal alene kan ikke beskrive forandringen i den finansielle sektor. Navnlig Landmandsbankens totale nedsmeltning var traumatisk for Finans-Danmark. Bankens problemer syntes at være ved fra sommeren 1922 med gentagne forsøg på rekonstruktion og statsgaranti til 1928, da staten endelig – modvilligt – måtte krybe til korset og skyde helt ny aktiekapital ind i Landmandsbanken. Det var så meget mere pinagtigt, fordi det var Venstre-regeringen Madsen Mygdal, den vel nok mest liberale regering Danmark har haft i det 20. århundrede, der måtte stå model til manøvren.

Landmandsbankens sammenbrud var ikke bare en økonomisk katastrofe og skandale. Det var et helt systems sammenbrud. Jyllands-Posten kaldte det "Systemet Glückstadt", og Glückstadt selv blev kaldt "Finansernes Napoleon". Begreberne fortæller egentlig meget godt, hvad der var på spil. Det var selve den måde, det finansielle system fungerede på, og bankmandens rolle, som blev ændret, om ikke for altid så for mange år frem i tiden. Østrigeren Rudolf Hilferding havde kaldt det "finanskapitalisme", og Folketingsmedlem for det Konservative Folkeparti, professor i økonomi ved Københavns Universitet Lauritz V. Birck, var enig. I en tale i Folketinget i 1919 hudflettede Birck bankerne for at beherske "næringslivet i en grad, de ikke bør ... det gør bankerne alt for mægtige", tordnede han.⁷

Med Landmandsbankens og Emil Glückstadts fald fra tinderne og de mange andre bankkrak sluttede finanskapitalismen som epoke. I 1930 vedtog Rigsdagen en ny banklov, som øgede kravene til bankernes likviditet og egenkapital og satte grænser for bankdirektørers mulighed for at sidde i andre selskabers bestyrelser og for enkeltengagements størrelse. Samtidig betød bankernes egne problemer og den økonomiske depression, som ramte landet samme år, at deres rolle ændrede sig radikalt. I dag ville man tale om en kreditklemme, fordi bankerne blev mere forsigtige med at løbe risici, men mange virksomheder lærte også selv en lektie om, hvor problematisk det kunne være at gøre sig for afhængig af banken.

En gruppe, der i høj grad var afhængig af bankens og dens ledelses dispositioner, var de ansatte. Da det i september 1922 endegyldigt stod klart, at boblen var bristet, og at Landmandsbanken ikke kunne klare sig uden hjælp fra staten og Nationalbanken, bredte bekymringen sig blandt de ansatte i bankerne. Danske Bankforeningers Tidsskrift skrev, at "nu, efter at forgyldningen er gået af tiden – og af de 'store' mænd, ja nu efterlader disse et personale, som med bekymring ser fremtiden i møde. Hvorledes vil nu forholdene forme sig for den store stab af embedsmænd, som aldrig, selv ikke i bankernes 'gyldne' år, blev sat i stand til at skabe sig et betryggende økonomisk rygstød? Og hvorledes vil selve bankens forhold forme sig, den bank, som man gennem årene har viet sin interesse og sit arbejde, den, for hvilken et personale føler sin del af ansvaret?"⁸

Det blev ikke bedre af, at Københavns Diskonto og Revisionsbank krakke-
de i sommeren 1924, netop som deflationspolitikken var sat ind for at gøre



Harald Plum (1881-1929) blev et symbol på bobleøkonomien i kølvandet på første verdenskrig. Plum slog sig under krigen op på salg af dåsemad til de krigsførende landes tropper og blev gullaschbaron. Plum udvidede sine forretninger fra 1916 gennem etablering af Det Transatlantiske Kompagni på baggrund af store lån fra Landmandsbanken. De store kreditter blev fatale for banken, da Plums virksomheder i stort omfang viste sig at være luftkasteller. (Polfoto)

kronen ærlig igen. Fællesdelegationen skrev i sit tidsskrift i april 1925, at ”når man sætter deflationen som den økonomiske politiks program, må man på forhånd gøre sig klart, at meget vil gå i stykker”.⁹ Diskontobanken, som den hed i daglig tale, var det første og mest prominente offer for den nye pengepolitiske kurs. Banken blev ikke reddet, overtaget eller garanteret, den fik lov at gå ned med brask og bram, så både aktionærer og indskydere tabte penge. Måske datidens svar på Amagerbanken?

Der var ikke megen opmærksomhed om de ca. 350 ansatte, som mistede jobbet ved bankens sammenbrud. Fællesdelegationen opfordrede kolleger i andre banker til at støtte de nye ledige, som hverken havde understøttelse eller konthjælp at støtte sig til, og hvis pension var forsvundet sammen med banken.

*Gennem snart fem år har vor organisation arbejdet for standen, den har hos den enkelte søgt at skabe en følelse af, at hver mands interesse er knyttet til alle de andres, den har søgt at vække en vilje til at stå sammen i gode som i onde tider. Der er nu onde tider over vor stand: Om få måneder vil en mængde af vore kolleger stå uden beskæftigelse og uden eksistensmulighed; derfor gælder det, at vi alle yder vor hjælp.*¹⁰

Der var ellers ikke megen hjælp at hente, når en bank krakkede, eller når ansatte blev fyret. Danske Bankforeningers Fællesdelegation havde flere gange diskuteret spørgsmålet om ”arbejdsledigheds-forsikring”.¹¹ Men før bankerne begyndte at krakke, var der ingen, der havde regnet med, at bankfolk blev arbejdsløse; den slags var forbeholdt arbejderne. Mange fagforeninger havde oprettet arbejdsløhedskasser allerede før 1900, og i 1907 blev de statsstøttede, men det var en ringe trøst for de hundredvis af bankfunktionærer, der pludselig oplevede det utænkelige: at stå uden job og dermed uden forsørgelsesgrundlag.

Men deflationspolitikken fik også konsekvenser for dem, der beholdt deres job. Fra 1924 begyndte priserne at falde, og i Danske Bankforeningers Fællesdelegation konstaterede man, at arbejdsgiverne begyndte at kræve lønnedgang. Delegationen noterede, at funktionærernes lønninger ikke var steget med pristallet under inflationen, mens arbejderne i højere grad havde haft held til at presse lønstigninger igennem. ”Håndens arbejdere” blev tilgodeset, fordi de slog i bordet og via deres organisationer krævede lønregulering. Funktionærerne derimod ”stod ikke med de stærke organisationer, som kunne diktere betingelserne, de måtte nøjes med at ansøge om at få deres kår forbedrede”. Fællesdelegationens blad, Danske Bankforeningers Tidsskrift, slog fast, at

*Nu blæser vi til samling! Hvis vi ikke står samlet til værn om vore interesser, vil vi uvægerligt komme til at bøde økonomisk derfor. Nu må det stå enhver bankmand klart, at hvis han svigter standens organisation, svigter han sig selv.*¹²

Men det var ikke let at samle landets bankfolk i én organisation, der, uanset hvordan man vendte og drejede det, havde visse ligheder med en fagforening. Og lige netop en fagforening passede meget dårligt med de fleste bankfunktionærers identitet og sociale status.

Bankstanden

I modsætning til arbejderne, der oprettede fagforeninger allerede i slutningen af 1800-tallet, gik der mange år før, bankfunktionærerne begyndte at overveje sådanne skridt. Arbejderklassens organisationer var nået langt videre. Septemberforliget af 1899 fastslog nok arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet, men det anerkendte også arbejderne ret til at organisere sig, forhandle løn og gå i konflikt. Retten til at forhandle overenskomster var central, og forliget blev yderligere institutionaliseret i 1910, da staten ved lov etablerede det fagretlige system med Den faste Voldgiftsret og Forligsmandsinstitutionen. Systemet er blevet kaldt det danske arbejdsmarkeds grundlov, og det blev et fast element i den så berømmede, men efterhånden også omstridte, såkaldte danske model.

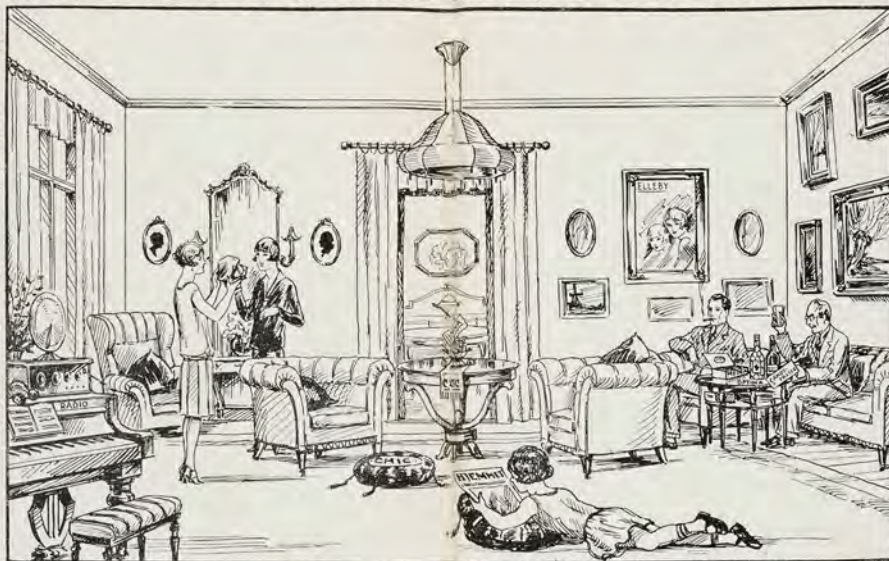
Mens klassekampen således blev institutionaliseret og reguleret, var der ikke megen hjælp at hente for bankstanden. Der var ingen overenskomster eller forhandlingsret. Bankfunktionærerne følte sig som stand hævet over arbejderklassen, og begrebet fagforening var ikke et, de gerne tog i deres mund. Det var et kulturelt og identitetsmæssigt fænomen, som betød, at den enkelte funktionær var på egen hånd, da krisetiden øgede presset på de ansatte i bankerne, både hvad angik jobs, lønninger og arbejdsvilkår.

Der havde ganske vist været tiltag til organisering. Handelsbankens Personaleforening var oprettet allerede i 1915, og eksemplet blev hurtigt fulgt af personalet i Landmandsbanken og enkelte andre banker. I november 1919 slog personaleforeningerne sig sammen og dannede Danske Bankforeningers Fællesdelegation. I modsætning til arbejdere og de funktionærgrupper, der var organiserede, havde de bankansatte oplevet en forringelse af levevilkårene under og efter krigen. Forståelsen hos bankernes ledelser var begrænset, og uden overenskomster og effektiv organisering, var der ikke meget at stille op for den enkelte bankfunktionær.

Fra 1921 udgav Fællesdelegationen Danske Bankforeningers Tidsskrift, som skulle gøre op med det "patriarkalske enevælde", der herskede i bankerne, og bidrage til forhandlingsløsninger med ledelsen, "som i så mange tilfælde, i levende interesse for selve instituttet, kun i meget ringe grad havde blikket opladt for de menneskers tarv, som gennem deres daglige arbejde var bankens puls".¹³

Delegationen stod i et klart dilemma. Der var ikke megen klassebevidsthed over foretagendet, for nu at sige det mildt. Bankfolkene talte ikke meget om solidaritet, og Delegationen havde i realiteten ingen indflydelse. Det var en

BANKMANDENS LEVERANDØRER



Skotjsforretningen Høgen,
Sværtegade 1 ligger centralt
for de fleste Bankfolk. Et Besøg
vil overbevise Dem om, at Pri-
serne er billige og Udvalget
stort!

Aug. Strøh's Vinhandel,
Ved Stranden 8 har Kælderen
fuld af lillig Vin. Hans Optima
Cognac og Sandy Fraser Whi-
sky er uovertraffen i Kvalitet.

Skrædderfirmaet
Jørgen Christensen,
Store Kongensgade 85 har igen-
nem en Aarække syet for
Bankfolk, der sætter særlig Pris
paa at være velklædte.

Naar Bankfolk sætter Bo
haar de deres Lysekroner fra
Karl J. Jensen & Cos Effs.
Amagertorv 1. Her findes ogsaa
et rigtholdigt Udvalg af Radio-
apparater og alle elektriske
Artikler.

Soigneringsanstalten,
Vimmelskattel 38 udlejer Haand-
klæder, Vaskestykker, Duge og
Servietter. Husk det, naar De
skal have Selskab og Dække-
tøjet ikke slaar til!

Broderisforretningen „Chic“,
Lyngbyvej 23, svarer til sit
Navn. Stort Udvalg i fiske
Broderier, læderige eller pasteg-
nede. Ved Forevisning af Med-
lemskort gives 5 pCt. Rabat
paa de i Forvejen billige Priser.

KONGELIG HOF-MØBELFABRIKANT C. B. HANSEN'S ETABLISSEMENT GRUNDL. 1830 ST. KONGENSGADE 29	Moderne elektr. Lamper og Kroner. Stort Udvalg. Billige Priser. Radioafdelingen: Kryslalapparater fra Kr. 12. Lampeapparater fra Kr. 30. Højtalere fra Kr. 30. Tilbehør i stort Udvalg. Længslelig Betjalingsskema. Karl J. Jensen & Cos Effs. Amagertorv Nr. 1. H. af Højroplads. Telf. 8555.	Køb <i>Luna</i> <i>Dessert-Chokolader</i> Verdens bedste!	AUTO-LUXE A S LYKKESHOLMS ALLE 11 TELF. C. 5375. Ø. FRI NOTERING Virkelige Læsserier kun til Læsserier, Stort & Pers- sch, og med Vognen Større Chiffre, Kåben, Bænk- og solskatte Læsserier til Bryllup, Teater, Selskab, Konfirmation, Bænkstole og Læsserier samt Fast Hjem. PRIVAT TELEFON CENTRAL 14406.	ELLEBY (ELLEBY & TURK) FOTOGRAFISK ATELIER NORREBROGADEN 52 Spec. i Fotografering af Børn og den finere Portrætfotografering. TELF. CENTRAL 8205.	RYG AAGE LICHTINGER'S MEDEA 100 Stk. Kr. 12.50 10 1,25 Bedste Cigarillos til Prisen
Broderi-Magasinet „Chic“ Lyngbyvej 23 5 Min. fra Triangelen Stort Udvalg i færdige og paategnede Broderier Emma Liliegrøn Telf. Strand 1949 v. 3½ og Forevisning af Medlemskort	Jørgen Christensen. 1. Kl. Herreskræderi. St. Kongensgade 85, Mel. Telf. Palæ 562. Leverandør til Bankfolk i Land- mændstrøken og Handelsbanken.	Hvis De skal lære Haandklæder, Vaskestyk- ker, Duge eller Servietter saa De bedst betjenes ved SOIGNERINGSANSTALTEN VIMMELSKAPTET 38 TELF. CENTRAL 3246 Grundlægger i disse Brancher Vore Vognen kommer overalt.	SMØRREBRØD TORDENSKJOLDSGADE 13 ANBEFALER SIT GODE VEL- RENOMMEREDE SMØRREBRØD RING TIL BYEN 127 V OG VI BRINGER DET OMGAAENDE BESTILLINGER TIL SELSKABER MØDTAGES.	DET SMUKKESTE HERRER- FODTØJ FØRES I DE SIDSTE N Y H E D E R SÆLDENT UDVALG I MODELSKO HØGEN SVÆRTEGADE 1 KØBENHAVN TELEFON BYEN 393 X	AUG. STRØH'S VINHANDEL VED STRANDEN 8 Sandy Fraser Whisky Optima Cognac

Annonce fra Danske Bankforeningers Tidsskrift 1926. Annoncen illustrerer meget godt, at bankfunktionærer søgte at holde en præsentabel livsstil, selv om privatøkonomien ofte var stram. Funktionærernes fattigfine tilgang gav i 1930'erne anledning til, at de hånligt blev kaldt "flippproletarer". (Danske Bankforeningers Tidsskrift, vol. 6, nr. 22)

paraplyorganisation, og forhandlingsretten lå i de enkelte personaleforeninger. Når der overhovedet var forhandlinger. Og mange bankfunktionærer kunne udmærket identificere sig både med banken og med ledelsen, ja, mange drømte vel om at ende som bankdirektør eller bare fuldmægtig. Det var en ambition om social opstigning, som de ikke delte med arbejderklassen.

Standsbewidstheden og identiteten som funktionær satte klare grænser for, hvordan foreningen og dens medlemmer så sig selv i forhold til ledelsen. Derfor lå det f.eks. også uden for de bankansattes forestillingsverden at

strejke. Strejkevåbnet var noget, arbejderklassen betjente sig af, mens Fællesdelegationen ønskede at opføre sig som dannede mennesker og gå forhandlingens vej mht. løn, pension, uddannelse og arbejdstid.

Indimellem sneg der sig alligevel lidt fagforeningsretorik ind i foreningens tidsskrift. Et medlem opfandt i 1921 begrebet "foreningssnyltere" om de bankansatte, der gerne ville "høste deres part af de fordele, som foreningerne skaffer medlemmerne, men lader deres kolleger tage ulejligheden og ligeledes den personlige risiko, som ofte er sat ind af bestyrelserne i foreningerne".¹⁴

Det var ikke let for bankfunktionærerne at komme overens med organisationstanken, og slet ikke, når den smagte af fagforening. En ansat i Landmandsbankens revisionsafdeling mente, at organiseringen var "samfundsnedbrydende". Den tog parti for Socialdemokratiet, og hvem sagde i øvrigt, at de bedre lønvilkår, ikke kunne "være opnået uden forening"? Også Handelsbankens personaleforening tog afstand fra fagforeningstanken. De frygtede, at strejkevåbnet skulle vinde indpas i bankerne.¹⁵

I Fællesdelegationen var man udmærket klar over forskellen mellem den organisering, bankfunktionærerne deltog i, og den, fagbevægelsen havde påbegyndt for henved 50 år siden. Standen var et vigtigt begreb, og Fællesdelegationen understregede, at formålet var at "samle standen". Tidsskriftet skulle bidrage til "til skabelse af standsfølelse".¹⁶ Det handlede bl.a. om at konstruere en fælles identitet som stand. I Danske Bankforeningers Tidsskrift for februar 1923 hed det således, at ganske vist var både arbejdere og funktionærer lønmodtagere,

*men hermed hører ligheden også op. Til funktionæren stilles der andre og større krav end til arbejderen, såvel med hensyn til almen dannelse som klædedragt og hele ydre fremtræden, men yderligere forlanges som regel også af funktionæren en større teoretisk indsigt og en, kulturelt set, højere standard end arbejderens; af disse grunde stiller arbejdsgiveren, såvel gennem bedre lønningsforhold som gennem en længere opsigelsesfrist, funktionæren i en fastere tilknytning til virksomheden – arbejdsgiveren gør ham til sin medhjælper.*¹⁷

Standsfølelsen, identifikationen med ledelsen og den ringe organiseringsgrad resulterede i et totalt fravær af overenskomster på området. Der var frit slag for bankernes og sparekassernes ledelse til at diktere arbejdets vilkår. Når HK fiskede i rørte vande og forsøgte at organisere bankfunktionærerne, slog Danske Bankforeningers Tidsskrift fast, at "bankembedsmændene" adskilte sig fra andre funktionærgrupper ved, at "de ikke blot føler sig som en stand for sig, men også som en stand med så megen almen samfundsfølelse, at den selv – og ikke mindst – i modgangstider slutter op om den institution, den tjener".¹⁸

HK's linje var en anden. En af de markante fortalere for bankfunktionærernes tilslutning til HK var århusianeren Gustav Pedersen, som selv var bank-

uddannet. Pedersen blev tidligt så opslugt af det fagpolitiske arbejde, at han forlod sin bankstilling. Hans direktør i Købmands- og Haandværkerbanken havde påpeget, at indsatsen til fordel for Socialdemokratiet var uforenelig med ansættelsen i banken. Gustav Pedersen helligede sig derefter arbejdet i HK og politik.¹⁹ I 1924 blev han medlem af Folketinget for Socialdemokratiet, og i 1938 blev han landsformand for HK.

HK forsømte sjældent en chance for at prikke til bankfunktionærerne. HK's medlemsblad havde flere opråb til bankfunktionærerne op gennem 1920'erne og 1930'erne. De elendige lønforhold for de yngre funktionærer i bankerne var bevis nok for, at bankfolket ikke var hævet over arbejderklassen og funktionærerne i HK. Det var naivt at tro, at ledelse og medarbejdere i banksektoren havde fælles interesser.

I 1931 langede Gustav Pedersen ud efter Landmandsbankens personaleforening, som han kaldte en "legetøjsforening", der ikke kunne "varetagelse medhjælpernes økonomiske interesser. Det magter nemlig kun en virkelig moderne fagorganisation – af hvilke der for nævnte område kun findes een – nemlig Dansk Handels- og Kontormedhjælperforbund."²⁰ Alligevel var det de færreste bankfolk, der kunne identificere sig med Pedersens og andres klassekamp retorik. De var del af en stand, og derfor kunne de ikke se sig selv som del af HK.

Tonen skærpes

Alligevel havde Fællesdelegationen skærpet tonen, i takt med at krisen i dansk økonomi og i banksektoren begyndte at bide. Også ud over, hvad mange bankansatte anså for hensigtsmæssigt. Der var markant forskel på synet på organisering i de tre storbanker, og det skulle føre til en stadig skarpere konflikt i Fællesdelegationen. I 1927 havde Handelsbankens personaleforening 600 medlemmer ud af 650 ansatte i banken, men de var meget tilbageholdende og ikke indstillet på at rejse mere radikale krav.

I Landmandsbanken var 90 procent af de små 1200 medarbejderne angiveligt medlemmer, og her var navnlig en stor gruppe af yngre assistenter efterhånden klar til at kaste handsken. Endelig var der Privatbanken med ca. 600 ansatte, som var betænkelige ved overhovedet at organisere sig i en personaleforening, og da slet ikke i Fællesdelegationen.²¹

Landmandsbankens personale blev hårdest ramt af krisen, og det var vel årsagen til, at en gruppe af bankens yngre assistenter begyndte at kræve en mere effektiv organisation. Sidst på året i 1923, annoncerede ledelsen uden videre, at den automatiske regulering af lønnen ville stoppe – foreløbig for 1924, men i realiteten kom det til at vare i henved 10 år.²² Det blev afgjort ikke bedre af, at bankens ledelse samtidig forbød mandlige funktionærer med en årsløn på under 4.000 kr. at gifte sig, medmindre de havde indtægter andre steder fra.

Sparekassen
for
Kjøbenhavn og Omegn

J. Nr. 27658 / 7069

B.
d. 18. Januar 1932.

Hr. Assistent H. Dahl - Petersen,
Hovedkontoret,

Som Svar paa Deres Ansøgning af 22' f.M. meddeles Dem herved, at Direktionen giver sit Samtykke til, at De indgaar Egteskab paa Betingelse af, Deres Kæreste med Samtykke af sin Moder indsætter et Beløb Kr. 1300 i Sparekassens Forvaltningsafdeling til Dækning af det manglende Beløb i den Indtægt, som Sparekassen forlanger for Giftemaalss Indgaaelse, nemlig Kr. 4.500.-

Der vil derefter i Maanederne Februar til Maj 1932 være at udbetale Dem Kr. 100 pr. Maaned og i Maanederne Juni 1932 til Mai 1933 Kr. 75,- pr. Maaned.

Saasnart Egteskabet er indgaaet, vil der fra den paafølgende Maaned være at udbetale Dem det for gifte normerede Dyrtidstillæg Kr. 25,- pr. Maaned.

Sparekassen for Kjøbenhavn og Omegn.

Winku Mies

J. Dahl

Direktionerne i sparekasser og banker var ikke kede af at blande sig i private forhold. Direktionerne fandt det bl.a. naturligt at afgøre, hvornår de mandlige medarbejdere havde økonomisk grundlag for at gifte sig. De kvindelige funktionærer måtte slet og ret forlade jobbet, når de blev gift. Som det fremgår af dette brev fra Sparekassen for København og Omegn, 1932, kunne der allernådigst gives dispensation fra de firkantede regler. (Danmarks Industrimuseum)

Som en assistent i Landmandsbanken gjorde klart, tog det 14 år fra ansættelsestidspunktet at stige til en løn på 4.000 kr. Han sluttede sit indlæg med at proklamere ”ned med ægteskabsforbudet”. Samme forbud var efter sigende gældende i de øvrige ”hovedbanker”. For kvinderne var det anderledes, men ikke til det bedre. Når de giftede sig, måtte de forlade banken.²³

Bankledelsen var nervøs for, at ægteskab uden tilstrækkelige midler kunne friste en ansat til at tage af kassen. Det blev mødt med hån af Fællesdelegationens formand, fuldmægtig i Landmandsbanken P. Bojesen, som pegede på, at bankernes tab ikke stammede fra, at giftelystne unge mænd stjal af kassen, men fra ledelser, der ikke havde formået at styre bankens risici, og som havde haft ”travlt med at bjerge de store tantiemer sikkert hjem”.²⁴

De bankansatte, der beholdt deres job, oplevede, at ”efterhånden er arbejdstempoet i bankerne ... blevet meget forceret, ofte endda således, at funktionærer må søge rekreations-orlov for at få deres overanstrengte nerver i orden igen. Der er for øjeblikket hos bankernes ledelser stærke sparebestræbelser fremme.”²⁵ Det var ikke usædvanligt med en arbejdsdag på 9-10 timer eller mere, mens arbejderbevægelsen allerede i 1919 havde opnået en ottetimers arbejdsdag.

Bankkrisen pressede altså ikke bare bankerne og deres aktionærer, men også de ansatte. Og de onde tider fortsatte. I juli 1926 afskedigede Landmandsbanken 130 funktionærer for at reducere omkostningerne. Det var Danmarkshistoriens første prikkerunde, som Fællesdelegationen naturligvis ikke kunne sidde overhørig. Fra 1922 til 1927 reducerede Landmandsbanken antallet af funktionærer med 20 procent fra 1.456 til 1.166.²⁶ Fællesdelegationen så afskedigelserne i 1926 som et brud på en uskreven aftale.

Thi man må jo vel huske på, at Landmandsbanken for alle ... har stået som en slags offentlig institution, der i alle henseender frembød den samme sikkerhed for arbejdsvilkårene, som f.eks. staten og Københavns kommune bød sine funktionærer ... [I]ngen kunne vente eller tro, at en bank af Landmandsbankens størrelse og sociale position ville optræde over for sine funktionærer på samme måde som enhver samvittighedsløs profitjæger af en arbejdsgiver, og stort bedre synes vi ærlig talt ikke, at forholdet ligger.²⁷

Afskedigelserne skabte utryghed i banken, men de udfordrede også standstanken. Tanken var svær at opretholde, når man kunne blive fyret som enhver arbejder. Det var første gang nogensinde, at der skete masseafskedigelser fra bankerne, og det var nu, Fællesdelegationen skulle vise sit værd for medlemmerne.

Men samtidig var foreningen nødt til træde forsigtigt for ikke at undergrave identiteten som stand. Hidtil havde Landmandsbankens personale og Fællesdelegationen søgt forhandlingens og fordragelighedens vej, men ”der kan jo trædes så længe og så stærkt på et personale, at det reagerer, og reagerer kraftigt.

... vil ledelsen proletarisere sine funktionærer, må den også selv tage ansvaret for, om personalet anlægger sine synspunkter og handlinger derefter”.²⁸

Standsbekendtgørelsen og identifikationen med banken var kommet på en hård prøve. De omfattende problemer i finanssektoren og i økonomien mere generelt bød på nye muligheder for Fællesdelegationen, men også på en svær balancegang. Et indlæg i Danske Bankforeningers Tidsskrift slog fast, at selv om udviklingen inden for bankfunktionærstanden trak mod venstre, var den bedste ”taktik for bankfunktionærerne ... med værdighed at hævde vor stand, men samtidig at bestræbe os på ikke at skabe en kløft imellem leder og funktionær”.²⁹

Hvis der ikke var et fællesskab med ledelsen, og hvis der ikke var mulighed for social opstigning, gav det hele så mening? Stadig flere bankansatte følte, at de var udsat for en proletarisering, men de færreste så arbejderbevægelsen og socialismen som en mulig løsning. Det var netop standsidentiteten, der skilte bankstanden fra arbejderbevægelsen, men krisetider og maskinernes indtog i bankerne truede med at gøre en ende på harmonien.

Depression og ny teknologi

Det velfærdssamfund, der udviklede sig i tiden efter anden verdenskrig, fandtes ikke i 1920'erne. Der var ikke noget fintmasket sikkerhedsnet under de bankfunktionærer, der mistede deres job, og der var ingen arbejdsløsheds-kasse. Derfor blev de ansatte i Privatbanken også jaget en gevaldig skræk i livet, da det kun ved en feberredning i forlænget spilletid lykkedes at afværge bankens likvidation i efteråret 1928. Banken blev først reddet efter at have måttet lukke dørene i tre dage.

Danske Bankforeningers Tidsskrift slog fast, hvor slemt det havde været, hvis yderligere flere hundrede bankfunktionærer havde mistet deres job. Nogle af de arbejdsløse bankfunktionærer hutlede sig frem med forskellige løse ansættelser, ”men for mange har det desværre glippet så ofte, at det ikke er underligt, at de efterhånden har tabt modet. Enhver kan tænke sig, hvor hårdt det må være for folk, der har haft deres gode udkomme i en stilling, som de havde al grund til at anse for sikker, at blive kastet ud i en så bitter kamp for tilværelsen”.³⁰

Mens Privatbanken med nød og næppe undgik sin kranke skæbne, blev Landmandsbanken som nævnt endelig ”reddet” i 1928, hvis man kan kalde det sådan, når hele aktiekapitalen må afskrives og ny kapital indbetales af staten som eneejer. Det så ud til, at ”der nu omsider gøres en ende på de forfælskende tilstande”, personalet i Landmandsbanken havde måttet lide under.

Fællesdelegationen var optimistisk med hensyn til fremtiden. Dels var de største bankproblemer nu løst, men den danske krone var også blevet ført i pari og havde siden januar 1927 været tilbage på guldet. ”Når vi går ind i 1929, er det med en tryghedsfølelse, som vi ikke har kendt i mange år. Det synes fuldt berettiget at mene, at vi efter de lange og trange år, kan se hen mod lysere tider”.³¹

Det var ikke nogen heldig forudsigelse. Kun 10 måneder senere krakkede Wall Street, og selv om dansk økonomi klarede sig relativt fint i både 1930 og 1931, var den "amerikanske børsderoute" alligevel et første varsel om, hvad der var undervejs. Fællesdelegationen håbede, at bunden var nået, og at det ville sætte en stopper for den spekulationsfeber, der havde drænet Europa for kapital og drevet renterne i vejret. Men der var også en nervøsitet at spore for, om krakket varslende et konjunkturuomslag med "dårlige tider og faldende varepriser".³²

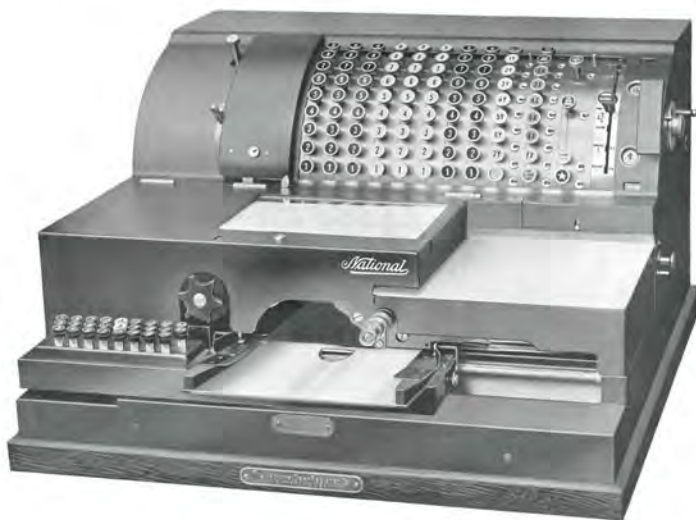
På det organisationsmæssige plan så Fællesdelegationen et stadig større behov for organisering. Bankkriserne havde ikke bare gjort flere hundrede bankansatte arbejdsløse, den havde også presset lønningerne i mange banker, der gik målrettet efter at reducere omkostningerne. Fællesdelegationens ledelse var ikke i tvivl om, at dens "betydning som organisation er ligefrem proportional med den støtte, som den finder hos den stand, hvis interesse det er dens formål at varetage". På det område var der plads til forbedring, ikke mindst i provinsen, hvor de ansatte i de mange provinsbanker endnu ikke helt havde indset fordelene ved at organisere sig.³³

Blandt de mange emner, Fællesdelegationen tog op, kan nævnes, weekend, ferie, uddannelse, pension, lønforhold, skandinavisk samarbejde, sygeforsikring, arbejdstid, foredrag og kursusvirksomhed, ligesom tidsskriftet ofte bragte ledere og artikler af bankteknisk og pengepolitisk karakter. Bankkrisen havde dog ikke gjort det let at opnå forbedringer, og en "gammel bankmand" skrev i juni 1930 i Delegationens månedsblad et indlæg, hvor han stærkt beklagede udviklingen.

Det at være underordnet funktionær i en storbank er ensbetydende med daggråt slid fra morgen til aften på en kneben løn og uden fremtidsudsigter af nævneværdig art. ... Man spørger – jamen de har jo dog så og så meget – husk på hvad andre, f.eks. arbejderklassen må klare sig med – ja vel – de har måske noget mere – men kun tilsyneladende, thi den stilling de indtager og den institution de tjener deres brød i, kræver uvilkårligt af dem – at de skal gå nogenlunde anstændigt klædt og bo i et ordentligt kvarter – de fleste bankfolk – ja jeg kan vel nok sige alle vægrer sig ved at købe deres tøj hos en klædningshøker og indrette deres hjem i et udpræget arbejderkvarter – Der hører de ikke hjemme.³⁴

Den teknologiske udvikling havde også ændret arbejdets indhold. Regne- og bogføringsmaskiner havde ført til ansættelse af uuddannet arbejdskraft. Det truede den sidste rest af standsmæssig anstændighed, mente den gamle bankmand. Der var tale om en proletarisering af standen, og når den nye ringere (ud)dannede arbejdskraft kom ind i bankerne og "ikke kan få deres ønsker opfyldte ad forhandlingernes smalle og snoede vej ... så er knytneven der – i form af det som vi hidtil har tænkt os en umulighed: Strejken. Måtte det ikke blive til virkelighed".³⁵

National Salderings-Maskine (Bankmaskine)



NATIONAL KASSEAPPARATER

Enseforhandler for Danmark:

EMILIUS MØLLER, Vimmelskaffet 38, København K.

I midten af 1920'erne kom de første bogholderimaskiner ud i pengeinstitutterne, hvor de efterhånden overtog en del af den arbejdskrævende hovedregning. Det var både til glæde og bekymring for de ansatte. Udbredelsen af maskinerne gik dog i de første år langsomt grundet deres høje pris. Maskinen på fotografiet blev tilbudt Faaborg Spare- og Laanekasse for 11.000 kr. i 1927. (Danmarks Industriemuseum)

I Fællesdelegationens ledelse tilsluttede man sig, at en bankstrejke var utænkelig; ”vi holder stadig på fredelige forhandlinger”. Derimod var der måske behov for en mere centraliseret organisation, hvor det ikke var de enkelte personaleforeninger, der udgjorde tyngdepunktet og havde kontakten til bankernes ledelse. Det var sådan bankfunktionærerne var organiseret i Norge og Sverige, og dele af Fællesdelegationen ville gerne i samme retning. Det var en tanke, der foregreb den udvikling, som otte år senere førte til oprettelsen af Danske Bankfunktionærers Landsforening.³⁶

Selv om modsætningsforholdet mellem bankerne og deres ansatte var blevet skærpet, stod organisationen last og brast med bankerne imod den kritik, der fulgte i kølvandet på bankkrisen. I september 1930 stod det efterhånden klart, at heller ikke Danmark kunne regne med at undgå den internationale depression. Arbejdsløsheden faldt ikke, og der blev talt mere og mere om, at

erhvervslivet havde brug for hjælp. Spørgsmålet var, om den skulle komme fra politikerne eller fra bankerne.

Stauning-regeringen var tiltrådt i april 1929, da Madsen Mygdals stærkt liberale Venstre-regering var blevet tvunget til at træde tilbage. Den nye regering var ikke ligefrem de bankansattes livret, og da regeringen kritiserede bankerne for ikke at støtte det betrængte erhvervsliv, blev det for meget for Fællesdelegationen.

I vore dage er bankerne blevet det økonomiske livs syndebuk. Skarpe kritikere er til stadighed ude efter dem og påviser, at de bærer sig rent forkert ad. Snart er de for lemfældige i deres kreditpolitik, snart er de for reserverede og yder ikke den støtte, erhvervene har krav på. ... Inkonsekvensen turde vel nå sit højdepunkt, når regeringen – umiddelbart efter at den har fået vedtaget en banklov, der skærper kontrollen og indskrænker bevægelsesfriheden meget betydeligt – opfordrer bankerne til at vise større aktivitet og ikke være bange for at tage en 'vis risiko'. Dansk bankvæsen befinder sig endnu i en rekonvalescens efter den store krise, og forholdene tillader intetsteds at slå af på fordringerne om en rimelig forretningsmæssig sikkerhed for de kreditter, der ydes.³⁷

Proletarisering?

På trods af Delegationens forståelse for bankernes situation i forhold til økonomien, kneb det mere på de indre linjer. I Privatbanken var det endelig lykkedes at få etableret en personaleforening, men den havde ikke ønsket at melde sig ind i Fællesdelegationen. Alligevel var det et af de få lyspunkter på tærsklen til 1931, året, hvor det for alvor blev klart, at Danmark og verden var i dyb krise. For de bankansatte havde der ikke været fremgang overhovedet, og Delegationen klagede over, at bankernes ledelse behandlede de ansatte som "håndens arbejdere" og betragtede "vor arbejdskraft som en handelsvare hvis pris bestemmes af ... efterspørgsel og tilbud".³⁸

Det var ikke nogen nem erkendelse hos bankfunktionærerne, at de som stand også var omfattet af markedsøkonomiens lov om udbud og efterspørgsel. Når de nu nærmest havde fælles interesser med bankerne, og når standen af bankfunktionærer var ledelsens medhjælpere, var det mærkeligt, at de ansatte blev tvunget ud i det, Delegationen så som en proletariseringsproces. Hvis det skulle lykkes at få bankledelserne i tale om weekendarbejde, mekanisering og overarbejde for slet ikke at tale om ægteskabsforbuddet, var det nødvendigt, at flere bankfunktionærer sluttede op om deres organisation.³⁹

Og her lå problemet. Forestillingen om, at de ansatte i bankerne udgjorde en særlig stand højt hævet over arbejderklassen og med interesser, der faldt sammen med ledelsens, gjorde det svært at begrunde og legitimere behovet for at organisere sig. Bankstandens fortælling stødte mod virkeligheden. Hvis de enkelte bankers personaleforeninger og Fællesdelegationen opnåede en reel styrke og

forhandlingsret over for bankernes ledelser, var de så ikke bare en fagforening? Og hvad med standen og dens høje kulturelle stade? Det var et næsten uløseligt dilemma; hvis man skærpede tonen, fik man ikke flere medlemmer, men hvis man holdt sig tilbage, fik man ingen indrømmelser fra bankernes ledelse. Og da slet ikke i en krisetid. Bankstanden var fanget i sin egen fortælling.

Utilfredsheden ulmede hos mange medlemmer, der ønskede en mere aktivistisk linje og en ny organisationsstruktur med en ansat ledelse, der var uafhængig af bankerne.⁴⁰ Utilfredsheden var særlig stor i Landmandsbanken, hvis personaleforening nu havde 865 medlemmer ud af 1.100 ansatte. Navnlig de lavestlønnede assistenter var utilfredse. De måtte ikke gifte sig, fordi de ikke tjente nok, men ledelsen ville ikke give dem mere i løn og var hverken til at hugge eller stikke i. Det var blandt de unge i Landmandsbanken, at tankerne om strejkemuligheden blev luftet. Overenskomster var nødvendige.⁴¹

Fællesdelegationen begyndte at se skriften på væggen. "Arbejderklassen har for længst gennem sin stærke organisation skabt sig et virksomt våben mod de usle kår, der under en gennemført fri konkurrence er arbejdernes sikre lod", hed det i foreningens tidsskrift. Paradoksalt nok citerede bladet økonom og tidligere direktør i Landmandsbanken K. Riis Hansen, som i sin lærebog om samfundsøkonomi understregede, at det kun var gennem organisering, at arbejderne kunne undgå løntrykkeri. Læren var, at "Organisation må der til!" Der var brug for "én stor stærk landsorganisation af danske bankfolk i de enkelte banker".⁴²

Splid i egne rækker

Det var imidlertid også med denne langsomme opvågningen i delegationen og hos en række ansatte i bankerne, at der begyndte at opstå uenighed. Uanset hvad ledelsen i de forskellige banker mente om forholdene, var det tydeligt, at der var en stigende utilfredshed blandt bankernes yngre ansatte med deres arbejdsvilkår og løn. Der var stor enighed om, at der måtte gøres noget, men hvilken strategi skulle man benytte, og hvad skulle der gøres? Flere debattører mente som allerede nævnt, at Fællesdelegationen var en smule for bovlam. I august 1931 brød uenigheden for alvor igennem i delegationens tidsskrift.

Mens den internationale finanskrisen bredte sig i Europa hen over sommeren 1931, tog Fællesdelegationens første formand, P. Bojesen, bladet fra munden. Han kritiserede ledelsen for at være vag og rådvild, ja, ligefrem umandig. Bojesen ønskede fortsat en "borgerlig" organisation og så ikke mildt på tanker om at indgå i HK, men så måtte Fællesdelegationen opgive sin "passivitetspolitik ... og slå ind på en fast og målbevidst funktionærpolitik". Fællesdelegationen skulle anerkendes som lønforhandler, og de "stærke, slumrende kræfter" skulle udnyttes til at forhandle mere aggressivt.⁴³

Kort efter, den 21. september 1931, blev Storbritannien tvunget til at forlade guld og devaluere. Ugen efter fulgte de skandinaviske lande samme rute, og den internationale guldstandard var dermed historie. Det var en hændelse,

der rystede de fleste bankfolk i deres grundvold. I det meste af verden havde bankledere og centralbankchefer anset et sammenbrud i guldstandard for utænkelig og med store ofre forsøgt at forsvare den gennem en stram økonomisk politik, der forværrede den økonomiske situation.

Danske Bankforeningers Tidsskrifts redaktør, cand.polit. A.C. Kaarsen, var helt enig i beslutningen om at forlade "guldets knugende tryk". De devaluerede valutaer ville sætte gang i erhvervslivet, når det "gyldne åg" var rystet af.⁴⁴ Det var en epoke, der var slut, og i et tilbageblik skrev bladet, at "den altoverskyggende begivenhed blev naturligvis det engelske Punds løsrivelse fra guldet og vore nedarvede begreber om, hvad der var solidt og grundfæstet i denne verden, fik sig på ny en alvorlig rystelse".⁴⁵

Der var også dramatik i Fællesdelegationen, og for første gang blev der direkte talt om risikoen for splittelse. Delegationen bestod i realiteten primært af de to storbanker Landmandsbankens og Handelsbankens personaleforeninger, mens Privatbankens nystiftede personaleforening havde valgt at stå udenfor. Til gengæld var der blevet oprettet en ny personaleforening for de sjællandske provinsbanker, som med det samme tilsluttede sig Fællesdelegationen.

I et tilbageblik ved nytåret 1931 konstaterede foreningens blad, at "Der står her to retninger over for hinanden: en konservativ, som ønsker delegationen videreudviklet på det bestående grundlag, og en radikal, som kræver en fuldstændig omformning af organisationen, således at den får karakter af en egentlig fagforening".⁴⁶

Det var Landmandsbankens assistentfraktion, der i stigende grad var i opposition til Fællesdelegationen og foreningen af Landmandsbankens Embedsmænd, som også omfattede ansatte i højere stillinger. I februar 1932 fremsatte fraktionens formand, Thøger Lindemann, et forslag til "Love for Landsforbund for danske Pengeinstitutters Personale". Forslaget var inspireret af de svenske og norske foreningers vedtægter og var vel det første konkrete forlæg for vore dages Finansforbundet, idet forbundet skulle organisere ansatte i både banker og sparekasser.

Formålet skulle bl.a. være at forbedre medlemmernes løn- og arbejdsvilkår, sikre en ordening af pensionsforholdene, oprette en arbejdsløshedskasse og sikre lige løn for mænd og kvinder. Desuden foreslog Lindemann, at forbundet skulle arbejde for "mæglings- og voldgiftsoverenskomster til afløsning af arbejdsuoverensstemmelser". Selv om strejkeretten ikke blev nævnt med et ord, førte forslaget til en ophedet diskussion.⁴⁷

Den primære skillelinje gik mellem Landmandsbanken og Handelsbankens personaleforeninger, der udgjorde langt størstedelen af Fællesdelegationen. Handelsbankens forening var modstander af forslaget, pga. den radikale holdning, som assistentfraktionen under ledelse af Thøger Lindemann stod for, men også fordi en Landsforening ville betyde, at forhandlingsretten overgik fra de enkelte personaleforeninger til en centraliseret organisation med ansatte funktionærer.

I Handelsbankens Personaleforening var formanden, prokurist Poul Glinde-mann klar i mælet; de fleste bankfolk ønskede ikke en kampforening, men en forhandlingsorganisation. Handelsbankens ansatte ville ikke afgive suverænitet til en landsforening. Det var en voldsom konflikt, og i 1933 blev Fællesdelegationens mangeårige formand, fuldmægtig i Landmandsbanken Steffen Trier, væltet ved et kampvalg, hvor foreningens første formand, fuldmægtig i Handelsbanken P. Bojesen, igen overtog posten.⁴⁸

Fællesdelegationens opløsning

Nu var der i princippet skabt ro i foreningen, så den kunne fortsætte et initiativ med at få klarhed over, hvad bankfolk egentlig fik i løn, hvor længe de arbejdede osv. Fællesdelegationen iværksatte derfor en indsamling af statistik, som skulle belyse "standens kår". Det var trods alt en forudsætning for, at man kunne stille generelle krav om mere i løn, at man kendte medlemmernes løn- og arbejdsvilkår. I den sammenhæng var det selvfølgelig også relevant at se på, "hvad koster det at leve". En 25-årig ugift bankmand havde brug for en årsindkomst på mindst 3.000 kr., mens en gift 35-årig mand med et eller to børn skulle bruge det dobbelte.⁴⁹

Allerede inden statistikken forelå, var det dog klart for Fællesdelegationen, at det gik i den forkerte retning. På tærsklen til 1934 hed det i en leder i Danske Bankforeningers Tidsskrift, at

For funktionærerne i de forskellige banker har de lønmæssige forhold i det store og hele fulgt de sidste års udviklingslinje: langsommere stigning, dårligere advancementsforhold og voksende tilførsel af billig, kvindelig arbejdskraft til maskinerne. Samtidig er adskillige steder de krav, der stilles til den enkeltes arbejdskraft og arbejdstid vokset i et ofte skrigende modsætningsforhold til de ringere økonomiske vilkår.⁵⁰

Der var tale om en begyndende "proletarisering af funktionærstanden i det danske bankerhverv", hed det videre. Svaret var som sædvanlig, at flere bankfolk skulle slutte sig til Fællesdelegationen.

Årets gode nyhed i 1936 var Privatbankens Personaleforenings beslutning om at slutte sig til Fællesdelegationen. Det havde ikke været nogen let sag at få klaret, bl.a. fordi Landmandsbankens repræsentanter stadig ønskede en egentlig Landsforening, mens Handelsbanken som nævnt var godt tilfreds med status quo. Efter mange forhandlinger lykkedes det imidlertid at finde en skrøbelig løsning, hvor Landmandsbankens Personaleforening lovede at blive i Fællesdelegationen, mens Handelsbanken til gengæld erklærede sig villig til at samarbejde om en gradvis overgang til en ny struktur – vel at mærke, hvis Privatbanken tilsluttede sig Fællesdelegationen.⁵¹ På den måde gik alt op i en højere enhed. Hvis det lykkedes.



Danmark blev med forsinkelse ramt hårdt af den amerikanske nedtur i 1929. I midten af 1930'erne nåede arbejdsløshedstallene dramatiske højder, og de danske politikere kom under stort pres fra befolkningen. Bygningen af broen over Lillebælt var ikke tænkt som egentligt beskæftigelsesarbejde, men den var led i de offentlige investeringer, som blev foretaget i perioden bl.a. for at hjælpe konjunkturerne på ret kurs. (Danmarks Industrimuseum)

Sammen med en række personaleforeninger for andre banker i hovedstaden og provinsen var de tre storbankers personaleforeninger nu med i Fællesdelegationen. Det havde bare ikke løst den underliggende konflikt om dannelsen af en landsforening. Og den var ikke let at feje ind under gulvtæppet. Især da Handelsbankens ansatte nu havde lovet i det mindste at se med velvilje på spørgsmålet. Velvilje eller ej, Poul Glindemann så ikke noget behov for en ansat forretningsfører, og da slet ikke for strejkeparagraffer og arbejdsløhedskasse, der blot ville føre til "antagelse og afskedigelse alt efter

behov og sæson og så i øvrigt arbejdsløshedskassen i baggrunden. Hvis vi gør fælles sag med arbejderen, vil vi selv få tildelt arbejdervilkår før eller senere". Glindemann pegede samtidig på, at der langt fra var fælles interesser i en forening, hvor lønspredningen gik fra 400 kr til 20.000 kr. om året.⁵²

Der var naturligvis forskellige interesser i en standsforening, hvor både kontorchefer og yngste assistent kunne være medlemmer. Det var ikke blevet mindre med den såkaldte maskinisering og deraf stigende arbejdsdeling, som stod i stærk modsætning til den traditionelle bankmand, der lærte fagets forskellige facetter gennem sin læretid. Bankerne var også blevet større og vanskeligere at lede. Svaret var et stadig mere udviklet bureaukrati med mellemledere, som nedsættende blev kaldt "småfyrster".⁵³

Det kunne kontorchef K. Jørgensen i Privatbanken ikke sidde overhørig. Han bestred påstanden, at direktionen og "småfyrsterne" ikke bekymrede sig om de underordnedes ve og vel. Men, fremhævede han, man måtte også erkende, at

*Bankvirksomhed i 1936 er ikke som bankvirksomhed før 1914. Banker var dengang institutioner og det overordnede personale værdige embedsmænd; nu er banker storforretninger, der konkurrerer skarpt indbyrdes, og de krav, der nu stilles til en banks personale, er ganske analoge med de krav, en storkøbmand må stille til sit. Og bankens direktion såvel som storkøbmanden vil først og fremmest se resultater og har også krav derpå.*⁵⁴

Kontorchefens indlæg var et udtryk for "shareholder value"-tankegangen, som Fællesdelegationen i sagens natur var splittet over. Hvis forandringen i bankvirksomhed betød, at "arbejdskraft slet og ret købes og sælges", ville funktionærstanden og dens loyalitet over for banken forsvinde.⁵⁵

Der var altså både uenighed om bankernes og Fællesdelegationens rolle. På et repræsentantskabsmøde den 22. september 1936 kastede formanden P. Bojesen håndklædet i ringen. Forliget mellem de tre store personaleforeninger var strandet, og han meddelte repræsentantskabet, at han ikke ville stille op til det kommende valg i marts 1937.

Gennem hele 1937 var det usikkert, hvad der ville ske. Handelsbankens personale forhandlede mere på skrømt end reelt, og da beslutningen om landsforeningen med navnet Danske Bankfunktionærers Landsforening endelig blev truffet allersidst i 1937, var det uden Handelsbanken. "Som situationen har udviklet sig, står vi altså ved det nye års begyndelse med en splittelse i vore rækker, idet Handelsbankens personale har isoleret sig i sin egen forening, medens de øvrige personaleforeninger står samlede i den nye landsforening". I et sidste forsøg på at få Handelsbanken med valgte man at udskyde den formelle oprettelse af DBL fra den 1. januar til den 1. april 1938.⁵⁶

Det lykkedes imidlertid ikke. Stemningen var ikke god, og der faldt knubbede ord. I april 1938 udkom det sidste nummer af Danske Bankforeningers

Tidsskrift. Formanden, fuldmægtig, cand.polyt. Steffen Trier, skrev den sidste leder med titlen "Fællesdelegationens Opløsning" og opfordrede alle til at arbejde for den nye forening. Delegationen var blevet stiftet den 2. november 1919, og den havde været en "god og nyttig forskole for den kommende landsforening. ... Hver eneste bankmand i vort land ... må støtte denne store sag, så Danske Bankfunktionærers Landsforening nu og i fremtiden kan stå som en urokkelig varetager af standens sociale og økonomiske interesser."⁵⁷

3. Stiftelsen og de første år, 1938-1950

Funktionærerne havde det svært med faglig organisering, men en del af deres modstand blev overvundet med Funktionærloven af 1938. Selv om Socialdemokratiet var den primære drivkraft i 1930'ernes regulering af samfundet, arbejdede de borgerlige partier også for, at staten skulle spille en større rolle på nogle områder. Initiativet til Funktionærloven kom således fra de Konservervatives ungdomsafdeling. KU havde vind i sejlene i 1930'erne med et stigende medlemstal, som midt i 1930'erne nåede 30.000 medlemmer. Mange medlemmer var funktionærer, også fra finanssektoren.⁵⁸

Både de Konservative og KU havde en klar interesse i at sikre sig funktionærernes loyalitet. Funktionærerne skulle forblive på den samfundsbevarende fløj og ikke drives i armene på den samfundsomstyrtende arbejderklasse.⁵⁹ Fra 1933 blev funktionærloven et punkt i det Konservative Folkepartis program. Det var ikke helt klart, hvad loven skulle indeholde, men den konservative folketingsmand O.P. Bouet slog fast, at "hvis vi ikke fra partiets side viser villighed, går funktionærerne i tusindvis til Socialdemokratiet".⁶⁰

Netop Socialdemokratiet var ikke nogen stor tilhænger af en funktionærlov. Her mente man, at funktionærerne ville have større fordel af at tilslutte sig den øvrige fagbevægelse og derigennem kæmpe for bedre vilkår. Da det i efteråret 1937 imidlertid stod klart, at der ville blive vedtaget en Funktionærlov under alle omstændigheder, ændrede Socialdemokratiet mening. Faren ved at stå uden for et initiativ, som var ønsket af periodens voksende funktionærgruppe, var for stor.⁶¹ Loven blev vedtaget i april 1938 og gav ret til løn under sygdom og tre måneders opsigelsesvarsel, når man havde været ansat i seks måneder. Det væsentligste var imidlertid, at Funktionærloven fastslog funktionærernes ret til at organisere sig og forhandle løn og arbejdsvilkår.⁶² Det var ikke arbejdsgivernes livret, men loven forbedrede muligheden for at organisere de ansatte i banker og sparekasser. Det blev øjeblikkelig udnyttet.

Dannelsen af DBL

Mange steder i den finansielle sektor i 1938 havde de ansatte forhold og aftaler, der svarede til eller overgik de standarder, som Funktionærloven og Ferie-



Gustav Pedersen var socialdemokrat og formand for HK. Han agiterede stærkt for, at bankfunktionærer burde melde sig ind i HK frem for at oprette deres egen organisation. På billedet ses Gustav Pedersen i mørkt tøj og med stok i front for et 1. maj-optog engang i 1930'erne. Netop demonstrationer og røde faner klingede dårligt hos de fleste bankfolk, og derfor endte Pedersen med at blive set mere som en mod- end en medspiller af bankfunktionærernes ledende mænd. (Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv)

loven fastsatte.⁶³ Alligevel kom Funktionærloven til at spille en vigtig rolle for sektoren. Funktionærloven fastslog funktionærerne som en særlig gruppe blandt lønarbejderne adskilt fra arbejderklassen, sådan som det havde været de konservatives hensigt, og hvilket havde været baggrunden for Socialdemokratiets oprindelige modstand. Omvendt fik Socialdemokraterne sat det markante fingeraftryk på loven, at funktionærernes organisationsret og arbejds-givernes pligt til at forhandle blev skrevet direkte ind i loven.

Formuleringen i loven og det faktum, at den blev vedtaget med et bredt politisk flertal, legitimerede organisering og kunne overbevise også bankfolk om, at organisationsdannelse ikke var en rabiatt handling. Det må ses som afgørende for den øgede tilslutning til ideen om egentlige landsforbund i samme periode, først hos bankfunktionærerne og kort efter blandt deres kolleger i sparekasserne.

Politikerne havde gjort deres for funktionærstanden, og nu var det op til funktionærerne selv at gribe stafetten og gennem en stærk organisation at skaffe sig bedre vilkår. Thøger Lindemann skrev i det første nummer af DBL's nye tidsskrift, Bankstanden, at

Funktionærlovens ordlyd har sikret den så stærkt attråede forhandlingsret. ... Den beskyttelse, som denne lov yder bankfagets udøvere, kan i det hele taget vanskeligt overvurderes. ... Loven er en kendsgerning. Vi bør være glade for den. Der kan muligvis nu og da – fra en snæversynet bankledelse – forventes repræsentationer overfor enkelte tillidsmænd, men uklogt ville det være, hvis bankledelserne i kraft af en måske i øjeblikket uangribelig magtstilling benyttede lejligheden til at sætte sig op imod gældende lov.⁶⁴

Den første forudsætning for en stærk organisation og dermed bedre vilkår var imidlertid, at mange bankfunktionærer valgte at tegne medlemskab af det nye forbund. Derfor stod hvervning af medlemmer øverst på listen over opgaver. I den proces stod man med den udfordring, at mange bankfolk, særligt i de mindre banker i provinsen, var blevet desillusionerede over udviklingen i fællesdelegationen. De skulle overbevises forfra om, at organisationsdannelse var en fordel og ikke blot en vej mod mere ævl og kævl.

Samtidig var der trods Funktionærlovens legitimering af organisationsdannelse og den lovhjemlede ret til forhandling af løn og arbejdsvilkår fortsat grund til at understrege, at tilslutning til DBL ikke skulle ses som en udbygning af afstanden mellem ledelse og funktionær. Tvivlerne skulle overbevises om det hensigtsmæssige i at melde sig ind i landsforeningen med det argument, at en stærk forening var en forudsætning for at skabe en stabil banksektor. Og stabilitet havde både funktionærer og ledere interesse i.

Skabelsen af en sådan funktionærorganisation [betyder ikke] en akcentuering af modsætningsforholdet mellem bankledelse og funktionær, men tværtimod vil [det] kunne betyde virksom støtte for enhver bestræbelse henimod øget stabilitet og trivsel i bankerhvervet, hvori man fra begge sider er lige interesseret.⁶⁵

Det blev understreget, at funktionærer og ledelser i mange spørgsmål måtte have sammenfaldende interesser, f.eks. i spørgsmålet om at sikre standens medlemmer en ordentlig uddannelse. Selv med hensyn til funktionærernes løn blev der argumenteret for, at interessen modsætningerne ikke var så store,

som de kunne tage sig ud ved en umiddelbar betragtning. Landsforeningen ønskede ikke at agere som en del af den etablerede fagbevægelse og derved komme til at udviske den gamle standsbevidsthed og reducere arbejdet til en vare, som skulle sælges til den højeste pris. Et sådant udgangspunkt var uværdigt for standen, mente Bankstandens redaktør, A.V. Irner, og man skulle derfor i stedet arbejde for ”vor stands samfundsmæssige placering i den intellektuelle middelstands miljø. Ud fra dette synspunkt og under hensyn til bankernes økonomiske bæreevne må vore indtægter fastlægges”.⁶⁶

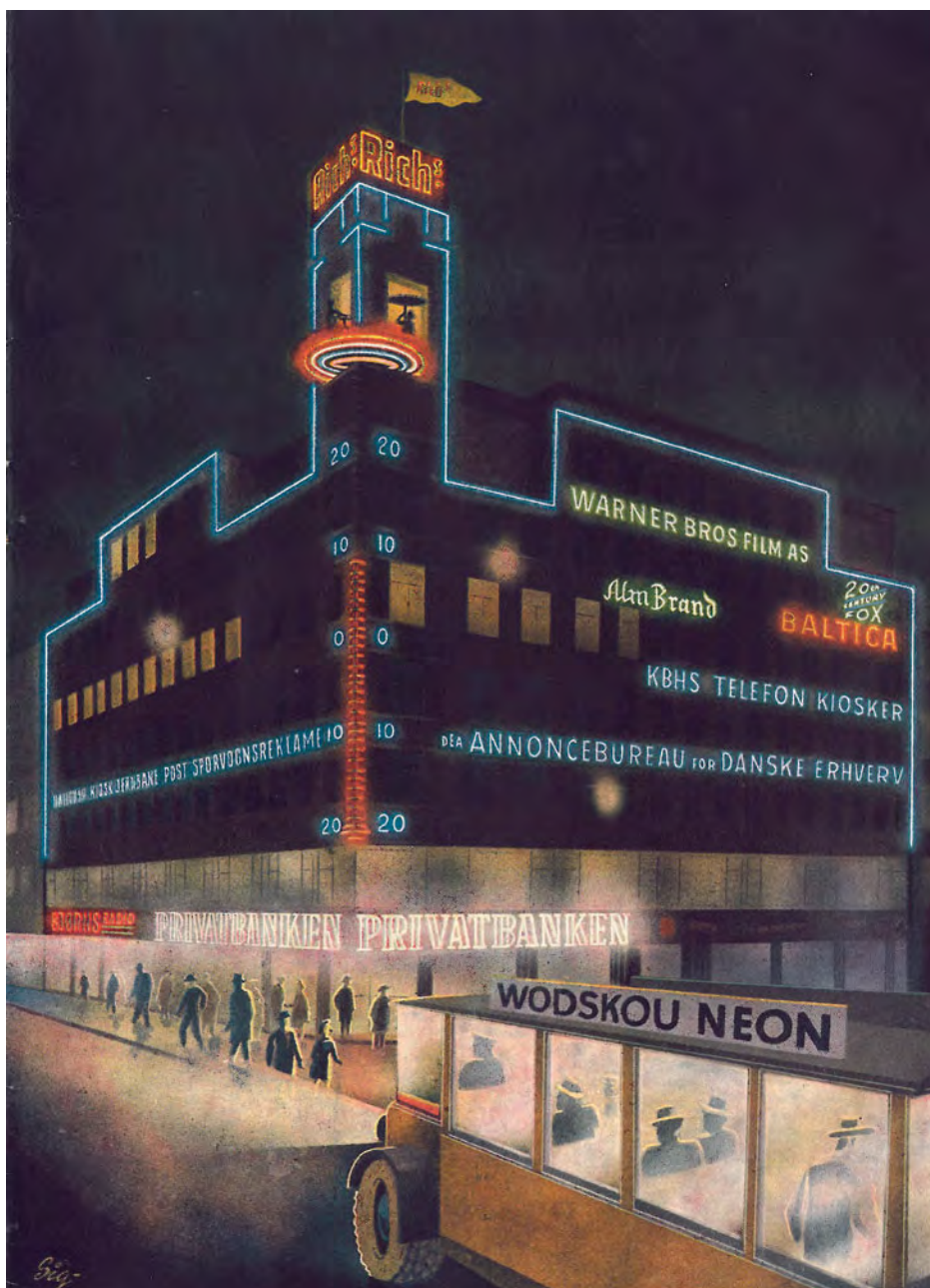
Med Funktionærloven i rygsækken og et program bestående i, at der nok skulle forhandles med bankernes ledelser, men i en fordragelig tone og med streg under samhørighed snarere end understregning af interessemodsætninger, drog Landsforeningens første ildsjæle på hververejser fra bank til bank og fra by til by. Resultaterne viste sig hurtigt, og allerede i novembernummeret af Bankstanden 1938 kunne man melde, at medlemstallet var oppe på 2.400 og fortsat i god vækst.⁶⁷ Krigen med dens udgangsforbud og begrænsede og uregelmæssige togdrift skulle dog snart komme til at lægge alvorlige hindringer i vejen for de effektive agitationsrejser og foreningens mødeaktivitet.

DBL's første tid

Landsforeningen blev som nævnt dannet på resterne af den forliste fællesdelegation, som med sin løse, decentrale struktur havde vist sig ukampdygtig og grundet manglende resultater efterhånden også havde oplevet svigtende tilslutning. Fællesdelegationens svaghed havde været modsvaret af stærke personaleforeninger i de tre københavnske storbanker – personaleforeninger, som havde opnået en de facto forhandlingsret på medarbejdernes vegne over for bankernes ledelser. Eksistensen af disse stærke personaleforeninger med deres hævdvundne rettigheder udgjorde et fortsat problem ved dannelsen af Landsforeningen.

Personaleforeningerne var ikke interesserede i at overføre deres forhandlingsret til den nye forening, og foreningens vedtægter måtte derfor konstrueres, så personaleforeningerne fik karakter af selvstændige kredse i DBL med forhandlingsret. Konsekvensen var, at centraliserede overenskomstforhandlinger ført af DBL i første omgang måtte afskrives. Kredsene havde initiativet, mens DBL for sin del først måtte gå ind i sager, hvis kredsene anmodede om det. Man var klar over det problematiske i konstruktionen, men den var et nødvendigt kompromis, og

*de store københavnske bankers pris for at gå ind i landsforeningen, kan vel nok betegnes som foreningens akilleshæl. Det siger nemlig sig selv, at i samme omfang som man tager magten fra landsforeningens ledelse og lægger den ud i de enkelte kredse, i samme omfang svækker man foreningens slagkraft.*⁶⁸



Der var en verden til forskel på de små lokale banker med ingen eller få filialer og de tre store københavnerbaserede banker med store filialnet og hundredvis af ansatte. I Handelsbanken, Landmandsbanken og Privatbanken var der stærke personaleforeninger, som skulle tilgodeses i forbindelse med dannelsen af et landsforbund. Tegning udført i forbindelse med opførelsen og udsmykningen af Richs-huset på Rådhuspladsen i København i 1935, hvor Privatbanken fik en markant filial. (Danmarks Industrimuseum)

Svækkelsen hindrede dog ikke, at DBL havde et langsigtet mål om at udjævne de meget betydelige lønforskelle, der fandtes mellem de forskellige banker og særligt mellem hovedstaden og provinsen. C. Johnsen, som på DBL's stiftende landsmøde på restaurant Nimb i Tivoli den 29. maj 1938 blev valgt som foreningens første formand, præsenterede DBL's fem langsigtede mål: 1) faste aftaler om løn, som skulle sikre mere ensartede vilkår i sektoren og udjævne forskellene mellem kvinder og mænd, 2) forbedret uddannelse, 3) begrænsning af arbejdstiden og herunder indførelse af weekend (tidligt fri om lørdagen), 4) pensionsordninger for alle sektorens ansatte og endelig 5) "beskyttelse mod overdreven og nervenedbrydende maskinbetjening".⁶⁹

Ud over det oplagte fokus på løn og arbejdstid viser punkterne, at ligeberettigelse var på dagsordenen fra starten, ligesom man allerede i 1938 følte behov for at påpege de konsekvenser for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, som indførelse af ny teknologi kunne have. DBL's interesse for det psykiske arbejdsmiljø var bl.a. betinget af, at en undersøgelse fra Sverige af "nervesygdommenes hyppighed" inden for forskellige erhverv havde vist, at bankfunktionærerne var den gruppe, som måtte leve med størst risiko. Om forholdene var de samme i Danmark, havde man ikke undersøgelser, der kunne afgøre.

Også i Danmark var der dog for mange eksempler på, at bankfunktionærer blev ramt af det, vi i dag ville kalde stress. Grundene til nervesammenbruddene var givet mangfoldige, men i en artikel i Bankstanden under overskriften "Personale-Hygiejne" blev der peget på, at masseafskedigelse i kølvandet på bankkrisen i 1920'erne havde skabt megen usikkerhed, som når den blev parret med "overbelastning, forurettelser, skuffede forhåbninger og dårlige økonomiske vilkår" virkede nedbrydende.⁷⁰

Mekaniseringen af arbejdsgangene i bankerne var på mange måder en lettelse i det daglige arbejde, men den bidrog også til at forcere tempoet og kunne skabe en sitrende stemning af nervøsitet. Også af andre grunde så DBL behov for at følge mekaniseringen i banksektoren tæt. Allerede i slutningen af 1930'erne var det nemlig klart, at bogholderimaskinernes indtog var led i en øget specialisering, som var særlig tydelig i de store bankers hovedkontorer. Her blev der oprettet særlige maskinstuer, og blandt bankfunktionærerne frygtede man, at bankerne ville antage ufaglærte kvinder eller ungarbejdere til den rutinemæssige betjening af disse maskiner, hvorved sektorens lønninger ville komme under pres.⁷¹

For rigtigt at kunne gøre sig håb om at ændre på forholdene i bankerne var det dog fra starten klart, at DBL måtte have et solidt funderet indblik i de faktiske forhold. Ambitionen var, at man kunne ansætte en landssekretær på fuld tid som ud over hvervning af medlemmer ville få en vigtig funktion i at indsamle og bearbejde statistik fra medlemmerne om lønforhold og arbejdstid og sætte undersøgelser i gang om f.eks. konsekvenserne af mekanisering. Det skulle skabe det grundlag, som fremtidige forhandlinger med bankernes ledelser skulle føres på.⁷² På et møde i DBL's hovedbestyrelse den 26. marts

1939 blev det besluttet at ansætte cand.jur. A.J. Lütken som landssekretær, og DBL fik hermed sin første egentlige medarbejder.

Lütken fik ikke selv en lang karriere i DBL, men han var første mand på en post, som Charles Olsen siden skulle udvikle til at få stor betydning. Charles Olsen var en af de drivende kræfter i dannelsen af DBL, formand for personaleforeningen i Folkebanken og kasserer i DBL's bestyrelse. I 1945 blev Olsen landssekretær, en post, han blev på som leder af DBL's voksende sekretariat helt frem til sin pensionering i 1971. Charles Olsen endte med at være personificeringen af DBL og havde som chefforhandler ved utallige overenskomstforhandlinger det afgørende ord. Olsen var passioneret skakspiller og elskede det strategiske spil med arbejdsgiverne, og grundet sine evner fik han et betydeligt råderum af DBL's politiske ledelse.

En søsterorganisation for sparekassefunktionærer

Også i sparekasserne blev vedtagelsen af Funktionærloven i 1938 bemærket, og samtidig måtte DBL's dannelse virke inspirerende. Alligevel var oprettelsen af en søsterforening for sparekassefunktionærer ikke uden vanskeligheder. For mange sparekassefolk var tanken om organisationsdannelse om muligt endnu mere fjern, end den var for kollegerne i bankerne.

De fleste sparekasser var stadig i 1930'erne præget af en patriarkalsk tradition med dybe rødder. Kulturen havde kunnet overleve, fordi sparekasserne generelt var mindre end bankerne og for manges vedkommende lå på landet. Medvirkende var det også, at flertallet af sparekassefunktionærer ikke havde anden uddannelse, end den praktiske oplæring de havde fået i sparekassen. Sparekassebevægelsens rod i landbokulturen gjorde det ikke oplagt at danne eller tilslutte sig traditionelle fagforeninger. Samtidig måtte de ofte små og isolerede sparekasser naturligt føre til, at mange sparekassefunktionærer følte et tættere fællesskab med deres egen direktør end med kollegaen i nabobyens sparekasse, som man aldrig havde mødt.

Alligevel følte nogle få yngre sparekassefolk et stærkt behov for en pendant til DBL. Årsagen var ikke mindst irritation over, at en gruppe af sektorens overordnede havde dannet Foreningen af Sparekassefunktionærer, hvor underordnede ikke havde adgang.⁷³

Sparekasseassistent E. Bjørnbak fra Sparekassen for Randers By og Omegn var en af de oprørte unge, og han blev sammen med en kollega hovedinitiativtageren til Foreningen af danske Sparekassefunktionærer. Deres initiativ blev i første omgang mødt med kølighed. Grunden var sikkert, at initiativet kolliderede med mange sparekassefolks selvforståelse, men nok også at mange sparekassefolk kunne bekymre sig om, hvad direktørernes reaktion på organisationsdannelsen ville være.

At det trods alt lykkedes at stable en organisation på benene må derfor i høj grad tilskrives, at Bjørnbak selv var aktiv i KU og dermed erklæret borgerlig.

Hans initiativ kunne dermed dårligt tillægges en samfundsomstyrtende karakter, og samtidig havde det politiske arbejde givet ham et stærkt netværk. Som han selv udtrykte det i forbindelse med DSfL's jubilæum i 1964: "For at give et helt korrekt billede af situationen, skal det nævnes, at kun gennem vore politiske kontakter hos andre stærke Christmas Møller tilhængere lykkedes det at påkalde interesse for dannelse af foreningen."⁷⁴

Bjørnbak troede på sin sag og var klar til at forsvare initiativet over for sparekassens ledende mænd, hvor andre yngre sparekassefunktionærer holdt sig tilbage af frygt for repressalier. Bjørnbak var kun 24 år og blev af sine kolleger beskrevet som lidt fandenivoldsk, hvilket også kom til udtryk under besættelsen, hvor han involverede sig i modstandskampen. Bjørnbak kom til at betale en høj pris for sit modstandsarbejde. Han blev straffet med ophold i både Frøslevlejren og de tyske koncentrationslejre Dachau og Neuengamme. Opholdene må have sat sig store præg på hans personlighed, men han ville ikke tale om dem, og de forhindrede ikke, at han fik 50-års jubilæum i sparekassen og endte som filialdirektør.⁷⁵

Trods alle Bjørnbaks gode egenskaber og forbindelser var det en ret beskednen forening, der så dagens lys i februar 1939. I forbindelse med udgivelsen af det første medlemsblad i januar 1941 havde man ca. 80 medlemmer, men foreningen blev alligevel set som et vigtigt initiativ. Den skulle forbedre vilkårene for sparekassernes funktionærer, men den skulle også bremse risikoen for, at de følte sig fristet til at nærme sig HK. Som man skrev i det andet nummer af medlemsbladet

*[Hvis ikke vi selv dannede en forening], kunne man forudse, at man fra anden side ville forsøge at organisere sparekassefunktionærerne, og det ville i så fald meget let føre til, at sparekassefunktionærerne blev tvunget ind i faglige organisationer, som tillige havde politiske formål, og det ønskede man fra stifternes side at forhindre, idet man var fuldkommen klar over, at det ville være en ulykke både for sparekasserne og funktionærerne.*⁷⁶

Også i sparekassesektoren var der allerede inden dannelsen af en landsforening etableret personaleforeninger i de store københavnske enheder, og derfor fik initiativet i første række betydning for provinsen. Her blev DSfL dog endnu mere handikappet af krigen end DBL, fordi man kom et år senere i gang og dermed stort set ikke havde fået hul på agitationsarbejdet, inden det blev tæt på umuligt. Alligevel kunne man ved krigens slutning i 1945 melde, at medlemstallet var vokset til ca. 700, primært grundet indlemmelsen af personaleforeningen fra Sparekassen for Kjøbenhavn.

DSfL's dagsorden var kraftigt inspireret af DBL's, og foreningen havde knapt en selvstændig profil i denne periode, hvor økonomien var meget svag. Først i 1950 blev det muligt for DSfL at ansætte en fuldtids landssekretær og dermed professionalisere arbejdet.⁷⁷ Trods de to foreningers overvejende



Krigen påvirkede dagligdagen og lagde store hindringer i vejen for både sparekasse- og bankfunktionærernes organisationsarbejde. Krigen forhindrede dog heldigvis ikke, at de fleste danskeres liv gik videre. Den forhindrede heller ikke, at tilsynsrådet for Sparekassen for København og Omegn kom på den årlige skovtur i 1942. (Danmarks Industrimuseum)

overlappende dagsordener, kan der dog via medlemsbladene spores en lidt forskellig vægtning af stoffet. Sparekassefunktionæren, fra 1942 navngivet Sparekassestanden, indeholdt en større vægt af ”dannende” artikler af teknisk karakter under overskrifter som f.eks. ”Om Betaling med Check”, ”De svenska sparbankernas filmpropaganda 1939-1944” og ”Økonomiske Efterkrigstidsproblemer”.

Den forskellige vægtning skyldes givet, at sådanne artikler kunne hentes udefra og således ikke lagde beslag på redaktørens beskedne ressourcer, men nok også at sparekassefunktionærerne følte et behov for at højne deres kompetencer og derved komme over et mindreværd i forhold til de ansatte i ban-

kerne. I hvert fald var man tydeligt ærgerlig over, at man i udgangspunktet var nødsaget til at benytte bankfolk til uddannelsen af sparekasselever, fordi der ikke meldte sig nok kvalificerede sparekassefolk til opgaven.⁷⁸

Drømmen om en forenet "mellemstand"

– Centralforeningen for Danske Funktionærorganisationer

Som det er fremgået, var det afgørende ved dannelsen af både DBL og DSfL, at finanssektorens funktionærer skulle defineres og fastholdes som en særlig gruppe i samfundet isoleret fra arbejdere og arbejdsgivere. Vedtagelsen af Funktionærloven havde illustreret, at der var politisk opbakning til denne opfattelse, men nu måtte funktionærerne selv tage handsken op. Dannelsen af DBL og DSfL var vigtige skridt på vejen, og herigennem skulle forhandlingerne med ledelserne af bankerne og sparekasserne føres. Egentlig styrke og en stærk stemme bredere i samfundet ville funktionærerne dog først få, hvis de sammen med tilsvarende funktionærgrupper fik dannet en egentlig hovedorganisation, som kunne fungere som pendant til arbejdernes Samvirkende Fagforbund (LO).

Allerede i Bankstandens augustnummer 1938 talte Thøger Lindemann for oprettelsen af en sådan hovedorganisation, som skulle arbejde for generelt forbedrede pensionsforhold for funktionærer og samtidig tale med vægt over for politikere. Særligt havde man brug for en stærk stemme i forbindelse med fremtidige revisioner af Funktionærloven, men også mere konkret i forbindelse med fastsættelse af de meget afgørende dyrtidsreguleringer, som skulle sikre, at funktionærernes løn fulgte med inflationen.

Centralforeningen for Danske Funktionærorganisationer blev stiftet i 1945 og helt domineret af DBL, DSfL og Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, men der indgik herudover en række funktionærorganisationer fra enkeltvirksomheder som Berlingske Tidende og Hirschsprung og Sønner. CDF repræsenterede fra starten ca. 8.000 medlemmer, men der var store forventninger til, at organisationen hurtigt ville vokse sig stærkere gennem tilslutning fra flere foreninger.⁷⁹

Ambitionerne med CDF var ved dannelsen trods alt mere beskedne end at blive en fuldgældig pendant til de Samvirkende Fagforbund, der også repræsenterede de medvirkende forbund i overenskomstforhandlinger. Alligevel var dannelsen af CDF en torn i øjet på Gustav Pedersen og HK. HK havde med sin tilslutning til de Samvirkende Fagforbund i 1932 signaleret, at funktionærer og arbejdere burde forene kræfterne. Dannelsen af CDF var et skridt i den modsatte retning og cementerede opdelingen i funktionærstanden mellem medlemmerne af HK og resten, hvad Pedersen stærkt beklagede. For folkene i DBL havde det imidlertid netop været et af formålene med dannelsen: "Hr. Gustav Pedersens og HK's enevælde på funktionærområdet er brudt".⁸⁰

CDF fik en vis indflydelse på forhandlingerne om revision af Funktionærloven i midten af 1940'erne. Selv om det ikke blev indrømmet åbent, blev det dog alligevel også ret klart i slutningen af 1940'erne, at organisationen ikke havde fået den betydning, man havde håbet ved dannelsen. En væsentlig årsag var, at medlemstallet kun voksede langsomt fra de oprindeligt ca. 8.000 til ca. 14.000 i 1950.⁸¹ Drømmen om den stærke hovedorganisation for alle privatansatte funktionærer i Danmark var ikke blevet en realitet. Selv om man ikke ville indrømme det, havde HK med sine 50.000 medlemmer haft langt større succes, og opråb i Bankstanden i stil med "Skaf os medlemmer til CDF!"⁸² måtte virke en kende desperate på DBL's medlemmer.

Tendens til radikalisering

Krigsårene var hårde ved købekraften for fastlønnede grupper som bankfunktionærerne. Det førte til en mere radikal tone i Bankstanden på samme måde, som det var sket under krisen først i 1930'erne. De kritiske røster fandt efterhånden vej til bladets spalter, og kritikken rettede sig mod den kurs, DBL førte:

Vi unge medlemmer af Landsforeningen er trætte af at håbe og vente. Vi er trætte af alle de mange ord og den selvglæde, der undertiden kendetegner vor sammenlutning, og også af den tilbageholdenhed og forsigtighed, som vi synes ytrer sig i dens arbejde og dens synspunkter.⁸³

DBL skulle begynde at agere som en rigtig fagforening og sørge for, at der blev tegnet kollektive overenskomster, der kunne sikre en ordentlig løn. Bankerne havde i krigsårene opbygget en gæld til funktionærerne, som nu skulle indfries!

På bladets lederplads noterede DBL's formand, C. Johnsen, sig kritikken, som var mere massiv end den, man havde mødt tidligere. Landet var i sommeren 1945 præget af ulovlige strejker og demonstrationer på Christiansborg Slotsplads med krav til politikerne, og Johnsen gjorde klart, at mange bankfunktionærer følte sig så uretmæssigt behandlet grundet dårlige lønninger, at også de " – i alle tilfælde i tankerne – er på vej til Christiansborg".⁸⁴ Johnsen manede til besindighed, men understregede, at DBL var klar over de fortvivlende forhold i mange banker, hvor der i tillæg til dårlig løn blev krævet udført store mængder overarbejde uden lønkompensation.

Johnsen havde svært ved at tale kritikken fra medlemmerne ned, og i det følgende nummer af Bankstanden måtte han gøre bankernes ledelser opmærksomme på, "at den moderate tankegang, der tidligere prægede bankfunktionærerne, nu er på vej mod en revision".⁸⁵ Situationen var blevet forværret af, at arbejderne havde opnået en lønforhøjelse trods Arbejds- og Forligsnævnets erklærede politik om, at lønnen skulle holdes i ro. Forløbet kunne yderligere

bestyrke grupper blandt bankfunktionærerne i, at også de skulle tage mere aktivistiske initiativer i brug og forlade den forhandlingsvenlige kurs.

Ud over utilfredshed med funktionærernes reallønstilbagegang medvirkede en enkeltsag også til at radikalisere nogle medlemmer af DBL. Sagen blev kaldt Haderslev-sagen og bestod i en langvarig konflikt mellem DBL og ledelsen af Haderslev Bank, hvor der trods pæne overskud blev betalt væsentligt lavere lønninger end i tilsvarende banker.⁸⁶ Bankdirektør Bonde nægtede at anerkende DBL og afviste i det hele taget kravet om højere lønninger. Sagen løb over tre år, og DBL's tilsyneladende magtesløshed overbeviste mange medlemmer om, at foreningen måtte begynde at bruge skrap-pere midler.

DBL's ledelse var af den formening, at strejker skulle være forbeholdt arbejderklassen. Funktionærerne skulle arbejde for, at krigsårenes forbud mod strejker og fast voldgift blev videreført og indskrevet i Funktionærloven.⁸⁷ Flere medlemmer så imidlertid fordele i en mere aktivistisk kurs

Hvordan kan det være, at det er blevet tradition for funktionærerne, at vi udelukkende benytter os af midler, der hidtil kun har bragt os en generation bagud i forhold til [arbejderklassen ...]. Hvis man en dag spørger et cykelbud, en arbejdsmand – for slet ikke at tale om en faglært arbejder – om hvordan de har opnået deres resultater, så bliver svaret: "Organisationen! Hvad ellers?"⁸⁸

Konflikten mellem DBL's ledelse og dele af medlemskredsen var blevet udbygget af, at der i de sidste krigsår af praktiske årsager ikke kunne afholdes årsmøder. Det betød, at årsmødet i februar 1946 blev det første i tre år, hvor ledelsen fik mulighed for at stikke en finger i jorden og føre en direkte debat med medlemmerne. Medlemmerne havde på deres side heller ikke haft mulighed for at øve demokratisk indflydelse på foreningen i perioden.

Frustrationen over reduceret købekraft, en enkeltsag i hårdknude og den manglende mulighed for at gøre sin indflydelse gældende bidrog alt sammen til konflikten mellem ledelsen og nogle medlemmer. Også mere generelle interessemodsætninger spillede dog ind. DBL's medlemmer var en sammensat gruppe, der naturligvis ikke i alle forhold kunne have sammenfaldende interesser. I modsætning til f.eks. HK havde DBL den styrke, at kræfterne kunne koncentreres om én branche.

På den anden side var DBL hæmmet af, at organisationen skulle varetage både de interesser, som den yngste assistent havde, og dem, som fulgte med posten som kontorchef eller filialbestyrer. C. Johnsen var selv filialbestyrer i Landmandsbanken og cand.polit. og dermed en af bankfunktionærernes "aristokrater". Hovedparten af bankernes personale og dermed DBL's medlemmer var imidlertid assistenter. Især blandt de yngre i denne gruppe var der kræfter, som mente, at en forbedring af deres vilkår stod for langt nede på listen over DBL's prioriteter.



Politikerne forsøgte at styre den danske økonomi stramt under krigen med rationeringer, indgreb i løndannelsen og begrænsninger på pengeinstitutternes udlånsvirksomhed. Initiativerne skabte incitament til udviklingen af en skyggeøkonomi. I et forsøg på at få de sorte penge op til overfladen blev der foretaget en pengeombytning i slutningen af juli 1945. Ombytningen blev en arbejdskrævende opgave i pengeinstitutterne, og de funktionærer, som var del af den, glemte den aldrig. (Byarkivet i Horsens)

Efter den uvant aggressive tone i Bankstanden hen over sommeren 1945 var det, som om gemytterne faldt til ro, men den udtrykte utilfredshed med DBL's kurs og dermed C. Johnsen var sikkert kraftigt medvirkende til, at han på årsmødet i 1946 valgte ikke at genopstille som formand.

Centrale overenskomster

Trods de vanskelige vilkår for organisationsarbejdet under krigen var DBL's medlemstal ved indgangen til 1946 nået op på 4.616.⁸⁹ Som nævnt var en stor del af medlemmerne dog utilfredse med de resultater, foreningen havde opnået. Godt nok var forholdene i mange banker blevet væsentligt forbedret,

men det generelle løft for den samlede stand, som DBL var sat i verden for at sikre, kunne man kun med god vilje registrere. Et af de kritikpunkter, som var blevet rejst i sommeren 1945, og som af mange blev set som den egentlige årsag til de begrænsede resultater, var den manglende mulighed for at tegne fælles overenskomster for hele banksektoren.

Forudsætningen for fælles overenskomster var, at de stærke personaleforeninger i de tre hovedbanker var villige til at afgive deres forhandlingsret. Det var de ikke i første omgang. Alligevel blev DBL styrket efter årsmødet i 1946. Her blev vedtægterne ændret, så DBL af egen drift kunne involvere sig i sager i de kredse, der bestod af mere end én bank. Handelsbankens, Landmandsbankens og Privatbankens personaleforeninger beholdt deres autonomi, men vedtægtsændringen var alligevel en klar styrkelse af DBL.⁹⁰

Hurtigt efter DBL's vedtægtsændring kom der rygter i Bankstanden om, at bankerne puslede med tankerne om at danne en arbejdsgiverforening. Dannelsen af en arbejdsgiverforening kunne give anledning til bekymring, men samlet vurderede DBL's ledelse alligevel, "at vi vinder mere, end vi mister ved dannelsen af en bankernes arbejdsgiverforening".⁹¹ DBL's politiske ledelse skulle træde varsomt, hvad citatet dækker over, men det kræver ikke megen fantasi at forestille sig, at ledelsen reelt har været taknemmelig for rygterne om arbejdsgivernes initiativ. Hvis arbejdsgivernes planer blev realiseret, var der chance for, at de stærke personaleforeninger måtte afgive deres forhandlingsret til DBL.

Udviklingen i Sverige havde virket inspirerende på de danske bankfunktionærer både i forbindelse med dannelsen af DBL i 1938 og senere ved dannelsen af CDF i 1945. I 1946 måtte udviklingen i Sverige igen inspirere. Dette år lykkedes det de svenske bankfunktionærer at få vedtaget en "generaloverenskomst" for hele sektoren, som gav væsentligt bedre vilkår end dem, man kendte som ansat i en dansk bank.

Udviklingen i Sverige vakte misundelse, og det var tankevækkende, at Bankmannaforbundet netop havde brugt strejketruslen for at nå så langt.⁹² I DBL var man i lighed med tidligere meget skeptisk over for brugen af strejkevåbnet, der fortsat lugtede for meget af klassekamp. Men resultaterne i Sverige kunne man ikke benægte.

Landforeningen havde via sit medlemskab af CDF forsøgt at påvirke den politiske proces i forbindelse med forhandlingerne om en revideret Funktionærlov. Den oprindelige lov sikrede organisations- og forhandlingsretten, men den berørte ikke, hvad der skulle være konsekvensen, hvis funktionærer og ledelser ikke kunne blive enige. Under krigen havde der været tvungen voldgift og forbud mod strejke, og den model havde passet godt med den kompromissøgende linje, som DBL's toneangivende kræfter ønskede. Da strejkeforbudet efter krigen blev ophævet, fandt DBL og CDF det derfor naturligt, at der i stedet skulle indskrives en passus om tvungen voldgift i en revideret Funktionærlov. En sådan passus kunne der imidlertid ikke opnås opbakning til i de politiske forhandlinger, bl.a. fordi HK var stærkt imod.

Da det blev klart, at tvungen voldgift ikke ville blive et tema i den reviderede Funktionærlov, forsøgte landsforeningen i stedet at få etableret en frivillig voldgiftsordning alene for banksektoren gennem forhandlinger med bankerne, idet man stadig helst så uoverensstemmelser bilagt ad fredelig vej. Hvis bankerne afviste forslaget, var man dog klar til "at slå ind på den "svenske linie"". ⁹³

Det skulle hurtigt vise sig, at bankerne havde bestemt sig for at danne fælles front mod voldgiftsforslaget, som de alle afviste uden forhandling. Modsvaret blev efter et ekstraordinært landsmøde i oktober 1947, at DBL i sine vedtægter fik indføjet et afsnit om mulighed for strejke, samtidig med at man gennem en fordobling af kontingentet fik mulighed for at opbygge en strejkekasse. Udviklingen i Sverige havde igen vist vejen, og DBL var kommet til mere at ligne en "rigtig" fagforening. Enkelte medlemmer fandt, at man var gået for vidt, og meldte sig ud, men et helt overvejende flertal bakkede op. ⁹⁴

Den modstand, der trods alt var mod vedtægtsændringerne, fandtes primært blandt de overordnede funktionærer i Privatbanken og Landmandsbanken. Som del af vedtægtsændringerne mistede hovedbankernes personaleforeninger en del af deres autonomi, og DBL kunne nu blande sig i interne forhold i disse banker uden forudgående opfordring fra personaleforeningerne. Den egentlige grund til bekymring bestod dog sikkert især i, at vedtægtsændringerne kunne betyde, at også overordnede funktionærer kunne blive tvunget ind i en strejke. I Landmandsbanken vedtog "Fællesrådet af Landmandsbankens overordnede Embedsmænd", at man kun kunne blive medlem af fællesrådet, hvis man ved samme lejlighed meldte sig ud af "Foreningen Landmandsbankens Embedsmænd" og dermed DBL. ⁹⁵

Strejkemuligheden vakte størst bekymring hos de overordnede funktionærer, der sad tættest på bankernes øverste ledelser og dermed befandt sig i den mest direkte loyalitetskonflikt mellem hensynet til kollegerne og direktørerne. Deres antal var imidlertid forsvindende lille, og de få udmeldelser blandt denne gruppe spillede ingen rolle i det større billede, hvor DBL i sommeren 1948 kunne notere, at medlemstallet var oppe på ca. 5.500. ⁹⁶ Stramningen af vedtægterne havde skræmt nogle få medlemmer væk, men den havde sikkert omvendt virket tiltrækkende på andre. I hvert fald var der et snævert tidsmæssigt sammenfald mellem stadfæstelsen af vedtægtsændringen i DBL og bankbudenens beslutning om at tilslutte sig DBL.

Med vedtægtsændringerne i DBL samt en organisationsprocent, der nærmede sig 95, var foreningen principielt klar til at føre centrale overenskomstforhandlinger på vegne af alle medlemmer. I bankernes direktioner noterede man sig udviklingen, og de overvejelser om en arbejdsgiverforening, som allerede havde rumlet et par år, blev virkeliggjort med dannelsen af Danske Bankers Forhandlingsorganisation i 1949.

I et interview i Bankstanden i kølvandet på dannelsen udtalte formanden for den nye organisation, bankdirektør Olaf Nielsen fra Aalborg Diskontobank,

at formålet var at støtte de enkelte banker i individuelle forhandlinger, mens han på det bestemteste afviste planerne for en hovedoverenskomst: "Noget sådant foreligger overhovedet ikke i øjeblikket". Spørgsmålet var dog, hvor længe det standpunkt kunne opretholdes? Nielsen udtrykte i øvrigt ønske om et fordrageligt forhandlingsklima med DBL, men han undlod ikke at nævne, at en række artikler i Bankstanden havde skurret i bankledelsernes øren.⁹⁷

Banksektoren havde i 1949 fået organisationer på både medarbejder- og arbejdgiverside, som på papiret lignede dem, der fandtes andre steder på arbejdsmarkedet. Spørgsmålet var, om det ville føre til en bedring eller forværring af forholdene mellem bankfunktionærer og bankdirektører, og om organisationsdannelsen kunne sikre bankfunktionærerne den bedring i vilkårene, som DBL i den oprindelige og svage form ikke havde kunnet tilvejebringe?

4. Overenskomster og konflikt, 1950-1970

Omkring 1950 var det finansielle arbejdsmarked ved at være på plads. Funktionærloven havde givet organisationer som DBL og DSfL grundlæggende rettigheder, og finansfunktionærerne havde påbegyndt samarbejdet med andre funktionærgrupper gennem CDF. Året før havde arbejdsgiverne dannet en modpart til lønmodtagerorganisationerne. Nu kunne der forhandles, hvis man ville.

1950 markerede også, at Danmark for alvor var på vej ud af krigsøkonomien. I en række europæiske lande begyndte den økonomiske vækst, der skulle vare til de tidlige 1970'ere. Væksten kom senere til Danmark, men fra slutningen af 1950'erne begyndte der at ske noget, bl.a. hjulpet af politiske tiltag. Væksten var drevet af industrien, som overtog landbrugets ledende rolle i dansk økonomi. Den danske industriproduktion voksede, og produkterne blev i stigende grad afsat på eksportmarkederne, ikke mindst efter at Danmark blev del af frihandelsorganisationen EFTA i 1960.

Væksten i industriproduktionen skete gennem forbedret produktivitet og tilstrømning af arbejdskraft fra landet, hvor den blev overflødig på gårdene. Den frigjorte arbejdskraft fra landet var dog ikke tilstrækkelig til at mætte periodens efterspørgsel på arbejdskraft, og flere kvinder kom derfor ud på arbejdsmarkedet. Tendensen var særlig tydelig i 1960'erne, og den kvindelige arbejdskraftreserve var også forudsætningen for den voldsomme vækst i servicesektoren i perioden. Især den offentlige servicesektor voksede voldsomt i 1960'erne, hvor velfærdsstaten med børnehaver, plejehjem, folkebiblioteker og store uddannelsesinstitutioner for alvor voksede frem.

Den store efterspørgsel på arbejdskraft i 1960'erne afspejledes i ledighedstallene. I 1950'erne var der en ledighed på gennemsnitligt knapt 10 procent. I 1960'erne lå ledigheden gennemsnitligt på kun 3,4 procent. Ledigheden var naturligvis ikke jævnt fordelt over samfundets sektorer, og særlig lav var den blandt funktionærer med et gennemsnit på kun 2,9 procent i 1950'erne og rekordlave 1,1 procent i 1960'erne.⁹⁸ Den lave ledighed gav arbejdstagerne gode forudsætninger for at stille krav om bedre løn og reduceret arbejdstid, og det blev også udnyttet af finanssektorens ansatte.

Stigende indkomster gav øgede forbrugsmuligheder, men forbruget blev også hjulpet på vej af, at mange familier ændrede syn på den rette balance



Drømmen om bil, parcelhus og kummefryser blev stærk for mange danskere i begyndelsen af 1960'erne. Det stærke ønske om øgede forbrugsmuligheder bidrog til, at mange kvinder i perioden søgte ud på arbejdsmarkedet. I takt med at danskerne blev rigere og husene billigere, skød store parcelhuskvartierer op. Her er vi i 1962. (Polfoto)

mellem fritid og arbejde. Realiseringen af de nye drømme om parcelhus, bil og kummefryser krævede to indtægter, og at familiens børn fik hvert deres værelse blev nu vigtigere, end at mor stod klar med varme boller efter skoletid. Samtidig var der i stigende grad opbrud i de traditionelle kønsroller. Mange kvinder følte sig nu dårligt tilpas ved at lade sig forsørge af deres mænd og higede efter den frihed, det gav at tjene egne penge.⁹⁹

De mange forandringer fik også konsekvenser for finanssektoren og dens ansatte. Balancen mellem kønnene ændrede sig i den traditionelt mandsdomi-

nerede finanssektor. I begyndelsen af 1950'erne var en tredjedel af bankernes funktionærer kvinder, mens andelen var nået op på omkring 50 procent i 1970.¹⁰⁰ Kvinderne forblev dog voldsomt underrepræsenteret i de overordnede stillinger. I hele perioden var de primært henvist til direkte kundebetjening eller placering bag bogholderimaskinerne.

I takt med den økonomiske vækst og urbaniseringen blev sparekasserne presset. Sparekasseloven af 1937 gjorde det vanskeligt for dem at konkurrere med bankerne, og tendensen mod stordrift både i industrien og i landbruget førte til en fusionsbølge, hvor mange mindre pengeinstitutter måtte opgive selvstændigheden. Antallet af sparekasser faldt fra 506 til 334 mellem 1950 og 1970, mens antallet af banker blev reduceret fra 159 til 87. I samme periode voksede bankernes indlån fra seks til 37 mia. kr., mens indlånet i sparekasserne kun steg fra fem til 17 mia. kr.¹⁰¹

Introduktionen af lønkonti i 1960'erne ændrede den gennemsnitlige danskers forhold til finanssektoren. Nu blev privatkunderne for alvor en interessant kundegruppe for bankerne, der havde brug for markant vækst i indlånet for at kunne servicere det ekspanderende erhvervsliv.¹⁰² Konkurrencen om kunderne blev ikke ført på rentesatserne, der som før var offentligt reguleret. Konkurrencen blev i stedet ført på service. Og den mest centrale serviceparameter i tiden før Dankort og netbank var tilgængelighed og dermed pengeinstitutternes filialnet.¹⁰³

De store pengeinstitutter ekspanderede kraftigt med nye filialer i 1960'erne. Antallet af pengeinstitutfilialer steg fra 1.544 i 1959 til 2.758 i 1969.¹⁰⁴ Samtidig voksede pengeinstitutternes brug af databehandlingsudstyr. Mellemkrigstidens bogholderimaskiner og 1950'ernes hulkortmaskiner blev i 1960'erne udskiftet med EDB. På trods af teknologien steg antallet af ansatte i banker og sparekasser fra 20.985 personer i 1950 til 34.820 i 1970.¹⁰⁵ Det stigende antal ansatte i sektoren gav mulighed for markant medlemsfremgang i funktionærorganisationerne. Medlemstallet i DSfL udviklede sig fra 917 i januar 1951 til 3.193 ved udgangen af december 1969.¹⁰⁶ Medlemstallet i DBL udviklede sig fra 5.500 i 1950 til ca. 22.000 i 1973.¹⁰⁷ I takt med det øgede medlemstal steg forventningerne til mulighederne for at skaffe bedre vilkår.

Den første hovedoverenskomst

Set i bakspejlet var 1950'erne og 1960'erne på mange måder en god tid med væsentlige fremskridt for bankernes og sparekassernes funktionærer. Der var stor efterspørgsel på arbejdskraft både i sektoren og i samfundet generelt. Det gav gode muligheder for at få krav om bedre løn og andre goder gennemført.

De, der gennemlevede perioden, havde dog ikke en fornemmelse af, at tiden var præget af ubrudt fremgang og forbedringer uden sværds slag. Bankstanden og Sparekassestanden viser, at der til tider var store frustra-



Da lønudbetaling i kontanter blev afløst af lønkonti i 1960'erne, fik almindelige danskerne et tættere forhold til deres pengeinstitut. I landsbyerne, hvor det var urentabelt at etablere filialer, blev behovet dækket via ugentlige besøg af en "bankbus". Her er det Hads Herreds Sparekasse, som med sin bus betjente landsbyer omkring Hou syd for Aarhus i 1960'erne. (Danmarks Industrimuseum)

tioner over arbejdsgiverne, fordi der konstant måtte kæmpes for at følge med lønudviklingen i resten af samfundet. Ud over generelle forbedringer af lønnen, drejede konflikterne med arbejdsgiverne sig særligt om ligeløn mellem mænd og kvinder, pensionsordning, betaling for overarbejde og reduktion af arbejdstiden. I spørgsmålet om uddannelse havde DBL og DSfL i højere grad interesser til fælles med arbejdsgiverne. Her blev det i stedet primært staten og det etablerede uddannelsessystem, man skulle slås med for at sikre tilrettelæggelsen af det rette uddannelsesstilbud for kommende funktionærer.

I DBL og DSfL blev det et tilbagevendende spørgsmål gennem hele perioden, hvilken forhandlingsform man skulle foretrække i kampen for bedre vilkår: den hårde linje og truslen om strejke eller den kompromissøgende forhandling med frivillig voldgift som sidste instans. Både i DBL og DSfL hældte de ledende kræfter perioden igennem til den frivillige voldgift, men medlemmerne var ikke altid overbevist om det rigtige i valget. Og arbejdsgiverne i bankerne lod sig også kun modvilligt overbevise.

I slutningen af 1940'erne havde bankernes ledelser afvist DBL's forslag om frivillig voldgift, og DBL havde derfor valgt at indskrive muligheden for strejke i deres vedtægter. Samtidig blev kontingentet fordoblet, så der kun-

ne opbygges en strejkekasse. I Bankstanden blev udviklingen beskrevet som uundgåelig, men også uheldig, da den var et brud på den kompromissøgende linie, som man vurderede, et flertal af medlemmerne ønskede. Som det blev udtrykt i Bankstandens leder i juni 1956, da B. Hove Kristensen afløste L.H. Christensen som formand:

Det har altid været et udtrykt ønske fra Landsforeningens side at skabe harmoni i forholdet mellem bankerne og funktionærerne, både fordi det føles naturligt for os, men også, fordi denne indstilling i virkeligheden gavner begge parter mest. Derfor var det utvivlsomt en meget stor skuffelse for L.H. Christensen, da bankerne i sin tid end ikke ville forhandle om en frivillig voldgiftsret.¹⁰⁸

Ved dannelsen af Danske Bankers Forhandlingsorganisation i 1949 havde formålet været at støtte de enkelte banker i deres individuelle forhandlinger med DBL om overenskomster. I begyndelsen af 1950'erne blev bankerne dog klar til at forhandle en egentlig hovedoverenskomst med DBL. Sektorens første hovedoverenskomst blev vedtaget i 1952 og kom til at dække alle bankerne under forhandlingsorganisationen fraregnet landets tre største banker, som fortsat førte individuelle forhandlinger, men reelt lagde sig tæt op ad den indgåede hovedoverenskomst.

Hovedoverenskomsten indeholdt ikke aftaler om løn og arbejdstid, men opsatte faste procedurer for forhandling mellem parterne, sikrede organisationsretten og fastlagde regler for strejke og lockout i tilfælde af konflikt. Strejke blev beskrevet som en midlertidig pause i ansættelsen og ikke en afbrydelse af ansættelsesforholdet, og også de overordnede funktionærer indtil kontorchefniveau blev omfattet af reglerne.¹⁰⁹

Med indgåelse af hovedoverenskomsten blev DBL anerkendt som fuldgældig forhandlingspartner, og da arbejdsgiverne nu også lod sig repræsentere af en organisation, var der etableret en fast forhandlingsstruktur i banksektoren. Det næste spørgsmål for DBL blev, om man nu også skulle opsigte de tidligere indgåede individuelle lønoverenskomster og også her søge at forhandle en central aftale på plads.

DBL's medlemmer bakkede med meget stor majoritet op om ledelsens forslag om at opsigte overenskomsterne og søge at forhandle en ny, som skulle rumme "en generel lønforbedring, ligeløn såvel for mandlige som kvindelige funktionærer som for funktionærer i provins og hovedstad".¹¹⁰ Samtidig skulle en ny overenskomst sikre en ensartet standard for, hvordan lønningerne skulle dyrtidsreguleres.

Opfyldelsen af DBL's krav ville samlet betyde en øget belastning af bankernes lønomkostninger med ni mio. kr, og det ville Danske Bankers Forhandlingsorganisation ikke være med til. DBF var indstillet på at forhandle om justeringer af forskellige medarbejdergruppers lønninger, men den samlede lønsum måtte ikke vokse.¹¹¹ Forhandlingerne gik i hårdknu-

de, og efter langvarige forhandlinger udsendte DBL i efteråret 1953 det første strejkevarsel i foreningens historie med opbakning fra 90 procent af medlemmerne.

Strejke eller voldgift

I Børsen undrede man sig over, hvordan funktionærerne havde tænkt sig at opretholde en strejke, når der kun var ca. 500 kr. pr. medlem i strejkekasen. Omvendt vurderede journalisten, at en strejke kun ville være af meget begrænset betydning for bankerne

For bankerne vil en strejke ikke betyde noget væsentligt økonomisk tab, idet bankernes indtægter vil indgå uden hensyn til strejken. ... Men bankerne vil naturligvis med beklagelse se på, at de afskæres fra at udføre deres normale samfundsmæssige funktioner.¹¹²

Helt så upåvirkede af truslen om strejke, var bankernes ledelser nok trods alt ikke. I hvert fald kom der mere skred i forhandlingerne, efter at strejkevarslet var blevet udsendt, og med forligsmandens mellemkomst blev der indgået forlig i ellefte time. Overenskomsten sikrede samlet funktionærerne mellem 3,5 og fire mio. kr. ekstra og fastlagde, at slutløn blev opnået i en alder af 45 mod før 50 år.

Den dårligst lønnede tredjedel af bankfunktionærerne blev særligt tilgode-set med et lønhop på 15-20 procent fordelt over overenskomstperiodens tre år. Samtidig sikrede overenskomsten alle ansatte over 50 år fire ugers ferie.¹¹³ Omvendt var der også store skuffelser for DBL's medlemmer. Det lykkedes hverken at komme igennem med kravet om ligeløn eller en forhøjelse af slutlønnen. De blandede resultater kunne aflæses af urafstemningen, hvor lidt over en fjerdedel mente, aftalen skulle forkastes.¹¹⁴

Resultatet af overenskomstforhandlingerne medførte frustrationer blandt de dele af DBL's medlemmer, som ikke opnåede at få deres lønforhold forbedret. Et mindretal mente, at DBL burde have afvist forliget og være gået i strejke for én gang for alle at have slået fast, at bankfolk ikke længere var de pæne drenge i klassen. Som en frustreret bankfunktionær skrev i et åbent brev til DBL's ledelse i Bankstanden under mærket "En af dem, som blev snydt":

Mellem mine kolleger har jeg hørt denne handlemåde omtalt sådan: "Vi er solgt", "det er forræderi". Det er stærke udtryk; men det er ikke for stærkt at sige, at vi alle er meget dybt skuffede, og at vi føler standens ære krænket. Vi kunne have opnået meget mere, hvis I havde stået fast, som I så, at vi ville gøre det. ... det vil efter dette blive meget svært at overbevise bankerne om, at vi ikke næste gang kan spises af med smuler.¹¹⁵



I april 1956 var Danmark præget af en storstrejke, som bl.a. truede olie- og benzinleverancerne. Da arbejderne forkastede et mægtingsforslag, valgte regeringen at gribe ind og ophøje forslaget til lov. Indgrebet førte til stor utilfredshed markeret bl.a. ved en demonstration foran Christiansborg. Urolighederne på det store arbejdsmarked var med til at bekræfte bankfunktionærerne i, at de havde valgt rigtigt, da de indgik en aftale om frivillig voldgift med bankerne. (Polfoto)

Mange var frustrerede, men et klart flertal bakkede op om bestyrelsens linje. De ophidsede uger, hvor konflikten truede med at bryde ud i strejke, havde igen bekræftet DBLs bestyrelse i, at etablering af frivillig voldgift ville blive til fordel for medlemmerne. På landsmødet i 1954 blev det besluttet at gøre et nyt forsøg på at overbevise bankernes ledelser om, at der burde forhandles om spørgsmålet. Motivationen var dels, at

voldgiften er den form for udløsning af en konfliktsituation, der passer bedst for vore forhold, at afgørelse i en konflikt ved hjælp af strejke er ved at være et overstået stadium, og at vort fag og vor stand er bedst tjent med, at vi har vor egen voldgift, fremfor at lovgivningsmagten eventuelt skal ophøje en mæglingsmands forslag til lov.¹¹⁶

Forudsigelsen om, at strejker var ved at være et overstået kapitel på det danske arbejdsmarked i midten af 1950'erne, var mildest talt fejlagtig. Omvendt havde L.H. Christensen jo ret i, at en arbejdsstandsning i finanssektoren meget hurtigt ville medføre et regeringsindgreb. Og regeringsindgreb kunne hverken DBL eller arbejdsgiverne være interesserede i. Nu var man trods alt lige kommet under vingerne af den danske model.

I bankerne var man mere lydhør over for DBL's forslag denne gang, og efter langvarige forhandlinger kunne man i juni 1956 underskrive en fælles overenskomst om frivillig voldgift. Aftalen var blevet forhandlet endeligt på plads og godkendt efter urafstemning blandt DBL's medlemmer i de samme måneder, som Danmark var præget af en alvorlig arbejdskonflikt og efterfølgende regeringsindgreb på det store arbejdsmarked. Storkonflikten og den uro, det gav, da den socialdemokratiske regering greb ind og stoppede konflikten, bekræftede DBL i, at strejker og lockouter generelt var uhensigtsmæssige.¹¹⁷

Bankfunktionærerne fik altså den voldgiftsordning, som de havde stilet efter siden 1947, og det blev set som et tegn på, at forholdet til Danske Bankers Forhandlingsorganisation generelt gik mod det bedre. Også uden for bankverdenen høstede funktionærerne og bankernes ledelser respekt for at have anvist en anden vej til løsning af konflikter end opslidende arbejdskampe, som skadede samfundsøkonomien.¹¹⁸ Desværre viste det sig hurtigt, at fremtidige forhandlinger om forbedringer af bankfunktionærernes lønninger ikke kom til at forløbe smidigere af den grund. Forhandlingerne om fornyelse af lønoverenskomsten i 1956 blev drøje på samme måde som forhandlingerne havde været det i 1953.

Også blandt sparekassefunktionærerne var man i starten af 1950'erne meget opsat på at undgå at komme i åben konflikt med arbejdsgiverne. Her havde man dog den fordel, at arbejdsgiverne fra udgangspunktet var enige i, at mægling var den rigtige kurs. I februar 1952 undertegnede DSfL og modparterne i Sparekasseforeningen en aftale om et Sparekassernes Fællesnævn, der på forsøgsbasis skulle afgøre de tvister, som parterne ikke kunne afklare direkte. Nævnet var ikke en egentlig voldgift med bindende beslutninger. I stedet var der tale om et vejledende råd, som parterne forpligtede sig til at respektere. DSfL's formand, Vagn Biilmann, kunne med tilfredshed erklære i Sparekassesestanden, at ved

denne overenskomst har man tilstræbt at imødekomme de stærke ønsker, som findes hos både sparekassernes ledelser og funktionærer om et vejledende og

*mæglende organ i lønspørgsmål ... Der kan efter vor opfattelse på denne måde skabes et organ, der i højere grad end arbejdsgiver-fagforeningskonstellationen er i stand til at løse sparekassernes lønspørgsmål på en tilfredsstillende måde.*¹¹⁹

DSfL var i starten af 1950'erne stadig en forholdsvis svag organisation med omtrent 1.000 medlemmer og manglende styrke til at gennemføre centraliserede lønforhandlinger. På arbejdsgiversiden blev der også først dannet en egentlig arbejdsgiverforening med Sparekassernes Forhandlingsorganisation i 1958. Tanken med Sparekassernes Fællesnævn var derfor i udgangspunktet at moderere de individuelle forhandlinger mellem de enkelte sparekassers ledelser og deres funktionærer repræsenteret af DSfL.

På vej mod en ny kultur

I midten af 1950'erne havde DBL eksisteret i næsten 20 år, og foreningen havde skabt resultater til fordel for de ansatte. DBL's indsats havde været koncentreret om en konkret forbedring af forholdet mellem løn og arbejdstid, men der var også blevet sat ind på mere kulturelle parametre. Som led i overenskomsten i 1953 blev det således bestemt, at bankfunktionærer ikke længere var forpligtede til at hilse på samtlige kunder med håndtryk.¹²⁰

Nye omgangsformer mellem funktionærer og kunder og mellem medarbejdere og ledere i finanssektoren vandt dog ikke indpas primært grundet DBL og DSfL's indsats. Snarere var der tale om, at kulturen blev omskabt i takt med forandringer i det omgivende samfund, og i takt med at gamle ledere og medarbejdere gik på pension og blev afløst af yngre med et andet forhold til autoriteter. Særligt kvinderne og de yngre medarbejdere måtte stadig i 1950'erne finde sig i forhold, som vi i dag kun kan ryste på hovedet ad. Kvinder kunne stadig nogle steder blive tvunget til at forlade deres arbejde, når de blev gift eller gravide, og bankelever kunne blive sat til at vaske filialdirektørens bil i frokostpausen. I 1960'erne fandt ingen medarbejdere sig længere i sådanne forhold.

Jørgen Hansen, der senere blev direktør for Aktivbanken, har erindringer fra sin tid som elev i Svendborg Bank i sidste del af 1950'erne, som kan illustrere forholdene. Banken lå på Klosterplads i det centrale Svendborg og var byens dominerende erhvervsbank. Banken havde 40 medarbejdere, ingen filialer, og der var ingen kvinder blandt medarbejderne. De ansatte stod op ved skrivepulte, skrev posteringerne ind i protokoller i hånden, og der fandtes kun få skrivemaskiner og én regnemaskine i hele banken.

I 1956 var meget således uforandret i forhold til tiden omkring år 1900, og også forholdet mellem ledelse og medarbejdere var med et pænt ord traditionelt. Arbejdsforholdene var ikke gode, og tonen var rå. "Folk var stressede, der blev råbt og skreget, og der skulle ingen forseelse til en ordentlig skideballe. Arbejdsdagen var lang og hård med rigtig meget overarbejde – i de første år uden betaling".

Banken blev enerådigt ledet af bankdirektør M.Erh. Hansen, som havde fået et ridderkors for sin indsats i Provinsbankforeningen. Det sørgede han for regelmæssigt at minde personalet om som led i en generel understregning af afstanden mellem ham selv og medarbejderne. Afstanden mellem direktøren og de menige medarbejdere blev yderligere understreget af, at han henvendte sig til personalet gennem sine to kontorchefer, Kragh og Møller

Jeg havde i min elevtid mest at gøre med kontorchef Møller. Han var en noget primitiv mand til tider med et uhøfligt og kraftigt sprog. Han afstod sig heller ikke fra at bruge korporlig afstraffelse, skubbe eller rive en i armene. Man kunne også få et slag af hans lineal eller et dunk i hovedet med en protokol.

Det underordnede personales arbejde skulle kontrolleres. Kræfterne blev ikke spildt på at forklare, hvorfor arbejdet skulle gøres, "det skulle bare gøres, og blev det ikke gjort ordentligt, fik man skældud". Banken havde en tillidsmand, og Jørgen Hansen var medlem af DBL, men "aktivt arbejde i dette regi var ikke velset i banken".¹²¹

Jørgen Hansen nåede at opleve de sidste krampetrækninger af den patriarkalske kultur og den rovdraft på medarbejderne, som det ubegrænsede og ulønnede overarbejde betød. Tidsånden var dog under forandring, og allerede i 1951 havde Bankstanden bragt en artikel om "Mentalhygiejne og arbejds-glæde" skrevet af en person, der underskrev sig Aurora. Aurora argumenterede for, at man i bankerne burde ansætte personalepsykologer, som kunne sikre det gode arbejdsklima. Psykologen

*må være i besiddelse af menneskekundskab, psykologisk sans og pædagogiske evner. Han må kunne finde frem til den, der trænger til opmuntring og støtte i det daglige arbejde. Han må være på vagt overfor tonen og ånden på arbejdspladsen, overfor klassehovmod fra overordnede og illoyalitet fra kolleger. Enhver funktionær må uden frygt kunne henvende sig til ham med sine problemer, også de private, som ofte kan gribe forstyrrende ind i arbejdet.*¹²²

Formuleringerne peger frem mod selvforståelsen i nutidens HR-afdelinger, og beskrivelsen ligger langt fra den virkelighed, Hansen oplevede i Svendborg. Også i Svendborg skete der dog gradvist forbedringer, og i 1960, da Jørgen Hansen vendte tilbage til banken efter sin værnepligt, var mange ting ændret. Ældre medarbejdere var gået på pension, der var blevet indført maskinbogholderi, og DBL's indsats bar efterhånden frugt: Arbejdstiden var blevet nedsat til 42 timer om ugen, og der var kommet faste regler om betaling for overarbejde.

Jørgen Hansens oplevelser i Svendborg er et eksempel på, at stress også var et kendt problem i pengeinstitutterne i 1950'erne, og at problemet i lige så høj grad skyldtes dårligt psykisk arbejdsmiljø som høj arbejdsbelastning.

Andre steder i finanssektoren får man dog indtryk af, at arbejdsbelastningen trods alt var så lav, at faren for stress var yderst begrænset.

Jørgen Hansen har en navnebror, som startede sit arbejdsliv i Den vest- og sønderjydske Kreditforening i 1962 og senere blev underdirektør i Nykredit med base i Ringkøbing. Hans erindringer fra livet i kreditforeningen i 1960'erne tegner et billede af et temmelig stillestående foretagende med et par og tyve medarbejdere og kun 600-800 lånesager om året. Kreditforeningen havde ét produkt på hylderne: lavt forrentede, langt løbende obligationslån til land- og skovbrugsejendomme og reelt ingen konkurrence om kunderne.

Tidsånden i huset kan ret præcist billedliggøres ved, at hvis der var telefon fra en formidler til en navngiven medarbejder, og denne eksempelvis var "ude bagved", så hentede man vedkommende, og telefonrøret måtte så ligge, til han havde fået selerne op og var kommet på plads. Hvis vi i dag praktiserede en tilsvarende politik over for formidlerne, er det stensikkert, at der ikke var nogen at tale med i den anden ende af ledningen, ligesom lånet sandsynligvis var både tilbudt og accepteret hos en konkurrent.

I kreditforeningen fandtes en alkoholkultur, som gjorde, at ikke alle medarbejdere kunne arbejde effektivt. Nogle var mere til de våde varer end andre, og det

delte naturligt nok personalet i to grupper, hvoraf den ene, der fandt det naturligt stort set at passe sit arbejde hele dagen, var lettere forarget på den anden. Det er klart at selv om arbejdsomængden gennemgående ikke var overvældende, så var der trods alt spidsbelastningsperioder, og det er ligeså indlysende, at den mere stabile gruppe trak de største læs. Der var dog også typer heriblandt, der forstod at strække en mager arbejdsomængde, så dagen gik med det.

Nutidens konkurrenceprægede finanssektor udsætter medarbejderne for stort pres og stiller forventninger om effektivitet, men fortidens kedsomhed skal man nok ikke ønske sig tilbage til.

Når man her ser tilbage på dagligdagen i kreditforeningen, anes det jo nok, at præstationskadanzen var anderledes end i dag ... Unægteligt en lettere og mere forenklet tilværelse end i dag; men helt ærligt også langt mindre spændende.¹²³

Allerede i 1936 havde funktionærerne i kreditforeningerne fundet sammen og dannet den organisation, som senere fik navnet Danske Realkreditfunktionærers Landsforening (DRL). Foreningen fungerede som paraplyorganisation for de enkelte kreditforeningers personaleforeninger, og det faglige arbejde blev længe udført på frivillig basis.¹²⁴ Derfor havde landsforeningen heller

ikke samme styrke som DBL eller DSfL i 1950'erne og 1960'erne, og der blev f.eks. ikke ført centrale overenskomster på realkreditområdet.

Ligeløn, pension og lørdagslukning

Da den traditionelle patriarkalske kultur eroderede, blev det efterhånden også sværere og sværere for arbejdsgiverne at forsvare forskelsbehandling af mandlige og kvindelige funktionærer. Ligeløn havde været et tema for DBL fra stiftelsen, selv om der fra tid til anden havde lydt kritiske røster fra kvindelige bankfunktionærer om, at kampen for bedre vilkår for kvinderne ikke altid havde stået højt nok på dagsordenen.

Kvinderne var skuffede over, at det ikke lykkedes at få den formelle ligeløn gennemført som del af overenskomsterne i 1953 og 1956. Det var imidlertid ikke kun lønforholdene, kvinderne i pengeinstitutterne kunne være utilfredse med. Også mulighederne for at avancere var vidt forskellige for mænd og kvinder. Den primære årsag var givetvis de mandlige leders manglende vilje og evne til at se nøgternt på kvindernes kvalifikationer. Ifølge fuldmægtig Astrid Weile, der som en af de få kvinder for alvor engagerede sig i det faglige arbejde i DBL i 1950'erne, bar kvinderne dog også selv en del af skylden.

For de kvindelige funktionærer i bankerne var det i begyndelsen af 1950'erne stadig frivilligt, om den praktiske oplæring i banken skulle suppleres med teoretisk skoling på bankeskolen. Ifølge Weile burde alle kvinder søge bankeskolen, og dem, der havde evnerne, burde også gå videre til handelshøjskolen. Bedre teoretisk skoling ville give bedre fundament for kvindernes berettigede krav om flere advancementsmuligheder, og samtidig skulle kvinderne tro på egne evner.¹²⁵

Kampen for lige adgang til advancementer er fortsat til i dag, men den formelle ligeløn blev endelig stadfæstet for Sparekassefunktionærernes vedkommende med den første kollektive overenskomst i 1959 og for bankpersonalets vedkommende med overenskomsten i 1961.

Indgåelsen af den første kollektive overenskomst og realiseringen af ligelønskravet for sparekassefunktionærer var et signal om, at DSfL havde opnået større styrke. I 1959 havde DSfL knap 1.500 medlemmer, og økonomien var blevet så solid, at sekretariatsarbejdet kunne udføres af fuldtidsansatte. Det gav flere muskler, og samtidig havde de forgangne års indsats for at skabe overblik over de meget varierede løn- og arbejdsforhold i landets sparekasser båret frugt i form af gode statistikker.

Landsforeningens større styrke gjorde det naturligt for ledelserne at svare igen ved at oprette en arbejdsgiverforening, som fik navnet Sparekassernes Forhandlingsorganisation. SFO og DSfL indgik i maj 1959 en hovedoverenskomst, som indebar, at det hidtidige forligsnævn blev erstattet af en egentlig frivillig voldgiftsret. Samtidig præsenterede man den første kollektive lønoverenskomst. Overenskomsten sikrede ud over formel ligeløn generelt en

forbedring af lønniveauet for mange grupper, men det centrale var, at den sikrede fælles standarder for aflønningen og udjævne lønforskel mellem sparekasserne.¹²⁶

Ikke alle sparekasser indgik i SFO, og mange medlemmer af DSfL blev således ikke omfattet af den nye overenskomst. Hurtigt blev det også klart, at ikke alle, der var omfattet, var tilfredse med aftalen. Bestræbelsen på at udjævne lønforskellene mellem sparekasserne måtte naturligt betyde, at de, som i udgangspunktet havde de bedste vilkår, ved en harmonisering ikke vandt noget i første omgang.

Det lykkedes ikke DSfL at overbevise alle medlemmer om, at det var rimeligt, og som en konsekvens af overenskomsten udmeldte sparekassfunktionærerne i Sparekassen for København og Omegn sig kollektivt af DSfL. Da sparekassen var en af landets største, var det et alvorligt slag, og DSfL mistede 214 medlemmer.¹²⁷ Sagen gav megen bitterhed, og først i 1973 lykkedes det at få sparekassens funktionærer tilbage i DSfL.¹²⁸

Som del af ønsket om at udjævne lønforskellene mellem sparekasserne nærrede man i DSfL også et stærkt ønske om at udjævne de tilsvarende store forskelle, der fandtes i sparekassfunktionærernes pensionsvilkår. Folkepensionen var blevet indført i 1957, men den sikrede langt fra den gennemsnitlige sparekassfunktionær en indtægt i alderdommen, der gjorde det muligt at videreføre arbejdslivets levestandard. Mellem de enkelte sparekassers ledelser og medarbejdere var der derfor blevet indgået forskellige ordninger om pensionsopsparinger, som både arbejdsgivere og ansatte indbetalte til.

Under forhandlingerne om den kollektive overenskomst i 1959 forhandlede DSfL og SFO om at standardisere pensionsordningerne, men man nåede ikke til enighed, og forhandlingerne blev videreført over de næste år. Sagen blev kompliceret af, at udfaldet af de sideløbende politiske forhandlinger om Arbejdsmarkedets Tillægspension på det store arbejdsmarked ville få betydning for sparekassfunktionærernes pensionsforhold. Da ATP-ordningen blev endeligt vedtaget i 1964, var vejen imidlertid banet for, at også sparekassfunktionærernes egen pensionsordning kunne falde på plads.

Pensionsordningen blev godkendt på DSfL's delegeretforsamling i 1965, og resultatet af den var, at sparekassfunktionærerne inkl. folkepension og ATP blev sikret en indtægt i alderdommen på mindst 60 procent af lønindtægten på pensionstidspunktet. Funktionæren skulle alt efter lønklasse selv indbetale 4-6 procent af sin bruttoløn til pensionsopsparing i de erhvervsaktive år, mens arbejdsgiverne skulle indbetale 8-13 procent.¹²⁹ Pensionsordningen var den første af sin slags for privatansatte funktionærer inden for FTF, og den var med til at skabe respekt om DSfL, der ellers længe havde stået i skyggen af DBL.

Ud over pensionsspørgsmålet fyldte spørgsmålet om lang weekend meget i både DSfL's og DBL's forhandlinger med arbejdsgiverne i starten af 1960'erne. I DBL's overenskomst med Danske Bankers Forhandlingsorganisation fra 1961 blev det fastlagt, at "arbejdstiden fordeles i øvrigt passende over ugens arbejds-



Lige siden dannelsen af DBL og DSfL havde et af hovedkravene været, at lørdagsarbejdet skulle begrænses. I 1960'erne kunne organisationerne fejre, at de ansatte først i hovedstaden og siden i provinsen fik fri både lørdag og søndag. På billedet fra 1930 kan man se skiltet med åbningstider, som ikke levnede megen tid til weekend. (Danmarks Industrimuseum)

dage, dog således, at arbejdstiden på lørdage indskrænkes til det mindst mulige og slutter tidligst muligt".¹³⁰ Efterhånden forsøgte DBL at overbevise bankerne om, at pengeinstitutterne burde holde helt lukket om lørdagen og personalets arbejde samles på ugens fem hverdage. Udviklingen skete under indtryk af, at mange andre funktionærgrupper fik lørdagsfri i perioden.

Spørgsmålet om lørdagslukning af pengeinstitutterne blev et fællesanliggende for DBL og DSfL, som udviklede et samarbejde om spørgsmålet, der efterhånden også fik betydning i andre sager. DBL drev spørgsmålet frem, men DSfL lagde sig på baghjul klar til at høste eventuelle frugter. Vagn Biilmann erklærede i sin formandsberetning på DSfL's delegeretmøde i juni 1964, at

*5-dagesugen er et almindeligt krav fra arbejder- og funktionærside. I svenske pengeinstitutter er der i dag ingen vanskeligheder ved at imødekomme dette krav, som også herhjemme føres stærkt frem af Danske Bankfunktionærers Landsforening. Vor holdning hertil må være, at vi skal have andel i disse goder på lige fod med andre lønmodtagere.*¹³¹

Udviklingen i Sverige virkede igen inspirerende, og de gode konjunkturer med kamp om arbejdskraften gav medvind. Formanden for de Danske Bankers Fællesrepræsentation, bankdirektør i Privatbanken Johannes Green, så en række problemer ved at lukke pengeinstitutterne om lørdagen. Men der var mangel på arbejdskraft, og hvis arbejdsvilkårene var ringere i bankerne end i andre erhverv, ville det give rekrutteringsproblemer.¹³²

Med virkning fra maj 1965 blev lørdagslukning af pengeinstitutterne indført i det storkøbenhavnske område, og herfra bredte den sig i løbet af de kommende år til resten af landet, selv om det ikke skete uden lokale sværdslag.

Centralforeningen for

Danske Funktionærorganisationer, FTF og HK

I begyndelsen af 1950'erne blev det vurderet, at der var ca. 200.000 funktionærer i Danmark. Ca. halvdelen var uorganiserede, mens den anden halvdel var organiseret i henholdsvis HK, CDF (hvor DBL og DSfL var repræsenteret) og Fællesrepræsentationen for danske Arbejdsleder- og tekniske Funktionærforeninger (Fællesrepræsentationen).¹³³ HK var tilsluttet De Samvirkende Fagforbund og dermed tilknyttet den socialdemokratiske fagbevægelse, mens CDF og Fællesrepræsentationen var selvstændige og blev opfattet som "gule" af HK.

CDF og Fællesrepræsentationen var væsentligt mindre end HK og kunne dermed ikke have samme styrke. For at opnå større styrke og opstille et klarere alternativ til HK og De Samvirkende Fagforbund var bl.a. DBL gennem CDF aktive i at forsøge at danne et Fællesråd for danske Tjenestemænds- og Funktionærorganisationer (FTF).

Som navnet antyder, var målet at forene offentligt ansatte tjenestemænd og privatansatte funktionærer og dermed også forene CDF og Fællesrepræsentationen. I Fællesrepræsentationen så man behovet for en styrkelse af funktionærernes position i samfundet, men man var skeptiske over for et nærmere samarbejde med CDF.¹³⁴

DBL's formand, L.H. Christensen, som kort forinden også var blevet valgt som formand for CDF, måtte tage til genmæle. Han tolkede Fællesrepræsentationens modvilje mod CDF som udtryk for, at man i repræsentationens ledelse var blevet smittet af HK's modvilje mod CDF. I Fællesrepræsentationen ønskede man ifølge Christensen at gøde jorden for fremtidigt intimt samarbejde med De Samvirkende Fagforbund, og det kunne man frygte ville blive vanskeliggjort med CDF på bagsmækken. Christensen kunne dog berolige med, at man også i CDF ønskede samarbejde med De Samvirkende Fagforbund, men det skulle være ud fra en stærk base, for ellers

*vil hele funktionærområdet ligge åbent for HK og De Samvirkende Fagforbund, og dermed vil al tale om en fri funktionærstand og om funktionærstanden som den tredje part i arbejdsforholdet forstumme.*¹³⁵

Der bestod en historisk og gensidig modvilje mellem HK på den ene side og DBL på den anden. Den egentlige anstødssten for HK og De Samvirkende Fagforbund i forholdet til CDF var dog de personaleforeninger, som var repræsenteret i CDF via Sammenslutningen af Firmafunktionærer. Ifølge HK var disse personaleforeninger oprettet på initiativ af ledelserne, domineret af ledende medarbejdere, og de fik kun lov at eksistere på ledelsernes nåde. Derfor kaldte man i HK foreningerne for "25 øres foreninger".¹³⁶ Vurderingen i HK var, at ledelsernes primære bevæggrund for at danne disse foreninger var at holde HK ude af virksomhederne.

I HK så man med stor modvilje på overvejelserne om dannelse af FTF i sommeren 1951. Erling Dinesen havde i 1949 overtaget formandsposten i forbundet fra Gustav Pedersen, og nu truede han med at trække sit forbund ud af De Samvirkende Fagforbund, hvis man der viste sig villig til at samarbejde med den nye organisation. Da truslen blev kendt, tilbød L.H. Christensen, at CDF i første omgang kunne holdes ude af forhandlingerne om dannelsen af FTF. Det afviste de øvrige aktører, og da FTF blev en realitet i januar 1952 som toporganisation for de offentlige tjenestemænd og CDF, skete det således i åben konflikt med HK. Fællesrepræsentationen på sin side blev aldrig del af FTF.

Grundet konflikten mellem HK og CDF var der kølig luft mellem FTF og De Samvirkende Fagforbund i den første tid. Erling Dinesen fik dog ikke sit ønske opfyldt om, at De Samvirkende Fagforbund ligefrem aktivt skulle bekæmpe FTF. I De Samvirkende Fagforbund så man ikke interesse i at eskalere konflikten, bl.a. ud fra en vurdering af, at de funktionærer, der var medlemmer af FTF, alligevel aldrig ville kunne vindes for HK og Socialdemokratiet.

Op gennem 1950'erne og 1960'erne var der kun sporadiske kontakter mellem FTF og De Samvirkende Fagforbund, og hver gang der var tegn på en bedring af forbindelserne mellem de to hovedorganisationer, stod HK på den ene side og Sammenslutningen af Firmafunktionærer på den anden side klar og satte en stopper for yderligere optøning af forholdet.¹³⁷ Forholdet mellem FTF og De Samvirkende Fagforbund blev først for alvor afklaret med en gensidig borgfred i 1974. Borgfreden lod sig kun tilvejebringe, fordi Sammenslutningen af Firmafunktionærer samme år blev ekskluderet af FTF, fordi de ikke ville anerkende en grænseaftale med HK.¹³⁸

Stigende utilfredshed med voldgiftssystemet

I DBL kæmpede man gennem flere år for at overbevise arbejdsgiverne om fordelene i et forhandlingssystem med frivillig voldgift. Systemet blev en realitet i 1956. I DSfL så man også store fordele i en forhandlingsform uden trussel om strejke og lockout. Sparekassernes Fællesnævn fra 1952 var et første skridt på vejen, og med den første hovedoverenskomst på sparekasseområdet i 1959 blev der også dér etableret et voldgiftssystem.

Både i DBL og DSfL blev man dog ret hurtigt skuffet over voldgiftssystemets mulighed for at skaffe de forbedringer for funktionærerne, som man havde stillet sig selv i udsigt. Allerede i 1962 fandt DSfL's bestyrelse det nødvendigt at foreslå medlemmerne, at der blev oprettet en forhandlingsfond.

Forhandlingsfond var et pænt ord for strejkekasse. Da strejke muligheden var afskrevet med overenskomsten om voldgift, fremstod forslaget som lidt af et paradoks. Vagn Biilmann motiverede det med, at der var sparekasser, som stod uden for Sparekassernes Forhandlingsorganisation, og som man måtte have økonomisk styrke til at stå op imod i en konfliktsituation. Den egentlige baggrund for forslaget var dog i lige så høj grad det haltende forhandlingsklima med forhandlingsorganisationen. Biilmann bekendtgjorde da også, at forhandlingsfonden generelt skulle

*styrke respekten om foreningen på en sådan måde, at den af alle sparekassefunktionærer anerkendes som deres forhandlingsberettigede organisation, der med den fornødne økonomiske baggrund og indre disciplin formår at hævde sin forhandlingsposition såvel over for de sparekasser, der ikke er medlemmer af forhandlingsorganisationen, som over for forhandlingsorganisationen.*¹³⁹

Forslaget blev vedtaget af de delegerede på et ekstraordinært møde med stor majoritet, og en unavngiven delegeret ramte tilsyneladende den generelle stemning meget godt, da han erklærede: "Man må sætte styrke bag sine ønsker i dag, og det kan ikke være forkert; en leder, der ikke forstår dette, er ikke lederværdig".¹⁴⁰

I DSfL havde man forventet, at der ville være indkøringsvanskeligheder i samarbejdet med den nydannede forhandlingsorganisation, og at begge parter



DE DER GÅR BANKVEJEN

Trods mange fusioner blandt pengeinstitutterne var der stort behov for arbejdskraft i sektoren. Antallet af filialer voksede, og mængden af transaktioner voksede endnu voldsommere. Behovet for arbejdskraft blev dækket af unge, som havde et andet forhold til autoriteter end deres ældre kolleger. Folder fra 1962 udformet for at lokke unge til bankfaget. (Danmarks Industrimuseum)

skulle vænne sig til voldgiftssystemet. I starten af 1960'erne vurderede man dog, at udviklingen gik mod det værre og ikke det bedre.¹⁴¹

Det dårlige forhandlingsklima gav anledning til overvejelser om fordelene ved voldgiftssystemet, og Vagn Biilmann gjorde det i efteråret 1963 klart, at DSfL ikke ville fortsætte med at støtte systemet, hvis ikke forhandlingsorganisationen blev mere imødekommende. Hvis "man ikke fra sparekassernes side formår at genoprette tilliden til, at foreningen vil blive mødt med både forhandlingsvilje og -evne, er konsekvensen derfor en opsigelse af hovedoverenskomsten".¹⁴²

Om det var truslen om opsigelse af overenskomsten, den voksende forhandlingsfond eller noget helt tredje, der fik forhandlingerne til at glide bedre, er svært at afgøre. Et faktum er det imidlertid, at man i DSfL blev mere tilfredse med forhandlingsformen mod midten af 1960'erne og derfor for en tid holdt op med at true med at opsiges hovedoverenskomsten. Omvendt i DBL, hvor der blussede en debat op i 1964 om fordele og ulemper ved voldgiftssystemet.

Debatten startede på landsmødet i maj måned, blev videreført på de enkelte kredses medlemsmøder og løftet ind i Bankstanden med et indlæg i oktober-nummeret skrevet af det menige medlem John Lundø Nielsen. Nielsen argumenterede kraftigt for, at voldgiftssystemet burde lægges i graven: "ved at holde fast ved den frivillige voldgift afskærer vi os selv fra at lægge et blot nogenlunde acceptabelt og rimeligt pres på bankerne ved vore overenskomstforhandlinger".¹⁴³

Debatten blev videreført i de kommende numre af Bankstanden med indlæg, der både imødegik Nielsen og støttede hans synspunkter. I ledelsen af DBL forsvarede man fortsat systemet og afskrev kritikken med, at den kom fra yngre funktionærer, som endnu ikke var tilstrækkeligt prægede af en ægte funktionærånd. Som DBL-bestyrelsesmedlemmet Knud Larsen fra Landmandsbanken forklarede:

*Tusinder af unge har invaderet bankfaget som supplement eller erstatning for medarbejdere med 4-5 årtiers tjeneste, i et erhverv der samtidig hermed gennemgår ret omfattende ændringer på mange områder. Unaturligt er det vel ikke, at sådanne forandringer også påvirker den traditionelle tankegang hos funktionærerne, eller at de synspunkter, man møder, ofte er prægede af mangelfuld indsigt og erfaring samt stærkt følelsesbetonet stillingtagen.*¹⁴⁴

Trods det fortsatte forsvar for voldgiftsmodellen arbejdede også DBL's bestyrelse dog i en retning, der pegede på, at systemet ikke ville leve evigt. På landsmødet i maj 1965 fik man opbakning til et forslag om ændring af DBL's vedtægter, der skulle gøre det lettere at gå i strejke.¹⁴⁵

Også i DSfL blev man mod slutningen af 1960'erne igen mere skeptiske over for voldgiftssystemet, og i 1967 truede DSfL's nye formand, Erik Sørensen,

med, at træghed fra forhandlingsorganisationens side kunne blive enden på voldgiftssystemet: "Da vil en i sig selv god institution være aflivet til fordel for den skarpe linie. Man leger med kræfter, som man kan få vanskeligt ved at tæmme igen".¹⁴⁶

DBL og DSfL havde selv ønsket sig voldgiftssystemet, og det lå også i naturlig forlængelse af bestræbelsen på at markere en klar afstandtagen til LO-familien, men det blev mere og mere klart, at det kun var et spørgsmål om tid, før systemet ville bryde sammen.

5. Krise og teknologi, 1970-1982

Som de fleste andre grupper i samfundet havde de ansatte i finanssektoren nydt godt af den økonomiske guldalder, der havde præget den vestlige verden siden slutningen af 1950'erne. Samtidig havde de ansatte i banker og sparekasser langt om længe nået målet om et reguleret arbejdsmarked. Alt i alt skulle man være et skarn, hvis man ikke var godt tilfreds med situationen. Desværre holdt højkonjunktoren ikke. To oliekriser og en strukturkrise gjorde sin virkning i 1970'erne, og der kunne Danmarks medlemskab af EF fra 1973 ikke stille meget op. Det var blevet krisetid.

Det store arbejdsmarked blev reguleret med indkomstpolitik, og talrige regeringsindgreb gjorde til fagbevægelsens store utilfredshed overenskomstforhandlingerne knap så frie.¹⁴⁷ Frustrationerne blev styrket af, at den typiske LO-familie fra midten af 1970'erne til midten af 1980'erne måtte notere et fald i reallønnen, der mere end modsvarede de forbedringer, som var blevet opnået i første del af 1970'erne.¹⁴⁸

1970'erne var en brydningstid, hvor noget gammelt skulle forlades til fordel for noget nyt. Det gjaldt også i finanssektoren, hvor de første tiltag til deregulering blev taget. I 1970 blev der i forlængelse af kommunalreformen vedtaget en ny lov om realkredit, som ophævede den tidligere geografiske og delvist også funktionsbestemte opdeling af realkreditmarkedet. Resultatet blev en fusionsbølge i realkreditsektoren, som gik fra at være meget lidt konkurrencepræget til at være en kampplads mellem nydannede store aktører som Kreditforeningen Danmark, et styrket BRFkredit og lidt senere også Nykredit.¹⁴⁹

Sparekasserne havde i den foregående periode tabt terræn til bankerne, og flere og flere sparekasser følte sig hæmmede af sparekasseloven af 1937. Danmarks Sparekasseforening mobiliserede fra slutningen af 1960'erne et politisk pres for at opnå en lovgivningsmæssig ligestilling med bankerne, og de fik stort set deres ønsker opfyldt med virkning fra 1975. Med den nye lov fik sparekasserne mulighed for at udføre de samme forretninger som bankerne. Sparekasserne kunne dog fortsat ikke organiseres som aktieselskaber og havde derfor heller ikke mulighed for at øge egenkapitalen ved at foretage aktieemissioner.¹⁵⁰ Udviklingen var et signal om, at sparekassebevægelsens idealistiske traditioner for at virke til almenvældets bedste ved at opdrage til



Arbejdsløshed blev et vigtigt politisk tema i 1970'erne og 1980'erne. Omslaget fra 1960'erne højkonjunktur til lavkonjunkturer i kølvandet på oliekrisen blev brat. Befolkningen og politikerne var ikke altid på bølgelængde i spørgsmålet om, hvad der skulle til for at kurere krisen. I april 1974 demonstrerede 70.000 arbejdere foran Christiansborg. De mente, at venstre-regeringens krisepolitik for ensidigt tilgodeså virksomhederne. (Polfoto)

opsparing og yde lån til velærværdige formål, mens noget af overskuddet blev fordelt til almene formål, ikke længere passede til tiden.

Resultatet blev efterhånden øget konkurrence, flere fusioner og dermed større enheder, ikke mindst blandt sparekasserne. Alene fra 1969 til 1974 var antallet af selvstændige sparekasser blevet reduceret fra 334 til 202.¹⁵¹ Resultatet af fusionerne var nye landsdækkende mastodonter som Bikuben og SDS, som agerede på et forretningsmæssigt grundlag fjernt fra fortidens idealisme. De nye landsdækkende sparekasser etablerede filialer over hele Danmark og konkurrerede i stigende grad med hinanden og med bankerne.

Det sprængte sammenholdet i sparekassebevægelsen, som ellers var domineret af en forestilling om konkurrence som et gode, der også havde bagsi-

der. Som direktøren for Sparekassen Midtjylland, S. Frederiksen, udtalte til Jyllands-Posten i 1973 som kommentar til Bikubens ekspansion:

*Sparekasserne skal være en blok i konkurrencen og ikke konkurrere indbyrdes. Hvis sparekasserne skaber dobbeltdækning i deres filialnet, er det ressourcespild. Det kan vi rent samfundsmæssigt ikke forsvare. Sparekasserne må bidrage til samfundet ved at undgå investeringsmæssigt spild.*¹⁵²

Sparekasserne havde gennem en geografisk opdeling af markedet reelt skabt et kartel, og det ønskede Frederiksen og mange andre at videreføre. Frederiksens syn på konkurrence havde også domineret i store dele af det øvrige danske erhvervsliv og også haft politisk opbakning, men fra 1970'erne kom det gradvist i modvind. Bikuben og SDS havde tidsånden i ryggen, og den drastiske reduktion i antallet af selvstændige sparekasser pegede på, at store dele af sparekassebevægelsen var baseret på forretningsmodeller, som ikke var fremtidssikrede.

Den nye lov medførte mere reel konkurrence mellem banker og sparekasser, og den begrænsede sparekassernes tilbagegang. Loven kunne dog ikke bringe sparekasserne tilbage til fortidens højder i 1930'erne, hvor de havde haft et samlet indlån, der næsten modsvarede bankernes. I 1970 havde sparekasserne et indlån, der svarede til 46 procent af bankernes. I 1980 var tallet 41 procent.¹⁵³

Fra midten af 1970'erne bremsede de foregående års markante fusionsbølge blandt banker og sparekasser lidt op. Fra 1974 til 1984 blev antallet af selvstændige banker kun reduceret fra 77 til 71, mens der fortsat var strukturförändringer blandt sparekasserne, hvor antallet blev reduceret fra 202 til 148. Som i den foregående periode blev det samlede behov for funktionærer i pengeinstitutterne dog ikke mindre trods de mange fusioner. Det skyldtes bl.a., at antallet af pengeinstitutfilialer fortsat voksede. I 1969 var der samlet 2.758 filialer og i 1984 3.325. Væksten skete dog næsten udelukkende i de første år af 1970'erne, inden konjunkturomslaget slog igennem. Fra midten af 1970'erne blev det efterhånden klart, at behovet for funktionærer i pengeinstitutterne ikke nødvendigvis ville fortsætte med at vokse.¹⁵⁴

En mislykket fusion:

Sparekassen Nordjylland og Privatbanken

I DSfL var man meget positivt stemt over for revisionen af sparekasseloven. Man delte de fleste sparekasselederes overbevisning om, at en ny lov var nødvendig af forretningsmæssige grunde. Det vigtigste punkt for de ledende kræfter i DSfL var dog, at den nye lov sikrede mulighed for medarbejderrepræsentation i sparekassernes tilsynsråd, som hidtil havde været selvsupplerende. I DSfL havde man længe haft den holdning, at der burde være med-

arbejderrepræsentanter i sparekassernes øverste ledelsesorganer. En enkeltsag gjorde, at ønsket blev kraftigt forstærket netop i 1973, hvor den nye lov blev behandlet og vedtaget.

Den 16. januar 1973 kunne alle de store dagblade fortælle, at Sparekassen Nordjylland og Privatbanken agtede at fusionere. Fusionsplanerne var godkendt af sparekassens tilsynsråd og Privatbankens repræsentantskab. Baggrunden var Privatbankens ønske om at komme til at stå stærkere i provinsen og herunder Nordjylland og sparekassens ønske om at komme ind under den mere liberale banklov. Herudover så begge parter behov for at opbygge muskler til den internationale konkurrencesituation, som man forventede ville komme i kølvandet på tilslutningen til EF.¹⁵⁵

Allerede den 17. januar var det imidlertid klart, at fusionen ikke ville glide uproblematisk igennem. Politikens lederskribent talte om, at fusionen reelt var et "sparekasserøveri", hvorfor handelsministeren burde gribe ind og nægte at godkende fusionen.

*Man kan næsten ikke forestille sig, at han kan godkende en aftale, der betyder, at indskydere, som har sat deres penge i et foretagende, der har sin grundidé fælles med hele kooperationen og andelsbevægelsen, uden videre flyttes til et pengeforetagende, hvis fuldt lovlige mål er at skaffe penge til en kreds af aktionærer.*¹⁵⁶

Det hed sig også, at funktionærerne i Sparekassen Nordjylland langt fra var positive over for fusionsplanerne. De var frustrerede over ikke at være blevet orienteret eller taget med på råd før offentliggørelsen. De fik entusiastisk opbakning fra DSfL, som ud over reel bekymring for de berørte medarbejdere nok også havde i baghovedet, at konverteringen af 600 sparekassefunktionærer til banksektoren ville betyde et dramatisk indhug i medlemskredsen. I DSfL's hovedbestyrelse var holdningen, at der var tale om overenskomstbrud, når tillidsmændene ikke havde været inddraget i fusionsforhandlingerne. Som DSfL's formand, Sven-Ove Larsen, udtalte til Politiken, stod det

*helt klart i vor overenskomst, at såfremt vores medlemmers arbejdsvilkår ændres som følge af strukturforandringer i sparekasserne, skal tillidsmændene underrettes, før beslutningen tages ... Vi vil kort og godt ikke finde os i, at en selvsupplerende ledelse i en selvejende institution som Sparekassen Nordjylland sælger foretagendet hen over hovedet på de ansatte og indskyderne, som vi har opbygget et tillidsforhold til.*¹⁵⁷

DSfL markerede sin utilfredshed ved at beordre funktionærerne i Sparekassen Nordjylland i strejke den førstkommende fredag. Strejkevarslet var det første i DSfL's historie, og der var ikke dækning for det i hovedoverenskomsten. Strejken blev afværget i sidste øjeblik af, at sparekassens ledelse valgte at holde en generel ekstraordinær lukkedag i sparekassen den pågældende

fredag. Signalet var dog sendt, og DSfL blev tilsyneladende bakket op af LO, der opfordrede sine nordjyske medlemmer til at flytte deres engagementer til Arbejdernes Landsbank. Om LO's opfordring var et udtryk for oprigtig sympati eller snæver egeninteresse kunne dog diskuteres. Medarbejderne i Arbejdernes Landsbank er som de eneste i banksektoren organiseret i LO-forbundet HK.

Fusionsplanerne havde vakt stærke følelser, og modstanden blev hurtigt så stor, at sparekassens tilsynsråd begyndte at vakle i troen på, at fusionen var en god idé. Den 19. januar oplyste aviserne, at flertallet i sparekassens tilsynsråd nu ville arbejde på at få aftalen med Privatbanken ophævet. Tilsynsrådet gav som begrundelse, at den massive modstand mod planerne og herunder fra sparekassens egne funktionærer måtte mane til eftertanke. Nogle satte dog spørgsmålstegn ved, om modstanden blandt sparekassens funktionærer reelt havde været så stor. Som det blev udtrykt af Børsens lederskribent, var

*Sparekassen Nordjyllands funktionærer ... indforstået med fusionen. Man da der kom bud fra deres fagforenings-top om, at de skulle være imod, truede de med ulovlig strejke. Et for pæne sparekassefolk uhørt fagpolitisk skaktræk.*¹⁵⁸

Svend-Ove Larsen fastholdt, at medarbejderne havde været stærkt imod fusionen, men det forekom dog alligevel som en delvis indrømmelse, da han udtalte til BT, at det måske havde været for dramatisk at beordre en strejke, men "fusionen var direkte overenskomstbrud. Samtidig har vi aldrig tidligere været ude for en så omfattende fusion mellem bank og sparekasse".¹⁵⁹

At modstanden mod fusionen blandt medarbejderne i Sparekassen Nordjylland ikke havde været så massiv, som DSfL gerne havde villet give udseende af, blev senere bekræftet. DSfL's tillidsmand i sparekassen, P.W. Madsen, blev kort efter fjernet fra sin plads i DSfL's hovedbestyrelse med den begrundelse, at han havde optrådt illoyalt over for DSfL i sagen.

Fusionen i Nordjylland blev afværget, men den varslede alligevel, at der var nye tider på vej. Det tidligere så stærke sammenhold i sparekassebevægelsen var blevet slidt. De pæne sparekassefunktionærer ville ikke længere for enhver pris undgå en strejke, ikke engang en overenskomststridig en af slagsen.

Ligestilling i praksis?

Også i DBL havde man en enkeltsag i starten af 1970'erne, som gav anledning til at revurdere den hidtidige forhandlingsform med bankerne. I det tidlige forår 1971 blev først én gravid funktionær og siden yderligere én fyret fra Aarhus Discontobank. Årsagen var ifølge Bankstanden, at kvinderne havde søgt om barselsorlov. Sagen skabte stor forargelse i DBL, fordi Funktionærloven og den nyligt vedtagne lovgivning om delvis statslig lønkomensation til arbejdsgiveren burde sikre retten til barselsorlov.

DBL forsøgte at få Aarhus Discontobank til at trække fyringerne tilbage. Det blev afvist, og som reaktion på det skrev DBL's formand, Asbjørn Groth, i Bankstanden, at "Landsforeningen må på det skarpeste tage afstand fra bankens handlemåde og må som følge heraf fraråde sine medlemmer at søge ansættelse i banken".¹⁶⁰

Sagen blev taget op af FTF og gjort principiel. På DBL's landsmøde i maj 1971 kom sagen også til at fylde meget. Den blev brugt som et argument for, at bankfunktionærer ikke i tilstrækkelig grad havde tryghed i ansættelsen. Som det blev erklæret i en pressemeddelelse efter landsmødet, havde DBL derfor besluttet, at tryghed i ansættelsen skulle gøres til et hovedpunkt i DBL's fremtidige arbejde.¹⁶¹

De to fyrede kvinder fik hurtigt nyt arbejde, og dermed havde sagens konkrete udspring fundet sin løsning. Det betød dog ikke, at sagen var afgjort mellem DBL og Aarhus Discontobank og dermed Danske Bankers Forhandlingsorganisation. DBF indklagede DBL for den faglige voldgift for at have udført ulovlig blokade mod Discontobanken ved at fraråde sine medlemmer at søge ledige stillinger i banken.¹⁶²

DBL opfattede ikke anbefalingen til medlemmerne som en egentlig blokade, men voldgiften gav DBF medhold i, at henstillingen havde blokadekarakter og dermed var et brud på overenskomsten.¹⁶³ DBL blev tvunget til at trække anbefalingen tilbage, men det betød ikke en bedring af forholdet til Discontobanken. For DBL og FTF var sagen blevet principiel, og organisationerne bad Aarhus byret tage stilling til, om fyringerne havde været saglige.

I juli 1973 erklærede byretten fyringerne for uberettigede. Discontobanken ankede, og først i oktober 1973 fik sagen sin endelige afslutning med Vestre Landsrets stadfæstelse af byrettens dom. Discontobanken blev dømt til at betale en erstatning på 6.245 kr til hver af de fyrede.¹⁶⁴

Sagen viste, at DBL som DSfL i starten af 1970'erne var klar til at tage nye midler i anvendelse i kampen mod det, man opfattede som uretfærdigt. Både sagen om fusionsplanerne i Nordjylland og sagen om de gravide bankfunktionærer i Aarhus viste også, at organisationerne nu var blevet reelle magtfaktorer. Fusionen i Nordjylland blev forhindret, og Aarhus Discontobank fik så svært ved at rekruttere personale under DBL's "blokade", at det var nødvendigt at føre en voldgiftssag for at få blokaden ophævet.

Sagen i Aarhus viste også, at kvinderne i pengeinstitutterne stadig måtte kæmpe for deres rettigheder i starten af 1970'erne, selv om de nu udgjorde over halvdelen af bankernes personale. Mænd og kvinder udførte typisk forskellige funktioner i bankerne og havde fortsat ikke samme adgang til at gøre karriere. Hvad det menige kvindelige personale tænkte om det og generelt om deres vilkår i pengeinstitutterne er svært at rekonstruere i dag.

Kvinderne lavest i bankernes hierarkier fik sjældent stemmer i Bankstanden, og de blev tilsyneladende også kun i ringe omfang engageret i det organisatoriske arbejde i DBL. Inge Margrethe Madsen er dog en undtagelse. Inge

Madsen var "hulledame" i Landmandsbanken og således en af de mange kvinder, som udførte ufaglært arbejde i de store bankers maskinstuer. Inge Madsen deltog i en artikelkonkurrence og fik sin artikel trykt i Bankstanden, hvor den giver et sjældent blik ind i en lukket verden.

For Inge Margrethe Madsen var arbejde i udgangspunktet alene et spørgsmål om at tjene penge: "På et tidspunkt blev det klart, at hvor der leves, der forbruges, og så skulle der gerne være noget at forbruge af". Samtidig var aften- og natarbejdet med hulkortene nemmere at indpasse i familielivet end arbejde i dagtimerne. Der skulle tjenes penge, det skulle ske på et tidspunkt, hvor det forstyrrede familielivet mindst muligt, og endelig skulle arbejdet ikke kræve for megen tankevirksomhed:

Jeg søgte et job, hvor det væsentligste problem er overstået, når jeg ankom. Det vil sige et job hvor det faktisk bare drejede sig om at komme ind i rytmen med at arbejde konstant. Jeg vidste fra tidligere, at et hullejob var særdeles ideelt til formålet. Få problemer, ringe mulighed for at skulle tænke selvstændigt.

Inge Madsens tilgang til arbejdet i Landmandsbanken dækker nok meget godt mange andre ufaglærte kvinders forhold til banksektoren på samme tid. Det er dog sikkert også dækkende for mange andre, at Madsen hurtigt fik større interesse for arbejdet og kom til at ønske sig mere indflydelse. Her var hun hæmmet af, at hun som deltidsarbejder ikke blev set som del af bankens kernestab

Man anker ofte over vore forsømmelser og hyppige arbejdsskift – men udsigten fra spindesiden er ikke tillokkende – der er ingen vej op, kun ud til siderne ... Det ville være berigende for arbejdsglæden at vide, at vi kan komme videre. Der er i øjeblikket en ret skarp opdeling mellem damejob og herrejob, der ikke er helt tidssvarende, en næsten viktoriansk inddeling.

Hvordan der skulle blive gjort op med den "victorianske" holdning i bankerne og ringeagtelsen af deltidsarbejderne, var ikke helt let at se for sig. For Inge Madsen var der dog ingen tvivl om, at DBL havde en central rolle at spille. Derfor glædede hun sig også over, at DBL nu signalerede, at de ville stå mere fast i forhandlingerne med bankerne om forbedring af vilkårene. Inge Madsen tilhørte den voksende del af bankernes personale, som ikke så sig selv som tilhørende en særlig tredjestand, der skulle agere anderledes og mere hensynsfuldt end andre lønmodtagergrupper.

Banker drives med en jernhård forretningssans, det kan ingen vist nægte og ønsker vel dårligt at gøre det – derfor kan der heller ikke være den mindste grund til, at personalet ikke skal være lige så forretningsmæssigt. Bevares – undertegnede sætter stor pris på en nobel, behersket og beskeden optræden, men man bør lære at tage bestik efter selskabet.¹⁶⁵

Den frie aktionsret

Både i DBL og DSfL havde man siden etableringen af organisationerne i slutningen af 1930'erne ønsket sig et system med frivillig voldgift, der skulle forhindre strejke og lockout i sektoren. Organisationernes ledelser forsvarede systemet op gennem 1950'erne og 1960'erne trods kritiske røster fra særligt yngre medlemmer med det argument, at funktionærer i pengeinstitutter burde agere anderledes end andre lønmodtagergrupper, da de var bundet sammen med deres ledere i et andet og tættere loyalitetsforhold end andre.

Med tiden følte mange tjenestemand- og funktionærgrupper sig dog svigtet og begyndte at sætte spørgsmålstegn ved, om loyaliteten kun gik den ene vej. Frustrationerne var årsag til, at funktionærerne og embedsmændene dannede FTF i 1952, og til at hovedorganisationen fra starten af 1960'erne gradvist begyndte at agere mere politisk og holdt op med at se medlemmerne som tilhørende en særlig stand.¹⁶⁶

Hos DBL og DSfL levede forestillingen om funktionæren som en særlig type lønmodtager lidt længere end hos FTF. Også hos DBL og DSfL blev der dog efterhånden gjort op med tredjestandstanken. I 1969 fik DBL ny formand i form af den 41-årige bankbestyrer Asbjørn Groth fra Amagerbanken, som afløste den aldrende Robert Fryd. Groth gik ind for en opsigelse af den frivillige voldgift, og i hovedbestyrelsen blev han bakket op af bl.a. den unge John Lundø Nielsen, der allerede i 1964 havde agiteret imod voldgiftssystemet.

Forhandlingsforløbet i 1969 i forbindelse med en ny lønoverenskomst for banksektoren demonstrerede, at et flertal af DBL's medlemmer ikke længere var tilfredse med den frivillige voldgift og den kompromissøgende forhandlingsform. Asbjørn Groth var tiltrådt formandsposten midt under forhandlingerne og havde sammen med resten af hovedbestyrelsen forhandlet et endeligt resultat hjem med Danske Bankers Forhandlingsorganisation. Hovedbestyrelsen var selv langt fra tilfredse med resultatet, men anbefalede alligevel repræsentantskabet at godkende overenskomsten. Vurderingen var, at overenskomsten kun ville blive forsinket, men ikke bedre af at blive løftet videre til den frivillige voldgift. Og den frivillige voldgift i sig selv kunne man først komme af med efter et halvt års opsigelse.

Ganske uhørt blev hovedbestyrelsens anbefaling imidlertid overhørt af repræsentantskabet, som afviste at godkende forslaget til den nye overenskomst med et flertal på 24 mod 22. Hermed opstod der behov for et ekstraordinært landsmøde. På det ekstraordinære landsmøde den 28. maj 1969 anbefalede hovedbestyrelsen igen et ja til overenskomstforslaget. Også denne gang blev forslaget forkastet af et flertal. Udkastet til overenskomst var dermed sparket til hjørne og måtte behandles af den frivillige voldgift.

Ved udgangen af oktober 1969 forelå voldgiftsrettens kendelse. Kendelsen stadfæstede i realiteten det tidligere udkast til overenskomst, som medlemmerne af DBL var stærkt utilfredse med. Kritikerne af voldgiftssystemet fik dermed yderligere et argument for, at den frivillige voldgift ikke var vejen til at sikre bedre vilkår.

Et stigende antal medlemmer agiterede for, at aftalen om den frivillige voldgift burde opsiges, og i hovedbestyrelsen var flere som nævnt enige. Opsigelsen var dog en stor beslutning og et afgørende brud med den tidligere linje i DBL. Derfor var der også enighed i hovedbestyrelse og repræsentantskab om, at en eventuel opsigelse af hovedoverenskomsten først kunne ske efter en urafstemning blandt samtlige 18.000 medlemmer.

Afstemningen blev afviklet i efteråret 1970. Da afstemningsresultatet forelå, viste det et flertal på 56 procent for opsigelse af aftalen om frivillig voldgift. Flertallet af medlemmerne ønskede et system med strejkeret som på resten af arbejdsmarkedet. Tredjestandstanken var død, og Asbjørn Groth udtalte med tilfredshed, at "vi ikke er en særlig slags mennesker, fordi vi er ansat i en bank. Tankerne om, at der ligger noget odiøst i ordet aktionsret, tror jeg hører fortiden til".¹⁶⁷

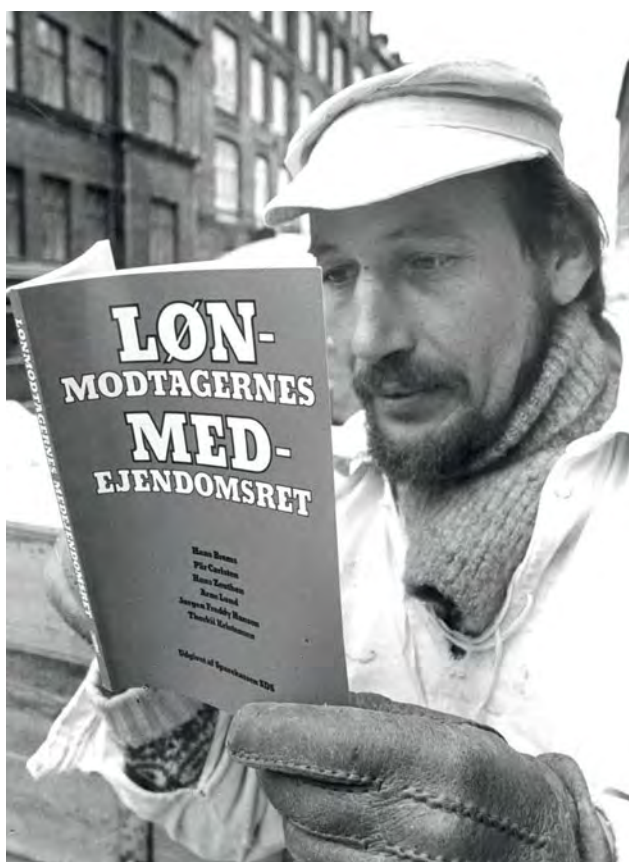
I DBL omtalte man nu åbent sig selv som en fagforening frem for som tidligere en landsorganisation. Nogle bankfolk satte ligefrem spørgsmålstegn ved arbejdersgavernes ensidige ledelsesret. Et udvalg under DBL foreslog hovedoverenskomstens paragraf 2 omformuleret til "ledelse og fordeling af arbejdet sker efter aftale mellem bankernes ledelser og repræsentanter for medarbejderne".¹⁶⁸ Da det også blev foreslået, at medarbejdere og aktionærer skulle repræsenteres ligeligt i bankernes bestyrelser og bankernes udbytte fordeles med 50 procent til investorer og 50 procent til ansatte, kunne en bankdirektør nok få kaffen galt i halsen.

Det store arbejdsmarkeds diskussioner om økonomisk demokrati gav dønninger i finanssektoren, men kravet blev kraftigt afvist af bankerne. Også for de fleste funktionærer ansat i pengeinstitutterne var det trods tidsånden nok også en fremmed tanke. I alt fald måtte analyseinstituttet Vilstrup efter en undersøgelse af stemningen blandt DSfL's medlemmer i 1979 konkludere, at der ikke var flertal bag et ønske om økonomisk demokrati.¹⁶⁹ Den holdning det menige medlem af DBL, Peter F. Christiansen fra Handelsbanken, luftede, var nok typisk for mange af sektorens ansatte

*Personer på den yderste venstrefløj [har] formået at få alle i dette land til at drøfte det såkaldt økonomiske "demokrati". Også vi er hoppet med på vognen og noget tyder på, at arbejdsmarkedet virkelig skal til at forhandle om denne socialisering ad bagvejen, som det i virkeligheden drejer sig om. Lad politikerne tage sig af eksperimenterne og lad så os fortsætte med forhandling af spørgsmål som løn, ferie, arbejdstid etc.*¹⁷⁰

Tryghed i ansættelsen?

Økonomisk demokrati var generelt et stort diskussionsemne i 1970'erne, og derfor kan det heller ikke undre, at debatten også fik afstikkere i finanssektoren. Det lå i tiden, at der blev sat spørgsmålstegn ved arbejdersgavernes ledel-



Sparekassen SDS blev dannet i 1973 ved en fusion af tre regionale sparekasser. Den landsdækkende SDS var dermed et eksempel på, at fusionsbølgen blandt pengeinstitutterne kom ind i en ny fase i 1970'erne. Økonomisk demokrati var et stort tema i samfundsdebatten i 1970'erne, og SDS gav sit bidrag med udgivelsen af en debatbog i 1978. (Danmarks Industrimuseum)

sesret, og på virksomheder i alle samfundets sektorer blev der talt om medarbejderrepræsentanter i bestyrelserne og samarbejdsudvalg.

I finanssektoren var spørgsmålet særligt knyttet til den bekymring, som computernes indtog i sektoren medførte. Den teknologiske udvikling forandrede dagliglivet og arbejdsgangene i sektoren, men det fik endnu større betydning, da der blev etableret online forbindelser mellem de enkelte filialer og hovedkontorerne fra starten af 1970'erne.

Bankerne og sparekasserne investerede bl.a. i ny teknologi, fordi den kunne rationalisere arbejdsgangene og dermed spare personaleressourcer. Indtil

1970'erne havde udviklingen ikke bekymret ledelserne i hverken DBL eller DSfL, da den samlede efterspørgsel efter arbejdskraft i sektoren var fortsat med at vokse voldsomt. Det kraftigt ekspanderende filialnet skulle bemandes, og da alle lønmodtagere i 1960'erne fik lønkonto, gav det masser af nye mandskabskrævende ekspeditioner ved skrankerne.

Trods den i første omgang manglende bekymring for beskæftigelsessituationen stod det tidligt klart, at den nye teknologi efterhånden ville ændre kravene til medarbejderne. Meget af det rutinemæssige arbejde ville blive overtaget af maskiner, mens behovet for højtuddannet arbejdskraft ville stige. Det stillede nye krav til rekruttering af elever, fordi det i fremtiden ville blive svært at finde opgaver til dem, som ikke havde "uddannelsespotentiale". Som det blev udtrykt af Sparekasseforeningens tekniske konsulent, Niels Aage Nielsen, i forbindelse med DSfL's jubilæum i 1964:

Den enkelte sparekasse bør meget nøje gennemtænke, hvordan man bedst kan gennemføre elevuddannelsen samt være meget omhyggelig i valg af elever, da man må påregne, at alle elever på et tidspunkt kommer til at udføre kvalificeret arbejde; det kedelige rutinearbejde findes som sagt ikke længere.¹⁷¹

Hulledamen Inge Margrethe Madsen i Landmandsbanken var sammen med mange andre bevis på, at Niels Aage Nielsen overdrev en smule, når han erklærede rutinearbejdet for udryddet. Dataanlæggene fjernede nogle rutineopgaver, men skabte i første omgang også nye. Der var dog ingen tvivl om, at Niels Aage Nielsen havde ret i sin vurdering af tendensen i udviklingen.

Opgaverne ændrede karakter, og det gav bekymring blandt de ansatte. Omvendt havde medarbejdere og ledelse langt hen ad vejen en fælles interesse i spørgsmålet. De færreste medarbejdere kunne i længden tilfredsstilles alene af rutinearbejde og var motiverede for at uddanne sig til mere udfordrende opgaver, som også gav bedre løn. Arbejdsgiverne på deres side så fordele i at lade maskinerne overtage rutineopgaver, så medarbejderne kunne koncentrere sig om opgaver, der var udviklingspotentiale i. Udvikling var forudsætning for, at pengeinstitutterne kunne positionere sig i den forstærkede konkurrencekamp.

DBL's sekretariatschef, Erik Andersen, kunne i Bankstanden i marts 1972 med tilfredshed konstatere, at antallet af funktionærer i bankerne var blevet tredoblet i løbet af de forgangne 15 år trods en sideløbende markant automatisering. Han anede dog, at en ny virkelighed kunne være på vej. Derfor skulle det krav om tryghed i ansættelsen, som fyringssagen fra Aarhus allerede havde sat på dagsordenen, yderligere betones. DBL prioriterede tryghed i ansættelsen højt, og derfor "må en evt. nødvendig reducere i antallet af medarbejdere *altid* ske gennem naturlig afgang."¹⁷²

I første omgang var arbejdsgiverne på samme linie, og bankdirektør A. Bagge-Petersen, formand for Danske Bankers Forhandlingsorganisation, udtalte til Bankstanden, at "vore beregninger viser, at den naturlige afgang langt

overstiger de kalkulerede besparelser. Der er altså intet, der tyder på, at ON LINE vil resultere i afskedigelser”.¹⁷³

I DBL stillede man sig ikke tilfreds med formodninger. Man ønskede en egentlig tryghedsaftale skrevet ind i overenskomsten. Bankerne forsikrede, at de fortsat ville arbejde for, at al afgang skulle ske ad naturlig vej. Ligeftrem formulere det i en skriftlig aftale så man dog i første omgang ingen grund til.

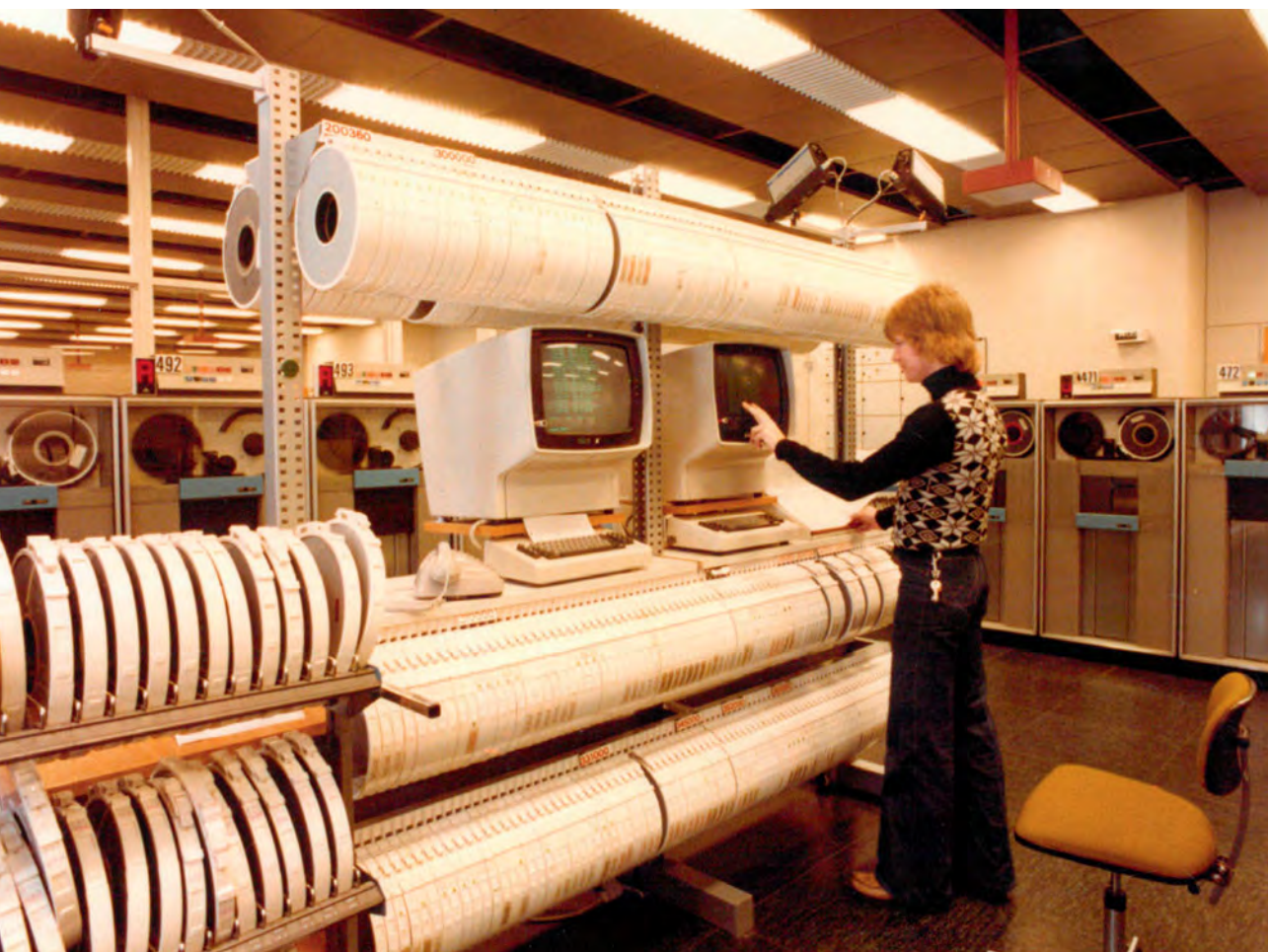
Hurtigt blev det også klart, at spørgsmålet ikke var helt så enkelt. Bankerne begyndte at bruge de nye onlineterminaler og de rationaliserede forretningsgange som argument for, at optaget af bankelever skulle skrues kraftigt ned. I DBL var man stærkt kritisk, men omvendt stod man med et svært dilemma. Bankerne fastholdt, at alternativet til at skrue ned for optaget af elever ville være, at man ikke kunne leve op til løftet om at begrænse reduktionen i det eksisterende personale.¹⁷⁴

Da det viste sig svært at komme videre med forhandlingerne med bankerne, gik DBLs første kvindelige formand, Birte Roll Holm, videre og krævede en egentlig ”lønmodtagerlov”. Folketinget burde sikre, at ”arbejdsgivernes handlefrihed med hensyn til afskedigelse af medarbejdere” blev indskrænket og reguleret af et lovkompleks. Centralt heri skulle være ”sikring af medarbejderne mod opsigelse p.g.a. rationaliseringer. Den teknologiske ”udvikling” kan holdes i stramme tøjler, hvis et sådant afsnit medtages. Det kan ikke være rigtigt, at arbejdsgiverne konverterer lønkroner til EDB-udstyr”.¹⁷⁵ Der var dog nok mere ønsketænkning end realiteter bag forslaget, og det fik ingen seriøs modtagelse. Derfor måtte kampen med arbejdersgiverne fortsættes.

På landsmødet i 1976 vedtog DBL en resolution, hvori det hed, ”at mennesket skal prioriteres højere end maskinen”. DBL krævede ”vetoret mod forandringer, som vil medføre urimelige konsekvenser for de ansatte” og ”garanti for, at strukturrationaliseringer, automatiseringer og andre forandringer af betydning for de ansattes tryghed kun kan ske ved medbestemmelse allerede i idéfasen”.¹⁷⁶ Året efter var den teknologiske udvikling i sektoren igen det vigtigste punkt på landsmødets dagsorden, og der blev vedtaget en udtalelse, hvori det bl.a. hed, at DBL ville arbejde for, ”at rationaliserings- og automatiseringsgevinster ligeligt fordeles mellem ejere og medarbejdere”.¹⁷⁷

Birte Roll Holm var bekymret for den kraftigt voksende arbejdsløshed i samfundet generelt, og hun mente, at bankerne medvirkede til at skabe mere arbejdsløshed: ”Den kraftige rationalisering giver arbejdsløshed. Og vi mener, at arbejdsgiverne gennem rationalisering eksporterer arbejdsløshed til samfundet”. Samtidig pressede rationaliseringen de medarbejdere, der blev tilbage i sektoren. Bankerne burde i stedet være åbne for at diskutere nedsættelse af arbejdstiden og indførelsen af en modificeret form for ledelsesret, som kunne munde ud i ”en demokratisk virksomhedsorganisation, hvor medarbejderne er med på alle beslutningsniveauer”.¹⁷⁸

Formanden for Den Danske Bankforening, bankdirektør i Handelsbanken Bendt Hansen, forsøgte ikke at skjule, at bankerne ”eksporterede arbejdsløs-



Både på bank- og sparekassensiden blev der i 1960'erne etableret datacentre, som skulle fungere som servicecentre for de enkelte pengeinstitutter. I 1970'erne gik forbindelserne mellem de enkelte filialer, hovedkontorerne og datacentre online. Computernes indtog i pengeinstitutterne betød en dramatisk forandring af dagligdagen for medarbejderne, og i fagforeningerne var der frygt for, at rationaliseringerne ville betyde fyringer. SDC i Ballerup. (Danmarks Industrimuseum)

hed" til samfundet, da han udtalte sig til dagbladet Børsen: "Pengeinstitutterne kan ikke af sociale hensyn undlade at rationalisere driften. De beskæftigelsesmæssige problemer, der ud fra et samfundssynspunkt opstår i den forbindelse, må vi lade gå videre til politikerne".¹⁷⁹

Mere forsonlige toner lød der fra nogle sparekasser. Direktør Poul Gaarden fra Bikuben lagde vægt på tryghed i ansættelsen, da han udtalte, "vi er vist allesammen enige om, at det er noget af det vigtigste i ens ansættelsesforhold". Han var også klar til at give de ansatte mere ansvar for ledelsesbeslutningerne:

*Sparekasserne kunne måske være stedet, hvor man kunne arbejde i spidsen, når det drejer sig om de ting. De ved, at mit yndlingstema er, at der ikke er noget modsætningsforhold mellem medarbejder og ledelse i en sparekasse, fordi vi mangler den tredje part, dem der skal ha' noget udbytte.*¹⁸⁰

Også formanden for Danmarks Sparekasseforening, Gunde Linvald, var mere forsonlig end Bendt Hansen og udtalte til Sparekassestanden: "Jeg mener både vi skal tage samfundsmæssige hensyn og tage os af vores egen lille verden, sparekasserne. Og jeg vil gerne understrege, at vi i høj grad føler et socialt ansvar".¹⁸¹ Spørgsmålet var dog, hvor længe sparekasserne havde råd til at agere efter en anden dagsorden end bankerne, nu da de lovgivningsmæssigt var blevet næsten ligestillet.

I både DBL og DSfL havde man travlt med at understrege, at man ikke var maskinstormere og dermed modstandere af al ny teknologi af princip. Det, man ønskede, var blot, at medarbejderne blev taget aktivt med på råd i forbindelse med implementeringen af den nye teknik. Så langt, og så længe det blev holdt i bløde hensigtserklæringer, blev bankerne og sparekasserne efterhånden klar til at imødekomme de ansatte. I 1981 blev der både mellem DBL og bankerne og mellem DSfL og sparekasserne indgået teknologiaftaler som del af overenskomsterne.

I teknologiaftalen for sparekassesektoren hed det, at medarbejderne skulle orienteres om planer for investeringer i ny teknologi på et tidligt tidspunkt. Medarbejderne skulle have mulighed for at være medbestemmende ved arbejdets tilrettelæggelse, og ved "indførelse af, brug af samt ændringer i teknologi og systemer i tilknytning hertil skal [der] lægges vægt på at tilgodese medarbejdernes behov for tryk i ansættelsen".¹⁸²

Bag DBL's og DSfL's ønsker om medbestemmelse på teknologiområdet lå et generelt ønske om at lægge en dæmper på hastigheden af indførelsen af ny teknik. Særligt var DBL og DSfL skeptiske over for de tanker om Dankort og hæveautomater, bankerne og sparekasserne præsenterede. 1. viceformand i DSfL, Henrik Kloborg, udtalte til Sparekassestanden, at

*den røde tråd i DSfL's holdning på teknologiområdet som helhed har hidtil været, at vi ikke betragter os selv som maskinstormere. Men lad os slå fast, at det ikke er ensbetydende med, at sparekasserne kan indføre teknik i et omfang og i et tempo, som alene passer dem.*¹⁸³

Frygten var, at hæveautomater og dankortet ville true særligt de små filialers eksistens og dermed beskæftigelsen i sektoren. Som udviklingen har vist, var frygten velbegrundet, og dermed havde DBL og DSfL ret. Omvendt kan teknologiske fremskridt ikke bremses, og indførelsen af dankortet kunne ikke holdes tilbage alene for at sikre en fortsat høj beskæftigelse i finanssektoren.

Det var man også klar over i forbundene, og derfor forsøgte man sig med argumenter om, at der ikke var noget reelt ønske i befolkningen for Dankort. De store investeringer var derfor unødvendige og højst usikre. Heller ikke dette argument kunne dog i længden holde udviklingen af dankortet tilbage, og teknologiaftalerne sikrede dermed i bedste fald indflydelse på måden tekniikken blev indført på – hverken på omfanget eller hastigheden af indførelsen.

Medlemsfremgang

DBL og DSfL var i udgangspunkterne møntet på henholdsvis funktionærer i banker og sparekasser. I pengeinstitutterne arbejdede der dog også andre typer personale, og det blev tidligt et spørgsmål, om man også burde søge at optage disse i organisationerne. Flere medlemmer giver større styrke, men omvendt gør en broget medlemsskare det sværere at findes fælles fodslag.

Allerede i 1946 slog man i DBL ind på det, der skulle blive kursen: Man inviterede hellere andre grupper indenfor end risikerede, at de skulle tilslutte sig andre forbund. Bankbudene (senere omdøbt til bankbetjente) havde organiseret sig i personaleforeninger, men som funktionærerne kom også de til den erkendelse, at personaleforeningerne ikke var effektive nok. Derfor blev der i løbet af krigen og de første efterkrigsår ført intense drøftelser blandt budene om, hvorvidt man skulle søge at etablere et eget landsforbund, søge om tilslutning til DBL eller alternativt HK. Både HK og DBL så gerne budene som medlemmer, men i sidste ende valgte de DBL.¹⁸⁴ Det var sikkert til stor lettelse for DBL, som nødigt så HK vinde indpas i sektoren.

Bankbude var ufaglærte og næsten uden undtagelse mænd. De udgjorde en klar minoritet og kunne inkluderes i DBL, uden at det forrykkede billedet af, at DBL helt overvejende var et funktionærforbund. I DSfL var politikken den samme, og i 1953 blev der også under dette forbund etableret en "betjentkreds".¹⁸⁵

Fra 1950'erne blev pengeinstitutterne også hjemsted for en voksende gruppe af ufaglærte kvinder. De arbejdede primært som kontorassistenter og kunne som sådan opfattes som naturlige medlemmer af HK. Også dem lykkedes det DBL og DSfL at organisere, og i 1973 blev der indgået en formel grænse-aftale mellem HK (LO) og FTF, som betød at ansatte i Finanssektoren ikke måtte forsøges hvervet af HK.

De ufaglærte kvinder kom i 1970'erne til at udgøre et stort antal og var kraftigt medvirkende til, at DBL's medlemstal gik fra 18-19.000 i 1970 til 32.000 i 1982 og DSfL's fra knap 7.000 til 11.000. Ud af de 32.000 medlemmer af DBL i 1982 var de 2.000 bankelever og de 3.500 kontorassistenter på heltid. Forbundene havde efterhånden fået en broget medlemsskare, men omvendt dækkede de som rigtige industriforbund nu den samlede sektor fra de laveste i hierarkiet til de højeste fraregnet direktørerne.

Indtil 1970'erne havde de fagpolitiske spørgsmål primært bestået i, om man som fagforbund for finanssektoren også burde organisere ufaglærte grupper.



Kvinderne kom til at udgøre hovedparten af de ansatte i pengeinstitutterne i 1970'erne, og en stor gruppe af kvinderne var ufaglærte kontorassistenter. Kontorassistenterne kunne have været naturlige medlemmer hos HK, men det lykkedes DBL og DSfL at organisere dem. Dermed holdt forbundene fast i rollen som industriforbund. På fotografiet ses kontorassistent Elisabeth Enghave i SDS, 1974. (Danmarks Industrimuseum)

I 1970'erne opstod imidlertid et nyt spørgsmål i form af, hvordan man skulle forholde sig til de ansatte og herunder akademikere, som blev beskæftiget på de datacentraler, som pengeinstitutterne oprettede for bl.a. at styre online-systemerne. Her kom man i en interessekonflikt med fagforbundet Prosa, som også gerne så disse medarbejdere som medlemmer.

Prosa havde sammen med DBL og DSfL været medlemmer af FTF, men var i 1973 blevet ekskluderet, fordi forbundet ikke ville acceptere grænseaftalen mellem HK og LO. Også denne konflikt lykkedes det DBL og DSfL at gå sejr- rig ud af. Datacentralerne fik en efter en efter svære forhandlinger i løbet af

1970'erne også overenskomster med DBL og DSfL, og et flertal af deres medarbejdere blev medlemmer af forbundene. Medlemstallene voksede, men de interne interessekonflikter i DBL og DSfL blev ikke mindre.

DBL og DSfL valgte den samme strategi i forhold til nye medlemsgrupper og samarbejdet mellem de to forbund blev også generelt tættere i 1970'erne. Sammen forsøgte de at påvirke den offentlige mening om pengeinstitutternes åbningstider i starten af 1970'erne, og mod slutningen af årtiet dannede man fælles front i spørgsmålet om behovet for tryghed i ansættelsen. I 1976 blev der ligefrem indgået en formel samarbejdsaftale, hvorigennem man forpligtede hinanden til bl.a. at orientere om udspil til overenskomstforhandlinger. Som del af aftalen blev der nedsat et permanent kontaktudvalg med deltagelse af landsformænd og sekretariatschefer.¹⁸⁶

Samarbejdsaftalen kunne tolkes som forberedelser til en egentlig sammenslutning af de to organisationer, og på DSfL's delegeretmøde i 1976 fremlagde DSfL's formand, Jørgen Wulff Krabenhøft, da også en årsberetning, hvori det hed, at

*[Vi skal] drøfte bl.a. relationerne til DBL – herunder om tiden er moden til at indlede eventuelle udvalgsdrøftelser om en sammenslutning af organisationerne med de fordele og ulemper, dette måtte medføre. Jeg skal for min del anføre, at for mig er der ingen tvivl. Fremtiden ligger i store professionelt drevne organisationer.*¹⁸⁷

Også fra DBL's formandskab lød der forsonende toner: "Vi tror på en fusion på længere sigt, men om tidsrammen er 2 år eller eks. 5 år, er svært at sige".¹⁸⁸ Om udtalelserne dækkede over helhjertede ønsker om en snarlig fusion kan dog diskuteres. I hvert fald kom det til at tage langt længere tid end både to og fem år, og i starten af 1980'erne kom forbundene ligefrem på kollisionskurs.

6. Øget magt til markeds kræfterne, 1982-1992

Den forandring, der prægede finanssektoren fra 1970'erne og frem, var tæt knyttet til nogle mere overordnede økonomiske og politiske strømninger både internationalt og i Danmark. Herhjemme kom det til udtryk, da den konservative Poul Schlüter blev statsminister i 1982 og fik mere end ti år på posten. Hans periode markerer et afgørende brud med de hyppige regerings-skift i 1970'erne og de foregående årtiers socialdemokratiske dominans.

Den borgerlige Schlüter i Danmark var del af en bredere tendens, som også talte Ronald Reagan i USA, Helmut Kohl i Tyskland og Margaret Thatcher i Storbritannien. Flertallet af vælgerne i de vestlige økonomier bakkede i 1980'erne op om politikere, som sværgede til mere eller mindre rendyrkede udgaver af en neo-liberalistisk ideologi, som lagde vægt på det personlige initiativ og gjorde op med de fællesskabsorienterede 1970'ere. Det var led i filosofien, at skatterne skulle nedsættes og staternes rolle i økonomierne begrænses f.eks. via privatiseringer, så der kunne blive mere plads til det private erhvervsliv.

I Danmark blev den neoliberale ideologi omsat til praktisk politik med stor pragmatisme. Schlüter selv var ikke yderligtgående liberal, og hans regeringer var mindretalsregeringer uden fast parlamentarisk grundlag, som måtte samle flertal fra sag til sag. Schlüter fik således nok bremset den offentlige sektors vækst og på afgørende punkter liberaliseret lovgivningen, men der blev ikke taget et egentligt opgør med velfærdsstaten. Schlüter slog ind på en fastkurspolitik, og i starten af 1980'erne blev der for alvor taget fat på de liberaliseringer af lovgivningen om kapitalbevægelser inden for EF, som var fuldt gennemført i 1988.¹⁸⁹

I finanssektoren voksede behovet for arbejdskraft fortsat, på trods af at sektoren i samme periode blev ramt af de første fyringsrunder i nyere tid. I 1983 var der ifølge Danmarks Statistik ansat knap 50.000 funktionærer i bank- og finansieringsvirksomheder. I 1993 var tallet 60.000.¹⁹⁰ Det fortsat voksende behov for medarbejdere i pengeinstitutterne skyldtes ikke længere vækst i pengeinstitutternes filialnet. I 1984 var der 3.325 filialer af pengeinstitutter i Danmark. I 1990 var antallet faldet til 2.846.¹⁹¹

Perioden kom dermed til at markere et brud med de foregående årtiers kraftige ekspansion i bankernes og sparekassernes geografiske udbredelse, og

der blev taget fat på den reduktion i antallet af filialer, som er fortsat frem til i dag. At lukningen af filialer i første omgang ikke fik betydning for sektorens samlede behov for arbejdskraft skyldes, at pengeinstitutterne i de samme år oprustede på kunderådgivningen, ligesom nye og mere komplicerede produkter krævede flere medarbejdere i pengeinstitutternes hovedsæder.

Den fortsat voksende beskæftigelse i sektoren kan også aflæses i medlems-tallene for DBL og DSfL. I 1982 havde DSfL 11.000 og DBL omtrent 32.000 medlemmer. I starten af 1990'erne var medlemstallene vokset til henholdsvis 14.000 i DSfL og 40.000 i DBL. De voksende medlemstal og den øgede beskæftigelse i sektoren dækkede dog over langt større strukturelle forskydninger end tidligere, og den enkelte medarbejder kunne ikke længere føle sig så sikker i ansættelsen som før. Den øgede dynamik i sektoren blev fra 1980'erne en stor udfordring for fagforbundene, som i stigende grad måtte omdefinere deres egen rolle.

Danmark var som nævnt blevet medlem af EF i 1973, men det europæiske samarbejde fik først for alvor betydning for Danmark fra 1980'erne. I 1986 bekræftede et flertal af danskerne ved en folkeafstemning, at de gerne så Danmarks deltagelse i Det Indre Marked, som skulle være en realitet ved indgangen til 1993. I Det Indre Marked skulle arbejdskraft, varer, kapital og tjenesteydelser frit kunne flyde over EU's landegrænser.

Datterselskaber af udenlandske banker blev et mere almindeligt syn i de danske gader, selv om deres andel af de samlede danske bankforretninger forblev yderst beskeden perioden igennem. Alligevel blev de multinationale selskaber nye modparter for sektorens fagforeninger, og lederne i de udenlandske hovedkontorer kunne ikke altid se, hvad danske overenskomster skulle gøre godt for. Derfor var det også en stor sejr, da det i henholdsvis 1983 og 1984 lykkedes DBL at tegne overenskomst med de danske filialer af Citibank og Bank of America.

Fattigfirserne blev et udbredt begreb i 1980'erne, men begrebet indfanger ikke det begyndende opgør, som perioden også var præget af. Danmark fik i midten af 1980'erne en udlægger af yuppiebevægelsen, og yuppierne var karakteriseret af et helt andet syn på forbrug end 1968-generationen. For 68'erne var den identitet, man kan skabe med købte varer, falsk, mens den for yuppierne var fuldt ud legitim. Derfor stod jagten på øgede forbrugsmuligheder også centralt for yuppierne, og der blev i bogstaveligste forstand givet fuld gas, når Thorkild Thyrring efter frigivelsen i Frankrig bragte årets Beaujolais Nouveau til restaurant Bøf & Ost på Gråbrødre Torv, hvor jetsetterne stod klar til at modtage den.

Yuppierne jagtede hurtige penge og en vej til dem kunne være handel med værdipapirer. Klaus Riskær Pedersen blev et forbillede for nogle danske unge i 1980'erne, og hans og ligesindedes tilsyneladende succes med smarte og voldsomt gearede investeringer virkede tiltrækkende og var med til at give den samlede finanssektor et nyt image i perioden. Tidligere havde unge, som



Finansmanden Klaus Riskær Pedersen var en dansk eksponent for yuppierne – unge som dyrkede livet i overhalingsbanen og var klar til at leve med de risici, som fulgte med. Risiciene skulle senere vise sig også at indeholde fængselsophold. Inden det kom dertil, var Riskær og ligesindede med til at omskabe finanssektorens omdømme blandt unge fra at være et sted for tryghedsnarkomaner til at være et mulighedernes paradis. (Polfoto)

gik efter livslang ansættelse og pension, søgt ind i bankerne og sparekasserne. Nu blev de suppleret af unge, som ønskede at avancere hurtigt til en funktion som dealere, hvor de var klar til at løbe en stor risiko og omvendt forventede store bonusser for vellykkede investeringer.

Den nye type medarbejdere i pengeinstitutterne gav DBL og DSfL nye udfordringer, for hvordan kunne man overbevise individualistiske unge om, at medlemskab af en fagforening også var til deres fordel? Bank- og sparekasse-

folk havde traditionelt haft en vis skepsis over for begrebet solidaritet, men i 1970'erne var det, som om denne skepsis var blevet om ikke andet så delvist overvundet. I 1980'erne vendte den tilbage for fuld styrke.

Solidaritet – men med hvem?

Både i DBL og DSfL var det fra dannelsen et tema, om sektorens funktionærer var mindre solidariske end ansatte i andre sektorer og i givet fald, hvilken betydning det måtte få for forbundene. I 1970'erne var tidsånden mere fællesskabsorienteret end tidligere, og DBL-formand Asbjørn Groth turde som den første kalde DBL for en fagforening. I 1980'erne vendte de finansansattes skepsis over for faglig organisering tilbage. Tendensen viste sig ved, at der blev sat spørgsmålstejn ved sammenholdet internt i forbundene, ligesom der opstod en debat om forbundenes reaktion på den store ungdomsarbejdsløshed.

En af de udfordringer, sammenholdet i forbundene blev udsat for i 1980'erne, var spændingen mellem sektorens IT-medarbejdere og resten af medlemsgruppen. Der var lykkedes DBL og DSfL at få tegnet overenskomst med både de IT-folk, som pengeinstitutterne selv beskæftigede, og dem, der sad i de datacentraler, som betjente pengeinstitutterne. IT-medarbejderne udgjorde omkring 10 procent af forbundenes medlemmer, og i respekt for medarbejdergruppens særlige karakter fik de deres egne EDB-overenskomster. Op gennem 1980'erne var der blandt IT-folkene imidlertid tilbagevendende utilfredshed med, at EDB-overenskomsten blev forhandlet som del af den samlede overenskomst. IT-medarbejderne ønskede, at deres overenskomst skulle forhandles separat, og at forhandlingsresultatet dermed også skulle godkendes eller forkastes af dem selv.

Baggrunden for IT-folkenes ønske var, at de op gennem 1980'erne var en forkælet gruppe, som arbejdsgiverne var meget afhængige af f.eks. i forbindelse med udvikling af store prestigeprojekter som dankortet. Da EDB-overenskomsten blev forhandlet som del af den samlede overenskomst, mente IT-folkene, at deres lønninger ikke nåede det niveau, som de kunne nå gennem en separat forhandling og eventuel konflikt med arbejdsgiverne. I både DBL's og DSfL's hovedbestyrelse holdt man imidlertid fast i, at EDB-overenskomsten skulle forhandles som del af den samlede overenskomst, sådan at deres berettigede krav kunne bruges også til at løfte lønningerne i resten af sektoren.

Solidariteten internt i medlemskredsene var til debat, men i 1980'erne blev det også et centralt spørgsmål, i hvilket omfang solidariteten skulle udstrækkes til dem, som stod udenfor. Blandt DSfL's delegerede var der i 1982 stor uenighed forud for vedtagelsen af formand Asbjørn Tofthøj Olsens årsberetning. Årsagen var, at Asbjørn Tofthøj i beretningen slog til lyd for, at de ansatte i sparekasserne skulle acceptere at få deres ugentlige arbejdstid beskåret med en time fulgt af en tilsvarende lønnedgang. Omvendt skulle sparekasser-



Jørgen Wulff Krabbenhøft var formand for DSfL i perioden 1973-1976. I 1979 blev han chef for DSfL's sekretariat. Han fik stor magt i organisationen, hvad hans titel af administrerende direktør også indikerer. Her ses Krabbenhøft i midten i samtale med Otto Christiansen til højre, som i en periode redigerede Sparekassestanden, og Henning Diemar, som var sekretær i DBL. (Danmarks Industrimuseum)

ne så forpligtede sig til at antage 300 nye elever. Initiativet skulle være sektorens bidrag til at afhjælpe den massive ungdomsarbejdsløshed.

Forslaget mødte stor modstand, både på grund af den resulterende lønnedgang og den ekstra arbejdsbelastning, som oplæringen af de nye elever ville medføre. Den primære bekymring gik dog på, om tilgangen af nye elever med tiden ville true jobsikkerheden hos dem, som allerede var ansat i sektoren. Undervejs i den ophedede debat viste det sig, at der kun kunne samles flertal for vedtagelsen af beretningen, hvis det kontroversielle forslag blev pillet ud. Den noget pinagtige situation blev reddet på delegeretmødets andendag, hvor der med et snævert flertal blev vedtaget en erklæring, som i praksis var en gentagelse af det strøgne afsnit i formandens beretning.¹⁹²

Med vedtagelsen af erklæringen var DSfL slået ind på en kurs, som bestod i, at forbundet forpligtede sig til at medvirke til at løse samfundets samlede

problemer og ikke kun medlemmernes. Som del af denne politik blev det også i lyset af periodens samfundsøkonomiske problemer naturligt, at medlemmerne udviste løntilbageholdenhed og accepterede, at arbejdstiden blev sat ned uden lønkompensation.¹⁹³

Arkitekten bag DSfL's nye kurs var Jørgen Wulff Krabbenhøft, som havde været formand for forbundet fra 1973 til 1976, inden han i 1979 blev ansat som leder af sekretariatet med titel af administrerende direktør. Krabbenhøft var en ihærdig fortaler for økonomisk demokrati, og han talte for, at fagforeningerne skulle gøre op med det traditionelle "indkomstkapløb". Hvis ikke samfundets interessegrupper fik gjort op med "de traditionelle dogmer og mere eller mindre egoistiske handlinger til fordel for særgrupper, vil alternativet med sikkerhed blive forrygende inflation".¹⁹⁴

Spørgsmålet var imidlertid, om ikke det netop var en fagforenings opgave at varetage særgruppers interesser? Det lykkedes i hvert fald ikke Krabbenhøft at overbevise hverken FTF eller kollegerne i DBL om, at indkomstpolitik skulle stå på fagbevægelsens ønskeseddel. Faktisk var han med sit forslag, som blev bakket op af hovedbestyrelsen og landsformand Asbjørn Tofthøj, så meget på kollisionskurs med FTF og DBL, at tillidsforholdet mellem organisationerne led et alvorligt knæk. DSfL mistede afgørende tillidsposter i FTF, og i DSfL's ledelse overvejede man alvorligt det fortsatte medlemskab af hovedorganisationen. Forholdet til DBL blev også alvorligt kølnet og alle tanker om snarlig fusion af de to forbund forduftede.

Krabbenhøfts og Tofthøjs tanker om de sparekasseansattes samfundsansvar gav store problemer i forhold til resten af fagbevægelsen, men de viste sig også urealistiske at gennemføre internt i sparekassesektoren. Allerede i januar 1983 måtte man i Sparekassestanden erklære, at målsætningen om at få flere elever ansat i sektoren var blevet opgivet. Det var en indirekte indrømmelse af, at kritikerne af forslaget havde haft ret fra starten. Også i ledelsen var man blevet bange for, at stort elevoptag skulle true de allerede beskæftigede.¹⁹⁵

Blandt DSfL's egne medlemmer og helt op i de ledende organer var der stor uenighed om, hvorvidt DSfL fulgte den rette kurs med sit engagement i brede samfundsøkonomiske problemer og herunder accepten af indkomstpolitikken. Asbjørn Tofthøj havde erklæret sig interesseret i at tage endnu en periode som formand for DSfL, men da valget i 1983 nærmede sig, stod det klart, at han ikke ville blive genvalgt uden kampvalg. Den tidligere næstformand, Frode Sørensen, agtede at stille op som modkandidat.

Frode Sørensen markerede sig på et program om, at vi "som fagforening [ikke] skal anbefale indkomstpolitiske løsninger". Samtidig ville han arbejde for, at forholdet til DBL blev bedret: "jeg har to års erfaringer med DBL, og det er gode erfaringer. Jeg tror ingen af os kan leve med halvdårlige samarbejdsforhold". Tofthøj fornemmede, hvilken vej vinden blæste, og trak sit kandidatur.¹⁹⁶

Elever

Med Frode Sørensen som formand vendte DSfL tilbage til en mere traditionel fagpolitisk strategi bestående i, at et fagforbund er sat i verden for at sikre de bestående medlemmers interesser og dermed kun i anden række kan forventes at tage bredere samfundshensyn. Således også i spørgsmålet om elevoptaget i sparekasserne, hvor holdningen blev den, at

DSfL ikke – selvom vi gerne vil skabe flere arbejdspladser – kan opfordre sparekasserne til at tage flere elever, idet vi ikke kan være sikre på, at det ikke sker på bekostning af andre medarbejdergrupper.¹⁹⁷

Også i bankerne var optaget af elever et tema under indtryk af 1980'ernes ungdomsarbejdsløshed. I 1982 var der samlet blevet optaget færre end 500 elever i bankerne, hvilket var historisk få. Herefter gik det bedre for at kulminere i 1986 med knap 1.800 elever. Omslaget i konjunkturerne fik dog bankerne til at sadle om, og i 1989 var elevoptaget helt nede under 400.¹⁹⁸

Udsvingene i pengeinstitutternes elevoptag var naturligvis koblet til konjunkturerne, og bankernes og sparekassernes forventninger til behovet for arbejdskraft i fremtiden. Faldet i 1980'ernes sidste del var dog også udtryk for, at der var blevet taget hul på en trend, som i 2013 er kulmineret med, at der næsten ikke længere optages elever. Opgaverne i pengeinstitutterne er gået fra rutineopgaver til mere krævende rådgivnings- og udviklingsopgaver, og konsekvensen har været, at sektoren i stigende grad er begyndt at rekruttere medarbejdere med længere formel uddannelse.

I 1970'erne begyndte finansvirksomhederne at rekruttere elever blandt unge med en handelsskoleeksamen frem for som tidligere blandt unge alene med folkeskolens afgangsprøve. Samtidig blev der i voksende omfang rekrutteret helt uden om elevsystemet, når der blev ansat medarbejdere med forskellige former for videregående uddannelser. I DBL var man i starten skeptisk over for udviklingen, og formand Tonni Vedsted fastslog i forbindelse med forhandlingerne om en ny lønoverenskomst med bankerne i 1987, at "DBL er fortsat af den opfattelse, at *rekruttering til faget* skal ske ved ansættelse af elever".¹⁹⁹

Udviklingen gik dog en anden vej, og man kan argumentere for, at pengeinstitutterne ved at neddroge optaget af elever for at lade dem erstatte af unge med forskellige former for skatteyderbetalte videregående uddannelser i voksende omfang har overladt en omkostning til samfundet, som før var betalt af sektoren selv. I hvert fald var undervisningsminister Bertel Haarder stærkt utilfreds, da han i slutningen af 1980'erne kritiserede bankerne for ikke at leve op til deres samfundsansvar: "jeg mener ikke, at bankerne bare kan læsse deres uddannelsesomkostninger over på samfundet. De må selv tage deres del af udgifterne".²⁰⁰

UDDANNELSESPLAN

Navn Gunnar Bjerglund

Antaget som elev den 1.8.1969

CPR-nr.: 13 04 52 -

Det er planlagt, at Deres praktiske uddannelse får følgende forløb:

1. år	{	11.8 19 69 -	10.11 1969 :	udlån
		11.11 19 69 -	10.2 1970 :	udlån
		11.2 19 70 -	10.5 1970 :	indlån
		11.5 19 70 -	10.8 1970 :	ch. kk.
2. år	{	11.8 19 70 -	10.11 1970 :	kasse
		11.11 19 70 -	10.2 1971 :	regnskabsafd.
		11.2 19 71 -	10.5 1971 :	indlån
		11.5 19 71 -	10.8 1971 :	revision
3. år	{	11.8 19 71 -	10.11 1971 :	valuta
		11.11 19 71 -	10.2 1972 :	depot
		11.2 19 72 -	10.5 1972 :	filial
		11.5 19 72 -	10.8 1972 :	o. l.

(udfyldes ikke for elever med 2 års elevtid)

Den teoretiske uddannelse vil så vidt muligt komme til at foregå på følgende tidspunkter:

	periode	sted
Handelsskole: }	begyndes	Århus
Kontorteknik: }	april 1970	Viby
Sparekasseskole:	begyndes sept. 1972	Århus

Planen udarbejdet ~~den~~ oktober 1969

I tvivlstilfælde bedes De henvende Dem til: organisationschef
T. Holst Michelsen,
Fælleskontoret

Denne original skal forblive i bogen

Finanssektoren har traditionelt været kendetegnet ved, at medarbejderne fik deres primære uddannelse i den virksomhed, de var ansat i. Den praktiske oplæring i det enkelte pengeinstitut fik en vis teoretisk overbygning på Bank- og Sparekasseskolen, hvor indholdet var udviklet i fællesskab af sektorens virksomheder. Her ses Gunnar Bjerglunds uddannelsesplan fra Sparekassen Østjylland. I 1980'erne begyndte finanssektorens virksomheder i stigende grad at rekruttere medarbejdere med anden uddannelsesmæssig baggrund. (Danmarks Industrimuseum)

Det var pengeinstitutterne ikke længere indstillede på, og i 1980'erne skete der i det hele taget en forskydning i, hvilke interesser man kunne forvente sektorens virksomheder varetog. Der blev et skarpere fokus på indtjening, kursudvikling og afkast til aktionærerne. Derfor måtte DBL og DSfL også acceptere, at argumenter, som tidligere havde været stærke i forhandlingerne med pengeinstitutterne, nu tabte deres styrke. Før havde man kunnet appellere til arbejdsgivernes moral og samfundssind, når man bad dem om også at tage hensyn til mindre stærke medarbejdergrupper. Nu afviste arbejdsgiverne i stigende grad sådanne argumenter som illegitime med henvisning til, at den voksende konkurrence gjorde det umuligt fortsat at tage særlige hensyn.

DBL og DSfL blev presset til at finde nye argumenter for ordentlige forhold for medarbejderne, som i højere grad måtte bestå i, at trykke og tilfredse medarbejdere yder mere og dermed i sidste ende gavner pengeinstitutternes bundlinjer.

De første massefyringer i nyere tid – Vendelbobanken 1982

Tryghed i ansættelsen havde været et centralt tema for DBL og DSfL siden 1970'erne, hvor der som del af overenskomsterne var blevet indgået tryghedsaftaler med pengeinstitutterne. Forbundene havde fornemmet, at sikkerhed i ansættelsen ikke nødvendigvis ville fortsætte med at være en selvfølge for finanssektorens medarbejdere. Ny teknologi og en voldsomt forøget konkurrencesituation skabte en dynamik i sektoren, som ikke kunne undgå at påvirke de ansatte.

Med trygheds- og teknologiaftaler forsøgte man at begrænse usikkerheden. Tryghedsaftalerne skulle forpligte arbejdsgiverne til alene at foretage personale-reduktioner ved naturlig afgang, og teknologiaftalerne skulle sikre medarbejderne indflydelse på beslutninger om implementering af ny teknologi. Det skulle dog hurtigt blive klart, at ”tryghed i ansættelsen er som at sælge elastik i metermål”, som det blev udtrykt i Bankstandens leder i januar 1983.²⁰¹

Baggrunden for pessimismen var erfaringer indhøstet i forbindelse med fyringer i Vendelbobanken i 1982. Vendelbobanken var kommet i økonomiske vanskeligheder og stod med et akut behov for at reducere sine omkostninger. Et af tiltagene var et udspil om firing af 90 medarbejdere. DBL's tillidsmænd fik tallet forhandlet ned til 65, men det ændrede ikke ved, at det var det første varsel om en ny virkelighed, der for alvor tog fart i 1990'erne.

Fyringerne fik DBL til at indklage banken og bankernes forhandlingsorganisation for Arbejdsretten for brud på tryghedsaftalen, men sagen blev tabt. Arbejdsretten gav DBL ret i, at medarbejderne og DBL var blevet orienteret ”vel sent” om de forestående fyringer, men forsømmelsen kunne ikke berettige bod.

Fyringerne og den tabte sag, som illustrerede tryghedsaftalernes ringe betydning, gav store frustrationer i DBL. Forbundet udsendte en orientering til medlemmerne, hvori det hed, at

Danske Bankers Forhandlingsorganisations troværdighed er nu så lille, at selv klare protokoludtalelser ikke står til troende [...] Repræsentantskabet konstaterer, at Danske Bankers Forhandlingsorganisation gennem sin procedure i Arbejdsretten har bevist, at de ikke har de hensigter med de indgåede aftaler, der blev givet udtryk for ved overenskomstforhandlingerne.

De skarpe formuleringer faldt formanden for forhandlingsorganisationen, bankdirektør H. Gade, noget for brystet. Han mente, DBL ved ovenstående formuleringer havde overskredet grænsen for det tilladelige og kaldte foreningen for "bad losers" på et internt møde. DBL's formand, Erik Vegeberg, afviste at være en dårlig taber, men han medgav at være blevet skuffet over nederlaget i Arbejdsretten, "og ingen kunne forvente andet, end at det skinnede igennem i foreningens tilkendegivelse overfor medlemmerne og omverdenen".²⁰²

Fyringerne i Vendelbobanken handlede om langt mere end 65 medlemmer af DBL, som mistede deres arbejde. Sagen og den manglende opbakning i Arbejdsretten var det første skridt i retning af en underminering af alle DBL-medlemmers tryghed i ansættelsen. For DBL var det ekstra pinefuldt, at fyringerne skete i Vendelbobanken, hvor der sad medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. DBL og DSfL havde som led i den samlede fagbevægelses kamp for medarbejderdemokrati gennem 1970'erne arbejdet for, at medarbejderne skulle være repræsenteret i bankernes bestyrelser og sparekassernes tilsynsråd for at sikre, at også de ansattes interesser blev varetaget.

Nu viste udviklingen i Vendelbobanken, at heller ikke repræsentation i bestyrelsen kunne sikre medarbejderne. Medarbejderrepræsentanterne var ikke engang garanter for, at DBL blev orienteret i ordentlig tid, når der var fyringer under opsejling. Bestyrelsen i Vendelbobanken havde forhandlet i fem dage om fyringerne, før tillidsmændene og dermed DBL var blevet orienteret og kun havde fået én dag at forhandle i, før afskedigelserne blev effektueret. Medarbejderrepræsentanterne havde, som Erik Vegeberg i dag udtrykker det, "en meget rigid opfattelse af tavshedspligten", og derfor var DBL ikke blevet orienteret om de forestående fyringer før i ellevte time.²⁰³

Den manglende reaktion fra medarbejderrepræsentanterne, både i forhold til effektueringen af fyringerne, men også mere generelt i den lange optakt, som overhovedet gjorde fyringerne nødvendige, gav store dønninger på generalforsamlingen i DBL's Nordjyske Kreds i marts 1983. Kredsformand, Kaj Pedersen, var i sin beretning åben for, at medarbejdernes repræsentanter i bestyrelsen var blevet snydt for relevant bestyrelsesmateriale. Direktionen var givet udelig, men man kunne ifølge Kaj Pedersen dog heller ikke tale sig ud af, at bestyrelsen inklusive de medarbejdervalgte havde været svag.²⁰⁴

Kort tid efter fyringerne i Vendelbobanken blev banken overtaget af Jyske Bank, og i Bankstanden blev der spekuleret i, om overtagelsen havde været aftalt før fyringsrunden, som dermed havde været en af Jyske Banks betingelser for at overtage banken.²⁰⁵ Det kunne dog ikke blive andet end spekulationer,

og det primære var også at holde fokus på, hvilken lære der kunne uddrages af sagen. Sagen gav DBL anledning til at udarbejde en hvidbog med anbefalinger til medarbejderrepræsentanter i bankernes bestyrelser i håbet om, at de så ville blive bedre klædt på, end deres kolleger havde været i Vendelbobanken.

Hvidbogen fik rosende ord med på vejen af Bo Rasmussen, som var medarbejderrepræsentant i Næstved Diskontobank. Alligevel spørger nogle tidligere formænd og sekretariatschefer i DBL og DSfL sig i selv i dag, om det var en forfejlet kamp, der blev ført i 1970'erne for at få medarbejderne repræsenteret i bestyrelserne. Heller ikke i den seneste finanskriser er der mange gode eksempler på, at de ansattes talerør i bestyrelserne har gjort en forskel og fået sagt klart fra over for bankdirektører med for stor ekspansionsiver. Som medarbejderrepræsentant bliver man nemt fanget i en lammende loyalitetskonflikt, som i kombination med tavshedspligten i praksis gør det svært entydigt at varetage medarbejdernes interesser. Omvendt får medarbejderrepræsentanterne medansvar for beslutninger taget af bankens bestyrelse, selv om de måske reelt kun har minimal indflydelse.

Fleksibilitet

DBL og DSfL havde siden dannelsen kæmpet for at få etableret fælles standarder for lønninger og arbejdstider på tværs af geografi og sektorens virksomheder. Op gennem 1960'erne og 1970'erne var det i høj grad lykkedes at sikre gennemsigtighed i løndannelsen, få vedtaget aftaler om arbejdstidens placering og herunder lørdagslukning samt få indgået overenskomster med honorering af overarbejde.

Disse aftaler kom under pres i 1980'erne fra både medlemmerne selv og sektorens arbejdsgivere. Den nye dynamik i sektoren med voksende konkurrence og nye medarbejdergrupper i form af "finansløver" inspireret af Klaus Riskær Pedersen harmonerede dårligt med kollektivt forhandlede og meget firkantede regelsæt. Et af de første eksempler på, at der var ved at blive sat en ny dagsorden, var sagen om Team Døgnbank.

Team Døgnbank var et initiativ taget af Roskilde Bank i 1984, hvor banken indrykkede annoncer i dagbladene med bl.a. følgende ordlyd

KAN DU IKKE KOMME TIL OS SÅ KOMMER VI TIL DIG!

Der sker hele tiden noget i din lokale bank. Vi er nu et helt hold, der gerne løser dine behov for økonomisk rådgivning – hjemme hos dig selv også efter normal åbningstid. Større beslutninger, som f.eks. køb eller salg af hus, investering af større beløb, budgetlægning m.m., træffes ofte bedst i hjemmевant miljø – det giver vi dig nu mulighed for – ganske gratis!²⁰⁶

Team Døgnbank skulle bemandes af Roskilde Banks overordnede personale, som havde givet samtykke til projektet. Banken havde også forhørt sig hos



Efter tekniske udfordringer og lange diskussioner blandt pengeinstitutterne kunne dankortet lanceres i 1984. Mange danskere stod tøvende over for den nye teknologi og skulle hjælpes på vej, som det ses på billedet. Efter en langsom start blev dankortet en stor succes, og også blandt pengeinstitutternes personale blev plasticortet efterhånden set mere som en aflastning end en trussel. (Foto: Mogens Holmberg, Danmarks Industrimuseum)

Bankernes Forhandlings Organisation for at sikre, at projektet ikke stred mod overenskomsten. Herfra var der grønt lys, og initiativet blev sat i søen.

I DBL var man ikke enige i, at Team Døgnbank ikke stred mod overenskomsten, og man havde gerne set forhandling af spørgsmålet, før initiativet var sat i gang. Formand Erik Vegeberg udtalte, at DBL var klar til at forhandle om bankernes åbningstider, ”men som også bankerne ved, har alt sin pris”.²⁰⁷ Samtidig var det dog tydeligt, at DBL var presset i spørgsmålet på grund af de berørte medarbejderes accept og heriblandt også fra to tillidsmænd, som samtidig var filialchefer i Roskilde Bank.²⁰⁸ Som det diplomatisk blev formuleret i lederen i Bankstanden:

I nogle af de sager, der har givet anledning til sammenstød [mellem DBL og arbejdsgiverne], har vi med beklagelse kunnet se, at medlemmer – og i visse tilfælde også tillidsrepræsentanter – i loyalitet over for banken har sagt ja til at medvirke til arrangementer, som ligger på kanten af eller uden for overenskomsten. [...] DBL føler trang til at understrege, at lidt selvkritik af, hvad den enkelte påtager sig, er nødvendig.²⁰⁹

Da Roskilde Bank ikke var til sinds at forhandle om Team Døgnbank, og forhandlingsorganisationen fastholdt, at de anså initiativet for at ligge inden for overenskomsten, indklagede DBL banken for Arbejdsretten. Her fik DBL medhold i, at der var tale om overenskomstbrud. Initiativet blev stoppet, og forhandlingsorganisationen blev dømt til at betale en bod på 40.000 kr til DBL.

Dermed havde DBL vundet første slag, men sagen var alligevel et varsel om, at de centralt aftalte regler om arbejdstidens placering var kommet under pres. Presset blev kun øget de kommende år, hvor kravet om øget fleksibilitet med hensyn til både arbejdstid og løndannelse blev fremført med stigende styrke af bankerne ved overenskomstforhandlingerne. I forbindelse med forhandlingerne i 1989 opsummerede man i forhandlingsorganisationen sin vurdering af fremtiden og det behov for trimning af de enkelte banker, som man mente fremtiden krævede:

- 1) En betydelig strukturrationalisering. 2) En styrket indtjeningssevne og konsolidering. 3) En generel reduktion af bankernes omkostningsniveau. 4) Øgede muligheder for at kunne tilpasse banksektoren den kommende konkurrencesituation.*

I forhandlingsorganisationen lagde man ikke skjul på, at medarbejderne måtte bære deres del af byrderne ved denne trimning. Bankernes rentabilitet skulle øges, og det betød større krav til de ansattes fleksibilitet. Arbejdsgiverne var klar til at belønne de medarbejdere, som spillede positivt med i processen, men ”der måtte gøre op med forestillinger om, at den blotte og bare ansættelse i en bank sikrer beskæftigelsen frem til pensionsalderen og en lønudvikling i takt med det omgivende samfunds”.²¹⁰

Det, bankerne talte for, var reelt et opgør med kollektivt forhandlede lønninger, og det var svært for DBL at acceptere. Omvendt var det også svært at argumentere imod, at den øgede konkurrence stillede nye krav til fleksibilitet. Som det blev udtrykt i Bankstanden, var det

helt afgørende, at medlemmerne fortsat har en acceptabel arbejdstid, der giver mulighed for at få dagligdagen til at hænge sammen [...] Opgaven bliver så at få disse behov til at harmonere med, at vore virksomheder naturligtvis skal være konkurrencedygtige og derfor skal være i stand til at betjene kunderne på de tidspunkter, hvor der virkelig er behov for det.²¹¹

I DBL kunne man godt se bankernes pointe med behovet for fleksibilitet, og der var også blandt medlemmerne voksende forståelse for, at det var en forudsætning for tryghed i ansættelsen, at bankerne som forretninger gik godt. Omvendt blev der fra DBL's side sat spørgsmålstejn ved, om kunderne virkelig så brændende ønskede sig bankernes åbningstider udvidet. Og hvis det var tilfældet, burde kunderne så ikke også være klar til at betale for den ekstra service, så de bankansatte kunne blive kompenseret økonomisk for deres øgede fleksibilitet? Bankerne mente ikke, tiden var inde til øgede lønomkostninger, men hvornår havde den egentlig været det?

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1991 fremførte bankerne kravet om øget fleksibilitet med fornyet styrke. Fra forhandlingsorganisationens side ønskede man at give de enkelte banker mulighed for at øge deres daglige åbningstid fra kl. 16 til kl. 18. I DBL kæmpede man kraftigt imod, og efter forhandlinger, som var meget tæt på at ende i konflikt, endte man med et kompromis, som gav mulighed for at øge den daglige åbningstid til kl. 17.

DBL lykkedes fortsat med at sætte rammer for den ubegrænsede fleksibilitet, men det var tydeligt, at presset blev øget fra den ene overenskomstforhandling til den næste, og at tiden for 1970'ernes firkantede aftaler var endegyldigt forbi. Det var mange af sektorens medarbejdere givetvis også godt tilfredse med. Omvendt var det lige så klart for DBL's hovedbestyrelse, at en stor gruppe af medlemmerne var dårligt rustede til fleksibilitet og forandringer i det hele taget: "DBL's medlemmer er ikke parate til at tackle denne nye situation, og det er derfor ikke overraskende, at vi på vore kurser igen det sidste halvandet år har konstateret en stigende interesse for, hvad vi kalder psykosociale spørgsmål".²¹²

Sparekasser, nu som banker

Nogle af de forandringer, medarbejderne mødte, hang sammen med ændringer i de lovgivningsmæssige rammer om sektoren. Siden 1975 havde banker og sparekasser haft adgang til at udføre de samme forretninger, men sparekasser havde fortsat været afholdt fra at fungere som aktieselskaber. Det blev der lavet om på med virkning fra 1989, hvor sparekasser og banker blev endegyldigt ligestillet.

Om det var godt, at sparekasser nu fuldt og helt kunne blive banker, herskede der ikke enighed om. Især de store sparekasser havde længe presset på for at få muligheden for at rejse kapital gennem aktieudstedelse. Mange af de mindre sparekasser frygtede omvendt, at den sidste rest af sparekasseånden ville forsvinde, når der ikke længere var formel forskel på banker og sparekasser. Derudover kunne man bekymre sig om, hvad der ville ske med egenkapitalen i en sparekasse, som blev omdannet til et aktieselskab. Den burde de nye aktionærer ikke kunne lægge deres hænder på.

I DSfLs hovedbestyrelse så man også både fordele og ulemper ved den lovgivningsmæssige liberalisering, men man var dog ikke i tvivl om, at fordelene klart var i overtal. Som det blev udtrykt af Frode Sørensen i Sparekassestandens leder: "Den nye lovgivning blev enden på den selvejende institution og starten på aktieselskabet. Nogle vil måske spørge, om denne nye mulighed er nødvendig. Svaret er utvetydigt ja".

Frode Sørensen stillede sig tilfreds med, at stemmebegrænsninger skulle sikre, at en fremtidig stærk hovedaktionær i en sparekasse ikke alene skulle kunne træffe afgørende beslutninger, og at

*Sparekassernes nuværende egenkapital skal udskilles i en særlig fond, der i starten vil blive hovedaktionær i sparekassen. Det må sikres, at den egenkapital, som gennem tiderne er opsparet, benyttes positivt i sparekassens fremtidige drift. Den må under ingen omstændigheder ende i kommende aktionærers lommer.*²¹³

Om det lykkedes at finde frem til en juridisk konstruktion, som i længden kunne holde den oprindelige egenkapital uden for nye aktionærers rækkevidde, kan diskuteres. Frode Sørensen er i dag selv i tvivl om, om DSfL burde have støttet forslaget. Selv med DSfL som modstander var forslaget dog nok blevet vedtaget nogenlunde i den form, det fik.

Med banker og sparekasser juridisk ligestillet blev vejen lettet for fusioner på tværs af institutionstyper i finanssektoren, og konsekvenserne skulle vise sig i løbet af få år. Resultaterne af lovgivningen blev dog ikke kun en radikal strukturel forandring af finanssektoren, den blev også en gradvis mental forandring i hovedet på den enkelte medarbejder i de sparekasser, som nu blev aktieselskaber. I sparekasserne havde man hidtil bl.a. defineret sig selv gennem en afstandtagen fra det, man opfattede som bankernes ensidige fokus på profit-skabelse. Sparekasserne var til for kunderne, medarbejderne og samfundet, og de skulle i princippet ikke give overskud, ud over hvad der var nødvendigt for at sikre den fortsatte drift.

Nu blev sparekasserne formelt banker, og medarbejderne måtte også her acceptere, at lønsomhed kunne være et mål i sig selv. Som det blev udtrykt af direktør Preben Lykkegaard fra Faaborg Sparekasse: "Den lille holdningsændring er der, når man overgår til aktieselskab. Medarbejderne bliver mere og mere profitorienterede, når man ved, at det er det, man går efter".²¹⁴

En ny finanssektor træder frem

Afskedigelserne i Vendelbobanken i 1982 var som nævnt et første varsel om, at tidligere tiders sikkerhed i ansættelsen i pengeinstitutterne ikke længere var gældende. Næste varsel var Kronebankens kollaps i december 1984. Som vi også har set for mange eksempler på under den seneste finanskrise, var det lemfældig kreditgivning til byggeprojekter, der bragte Kronebanken på glatis.

Politisk blev Kronebanken som Danmarks 7.-største bank dog anset for at være "too big to fail". Banken blev reddet af Nationalbanken, Den Danske Bank, Handelsbanken og Privatbanken med en tabsgaranti, inden den endte med at blive fusioneret ind i Provinsbanken, som fik skattefradrag for det medfølgende tab på 1,3 mia. kr.²¹⁵

Inden det kom så langt, havde medarbejderne fået en alvorlig forskrækkelse, men også en påmindelse om, at banker var virksomheder som alle andre i den forstand, at deres fortsatte eksistens er afhængig af, at de formår at tjene penge.

Konkurrencen mellem bankerne var blevet hårdere end tidligere, og nogle banker blev fristet til at føre en ekspansiv udlånspolitik for at skaffe hurtig ekspansion. I kombination med et konjunkturuomslag er det en farlig cocktail, og flere banker blev hårdt ramt, da ejendomsmarkedet vendte i kølvandet på Kartoffelkuren. På den konto kom 6. Juli Banken og C&G Banken i problemer og endte med at krakke. Resultatet var en svindende tillid i befolkningen til banksektoren, men også ærgrelse i DBL over, at mange medarbejderes gode indsats blev overskygget af nogle få leders lidt for store risikovillighed.²¹⁶

Det var let at være kritisk over for bankdirektører, som bevægede sig på kanten eller på den forkerte side af loven. Det var sværere at finde den rigtige balance i spørgsmålet om, hvor fleksibel medarbejdergruppen burde være, når det kneb for en bank at være lønsom. Man kunne forsøge at holde fast i tilkæmpede goder og dermed risikere, at banken fik alvorligere problemer, eller man kunne indgå i en dialog, hvor præmissen var accept af, at omkostningerne skulle reduceres.

Et af de steder, hvor DBL og medarbejderne blev stillet over for det valg, var i Privatbanken. Privatbanken kom ud af 1987 med tab, og bankens personaleforening med næstformand i DBL, Søren Dalmark, som formand havde på den baggrund accepteret, at renten på personalelån var blevet sat op, at medarbejdernes frokostpause blev beskåret, at retten til feriepenge var blevet begrænset, samt at antallet af medarbejdere skulle reduceres med 60 i løbet af 1988.²¹⁷

Om det var den rigtige strategi på den måde at tage medansvar for forringelser, kunne diskuteres, og det blev det også i bankens personaleforening. Stig Rohde kritiserede Dalmarks "pænhed" og efterlyste mere håndfast afstandtagen fra bankens politik. Dalmark fastholdt dog sin strategi og fik opbakning fra flertallet til, at man i længden ville få mest ud af at være pæn og også påtage sig ansvar for ubehagelige beslutninger. Det skulle der blive rig mulighed for i de kommende år.

I Provinsbankens personalekreds agiterede man i slutningen af 1980'erne med stor kraft for, at medarbejderne burde kæmpe for bankens fortsatte eksistens som selvstændig bank. Trods de store strukturelle forandringer i sektoren så de ledende kræfter i personaleforeningen og for øvrigt også i bankens direktion store fordele i, at banken fortsatte på egne ben. Det standpunkt skulle der dog snart blive lavet om på.

I november 1989 meddelte Den Danske Bank og Handelsbanken, at de agtede at fusionere i 1990. Der blev talt i bløde vendinger om de forventninger, man i bankernes direktioner nærrede til fordelene ved at kunne koordinere sine filialnet og dermed reducere omkostningerne. Fusionsbankens direktion luftede en målsætning om, at der samlet skulle ske en reduktion af medarbejderstaben på 1.200 personer over de kommende to til tre år. Det bekymrede dog ikke for alvor formændene for de to bankers personaleforeninger, idet tallet forventedes at kunne klares alene med naturlig afgang: "Tallet på 1.200 er det reelle tal, og den nye direktion har givet løfte om, at reduktionen skal ske ved naturlig afgang suppleret af særlige fratrædelsesordninger".²¹⁸

I Provinsbanken så man nervøst til fra sidelinjen i en erkendelse af, at spillereglerne i sektoren med de to storbankers fusion nu var drastisk forandrede. Med til at gøre situationen alvorlig var det, at den nye Danske Bank sad med 30 procent af aktierne i Provinsbanken og dermed havde stor indflydelse på bankens fortsatte muligheder. Og fra Den Danske Bank blev det kraftigt signaleret, at man gerne så Provinsbanken indgå i den nye fusion. Provinsbanken og dens medarbejdere stod derfor nu med valget, om de skulle kæmpe imod eller frivilligt lade sig opsluge af den nye mastodont.

Valget faldt på det sidste, hvorved personaleforeningen og dens formand, Peter Michaelsen, foretog en 100 procents kovending i forhold til sit tidligere standpunkt, hvad han også medgav i Bankstanden.²¹⁹ Han så dog intet reelt alternativ til at indgå i fusionen og trøstede sig med, at direktionen også her forsikrede, at den planlagte reduktion af medarbejderstaben i forlængelse af fusionen kunne klares med naturlig afgang.

Omtrent samtidig med, at Provinsbanken overgav sig til den nye storbank, kom meddelelsen om, at Andelsbanken, Privatbanken og SDS agtede at gå sammen for at danne Unibank. Også her bakkede personaleforeningerne pænt op om fusionen på baggrund af et løfte om, at der ikke ville ske egentlige fyringer som følge af fusionen.²²⁰

Dannelsen af de to nye kæmpebanker var et signal om, at skellet mellem sparekasser og banker var endegyldigt udvisket – i alt fald formelt. Det var op til ledelsen og medarbejderne at smelte kulturerne i de fusionerede enheder sammen, og det var ikke let, når man i hele sit hidtidige arbejdsliv havde opbygget identitet ved at distancere sig fra de konkurrerende virksomheder, som man nu skulle smelte sammen med.

Dertil kom den nærmest uendelige række af praktiske problemer med usikre kommandoveje og nye computersystemer, som altid følger, når store virksomheder skal fusionere. Derfor kom det også som en spand koldt vand i hovedet på de ansatte i de to storbanker, da det i 1992 blev klart, at naturlig afgang alligevel ikke ville komme til at stå alene. Reduktioner gennem store fyringsrunder skulle sikre, at de rationaliseringsgevinster, direktionerne så for sig, endegyldigt kunne indhøstes. Samtidig skulle strategiske fyringer sikre, at medarbejderstaben samlet set fik en kompetenceprofil, der bedre



På baggrund af tegninger fra Henning Larsens tegnestue blev der i sidste del af 1990'erne opført et markant kontorbyggeri på B&W's gamle arealer på Christianshavn. I bygningerne fik Unibank hovedsæde, og kontrasten mellem det moderne kontorbyggeri og Christianskirkens portnerbolig markerer meget godt, at nye tider trængte sig på. (Polfoto)

matchede fremtidens krav. Groft sagt skulle der være færre ældre kvinder med ringe formelle kundskaber.

De nye meldinger blev set som et alvorligt løftebrud af medarbejderne og deres forbundet. Da Søren Dalmark som formand for det nydannede Finansforbundet i juni 1992 skulle opsummere konsekvenserne af skabelsen af Den Danske Bank og Unibank, skete det derfor på polemisk vis:

Hvad fik samfundet? – Flere arbejdsløse
Hvad fik kunderne? – Dårligere service
Hvad fik medarbejderne? – Et prik af banken
Hvad fik aktionærerne? – 1,7 milliarder kroner.²²¹

Forargelsen ramte især Den Danske Bank, og det, der særligt forargede, var, at behovet for reduktion i medarbejderstaben blev annonceret samtidig med, at banken præsenterede et regnskab med et pænt overskud. Ikke nok med at usikkerheden i ansættelsen kunne trues af bankkriser og blodrøde regnskaber, nu skulle sektorens ansatte også indstille sig på, at fyringer kunne ske alene med henvisning til, at forrentningen af egenkapitalen var utilstrækkelig.

1980'erne havde på drastisk vis ændret spillereglerne, og Finansforbundet stod fra skabelsen ud over de traditionelle fagforeningsopgaver også med en stor udfordring i at finde frem til, hvilken rolle et fagforbund for finanssektoren overhovedet kunne spille.

7. Finansforbundet dannes, 1992

Siden begyndelsen af 1970'erne havde man i DBL og DSfL i skåltaler talt om de langsigtede fordele, der kunne være i en sammenlægning af de to fagforeninger. Man så klart, at pengeinstitutterne fusionerede og blev større, og man forudså også – og kort efter bekræftet af den ændrede sparekasselovgivning i 1975 – at opdelingen mellem banker og sparekasser ikke i længden ville forblive den samme.

Trods skåltalerne mener tidligere formænd i dag ikke, at man kan tale om, at der allerede i 1970'erne seriøst blev taget skridt mod en egentlig fusion af de to forbund. Der var nok fordele ved samarbejde, men mentalt var der i 1970'erne ikke vilje til at opgive selvstændigheden. Og i starten af 1980'erne blev afstanden mellem de to forbund endog større grundet Krabbenhøfts og Toftøjs og dermed DSfLs accept af indkomstpolitiske løsninger.

Da Frode Sørensen i 1983 tiltrådte som formand for DSfL, skulle DBL's tillid til sparekassefunktionærerne først genopbygges. Det skete dog ret hurtigt, og tilnærmelserne kom snart ud over skåltalestadiet. I 1984 var fusion af de to organisationer tema på både DBL's landsmøde og DSfL's delegeretmøde. Begge steder var der i de kompetente forsamlinger opbakning til hovedbestyrelsernes anbefalinger om, at de konkrete muligheder for en fusion burde afsøges. Det var efterhånden klart for alle, at den brancheglidning og de finansielle supermarkeder, som man længe havde talt om, var ved at blive en realitet.

De strukturelle forandringer i sektorens virksomheder gjorde det nødvendigt også at foretage strukturelle forandringer på organisationsområdet, og her blev man hjulpet på vej af, at den hidtidige modvilje i organisationerne mod forandringer var mindre end før. Historisk havde der været et modsætningsforhold mellem banker og sparekasser, som havde sat aftryk hos pengeinstitutternes ledere og menige medarbejdere, men også i organisationerne.

Modsætningsforholdet havde givet et stærkt internt sammenhold særligt i sparekassebevægelsen, hvor den fælles ånd havde været svaret på et massivt ydre konkurrencepres. Sammenholdet mellem sparekasserne var dog langt fra så stærkt som før i midten af 1980'erne, hvad Frode Sørensen havde set, da han udtalte sig til Bankstanden

I sparekassesektoren kan vi se, at den solidaritet, der var inden for sektoren, er gået i opløsning [...] Den med følelser, den er tiden løbet fra. Sammenholdet vil fremover være omkring det enkelte pengeinstitut og ikke brancherettet [...] Overgangen fra sparekasse til bank og omvendt er i dag så lille, at det ingen betydning har.

Helt væk var følelserne nok ikke, men Sørensen havde ret i, at udviklingen var påfaldende. Og de svækkede følelser var en lettelse, da fusionsplanerne mellem organisationerne skulle konkretiseres.

I et dobbeltinterview med Frode Sørensen og Erik Vegeberg fra DBL i Bankstanden august 1984 præsenterede de to formænd deres tanker for en fusion. De så begge en fusion som en nødvendighed, og de var klar til at bruge den tid på sagen, som var nødvendig. Som Frode Sørensen udtrykte det, var det ikke afgørende, om fusionen kom i 1987 eller 1988.²²²

Fusionen kom nu hverken i 1987 eller 1988, men den kom. En af grunde-ne var, at udviklingen i sektoren hurtigt kom til at gøre det klart, at det ikke var tilstrækkeligt med et tæt samarbejde mellem DBL og DSfL. Det finansielle supermarked blev ikke et supermarked af, at banker og sparekasser smeltede sammen. Supermarkedet opstod, da de samme virksomheder ud over bank-forretninger begyndte at tilbyde realkredit og forsikringer.

CO-Finans

Da Frode Sørensen og Erik Vegeberg præsenterede deres program for en fusion i Bankstanden i august 1984, argumenterede de for, at bank- og sparekassfunktionærerne burde finde sammen først, inden andre organisationer blev inviteret til at indgå i samarbejdet. Denne strategi blev der blødt op på, da Vegeberg kort efter præsenterede et forslag til dannelse af forhandlings-kartellet CO-Finans mellem DBL, DSfL, Centralforeningen for danske Assu-randører (CDA), Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening (DFL) og Danske Realkreditfunktionærers Landsforening (DRL).

Som Vegeberg i dag husker det, var baggrunden for den ændrede holdning et virksomhedsbesøg i midten af 1980'erne. Han og sekretariatschefen blev

inviteret på frokost i Topsikring for at se deres nye bank. Vi kommer ud til Ballerup og bliver præsenteret for et storrumskontor med striber på gulvet. Indenfor de enkelte striber sidder forskellige afdelinger. Så kommer vi pludselig til nogle gule striber. Så siger ledelsen, at indenfor de gule striber sidder dem, der er i banken. Vi hilser pænt, men jeg bliver lysende klar på, at her ser vi det første tiltag til det finansielle supermarked, vi har talt om i årevis. Ingen vil kunne forstå, at når de passerer de gule striber, skifter de organisation og overenskomst.

Målet med CO-Finans var at sikre større indflydelse på lovgivningsmagten, få mere vægt bag de ansattes interesser ved forhandlingerne med arbejdsgiverne



Hos Topsikring i Ballerup så DBL's formand, Erik Vegeberg, i midten af 1980'erne for første gang det finansielle supermarked virkeliggjort i Danmark. Oplevelsen overbeviste ham om, at der ville være store fordele ved at fusionere alle fagforeningerne i finanssektoren til én. Visionen skulle vise sig svær at realisere. (Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv)

og at kunne levere samlede analyser af sektoren til brug ved både overenskomstforhandlinger og tilrettelæggelse af tillidsmandsuddannelserne. I første række skulle de deltagende organisationer bevare deres selvstændige forhandlingsret, men som Erik Vegeberg i dag udtrykker det, var "målet helt klart en fusion til et samlet Finansforbund".²²³

DBL var med sine ca. 35.000 medlemmer langt den største arbejdstagerorganisation i finanssektoren, og den var tiltænkt den ledende rolle i CO-Finans. De øvrige fire organisationer repræsenterede tilsammen ca. 27.000 medlemmer. Forløbet blev dog ikke, som Vegeberg havde ønsket sig.

I løbet af 1986 diskuterede man dannelsen af CO-Finans internt i de fem fagforeninger, og initiativets rækkevidde taget i betragtning blev spørgsmålet

sendt til urafstemning blandt medlemmerne i organisationerne. Hos DBL krævede vedtægterne, at mindst 75 procent af de afgivne stemmer skulle bakke op om forslaget, før det kunne vedtages. Da kun 72,2 procent af stemmerne var ja-stemmer, faldt forslaget til jorden. Formanden for Andelsbankens personalekreds havde, uden at det stod helt klart hvorfor, anbefalet sine medlemmer at stemme nej.

Hos de øvrige fire organisationer var vedtægterne lempeligere, og der gik forslaget glat igennem. Vegeberg stod nu i den underlige situation, at hans egen organisation var den eneste, som havde vendt hans forslag ryggen. Oplevelsen var medvirkende til, at han valgte at takke ja til posten som sekretariatschef i FTF og trække sig som formand for DBL på repræsentantskabsmødet i efteråret 1986.

I december 1986 blev pressen præsenteret for dannelsen af CO-Finans. Frode Sørensen var som formand for DSfL blevet valgt som formand for kartellet, mens en slukøret Tonni Vedsted som ny formand for DBL måtte forklare, at bankfunktionærerne indtil videre havde en observatørpost uden formel indflydelse. Som det hed i Bankstanden, ville der "dog uden tvivl have været flere formandssmil til fotografen, hvis alle fem organisationer havde været med i CO-Finans".²²⁴

Da arbejdet i kartellet trådte i kraft fra begyndelsen af 1987, indgik DBL reelt i det løbende arbejde på lige fod med de fire andre organisationer. Alligevel fik det betydning for det videre forløb, at DBL ikke var fuldgyldigt medlem fra starten. Visionen om, at CO-Finans skulle være et første skridt på vejen mod dannelsen af en fælles fagforening for finanssektoren, var blevet lidt vingeskudt.

I 1988 blev DBL's eventuelle fuldgyldige deltagelse i CO-Finans sendt til fornyet afstemning blandt medlemmerne. Måske af frygt for at få et nyt nej, forklarede Tonni Vedsted i sit oplæg til afstemningen, at ja til CO-Finans ikke var det samme som ja til ophævelse af DBL's selvstændighed. Et fælles finansforbund kunne ikke udelukkes, men det lå langt ude i fremtiden, og DBL's optagelse i CO-Finans "rokker ikke ved DBL's muligheder for at kunne optræde som en suveræn organisation".²²⁵

Tonni Vedsted fik sit ja, og DBL blev fuldgyldigt medlem af CO-Finans med virkning fra 1989. I mellemtiden var de øvrige organisationer dog blevet trætte af at vente på DBL. De ville videre med næste skridt på vejen mod en egentlig fælles organisation. Årsagen var bl.a., at det var blevet klart, at arbejdsgiverne gik med planer om at fusionere deres organisationer til en fælles arbejdsgiverforening for den samlede finanssektor.

På et møde i CO-Finans i september 1989 blev fremtiden diskuteret. Anette Petersen fra Forsikringsfunktionærernes Landsforbund oplyste, "at DFL's hovedbestyrelse var rimelig positiv over for en sammenlægning af CO-Finans organisationerne, og at man er af den opfattelse, at det bliver en nødvendighed". Samme holdning gav Frode Sørensen fra DSfL udtryk for. Tonni Vedsted

og særligt DBL's næstformand, Søren Dalmark, var dog skeptiske. Søren Dalmark mente ikke, "det umiddelbart var nødvendigt at gå sammen, fordi arbejdsgiverne gjorde det".

Dalmark indrømmede dog også gerne, at hans holdning i spørgsmålet var præget af, at "det politiske tidspunkt [ikke] var godt nok, da man først for nylig var blevet medlem af CO-Finans". Vedsted anså det også for svært at rejse spørgsmålet om fusion internt i DBL så hurtigt efter tilslutningen til kartellet og udtalte i øvrigt, at hun troede "på et forhandlingssamarbejde med sparekasserne", mens hun ikke kunne "overskue forsikringsområdet". Frode Sørensen var dog ikke tilfreds og "stod fast på nødvendigheden af, at formændene tager en samtale om CO-Finans' fremtid, idet vi har 65.000 medlemmer, der forventer, at vi gør noget for dem".

At der skulle gøres noget for medlemmerne, kunne alle nok være enige om, men hvad der skulle gøres, var det sværere at være enige om. Det var med til at gøre DBL's stilling vanskelig, at hovedbestyrelsen havde sat et storstilet strategiprojekt i søen under titlen "DBL for fremtiden". Som overskriften antydede var præmissen for projektet, at DBL fortsatte som selvstændig organisation. Som Vedsted selv konkluderede på et møde i CO-Finans i november 1989, var "DBL forpligtet til at afslutte "DBL for fremtiden", og at organisationerne indtil videre måtte arbejde hver for sig". Sekretariatschef Leif Kvistgaard fra DSfL var enig i, at organisationerne ikke kunne ophøre med alle udviklingsprojekter i eget regi, men henstillede dog alligevel til, at man hurtigst muligt kom ud af "vadedstedssituationen".²²⁶

Ud af vadedstedet kom realkreditfunktionærerne i hvert fald. De besluttede på et ekstraordinært delegeretmøde den 11. november 1989 at søge om optagelse i DBL som selvstændig kreds. Tålmodigheden med dannelsen af et fælles finansforbund for hele sektoren var sluppet op.

Fusionen mellem DBL og Danske Realkreditfunktionærers Landsforening

Danske Realkreditfunktionærers Landsforening (DRL) var en videreførelse af den organisation, som blev dannet i 1936 under navnet Danske Kreditfunktionærers Fællesråd. Fællesrådet var en paraplyorganisation for de personaleforeninger, som fandtes i de enkelte kreditforeninger. Meget var i slutningen af 1980'erne ændret, men DRL var fortsat primært en paraplyorganisation uden stor selvstændig styrke. Styrken lå i de enkelte kreditforeningernes personaleforeninger, som også fortsat var de ansattes repræsentanter over for arbejdsgiverne ved forhandlinger om overenskomster.

DRL havde kun omtrent 3.000 medlemmer i deres organisation, og det var ikke nok til at sikre økonomi til en professionalisering af sekretariatet og dermed heller ikke nok til at løfte opgaven med at føre centraliserede forhandlin-



I 1989 besluttede finanssektorens arbejdsgivere at slutte sig sammen i Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Tre markante direktører i Finanssektoren anno 1990: Thorleif Krarup fra Nykredit, Steen Rasborg fra Unibank og Steen Rode fra Tryg Forsikring. Man må formode, at den tilsyneladende gode stemning mellem dem fik skår få år efter, da Rasborg blev fyret fra Unibank for at blive afløst af Krarup, og Rode grundet utilfredshed med forholdene forlod Tryg. (Foto: Jørgen Schiøttz. Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv)

ger med arbejdsgiverne. Det var et problem, for perioden skreg på kollektive løsninger på fælles problemer.

Allerede den ændrede realkreditlovgivning i 1970 havde ført til store forandringer i sektoren med stærkt forøget konkurrence. I 1989 blev der foretaget et nyt, vigtigt lovgivningsmæssigt skridt, da det blev tilladt for kreditforeninger at omdanne sig til aktieselskaber og bevæge sig ind på nye forretningsområder som bank- og forsikringsvirksomhed. Nykredit var blevet dannet i 1985 og var en af de virksomheder, som var hurtig til at udnytte de nye muligheder.

De lovgivningsmæssige ændringer og den hastige teknologiske udvikling i 1970'erne og 1980'erne udsatte realkreditfunktionærerne for de samme udfordringer som de ansatte i banker og sparekasser. Hertil kom, at boligmarkedet var hårdt presset i sidste del af 1980'erne med store tab til følge for en real-

kreditsektor, som havde været alt for ekspansionsivrig i de gode år i midten af 1980'erne. Nu var der fyringer og øget arbejdspress på tapetet i sektoren. Her var det et problem, at man ikke havde en stærk organisation til at sikre fælles retningslinier, og den manglende styrke var ikke kun et spørgsmål om manglende økonomi. Som det blev udtrykt i forbundets jubilæumsskrift fra 1986:

Landsforeningen kan ikke indgå aftaler med realkreditinstitutterne, og konkurrencen institutterne imellem betyder desværre, at ledelse og personale i de enkelte institutter ofte handler ud fra, hvad der tjener deres eget institut bedst og dermed "glemmer" realkreditens helhed.²²⁷

Realiteten var, at realkreditfunktionærerne i første række var organiseret i deres personaleforeninger og kun i anden række så sig som medlemmer af landsforbundet. Da man i landsforbundet i 1989 kom til den erkendelse, at det var nødvendigt at finde en fusionspartner, lå den egentlige beslutningskompetence derfor også i personaleforeningerne.

Hen over sommeren 1989 førte den politiske ledelse i Realkreditfunktionærernes Landsforbund forhandlinger med DBL og DSfL med henblik på at afklare, om de skulle anbefale deres medlemmer en tilslutning til enten det ene eller det andet forbund. I november lå det klart, at valget faldt på DBL. Valget var ikke overraskende taget i betragtning, at DBL var langt den stærkeste organisation og dermed måtte formodes bedst at kunne tilbyde den professionalisering, som var målet med fusionen. Samtidig lignede DBL i sin organisering med kredse bestående af personaleforeninger mest det, man allerede kendte i DRL. I 1990 nedlagde DRL formelt sig selv og genopstod som en kreds i DBL.

At DRL var præget af stærke personaleforeninger, og at det primært var dem, der satte dagsordenen, blev klart i forbindelse med fusionen. Personaleforeningerne i Nykredit, BRFkredit og Industriens Realkreditfond, hvor der alle steder var fyringer i luften, kunne godt se ideen med fusionen og besluttede at tilslutte sig DBL. Personaleforeningerne i Kreditforeningen Danmark og Realkreditrådet kunne derimod ikke se sig som del af fusionen og ønskede at fortsætte som selvstændige organisationer i hvert fald indtil, der blev dannet et fælles forbund for den samlede sektor.

Hurtigt blev det også klart, at selv om personaleforeningen i BRFkredit havde bakket op om fusionen, havde kredsbestyrelsen nok ikke helt fået tænkt igennem, hvilke konsekvenser tilslutningen måtte have i form af afgivelse af kompetence. I hvert fald kom personaleforeningen på alvorlig kollisionskurs med DBL's hovedbestyrelse i 1991. I BRFkredit var 17 ansatte blevet indstillet til firing, og yderligere 27 sat ned i løn. I DBL havde man fundet fremgangsmåden uforenelig med indgåede aftaler, og da det havde vist sig umuligt at finde en forhandlingsløsning, var sagen blevet indbragt for Arbejdsretten med FTF's mellemkomst.

I september 1991 blev DBL's hovedbestyrelse klar over, at personaleforeningen i BRFKredit på egen hånd var begyndt at forhandle om et forlig i sagen med BRF's direktion. Det gjorde hovedbestyrelsen stærkt fortørnet, og den

beklagede stærkt BRF's personaleforenings henvendelse til BRFKredit om forlig i de 2 sager, uden at det på forhånd var drøftet med Realkreditkredsen, DBL eller DBL's advokat [...] Resultatet kan meget vel blive, at DBL nu må forsøge forlig. Men risikoen er, at det optimale ikke opnås for samtlige involverede medarbejdere [...] I øvrigt enighed om, at problematikken (DBL er eneste forhandlingspart) nævnes på repræsentantskabsmødet.

I personaleforeningen havde man dog tilsyneladende svært ved at give afkald på sin traditionelle selvstændighed og dermed også ved at se problemet i fortsat at agere som forhandlingspart over for ledelsen i BRFKredit. På mødet i DBL's hovedbestyrelse den 29. oktober blev det således omtalt, at personaleforeningen nu formelt havde indgået det forlig med ledelsen, som DBL's hovedbestyrelse havde forsøgt at forhindre. Hovedbestyrelsen så på den baggrund ingen anden udvej end at ophæve retssagen, men det var ikke med god vilje.

Der blev herefter holdt møder mellem den politiske ledelse i DBL og personaleforeningen i BRFKredit for at udrede uenighederne. I personaleforeningen havde man fortsat svært ved at se problemet, sikkert fordi det, man havde gjort, kun lå i naturlig forlængelse af den praksis, man altid havde benyttet.²²⁸ Det tager tid at vænne sig til nye samarbejdsformer, og samarbejdet mellem de enkelte kredse/personaleforeninger og hovedbestyrelsen er ud over meget andet også en magtkamp.

Finansforbundet dannes

DBL's forsinkede medlemskab af CO-Finans havde udskudt de videre drøftelser om en storstilet fusion på tværs af forbundene i finanssektoren. Selv efter DBL's fuldgyldige optagelse i kartellet med virkning fra 1. januar 1989 fungerede bankfunktionærerne en tid som en bremse på den videre proces. Optagelsen i CO-Finans skulle bundfælde sig hos medlemmerne, før hovedbestyrelsen fandt det realistisk at tage det næste skridt. Udviklingen i sektoren gik dog så hurtigt, at der var snævre grænser for, hvor lang tid medlemmerne kunne få at sunde sig i.

I oktober 1989 blev det meddelt i Bankstanden, at finanssektorens arbejdsgivere havde besluttet at gå sammen i en fælles arbejdsgiverforening. Det var ikke nødvendigvis en dårlig nyhed og nødvendiggjorde heller ikke i sig selv, at DBL skulle fusionere med andre organisationer. Alligevel blev arbejdsgivernes initiativ brugt som anledning til, at der i bankstandens leder forsigtigt blev åbnet for, at dannelsen af CO-Finans måske ikke var den sidste

strukturelle forandring, sektoren ville komme til at se på arbejdstagersiden: "Om udviklingen så vil vise, at CO-Finans skal afløses af andre former for samarbejde, er for tidligt at spørge om".²²⁹

Den politiske ledelse vidste nu nok godt, hvilken vej vinden blæste, og allerede to måneder senere hed det i Bankstanden om CO-Finans: "målet er, at samarbejdet munder ud i, at de nuværende finansorganisationer på lønmodtagersiden smelter sammen til en enhedsorganisation".²³⁰ Så var den egentlige dagsorden præsenteret for medlemmerne.

I januar 1990 gav repræsentantskabet i DBL sin opbakning til, at hovedbestyrelsen kunne arbejde videre mod at fusionere organisationerne i CO-Finans. DRL havde reelt allerede besluttet at lade sig opsluge af DBL. Omvendt havde assurandørerne i CDA erklæret, at de gerne ville samarbejde, men at de ikke kunne se sig selv som del af et samlet finansforbund. Dermed kunne der blive tale om at fusionere tre organisationer; DBL, DSfL og forsikringsfunktionærerne i DFL.

Ifølge Tonni Vedsted var der i disse tre organisationer alle steder vilje til at arbejde frem mod en fusion, og basale grundprincipper for et nyt forbund var allerede forhandlet på plads: Et fælles finansforbund skulle være et industriforbund, bestå af både geografiske kredse og personaleforeningskredse, og forhandlingsretten skulle ligge centralt hos hovedbestyrelsen. Samtidig var det klart, at formanden for et fusioneret finansforbund i udgangspunktet skulle komme fra DBL grundet forbundets størrelsesmæssige dominans.²³¹

De tre organisationers hovedbestyrelser var ikke kommet så langt uden alvorlige interne drøftelser. Fusionen kunne kun blive en realitet, hvis alle var klar til at sluge kameler. Som Frode Sørensen i dag husker det, gik bekymringen i DSfL særligt på de stærke personaleforeninger i DBL. DSfL var alene organiseret med geografiske kredse, og det anså man for en klar fordel. Modellen styrkede sammenholdet blandt medlemmerne, idet der blev etableret fællesskab på tværs af virksomheder. Omvendt understøttede DBL's model tendensen til, at medlemmerne følte sig mere solidariske med deres egne virksomheder end med kollegerne i konkurrerende pengeinstitutter. I DSfL vidste man imidlertid, at det var urealistisk at komme igennem med et krav om, at de stærke personaleforeninger i DBL skulle brydes op.

I DBL var ledelsen omvendt betænkelige ved det, man opfattede som DSfL's halvhjertede opbakning til FTF. I starten af 1980'erne havde der været alvorlige drøftelser i DSfL om det fortsatte medlemskab af FTF. Efter Frode Sørensen blev formand, var der ganske vist ikke længere tvivl om den officielle linie, men der blev alligevel ved flere lejligheder på delegeretmøderne stillet kritiske spørgsmål til fordelene ved medlemskabet, hvilket man havde noteret sig med bekymring i DBL.

Frode Sørensen medgiver da også i dag, at sparekassefunktionærernes forhold til FTF aldrig blev så tæt som bankfunktionærernes. En af grundene kunne være, at DSfL havde en anden geografisk profil end DBL. DBL havde

sin klare tyngde i hovedstadsområdet, hvor de store banker havde deres hovedkontorer, og hvor også FTF holdt til. DSfL havde derimod sin tyngde i Jylland, hvor der generelt var skepsis over for centralisering og dermed også over for det københavnerbaserede FTF.

Dannelsen af Den Danske Bank og Unibank illustrerede dog med al tydelighed, at det var uholdbart at opretholde adskilte arbejdstagerorganisationer på særligt bank- og sparekasseområdet, så det var nødvendigt at finde kompromisser. Som Frode Sørensen i dag udtrykker det, ville alt andet have betydet, at medlemmerne havde rejst skamstøtter af ledelsen.

I løbet af forsommeren 1990 blev de mest iøjnefaldende knaster poleret væk, og efter sommerferien kunne de tre organisationer rundsende en fælles debatavis til medlemmerne om et nyt fælles forbund. Debatavisen var optakt til urafstemninger blandt medlemmerne, som blev afholdt i december 1990. I alle tre organisationer bakkede medlemmerne med stor majoritet op om fusion, idet ja-andelen på 88,3 procent blandt forsikringsfunktionærerne var den laveste af de opnåede.²³² I alle tre forbunds medlemsblade blev fusionen nu præsenteret som en realitet, der blot skulle udmøntes.

I Forsikringsfunktionæren hed det f.eks. ”Efter vedtagelsen af dannelsen af Finansforbundet ved urafstemningen i december har de tre forbund nu nedsat fem arbejdsgrupper”.²³³ Arbejdsgrupperne skulle referere til en 9-mandsgruppe – formand, næstformand og sekretariatschef fra hver af de tre organisationer – som i løbet af foråret 1991 skulle forberede bl.a. udkast til fælles vedtægter og komme med forslag til nyt fælles domicil. Resultatet skulle foreligge så betids, at der kunne holdes stiftende landsmøde den 11. juni 1991 i det, der nu formelt hed Finansforbundet. Så let kom det dog ikke til at gå.

DFL springer fra

Foråret 1991 blev i større omfang end forventet præget af overenskomstforhandlinger. Både på bank-, forsikrings- og sparekasseområdet truede forhandlingerne med at bryde sammen, og der blev udsendt både et første og et andet strejkevarsel. De drøje forhandlinger trak tænder ud og gjorde det svært at nå så langt i fusionsforhandlingerne som forudset. Det værste var dog, at forhandlingsforløbet kom til at vise sprækker i sammenholdet mellem de tre organisationer.

På baggrund af vanskelighederne med at finde en forhandlingsløsning mellem den nydannede Finanssektorens Arbejdsgiverforening og de tre arbejdstagerorganisationer med fusionsplaner, havnede forhandlingerne i Forligsinstitutionen. Her blev der strikket mæglingsforslag sammen for hvert af de tre overenskomstområder. For at øge sandsynligheden for, at mæglingsforslagene skulle gå igennem, valgte forligsmanden at kæde afstemningerne om de tre overenskomster sammen.

Det var man stærkt utilfredse med i Forsikringsfunktionærernes Landsforening. Forsikringsfunktionærerne kunne acceptere mæglingsforslaget for deres område, men frygtede, at de alligevel ville blive tvunget ud i en konflikt, fordi de langt flere bank- og sparekassefunktionærer var utilfredse med udspillene på deres områder.²³⁴

I juni 1991 stod det klart, at der også på bank- og sparekasseområder i 11. time var blevet fundet forhandlingsløsninger, og at konflikten dermed var afværget.²³⁵ Det drøje forløb havde dog gjort det urealistisk at afholde stiftende landsmøde i et nydannet finansforbund i samme måned. Landsmødet måtte udskydes til efteråret.

Oplevelsen med sammenkædning af afstemningen om de tre overenskomster havde gjort nogle af DFL's delegerede bekymrede for, hvordan fremtiden ville blive i et fælles Finansforbund. Ville de langt flere ansatte i pengeinstitutterne kunne tvinge uønskede resultater ned over hovedet på forsikringsfolkene? DFL's formand, Leila Falk Pedersen, mente dog forsat, at en fusion var det rigtige:

Jeg er stadig af den opfattelse, at Finansforbundet er det eneste rigtige ... men jeg må også erkende, at vi må have tid. Situationen omkring overenskomstforhandlingerne har rent faktisk betydet, at vi har mistet 1 måned i tidsplanen ... vi må have genoprettet den gode stemning. Det må vi ud og forklare medlemmerne.²³⁶

Det lykkedes imidlertid ikke at genoprette den gode stemning. I løbet af sommeren 1991 blev det klart, at man i DBL og DSfL ikke ville acceptere forsikringsfolkenes ønske om, at man i et fælles finansforbund skulle stemme separat om de fremtidige overenskomster. For lederne i DBL og DSfL var målet netop, at de forskellige overenskomster i finanssektoren efterhånden skulle smelte sammen til én. På baggrund af den uenighed meddelte forsikringsfunktionærerne på et møde i 9-mandsgruppen den 9. juli 1991, at de ikke længere ønskede at indgå i forhandlingerne om et fælles finansforbund.²³⁷

Forhandlingssammenbruddet er påfaldende. At uenighed om et så centralt punkt som afstemningsregler i forbindelse med overenskomstforhandlinger skulle opstå på et så sent tidspunkt i forhandlingerne, kan man undre sig over. Der forelå et næsten færdigt sæt vedtægter for et fælles forbund, og man havde fundet et fælles domicil. Selv logoet for Finansforbundet var på plads.

I DBL og DSfL var man fortørnede over, at forsikringsfunktionærerne valgte at springe fra fusionen så sent i forhandlingerne, og endda efter, at deres egne medlemmer havde tilkendegivet et stærkt ønske om fusion ved urafstemning. Det blev spekuleret i, om DFL's stærke sekretariatschef, Ole L. Madsen, havde haft en personlig interesse i, at fusionen ikke skulle lykkes. Ole L. Madsen var en mand i sine bedste år, som havde et stykke vej til pensionen. Måske fandt han det ikke attraktivt at blive indplaceret som tredje mand i hierarkiet i et nyt finansforbund? I givet fald ville det hverken være første eller sidste



Den delvise sammensmeltning af pengeinstitutter, forsikringsselskaber og realkreditselskaber stillede nye krav til medarbejderne. Bankrådgiverne fik fra 1980'erne en central rolle i danskernes økonomiske liv, og deres position i spændingsfeltet mellem sælgere og rådgivere giver tilbagevendende diskussioner. I 1987 fik Solveig Pedersen rådgivning om skattefordelene ved kapitalpension af Bettina Skovsted Hvidberg i Jyske Bank på Østerbro. (Foto: Per Daugaard. Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv)

gang personlige interesser spillede ind på udfaldet af fusionsforhandlinger, men det korte af det lange var, at den formelle beslutning var truffet af DFL's hovedbestyrelse.

Da DFL havde meldt sig ud af de videre forhandlinger, kørte DBL og DSfL videre alene, og på et stiftende landsmøde den 7. og 8. november 1991 så det nye Finansforbundet dagens lys med Søren Dalmark fra DBL som formand. Da et fælles finansforbund nu blev dannet, vedtog personaleforeningen i Kreditforeningen Danmark at afgive sin selvstændighed og tilslutte sig forbundet.

Forløbet frem mod Finansforbundet havde været sejere og havde taget længere tid, end Frode Sørensen og Erik Vegeberg havde forestillet sig i 1984. De lange forhandlinger og forsikringsfunktionærernes frafald i sidste fase be-

tød, at dannelsen af Finansforbundet ikke var helt så visionær, som Sørensen havde udtrykt håb om i 1984:

*Vi vil stå enormt stærkt, hvis det er os, der har visionerne og ikke bare siger, at nu går udviklingen i den retning. Og så følger vi bare den. Måske er vi allerede det hestehoved foran. Når vi har de visioner med en sammenslutning af DSfL og DBL, så kan det også ende med én organisation for alle inden for finanssektoren.*²³⁸

I 1992 var de første finansielle supermarkeder allerede en realitet, og arbejdsgiverne var for længst blevet enige om at danne en fælles organisation på tværs af den samlede finanssektor. Med fusionen i 1992 havde DBL og DSfL givet det nødvendige svar på forandringer i finanssektoren, men fusionen kom både for sent og rummede for få organisationer til, at man kunne tale om, at det nye forbund var et hestehoved foran omgivelserne. Det medgav DBL's grand old man, Charles Olsen, også, da han i 1991 blev interviewet om sit syn på fusionen. Fusionen var det rigtige,

*men vi havde naturligvis stået stærkere, hvis vi havde fundet ud af at fusionere for arbejdsgiverne. Jeg synes, at det helt rigtige tidspunkt havde været dengang, da sparekasserne kom ind under bankloven. Da kan jeg huske, at jeg sagde til DSfL'erne, at de skulle tage og melde sig ind hos os.*²³⁹

Hvis Charles Olsen huskede rigtigt, og hans oplæg som tidligere leder af DBL's sekretariat til DSfL i 1975 havde været, at DSfL burde nedlægge sig selv for at genopstå i DBL, forstår man, hvorfor "fusionen" ikke blev realiseret ved den lejlighed. Fusioner af medlemsdrevne organisationer er svære processer, som kun lader sig gennemføre, når medlemmerne føler behovet og kan se, at de også vil få medindflydelse på det nye, som skal opstå.

Det oprindelige mål havde været at fusionere alle de deltagende organisationer i CO-Finans til et forbund. Nu da det ikke var lykkedes, var den første tanke at videreføre CO-Finans som et samarbejde mellem Finansforbundet og de to organisationer på forsikringsområdet. Det viste sig dog hurtigt, at de bristede forhandlinger om en fusion havde skabt for store skår. På et møde i forretningsudvalget i CO-Finans den 8. december 1992 blev man enige om at nedlægge kartellet, da det havde vist sig umuligt at blive enige om, hvem der skulle være ny formand.²⁴⁰

8. Nye tider og prikkerunder

”Danske Bank eller kaos”. Det var overskriften på dagbladet Børsens leder den 23. marts 1993, og der var nok en del ansatte i banken, der fik morgenkaffen i den gale hals den dag. Den prikkerunde, som banken havde sat i værk i 1992, havde i hvert fald ført til en hel del kaos blandt de ansatte, og ikke bare i Danske Bank. Det gav også Finansforbundet en del at tænke over, når finanskrisens sejrherre ville fyre 1.500 medarbejdere. Målet var endda en reduktion af medarbejderantallet på 15 til 20 procent frem til 1994, og det tog ikke lang tid for Unibank at tage ved lære og fyre 500 medarbejdere. Unibanks langsigtede mål var, at de 12.000 medarbejdere skulle reduceres til godt 10.000.

Selv om finanskrisen så småt var ved at være overstået i 1993, var der ikke noget at sige til, at det nyetablerede Finansforbundet så på fremtiden med betydelig bekymring. Forbundets ledelse måtte se i øjnene, at der nok ville blive stærkt behov for dets ydelser fremover. Men det var ikke helt klart, præcis hvilke ydelser medlemmerne ville komme til at efterspørge. Det eneste, der stod klart, var, at verden forandrede sig med hidtil uset hast. Den tid, hvor ansættelse i et pengeinstitut betød fast arbejde for livet, var forbi. For en fagforening kunne det ikke undgå at få konsekvenser. Især for et industriforbund, der organiserede alle ansatte fra rengøringsdamen over bankassistenter til højt specialiserede akademikere.

Set fra i dag var der en markant forskel på finanskrisen i 1990'erne og den, der begyndte i 2008. I 1992 blev de ansatte i banker og sparekasser i høj grad set som ofre, selv om der var enkelte undtagelser. Men i den store finanskrise, der begyndte i 2008 måtte de ansatte i langt højere grad indtage rollen som skurke sammen med bankledelsen. Det kunne det nydannede Finansforbundet naturligvis ikke vide i 1992, og for de ansatte der mistede deres job i de mange prikkerunder, var forskellen nok temmelig akademisk. Alligevel er forskellen interessant, og den havde konsekvenser for Finansforbundets strategi i de to kriser.

Bankernes masseafskedigelse, eller prikkerunder, som de altså hurtigt kom til at hedde i folkemunde, var bare ét tegn på, at verden og ikke mindst den finansielle sektor var præget af store udfordringer. Liberaliseringen af sektoren, der var begyndt med bank- og sparekasseloven af 1975, var indtil videre kulmineret med de store finansfusioner og introduktionen af finansielle

le supermarkeder. Den mangeårige tradition for en kraftig segmentering af finansielle institutioner var slut, og det satte sig stærke spor i det finansielle landskab. Finansielle supermarkeder og liberalisering af kapitalbevægelser over grænserne satte sammen med udsigten til EU's indre marked helt nye og videre rammer for pengeinstitutternes aktiviteter.

Resultatet var en stærkt øget konkurrence, hvor markedsandel og tilstedeværelse på ethvert gadehjørne ikke længere var relevante konkurrenceparametre. Nu gjaldt det i stigende grad om at skabe afkast til aktionærerne. "Shareholder value"-begrebet havde allerede gået sin sejrgang i den angelsaksiske verden, hvor "lederkapitalisme" var blevet erstattet af "ejerkapitalisme". Nu var det Europas tur, og langt om længe ville nogle mene. Dette skift i corporate governance var mere vidtrækkende end som så og førte til om ikke en helt ny, så en anderledes måde at være virksomhed på.

Forandringerne blev fulgt til dørs af et mere overordnet skift i de dominerende teorier om økonomi og finansielle markeder, og alt sammen bidrog det som nævnt i kapitel 6 til en ny kultur i den internationale finansverden. Statens rolle i økonomien blev reduceret, og samtidig kom internationaliseringen af de finansielle markeder for alvor til Danmark, hvor de største danske pengeinstitutter ikke længere havde råd til kun at se sig selv som nationale aktører. Det åbnede en verden af muligheder for de pengeinstitutter, der var opgaven voksen og turde skære i omkostningerne og tage nye initiativer. Men det, der så ud som muligheder for nogle, lignede trusler for andre. Også for Finansforbundet.

På hovedbestyrelsens møder i 1992 og 1993 var der ikke overraskende masser af udfordringer at tage fat på. Den væsentligste var at finde ud af, hvordan man skulle forholde sig til finanskrisens eftervirkninger, men Finansforbundets ledelse havde også et spirende ønske om at medvirke til at præge finanssektorens udvikling. Der var en klar forståelse af, at den dynamik, der var blevet frigjort i sektoren, ikke blot kunne mødes med en afventende holdning.

Prikkerunder

I modsætning til den etablerede fagbevægelse var Finansforbundets medlemmer langt fra vant til masseafskedigelser. Derfor gav det også anledning til mange overvejelser og ikke mindst forargelse, da pengeinstitutterne med Danske Bank i spidsen indledte afskedigelsesrunderne. Forargelsen viser, at de nye tider i finanssektoren og i samfundet generelt, stødte mod Finansforbundets grundlæggende forståelse af, hvordan arbejdsmarkedet for finansansatte fungerede – og burde fungere.

Selv om det i særlig grad var Den Danske Bank, der var i centrum, blev diskussion af masseafskedigelser efterhånden et næsten fast punkt på hovedbestyrelsens dagsorden i 1992. Bestyrelsens medlemmer var enige om "det

forkastelige i, at Den Danske Bank forøger det i forvejen uhyggeligt store antal arbejdsledige med ca. 3.000, på trods af bankens store overskud”.²⁴¹ Finansforbundets politiske ledelse mente altså, at de finansielle institutioner også havde en samfundsmæssig forpligtelse, der rakte ud over hensynet til overskud og aktiekurs. Det var med andre ord et sammenstød mellem to forskellige opfattelser af virksomheders rolle i samfundet: Var det stakeholders eller shareholders, der var i centrum?

Det er ikke spor tilfældigt, at denne konflikt kom op til overfladen, netop mens der var krise i Finans-Danmark. Det skete nemlig samtidig med det overordnede skift i den generelle opfattelse af virksomhedernes, herunder finansielle institutioners, rolle og i forståelsen af, hvordan finansielle markeder fungerede. Det var en forandring, der som så meget andet var kommet til Danmark udefra. Allerede i løbet af 1960'erne var der tegn på ubalancer i verdensøkonomien, og i 1970'erne blev det umuligt at benægte. Bretton Woods-aftalens sammenbrud, oliekrise og generel strukturkrise signalerede keynesianismens sammenbrud og monetarismens generobring af den politiske dagsorden.

I Danmark begyndte de nye begreber som ”corporate raider” og ”fjendtlige overtagelser” også så småt at dukke op. Herhjemme var det bl.a. Per Villum Hansen og Klaus Riskær Pedersen, der forsøgte at indføre de amerikanske metoder i dansk erhvervsliv, men med begrænset succes. Det blev anset for udansk at lave den slags finansielle transaktioner. Forsikringsselskabet Hafnias direktør, Per Villum Hansen, kom galt af sted med sit forsøg på en fjendtlig overtagelse af Baltica, og Klaus Riskær havde ikke mere held med sig i sit forsøg på at overtage Nilfisk. Alligevel var disse forsøg klare tegn på, at de nye tider også var kommet til Danmark. Det var præcis det, Finansforbundet og de ansatte i finanssektoren var ved at indse – og føle.

Det var ikke bare en ny situation for de ansatte, men også for ledelsen i de finansielle virksomheder. Topdanmark, som i sin iver efter at blive et finansielt supermarked havde købt Aktivbanken i 1990, måtte se i øjnene at finanskrisen havde ændret situationen. I stedet for at ekspandere annoncerede ledelsen, at den ville fyre 400 medarbejdere. Det gav anledning til vrede i Finansforbundet mod ledelsen, men også mod forsikringsfunktionærerne. Sammen med assurandørerne havde de som nævnt sagt nej tak til at indgå i Finansforbundet, og nu accepterede de også fyringerne. Set fra Finansforbundets stol, var Topdanmarks ledelse ”gået på eventyr”, og nu lod den medarbejderne betale.²⁴²

I Den Danske Bank, der indtil videre havde forsøgt at lade ”naturlig afgang” klare problemet, meldte Knud Sørensen i december 1991 ud, at indtjeningen var for lav, og at det nok ville blive nødvendigt at ”stimulere den naturlige afgang”, som han kaldte det.²⁴³ Den stimulering kom i forbindelse med bankens regnskabsaflæggelse den 20. februar 1992, hvor banken annoncerede, at antallet af medarbejdere skulle reduceres med 1.500 i 1992 og yderligere 1.500 over de to følgende år.

Det kunne ikke klares med naturlig afgang, så nu kom stimuleringen på banen. Frem til den 20. maj kunne medarbejderne søge om en aftrædelsesordning, og derefter skulle afskedigelser klare resten. Finanssektorens Arbejdsgiverforening var ikke sen til at give sin støtte til banken. "Det er helt urealistisk at forestille sig, at 1.500 går frivilligt i løbet af de næste tre måneder," udtalte FA's direktør, Steen A. Rasmussen.²⁴⁴

Der tog han nu fejl. Det endte nemlig med, at banken kun måtte fyre 14 ansatte. Resten gik "frivilligt" efter at have modtaget et prik på skulderen og overvejet alternativet. Dermed blev der i realiteten ikke engang tale om masseafskedigelser i Den Danske Bank. Det krævede nemlig, at mindst 30 blev fyret, og da det ikke var tilfældet, kunne Finansforbundet end ikke bringe sagen for faglig voldgift for brud på tryghedsaftalen.

Ikke at der var kommet noget ud af det, for i juni tabte forbundet en tilsvarende sag mod Aktivbanken. Det understregede ifølge Berlingske Tidende, at de bankansattes "tryghedsaftaler ikke er meget værd. Hvis banken mener, at de økonomiske mål er uopnåelige, kan den fyre medarbejdere i bundter". Finansforbundet lovede til gengæld, at tryghedsaftalerne ville få særlig opmærksomhed ved overenskomstforhandlingerne i 1993.²⁴⁵

Lektor Peter Erling Nielsen fra Københavns Universitet mente, at beskæftigelsen i banksektoren som helhed skulle ned fra 50.000 til 40.000, og han forudså derfor flere fyringer. Lektoren havde nok ret. Som Politiken kunne fortælle, var beskæftigelsen i den samlede finanssektor steget fra 45.000 ansatte i midten af 1960'erne til 107.000 i slutningen af 1980'erne. Det svarede til en stigning fra to til 3,5 procent af den samlede beskæftigelse i Danmark. Nu gik det den anden vej, og ikke kun blandt bankerne. De to store forsikringsselskaber Baltica og Hafnia, der havde brugt mange ressourcer på at bekriige hinanden, stod også over for masseafskedigelser. Det samme gjorde kreditforeningerne, hvor Kreditforeningen Danmark tillige måtte døje med, at medarbejderne nedlagde arbejdet for at få direktør Ole Andresen fyret.²⁴⁶

I Finansforbundet beklagede sekretariatschef Carl Jensen udviklingen og pegede på, at Unibank trods underskud ikke ville fyre, mens Den Danske Bank med et overskud på kr. 1,3 mia. valgte at skille sig af med 3.000 medarbejdere frem til 1994. Det skyldtes kulturforskelle i de enkelte banker, mente Peter Erling Nielsen, og Berlingske Tidende underbyggede den påstand ved at citere hhv. Unibanks direktør, Steen Rasborg, og Den Danske Banks Knud Sørensen. "Vi tror på motivation, engagement og korpsånd i organisationen", sagde Rasborg. "Vi gør tingene i tide og på en ordentlig måde", replicerede Knud Sørensen, der nok trak det længste strå.²⁴⁷

Det sidste var Danmarks kommende statsminister, Socialdemokratiets formand Poul Nyrup Rasmussen, nu ikke enig i. I et læserbrev skrev Nyrup Rasmussen, at Den Danske Banks fyringer var et "trist eksempel på, hvordan man ikke skal gribe personalepolitik an i en så stor koncern eller i en hvilken som helst anden virksomhed, stor som lille. ... Det er en handle måde, der er i



Knud Sørensen startede som elev i Landmandsbanken i 1951 og arbejdede sig op i hierarkiet, i takt med at Landmandsbanken blev til Den Danske Bank i 1976. Da den ny Den Danske Bank blev dannet med fusionen i 1990, blev Sørensen som administrerende direktør den mest magtfulde bankmand i Danmark. Sørensen fik tilnavnet Sorte Knud og blev kendt for at sætte aktionærernes interesser højt. (Polfoto)

modstrid med den tradition, vi har opbygget på arbejdsmarkedet og det modsatte af, hvad vi har brug for i en moderne personalepolitik. Man skal huske, at loyalitet går to veje”. Nyrup Rasmussen benyttede lejligheden til at slå et slag for partiets forslag om ”længere varsler ved masse-fyringer”.²⁴⁸

Stress

Fronterne var trukket op, mens truslerne om afskedigelser sendte flere og flere ned med stress og videre til psykolog. Finansforbundets næstformand, Frode Sørensen, var målløs over, at Den Danske Bank ville nedlægge hver femte stil-

ling, samtidig med at den præsenterede et ”kanon-resultat” for aktionærerne. ”Dermed træder banken på de medarbejdere, som gennem to år har arbejdet hårdt på at få fusionen til at fungere”, sagde han og varslede en undersøgelse af medlemmernes ”psykiske forhold i forbindelse med fyringer”.

Samtidig oplyste Den Danske Bank som et plaster på, eller salt i, såret, at den ville tilbyde ”pressede og usikre” medarbejdere psykologhjælp. Det var der tilsyneladende brug for. På Bispebjerg Hospital kunne psykiater Alice Madsen fortælle, at stadig flere af Finansforbundets medlemmer henvendte sig for at få hjælp. Forbundet besluttede på den baggrund af ansætte en socialrådgiver, der skulle sørge for, at medlemmerne kunne få hjælp.²⁴⁹

Finansforbundets formand, Søren Dalmark, så sig nødsaget til at kommentere den megen omtale af de bankansattes behov for krisehjælp. Det var ikke, fordi de ansatte i finansielle institutioner var mere sarte end andre, men fordi der var en lang tradition for tryghed i ansættelsen i finanssektoren, en tryghed, der var indføjet i overenskomsten. Han indrømmede, at de ansatte i bankerne havde levet en relativt beskyttet tilværelse, men det var slut, sagde han og fortsatte, at

man inden for finanssektoren ... har indført den mest vidtgående udgave af omkostningsstyring. For såvel Topkoncernen som Den Danske Bank er det nemlig ikke nok, at der skal være balance mellem omkostninger og indtjening. Når de to virksomheder uden at ryste på hånden sender tusindvis af medarbejdere ud i køen af de i forvejen over 300.000 jobløse danskere, og lader skatteborgerne betale den videre 'aflønning', så sker det ud fra ønsket om at score en større kasse, end rimeligt er.²⁵⁰

Det er tydeligt, at Dalmarks og Finansforbundets forståelse af, hvad en markedsøkonomi gik ud på, afveg noget fra bankernes. Den Danske Bank skulle have reduceret udbytteprocenten fra de 16 procent og have ladet personalereduktionen ske via naturlig afgang, et synspunkt, som Dalmark gentog på forbundets landsmøde i maj 1994.²⁵¹ Chokket og den moralske afstandtagen fra, at bankerne ville tjene mere ”end hvad rimeligt er”, skyldtes klart, at der var tale om et afgørende brud med mange års praksis og tradition.

Forventningen om livslang ansættelse i finanssektoren var ikke længere levedygtig, og som Dalmark selv sagde, var konkurrencen blevet hårdere. Det gav mange bankfolk et chok, når de blev fyret. Finansforbundets socialrådgiver fik hurtigt indsamlet en del erfaring og i begyndelsen af 1993, fortalte hun om sin rådgivning af finansansatte, der havde mistet jobbet: ”Jeg spørger dem, hvordan de har det med det. Så begynder tårerne at trille”.²⁵²

Men arbejdslivet var heller ikke en dans på roser for de heldige, der beholdt deres job. Arbejdsmiljøet blev ifølge Ekstra Bladet påvirket af den stadige trussel om flere fyringer. ”Der hersker en led og ubehagelig stemning i afdelingen”, sagde en medarbejder i Den Danske Bank. Hos Finansforbundet

kaldte man det for "tapetpsykosen", fordi medarbejderne angiveligt forsøgte at falde i ét med tapetet for at undgå ledelsens blik ved afskedigelser.²⁵³

Arbejdsgiverne var ikke uenige i, at arbejdsmiljøet var blevet hårdere. "Der er sket nogle ting de senere år, som har chokeret medarbejderne", medgav direktør i FA, Jannik Dresling. Som en del af overenskomstresultatet for 1993 satte FA, to mio. kr. af til fokus på arbejdsmiljøet i finanssektoren. Det skete efter ønske fra Finansforbundet, men nogenlunde der hørte enigheden også op, for det var straks sværere at blive enige om et kommissorium for arbejdet.²⁵⁴ Hen ad vejen blev det for meget for forbundet, som fik udarbejdet et oplæg om det psykiske arbejdsmiljø i sektoren.

Oplægget konstaterede, at der var blevet talt meget om og lavet undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø. "Alt sammen gode tiltag, men ikke noget som radikalt har ændret på den opfattelse, at Finansforbundet gør for lidt ved det psykiske arbejdsmiljø". Når der ikke skete mere, skyldtes det ifølge oplægget, at organiseringen af det faglige arbejde i virksomheden gjorde det vanskeligt at arbejde med psykisk arbejdsmiljø, der blev skubbet frem og tilbage mellem tillidsmanden, sikkerhedsrepræsentanten og samarbejdsudvalgene.²⁵⁵

Modparter

Det handlede naturligvis alt sammen om mennesker, men der var også interesser på spil. Det var spørgsmålet om, hvilken grundlæggende fortælling om Danmark og det danske arbejdsmarked, man så verden igennem. En del af retorikken var rituel og tjente det formål at bekræfte rollefordelingen mellem forbundet og FA. Men forskellen mellem Finansforbundets og FA's verdensbilleder var øget i takt med turbulensen på de finansielle markeder. Da Finansforbundet indrykkede helsides annoncer i de landsdækkende dagblade, den 20. maj 1992 – dagen, hvor Den Danske Banks frist til de ansatte om at acceptere den frivillige fratrædelsesordning udløb – hvor de langede ud efter banken, vakte det vrede i FA.

På FA's generalforsamling tog den fratrædende formand, bankdirektør i Den Danske Bank Søren Møller Nielsen, bladet fra munden. "På bankområdet har Finansforbundet stadig store problemer med at finde ud af, hvornår man taler hen over forhandlingsbordet, og hvornår man taler ud af vinduet i form af pressemøder og annoncer. Det kniber med proportionaliteten i forbundets reaktion". Søren Møller Nielsen fandt forbundets annonce "upassende" og var måske slet ikke meget for fagforeninger. I hvert fald rådede han Finansforbundet til at overlade "så meget som muligt til de lokale parter".²⁵⁶

Det var bankdirektøren i Den Danske Bank naturligvis i sin gode ret til at mene. Men i Finansforbundet vidste man nu godt, hvad man gjorde. Kampen mod masseafskedigelser kunne ikke vindes ved forhandlingsbordet alene. Hvis man skulle have en chance, gjaldt det om at vinde den offentlige opinion, og derfor havde Finansforbundet næppe mange andre muligheder end

at "tale ud af vinduet". Om det så faktisk lykkedes at vinde den offentlige mening er sværere at afgøre.

Finansforbundets svar på krisen og masseafskedigelserne var at styrke den faglige organisering og sammenholdet – tør man sige solidariteten – blandt de ansatte i finanssektoren. Hver gang der var optræk til afskedigelser, forsøgte man samtidig at sætte hårdt mod hårdt og cirkulere sin egen fortælling om bankernes adfærd. Mens det var vanskeligt at vurdere befolkningens holdning, var der ingen tvivl om, at det bekymrede hovedbestyrelsen, at medarbejderne i Den Danske Bank mest frygtede for deres egen situation og i øvrigt var "grebet af apati" over den forestående prikkerunde.

Hvis Finansforbundet havde forestillet sig, at de indgåede tryghedsaftaler kunne modvirke masseafskedigelserne, der bredte sig i sektoren, måtte det tro om igen. Tryghedsaftalerne var ikke andet end hensigtserklæringer, og de gav i realiteten ikke de ansatte megen tryghed, når ledelsen besluttede at reducere medarbejderstaben. Bankerne var måske nok forpligtede til at tage hensyn til naturlig afgang og til at drøfte afbødeforanstaltninger, men det var alt.

Den eneste anden – lille – hurdle var, at bankerne skulle kunne godtgøre, at masseafskedigelserne var nødvendige. Som det hed om Aktivbanken på et møde i hovedbestyrelsen i marts 1992, skulle banken "bevise, at det er en saglig begrundelse, at koncernledelsen har besluttet, at den vil have en bestemt forrentning af egenkapitalen".²⁵⁷

Mere tydeligt kunne det vel ikke siges, at den fremtidige konkurrence kom til at stå om at tjene penge, og ikke ret meget andet. Og det gjaldt bestemt ikke kun Aktivbanken; det var – som allerede nævnt – en generel tendens med Den Danske Bank som spydspidsen. Det var i forbindelse med Den Danske Banks prikkerunde, at både Finansforbundet og Danske Banks Personalekreds skulle vise deres værd over for medlemmerne.

Umiddelbart så det ud til, at banken havde andre planer. Både Finansforbundet og Den Danske Banks Personalekreds (DPK) måtte erkende, at banken havde afsat både de menneskelige og økonomiske ressourcer til at klare situationen "så den fratrædende eller andre ikke bagefter skal kunne komme og sige, at banken har gjort for lidt". Alligevel var der også en vis frustration at spore, fordi hverken DPK eller Finansforbundet spillede nogen rolle i Den Danske Banks prikkeberedskab.²⁵⁸

Det er ikke til at sige, om Den Danske Bank bevidst forsøgte at køre Finansforbundet ud på et sidespor, men det er tydeligt, at banken følte sig nødsaget til at tilbyde de afskedigede så megen støtte som muligt. Ikke mindst fordi en del af kampen netop foregik i medierne. Banken tilbød både psykologhjælp samt job-, social- og uddannelsesrådgivning, men alligevel var dens image i befolkningen ikke det bedste.

For hovedbestyrelsen var det afgørende, at Finansforbundet fik medindflydelse. Men det stod hurtigt klart, at det eksisterende aftalegrundlag ikke gav mange muligheder for at påvirke for slet ikke at tale om at afværge masseafske-

digelserne. I et notat blev det slået fast, at forbundet måtte være indstillet på at tage medansvar, hvis det skulle komme nogen vegne over for arbejdsgiverne. Medansvar betød også, at "hvis slutresultatet ved forhandlinger om afskedigelser altid skal være nul, kommer forhandlingerne aldrig i gang".²⁵⁹ Det store spørgsmål var naturligvis, hvad medansvar betød. Der var brug for en strategi.

Strategi om masseafskedigelser

På et hovedbestyrelsesmøde i april 1992 begyndte forbundets bestræbelser på at udarbejde en strategi vedrørende masseafskedigelser. Det blev et langt møde, hvor en række forskellige opfattelser kom på bordet. Skulle Finansforbundet f.eks. være villig til at gå i konflikt på spørgsmålet? Og hvordan fik man medlemmerne til at se afskedigelserne som et kollektivt problem, ja, til overhovedet at interessere sig for det? På de ydre linjer blev der rejst spørgsmål om "arbejdsgivernes manglende moral", men også at forbundet nok måtte indstille sig på, at "varig beskæftigelse ikke er en selvfølge i den finansielle sektor".²⁶⁰

Til gengæld kunne man få lov at arbejde rigtig meget, hvis man havde et job. Det blev fremhævet af de ikke-fyrede kolleger, at tempoet blev presset voldsomt i vejret. Arbejdsbyrden blev bestemt ikke mindre, og overarbejde blev stadig mere udbredt. I kølvandet på Himmerlandsbankens krise i sommeren 1993 blev 30 medarbejdere fyret, og en af de afskedigede klagede over, at de tilbageværende kolleger måtte arbejde over hele tiden. Selv savnede hun sine kolleger gennem 29 år, og hun var bitter over at være blevet fyret, når de tilbageblevne var nødt til at arbejde over.²⁶¹

Og det var ikke kun i Himmerlandsbanken. Det var generelt medlemmernes opfattelse, at overarbejdet greb om sig. I Unibank blev der i 1993 udbetalt 42 mio. kr. i overarbejdsbetaling og Unikreds' formand, Kirsten Jensen, gjorde opmærksom på, at det svarede til 200 fuldtidsstillinger. I Den Danske Bank var oplevelsen den samme. Overarbejdet var stigende, og flere medlemmer klagede ifølge formanden for DPK, Peter Michaelsen, over forhøjet blodtryk og hjerteflimmer. Alligevel var der ikke megen lydhørhed hos ledelsen, der mente, at DPK overdrev problemerne. Som en af bankens direktører skulle have sagt til en tillidsmand: "jeg tror på 60 procent af det, du siger".

Peter Michaelsen mente, at DPK's og ledelsens opfattelse af hverdagen var "som at se ind i to forskellige verdener". Det var sagens kerne, at der var to grundlæggende forskellige fortællinger på spil, men Peter Michaelsen havde heller ikke været ubetinget tilfreds med DPK's og Finansforbundets samarbejde. Det viste om ikke andet, at forbundets organisationsstruktur med nogle få meget store, dominerende virksomhedskredse – DPK og Unikreds – stadig ikke var uproblematisk 60 år efter de lange diskussioner, der havde ført til stiftelsen af DBL.²⁶²

Finanskrisen og de strukturforandringer, der havde været undervejs længe, fik stor betydning for Finansforbundet og dets mulighed for at servicere medlemmerne. Den overordnede stabilitet, der havde præget finanssektoren siden afslutningen af anden verdenskrig havde været under afvikling i en række år, men finanskrisen og den accelererende internationalisering af de finansielle markeder pressede nu på for alvor. Spørgsmålet om, hvordan Finansforbundet skulle forholde sig til de mange afskedigelser i sektoren, var i virkeligheden kun et ”underspørgsmål” i forhold til det mere overordnede om, hvilken retning de finansielle institutioner var på vej i. Og hvad betød det for de ansatte? Og for Finansforbundet?

På den korte bane var det vigtigt at finde fodslag i spørgsmålet om masseafskedigelserne. Moralsk forargelse kunne måske nok være udmærket på de interne linjer, men det var ikke et relevant og tidssvarende svar på de problemer, de mange tusinde finansansatte stod over for. Der måtte mere til. Fælles for alle mulige tiltag var, at de krævede sammenhold, og det kneb det desværre lidt med. De store bankers personaleforeningers indflydelse var tydelig, og DPK var ikke altid på linje med hovedbestyrelsen, der gerne så lidt mere radikale aktiviteter end DPK.

På baggrund af frygt for manglende medlemsopbakning og -tilslutning under de nuværende forhold i Den Danske Bank var DPKs formandskab ... imod de fremlagte forslag, hvorfor HB måtte opgive de fleste påtænkte aktiviteter. Det var i øvrigt svært at danne sig et generelt stemningsbillede hos bankens medarbejdere, men mange var nu nok tilfredse med, at 'de ikke var blevet prikket'.

Ja, det må man da næsten gå ud fra, men pointen var nok, at Den Danske Banks medarbejdere ikke ligefrem var indstillet på kollektiv aktion. Tanken havde været at lade bankens medarbejdere uddele en pjece om afskedigelserne til kunderne, men det var DPK altså imod. Derfor var der også grænser for, hvad Finansforbundet kunne stille op, men der var dog enighed om at afholde et pressemøde og indrykke den allerede nævnte helsides annonce i de landsdækkende aviser på ”prikkedagen” den 20. maj.²⁶³

Prikkedagen lod imidlertid vente på sig. Den kom først ugen efter, hvor det blev klart, at banken i alt sagde farvel til 1.600 medarbejdere. I mellemtiden havde Finansforbundet formuleret sine mål vedr. masseafskedigelser i sektoren. Forbundet ønskede at undgå dem. Og måden at realisere det mål på var, at Finansforbundet ved ”dialog med sektorens øvrige interessenter får indflydelse på og tager medansvar for sektorens personalepolitik”.

Målet var ikke specielt overraskende. Tværtimod var det sammen med strategien for at opnå det endnu et tegn på, hvor vanskelig en situation, Finansforbundet var havnet i. Ønsket om dialog og medansvar sammen med sektorens øvrige interessenter havde ikke megen gang på jord, hvis

shareholder value-tankegangen for alvor var ved at vinde indpas. For så kunne bankerne kun tjene én herre, og det var aktionærerne.

Af samme grund var målet om at undgå masseafskedigelser heller ikke synderlig realistisk. Alligevel var det nok rigtigt set af Finansforbundet, at dets rolle var at være modvægt til den tendens, der gjorde livet vanskeligt for flertallet af finansansatte. Forbundets opgave var nu engang at varetage medlemmernes interesse, og hovedbestyrelsen var klar i mælet om, at "vi som organisation har pligt til at kæmpe for, at vore medlemmer kan bevare deres job".

Men der måtte også en overbevisende fortælling til. Forbundet argumenterede for, at fyringerne betød et tab af ekspertise og viden i finanssektoren, som ville koste "mange penge at genanskaffe". Samtidig ville det i forbundets optik koste kunder, fordi serviceniveauet ville blive forringet, og bankernes indtjening ville derfor også falde. Det ville også blive vanskeligere for bankerne at rekruttere dygtige medarbejdere, bl.a. på grund af den utryghed, masseafskedigelserne førte med sig. Her blev der altså slået på bankernes egeninteresse, men der var en også samfundsmæssig omkostning forbundet med afskedigelserne, ikke mindst fordi fyringerne ofte ramte "modne medarbejdere med lav mobilitet". Udsigten til at disse medarbejdere ville få arbejde igen – i eller uden for branchen – var ringe.²⁶⁴

Nu var der i det mindste vedtaget nogle mål, og fortællingen var på plads. Det store spørgsmål var nu, hvordan forbundet skulle få arbejdsgiverne til at indgå i den ønskede dialog og give Finansforbundet medansvar for fremtidens personalepolitik. Som Søren Dalmark gjorde klart på landsmødet i 1992, mente Finansforbundet ikke, at hverken Den Danske Bank eller arbejdsgiverne havde været specielt samarbejdsvillige.²⁶⁵ Der var næppe grund til at formode, at Finanssektorens Arbejdsgiverforening ville være venligere indstillet.

Unibank

For at gøre ondt værre, meldte Unibank sig også på banen med problemer. De første varsler om, at Steen Rasborg havde været lovlig kålhøgen, da han talte om motivation og korpsånd, kom, da der opstod rygter om Unibanks problemer. Den 21. juni 1992 måtte Nationalbanken udsende en støtteerklæring til Unibank, og i begyndelsen af august kom så nyheden om, at Steen Rasborg var blevet fyret på gråt papir efter et halvårsregnskab med et underskud på 1,5 mia. Rasborg fik dog et formildende gyldent håndtryk på ni mio. kr., der rokkede lidt ved hans udtalelse om, at "når man bærer kæderne, så bærer man også ansvaret og tager konsekvenserne".²⁶⁶

Søren Dalmark kunne "overhovedet ikke se perspektiverne i denne fyring", men det kunne Unibanks bestyrelse til gengæld sagtens. Det kom ikke som nogen stor overraskelse, heller ikke for Søren Dalmark, da TV-Avisen om aftenen den 17. oktober kunne fortælle, at banken planlagde at skille sig af med 1.700 ansatte i løbet af de næste tre år.²⁶⁷ Mandag den 19. oktober fik de

ansatte i banken officielt besked, og det førte til vrede og spontane arbejdsnedlæggelser i Unibank. Ledelsen er utroværdig, sagde Søren Dalmark, mens Unikreds kaldte de forestående fyringer "fuldstændig groteske".²⁶⁸

Unibank varslede første runde med 650 afskedigelser. Unikreds' formand, Kirsten Jensen, kaldte planen "den nye ledelses iskolde magtdemonstration", og det var Unibanks nye direktør Thorleif Krarup, der stor for skud. Krarup afviste beskyldningen og konstaterede, at en konsolidering af banken var den eneste måde at skabe lidt tryghed for de ansatte på. Ekstra Bladets reporter spurgte, "får vi ikke et kaste-delt samfund, hvor vi, de travle og trygge, skræver hen over de fattige og ledige, når vi skal på arbejde eller restaurant", men det afviste Krarup og efterlyste en fokusering på de "moralske elementer i vores samfundsstruktur". Unibanks afskedigelser var en nødvendighed, men det skulle ske på en værdig og moralsk måde, mente Krarup.²⁶⁹

Ifølge kontorchef i Unibank, Erik Teilmann, havde den moralsk bæredygtige fremgangsmåde nu ikke ligefrem været i højsædet. Efter 32 års ansættelse blev han fyret over telefonen. Teilmann var vred og kunne stadig blive det over "den svinske facon at fyre et menneske på". Som det nok var tilfældet for flere, end man havde regnet med, blev afskedigelsen imidlertid også en frisættelse om end på den hårde måde. Teilmann fik chancen for at begynde et nyt liv. Han blev selvstændig foredragsholder og åbnede en antikvitetsforretning sammen med sin kone. "Og det går strygende".²⁷⁰

Det var langt fra alle, der havde samme muligheder som Teilmann, der trods alt havde en høj stilling og havde afholdt kurser i salg og ledelse i banken. Og ganske som Teilmann savnede Unikreds og Finansforbundet netop en værdig tilgang og krævede forhandlinger om Unibanks plan. Forbundet havde lidt mere held end ved prikkerunden i Den Danske Bank. Det lykkedes således at forhandle antallet ned fra 650 til et sted mellem 450 og 500, men det rejste et nyt problem. Det var spørgsmålet om medansvar.

Finansforbundet havde jo allerede erkendt, at hvis de ville have indflydelse, måtte de også tage medansvar. Nu blev medansvaret meget konkret. Det kostede forbundet en godkendelse af de ca. 500 afskedigelser, som man havde forhandlet det samlede antal ned til. Den var svær at sluge i Hovedbestyrelsen, men da Unikreds "i betragtning af situationen" var indstillet på at acceptere forslaget, endte bestyrelsen med at tage medansvar og godkende fyringerne. "Det er så langt, som vi på nogen måde kan nå", hedder det i referatet, hvor der også blev udtrykt bekymring for, om aftalen ville danne præcedens.²⁷¹

Udviklingen

Unibanks afskedigelsesrunde bekræftede forbundets værste anelser og gjorde det klart, at problemet ikke kunne ses isoleret fra den mere generelle økonomiske, politiske og teknologiske udvikling i finanssektoren. Derfor krævede Finansforbundet ikke bare medindflydelse på sektorens personalepolitik,



Formanden for Unikreds, Kirsten Jensen, påpegede det påfaldende i, at bankerne iværksatte store prikkerunder, samtidig med at arbejdspresset på de tilbageværende medarbejdere blev større. I Unibank blev der i 1993 udbetalt 42 millioner kroner i overarbejdsbetaling, hvilket ifølge Kirsten Jensen med fordel kunne have været konverteret til 200 fuldtidsstillinger. (Foto: Niels Nyholm, Odense Stadsarkiv)

men også et samarbejde om "beskæftigelsessituationen, teknologisk udvikling, uddannelse, samfundsmæssig placering, EF-spørgsmål, forretningsetik, sektorens image samt lovmæssige tiltag". Det var i udpræget grad en stakeholder-tankegang, og det kunne let gå hen og blive en stor opgave at overbevise bankernes ledelse om, at det var i aktionærernes – eller for den sags skyld ledelsens interesse.

Samtidig var det klart, at forbundets ønske om forhandlinger på organisationsniveau ikke kunne stå alene. Det var nok så væsentligt, at tillidsrepræsentanter og medlemmer i de enkelte virksomheder kunne deltage i arbejdet. Det var, konstaterede forbundet i et notat, det faglige sammenhold, der skulle sikre medarbejdernes mulighed for at påvirke sektorens udvikling, som ellers var en trussel mod "medlemmernes løn-, ansættelses- og arbejdsvilkår".

På grund af den stærke konkurrence inden for sektoren vil virksomhedernes ledelser fokusere stærkt på nedbringelse af omkostningerne og søge øget ind-

tjening. Dette stiller krav til alle tillidsvalgtes psykologiske og faglige viden, kompetence og holdninger.

Forbundsledelsen var altså ikke i tvivl om, at den hastige udvikling, finanssektoren havde gennemgået, ville fortsætte. Derfor krævede Finansforbundet indflydelse på denne udvikling og ikke mindst på dens konsekvenser for forbundets medlemmer. Forbundet bevægede sig efterhånden ud over de mere traditionelle opgaver for en fagforening såsom løn, pension og arbejdstid.

Ikke desto mindre lå bestræbelsen i klar forlængelse af den fortælling, der var blevet etableret allerede i 1920'erne og 1930'erne, før DBL og DSfL overhovedet var blevet til. Også dengang rejste de fagligt aktive i standsforeningen Danske Bankforeningers Fællesdelegation krav om mere direkte indflydelse på bankernes strategiske udvikling. Det nyttede ikke meget, men i det lange perspektiv var det denne historie, der lagde grundbetingelserne for den fortælling, Finansforbundet nu trak på for at fremme sine krav. Som i mellemkrigstiden, gjorde finanskrisen i 1990'erne det muligt at argumentere for, at det var for farligt for samfundet at overlade bankledelse til bankdirektørerne alene. Også selv om de hævdede, at de blot varetog aktionærernes interesser.

For hovedbestyrelsen var det imidlertid nødvendigt at få et bedre bud på finanssektorens fremtid, før man for alvor kunne byde ind med krav til denne udvikling. Som et første skridt, blev der udarbejdet et notat om den finansielle sektor og Finansforbundets muligheder for at påvirke udviklingen. Her blev det slået fast, at "en situation med masseafskedigelser er ny for Finansforbundet. Det må antages, at medlemmernes vurdering af forbundets indsats vil være afgørende for organisationens styrke". Derfor var det måske lidt nedslående, at notatet også konstaterede, at forbundets "faktiske muligheder for at begrænse masseafskedigelser har været beskeden", ikke mindst på grund af "udviklingen, der har givet arbejdsgiverne et andet syn på f.eks. tryghedsaftaler".

Notatet karakteriserede udviklingen som præget af "liberalisering, deregulering og afskaffelse af støtteordninger". Udviklingen mod finansielle supermarkeder ville stoppe, og der ville igen komme fokus på de primære forretningsområder. Det ville føre til flere afskedigelser, der allerede var nået op på et samlet antal af godt 4.000. Der var generel enighed i samfundet om, at danske bankers omkostninger var for høje, og Finansforbundet havde ikke formået at skabe en mod-fortælling med tilstrækkelig gennemslagskraft.

Det skulle der laves om på, og hovedbestyrelsen nedsatte et udvalg, der skulle udarbejde en strategi mod masseafskedigelser. Preben Bensen blev formand, men også formanden Søren Dalmark var medlem – et klart tegn på den prioritering, arbejdet fik.²⁷²

Den 3. februar 1993 holdt arbejdsgruppen møde med professor Jan Mouritzen og lektorerne Steen Scheuer og Leif Bloch Rasmussen fra CBS. Efter mødet blev der udarbejdet et notat, som opregnede en række aktiviteter, forbundet kunne tage hul på i sit arbejde med ikke bare at forstå, men også at præge

fremtidens finanssektor. Det drejede sig bl.a. om uddannelse af fremtidens finansmedarbejdere, om fremtidens finanssektor og dens kunder samt om Finansforbundets strategi. Særlig interessant var notatets konstatering, at

Hele debatten om det hensigtsmæssige i, at finansielle virksomheder deltager i spillet på internationale børser er så interessant, at spørgsmålet bør indgå i de videre drøftelser. ... Kunderne må ... inddrages i større omfang også for at sikre, at medarbejderne i den finansielle sektor ikke til enhver tid identificeres med virksomhederne. I det hele taget bør det fremstå, som om Finansforbundet også reelt står på kundernes side.

Arbejdsgruppen fandt også, at den finansielle sektors regnskaber lod noget tilbage at ønske. Som i forholdet til kunderne handlede det om gennemsigthed. Regnskaberne sagde ikke meget om, "hvordan situationen reelt er i den finansielle sektor", og heller ikke, hvad sektorens virke betød for samfundet. Spørgsmålet var så, hvad forbundets strategi skulle være for at blande sig i disse ting. Forbundet måtte, hed det, "tage højde for bl.a. ledelsesrettens muligheder og begrænsninger, og hvilken strategisk metode – afvigende fra arbejdsgivernes, der hensigtsmæssigt kan anvendes". Det var de involverede parter, der skulle bestemme den fremtidige strategi, ikke eksperterne.²⁷³

Hvordan kom man videre derfra? Masseafskedigelserne var gledet lidt i baggrunden til fordel for en diskussion af, hvad fremtiden, eller UDVIKLINGEN, ville bringe. Det var en naturlig konsekvens af, at det var den fremtidige udvikling i finanssektoren, der afgjorde, om der ville komme flere masseafskedigelser. Det så det unægtelig ud til. Det så også ud til at være meget begrænset, hvad Finansforbundet kunne stille op over for masseafskedigelserne. Da Søren Dalmark i november 1994 over for Berlingske erklærede, at vi "gider ikke se flere afskedigelser i Den Danske Bank", var det nok en udmærket demonstration af, at frustrationen var mærkbar.²⁷⁴

Forbundet var efterhånden nået frem til den politik, at hvis bankerne ville skille sig af med medarbejdere, måtte det ske via naturlig afgang. Og banker, der "tjente gode penge", burde holde sig for fine til at afskedige. Det samme gjaldt banker, der havde "købt et nyt foretagende". Den konkrete anledning til Dalmarks frustration var Den Danske Banks meddelelse om, at overtagelsen af Baltica ville føre til personalenedskæringer. Meddelelsen kom kun en uge efter, at Bikuben uden at orientere Finansforbundet først, som det ellers var aftalen, havde bekendtgjort, at den ville skille sig af med 600 medarbejdere over de kommende to år.²⁷⁵

Det var efterhånden relevant at stille spørgsmålet, om naturlig afgang overhovedet var en mulighed. Der var snart ikke flere "naturlige" tilbage i sektoren. I hvert fald kunne Ritzau i november 1994 fortælle, at finanssektoren var "drænet for ældre medarbejdere".²⁷⁶ Slaget om masseafskedigelser var tabt.

Det havde hovedbestyrelsen allerede taget konsekvensen af på sit møde i marts 1993, hvor den konstaterede, at arbejdsgruppen vedrørende masseafskedigelser havde ”tilendebragt sit arbejde”. I stedet nedsatte hovedbestyrelsen tre nye hurtigtarbejdende udvalg, der skulle beskæftige sig med hhv. fremtidens finanssektor, forholdet til kunderne og regnskaberne i den finansielle sektor.²⁷⁷

Hvad vil fremtiden bringe?

Det var selvfølgelig ikke tilfældigt, at Finansforbundet endte med at fokusere på netop de tre emner. Som finanskriser nu engang gør, blotlagde krisen i de tidlige 1990’ere aktiviteter, de fleste banker havde været bedst tjent med at undgå. Men sådan fungerer bobler og finanskriser ikke. De er en form for social epidemi, hvor alle – eller næsten alle – samles som lemminger om én ting: optimisme, overdreven tro på egne evner og på, at træerne vokser ind i himlen.

Som så ofte før og siden var det ejendomspriserne, der umiddelbart drev optimismen i vejret, indtil det ikke kunne bære længere. Når luften går af ballonen, bliver det hurtigt klart, hvilke forretninger der er substans i, og hvilke aktiver, der må nedskrives til nul eller tæt derpå. Da Den Danske Banks ordførende direktør Knud Sørensen blev spurgt, hvad der dog var blevet af alle de værdier, svarede han lidenskabsløst, at de ”er evaporeret”. Det var dét, der var overraskende, også for Finansforbundet. Det rejste unægtelig spørgsmålet om, hvad bankregnskaber egentlig kunne bruges til, når værdierne kunne fordampe uden varsel.

Vist havde der som allerede nævnt været problemer med enkeltstående banker som Kronebanken og 6. Juli Banken i løbet af 1980’erne, men en generel krise, der tog luften ud af de oppustede værdier, hvad enten det var ejendomme eller aktier, var ikke set i mere end 60 år.

Skiftet i Finansforbundets fokus fra masseafskedigelser til fremtidens finanssektor var i virkeligheden ganske logisk. Det skete, da det gik op for forbundet, at der alligevel ikke var meget at stille op med afskedigelserne. Man havde strittet imod efter bedste evne, men det bedste, man havde opnået, var at reducere Unibanks fyringsrunde fra 650 til 500 medarbejdere, og prisen havde som nævnt været, at man måtte være medunderskriver på aftalen.

I forbundets blad Finans erkendte Søren Dalmark, at konfrontationsstrategien ikke havde været effektiv. Hverken den faglige voldgift eller arbejdsretten havde givet Finansforbundet medhold. I august 1992 sagde han til Politiken, at

Forbundets hovedbestyrelse lægger nu op til dialog med arbejdsgiverne, og den erklærer sig parat til at tage et medansvar for udviklingen i finans-sektoren. Men medansvar kræver, at forbundet også får indflydelse på udviklingen.

Det var præcis den strategi, hovedbestyrelsen havde valgt at slå ind på, da Unibank sluttede sig til resten af bankerne med afskedigelser. Så længe Rasborg var direktør for Unibank havde Finansforbundet kunnet fastholde et vist håb om, at der var en anden model end den, Den Danske Bank stod for. Da Unibank ikke længere kunne bruges som alternativ fortælling, var der kun én mulighed tilbage, og det var den, forbundet nu valgte at melde ud til offentligheden.

Nu handlede det om, hvordan man kunne undgå en gentagelse. I tidsskriftet Finans fremhævede Dalmark betydningen af mere uddannelse til medlemmerne og en drøftelse af det fremtidige serviceniveau med arbejdsgiverne. Det betød imidlertid ikke, at forbundet var tilfreds med udviklingen. Det første landsmøde siden stiftelsen af Finansforbundet blev afholdt den 7. oktober 1992, og formand Søren Dalmark slog fast, at sammenholdet i den finansielle sektor var vigtigere end nogensinde før. "Den seneste måneds tid har vist os, at den igangværende udvikling med masseafskedigelser, fortsat hårdere personalepolitik og stadige problemer for fagforeninger med at blive hørt – og blive fair behandlet – i det arbejdsretlige system, fortsætter".²⁷⁸

Arbejdsgivers marked

Alligevel havde forbundet altså om end modstræbende accepteret, at de ikke kunne vinde en konfrontation med arbejdsgiverne om afskedigelserne. Den kurs blev cementeret med forhandlingerne om Unibanks fyringer. Bankens ansatte havde ellers være oppe på mærkerne på landsmødet, hvor formanden for Unikreds, Kirsten Jensen, krævede, at Finansforbundet fik bankerne til at ændre kurs. "De kan ikke bare fortsat fyre folk," mente hun.

Dalmark var for så vidt ikke uenig, men hvad kunne forbundet stille op? De skulle i dialog med FA om det rigtige serviceniveau og "det rigtige niveau for, hvor mange penge vi skal tjene". Svaret gav næsten sig selv. For FA's medlemmer var svaret naturligvis, at de gerne ville tjene så mange penge som muligt, og konkurrencen måtte så fastlægge det "rigtige serviceniveau".

Hvis det ikke var muligt at få et reelt samarbejde om de sager med FA, måtte man gå andre veje. Forbundet overvejede muligheden af at skabe en alliance med kunderne. Medarbejderne skulle profilere sig som "kundernes ven. Vi har hidtil stået last og brast med vore ledelser og forsvaret deres dispositioner, men nu bør vi i stedet alliere os med kunderne. Vi må spørge dem, hvad de vil have, og hvad de vil betale for det". En alliance med kunderne kunne bruges til at lægge pres på arbejdsgiverne, mente Dalmark.²⁷⁹ Det var altså en måde at forsøge at påvirke "udviklingen" på, men det var svært at realisere.

Formanden plæderede også for en vis tilbageholdenhed mht. lønkrav, hvis det kunne sikre kollegers beskæftigelse. Det var DSfL som vist ikke kommet langt med i 1970'erne, men nu dukkede tanken op igen. Formanden for Dansk Kommunalarbejderforbund, Poul Winckler, havde luftet den nogle få dage før,

DER SKAL ALTID TO TIL ET GODT ÆGTESKAB. MEN DER SKAL KUN ÉN TIL AT ØDELÆGGE DET!



Først DET STORE BANKRØVERI
så DE RØDE ØRER
nu SCENER FRA ET PENGESKAB

Færdig med Fyrrø Films og Paramount Pictures
præsenterer:

SCENER FRA ET PENGESKAB

Starring:
Knud Sørensen
som manden med cigaren
Steen Rasmussen
som forretningsmanden
Gert Kristensen
i en brolle
Kaj Steenkjær
som Trællehelten
Søren Møller Nielsen
som Skilsmisseadvokaten.

Åbne Starring:
Sørensen & Dalmark
som pebersvendene

Special Guest Star:
Niels Johan Petersen
som githelligeden

SCENER FRA ET PENGESKAB

Premiere
den 2. maj

Ekstra Bladet: ★ ★ ★ ★ ★
"Foryggende og fornidabelt. Enestående spil for galleriet."
B.T.: ★ ★
"Komplet urealistisk. Ingen opfører sig så klobet i virkeligheden."

Der er lusspektakler mellem Finanssektorens Arbejdsgivere (FA) og bank- og sparekassfunktionærernes forbund. Der er blevet talt med både store og kulørte bogstaver, men træderne om konflikt på finansområdet er ikke testetorden.

Hovedproblemet er arbejdstiderne. Vi skal være mere fleksible, siger arbejdsgiverne. Men vi er fleksible. Arbejdsgiverne har hele tiden haft mulighed for at tilrettelægge arbejdstiden, så den passer til kundernes behov.

Udnyttet den gældende overenskomst maksimalt, kan banker og sparekasser i princippet holde åbent fra kl. 8.00 til 19.00 hele ugen - fra mandag til fredag! Er der brug for finansiel rådgivning, kan det også lade sig gøre - både i bankens lokaler og hjemme hos kunden indtil kl. 20.00. Det skulle da vist dække de fleste kunders behov.

Derfor har vi lidt svært ved at forstå arbejdsgivernes klagesang om "manglende fleksibilitet". Det er faktisk dem selv,

der ikke vil udnytte den, fordi den ikke er gratis, og fordi medarbejderne også har et ord at skulle have sagt.

Det vil de have lavet om på.

I sidste uge mødtes vi med arbejdsgiverne i forligsinstitutionen for at give "ægteskabet" en sidste chance. Forligsmændene fremsatte ud fra disse drøftelser et nyt forslag, som både vi og arbejdsgiverne skulle overveje. Nu var vi så tæt på hinanden, at vi valgte at sige ja til forslaget.

Vi ville ikke kaste vore medlemmer ud i en konflikt på det grundlag.

I fredags indkaldte Finanssektorens Arbejdsgivere så til pressemøde. Vi regnede med, at vi skulle til forsoningsfred.

I stedet overraskede FA alt og alle (inklusive forligsmændene) ved i stedet for at sige nej at fremlægge et nyt forslag med nye krav, som bombede forhandlingerne tilbage til udgangspunktet.

Her står vi så - og kan ikke andet.



Danske Bankfunktionærers Landsforening



Danske Sparekasselandsforening

Med en annoncenekampagne inspireret af gamle filmplakater søgte Finansforbundet at vinde kampen om den offentlige mening i begyndelsen af 1990'erne. Kampagnen var led i en ny strategi fra forbundet, som i højere grad ønskede at sætte en offentlig dagsorden. (Finansforbundet)

Dalmark gjorde det samme. Berlingske Tidendes lederskribent mente at se et "erkendelsens lys" hos de to fagforeningsformænd. Løntilbageholdenhed kunne ikke klare alle problemer, mente Berlingske, men det kunne skubbe på den fornyelsesproces, der alligevel var nødvendig. Desuden var der brug for lavere skatter på indkomst og forbrug, så reallønnen snarere end den nominelle løn kunne forøges.²⁸⁰

Ikke alt under solen er nyt, og det var i sandhed "arbejdsgivers marked" – som Berlingske konstaterede:

Den danske arbejdskraft anno 1992 kan det hele. Den er fleksibel for ikke at sige føjelig. Den arbejder over uden at kny, den afspadserer aldrig. Bankdirektør i Den Danske Bank, Knud Sørensen: 'Det er helt klart, at efter de oplevelser, vi har haft i finanssektoren og Den Danske Bank, så passer medarbejderne bedre på deres job, end de har gjort før. Vores medarbejdere har altid været gode, men de er meget bevidste om at være endnu mere påpasselige, grundige og arbejdsomme på det seneste. Det er i og for sig godt nok, men vi bryder os bestemt ikke om denne udvikling, som bevirker, at medarbejderne går rundt og er bange.'

Men det var lige netop, hvad de ansatte var. Det var dét, Finansforbundet var oppe imod. Utrygheden og angsten for at blive fyret midt i en lavkonjunktur. Knud Sørensen forsøgte af fjerne den ubehagelige opmærksomhed på finanssektoren selv ved at efterlyse klarhed om Danmarks forhold til EU og om nedsættelse af personskatterne. Først da kunne man komme igennem "disse slagtningstider".²⁸¹

Men der vil altid være uklarhed og uvished. Det er et menneskeligt og samfundsmæssigt grundvilkår, men med den stadig stigende grad af konkurrenceudsættelse, som de vestlige samfund har oplevet siden 1970'erne, er uvisheden blevet markant forøget. Det kunne Finansforbundet ikke gøre meget ved, men man kunne forsøge at skabe et alternativ til bankernes fortælling. Det var bare ikke så let, fordi den overordnede fortælling om velfærdssamfundet og politikere som dem, der skulle skabe det gode samfund, allerede på det tidspunkt var på vej i graven. Nu var det erhvervslivet, der skulle bage den kage, samfundet skulle dele, og det krævede gode og frie rammevilkår for erhvervslederen som den nye helt.

På tærsklen til 1993 var der ikke mange lyspunkter, hverken for de ansatte i finanssektoren eller i økonomien generelt. Lavkonjunktoren fortsatte og både finanssektoren selv og eksperterne ventede flere fyringer, sammenbrud og strukturændringer i det nye år. "Bogholderen bliver årets helt i '93," mente Politiken, og det var vist ikke positivt ment. Særlig truende var situationen i Baltica og Hafnia, men realkreditinstitutterne var også pressede.

Peter Erling Nielsen fandt det derfor sandsynligt, at de ville ende med at slutte sig sammen med de store banker.²⁸² Kun få måneder senere var det BRFKredits tur til at fyre. 150 medarbejdere eller hver fjerde ansatte blev af-

skediget, da BRF besluttede at lægge strategien grundigt om og standse al udlån til landbrug, industri og håndværk. Banken tabte alt for mange penge og var kommet ubehagelig tæt på lovens soliditetskrav. Nu skulle balancen slankes med syv milliarder kroner.²⁸³

Og det kunne alt sammen forklares med "udviklingen". Finansforbundets ledelse henviste ofte til den – "udviklingen". Men "udviklingen" som begreb er besværlig at have med at gøre. Det har klart relation til "fremtiden", men når man henviser til udviklingen i bestemt form, giver det uvægerligt et indtryk, af at denne udvikling ikke bare er uafvendelig, men også nærmest skæbnebestemt.

Henvisninger til udviklingen bliver dermed af sig selv til en forklaring, og så er det svært at stille noget op over for den. Men det er udviklingen, der fører til fremtiden, og for Finansforbundet bestod udfordringen i at påvirke denne udvikling i stedet for at gøre den til en forklaring i sig selv. Ellers kunne fremtiden blive svær at leve med.

9. Fremtidens finanssektor

”Der vil blive to-tre storbanker tilbage, og så vil der være en masse små lokalbanker, der klarer sig, fordi de har et lokalt tilhørsforhold ... Til gengæld vil bl.a. Bikuben, Jyske Bank, Sydbank, Spar Nord og Amagerbanken få sværere ved at overleve ... Det er et spørgsmål, om de har råd til at følge den nødvendige teknologiske udvikling og få det internationale islæt, der skal til for at være en landsbank”. Sådan sagde Søren Dalmark til Jyllands Posten i slutningen af 1994. I samme åndedrag ville der nok forsvinde yderligere 3.000 stillinger, mente han.²⁸⁴

Så var linjen lagt. Det er som bekendt svært at spå om fremtiden, også for Finansforbundet, men som det fremgår af Søren Dalmarks udtalelse, var der trusler nok. Udefra ville ny teknologi og internationalisering lægge pres på pengeinstitutterne, og internt var der et stadigt pres for at øge rentabiliteten og derfor reducere omkostningerne. Det ville føre til flere fusioner og lukninger i finanssektoren. Men hvis forbundet skulle have mulighed for at påvirke hændelserne, var det nødvendigt at få en mere præcis forståelse af, hvad fremtiden ville eller kunne bringe. Hvordan griber man det overhovedet an, når man skal forsøge at beskrive noget, som ikke findes endnu? Man ringer da til Institutet for Fremtidsforskning og beder om hjælp.

Mennesket har alle dage haft behov for at vide, hvad der vil ske næste dag, næste år eller endnu længere ud i fremtiden. Men det var først med kapitalismens fremkomst, at behovet for at reducere den uvished, der er forbundet med fremtiden, for alvor blev markant. Det skyldes, at det netop er med kapitalismen, at mennesket for alvor begynder at orientere sig i forhold til fremtiden. Før da havde de fleste mennesker en velbegrundet formodning om, at dagen efter ville blive nogenlunde som dagen før, men dette statiske samfund blev en saga blot, da stadig forandring blev dagens orden. Det kom med kapitalismen, og kendetegner måske, men ikke nødvendigvis, i ganske særlig grad den periode, som begyndte omkring 1980 med deregulering og globalisering som nogle af de mest markante træk.

Inden for videnskabsteori kom denne udvikling til udtryk i form af begreber som risikosamfund og kaosteori. Kaosteorien forklares ofte populært med eksemplet, at når en sommerfugl slår med vingerne, kan det få store og uforudsete konsekvenser andre steder i verden. På et repræsentantskabsmøde i Finansforbundet brugte fremtidsforskeren Jesper Bo Jensen det europæi-



Lower Manhattan er et af verdens absolutte finansielle centre, og da World Trade Center blev angrebet af terrorister i 2001, sendte det chokbølger ud til hele den vestlige verden. Angrebet bekræftede kaos-teorien og den tyske sociolog Ulrich Becks pointe om, at vi lever i et risikosamfund, hvor uforudsigelige hændelser kan ændre verden på et øjeblik. (Polfoto)

ske monetære samarbejdes (EMS) sammenbrud i 1992 som et eksempel. Det havde ikke været muligt at forudsige og viste sig umuligt at afværge. For fremtidsforskeren var det et eksempel på, at "ting er ustyrlige". Derfor var det måske nok lidt overraskende, at samme Jesper Bo Jensen gjorde meget ud af, at Finansforbundets medlemmer havde deres "fulde mulighed for at forme fremtiden ved at handle ud fra det, I har fået beskrevet".²⁸⁵

Alligevel gav det mening. Ja, det var faktisk hele pointen; at give mening til fremtiden. Det var pga. den store usikkerhed om fremtiden, at Finansforbundet gerne ville have et bud på, hvordan den kunne forme sig for finanssektoren og forbundets mange tusinde medlemmer. Fremtidsforskerens fokusscenario

tog udgangspunkt i det postmoderne samfund med fragmentering, ustabile identiteter, individualisering og mangel på absolutte sandheder.

Jesper Bo Jensen forudså fortsat internationalisering og mere konkurrence fra udenlandske banker. Arbejdsmarkedet ville blive præget af effektiviseringer, og mange ville blive marginaliseret. Der ville blive fleksibel arbejdstid og længere åbningstider, mere teknologi, flere afskedigelser og et skift mod medarbejdere med flere analytiske kompetencer og en helt ny medarbejder, privatøkonomen, der skulle kunne rådgive privatkunder om alle aspekter af den private økonomi. Kunderne blev mindre autoritetstro og derfor også mere krævende.²⁸⁶

For Finansforbundet må det have været svært at se fremtiden som en mulighed frem for en trussel. Finansforbundet ville opleve en turbulent tid, hvor mange medlemmer ville blive truet på deres levebrød, hed det i rapporten. Det kom næppe som den helt store overraskelse for forbundet, der også ville få en mere forskelligartet medlemsskare med større lønspredning. Finansforbundet skulle være en servicevirksomhed, hvor medlemmerne var kunder, der alle skulle have individuel behandling, "en buket af valgfrie tilbud" og en følelse af tryghed.²⁸⁷

Repræsentantskabets medlemmer var generelt enige, men også noget skeptiske over for dele af fremtidsvisionen. Kent Petersen, der senere skulle gå hen og blive formand for Finansforbundet, lagde som talsmand for sin gruppe afstand til, at forbundet i fremtiden skulle tilbyde medlemmerne forskellige valgfrie tilbud. Skulle man f.eks. også sælge billige ferierejser? "Vi mener, at en fagforening skal være omkring fagforeningspolitik og ikke indkøbsforeninger, og hvad der ellers kan findes på".

Repræsentanternes insisteren på, at en fagforening var en fagforening og altid skulle være en fagforening, fik også et par ord med på vejen fra fremtidsforskeren. "Hvis man har den holdning, at en fagforening skal være en fagforening, ... så må man også gøre sig klart, at man vælger nogle af sine fremtider fra", som han formulerede det.

Det sidste ord tilfaldt Søren Dalmark, der afsluttede mødet. Dalmark havde en fornemmelse af, at der var en sammenhæng mellem, "hvad man tror og ikke tror på og på hvad man kan lide og ikke kan lide – men det er nu lige meget, for vi skal jo gøre det, vi godt vil, for at påvirke samfundet, påvirke omverdenen. Det vil vi gøre".²⁸⁸

Teknologi og finansielle supermarkeder

Bestræbelserne på at bearbejde fremtiden viste, at forbundet var udmærket klar over, at forandringstempoet og -presset ville blive øget. Og det skyldtes ikke kun de finansielle institutioners økonomiske situation, men i høj grad også den teknologiske udvikling, hvor dankort, kontantautomater og PC'er muliggjorde nye effektiviseringer.

Det sagde lektor på CBS Leif Rasmussen. Han konstaterede, at fagbevægelsen havde sovet i timen. Han fandt afskedigelserne uansvarlige over for "både medarbejderne, kunder og samfundet som helhed. Mennesker erstattes af automater og telefoninformation for at få de urentable kunder – og det er flertallet – til at holde sig væk. Kunderne foregøgles, at det er en stor service for dem at skulle betjene sig selv", mente lektoren, der fortsatte: "For samfundet betyder masseafskedigelserne et skridt i retning af A- og B-samfundet, hvor stadig færre er aktive, mens stadig flere skal underholdes og forsørges".²⁸⁹

Det var jo netop frygten. Og det var meget konkret for et industriforbund som Finansforbundet, der ikke bare organiserede de symbolanalytikere og specialister, der nok skulle klare sig, men også en mængde ansatte med begrænset uddannelse og endnu mere begrænset evne og vilje til omstilling. Det var især de sidste, der var truet af den ny teknologi, som spillede en stor og stigende rolle i bankerne. På en konference om banksektoren arrangeret af dagbladet BT, tog Søren Dalmark afstand fra bankernes brug af kontantautomater.

"Vi tror, at kunderne vil have personlig rådgivning", sagde han og fortsatte, at bankerne var for aggressive i markedsføringen af automaterne og pressede kunderne til at bruge dem. Knud Sørensen medgav, at "vi presser da progressivt folk til at benytte automaterne", og det indebar også en indskrænkning af kassebetjeningen.²⁹⁰ Bankdirektør og formand for FA, Preben Kendal, tilsluttede sig denne betragtning på FA's generalforsamling i juni 1994, og i modsætning til Dalmark, mente han klart, at fortsat rationalisering med ny teknologi var nødvendig, fordi "kunderne ønsker effektivitet og lavere omkostninger".²⁹¹ Også her var der konkurrerende fortællinger i spil.

Men der var også andre kræfter end de teknologiske. Det har i mange år været diskuteret, om der er stordriftsfordele i bankdrift, men nu var der i hvert fald efterhånden enighed om, at der var "economies of scope", hvor viden kunne udnyttes til at tilbyde en række forskellige serviceydelser på tværs af organisationen. De store bankfusioner, der havde fundet sted i 1990, pegede jo klart i retning af, at bankernes ledelser mente, der var stordriftsfordele.

Og selv om Finansforbundet ikke så det som noget positivt, gjorde bankerne nu også klar til at opruste som finansielle supermarkeder. Finansielle supermarkeder gav netop muligheden for "economies of scope", fordi virksomheden kunne bruge sin viden og kompetencer på tværs af flere forskellige ydelser som f.eks. banklån, realkredit, forsikring og pension.

Det var ikke overraskende Den Danske Bank, der lagde for. Ordførende direktør Knud Sørensen forklarede, at basisindtjeningen var for lille, og ved at krydse grænser kunne man opnå nye indtægter og markedsandele. Så enkelt var det. Derfor ville banken tilbyde realkreditlån i Danske Kredit, pension i Danske Pension og forsikringer i Danske Phønix.

Søren Dalmark brød sig ikke om ideen. "Jeg kender simpelthen ikke til nogen succeshistorier om finansielle supermarkeder ... vi har kun haft dår-

lige erfaringer”, sagde han med slet skjult reference til forsikringsselskaberne Hafnia og Baltica, der havde kørt hinanden i sænk i forbindelse med Hafnias fjendtlige overtagelsesforsøg. Unibanks mislykkede forsøg på at fusionere med Nykredit og Tryg Forsikring pegede heller ikke i retning af, at supermarkeds-tankegangen var ukompliceret.²⁹²

For Dalmark var det måske forholdet til kunderne, der bekymrede mest, men det var også her, han øjnede en mulig strategisk alliancepartner for forbundet. ”Rådgiveren i et finansielt supermarked bliver først og fremmest sælger”, mente han, og forbrugerombudsmand Hagen Jørgensen var enig. ”Banker er rene købmandsbutikker”, sagde han, mens Søren Dalmark samtykkede på vegne af Finansforbundet. Det handlede mere om bankens indtjening end kundens behov, og Dalmark frygtede, at det ville blive værre med finansielle supermarkeder, hvor det hele kunne ”ende i en konkurrence om at overgå hinanden i tilbud til kunderne. Og at det hele (igen) vil blive dynget til af tab og mistede arbejdspladser”.²⁹³

Det var jo ikke en lovende fremtid, og da forbundet i januar 1994 spurgte de enkelte kredse, hvad de kunne lide og ikke lide af ”den beskrevne fremtid”, var der ikke så megen tvivl. De brød sig ikke meget om udenlandske bankers indtog, udvidede åbningstider eller øget effektivisering og den nedslidning, der fulgte med. Til gengæld ville de gerne have mere uddannelse, der kunne sikre faglig udvikling og forandringsparathed. Evnen til at arbejde i et dynamisk miljø og til at omstille sig til forskellige arbejdsopgaver ville blive stadig vigtigere for forbundets medlemmer. Kort efter godkendte hovedbestyrelsen fokusscenariet og mente, at ”det er sandsynligt, at fremtiden vil forme sig som beskrevet af udvalget”.²⁹⁴ Men hvordan skulle man forholde sig til det?

Tillidsrepræsentanter og en fælles kultur

Her gav det mening at tale om kaos, for det var svært at overskue og udvikle strategier i en verden, hvor forandring var den eneste konstant. Ét af Finansforbundets svar var at diskutere, hvordan fremtidens tillidsrepræsentant skulle se ud. Historisk set havde de faglige kompetencer været de væsentligste, men som medlemmernes virkelighed nu så ud med stadige forandringer, var menneskelige og sociale kompetencer lige så vigtige; ja, måske vigtigere.

Det skyldtes ikke mindst, at forbundet i et visionspapir anså finanssektoren for ”turbulent, kaotisk og vanskelig at fremtidsvurdere og planlægge for”. Derfor skulle de tillidsvalgte være handlingskompetente, aktive og ansvarlige i forhold til fællesskabet, have kulturel og historisk indsigt, være samfunds-politisk bevidste og være formidlere mellem Finansforbundets medlemmer, organisation og ledelse. Det var ikke så lidt, og samtidig trådte konturerne af forbundets fortælling og selvforståelse klarere frem.

For Finansforbundet var svaret stadig, at (ud)danne medlemmerne til en forståelse for, hvad der kunne styrke forbundet. Og det måtte ske gennem



Finansforbundet
Tillidsmandsvalg 1994



Er du tilfreds med din tillidsmand ?

Tillidsmandens opgaver blev ikke færre i en finanssektor præget af store forandringer. Som Kim Fupz Aakesons plakater illustrerer, skal tungen holdes lige i munden, når der skal jongleres med mange bolde. Finansforbundet satte ind med øget uddannelse for at klæde korpset bedre på. Det kan dog ikke ændre på, at tillidsmanden står i en udsat position, når der skal navigeres i spændingsfeltet mellem ledelse og kolleger. (Finansforbundet)

tillidsrepræsentanten, der havde en vigtig rolle som kulturel og historisk formidler. Repræsentanten skulle have kendskab til

Finansforbundets kultur og historie, som den fremgår af diverse skrifter og materialer i organisationen. Derudover skal tillidsrepræsentanten se denne kultur i sammenhæng med fagbevægelsens kultur og historie samt udviklingen på penge og kapitalmarkedet og i samfundet i øvrigt.

Tillidsrepræsentanten skulle kort sagt kende forbundets og fagbevægelsens fortælling og virke som en formidler over for nye medlemmer. Tillidsrepræsentanter skulle kunne "forstå de forskellige parter virkelighed, den helhed de befinder sig i og deres sprogbrug, hensigter, køn, opfattelsesevne, intelligens, temperament, behov, følelser, vaner, fordomme, forventninger, viden, erfaring, idealer og mål."

Endelig skulle tillidsmanden have viden om samfundsmæssige sammenhænge og beslutningsprocesser og være bevidst om, hvordan og hvorfor magten i samfundet fordeles, som den gør, og hvilke konsekvenser det havde for finanssektoren. Der var nok at se til, men også et paradoks, som blev stadig tydeligere i løbet af 1990'erne og begyndelsen af nullerne. Finansforbundet havde stadig en relativt traditionel "top-down" opfattelse af rollefordelingen mellem forbund og medlemmer.

Men det var nok ved at være sidste udkald for den opfattelse af en fagfornings rolle. Det var netop på dette spørgsmål, at der opstod en sprække i forståelsen af, hvad Finansforbundets rolle skulle være, når medlemmerne blev stadig mere fokuserede på individualisme og egne behov frem for fællesskabet og faglig solidaritet. Udfordringen var at rumme begge sider af medlemmerne, så Finansforbundet både kunne fastholde de eksisterende medlemmer og samtidig tiltrække nye.

Hovedbestyrelsen godkendte visionen, der for alvor signalerede, at forbundet var slået ind på en vej, der tog hensyn til en række udviklingstendenser hen imod individualisme og søgen efter identitet. Det indebar også et arbejde med forbundets kultur, som skulle komme til at lægge beslag på en del ressourcer i de kommende år.²⁹⁵

Visionen blev kort efter præsenteret på landsmødet den 17. til 19. maj 1994, hvor bestræbelsen på at skabe fællesskab også havde resulteret i, at forbundet havde fået skrevet en sang. Forfatteren var Carl Scharnberg, der ellers næppe delte værdier med synderlig mange medlemmer. Til gengæld burde de nok kunne genkende sangens tema, selv om der var en vis risiko, for, at det var en lejlighedssang mere end en sang, der kunne bruges gennem mange år.

Men bagved alt dette

*Igen er vi samlet om det, der er fælles.
Igen er man atter lidt mer end sig selv.
Igen kan der anes og synges, fortælles
Om det, der er blevet vor arv og vor gæld.*

*Vi mærker det usikre vokse og spredes.
Vi aner en tryghedens tid er forbi.
Og ingen blir skånet. Og ingenting fredes.
Kun få, stadig færre, fornemmer sig fri.*

*Der vokser en uro. Af den avles stresset.
Man frygter det værste. Og slår det så hen.
Ens glæder blir færre, og alting blir presset.
Vil det, der er sket, kunne hænde igen?*

*Men bagved alt dette, der er en erfaring.
En viden! En arv af alt det, der er vort!
Et sammenholds styrke! En enkel forklaring:
At trods vore tab kom vi ikke til kort!*

*Vi lærte! Vi véd, vi har brug for hinanden.
Vi vil ikke blot være brik i et spil.
Og kræfterne gror, dér hvor vi holder sammen!
Vor arv er en plads, dér hvor vi hører til!*

*Så lad os nu fastholde det, der er fælles.
Og prøve at modstå. Og selv yde vort.
Og huske den viden, der aldrig må ældes:
Kun sammenhold hindrer vi kommer til kort!*

Sammenhold. I en tid med stigende individualisering og stadig mere flydende identiteter, var det næppe det mest effektive slagord. Men ikke desto mindre var netop sammenhold tvingende nødvendigt, hvis de ansatte i finanssektoren skulle være i stand til at præge deres egen skæbne og den fremtidige udvikling i sektoren.

Både historieprojektet og sangen var et led i Finansforbundets nødvendige bestræbelse på at konstruere en fælles identitet – eller bare en flig af fælles identitet blandt de mange tusinde medlemmer fra bankbetjent til kontorchef. Det var ikke længere let for nogen fagforening, men for et industriforbund som Finansforbundet var udfordringen endnu større, fordi de organiserede både it-folk, akademikere, bankuddannede, ledere, betjente og elever i finanssektoren.



Det lykkedes på imponerende vis for Finansforbundet at holde sammen på en meget broget medlemskreds fra højtlønnede akademikere til deltidsansatte rengøringsfolk. Om det også lykkedes at skabe en fælles identitet og egentlig solidaritet mellem grupperne, kan dog diskuteres. (Foto: Martin Dam Kristensen)

Det handlede altså om at skabe et forestillet fællesskab. Forestillet, fordi medlemmerne jo ikke kendte hinanden, men alligevel skulle bringes til at føle sig fælles om noget. Det, de delte, var deres job i den finansielle sektor, en sektor, der var under stigende pres, ikke bare fra prikkerunder, fusioner og ny teknologi, men også fra den mere generelle udvikling i samfundet, hvor fragmentering og individualisering var på fremmarch og fagforeninger på tilbagetog.

Det betød, at der blev stadig større afstand mellem standsforeningen i 1930'erne og fagforeningen i 1990'erne. I 1930'erne var de fleste bank- og sparekassefolk knyttet sammen af en standsfortælling, der i sit udgangspunkt var borgerlig, om end bankkrisen og depressionen førte dele af den truede stand til at flirte med socialdemokratisk klassetankegang. Standstanken gav også identitet og signalerede tilhørsforhold, men den fungerede ikke længere.

Men selv om meget var forandret, gik der stadig en lige linje tilbage til den kamp, der havde ført til stiftelsen af Finansforbundets forgængere, først Danske Bankforeningers Fællesdelegation og derefter Danske Realkreditfunktionærers Landsforening, Danske Bankfunktionærers Landsforening og Danske Sparekassfunktionærers Landsforening. Det var i høj grad standsfølelsen og -tilhørsforholdet, der muliggjorde det forestillede fællesskab, en fælles identitetsfølelse, i mellemkrigstiden og de første 30-40 år efter anden verdenskrig. Med opløsningen af stands- og classesamfundet gav det stadig mindre mening at tale om bank- og sparekassefolk eller for den sags skyld alle ansatte i finanssektoren som én enhed.

Også de ansatte i bankerne blev en stadig mere fragmenteret gruppe med forskellige identiteter og tilhørsforhold. Det skyldtes dels, at rekrutteringen til finanssektoren udviklede sig stærkt fra 1970'erne og frem. Stadig flere unge fik en uddannelse, og samtidig steg de finansielle institutioners behov for højtuddannet og specialiseret arbejdskraft dramatisk. Det var ikke nogen tilfældighed, at man med stadig større undren talte om Danske Banks direktører, fra S.O. Sørensen over Tage Andersen til Knud Sørensen og videre til Peter Straarup. Ingen af dem var akademiker, men de var steget op i hierarkiet fra yngste bankelev til bankdirektør. Det var ved at være slut.

Som andre fagforeninger stod Finansforbundet over for sin hidtil største udfordring. Selvfølgelig betød det noget, hvordan forbundet tacklede de øjeblikkelige problemer med masseafskedigelser, men på langt sigt var det spørgsmålet om, hvilken rolle en fagforening, et industriforbund, skulle spille fremover, og hvordan man skulle fastholde og helst øge medlemstallet. Kent Petersen havde meget præcist udtrykt sin mistro til fremtidsforskeren Jesper Bo Jensens fremtidsscenario, da han fastholdt, at en fagforening var en fagforening. Men virkeligheden pressede sig på. Hvordan så fremtidens fagforening ud? Var medlemmerne faktisk på vej til at blive kunder?

Aktion 95

Under forberedelserne til det forestående landsmøde i maj 1994 skulle der udarbejdes et nyt politisk program om forbundets fremtidige virksomhed. Det hang naturligvis snævert sammen med forbundets forestillinger om fremtidens finanssektor og medlemmernes identitet og selvforståelse, emner, der allerede blev diskuteret intenst på kryds og tværs i forbundet. Arbejdsgruppen, der skulle skrive et udkast til en kommende vision og fremtidige hovedarbejdsområder for Finansforbundet, havde således som udgangspunkt, at

Medlemmerne sættes i centrum, og at alt arbejde tager udgangspunkt i et fælles grundlag, og at der – ud fra dette fælles grundlag – tages individuelle hensyn til det enkelte medlem. Arbejdsgruppen har diskuteret vægtningen mellem det individuelle og det kollektive og har valgt at stræbe efter en ligelig vægtning.²⁹⁶

Det blev da også resultatet i den endelige vision, som blev godkendt af hovedbestyrelsen. Medlemmerne skulle være i centrum, og Finansforbundets opgave som demokratisk organisation var at påvirke fremtiden og give medlemmerne medindflydelse på overenskomster og aftaler, arbejdsvilkår og livskvaliteter, som det hed i visionen. Der skulle tilvejebringes et fælles grundlag, der tog højde for både medlemmernes individuelle og kollektive behov.

Visionen forventede, at turbulensen i finanssektoren ville fortsætte, og det gav derfor ingen mening at udarbejde konkrete handlingsplaner. I stedet pegede visionen på fire hovedområder, hvor Finansforbundet skulle lægge sin indsats. De fire områder var "sektorens vilkår og omgivelser", "dialog og samarbejde", "kompetenceudvikling" og "arbejdsmarkedet".²⁹⁷

Overordnet handlede de fire hovedområder om at øge forbundets og medlemmernes indflydelse på udviklingen i den finansielle sektor og samtidig videreudvikle den enkeltes kompetencer på en måde, "der giver uafhængighed af ansættelsesforholdet". Den "nordiske arbejdsmarkedsmodel – der bygger på frie forhandlinger og en høj organisationsgrad og giver lønmodtagerne indflydelse på løn og arbejdsforhold", skulle fastholdes og udbygges.²⁹⁸

Hvis nogen skulle være i tvivl, slog reklamebureauet Jersild det fast med syvtommersøm i et notat til forbundet. "Man skal være mere end almindeligt naiv, hvis man tror, at der vil være fred og ro i den finansielle sektor i de kommende år. Det vil derfor være nødvendigt med et stærkt og slagkraftigt finansforbund, hvis de værste følger af nye nedskæringer skal afbødes – eller hvis finanssektorens arbejdsgivere barsler med nye, kreative ideer omkring jobindhold, lønaftaler, pensionstidsbestemmelser eller andet".

Notatet kunne meget vel læses som en trussel mere end en analyse, og forbundets hovedbestyrelse besluttede da også at bide til bolle. Ja, de kunne faktisk lide oplægget fra Jersild. Anledningen var den traditionelle hvervekampagne op til landsmødet, men denne gang gik man mere målrettet til værks. Kampagnen skulle få de 3.000 uorganiserede finansansatte til at melde sig ind i Finansforbundet. Jersild lagde ikke fingrene imellem og mente, at det måtte være muligt at hæve organisationsprocenten til 95 procent. Derfor fik kampagnen overskriften "Aktion 95", også selv om den løb af stablen i 1994.

Jersild ville målrette kampagnen til de akademikere og teknikere, der var ansat i finanssektoren, og som uden tvivl ville komme til at udgøre en større andel af de ansatte i fremtiden. Derimod regnede man ikke med at kunne udrette det store blandt f.eks. børsmæglere, der var præget af en "jeg er min egen lykkes smed"-tankegang, "hvor hver enkelt medarbejder selv forhandler løn og fryns samt arbejdsforhold. Gruppen opfatter sig selv som liberal og markedsorienteret, mens den ingen tradition har for fagligt sammenhold". Der var tale om en stort anlagt kampagne med annoncer, plakater, brochurer samt journalistisk opfølgning, og strategien var at involvere de enkelte arbejdspladser og nuværende medlemmer af forbundet.²⁹⁹

Det viste sig desværre, at Jersild havde oversolgt ideen. Da kampagnen blev afsluttet, havde man ikke fået fem procent flere medlemmer, men kun 0,75 procent eller 700 flere medlemmer.³⁰⁰ Selv om kampagnen i det lys ikke var den store succes, kunne man ikke beskyldte forbundet for at ligge på den lade side, hvad angik forholdet til medlemmerne.

Den politiske ledelse var udmærket klar over, at forbundets rolle var under forandring. Det kom til udtryk både i vision og handlingsplaner, men også i hvervekampagnen. Meget handlede om politik, men som Scharnbergs sang demonstrerer, handlede det også om sammenhold, kultur og identitet. Derfor nedsatte hovedbestyrelsen også et forbundskulturudvalg, der skulle overveje, hvordan man kunne styrke forbundskulturen blandt medlemmerne.

Formålet var at bringe "Finansforbundet på 'bølgelængde' med medlemmerne og medlemmerne på 'bølgelængde' med hinanden". Udvalget indstillede, at der skulle være mere fysisk kontakt med medlemmerne i form af møder, og at der samtidig skulle ske en profilering af forbundet over for offentligheden og over for medlemmerne. På sit møde i maj 1995 godkendte hovedbestyrelsen udvalgets handlingsplan, som sigtede mod at styrke forbundskulturen. Altså det forestillede fællesskab.³⁰¹

Rådgiveretik og forholdet til kunderne

Som annonceret af Søren Dalmark på landsmødet i 1992, ønskede Finansforbundet også at opdyrke et andet fællesskab, nemlig en alliance med kunderne. Forbundet allierede sig igen med lektor Leif Bloch Rasmussen fra CBS, som sammen med forbundets projektgruppe skulle hjælpe med at etablere en "fremtidscirkel", eller måske mere forståeligt en strategisk alliance mellem kunde og medarbejder i pengeinstitutterne.³⁰²

Det var en betydelig frustration i Finansforbundet, der førte til dette initiativ. Baggrunden var, at de ansatte ikke havde megen tillid til ledelsen, men tilliden mellem de ansatte og kunderne var heller ikke, hvad den havde været. Sagen om Himmerlandsbankens sammenbrud i august 1993 havde blotlagt en interessekonflikt hos medarbejderne. Hvis interesser var det egentlig, de varetog? Problemet opstod navnlig pga. rådgiver-begrebet, der var et begavet markedsføringstræk, men som måske netop derfor lod meget tilbage at ønske. Problemet var, at rådgiveren også var sælger, men rådgiver-begrebet kunne let give kunderne et andet indtryk.

I Himmerlandsbanken var den interessekonflikt slået ud i lys lue, da bankens ansatte solgte obligationer for 73 mio. kr. til sagesløse kunder, der stolede på deres rådgiveres ord om, at der ingen risiko var forbundet med obligationerne. Det var der så alligevel, for Himmerlandsbanken krakkede, og obligationerne blev værdiløse. Det førte ikke overraskende til kritik af de ansatte, der havde "rådgivet" kunderne. Det fandt Søren Dalmark urimeligt. "Vi kan ikke leve med, at vi enten blive betragtet som dumme eller utrovær-

dige. Vor rådgivning beror på de oplysninger, vi får fra ledelsen, som har det reelle ansvar for den rådgivning, der gives”, sagde han til Finans.³⁰³

Dalmark overså bekvemt nok, at der også var et individuelt ansvar. Han mente, at det var ledelsens ansvar, at der blev rådgivet på en ansvarlig måde. Det gjaldt i hele sektoren, og derfor var det urimeligt at bebrejde de ansatte. De af Finansrådet udarbejdede etiske regler var selvfølgeligheder, som ikke kunne bruges til noget, og derfor overvejede Finansforbundet nu selv at udarbejde et regelsæt for god etik i pengeinstitutterne.³⁰⁴

I første omgang blev det til en konference i november 1993 om rådgivning og etik i finanssektoren. Konferencen førte til, at forbrugerombudsmanden skulle drøfte etiske regler med Finansrådet, Forbrugerrådet og Finansforbundet. Det har næppe passet bankernes ledelser særlig godt. Hagen Jørgensen havde en tendens til at få bankdirektører til at se rødt. Det gjaldt også Jyske Banks direktør Kaj Steenkjær, som på konferencen advarede mod

‘bakspejlsvidenskab’ ... alle har et medansvar for, at banksektoren har problemer med sit image. Sektorens problemer skyldtes ikke mindst synder fra opgangstiderne i halvfjerdserne og begyndelsen af firserne ... Var vi ikke alle inficeret med drømmen om evig fremgang? Huspriserne steg, aktiekurserne steg, og det kunne kun gå fremad, mente vi. Men der er ingen grund til at spille tiden med mudderkastning. Lad os i stedet finde tilbage til tidligere tiders dyder.

Hvor Steenkjær havde ideen om 1970’erne som opgangstider fra står hen i det uvisse, men hans pointe, at alle havde ladet sig rive med, var bestemt ikke den værste definition af, hvad der sker, når en finansiel boble bliver pustet op. Som Himmerlandsbankens tidligere tillidsmand sagde på konferencen, troede medarbejderne, at obligationerne var en god forretning. Vi tabte selv tre mio. kr. på dem, understregede hun, og efterlyste mere gennemsigtige regnskaber og oplysninger fra bankerne.

Det var Steenkjær enig i, og han efterlyste, at bankerne ”selv optræder som forbrugernes repræsentant”. Ellers ”har vi dem nemlig ikke som kunder ret længe”. Søren Dalmark mente heller ikke, at regulering var vejen frem, men der var brug for skrappe etiske regler i branchen. Og medarbejderne skulle være bedre til at sige fra, ”hvis de bliver sat til at sælge værdipapirer, de ikke kan stå inde for”. Til det bemærkede en tillidsrepræsentant, at det var svært at sige fra dagen før en prikkerunde.³⁰⁵

Finansforbundets hovedbestyrelse havde også drøftet spørgsmålet om etiske regler. Selv om der var enighed om, at Finansrådets regler var alt for upræcise, var det ikke helt enkelt at finde ud, hvad der skulle sættes i stedet. Forbundets sektorpolitiske udvalg havde anbefalet, at de etiske regler skulle ”højne sektorens moral og dermed tilliden til sektoren”. Derfor skulle de være både præcise og restriktive og bl.a. kræve, at et pengeinstitut skulle oplyse kunderne om en egeninteresse, undlade at indgå i engagementer baseret på

skattespekulation eller udbyde værdipapirer fra tvivlsomme virksomheder, og at de ikke skulle finansiere salg af egne obligationer. Hvis et pengeinstitut ikke levede op til reglerne, skulle der være sanktionsmuligheder i form af f.eks. "offentlig næse, bødestraf og/eller eksklusion".³⁰⁶

Indtil videre kunne Finansforbundet imidlertid nære alle de ønsker til et etisk regelsæt, de havde lyst til. Det hjalp ikke meget, når Finansrådet slet ikke ville have forbundet med i drøftelserne. Finansrådets formand, Knud Sørensen, havde modsat sig forbundets deltagelse i udvalgsarbejdet, og den tidligere socialdemokrat og nu direktør i finansrådet, Svend Jacobsen, havde ikke meget at tilføje. "Regler for en branche forhandles af branchens organisation med de offentlige myndigheder. Der er ikke tradition for, at fagforbund deltager heri", bemærkede han til Ritzaus Bureau. Forbrugerombudsmanden kunne ikke gøre andet end love at holde Finansforbundet orienteret og høre deres mening.³⁰⁷

Der var altså ikke meget, Finansforbundet kunne gøre i forhold til etik i sektoren, hvis man ikke snævert ville pålægge sine medlemmer at leve op til bestemte etiske standarder, når de rådgav kunderne. Det betød imidlertid ikke nødvendigvis, at der ikke kunne være brug for en diskussion af etik, selv om det næppe ville forhindre fremtidige finanskriser. Det var ikke bare Finansforbundet og dets medlemmer, der havde en interesse i at undgå fremtidige kriser i sektoren. Det var vigtigt at skabe orden i kaos og finde en fornuftig forklaring på, hvor bankkrisen egentlig var kommet fra.

Forebyggelse af finanskriser

Mens man i efteråret 1995 ventede på et lovforslag fra erhvervsministeren, der skulle forebygge bankkriser i fremtiden, udarbejdede forbundet selv et "Notat om forebyggelse af bankkriser". Notatet slog en optimistisk tone an og indledte med en konstatering af, at "der er en klar tendens i retning af, at mulighederne for at forebygge bankkriser vil forbedres i fremtiden".

Dermed gjorde notatets forfatter sig på sin vis skyldig i samme form for fremtidsoptimisme, som finansielle bobler er gjort af. Det skyldtes måske, at notatets konklusion var klar, nemlig at det var ledelsen i de kriseramte banker, der bar ansvaret. Ledelsen havde været for ekspansionsivrige, og når omslaget kom, havde de haft "en vis træghed og uvilje mod at erkende realiteterne".

Det var svært at være uenig i, men spørgsmålet var, hvordan man undgik, at det skete igen. Der var to grundlæggende forskellige tilgange: øget kontrol og styring fra Finanstilsynets side eller øget ejer- og dermed markedsstyring. Notatets forfatter var ikke i tvivl. Der var ikke brug for mere offentlig kontrol, men derimod for mere aktiv ejerstyring.³⁰⁸

Notatet demonstrerede således klart, at Finansforbundet præcis som i mellemkrigstiden stadig definerede sig selv som et mere markedsvenligt

og borgerligt forbund end de socialdemokratisk orienterede fagforeninger. Hovedbestyrelsen satte således ”spørgsmålstegn ved nytten af lovgivning om forebyggelse af bankkriser ud fra den betragtning, at man fandt det betænkeligt med udbygning af offentlig styring af private erhvervsvirksomheder”. Finansforbundets svar på, hvordan man forebyggede bankkriser, skulle i stedet være, at der skulle ”stilles krav om styrkelse af bestyrelsesmedlemmer og til bestyrelsesmedlemmers ansvar”.³⁰⁹

Hovedbestyrelsen demonstrerede en næsten rørende tillid til, at en banks bestyrelse kunne sikre, at en bank blev drevet forsvarligt. På sin vis var denne tillid baseret på samme forudsætninger som ideen om shareholder value. Kun ved gennem bestyrelsen at lade aktionærerne udøve indflydelse på bankens drift kunne det sikres, at den faktisk varetog de reelle ejeres interesser. Den lader vi lige stå et øjeblik.

Der blev altså langt hen ad vejen set bort fra mere systemiske årsager til finanskriser, men det var måske også et tegn på, at både forbundet og den finansielle sektor efterhånden var ved at have rystet chokket af sig. Vist var der stadig problemer i sektoren, og det hastige forandringstempo så ikke ud til at tage af foreløbig. Og masseafskedigelser var fortsat en del af Finansforbundets og ikke mindst medlemmernes dagligdag. Alligevel var det efterhånden ved at være tid til at se fremad. Men først skulle der tages endnu et livtag med forbundets strategi ved massefyringer i sektoren.

Kvalitet i arbejdet

Det skete henvend tre år efter, at de første masseafskedigelser og ikke mindst Den Danske Banks prikkerunde havde hensat finanssektoren i chok. Det havde været tre traumatiske år, hvor både forbundets politiske ledelse og dets medlemmer havde kæmpet for at finde sine ben igen. Det havde ikke været let at komme op med en strategi for, hvordan man skulle forholde sig til de nye tider i finansverdenen. Nu skrev man snart 1996, og finanskrisen var ved at være historie. Men der var ikke umiddelbart nogen grund til at tro, at det samme gjaldt sektorens bestræbelser på at reducere omkostningerne. De ”gode gamle dage” kom ikke tilbage.

I Finansforbundet var der brugt megen tid og mange ressourcer på at komme med et tidssvarende bud på, hvordan fremtidens finanssektor kunne og skulle se ud. Ved fælles hjælp havde man arbejdet på at skabe en fortælling om forbundets og medlemmernes fremtid, og man forsøgte at lave en alliance med kunderne, uden at der kom noget særligt ud af det. Nu var tiden inde til at ”komme mere på forkant med udviklingen”, ikke mindst hvad angik de masseafskedigelser, mange medlemmer frygtede, og som desuden var en stærk belastning for arbejdsmiljøet i de finansielle institutioner.

Forbundet måtte erkende, at det ikke havde været muligt at undgå masseafskedigelser, og den hårde retorik havde ikke fremmet mulighederne for for-

handling med arbejdsgiverne. Nu var der behov for en mere offensiv strategi, der kunne klarlægge, hvad forbundet rent faktisk kunne og ville gøre for de mange medlemmer, der mistede deres job. Strategien blev præsenteret for hovedbestyrelsen på mødet i november 1995. Også her havde Søren Dalmark haft en finger med i spillet, og planen blev modtaget med tilfredshed.³¹⁰

I virkeligheden var der i højere grad end en strategi tale om en plan eller et katalog over, hvad Finansforbundet kunne tilbyde i forbindelse med masseafskedigelser. Planen handlede om, hvad der kunne gøres, når masseafskedigelser i en virksomhed kom på tale. Dertil kom en målsætning om, at Finansforbundets udviklingsafdeling skulle holde øje med de enkelte virksomheders regnskaber for at være på vagt over for eventuelle faresignaler. Hvis der var sager "under opsejling", kunne forbundet tage kontakt til de lokale organisationer, pressen og eventuelt ledelsen af den pågældende virksomhed. Desuden kunne forbundet deltage i forhandlinger på forskellige måder om f.eks. afskedigelseskriterier, fratrædelsesgodtgørelser og afbødeforanstaltninger.

Planens anden del var et katalog over, hvad forbundet kunne tilbyde medlemmerne, når de var blevet opsagt. Det drejede sig bl.a. om vejledning om uddannelsesmuligheder og jobsøgningskurser, men også om krisehjælp til tillidsrepræsentanter, som stod i første række, når afskedigede skulle støttes.³¹¹ Det var klart, at Finansforbundet ønskede at sende et tydeligt signal til medlemmerne om, at de kunne regne med støtte, hvis de kom i klemme ved afskedigelser. Det var der i høj grad brug for. Berlingske Tidende havde skudt nytåret 1995 ind med en artikel om "bankfolk i klemme".

3.500 ansatte var blevet fyret i 1992, og ifølge en undersøgelse var halvdelten stadig ledige et år efter. De fleste af dem, der havde fundet arbejde igen, arbejdede ikke længere i sektoren. Arbejdsløshedsprocenten blandt forbundets medlemmer var steget fra 3,7 til 6,5 procent, måske ikke et usædvanlig stort tal for det samlede arbejdsmarked, men det her var i finanssektoren, hvor man ikke var vant til den slags. Desuden var der både et køns- og aldersperspektiv i det, for 75 procent af de ledige var kvinder over 40 år. Det værste var næsten, at bankerne fortsatte bestræbelserne på at komme af med flere ansatte gennem forskellige fratrædelsesordninger. Det hjalp bestemt ikke på arbejdsklimaet i pengeinstitutterne.³¹²

Samtidig begyndte forbundets forskellige afdelinger på de første forberedelser til det tredje landsmøde i april 1996. Et af temaerne skulle være "kvalitet i arbejdet", et signal om, at man ikke kun tænkte på løn og på de medlemmer, der mistede jobbet, men også på dem, der blev tilbage og oplevede et stadig mere opskruet tempo.

Søren Dalmark stod for det forslag, der blev fremlagt for bestyrelsen i oktober 1995. Der er ingen tvivl om, at det var både de mange afskedigelser og bekymringen for det psykiske arbejdsmiljø i sektoren, der havde ført til ønsket om en plan for medlemmernes arbejdsindhold. Nu skulle det ikke længere



Finansforbundets formand, Søren Dalmark, talte i sin egenskab af næstformand for FTF ved et 1. maj-arrangement i 1997. Det er et af de sjældne tilfælde, hvor en fagforeningsleder fra finanssektoren har ladet sig fotografere i selskab med røde faner. I det hele taget er Dalmark nok den fagforeningsleder i finanssektoren, som i sin tilgang er kommet tættest på den øvrige fagbevægelse. (Foto: Jens Tønnesen)

kun handle om arbejdstid og ny teknologi, men også mere overordnet om, hvad det egentlig ville sige at have et udviklende arbejde.

Visionen hed "fremtidens arbejde i finanssektoren". Tanken var, at det udviklende arbejde skulle findes i krydsfeltet mellem det gode arbejde og de krav, der på den anden side blev stillet af udviklingen i samfundet og den finansielle sektor. Oplægget forudså, at der ville blive behov for fleksible og individuelle løsninger, der inden for det muliges rammer tog hensyn til medlemmernes "ønsker til det fremtidige arbejdsliv og opfattelse af livskvalitet".

Visionen om "fremtidens arbejde i finanssektoren" blev drøftet på repræsentantskabsmødet i oktober 1995. Her fortalte forskellige eksterne oplægsholdere fra bl.a. Instituttet for Fremtidsforskning og Deloitte & Touche om deres forventninger til fremtidens arbejde. Resten af året skulle temaet diskuteres på medlemsmøder. Samtidig ville forbundet påbegynde en offentlig debat, der skulle fortsætte frem til landsmødet, hvorefter der skulle opstilles en "målsætning og strategi i forhold til OK97".

Sådan var arbejdet i Finansforbundet. Det var ikke som i en privat virksomhed, hvor ledelsen mere eller mindre egenrådigt fastlagde strategien, og førte den ud i livet. Fælles for begge organisationsformer var det imidlertid, at kunderne, eller medlemmerne, skulle synes om, hvad de så og hørte.

Finansforbundet havde naturligvis en holdning til, hvad der var et udviklende eller "sundt og rigt" arbejde, som det også blev kaldt. Det var bl.a. et job, hvor den ansatte kunne bruge sine evner alsidigt, lære nyt og samtidig have tryghed i ansættelsen. Jobbet skulle være foreneligt med familie- og fritidsliv, og den ansatte skulle selv have indflydelse på både jobbet og arbejdspladsens udvikling. Hovedbestyrelsen var begejstret for oplægget og godkendte samtidig, at "kvalitet i arbejdet" blev temaet for det næste landsmøde.³¹³

Samtidig godkendte bestyrelsen sidst på året 1995 en plan for forbundets fremtidige informationsstrategi. Målet var at skabe respekt for forbundets virke og solidaritet blandt medlemmerne. Informationspolitikken skulle øge kendskabet til forbundet i offentligheden og medvirke til at skabe et positivt image. Derfor skulle den visuelle identitet også ensrettes. Finansforbundet var kort sagt nået frem til den konklusion, at det var nødvendigt at opbygge et brand med en sammenhængende fortælling, der kunne målrettes til alle interessenter, ikke bare i form af information til medlemmerne og offentligheden, men også i form af lobbyvirksomhed, der skulle medvirke til at sætte dagsordenen.³¹⁴

Finansforbundets rejse mod en moderne fagforening med fokus på medlemmer og stakeholders frem for en oppefra og ned-politik var godt igang. Samtidig måtte forbundet nok erkende, at sloganet fra landsmødet i 1992 om Finansforbundet som en "kamporganisation" måske var en kende over sidste udløbsdato. Som arbejdsmarkedsforskeren Jesper Due sagde til Finans: "kamporganisationer hører fortiden til – i dag er organisationernes rolle i højere grad at være medspillere til ledelsen".

Det var til gengæld vigtigt, mente Due. ”Stabiliteten i det danske samfund hænger netop sammen med organiseringen på arbejdsmarkedet”.³¹⁵ Det var en påstand, der passede særdeles godt med finansforbundets historiske fortælling.

10. Bedre tider?

1995 blev et godt år for pengeinstitutterne, og det fik ikke overraskende de ansatte og deres forbund til at vejle morgenluft. ”Jeg ved godt, at konkurrencen er skarp, men hyleriet om, at der fortsat skal skæres ned bør høre op”, sagde Søren Dalmark, som mente, at medarbejderne havde krav på en anerkendelse for det gode resultat. I bankerne var der imidlertid ingen forståelse for det synspunkt, og både Den Danske Banks og Unibanks ledelse stillede flere afskedigelser i udsigt.³¹⁶

Mens spekulationerne gik om, hvor store overskuddene ville blive i banksektoren, måtte Dalmark medgive, at der nok ville blive 1.000 ansatte færre i sektoren hvert år de næste år. Analytikere forventede, at Den Danske Bank som kronen på værket ville komme ud med et overskud i omegnen af 3,5 mia. kr. ”i givet fald Danmarks-historiens største overskud i en børsnoteret virksomhed”. Hvad angik forrentning af egenkapitalen svarede det til 18 procent; et pænt tal, men ikke så pænt som Jyske Bank, der blev spået til at nå et afkast på 30 procent af egenkapitalen.³¹⁷

Da regnskaberne blev aflagt i februar måned 1996, bekræftede de snart profetierne. Og lidt til. Den Danske Bank kom ud med et overskud før skat på godt fem mia. kr. svarende til en forrentning af egenkapitalen på 28 procent. De to største konkurrenter, den nydannede BG-Bank og Unibank, forrentede egenkapitalen med hhv. 32,5 og 21 procent.³¹⁸ Det var da shareholder value, der ville noget. Alligevel er det som bekendt meget sjældent, man ser en bankdirektør stråle af lykke over et regnskab, og det var da heller ikke tilfældet her, selv om de samlede bankregnskaber for 1995 var det bedste siden finanskrisens begyndelse. Samlet tjente de danske banker godt 13 mia. kr. før skat i 1995, mens året før havde været ualmindelig magert med små 50 mio. kr., og 1992 havde givet et massivt samlet underskud på 11,6. mia. kr.³¹⁹

Den Danske Bank stod altså alene for små 40 procent af overskuddet i alle danske banker, men alligevel var der ikke rigtig noget at grine ad. I ugen op til regnskabet havde banken nemlig måttet lægge ryg til en ualmindelig pinagtig artikelserie i Jyllands-Posten. En højtstående, betroet medarbejder i banken havde lækket bestyrelsesreferater til Jyllands-Posten, som brugte dem til at tegne et lidt glørværdigt portræt af bankens rolle i forsøget på at redde Hafnia i 1993.

Artikelserien satte både Den Danske Bank og Finans-Danmark på den anden ende og endte i højesteret, hvor Danske Bank endelig blev frifundet for



Finansforbundets landsmøde 1996 blev afholdt i Scandinavian Congress Center i Aarhus. På billedet strømmer de delegerede ind til mødet, der blev afholdt under temaet "det gode arbejde". Alligevel gik tendensen efter manges mening i den modsatte retning. Stadig flere døjede med stress og klagede over det psykiske arbejdsmiljø. Det var ikke mindst frygten for at miste jobbet, der tog hårdt på de ansatte. (Foto: Jens Tønnesen)

urent trav. Til gengæld havde banken allerede dengang ondt i sit image. På generalforsamlingen i Den Danske Banks Personalekreds i marts 1996 beklagede en delegeret sig over, at ”nu har mere end 25 procent af den danske befolkning mistet tilliden til Den Danske Bank ... som medarbejder føler man sig skidt tilpas”. Det var ofte lettere ikke at nævne, at man var bankmand.³²⁰

I Finansforbundet var der imidlertid nok andet at tænke på. For det første vidste man godt, at de store overskud ikke kunne bruges til ret meget i fagpolitisk henseende. Overskuddene var nemlig primært fremkommet i kraft af stærke kursstigninger på bankernes værdipapirbeholdninger, og ikke fordi den ordinære bankdrift var blevet bedre. I 1996 begyndte økonomien ganske vist at gå fremad igen for første gang i nogle år, men der var ingen udsigt til, at bankernes forsøg på at øge indtjeningsevnen var et overstået kapitel.

Og den teknologiske udvikling rykkede stadig. I marts 1996 kunne Den Danske Bank melde sin Danske PC-løsning klar. Med den kunne kunderne klare deres bankforretninger hjemmefra, og det ville nok heller ikke ligefrem øge efterspørgslen på kasseassistenter.³²¹

Selv om PC-løsninger gav mulighed for at klare bankforretningerne fra lænestolen derhjemme, var bankerne stadig meget interesserede i at kunne udvide åbningstiderne til om aftenen samt lørdag og søndag. I Finansforbundet forudså man, at åbningstider og nye lønsystemer ville blive centrale forhandlingsspørgsmål ved overenskomstforhandlingerne året efter, og derfor skulle de diskuteres på forbundets landsmøde i Aarhus, der åbnede tirsdag den 23. april 1996 i Scandinavian Congress Center under temaet ”Det gode arbejde”.³²²

Fleksible arbejdstider og løn

I sin mundtlige beretning til de delegerede efterlyste Søren Dalmark tryghed og trivsel i finanssektoren. De senere års prikkerunder havde taget hårdt på de ansatte, og ifølge Dalmark var det ”let at komme af med folk i denne sektor – alt, alt for let. ... Det kræver en helt ændret arbejdsmarkedspolitik, hvis der skal være tryghed og trivsel i branchen”, sagde han.³²³ De mange afskedigelser og udsigten til fleksible åbningstider lagde en dyne af pessimisme over landsmødet og satte temaet ”det gode arbejde” i perspektiv.³²⁴

Men der var også kampgejst på landsmødet, hvor mange af de 237 delegerede pressede forbundets ledelse i spørgsmålet om åbningstider. Det blev derfor nødvendigt med fintælling, før det stod klart, om hovedbestyrelsens forslag til udtalelse om aften- og weekendarbejde kunne vedtages. Det var navnlig de delegerede fra Unikreds, der var utilfredse med bestyrelsens bløde linje. De krævede, at forbundet tog klart afstand fra arbejdsgivernes ønsker om fleksible åbningstider. En klemte Søren Dalmark måtte give kritikerne ret i, at diskussionen pegede i retning af en afvisning, men af taktiske grunde var hovedbestyrelsens forslag det bedste, mente han.

I Finanssektorens Arbejdsgiverforening var adm. direktør Steen A. Rasmussen godt tilfreds, da hovedbestyrelsens forslag blev vedtaget efter fintællingen. "Det er godt, at forbundet har stukket fingeren i jorden. Finanssektoren kan ikke være den sidste, der opdager, at kunderne har behov for mere service. Hvis sektoren fastholder sine arbejdstider og ikke flytter sig, så flytter jobbene", sagde han til Aktuelt. Han mente dog, at det var begrænset, hvad eventuelt nye åbningstider ville komme til at betyde, og de ansatte skulle kunne sige nej tak.³²⁵

FA's direktør var godt tilfreds med Finansforbundets accept af fleksible åbningstider, men på FA's generalforsamling i juni var han noget mindre begejstret for, hvad han opfattede som forbundets "næsten religiøse" forhold til udvidede åbningstider og tøven over for et nyt lønsystem. FA ønskede en højere grad af præstationsløn, der kunne forhandles lokalt, men ifølge FA var Finansforbundet handlingslammet, og derfor skete der ingenting. Arbejdsgiverne ønskede et opgør med anciennitetsbaseret løn og mente, at mange af forbundets medlemmer måtte være irriterede over, at der ikke skete noget.³²⁶

Samtidig kunne formanden for FA, bankdirektør i Den Danske Bank, Søren Møller Nielsen, provokere Finansforbundet ved at fremhæve FA's samarbejde med Danske Forsikringsfunktionærers Landsforbund, der ikke så "nye stillingsvurderingssystemer ... som en trussel, men som en mulighed".³²⁷

Der er ingen tvivl om, hvem der var i offensiven. Det var arbejdsgiverne, der givetvis selv så sig som under pres fra stigende konkurrence og krav om forrentning af investorernes penge. Samtidig kunne de nok godt gennemskue, at Finansforbundets medlemsgrundlag var under forandring. De ældste og mindst uddannede medarbejdere var på vej ud, mens yngre akademikere og andre specialister kom til at fylde mere. Det ville ikke nødvendigvis styrke forbundets stilling i spørgsmålet om arbejdstid og løn.

I forbundets ledelse var forargelsen over FA's ønsker til det nye lønsystem til at tage at føle på. "FA får et billigere system og ret til lønnedsættelse, hvad får Finansforbundet?" hed det i et notat til hovedbestyrelsen, der besluttede at stille krav om en lønstatistikaftale, der kunne give bedre indsigt i de enkelte virksomheders lønninger.³²⁸

Forbundets nyvalgte 1. viceformand, Allan Bang, lagde også afstand til FA's udlægning af Finansforbundets holdning. Han afviste, at forbundets medlemmer var interesserede i lokale lønforhandlinger.³²⁹ Til gengæld havde FA's henvisning til, at forsikringsfunktionærerne var nemmere at danse med, provokeret Finansforbundet tilstrækkelig meget til, at forbundet foreslog DFL en fusion. Det var ikke første gang, men DFL slog sig i tøjret. De ville gerne samarbejde, men en fusion stod ikke lige for døren.³³⁰

Disse rituelle udvekslinger mellem Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening var for så vidt ikke nye. Men det var, som om tonen var blevet skærpet med finanskrisens mange afskedigelser og de nye institu-

tionelle rammer, finanssektoren virkede i. Desuden ramte den stigende individualisering i samfundet naturligvis også de ansatte i sektoren. De unge ansatte var, som Søren Møller Nielsen påpegede, ikke lige så begejstrede for anciennitetsløn, som de ældre kolleger. Det var åbenlyst, at den nye "tidsånd", som Jesper Bo Jensen havde kaldt tendenserne til fragmentering og individualisme, bidrog til at gøre livet vanskeligere for fagforeningerne.

"Sensemaking" – at skabe orden i kaos

Mere eller mindre sædvanemæssige forestillinger om solidaritet og klasse- og standstilhørsforhold og om kollektiv identitet var blevet mere mudrede. For Finansforbundet, der historisk nærmest var bygget på standstanken, var det bestemt ikke noget let miljø at manøvrere i. Der var konstant brug for "sense making" – at skabe mening ud af det noget kaotiske verdensbillede, der tegnede sig for forbundets politiske ledelse. Samtidig var der imidlertid også behov for at "få genetableret et fornuftigt forhold til FA", som hovedbestyrelsen fastslog i juni 1996.³³¹

Ud over de daglige gøremål og tilbagevendende opgaver, hvor landsmøder og overenskomstforhandlinger altid fyldte meget, brugte hovedbestyrelsen og forbundets administration mange ressourcer på at navigere i det rum mellem fortid og fremtid, der skulle sætte dem i stand til at forblive en tidssvarende faglig organisation. Nu da den umiddelbare krisestemning var gledet lidt i baggrunden, var det på tide at få skabt orden i opfattelsen af, hvad der ventede forbundets medlemmer og ledelse forude.

Forbundet havde en ret klar forståelse af, hvad medlemmerne forventede. En undersøgelse i 1994 havde nemlig vist, at tryghed i ansættelsen, løn, arbejdstid og psykisk arbejdsmiljø efter medlemmernes mening skulle prioriteres højest af forbundet.³³²

Løn og arbejdstid var de gamle fagforeningstravere, mens tryghed i ansættelsen og det psykiske arbejdsmiljø var et resultat af de stærke forandringer, medlemmerne have oplevet siden finanskrisen. Samtidig var medlemmerne stadig stærkt loyale over for deres arbejdsgiver. Og nervøse for at miste jobbet. Selv om de ansatte ofte krævede mere handling fra forbundets side, var de ofte selv de første til at tage en ekstra tårn i banken efter kl. 16.

På DPK's generalforsamling i april 1995 spurgte flere af de 700 delegerede DPK's formand, "hvor langt skal banken have lov at gå, før I siger nu stopper festen?" Formand Peter Michaelsen svarede, at "den dag, hvor I begynder at arbejde efter forretningsgangen og ikke arbejder over uden ordre fra jeres chef, bestemmer I i virkeligheden, hvor langt banken kan gå".³³³

For forbundet bestod udfordringen naturligvis i at omsætte medlemmernes forventninger til politik. Det var straks sværere og kunne ikke klares uden, at der blev sat ord på de mange udfordringer, der tårnede sig op. Finansforbundets ledelse var forpligtet til at se på de store linjer, men samti-

dig var det en lige så klar forpligtelse at have god føling med medlemmernes holdning og kanalisere den i en frugtbar retning. Mange medlemmer var i bund og grund trætte af det, de opfattede som arbejdsgivernes kamp mod et ordentligt arbejdsmiljø. Som et medlem, der havde søgt og fået en fratrædelsesordning i Den Danske Bank, skrev: ”jeg misunder Lindø, fordi de har et fantastisk sammenhold og finder sig absolut ikke i noget. Hvornår lærer vi, at sammenhold er mere end kun mig selv”.

Det er ikke sikkert, at medlemmet var repræsentativt for alle medlemmer, men det var tydeligt, at mange ansatte i pengeinstitutterne var chokerede over den måde, de blev behandlet på. En medarbejder i Jyske Bank skrev, at arbejdsgiverne havde brudt de skrevne og uskrevne regler og havde ødelagt arbejdsmiljøet.³³⁴ En undersøgelse i Sparekassen Nordjylland, der var gået i spidsen med udvikling af etiske regnskaber, viste, at medarbejdere og ledelse så samme virkelighed meget forskelligt. Ledergruppen opfattede generelt sin adfærd mere positivt end medarbejderne, der ikke fandt, at bankens værdigrundlag så ud til at påvirke ledelsens beslutninger.³³⁵

Finansforbundet var nødt til at forholde sig aktivt til medlemmernes oplevelser af problemet, som i øvrigt langt hen ad vejen stemte udmærket overens med den erfaring, forbundets forhandlere havde gjort sig i diskussioner med FA. Men samtidig skulle forbundet altså medvirke til at sætte dagsordenen og forsøge at skabe orden i opfattelsen af de mere overordnede problemer og udviklingslinjer i branchen. Den slags diskussioner var der mange af. Det ses tydeligt af de sager, hovedbestyrelsen havde til debat i anden halvdel af 1990'erne.

Blandt de mange temaer, der blev diskuteret var ”outsourcing”, EU og eurosamarbejdet, velfærdssamfundet, ungdommen, forbundskulturen, nye serviceydelser, nye ledelsesteorier, den finansielle sektor efter år 2000, livslang uddannelse, bæredygtig udvikling, teknologiudvikling, ”corporate design” og værdigrundlag samt ikke mindst Finansforbundet og medlemmerne i fremtiden. Det var spørgsmål, der klart viste en organisation, som oplevede et øget pres udefra, og som var tvunget til at overveje nye strategiske svar på disse udfordringer. De forskellige elementer hang sammen på mange måder, men nogle var alligevel vigtigere end andre. Et af de temaer, der dukkede op på hovedbestyrelsens dagsorden ganske mange gange i perioden, var spørgsmålet om EU og Den Økonomiske og Monetære Union.

Finansforbundet og EU

Finanssektoren var tidligt blevet opmærksom på, at de finansielle markeder var under forandring. Den accelererende internationalisering var et fremtrædende træk, som gav anledning til bekymring i de finansielle institutioner, hvor man forsøgte at forberede sig på udenlandske konkurrenters indtog på det danske marked. Men på mange måder var det udviklingen in-

den for EU, der i første omgang fik og kunne få vidtrækkende konsekvenser for pengeinstitutterne og deres ansatte og dermed Finansforbundets medlemmer.

En af de afgørende ændringer på de finansielle markeder var beslutningen om at ophæve alle restriktioner på kapitalbevægelser i EU. Det skete i juni 1988, da et EU-direktiv med virkning fra 1. juli 1990 endelig gjorde op med diverse restriktioner, som på forskellig måde havde eksisteret lige siden 1930'erne. Med det på plads fortsatte EU med at liberalisere adgangen for banker fra et EU-land til at etablere virksomhed i andre EU-lande. Det skete med det Andet Bankdirektiv fra 1989, som trådte i kraft den 1. januar 1993. Så var grunden lagt for EU's indre marked på det finansielle område.

Det kunne Finansforbundet ikke sidde overhørig, og i et notat til hovedbestyrelsens møde i februar 1996 hed det da også, at Finansforbundet kan "ikke begrænse sig til alene at beskæftige sig med sektorens udvikling nationalt. Det er således særlig relevant for Finansforbundet at følge udviklingen i finanssektoren på EU-niveau". Rapporten fastslog, at udviklingen i EU næppe kunne undgå at få konsekvenser både for forbundets medlemmer og for forbundet som organisation.³³⁶

Sideløbende med den økonomiske og finansielle regulering vedtog EU også det såkaldte sociale kapitel, som bl.a. omhandlede beskæftigelsen og arbejdsmarkedet i medlemslandene. Sammen med den finansielle regulering betød det, at spørgsmål ikke alene om finanssektoren, men også om arbejdsmarkedet rykkede fra at være rent nationale til at være regionale. I notatet til hovedbestyrelsen hed det, at

*arbejdsmarkedsregulering betragtes af arbejdsgivere ofte som en omkostningsfaktor. ... på længere sigt kan man hævde, at en veludbygget sikring af lønmodtagernes rettigheder er en forudsætning for produktivitetsudvikling og kompetenceforøgelse. Derved blev arbejdsmarkedsregulering en investering og ikke en omkostning. Det er imidlertid en kendsgerning, at de fleste virksomheder i deres lokalisering i højere grad tillægger de kortsigtede betragtninger mere vægt end de langsigtede.*³³⁷

Finansforbundet var altså godt tilfreds med, at EU også sigtede mod at harmonisere arbejdsmarkedet, så pengeinstitutterne ikke fik et incitament til at bruge det indre markeds fri bevægelighed af arbejde, tjenesteydelser og kapital til at lægge aktiviteterne, hvor der var færrest bestemmelser. I den forbindelse var Finansforbundet også interesseret i, at EU's sociale dialog, der var blevet institutionaliseret med en resolution den 31. oktober 1989, blev udvidet til at omfatte de europæiske organisationer The European Banking Federation og UNI-Europa Finance og deres respektive forgængere. Her var det forbundets udtrykkelige ambition eventuelt sammen med FA at promovere det "danske konsensusarbejdsmarked".³³⁸

Endelig var der spørgsmålet om uddannelse, der ikke bare pressede sig på for de ansatte i den danske finanssektor. Finansforbundet havde for længe siden indset nødvendigheden af en stadig forbedring af de ansattes kompetencer og evner til omstilling. Det var en helt nødvendig lære af de senere års udvikling i sektoren og ikke mindst af finanskrisen og de mange masseafskedigelser.

Man behøvede ikke være professor i statistik for lægge to og to sammen og komme frem til det resultat, at det var de ansatte med mindst uddannelse, der risikerede at miste jobbet først. Derfor var det passende, at EU havde besluttet at gøre 1996 til året for livslang uddannelse. Stadig opdaterede og relevante kompetencer var den bedste om end langt fra perfekte måde at sikre tryghed i jobbet på. Det var i Finansforbundets og dets medlemmers klare interesse at påvirke EU's indsats for både beskæftigelsen og livslang uddannelse i den europæiske finanssektor.³³⁹

Med notatet havde Finansforbundet for første gang sat udviklingen i EU på dagsordenen på en systematisk måde. For hovedbestyrelsen gjorde notatet det klart, at det ikke længere var holdbart alene at anskue den danske finansielle sektor i et nationalt perspektiv. Heller ikke for medlemmerne, som for manges vedkommende ville komme til at mærke mere til EU's indflydelse fremover. Hovedbestyrelsen tog derfor notatets anbefaling om at koncentrere Finansforbundets EU-arbejde til sig. Kræfterne skulle koncentreres om den overordnede udvikling inden for EU, EU's rolle for finanssektoren og endelig EU's sociale dimension.³⁴⁰

I første omgang var det navnlig spørgsmålet om Den Økonomiske og Monetære Union, der optog forbundet. Danskerne havde stemt nej til Maastrichttraktaten i 1992, og dermed havde de klart tilkendegivet, at der var grænser for, hvor langt Danmark skulle gå mht. europæisk integration. I 1993 blev Edinburghaftalen så forhandlet på plads, og den gav Danmark mulighed for at slutte sig til Maastrichtaftalen med fire forbehold, som bl.a. holdt Danmark uden for euroen. For hovedbestyrelsen var det tid at få et overblik over, hvad det ville betyde for de ansatte i den danske finanssektor, og til at finde ud af, hvad forbundet skulle mene om ØMU'en.

Det andet spørgsmål var nemmere at besvare end det første. Hovedbestyrelsen besluttede nemlig, at "Finansforbundet skal informere og overlade stillingtagen til det enkelte medlem". Det var i modsætning til både Finansrådet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening, der samstemmende anbefalede at opgive de danske forbehold og altså mente, at Danmark skulle tilslutte sig ØMU'en og dermed det forestående eurosamarbejde. Alligevel var det givetvis klogt, at forbundet ikke tog stilling for eller imod ØMU'en. Det var en politisk beslutning, som måtte overlades til de enkelte medlemmer, og det gjaldt så meget mere, som at det ikke stod klart for forbundet, hvordan beskæftigelsen i sektoren ville blive påvirket af Danmarks forbehold.³⁴¹



Det gav anledning til alvorlige gadekampe i København, da et flertal af danskerne valgte at acceptere Edinburghaftalen i 1993. Med aftalen fik Danmark lov at tage forbehold på fire områder i forhold til Maastrichttraktaten, som indebar afgivelse af national suverænitet. For Finansforbundet var EU-spørgsmål en balancegang, hvor der ofte var en risiko for at komme til at agere partipolitisk. (Polfoto)

I anden halvdel af 1990'erne var ØMU'en jævnlige på dagsordenen i Finansforbundet. Konklusionen forblev imidlertid den samme, at spørgsmålet om euro eller ej måtte overlades til de enkelte medlemmer. Til gengæld viste forbundets analyser, at der ville blive et øget behov for uddannelse af medarbejderne i forbindelse med euroens indførelse. Hvilken uddannelse ville afhænge af de enkelte pengeinstitutters strategier, og derfor var det ikke umiddelbart noget, Finansforbundet kunne eller skulle bidrage til.³⁴²

Tværtimod var der enighed om, at "vi vil møde kraftig modstand eksempelvis fra Den Danske Banks Personalekreds, hvis vi fra forbundets side gennemfører et projekt om, hvad der konkret skal gøres i de enkelte virksomheder".³⁴³

Til gengæld var der i princippet lidt mere kød på den mere overordnede tendens mod globalisering og regionalisering, der så ud til at accelerere i anden halvdel af 1990'erne. Den skærpede konkurrence kunne ikke undgå at få konsekvenser for forbundets medlemmer, og i 1998 vedtog landsmødet, at Finansforbundet på det internationale område skulle arbejde for, at "internationaliseringen og globaliseringen af sektoren – og kapitalbevægelserne – ledsages af en social dialog, herunder en social dialog på sektorniveau i EU".³⁴⁴

Globalisering og nye ideer

Mens integrationen tog fart i EU, skete der også noget internationalt, hvor globaliseringen ligeledes førte til øget økonomisk integration, men også til nye begreber, som Finansforbundets ledelse fandt det vigtigt at forholde sig til. Hvordan ville "outsourcing", "Business Proces Reengineering" og nye managementteorier for slet ikke at tale om "nye invadører" i branchen påvirke medlemmernes løn- og arbejdsvilkår?

Nye invadører handlede slet og ret om, at EU's indre marked og liberaliseringen af kapitalbevægelserne betød øget konkurrence fra andre finansielle virksomheder. Den svenske Handelsbanken etablerede kontor i Danmark i 1992. I første omgang var det mest erhvervskunderne, der var interessante, men i 1996 blev Handelsbanken også en bank for danske privatkunder. I 2001 købte Handelsbanken Midtbank, og i 2008 overtog den Lokalbanken.

Mens Handelsbankens indtog i Danmark var et relativt traditionelt udtryk for internationalisering var GE Capital et udtryk for en anden udvikling. GE Capital var det finansielle datterselskab af det amerikanske multinationale selskab General Electric, som i stedet for at bruge banker til sin overskudslikviditet besluttede selv at bevæge sig ind på det finansielle område.

Begge selskaber var nye invadører og et klart udtryk for, at konkurrencen var stigende på det danske finansielle marked. Samtidig etablerede flere og flere danske banker sig i udlandet gennem filialer og datterselskaber. Det handlede om, at de finansielle virksomheder ønskede at ekspandere og øge indtjeningen, og for de største var det sædvanemæssige strategiske svar, at de skulle vokse i udlandet.

Danske Bank købte således den svenske Østgöta Enskilda Bank i 1997, og to år senere blev norske Fokus Bank en del af koncernen. NFU og Finansforbundet konstaterede i 1999, at "flere af de nordiske finansvirksomheder ... betragter hele Norden som hjemmemarked ... Mens opkøb, fusioner, alliancer m.v. sker på tvært af landegrænserne, er medbestemmelsesreglerne helt overvejende nationale". Hovedbestyrelsen besluttede derfor at støtte et NFU-projekt, der skulle undersøge, hvad det betød for de faglige strategier.³⁴⁵

Men konkurrencepresset og internationaliseringen åbnede også andre strategiske muligheder for de finansielle virksomheder. I den evige kamp for at reducere omkostningerne blev outsourcing et stadig mere almindeligt ord i

den danske business-ordbog. Den slet skjulte trussel fra FA's administrerende direktør, Steen A. Rasmussen, om at flytte jobs var således en henvisning til outsourcing, som både kunne ske til danske og udenlandske underleverandører. I forbundet blev man opmærksom på fænomenet, der ikke bare kunne reducere mængden af jobs i sektoren, men også antallet af medlemmer.

Spørgsmålet blev diskuteret af hovedbestyrelsen på et møde i januar 1996, og sagens alvor blev slået fast på forsiden af medlemsbladet Finans: "teknisk er der ikke noget i vejen for, at flytte hele Den Danske Banks EDB-afdeling til Indien". Perspektiverne var skræmmende.³⁴⁶

Tanken om outsourcing af funktioner, der sædvanligvis var integreret i virksomheden, var ofte forbundet med omkostningsreduktion. Men der var også tale om et mere generelt fænomen, som skyldtes et skift i hele tankegangen om det at drive virksomhed. Outsourcing var ikke nyt i den forstand, at små banker og sparekasser længe havde lagt deres databehandling ud til bl.a. SDC og Bankdata.

Det nye var, at den traditionelle tankegang, der så fordele i at integrere mange forskellige funktioner i en virksomhed, blev skiftet ud med et ideal om at satse på kernekompetencer. Alt andet skulle outsources. Virksomhedens aktiviteter skulle alene være styret af udsigten til afkast til aktionærerne, ikke af den ansatte leders ego eller ønske om imperiebygning. I hvert fald i teorien.

Fra Finansforbundets udsigtspunkt kunne outsourcing være en trussel mod medarbejdernes jobs og hele forbundets eksistensgrundlag, og out-sourcingsager skulle derfor behandles på samme måde som masseafskedigelser.³⁴⁷

Ligesom outsourcingtankegangen kom mange af de nye ledelsesteorier og -værktøjer også til Europa fra USA. For forbundet var det interessant, hvad der var kortvarige modefænomener, og hvad der kunne få mere varig indflydelse på sektoren og de ansatte. På landsmødet i 1996 havde man vedtaget et politisk program, der fastslog, at konkurrencen blev stadig hårdere i den finansielle sektor, og at "de dominerende ledelses-værktøjer afspejler sektorens måde at håndtere konkurrencen på, idet de fokuserer på at øge effektiviteten via omkostningsbesparelser i stedet for at øge indtjeningen."³⁴⁸

Forbundet mente altså ikke, at besparelser var vejen frem. I stedet skulle virksomhederne øge indtjeningen gennem en bedre forståelse af kundernes behov. Det gav Finansforbundet en klar interesse i at analysere nye ledelsesteorier, og i januar 1998 diskuterede hovedbestyrelsen to rapporter om hhv. Business Process Reengineering og om managementteorier.

De nye teorier var for de flestes vedkommende overført "fra USA, hvor der ikke er tradition for at have et fagforeningssystem i virksomhederne, hvilket betyder, at der i konceptet ikke er indregnet et fagligt system og den deraf følgende demokratiske proces." Formålet med rapporterne var at give hovedbestyrelsen mulighed for at formulere forbundets strategier i forhold

til virksomhedernes anvendelse af de nye teorier. Som på så mange områder betød de mange udefrakommende forandringer altså, at Finansforbundet følte et pres, som gjorde det nødvendigt at forsøge at forstå og påvirke udviklingen bedre.³⁴⁹

Medansvar og etik

Som det fremgik af kapitel 8 og af forbundets holdning til ledelsesteorier, krævede Finansforbundet medindflydelse på sektorens og de finansielle institutioners udvikling. Om det var en anfægtelse af ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet, kan diskuteres. Men forbundet blandede sig mere i den strategiske udvikling i sektoren end de fleste andre fagforeninger. Den historiske baggrund var den traditionelle standsfortælling, hvor medarbejderne så sig selv som allierede med snarere end i modsætning til ledelsen. For Finansforbundet betød det, at man måtte tage medansvar, hvis man ville præge udviklingen.

Forbundet fortsatte ufortrødent med at stille en række krav til sektorens og virksomhedernes udvikling. Landsmødet i 1996 besluttede således, at Finansforbundet skulle arbejde for, at de finansielle virksomheder skulle fremme den menneskelige kontakt mellem kunde og medarbejder og udvikle nye serviceydelser, der dækkede kundernes behov bedre og forøgede indtjeningen. Samtidig ville Finansforbundet arbejde for både at sikre fri og effektiv konkurrence i den finansielle sektor samt fremme lønmodtagerrettighederne og arbejde for etiske regler for finansielle virksomheder.

Også organiseringen af arbejdet samt uddannelsen af medarbejderne blev kommenteret i detaljer. Der skulle anvendes ramme- frem for regelstyring, og medarbejderne skulle "selv overtage en stor del af tilrettelæggelsen af arbejdet og kvalitetskontrollen". Det ville også stille krav til medarbejderne, der "ud over at være fagligt dygtige må være kreative, engagerede, fleksible, selvstændige, i stand til at identificere sig med virksomhedens mål og etik m.v". Forbundets strategi stillede store krav til både medarbejdere og ledelse i virksomhederne, og der var langt til den mere hierarkiske organisation, som finanssektoren havde kendt i mange år. Medarbejderne skulle være under konstant uddannelse og kravene til omstillingsevnen var betydelige.³⁵⁰

Det kom også til udtryk i forbundets efterhånden omfattende arbejde med sociale regnskaber i finanssektoren. Emnet var på hovedbestyrelsens dagsorden flere gang sidst i 1990'erne, og der blev brugt mange ressourcer på det. Formålet var at gøre finanssektoren "bæredygtig" og at "vende den eksisterende betragtning af medarbejderne som en omkostning til en erkendelse af, at medarbejderne er en ressource, hvis trivsel er et middel til at opnå øget indtjening".³⁵¹

Finansforbundets interesse i sociale regnskaber skulle også ses som et indlæg i den mere overordnede diskussion om stakeholder versus shareholder



I august 1999 udgav Finansforbundet en bog om sociale regnskaber i samarbejde med PWC. Bogen blev præsenteret ved en reception på Børsen. Allan Bang er i samtale med socialminister Karen Jespersen og Dag Arne Kristensen, formand for Finansforbundet i Norge, mens finansfolket anno 1895 ser til fra Krøyers børsbillede. C.F. Tietgen vidste nok, hvad shareholder value var, og han og hans kolleger havde givetvis ment, at sociale regnskaber var noget pjat. (Foto: Tomas Bertelsen)

value-tankegangen. Også her forsøgte forbundet at knytte an til kunderne som ”politiske forbrugere”, der ”presser virksomhederne til optræde miljøbevidst og etisk forsvarligt samt til at vise socialt ansvar over for ansatte og samfund”.³⁵²

Selv om enkelte virksomheder som Sparekassen Nordjylland og Middelfart Sparekasse havde taget forskellige former for sociale eller etiske regnskaber i brug, måtte man konstatere, at ”FA var negativ over for projektet”, mens Finansrådet og Realkreditrådet i princippet var mere positive. Det afholdt imidlertid ikke forbundet fra at fortsætte, og i 1999 udgav Finansforbundet bogen *Sociale regnskaber – en brugsbog om de nye regnskabsformer*, sammen med PriceWaterhouseCoopers.³⁵³

Måske skulle det med sociale og etiske regnskaber også tages med et gran salt, når det kom til stykket. I hvert fald afholdt Sparekassen Nordjyllands image som med-udvikler af etiske regnskaber ikke banken fra at afskedige medarbejdere. Søren Dalmark var som sædvanlig utilfreds. Sparekassen Nordjylland var gået foran med det gode eksempel, men det hele faldt til jorden, når den fyrede medarbejdere efter et flot regnskab. ”Jeg kan ... ikke bruge

sangen om, at direktionen er forudseende og foregriber økonomiske problemer i fremtiden. Sandheden er jo nok nærmere, at direktionen ønsker at få et regnskab, som får den til at ligge blandt de bedste”.³⁵⁴

Dalmark kritiserede også den generelle tendens til at øge udbyttet til aktionærerne. Det måtte jo betyde, at det gik ufattelig godt, men hvorfor så fyre? Dalmarks bud på en mere retfærdig bankdrift var, at bankernes direktioner skulle præmiere medarbejderne og genskabe trygheden på arbejdspladserne. ”På langt sigt vil sådanne tiltag have endnu større værdi for aktionærerne end en kontant udbetaling ved kasse ét”.³⁵⁵ En af forfatterne til Finansforbundets bog om sociale regnskaber, Helle Bank Jørgensen, var enig med Dalmark. ”Der skabes ingen shareholdervalue uden stakeholdervalue”, sagde hun og fortsatte, at ”jeg tror ikke på, at en virksomhed er i stand til at skabe værdi, hvis ikke interessenterne, kunder og medarbejdere, føler sig godt behandlet”.³⁵⁶

Det var vand på Finansforbundets mølle, og der tegnede sig efterhånden en klar modfortælling til shareholder value-tankegangen, som forbundet gik i kødet på ved enhver given lejlighed. Finansforbundet ”blandede” sig efterhånden i alle niveauer af det at drive finansiell virksomhed. Også mere, end pengeinstitutternes ledelse brød sig om. Det kunne godt være, at Finansforbundet gerne ville tage medansvar, men det krævede, at de kunne få det, og det kneb det straks lidt mere med.

Tidligt i 1998 foreslog Søren Dalmark, at Finansforbundet skulle samarbejde med sektoren og tage fælles initiativer. Det havde man set Dansk Metal og Dansk Industri gøre, og Dalmark mente, at finanssektoren trængte til det samme. Men bankdirektørerne var ”sig selv nok og ikke en del af samfundet”, ja, nærmest selvtilstrækkelige. Den nyudnævnte ordførende direktør i Den Danske Bank og formand for Finansrådet, Peter Straarup, lod ikke chancen gå fra sig til at markere sit renommé som finanssektorens hårde hund:

De hårde udtalelser om vores selvtilstrækkelighed må stå for Søren Dalmarks egen regning. Finansrådets opgave er at skaffe det bedst mulige grundlag for, at pengeinstitutterne kan trives. Det er hverken vores ambition eller målsætning at inddrage andre i den proces. Om det så gør os 120 procent selvtilstrækkelige og umulige at samarbejde med, må andre vurdere. ... I de spørgsmål om sektoren, der påvirker medarbejderne, taler vi selvfølgelig direkte med dem i det enkelte pengeinstitut. Der er slet ingen grund til at skyde et tredje led ind i form af Finansforbundet ...

Det var klar tale og en kold skulder til forbundet, men Dalmark havde vel efterhånden også selv bedt om det med sin til tider stærke retorik. Til gengæld havde han baglandet med sig, idet hele 80 procent af medlemmerne gerne så, at deres fagforening medvirkede til at forbedre finanssektorens vilkår. Men det havde Peter Straarup altså ikke lyst til, og han forsøgte tilmed at sætte lus i skindpelsen mellem forbundet og de enkelte virksomhedskredse, når han

ikke kunne se behovet for et ”tredje led”. Dermed prikkede han kraftigt til den gamle traven om forholdet mellem de enkelte bankers ”personaleforeninger” og Finansforbundet, mellem det centrale og det decentrale.³⁵⁷

Om det var klogt af Finansrådet at afvise Finansforbundets vilje til at tage medansvar eller – set fra bankdirektørernes stol – at blande sig, kan diskuteres. Et tæt samarbejde mellem de to parter kunne på en række områder godt tænkes at forbedre både sektorens og samfundets nytte. For slet ikke at tale om dens image. Det kunne give en højere grad af stabilitet og dermed reducere uvisheden bare en lille smule for både bankledelser og medarbejdere.

Men tiden og klimaet var ikke til det. Forbundets insisteren på at have en mening om ledelsen af finanssektorens virksomheder fulgte til gengæld en lige linje, der kan spores tilbage til forbundets oprindelse. Finansforbundets bestræbelser på at forstå nye ledelsesteoretiske tiltag var alvorligt ment, og politikkerne fra landsmødet i 1996 var ikke grebet ud af luften, men inspireret af moderne organisationsteori om selvledelse og den lærende organisation. Derfor kan det heller ikke overraske, at forbundet i stadig stigende grad lagde vægt på uddannelse som den måske væsentligste måde at ruste medlemmerne til fremtidens udfordringer på.

Livslang uddannelse

Finansforbundets fokus på uddannelse og kompetenceudvikling var ikke nyt. Det nye var, at finanskrisen for alvor havde slået fast, at den livslange ansættelse i samme funktion var endegyldig slut, hvis nogen skulle være i tvivl. Masseafskedigelserne havde vist, at det var alvor, ikke mindst fordi det navnlig var de ældre og dårligst uddannede medarbejdere, der røg ud. Arbejdsmarkedet og de finansielle virksomheder stillede stadig flere krav om kompetente medarbejdere, der var i stand til selv at sætte sig ind i nye problemstillinger og overtage nye jobfunktioner. Det kunne arbejdsgiverne kun dårligt være utilfredse med. Til gengæld skiltes vandene måske ikke overraskende i spørgsmålet om, hvem der skulle betale for al den uddannelse.

På landsmødet i 1996 blev grundlaget for forbundets uddannelsespolitik fastlagt. Medarbejdernes kompetencer skulle ikke kun være fagspecifikke og virksomhedsrelaterede, men også udvikle personlige og sociale kvalifikationer samt internationale kompetencer. Måden at sikre det på, skulle være en kombination af uddannelse, udviklende arbejde og jobudveksling, og medlemmerne skulle også kunne bruge deres uddannelse andre steder end i den specifikke virksomhed. Det var ikke underligt, at forbundet lagde stor vægt på dette element, som skulle øge medlemmernes generelle markedsværdi.

Hvis man havde siddet ved kassen eller arbejdet med rembursen i samme organisation hver dag i 30 år og pludselig stod uden job, var det ikke let at finde et nyt arbejde. Brændt barn skyr ilden, og derfor var det vigtigt for forbundet, at ”der satses på en kompetenceudvikling inden for sektoren, der er

så bred, at det enkelte medlem reelt kvalificeres til at varetage et arbejde, der ikke snævert defineres inden for den enkelte virksomhed eller sektoren".³⁵⁸

Det kunne med andre ord ikke nytte, at uddannelse og kompetencer var bundet til én virksomhed, for så var man prisgivet, hvis man mistede jobbet. Dermed var det ikke bare den livslange ansættelse, der var en saga blot. Den livslange loyalitet over for arbejdsgiveren var gået samme vej. Til gengæld var livslang uddannelse en uafvendelig realitet. Der var også det eneste, der kunne sikre en eller anden form for tryghed i ansættelsen; om end ikke nødvendigvis hos den samme arbejdsgiver.

Mange af de ansatte i finanssektoren har i en årrække haft gode muligheder for at videreuddanne sig efter afsluttet elevuddannelse. Typisk var der tale om sektorens egen elevuddannelse, der kunne suppleres med bankskole 1 og 2, senere kaldet Finansiell Videreuddannelse, og derefter Akademiuddannelsen i Finansiell rådgivning. De mere ambitiøse kunne derefter fortsætte på handelshøjskolernes HD-uddannelse i finansiering eller en anden retning. Bortset fra elevuddannelsen, der i dag hedder finansuddannelsen, var det alt sammen uddannelser, de ansatte tog i deres fritid, men Finansforbundets grundholdning var, at efteruddannelse skulle være en del af arbejdstiden, og at alle uddannelser skulle være offentligt godkendte.

De enkelte banker og andre finansielle virksomheder havde alle deres egne efteruddannelsesforløb, og finanssektoren brugte generelt flere penge på at efteruddanne deres medarbejdere end andre brancher. I forhold til de traditionelle forløb i efter- og videreuddannelse kom tanken om livslang uddannelse ind fra siden, idet Finansrådet og Finansforbundet havde samarbejdet om en rapport, der skulle sikre, at "modne" medarbejdere kunne fortsætte i jobbet også efter, de fyldte 60 år.³⁵⁹

Rapporten viste, at der også blev stillet stadig større krav til disse medarbejdere, hvor kvinderne var de dårligst stillede med den laveste uddannelse og de mest rutineprægede jobs. Fremtidens krav til medarbejderne var bl.a. større forandringsvillighed, teamarbejde og mere selvstændigt arbejde, mere fokus på menneskelige og personlige kompetencer, evne til at etablere et tilidsforhold til stadig mere kritiske kunder og evne til at "finde balancen mellem rådgivning og salg".

Arbejdsmarkedet havde virkelig forandret sig, og det var ikke slut endnu. Uanset om man kunne lide det eller ej, var der ikke længere stillinger i finanssektoren – om nogen steder overhovedet – hvor man kunne regne med at blive siddende, hvis bare man passede sit job. Det havde globalisering, ny teknologi og øget konkurrence sat en stopper for.

Problemet var, som det hed, at seniorpolitikker indtil videre havde taget udgangspunkt i "fratrædelsessituationen" i stedet for uddannelsesstrategier, der kunne opkvalificere de ældre medarbejdere. Der var grænser for, hvor forandringsparate og selvstændige man kunne være, hvis man havde siddet ved kassen i 40 år og havde stadig vanskeligere ved at følge med i den ny



Finansforbundet ville gerne have medansvar og tage fælles initiativer med arbejdsgiverne, men det blev brutalt afvist af Danske Banks nye ordførende direktør, Peter Straarup. Straarup gav også som formand for Finansrådet forbundet den kolde skulder. (Foto: Klaus Holsting)

teknologis lyksaligheder, mens de unge agerede, som om de var født med en computer mellem hænderne. Kvinderne var mest pressede, og ”de vil være forholdsvis uforberedte på en omstilling til mere specialiserede jobfunktioner”. Eller med andre ord, ”jo mindre uddannelse man har, jo mindre uddannelse ønsker man”.³⁶⁰

Den grundlæggende præmis for rapporten var, at der ville blive stadig mere brug for menneskelige og personlige kompetencer. ”Fremtiden bør tegne lyst”, hed det, fordi der var enighed i sektoren om, at der var brug for de ældre medarbejders menneskelighed og faglighed, navnlig på privatkundesiden. Hvem der så havde bestemt, at ældre medarbejdere var mere menneskelige end yngre, stod ikke helt klart.

Spørgsmålet var, om analysen havde hold i virkeligheden, eller om det var ønsketænkning. I et samfund, hvor erfaring blev anset for noget gammeldags stads, var det måske ikke oplagt, at rapportens indhold og konklusioner, alt nysprog til trods, kunne ændre voldsomt meget for de medarbejdere, der gerne ville fortsætte i jobbet efter de 60 år. Selv om fremtiden muligvis tegnede lys, var der i hvert fald udfordringer nok, hvis man skulle tro rapporten, der ikke gav hovedbestyrelsen anledning til at ændre forbundets uddannelsespolitik. Men den var til gengæld enig i, at virksomhedernes ledelse skulle anerkende, at der var brug for de ældre medarbejders kompetencer, mens medarbejderne skulle være mere aktive i forhold til efteruddannelse.³⁶¹

Finansforbundets fokus på videre- og efteruddannelse fortsatte i de følgende år. På landsmødet i 2002 vedtog medlemmerne et politisk program, der klart signalerede betydningen af videre- og efteruddannelse ikke bare for medarbejdere over 50 år, men for alle. "Finansforbundet ønsker at sikre medlemmernes værdi på et arbejdsmarked i hastig udvikling" hed det med slet skjult henvisning til, at medarbejdernes værdi på arbejdsmarkedet kunne opgøres individuelt alt efter deres viden og kompetencer. Forbundet ønskede at virksomhederne skulle "føre regnskab med forbrug og udvikling af den 'menneskelige kapital'".³⁶²

Det er interessant, at landsmødet valgte at lægge så stor vægt på opfattelsen af medarbejderne som kapital med individuel værdi, ganske som maskiner, der kunne investeres i og afskrives på. Det var netop ikke en tilgang, der lagde vægt på medarbejdernes personlige og menneskelige kompetencer, og heller ikke viste den respekt for "medlemmernes hele liv", som forbundet krævede. Det var en økonomi- og virksomhedstankegang, der gik igen i det politiske program for perioden 2002-2004. Det var altså en tænkemåde, forbundet fandt nyttig, på trods af at den kolliderede med traditionel fagforeningstankegods. Tankegangen var en hjælp i den strategiske forandring af organisationen, der tog fart på samme tid.³⁶³

Bortset fra det, var det imidlertid klart, at retten til betalt efter- og videreuddannelse og fortsat kompetenceudvikling nu udgjorde en grundpille i Finansforbundets strategi for at ruste medlemmerne til konkurrencestatens og det såkaldte videnssamfunds sejrsgang. Netop de samfundsmæssige forandringer stillede også stadige krav til forbundet om konstant at forholde sig til fremtiden og til at forstå medlemmerne bedre. Men oven i alt det blev der også brugt tid på det, der historisk set havde været Finansforbundets og andre fagforeningers vigtigste opgave: at sikre medlemmerne gode løn- og arbejdsvilkår. Eller med andre ord at forhandle overenskomster.

11. Overenskomster

I slutningen af 1997 færdiggjorde Finansforbundet en medlemsundersøgelse, der skulle bidrage til at give forbundet en bedre forståelse af, hvem medlemmerne egentlig var. Sidenhen blev medlemsundersøgelser et strategisk redskab for Finansforbundet, men i denne første undersøgelse handlede det i bund og grund om at få en velunderbygget forståelse af medlemmerne og deres forventninger til forbundet. Undersøgelsen viste, at

Det store flertal af Finansforbundets medlemmer er mellem 30 og 50 år. De lever i fast parforhold, har 2 børn og bor i eget hus. De har arbejdet i sektoren i mere end 10 år, mange i over 20 år. Det er stabile mennesker, som ønsker ordnede forhold, økonomisk vækst og velstand. Miljøet skal beskyttes og beskæftigelsen sikres. De stemmer borgerligt og læser Jyllands-Posten, Berlingske Tidende og Børsen, og mener samtidig, at fagforeninger er nødvendige.

Medlemsundersøgelsen var en guldgrube af indsigt i medlemmernes selvforståelse og deres syn på Finansforbundet, den finansielle sektor og den konkrete virksomhed, de arbejdede i. Medlemmerne var generelt glade for og stolte over deres job og ikke mindst for kollegerne. Generelt så de ingen modsætning mellem egne og ledelsens interesser, selv om de følte, at effektivitetskravene var gået for vidt. De havde en klar lønmodtager-selvforståelse og satte pris på loyalitet, men de adskilte sig fra den mere traditionelle arbejderbevægelse ved ikke at lægge særlig vægt på lighed eller økonomisk udligning mellem fattige og rige. Medlemmerne forventede, at Finansforbundet arbejdede for den bedst mulige løn, men det skulle ske gennem forhandlinger med FA. Mindre end en femtedel af medlemmerne var klar til at strejke for sagen.³⁶⁴

Den femtedel havde til gengæld markeret sig i januar 1997, hvor henved 2.000 ansatte i en række af Den Danske Banks filialer på Fyn og Jylland nedlagde arbejdet i protest over endnu en udmeldt fyringsrunde. Det var ikke spor overraskende, mente Allan Bang og bankeksperten Bjarne Jensen. Alligevel kunne bankens direktør, Knud Sørensen, fortælle Aktuelt, at "det havde jeg ikke ventet, men det må jeg tage til efterretning".

FA var ikke oplagt til den slags optøjer og indklagede både de strejkende og Finansforbundet for Arbejdsretten. Forbundet havde ikke gjort tilstrækkeligt for at tage afstand fra strejken, mente FA, mens Søren Dalmark forsvarede sig

med, at han og kollegerne var uerfarne. ”Vi er jo ikke vant til arbejdsnedlæggelser i vores sektor”, sagde han og fandt i øvrigt, at FA’s reaktion var et udtryk for ”tøsefornærmethed”.³⁶⁵

I forbindelse med arbejdsnedlæggelsen besøgte Berlingske Tidende en tidligere ansat i Den Danske Bank, den 53-årige Lars Christensen, der havde mistet sit job i den første prikkerunde i 1992. Lars Christensen kunne stadig ikke holde ud at se Knud Sørensen i TV. Da han mistede jobbet, mistede han sit hus, og ægteskabet kunne heller ikke holde til presset. Nu var der så nye afskedigelser i vente, og ”nu går alle rundt og er bange ... jeg kunne måske forstå prikkerunderne, hvis der var tale om en bank eller virksomhed i dyb krise, hvor det er et spørgsmål om liv eller død, men en bank med et overskud på otte mia. kr. er altså ikke i krise”, sagde han og fortsatte, at ”det er helt utroligt og siger mig, at moralen i deres snævre verden er, at det, der giver penge, er moralsk”.

”Det, der giver penge, er moralsk”. Det var altså Lars Christensens opfattelse af bankernes tænkemåde, og han stod næppe alene med det synspunkt. Han mente også, at de ansatte i finanssektoren, Finansforbundet og politikerne burde gribe ind og sætte en stopper for fyringer, der var begrundet i profithensyn, eller lade bankerne betale de afskedigedes dagpenge.³⁶⁶ Det var to grundlæggende forskellige fortællinger, der stødt sammen, hver gang bankerne var i vanskeligheder eller afskedigede ansatte. Lars Christensens fortælling passede meget godt med Søren Dalmarks og Finansforbundets.

Lars Christensen havde arbejdet i finanssektoren i 26 år bl.a. som chef for Provinsbankens forvaltningsafdeling, og han var formentlig borgerlig, som langt de fleste af Finansforbundets medlemmer. Alligevel mente han og en mængde andre, at der burde være en grænse for kapitalismen; at der skulle tages menneskelige hensyn inden for rammerne af den regulerede markedsøkonomi. ”Værdien i Den Danske Bank er skabt af de ansatte, ikke af aktionærerne”, sagde Søren Dalmark, mens Knud Sørensen understregede, at det ville være ”uansvarligt af en ledelse, hvis de bare lader stå til”.³⁶⁷

Men vindene blæste nu engang ikke i Finansforbundets retning. Tværtimod. For forbundet var det ”the same old story”: Banken var ikke indstillet på at forhandle om antallet af fyringer, men kun om aftrædelsesvilkårene. Som Søren Dalmark med vanlig sans for dramatik sagde, ”på forhandlingsmøderne mødte jeg kun fem sure mænd”.³⁶⁸ Og Den Danske Banks medarbejdere var tilsyneladende enige. De fortsatte i hvert fald deres kortvarige og punktvisе arbejdsnedlæggelser og måtte derfor bære det tunge ansvar for, at patriarken Knud Sørensen blev både ”skuffet og ked af det”.³⁶⁹

Lars Christensens historie og grundsyn var ikke anderledes end så mange andre medlemmers. Måske var det i virkeligheden mere overraskende, at der var kontinuitet helt tilbage til 1930’erne, hvad angik medlemmernes holdninger. Selv om standsbegrebet ikke længere kunne bruges med nogen mening, var de finansansatte fortsat blandt de mere traditionelt tænkende medlem-



Som kompensation for arbejdsgivernes krav om mere fleksibilitet lykkedes det Finansforbundet at sikre medlemmerne fem ekstra omsorgsdage. Medlemmerne var tilfredse, og på landsmødet i 1998 blev det til fingersprog. Hver gang omsorgsdage blev nævnt fra talerstolen, rakte medlemmerne i Unikreds fem fingre i vejret. En gestus til Søren Dalmark, der stoppede som formand. (Foto: Christoffer Regild)

mer af samfundet. Det billede blev bekræftet i 2002 af Morten Smistrup, der var forsker på RUC. Han fortalte, at bankfolk ”er pæne, hensynsfulde og ordensprægede mennesker, der er bundstabile i alle livets faser. De har samme baggrund, samme værdier og samme uddannelse”.³⁷⁰

Det gjaldt også i spørgsmålet om fagforeningens rolle, hvor varetagelsen af løn- og arbejdsvilkår fortsat blev set som den vel nok væsentligste opgave. Den blev i overensstemmelse med den såkaldte danske model afhandlet hvert andet år, når Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening krydsede klinger ved overenskomstforhandlingerne.

Overenskomster og en forandret verden

Siden stiftelsen i 1992 havde Finansforbundet opnået gode overenskomster. De første trange år, hvor finanskrisen gjorde sin virkning, var det småt med

lønstigninger, og den samlede ramme for forbedringer var også præget af krisen. Det blev til 3,65 og 5,26 procent i samlede lønstigninger i hhv. 1993 og 1995, men til gengæld blev pensionsindbetalingerne forhøjet, og der blev aftalt fratrædelsesordninger for ansatte over 55 år. I 1997 opgav forbundet sin modstand mod fleksible arbejdstider og et nyt lønsystem, men opnåede en pæn samlet ramme på i alt 6,33 procent, som bl.a. dækkede over fem omsorgsdage – læs: ekstra ferie – om året til alle ansatte. Det var prisen for de fleksible arbejdstider. Det var måske ikke så overraskende, at et stort flertal på 84 procent stemte ja til overenskomsten.³⁷¹

Allerede i 1998 var bankerne klar med resultatløn. Lønnen kom til at bestå af en basisløb, et funktionstillæg og en eventuel bonus eller personligt tillæg, som det hed. Det var Nordea og Danske Bank, der var blandt de første til at bruge bonusordninger, som belønnede medarbejdere, der efter bankens mening havde gjort en ekstra indsats. I BG Bank og Realkredit Danmark fik man også hurtigt introduceret det nye lønsystem. Banken ville begynde at give karakterer til de enkelte medarbejdere, og hvis indsatsen ikke rakte til en bonus flere år i træk, måtte ”man rette sin indsats ind efter bankens mål eller finde et andet job”, som viceadministrerende direktør Bjarne Wind udtrykte det.³⁷²

Selv om Finansforbundet eller personalekredsene medvirkede ved forhandlingerne om bonusordningerne, var Søren Dalmark ikke helt tilfreds. Han forudså, med rette skulle tiden vise, at der kunne være etiske problemer forbundet med bonusløn til ansatte, der solgte finansielle produkter.³⁷³

Hvis de nye lønningsmuligheder hurtigt blev taget i brug af arbejdsgiverne, var det til gengæld så som så med brugen af den nye mulighed for at holde åben om lørdagen, der også var blevet forhandlet på plads. Et år efter den nye overenskomst, var det kun Spar Nords filial i Aalborg Storcenter, der holdt åbent om lørdagen, og der var ingen tegn på, at det ville blive anderledes. Det var måske nok lidt underligt, al den stund at lørdagsåbent havde været et nærmest ultimativt krav fra FA. Nu vurderede bankdirektør i Unibank, Jørn Kr. Jensen, ”at der ikke er et aktuelt behov blandt vore kunder”.³⁷⁴

Hvis Finansforbundet således endnu en gang havde forhandlet en ganske udmærket overenskomst hjem til medlemmerne, var der nogen, der mente, at det kneb lidt med at feje for egen dør. Kun en uge før juleaften 1998 kunne Berlingske fortælle, at ”Fagforbunds egne ansatte i strejke”. Det var Finansforbundets 90 ansatte, der havde nedlagt arbejdet i en overenskomststridig protest mod, at ledelsen havde dikteret en ny arbejdstid for en deltidsansat og krævet, at hun på længere sigt skulle arbejde på fuld tid. ”Der har været utilfredshed med arbejdsklimaet igennem længere tid”, hed det fra personaleforeningens formand, Erik Hansen.³⁷⁵

Sekretariatschef Jørgen Borre Larsen kunne ikke se noget usædvanligt i, at medarbejderne i en fagforening nedlagde arbejdet. Det var jo en ”arbejdsplads ligesom alle andre”, bemærkede han og fastslog, at ”vi vil ikke forhandle med folk, der nedlægger arbejdet”. For en stund var rollerne byttet



Mallorca har siden charterturismens barndom været et yndet feriemål for danskerne. Og vi vil gerne have både lang ferie og høj løn, så vi har tid og råd til at nyde rejselivets glæder. I de gode år frem til finanskrisen lykkedes det Finansforbundet at levere både i pose og sæk. (Polfoto)

om, og forbundets ledelse indklagede sagen for arbejdsretten, som imidlertid afviste at behandle den. Medarbejderne mente, at sagen skulle for faglig voldgift, og fortsatte i øvrigt arbejdsnedlæggelsen på anden dag og krævede, at forbundet trak varslingen om ny arbejdstid for medarbejderen tilbage. Det skete så i løbet af den 18. december, så pressen den 19. december efter to dages arbejdsnedlæggelse kunne fortælle, at nu var "julefreden genoprettet i Finansforbundet".³⁷⁶

Gode overenskomster og finansialisering

Ved overenskomstforhandlingerne gik det stadig godt for Finansforbundet. På tærsklen til år 2000 skrev en arbejdsmarkedsforsker, at "Finansforbundet har opnået markant længere feriemuligheder for deres medlemmer end noget andet dansk fagforbund".³⁷⁷ Det var rigtigt, og det var værdsat. Overenskomsten gav også mulighed for at få pengene udbetalt i stedet for at holde fri, men kun 15 procent af de finansansatte valgte pengene frem for mere ferie.

Direktør i Arbejdernes Landsbank, Poul Erik Leth, mente, at de ekstra omsorgsdage – ferie – gav bedre trivsel, og professor Niels Westergaard Nielsen var sikker på, at udviklingen ville fortsætte. "Det er et typisk velstandsfænomen, at vi kræver mere ferie, og der er ingen grund til at tro, at det ikke skulle fortsætte. Indkomsterne stiger og ledigheden falder, og historisk set har vi skåret $\frac{3}{4}$ procent af arbejdstiden hvert år siden midten af 1960'erne", fortalte han.³⁷⁸

Det betød, at danskernes arbejdstid i gennemsnit var faldet fra 2.040 timer i 1966 til ca. 1.600 timer i 2000, men selv om Westergaard-Nielsen mente, udviklingen ville fortsætte, var Finansforbundet begyndt at se sig om efter andre områder, hvor succesen kunne gentages. "Vi vil gerne have en fleksibilitet, hvor vi ikke behøver møde hver eneste dag", sagde Allan Bang, der heller ikke ville udelukke, at sundhedsforsikringer kunne blive en del af overenskomsttemne. Dermed var bolden givet op til overenskomstforhandlingerne i 2001.³⁷⁹

Det var i det hele taget omkring årtusindskiftet, at der for alvor begyndte at komme bevægelse i overenskomsterne. De fleksible arbejdstider, og det nye lønsystem, som var introduceret med overenskomsten i 1997, vandt hurtigt frem. I Danske Bank, Unibank, BG Bank og Nykredit blev det gamle anciennitetssystem udskiftet med et system, hvor personlige tillæg eller bonusser spillede en større rolle. Det var naturligvis først og fremmest en forbedring for de yngre ansatte, der førhen havde måttet vente tålmodigt på lønstigninger. "Nu passer lønnen til den funktion, man har, og det arbejde man laver. Alt andet lige er det et godt princip", sagde Inge Withen Nielsen, der var næstformand i Finansforbundet.³⁸⁰

Ændringerne i arbejdstid og løn var en generel tendens på arbejdsmarkedet, og den var dybest set drevet af shareholder value-tankegangen, som vandt indpas i stadig flere hjørner af virksomhedernes økonomi. Bonussystemets formål var at få de ansatte til at yde mere. Tanken begyndte også at vinde indpas på direktionsgangene, og her var Spar Nord i 2000 først med tanken om aktieoptioner til ledelsen, så der kunne skabes "øget medarbejder- og ledelsesfokusering på indtjening og aktiekurs og dermed større sammenfald med aktionærinteresser", som bankdirektør Ole Jørgensen forklarede.

FA's direktør, Steen A. Rasmussen, mente, at bankernes særlige kultur stod i vejen for udbredelsen af tankegangen, men det skulle nok komme, mente han. Også for medarbejderne kunne aktieoptioner eller andre aktieinstrumenter være interessante, men "vi skal lige væk fra det gamle trinrammesystem først". FA's direktør mente, at "den kultur, som består i, at noget af det første, man gør som medarbejder, når man kommer på arbejde og på internettet, er at se, hvordan virksomhedens aktier står, den er slet ikke så tosset".

Det kunne man naturligvis mene. Man kunne også mene, at det var en temmelig snæver og kortsigtet måde at anskue en virksomhed på. På lidt længere sigt var det måske lige så vigtigt hver morgen at overveje, hvordan man kun-

ne gøre kunderne tilfredse. Finansforbundet var heller ikke helt begejstrede for ideen, der kunne ”animere til kanonsalg, så de ansatte risikerer at bringe deres egen og bankens troværdighed i fare”, som Allan Bang udtrykte det.³⁸¹

Året efter introducerede Danske Bank tanken om medarbejderaktier til halv pris, hvis bankens resultat var tilfredsstillende. Bankdirektør Peter Straarup så det som en naturlig forlængelse af det nye lønsystem. Medarbejderaktierne skulle ”øge loyaliteten og interessen for banken”.³⁸²

Sammen med den voksende tro på shareholder value som det, der skulle øge virksomhedernes indtjening, kom den stigende individualisme og en generel finansialisering af samfundet. Penge – gerne hurtigt tjent på børsen – fik stadig større betydning i samfundet, hvor borgerne efterhånden blev forvandlet til forbrugere og investorer – eller spekulanter og day-tradere via internettet. Finansnyheder blev stadig vigtigere i både de trykte og elektroniske medier, og ve den, der ikke fulgte med og aktivt forsøgte at forvalte sin pensionsopsparing bedst muligt. Det er næppe muligt at overvurdere betydningen af denne i bund og grund kulturelle ændring af samfundet og dets værdier og normer.

Og måske fik det også betydning for overenskomsterne. Selv om individualisme ifølge arbejdsmarkedsforsker Steen Scheuer ikke nødvendigvis var det samme som egoisme, ændrede det alligevel lønmodtagernes fokus. Scheuer forklarede til Jyllands-Posten i marts 2000, at lønmodtagerne ville udskifte ”traditioner og vaner med det, som har betydning for deres eget liv”. Overenskomstsyste­met var ikke gear­et til at imødekomme medlemmernes individuelle behov, og hvis der ikke blev lavet om på det, ville fagforeningerne få vanskeligere ved at overleve. Omvendt ville det styrke fagforeningerne, hvis medlemmerne fik større valgfrihed, mente Scheuer.³⁸³

Fusioner

Sideløbende med – men ikke uafhængig af – disse generelle samfundsmæssige forandringer skete der også ændringer i den finansielle sektor, som i sig selv gav anledning til bekymring og overvejelse i Finansforbundet. Internationaliseringen af dansk bankvæsen havde været i gang siden 1970'erne, hvor enkelte danske banker oprettede datterselskaber i Luxembourg. I slutningen af 1990'erne begyndte Den Danske Bank som nævnt at ekspandere over landegrænserne, og i marts 2000 fusionerede Unibank med MeritaNordbanken. De opkøbte den norske Christiania Bank og Kreditkasse og tog i 2001 navnet Nordea. Dermed var dannelsen af en reel transnational skandinavisk bank en realitet. Hvordan skulle man forholde sig til den slags, når man var en national fagforening?

I første omgang var reaktionen rolig, men ”fortsætter den nordiske fusionsbølge, må vi da se, hvad vi sammen med de svenske og finske finansforbund kan gøre i retning af at koordinere vores fælles krav til bankerne”, sagde Finansforbundets formand, Allan Bang.³⁸⁴ Samtidig med de grænseoverskri-

dende fusioner og overtagelser blev 2000 året, hvor den indtil videre største danske finansfusion blev gennemført. Det skete i oktober, da Danske Bank overtog BG Bank og Realkredit Danmark. Som den tidligere fusion mellem Provinsbanken, Handelsbanken og Danske Bank gav også denne fusion anledning til kultur- og trivselsproblemer og afskedigelser i organisationen.

Det sidste skulle ske på en mere human måde end ved prikkerunderne i 1992 og 1997. De havde nemlig været "en henrettelsespeloton", mente formanden for Danske Banks personaleforening, Peter Michaelsen. Det var kravene til øget afkast, der lå bag både fusion og afskedigelser, og bortset fra de sædvanlige indsigelser var der ingen, der lagde afstand til tankegangen. Sådan var verden nu, i hvert fald i finanssektoren, hvor det eneste, man kunne stille op som ansat, var konstant at forbedre sine kompetencer, så man kunne konkurrere. Mod hinanden.

Det havde Finansforbundet accepteret efter små 10 år med anskuelse- undervisning i, hvordan en finanssektor i global konkurrence fungerede. I stedet satsede forbundet så stærkt på at støtte medlemmernes kamp for at øge deres markedsværdi gennem videre- og efteruddannelse.

En enkelt kritisk røst kom der dog fra fortiden. Det var direktør i konsulentfirmaet Ankerhus, Ib Tranberg, som forklarede til Berlingske Tidende, at

det er gået for vidt. Vi er blevet hårdere og har mere fokus på vækst og profit. De menneskelige aspekter er tonet ned, og mange medarbejdere er mere solidariske med virksomheden end med de faglige organisationer. Vi har fjernet noget af det fælles ansvar og tænker: jeg klarer mig selv.³⁸⁵

Det er værd at understrege, at der sideløbende med denne udvikling var sket en anden nok så væsentlig forandring i det danske samfund. Allerede dannelsen af Unibank gennem fusionen mellem Privatbanken, Andelsbanken og Sparekassen SDS havde varslet et Danmark i stærk forandring. Gennem de foregående 100-150 år havde der været to spor i udviklingen af dansk kapitalisme. På den ene side var der sparekasserne og kreditforeningerne. De var selvejende institutioner med det primære formål at tage mod indlån og yde sikre lån til landbrug og håndværk og til husejere. På den anden side var der de private aktiebanker, hvis primære formål var at skabe afkast til ejerne.

Hvis nogen ellers var i tvivl, sømmede fusionen mellem Danske Bank og Kapital Holding det sidste søm i det første spors ligkiste. Væk var de selvejende institutioner, ja, væk var den offentlige Postgiro. Tilbage stod en finanssektor, der med ganske få og ubetydelige undtagelser alene var baseret på aktieselskabstanken, en tanke, der endda gennem de seneste 20 år var blevet stadig mere fokuseret på shareholder value og det korte sigt samtidig med, at samfundet og virksomhederne blev "finansialiseret". Gad vide om det er rent tilfældigt, at det finansielle system i samme periode synes at være blevet mere ustabil?

Der var under alle omstændigheder sket mange og voldsomme forandringer af det danske samfund og af finanssektoren. De store fusioner gjorde det aktuelt på ny at overveje mulighederne for at samle de finansansattes fagforeninger. Finansforbundets hovedbestyrelse besluttede i april 2000 at arbejde for en fusion mellem forbundet og Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening (DFL) og Centralforeningen af Danske Assurandører (CDA).

Egentlig havde strategien været at vente til DFL og CDA selv henvendte sig, men det var der ikke sket noget ved. Nu havde arbejdet med en fælles koncernoverenskomst for alle ansatte i Unidanmark-koncernen gjort det klart, at en fusion ville gøre det lettere at indgå overenskomster med de finansielle supermarkeder, der efter alt at dømme var kommet for at blive.³⁸⁶

Der var enighed om, at det var nødvendigt med et samarbejde, og DFL foreslog et kartel for de finansansatte, så man i det mindste kunne samarbejde om aftalerne. Det lignede en gentagelse af CO-Finans-tanken, men den købte Finansforbundet ikke. Allan Bang skød nok ikke helt ved siden af, da han erklærede forbundet klar til en fusion og mente, at "græsrodderne" var enige, men at problemet nok var "organisationsmæssigt". Berlingske Tidende antydede på samme måde, at en fusion ville indebære en ømtålelig kamp om indflydelse og nøgleposter. Det er trods alt bedre at være en stor fisk i en lille sø end en lille fisk i en stor sø, og DFL kunne måske være interesseret i at fusionere med det mindre CDA, der havde inviteret til en sammenlægning.³⁸⁷

Men igen stod DFL af på muligheden, og i december 2000 henvendte assurandørerne sig i stedet til Finansforbundet om vilkårene ved en eventuel fusion. I marts 2001 drøftede hovedbestyrelsen spørgsmålet, og selv om der nok var kritiske røster i forhold til, hvor megen indflydelse CDA skulle have i Finansforbundet, var der også enighed om, at det var en god ide. Spørgsmålene handlede om, hvorvidt assurandørerne skulle have deres egen kreds, hvilken forhandlingskompetence og hvor mange hovedbestyrelsesmedlemmer de skulle have.³⁸⁸

De forskellige forhindringer blev overvundet, og den 3. april 2001 vedtog Finansforbundets hovedbestyrelse fusionen. CDA fik sin egen kreds – Assurandørkredsen – og et hovedbestyrelsesmedlem, og den 12. juni kunne fusionsaftalen fremlægges for hovedbestyrelsen, som kort tid efter vedtog at fusionere CDA med Finansforbundet. Fusionen trådte i kraft den 1. januar 2002.³⁸⁹

Dermed var mere end 70 års historie som selvstændig organisation slut. CDA var blevet stiftet den 13. juni 1931, men først i 1970 kunne organisationen indgå sin første hovedoverenskomst. Det bidrog nok til, at CDA nåede sit højeste medlemstal på små 2.300 medlemmer i 1976. Selv om fusionen mellem Finansforbundet og CDA gav lidt mere fælles fodslag blandt de finansansatte, ændrede det ikke ved, at styrkeforholdet mellem fagforeninger og arbejdsgivere efterhånden var forrykket afgørende til fordel for arbejdsgiverne.

Decentrale overenskomster

For Finansforbundet betød de mange økonomiske, sociale og kulturelle forandringer, at det blev stadig mere nødvendigt at få skabt en tidssvarende og effektiv modfortælling til arbejdsgivernes smukt klingende historie om shareholder value. Paradokset i Finansforbundets tilfælde var, som det fremgår af næste kapitel, at moderniseringen af forbundets fortælling i høj grad bestod i at indføre en form for virksomhedstankegang i Finansforbundet.

Om det var godt eller skidt er nok et spørgsmål om temperament, men det var under alle omstændigheder en proces, der for alvor begyndte omkring år 2000. Det betød, at overenskomstforhandlinger ikke længere var helt, hvad de havde været engang. Allerede ved forhandlingerne i 1999 var det blevet klart, at FA ikke bare ville have mere præstationsløn, de ville også have decentrale forhandlinger og overenskomster. FA og Finansforbundet nedsatte derfor et udvalg, der skulle overveje den fremtidige overenskomststruktur.

Den 5. januar 2000 blev der afholdt ekstraordinært bestyrelsesmøde i Finansforbundet. Formålet var at diskutere forbundets holdning til "hele central/decentral-problematikken", som det blev kaldt. Der var mange spørgsmål at forholde sig til. Der var nogenlunde enighed om, at hovedaftalen og ramme- eller standardoverenskomsten under alle omstændigheder fortsat skulle forhandles centralt, mens virksomhedsoverenskomster skulle forhandles mellem virksomhedens ledelse og tillidsrepræsentanten.

Men hvad ville decentraliseringen betyde for Finansforbundet? Hovedbestyrelsen diskuterede bl.a., om det ville svække forbundets kultur eller styrkeposition over for FA. Et andet spørgsmål var, om løn- og ansættelsesvilkår ville blive et konkurrenceparameter for virksomhederne, og hvad forbundet skulle mene om det. Efter et langt møde enedes deltagerne om, at "udviklingen gør decentralisering nødvendig", og så måtte det kommende landsmøde tage stilling til, om det var rigtigt.³⁹⁰

I mellemtiden var forberedelserne til OK 2001 godt i gang. Forbundet undersøgte som sædvanlig medlemmernes holdning til, hvilke emner der var væsentligst i forhandlingerne med FA. Undersøgelsen viste, måske lidt overraskende, at højere løn var vigtigere end kortere arbejdstid. Samtidig ønskede mange, at pensionsindbetalingen skulle øges fra 12,75 til 15 procent. Der var også et ønske om indførelse af sundhedsforsikringer, betalt frihed til uddannelse, grundlæggende ens løn- og ansættelsesvilkår, fleksibel arbejdstid samt decentralisering af forhandlingssystemet. Desuden var der stor tilslutning blandt medarbejderne til, at "ældre og svage medarbejdere sikres beskæftigelse".³⁹¹

Selv om medlemmerne altså fandt det vigtigt at sikre jobbet for svagere kolleger, var det ikke klart, om der var nogen reel offervilje forbundet med det. Til gengæld så det ud til at være en ægte holdning. Medlemsundersøgelsen i forbindelse med overenskomstforhandlingerne for 2003 viste i hvert fald det samme, nemlig en meget stor tilslutning blandt de adspurgte medlemmer til ligestilling og til at fastholde ældre medarbejdere og give skånejobs

til kolleger, der havde mistet arbejdsevnen. Hovedbestyrelsen konstaterede med tilfredshed, at "der er en god social bevidsthed hos Finansforbundets medlemmer".

2003-undersøgelsen understregede også, at den individualisering, der blev talt så meget om, ligesom støtten til decentrale virksomhedsoverenskomster var markant. Og så var der et klart ønske om endnu en ferieuge, så man ville komme op på syv ugers ferie om året, når omsorgsugen blev talt med. Derimod var der ikke noget udpræget ønske om at sænke den ugentlige arbejdstid.³⁹²

Både overenskomstforhandlingerne i 2001 og 2003 forløb uden den store dramatik. Det var på trods af, at der skete store forandringer med indførelsen af virksomhedsoverenskomster. Grunden var nok, at det havde været forudset og forberedt længe. Berlingske Tidende karakteriserede forandringen således:

Indtil for et par år siden var finanssektoren nok den mest konservative på det danske arbejdsmarked, når det gjaldt løn- og arbejdsvilkår. En fælles overenskomst gældende for alle 50.000 medarbejdere fra top til bund i alle banker og sparekasser, centrale aftaler med anciennitetsstyret lønssystem mere stift end i det offentlige, som for flere år siden tog hul på nye lønformer. Til gengæld har finansvirksomhederne haft travlt siden. I dag er næsten halvdelen af de ansatte i pengeinstitutter og realkredit kommet over på nye lønssystemer, som giver ledelsen mulighed for at lønne efter funktion og personlige færdigheder.

Og forandringerne var ikke slut. Nu var turen kommet til virksomhedsoverenskomsterne, som var blevet forberedt så grundigt. Berlingske forudså, at det ville ske i form af en hovedaftale, der gjaldt alle involverede og omfattede ferie, pension osv. Desuden blev der lavet en standardoverenskomst, som skulle gælde for de virksomheder og ansatte, der ikke indgik virksomhedsoverenskomst. Og endelig kunne de virksomheder og ansatte, der ønskede det, så indgå en lokal overenskomst om f.eks. løn og arbejdstid.³⁹³

Decentraliseringen af overenskomsterne var en nødvendighed, mente Allan Bang, fordi der var så stor forskel på forbundets største og mindste virksomheder. Danske Bank, som den havde heddet siden 2000, beskæftigede i 2001 ca. 36 procent af forbundets medlemmer, mens tallet for Nordea var ca. 20 procent. De to største banker havde ligesom Nordea, Nykredit, Sydbank, Jyske Bank og Spar Nord egne kredse, og for deres medlemmer var det oplagt at lave virksomhedsoverenskomster. For de øvrige medlemmer i de geografiske kredse var der en standardoverenskomst, som gjaldt for alle, og som de ansatte i de store virksomheder kunne bruge, hvis de ikke ønskede eller kunne blive enige med arbejdsgiveren om en lokal overenskomst. Ifølge Allan Bang ville det betyde, at "de store vil kunne klare meget selv, mens de mindre vil have brug for at involvere os mere. Vi bliver i højere grad konsulenter fremfor kontrollanter".³⁹⁴

Det var den 31. januar 2001, og der var kun godt en uge til de egentlige forhandlinger begyndte. Deadline for en færdig overenskomst var den 9. marts. FA og Finansforbundets næstformand, Karen Madsen, var optimistiske, selv om det ”da godt kan komme til at tage et par nattetimer”, som hun udtrykte det. Det var så også det nærmeste, man kom dramatik i denne omgang. Tidligt om morgenen lørdag den 10. marts indgik Finansforbundet og FA en aftale, der sikrede ”slipsefolket”, som Information kaldte medlemmerne, en samlet lønfremgang over to år på 6,6 procent og 0,6 procent mere til pension.³⁹⁵

Samtidig gav overenskomsten den forventede adgang til at lave virksomheds-overenskomster. Som et lille kuriosum fik Finansforbundets medlemmer som de første i landet også ret til at holde barns første sygedag, hvis et stedbarn var sygt. Med det løse nåede den samlede ramme op på 7,45 procent. Den 10. april 2001 stemte 91,5 procent af forbundets medlemmer for overenskomsten. Det var igen blevet gode tider i finanssektoren.³⁹⁶

Øget pres på jobbet

Den nyvundne ret til at indgå virksomhedsoverenskomster blev snart brugt i Nordea og Danske Bank. Danske Bank-kredsen indgik i februar 2002 en ny aftale med koncernen om løn, der fremover ville bestå af en basisløn samt eventuelt personlige tillæg. I samme omgang fik medarbejderne sundhedsforsikring og ret til at konvertere overarbejde til en uges ekstra ferie. Den overordnede økonomiske ramme var fortsat bestemt af standardoverenskomsten mellem Finansforbundet og FA, men inden for de rammer havde Danske Personale Kreds altså forhandlet en lokal aftale.³⁹⁷

Der var ingen tvivl om, at netop den tendens ville brede sig, så de ansatte fremover kunne ”præge deres eget ansættelsesforhold”, som arbejdsmarkedsforsker Steen Scheuer udtrykte det. Allan Bang var enig. Som han sagde:

For hver gang vi forhandler os frem til nogle kollektive ordninger, er der medlemmer som helst ville have haft det anderledes. Sidste gang kostede det os næsten to procent af lønsummen at få en ekstra uges ferie. Det er meget, hvis ekstra ferie ikke står øverst på den personlige ønskeseddel.

Individualiseringen var ved at slå igennem med fuld kraft. Kunststykket for Finansforbundet og den øvrige fagbevægelse måtte nødvendigvis gå ud på at holde sammen på en eller anden form for kollektiv aftale, der gav bedre mulighed for individuelle aftaler om en lang række forhold. Hvis ikke det lykkedes, kunne forbundets eksistensgrundlag blive usikkert. Steen Scheuer understregede, at de kollektive overenskomster også fremover ville spille en vigtig rolle ved at fastslå valgfrihed som en rettighed snarere end en mulighed, der kun var til stede, hvis arbejdsgiveren var enig.³⁹⁸



Dealerne i bankernes hovedsæder handler værdipapirer og har høje lønninger og ikke nødvendigvis samme interesser som kasseassistentene. Blandt dealerne var mange glade for et nyt lønsystem, som gav større rum for individuel forhandling. Finansforbundet måtte så forsøge at sikre, at det nye system ikke lod de lavere lønnede grupper i stikken. (Foto: Klaus Holsting)

Hvis den knude kunne løses, kunne Finansforbundet til gengæld være godt tilfredse med de standard- og virksomhedsoverenskomster, der blev forhandlet hjem. Det var svært at frigøre sig fra det indtryk, at de finansansatte, trods de mange klager over arbejdsforholdene, var blandt de førende, både hvad angik løn, pension og ferie. Det burde nok kunne gøre andre faggrupper grønne af misundelse. Men medaljen havde en bagside.

På generalforsamlinger i forbundets kredse lød der stærk kritik fra medlemmerne af et stadigt mere opskruet tempo.³⁹⁹ De mange fridage og nye lønsystemer havde konsekvenser, og de ansatte kunne blive målt på både omsætning og antal betjente kunder. Ifølge Jyske Banks tillidsmand og formand for Jyske Banks personalekreds, Haggai Kunisch, var det især det psykiske arbejdsmiljø, der var presset.⁴⁰⁰

Det blev dokumenteret af en undersøgelse i 2002, som viste, at hver femte medarbejder i finanssektoren ofte overvejede at forlade sit job, primært pga. af stress og udbændthed. Det var, ikke overraskende, en udvikling, der var accelereret i løbet af 1990'erne. Ikke mindst i Danske Bank var de ansatte pressede, og kun 17 procent af medarbejderne havde et meget stort engagement i deres arbejde. Det tilsvarende tal for Jyske Bank var 72 procent. Prikkerunder sætter spor.⁴⁰¹

De stadigt hyppigere rapporter om problemer med de psykiske arbejdsmiljø i finanssektoren fik Finansforbundet til at udarbejde en arbejdsmiljøstrategi. Det skete første gang i 2000, og i 2002 blev der lagt særlig stærk vægt på det psykiske arbejdsmiljø.⁴⁰²

Arbejdsmiljøet blev således et indsatsområde for Finansforbundet. Alligevel var det stadig først og fremmest løn og pension, der havde prioritet ved overenskomstforhandlingerne. I 2003 fik Finansforbundet igen forhandlet pæne lønstigninger hjem. FA havde ellers forsøgt at "aflyse lønfesten", før forhandlingerne gik i gang. "Lønkurven skal knækkes" meddelte formanden, bankdirektør i Nordea Jørn Kr. Jensen, den forsamlede presse i slutningen af november 2002. Det var en del af den rituelle regndans, op til de egentlige forhandlinger begyndte i midten af januar 2003.

Lige så rituelt svarede Finansforbundets formand Allan Bang, at "vi vil have lønstigninger". Det var der ikke noget at sige til, når nu medlemsundersøgelsen havde vist, at medlemmerne prioriterede løn og pension højt. Derimod var forbundet mindre begejstret for de såkaldte lønpakker, som arbejdsgiverne også forsøgte at promovere. Lønpakker gik ud på, at den enkelte ansatte skulle kunne vælge mellem mere i løn eller f.eks. fri bil, avisabonnement eller telefon. Det var jo allerede frynsegoder, hed det fra Allan Bang, og de skulle ikke med i overenskomsten.⁴⁰³

På trods af de rituelle udmeldinger til pressen, gik det forholdsvis gnidningsløst, da parterne først kom på plads ved bordet over for hinanden. Den 8. marts 2003 blev de enige efter 17 timers uafbrudte forhandlinger, og tirsdag den 18. marts blev overenskomsten vedtaget af medlemmerne. Ud over en lønstigning på 5,7 procent og fri nytårsaftensdag, fik de ansatte sundhedsforsikring, og pensionsindbetalingen blev øget til 15 procent. Desuden blev der afsat penge til efteruddannelse, så den samlede ramme nåede op på 6,25 procent. Resultatet var lidt ringere end det, der var opnået i 2001, men i forbundet var de godt tilfredse. Lønkurven var alligevel ikke knækket.⁴⁰⁴

Til gengæld fik arbejdsgiverne den ønskede aftale om lønpakker, hvor den ansatte selv kunne sammensætte sin løn og diverse goder. Lønpakkerne skulle udmøntes lokalt, og de var endnu et skridt i retning af en individualisering og decentralisering af overenskomsten. Det var imidlertid ikke kun Finansforbundet, der gik den vej. NNF havde gjort det samme, og HK havde planer om det. Den mere traditionelle og venstredrejede del af fagbevægelsen var ikke spor begejstret. Bjarne Sørensen, der var formand for Dansk Metal i Horsens og talsmand for OK2004-samarbejdet, kunne fortælle Dagbladet Arbejderen, at "det er ikke en model, som metalarbejderne ønsker. Vi ønsker, at den solidariske model skal fortsætte, og jeg mener vi bør bekæmpe Frit-Valg overenskomster".⁴⁰⁵

Der gik altså en skillelinje mellem den traditionelle fagbevægelse og Finansforbundet og enkelte andre fagforeninger. Det var ikke kun lønpakker, der gav lidt bøvl. Det gjorde aftalen om sundhedsforsikring også. Kvindeligt Arbejderforbunds sekretær, Ulla Sørensen, mente, at fagbevægelsen skulle holde sig for god til den slags. Private sundhedsforsikringer medvirkede til et sygehusvæsen, hvor vellønnede og veluddannede fik bedre behandling end andre. "Det er vores ret at tage individuelle valg", medgav hun i en skarp kommentar, "men når mange personer vælger at gøre det samtidigt – så er det politik".

Det var meget muligt, men Allan Bang var "stået helt af på alle de langhårede diskussioner om A-hold og B-hold i sundhedsvæsenet". Han kunne slet ikke se problemet. Tværtimod ville det lette presset på de offentlige sygehuse, at Finansforbundets medlemmer kunne blive behandlet på privathospitaler, mente Finansforbundets formand.

Selv om formanden tilsyneladende mente, at forbundets aftale altså direkte hjalp de mennesker, der ikke havde sundhedsforsikring via jobbet, kunne det ifølge dagbladet Information ikke skjule, at der var en klar social skævhed i fordelingen af sundhedsforsikringer. Mens en tredjedel af alle højere funktionærer i 2003 havde en privat sundhedsforsikring, gjaldt det kun fire procent af de ufaglærte og syv procent af de faglærte arbejdere. Her fornægtede resultaterne fra medlemsundersøgelsen i 1997 sig ikke. Bankfolket var borgerligt. Også selv om Allan Bang forsikrede, at Finansforbundet skam var tilhænger af "et velfungerende skattefinansieret sundhedsvæsen".⁴⁰⁶

Konflikt?

Selv om overenskomstforhandlingerne var gået nogenlunde gnidningsfrit i slutningen af 1990'erne og begyndelsen af nullerne, hørte den gode stemning op, da forhandlingerne for 2005 begyndte. Det var ikke noget, hverken parterne eller omverdenen havde set komme, selv om hovedbestyrelsen i slutningen af 2004 havde diskuteret konfliktberedskabet og sikret sig, at der var styr på det. På hovedbestyrelsesmødet den 13. januar 2005, ugen før forhand-

lingerne begyndte, var der heller ingen tegn på, at der ville opstå problemer. Det blev aftalt, at hovedbestyrelsen skulle mødes igen den 19. januar kl. 9 om morgenen og være til rådighed de næste tre dage. "Den 20. mødes vi formentlig først med FA efter middag. Og hvis det er muligt gør vi os færdig".⁴⁰⁷

Det var også forventningen i pressen. "Løn snart på plads" hed overskriften i en kort notits i Politiken den 20. januar. Avisen mente ikke, der var optræk til de store sværdslag, selv om forbundet selvfølgelig havde krævet mere i løn, mens FA krævede løntilbageholdenhed. Politiken havde ret, det lød, som om det gik helt efter bogen. Jyllands-Posten var enig: "trods divergerende udmeldinger har organisationerne dog en lang tradition for at få enderne til at mødes".

To dage senere havde piben fået en anden lyd. Samtidig med, at de offentlige overenskomster var ved at blive afsluttet, kunne medierne fortælle, at forhandlingerne på finansområdet var "brudt sammen" for første gang siden 1991. Arbejdsmarkedsforskeren Jesper Due var overrasket. Det plejer at foregå "uden den store dramatik", sagde han.⁴⁰⁸

Helt så let gik det altså ikke i denne omgang. FA havde tilbudt en samlet ramme på 5,76 procent over to år, men det var ikke nok for Finansforbundet. Medarbejderne løb stærkt og havde forbedret produktiviteten, så de skulle have mindst det samme som sidste gang, hvor den samlede ramme var 6,25 procent, mente Allan Bang og tilføjede, at "når vi ser på bankernes regnskaber mener vi nok, at de har råd til at opfylde vores krav". Finansforbundet havde beregnet, at bankernes overskud før skat pr. medarbejder fra 2000 til 2004 var steget fra 487.000 til kr. 645.000. Samtidig var beskæftigelsen faldet med 3.500 ansatte i bankerne. Og som det hed i Politiken, havde "danskerne det økonomisk godt. Vi handler aktier og obligationer, vi lægger lån om, og vi laver pensionsordninger".⁴⁰⁹

På den baggrund skulle der vel nok være råd til mere i lønningsposen, mente Finansforbundet. På det tidspunkt var det jo ikke helt til at se, at boblen var begyndt, selv om lektor Finn Østrup fra CBS allerede i juli 2002 havde advaret om det.⁴¹⁰ På et hovedbestyrelsesmøde den 25. januar var det pludselig "opsigelse, konfliktvarsler og forligsinstitutionen", der var på dagsordenen, og Allan Bang orienterede om, at "der var opnået mange delresultater, men da det kom til rammens størrelse manglede viljen hos FA til at indgå overenskomst. Herefter afleverede Finansforbundet første konfliktvarsel".⁴¹¹

Så gik maskineriet i gang. Der skulle afholdes repræsentantskabsmøde og indkaldes til ekstraordinært landsmøde til den 28. februar. De to nye næstformænd, der var blevet valgt på landsmødet året før, var klar til deres ilddåb. Det var Michael Budolfson fra Spar Nord-kredsen og Kent Petersen fra Nordea-kredsen. På hovedbestyrelsesmødet fremhævede Budolfson, at "fællesskabet i Finansforbundet har været stærkt over for FA", mens Kent Petersen redegjorde for konfliktberedskabet. Alle de store kredse bakkede op om beslutningen om at afgive første konfliktvarsel.

Det ekstraordinære landsmøde besluttede at afsende andet strejkevarsel, og i mellemtiden havde FA givet igen med lockoutvarsel, så nu var der kun forligsinstitutionen at sætte sin lid til. I mellemtiden eskalerede retorikken, og det hjalp nok Finansforbundet lidt, at aviserne kunne rapportere om rekordoverskud og forgyldte aktionærer i finanssektoren. "Danske bankaktionærer bader i penge. Bankerne vil i de kommende uger sende 11,5 mia. kr. ud til aktionærerne i form af udbytte efter et år, da indtjeningen slog alle rekorder", fortalte Jyllands-Posten. Avisen kunne også fortælle, at de store udbyttebetalinger var "en helt klar politik fra bankerne", der for alvor var slået ind på shareholder value-vejen.⁴¹²

Set i det perspektiv var forskellen mellem den økonomiske ramme på de 6,13 procent, som FA nu tilbød, og de 6,72 procent, Finansforbundet forlangte, vel ikke noget, der burde kunne lægge Finans-Danmark øde. Det var nok også det, Allan Bang regnede med, når han sagde "nu er det nok" og gjorde opmærksom på de årelange nedskæringer og medarbejdere, der måtte løbe stadig hurtigere, og "alt imens skovler arbejdsgiverne penge ind".⁴¹³

Men den slags kætterske tanker om overskudsdeling i centrale forhandlinger var allerede lagt i graven, mente FA's direktør, Steen A. Rasmussen, og henviste dem til de lokale forhandlinger, som overenskomsten fra 2001 havde givet mulighed for.⁴¹⁴ FA kunne også meddele, at de banksatte havde fået højere lønstigninger end andre grupper på det danske arbejdsmarked. Gennemsnitslønnen for banksatte med kundekontakt var steget med 26 procent siden 2000, mens tilsvarende kontorpersonale havde fået 21 procent og sygeplejersker og kommunalt ansat kontorpersonale kun havde fået 9 procent. "Vi er altså ikke grådige", svarede Allan Bang, men sektoren har råd til det.⁴¹⁵

Det mente både forbundets repræsentantskab og det ekstraordinære landsmøde også. Begge forsamlinger gav støtte til afsendelse af andet strejkevarsel, men før det kom så vidt, blev der indgået aftale. Sent om aftenen tirsdag den 8. marts indgik FA og Finansforbundet en treårig overenskomst med en samlet ramme på 9,61 procent, hvoraf lønstigninger udgjorde 8,6 procent. De resterende 1,01 procent gik til det, forbundet – i hvert fald internt – kaldte "bløde og sociale krav". Det, der havde knækket nødden, var, at Finansforbundet accepterede at indgå en treårig overenskomst i stedet for de sædvanlige to år. Ud over de pæne lønstigninger åbnede den nye overenskomst bl.a. mulighed for individuelt tilrettelagt arbejdstid, fuld pensionsindbetaling under barsel og mulighed for at optjene en syvende ferieuge ved overarbejde.⁴¹⁶

Der var næppe tvivl om, at Finansforbundet havde indtaget førerpladsen blandt fagforeninger, når det drejede sig om at vride penge ud af arbejdsgiverne ved overenskomsterne. Som Berlingske Tidende formulerede det, var gennemsnitslønnen i sektoren 31.117,95 kr., og "oven i det beløb indbetaler arbejdsgiveren 10 procent af lønnen i pensionsopsparing. De ansatte har syv uger fri om året, og der udbetales fuld løn i 28 uger og 14 uger for mænd i forbindelse med barsel". FA's direktør, Steen A. Rasmussen, kaldte det for

”arbejdsmarkedets Audi A6 ... som kun et fåtal har råd til at køre i”. Allan Bang afviste, at hans medlemmer var forkælede, tværtimod blev der krævet mere og mere af færre og færre ansatte. Nu var det blevet ”pay-back time”.⁴¹⁷

Hvis medarbejderne ikke var tilfredse med de overenskomstmæssige lønstigninger, kunne de i øvrigt bare skifte til konkurrenten på den anden side af gaden. Det var i hvert fald situationen for dygtige bankrådgivere, der ofte kunne få 60-120.000 kr. mere i løn om året ved at skifte. Der var kamp om medarbejderne, mens dansk og international økonomi buldrede derudad. Det så næstformand i Finansforbundet, Kent Petersen, ikke noget problem i, selv om han indrømmede, at udviklingen hurtigt kunne vende.⁴¹⁸

Bobleoverenskomst?

Det samme understregede FA, da Steen A. Rasmussen i september 2007 indledte spin-sæsonen op til de forestående forhandlinger om overenskomsten for 2008. Han mindede om, at scenariet fra 1992 meget vel kunne gentage sig, da en ”økonomisk afmatning slog bunden ud af finanssektorens økonomi” og sendte 10.000 finansansatte ud i ledighed. Selv om det måske ikke direkte var ment som en trussel, kunne det jo godt forstås sådan. I så fald stod Kent Petersen ikke tilbage, da han understregede, at ”vi vil gå meget langt for at undgå en strejke, men vi er altid parate til at tage det håndtag i brug, hvis det måtte vise sig nødvendigt”. Forbundet havde i øvrigt afsat en milliard til konfliktunderstøttelse.⁴¹⁹

For Finansforbundets formandskab var strejketruslen blevet et argument i sig selv, som de i stærk modsætning til deres forgængere gerne gjorde brug af. Selv om Finansforbundets medlemmer stadig adskilte sig fra den LO-orienterede fagbevægelse, havde forbundets mangeårige, langsomme tilnærmelse til at være en fagforening også ført det i retning af en fuld accept af strejken som et muligt magtmiddel. Og alene truslen om strejke bragte tilsyneladende medlemmerne tættere på hinanden. Det var i hvert fald, hvad der var sket i forbindelse med konfliktruslen i 2005. Hovedbestyrelsen konstaterede, at den ”havde oplevet en høj grad af fællesskab ... hvorved Finansforbundet er blevet styrket”.⁴²⁰

Den samme oplevelse havde de ansatte i forbundet. Den pludselige og overraskende trussel om konflikt bandt dem sammen og gav en bedre forståelse for kollegernes opgaver og for forbundets formål. ”Formandskabet og hovedbestyrelsen blev klare i mælet. HB trådte i karakter. Og det virkede positivt tilbage på sekretariatet. Vi var inde ved Finansforbundets hjerteblod, og pludselig var der mere retning og mening”. Samtidig fik de ansatte en ”større identitetsfølelse med medlemmerne og en følelse af, at det har værdi at vi er her”.⁴²¹

Den nyopnåede selvbevidsthed gjorde formentlig også sin virkning ved optakten til forhandlingerne om 2008-overenskomsten. Kent Petersen pege-



Den 21. februar 2008, et halvt år før det økonomiske og finansielle sammenbrud, indgik Finansforbundet det bedste overenskomstresultat nogensinde. Overenskomsten var treårig og havde en samlet ramme på 13,36 procent – og oveni sikrede den fri fredag efter Kristi himmelfartsdag. En ny dansk rekord? (Foto: Stig Stasig)

de også på, at bankdirektørerne jo havde fået meget flotte lønstigninger på over 10 procent om året, og ”medarbejderne tjener jo gode penge til både aktionærer og arbejdsgivere”.⁴²² Her var vel nok Finansforbundets mest effektive modfortælling til shareholder value-tankegangen. Finansforbundets formandskab forsømte aldrig en chance for at påpege, at det var medarbejderne, der skabte værdierne, og det skulle de have betaling for. Problemet i slutningen af 2007 var, at de første tegn på et omslag i økonomien var begyndt at vise sig. Men det var endnu langt fra klart, at der var tale om en decideret boble, der var på vej til at briste.

Og før det kom dertil, skulle de sidste dråber lige vrides ud af bobleøkonomien. Hvis Finansforbundets medlemmer kørte i en overenskomstmæssig

Audi A6 fra 2005, var den på vej til at blive opgraderet til en A8 i forbindelse med overenskomsten for 2008. FA advarede i stærke vendinger mod forbundets lange række af krav. Det var "tandtykt smør" og helt uacceptabelt, buldrede Steen A. Rasmussen. Kent Petersen mente godt nok kun, at medlemmerne kørte i en god mellemklassebil, og betragtede arbejdsgivernes beklagelser som en "rituel stammedans".⁴²³

Kent Petersen sprang elegant over, at han selv tog del i dansen. Og den fortsatte, da forhandlingerne brød sammen, og forbundet afgav første strejkevarsel i begyndelsen af februar 2008. Forbundet ville have en højere ramme end de 8,8 procent over to år, som FA var indstillet på at give, og det kunne ende med en "lammende bankstrejke", truede Kent Petersen, der var Finansforbundets forhandlingsleder. Han påpegede, at resten af arbejdsmarkedet havde årlige stigninger på mellem 4,5 og 5,5 procent, så der skulle de finansansatte også op.⁴²⁴

Sædvanen tro blev konflikten afblæst, inden den var kommet i gang. Meget tidligt om morgenen torsdag den 21. februar blev parterne enige. Som i 2005 blev det en treårig overenskomst, men denne gang med en samlet ramme på 13,36 procent. Det måtte næsten være ny dansk rekord, og det var naturligvis en bobleoverenskomst, der blev indgået, lige før boblen brast, og festen sluttede. Medlemmerne fik en samlet lønstigning på 11,70 procent over de tre år og dertil kom 1,66 procent til de "bløde og sociale krav" herunder fri fredagen efter Kristi himmelfartsdag. Endelig blev der indgået en konfliktfriholdelsesaftale, der holdt Nordeas og Danske Banks udenlandske forretninger uden for en eventuelt konflikt. Forbundets pris var en aftale om, at samfundets pengestrømme ville stoppe øjeblikkelig i tilfælde af en konflikt.⁴²⁵

Allan Bang og Finansforbundet var godt tilfredse og med god grund. De kunne "sætte hak ved det hele", som Bang udtrykte det. Formanden for Danske Banks kreds, Per Alling Toubro, gav ganske vist udtryk for en vis skuffelse, fordi det var endt med en treårig overenskomst.⁴²⁶ Men set i lyset af det økonomiske og finansielle sammenbrud, der lå og ventede lige om hjørnet, var det til medlemmernes fordel, at overenskomsten blev tre-årig. Den bekymring om en forestående lavkonjunktur, som både Steen A. Rasmussen og Kent Petersen havde givet udtryk for, havde vist sig at være rigtig. 2008-overenskomsten var den sidste bobleoverenskomst. I denne omgang.

12. Fremtiden og nye værdier

På landsmødet i maj 1998 var Søren Dalmark trådt tilbage efter 10 år som markant formand for Finansforbundet. Hans efterfølger blev Allan Bang, som kom fra Nykredit. Bang var sammen med de øvrige realkreditfunktionærer blevet medlem af DBL i 1990, da Danske Realkreditfunktionærers Landsfor-
ening havde fusioneret med DBL. Bang kom med i Finansforbundet i 1992, og han blev næstformand i 1996 og altså formand i 1998. Dermed blev det Allan Bang, der skulle føre Finansforbundet ind i det næste århundrede, og selv om den økonomiske situation var bedre, end den havde været i en årrække, var det ikke nogen nem position, han overtog.

Det udefrakommende pres, der ustandselig lå på Finansforbundet, fik ikke bare betydning for, hvilke strategier forbundet skulle følge for at forstå og fremme medlemmernes interesser. Det betød også, at forbundet var nødt til at overveje de indre linjer, hvor ikke mindst forholdet mellem det centrale forbund og de decentrale kredse blev stadig mere afgørende. Det skyldtes bl.a., at de nye decentrale virksomhedsoverenskomster forrykkede magtbalancen mellem forbundet og kredsene, en balance, som siden stiftelsen af DBL havde været hårfin.

Allerede mens Søren Dalmark var formand, havde forbundet ført en række drøftelser med temaet "Finansforbundet i fremtiden". Det var ikke en proces, der nogensinde kunne bringes til afslutning, men der var en række preserende temaer, som hovedbestyrelsen havde diskuteret i februar 1998. Blandt de vigtigste var "... arbejds- og kompetencefordelingen mellem det centrale og de decentrale niveauer, [og] udvikling af en forbundskultur hvor mere og mere koncentrerer om virksomhederne ...".⁴²⁷

Insidersagen

Der var nok at tage fat på for den nye formand, der ellers så ud til at blive svækket efter sine første to år på posten. Baggrunden var den såkaldte "insidersag", der begyndte i august 2000, da RealDanmarks og Danske Banks bestyrelser diskuterede en fusion, som blev en realitet måneden efter. RealDanmarks medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem, Knud Grøngaard, videregav oplysninger om fusionen til Allan Bang, som fortalte det videre til sine næstformænd, sekretariatschefen og sin politiske rådgiver Knud Christensen.

Det, der gjorde sagen til en insidersag, var, at Knud Christensen ad to omgange købte aktier for 1,5 mio. kr. i RealDanmark. Da fusionen blev offentliggjort den 2. oktober, solgte han aktierne med en fortjeneste på 1,2 mio. kr. Det må man som bekendt ikke, og da det blev opdaget, rejste Bagmandspolitiet sigtelse mod Knud Christensen, der samme dag blev bortvist af Finansforbundet. Samtidig blev Allan Bang og Knud Grøngaard sigtet for videregivelse af fortrolige oplysninger. Allan Bang gjorde det fra begyndelsen klart, at det efter hans opfattelse måtte være tilladt et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem at orientere sin fagforening.

På et hovedbestyrelsesmøde den 25. oktober 2000 orienterede Allan Bang hovedbestyrelsen, der i enighed "bakkede op om formandens og Knud Grøngaards handlemåde".⁴²⁸ Offentligheden så lidt anderledes på sagen. Både Politiken og Aktuelt, de to aviser, der vel måtte formodes at være mest positivt stemt over for en fagforening, tog afstand fra videregivelsen af information. Politiken fandt ligefrem Finansforbundets attitude "forkastelig" og "dybt kompromitterende".⁴²⁹

Det blev naturligvis ikke bedre af, at Allan Bang og Knud Grøngaard måtte på en årelang tur igennem det danske retssystem, før der faldt ro over sagen. Både byretten og Landsretten fandt de to skyldige og idømte hver en bødestraf på 5.000 kr. Først i maj 2009 blev de to endelig frikendt af Højesteret.

På trods af, at Allan Bang aldrig rystede på hånden udadtil, var det ikke optimalt for forbundet, at dets formand stod politisk svækket på et tidspunkt, hvor der var krav om gennemgribende forandringer i Finansforbundet. Pressedækningen var massiv, og der var enighed om, at forbundets renommé var skadet, men FA's formand, Søren Møller Nielsen, slog fast, at sagen ikke skulle "ødelægge den i øvrigt gode samarbejdsmodel, vi har med Finansforbundet".⁴³⁰

Allan Bang selv forsvarede udvekslingen af information med, at det var naturligt, at forbundet blev orienteret ved en forestående fusion. "To minutter efter sådan en oplysning er frigivet, har vi Finansforbundets ansatte i røret, der vil vide, hvad fusionen kommer til at betyde. Samtidig er det vigtigt, at de medarbejdervalgte repræsentanter kan spørge os til råds, inden fusionen er en realitet", sagde Allan Bang til Ritzaus Bureau.⁴³¹ Ifølge Berlingske Tidende var der "Kaos i Finansforbundet", hvor nogle stillede krav om, at Bang måtte trække sig, men der var ingen, der havde lyst til at lægge navn til. Ifølge hovedbestyrelsesmedlem fra Unibank, Kent Petersen, bakkede hovedbestyrelsen op om Allan Bang, men sagen lagde "et ekstraordinært pres på tilliden til Finansforbundet. Jeg ved ikke hvordan vi skal genoprette den".

Allan Bang afviste under alle omstændigheder al snak om at gå af. Til FA's formand, Søren Møller Nielsen, sagde han, "jeg er sgu ved at rydde op Søren".⁴³² Og det fik han lov til. Den 1. november 2000 udtrykte både hovedbestyrelsen og repræsentantskabet solid opbakning, som Kent Petersen kaldte det, til Allan Bang. Selv om der fortsat var turbulens og diverse medlemmer af

Finansforbundet fortsat udtrykte sig lidt ambivalent, stod det nu fast, at Allan Bang ikke var sådan at ryste af. Få uger senere fik Bang også nordisk støtte, da han blev valgt til vicepræsident for Nordiske Finansansattes Union (NFU).⁴³³

Nye veje

Det første landsmøde med Allan Bang som formand blev afholdt i København i dagene fra den 23. til den 26. maj 2000 under sloganet ”fælles mål – flere veje”. I sin mundtlige beretning lagde Bang ud med at spørge, om Finansforbundet var ved at ”brække midt over” i bestræbelsen på at finde en balance mellem det centrale forbund og decentrale aktiviteter og beslutninger ude i de enkelte kredse. Hans svar var ikke overraskende, at nej, det var det ikke, men forbundet stod i en brydningstid.⁴³⁴

Navnlig Danske Banks og Unibanks personaleforeninger udgjorde en voldsom magtfaktor i forbundet, og det vanskeliggjorde udviklingen af et stærkt fællesskab på forbundsniveau. Én ting var, at medlemmerne ofte var stærkt loyale over for deres arbejdsgiver, men hvis deres loyalitet og identitet i forhold til deres fagforening i højere grad var knyttet til virksomhedskredsen end til Finansforbundet, kunne det godt blive vanskeligt at sikre sammenhængskraften på længere sigt. Ikke mindst fordi de store kredse måske kunne blive fristet til at overveje, om de kunne klare sig selv. Danske Bank beskæftigede således i 2001 36 procent af Finansforbundets medlemmer.⁴³⁵

Spørgsmålet om forbundskultur og -identitet stod derfor centralt for Finansforbundet, som også steg på tendensen i erhvervslivet med at skabe et ”corporate design” og værdigrundlag. Finansforbundet skulle være et ”corporate brand” med en systematisk og koordineret kommunikation og samlende grafisk linje, der skulle bygge på forbundets værdier, kultur og identitet og udtrykke et samlet image over for offentligheden.

Det var symptomatisk, at forbundet ifølge formanden samtidig gik fra en informationspolitik til en kommunikationspolitik. Det var på mange måder trivielt i den forstand, at den slags brandingbestræbelser pågik hver evig eneste dag i danske og internationale virksomheder. Corporate branding var blevet et ”must”, og nu var det så blevet Finansforbundets tur til at udtrykke sin unikke identitet ved at gøre, hvad alle andre også gjorde.

Men der var også en dybereliggende årsag til forbundets forsøg på at formulere dets fremtidige rolle. Den grundlæggende ide var, at det traditionelle fagpolitiske arbejde ikke længere var tilstrækkeligt til at samle medlemmerne og kredsene om Finansforbundet. Fremover skulle forbundets arbejde være værdibaseret. Det fagpolitiske arbejde og de sager, forbundet tog op, skulle stemme overens med nogle fælles værdier – som altså lige skulle ”findes” først. Dette skift i opfattelsen af forbundets rolle blev set som afgørende for at fastholde medlemmerne og kredsene som grundlaget for det forestillede fællesskab, der var Finansforbundet.



Kollapset af det amerikanske energiselskab Enron med 22.000 ansatte gav genlyd verden over i 2001. Enron var i seks år i træk blev kåret som Amerikas mest innovative selskab af finansmagasinet *Fortune*, men det skulle vise sig, at der mest var blevet innoveret i svindel. Tusindvis af aktionærer var blevet ført bag lyset og havde mistet deres opsparinger. Krakket demonstrerede, at moral og værdier ikke var uden betydning i forretningsverdenen. (Scanpix)

At der også var nogen utilfredshed rundtomkring i forbundet – dvs. i kredse – med hovedbestyrelsens til tider noget vidtløftige initiativer, spillede nok også ind. Selv om hovedbestyrelsen gjorde et stort arbejde, var det ikke alle aktiviteter, der forekom lige relevante og givtige for forbundet eller kredse. En del rapporter lagde beslag på mange ressourcer, men endte med at samle støv på hylderne i forbundshuset, selv om ideen havde været god nok. Den gik ikke på vej ind i det 21. århundrede, og omkring år 2000 begyndte Finansforbundet langsomt sin vej mod at blive en reelt medlemsbaseret fagforening, som blev ledet og administreret efter principper, der i højere grad svarede til en privat virksomheds.

Det skete nogenlunde samtidig med, at den internationale økonomi var på vej til at løbe ind i endnu en omgang øretæver med dotcomboblens sammenbrud og markante virksomhedsskandaler som Enron og Tyco i USA og Parmalat i Italien. Terroristangrebet på World Trade Center den 11. septem-

ber 2001 øgede samtidig usikkerheden i verden markant. Det blev stadig vigtigere – og vanskeligere – for Finansforbundets ledelse at få skabt orden i opfattelsen af, hvor finanssektoren og finansforbundet var på vej hen.

Der var ualmindelig mange spørgsmål og problemer at forholde sig til. Teknologiudvikling, pension, uddannelse, løn og overenskomster, tillidsrepræsentanter og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, medlemssegmentering og -hervrning, ligestilling, integration, arbejdsmiljø, internationalt samarbejde, seniorpolitik, branding og kommunikation, strategi(er), kultur, værdier og identitet – alt sammen noget, der handlede om Finansforbundet i fremtiden.

Og det var bare på de indre linjer. Dertil kom, at Finansforbundet op gennem nullerne begyndte at fokusere mere og mere på de store linjer og på at få politisk indflydelse. Arbejdsmarkedets og finanssektorens udvikling var måske ikke så overraskende områder, men blandt andre store spørgsmål var velfærdssamfundet, EU, erhvervspolitik, finanspolitisk holdbarhed, ledelse, CSR og corporate governance, globalisering, fremtidsscenarier for 2015 og 2020, finanskrisen (igen, igen), regulering af finansmarkederne og meget mere.

Hovedbestyrelsen og formandskabet havde mere end nok at beskæftige sig med, og det blev mere og mere klart, at der ikke var ressourcer til alt. De ikke helt få tiltag, der endte som støvede og ubrugte rapporter, måtte sorteres fra, så der blev plads til at fokusere på de vigtige elementer i fremtidens Finansforbundet. Målet blev at tage udgangspunkt i medlemmerne, øge forbundets sammenhængskraft og at få politisk indflydelse. Arbejdet med forbundets værdier og kommunikation samt "union governance" blev blandt de væsentligste områder for det, der skulle blive til fremtidens Finansforbundet, som kunne klare at være fagforening i det 21. århundrede.

Finanssektoren, Finansforbundet og fremtiden

I de første år af nullerne udfoldede Finansforbundet en ret hektisk aktivitet for at få styr på fremtiden, både sin egen og samfundets. Det kom bl.a. til udtryk gennem to projekter nemlig "Fremtidens finansielle arbejdsplads" og "Fremtidens Finansforbund". Projekterne handlede om at få lavet en fortælling, der kunne hjælpe ledelsen med at navigere i alt andet end smult vande, og som kunne danne afsæt for arbejdet med fremtidens finansforbund.

Baggrunden var som nævnt de mange udfordringer med ny medarbejderrekruttering i sektoren, virksomhedsoverenskomster, globalisering, finansfusioner over landegrænser og individualisering, "der sår tvivl om, hvilket fællesskab man tilhører". I en rapport fra marts 2004 forklarede en arbejdsgruppe i forbundet, at

på den baggrund opstod ønsket om at finde en speciel størrelse – værdier – der kan være den sammenhængskraft, som holder organisationen sammen, når forskellige interesser trækker i hver deres retning.

Forbundet blev anset for truet af udviklingen, og på et kredsbestyrelsesseminar i oktober 2000 "blev der leget med ilden", som forbundet selv formulerede det. Det blev diskuteret, hvad der ville ske, hvis man nedlagde forbundet og overlod midlerne til de enkelte kredse. Så galt skulle det ikke gå, for mødet konkluderede heldigvis, at "hvis forbundet ikke eksisterede, måtte man i hast se at få det oprettet. Der var således et ønske om fortsat at have det store fællesskab".⁴³⁶ Det er naturligvis vanskeligt at forestille sig, at deltagerne var nået frem til den modsatte konklusion, men alene tanken viser, at der var nye tider på vej i Finansforbundet.

I maj 2001 blev det forudset, at faget, eller rettere den traditionelt uddannede bankmedarbejder, ville komme under pres fra de stadig flere videnarbejdere, som den finansielle sektor havde brug for. Hvis den analyse var rigtig, og det var den nok, lovede det ikke godt for to tredjedele af Finansforbundets medlemmer. Ifølge en analyse, der var støttet af Finansforbundet, var disse kernemedlemmer ufleksible og utilbøjelige til at udfordre "herskende antagelser, værdier og normer". Forandringsvilligheden var kort sagt til at overskue, og det var jo ikke så godt, når det var lige præcis det, der var brug for.⁴³⁷

Set fra det perspektiv var det i lige så høj grad et ændret rekrutteringsgrundlag, som det var efter- og videreuddannelse, der var brug for. Og det var også den vej, udviklingen gik, idet flere og flere akademikere fandt vej til finanssektoren. Det var ikke mindst globaliseringen, der stillede krav til medarbejderne om forandringsvilje. "Globaliseringen fremstilles ofte som den kraft, der i vor tid driver udviklingen frem – med eller mod vores vilje", men Finansforbundet understregede imidlertid, at "globaliseringen nødvendiggør ikke noget i sig selv".

Det var en væsentlig pointe, fordi globalisering som begreb kan betyde mange ting og bliver brugt til at legitimere mange beslutninger. Det samme var tilfældet med ny teknologi, som "kommer til at præge arbejdsområder, traditioner, medlemmernes kontrol over eget arbejde og ledernes kontrol over dem". Endelig var der spørgsmålet om den samfundsmæssige tendens til individualisering, som Finansforbundet efterhånden havde været opmærksom på i en række år. Klassiske funktionærværdier var under opløsning, og det var usikkert, hvad der ville komme i stedet.⁴³⁸

Den endelige rapport med den sigende titel "Fremtidens finansielle arbejdsplads. Vidensmedarbejdere med mange veje, hvis de får mulighed for udvikling" lå færdig den 15. marts. Rapporten gav ikke noget betryggende billede af fremtidens finanssektor som arbejdsplads. Globalisering, teknologi og strukturforandringer i finanssektoren medvirkede alt sammen til at gøre hverdagen en anelse mere sur for de traditionelt uddannede medarbejdere. Og som det hed i rapporten: "fremover vil en 25 års ansættelse være en trussel og ikke en hædersbevisning". De ansatte ville fokusere på karrieren og konstant være på spring efter nye advancementsmuligheder. Ikke noget med at vente, til det blev ens tur, for det blev det måske aldrig.⁴³⁹

Med klar inspiration fra Finansrådets debatoplæg ”Fremtidssyn for den finansielle sektor” gjorde rapporten det klart, at det var vidensmedarbejderne, der ville være øverst i hierarkiet, mens ufaglærte ville komme til at varetage størsteparten af ”fabriksopgaverne”. De bankuddannede ville blive klemte i midten, og deres eneste modsvar var uddannelse, uddannelse og atter uddannelse, som de i øvrigt selv skulle sørge for. Der var altså risiko for en polarisering af forbundets medlemmer, og der var ingen hjælp at hente fra vidensarbejderne, hvis loyalitet primært lå hos dem selv.⁴⁴⁰

Det var ikke noget optimistisk syn på fremtiden. Til gengæld var det indlysende, at der faktisk var brug for Finansforbundet. Både forbund, medlemmer og tillidsvalgte måtte flytte fokus fra løn- og aftaleforhold til en konstant opkvalificering af medlemmernes viden og kompetencer. Budskabet var det samme, som det havde været siden 1992: Det eneste stabile var konstant forandring på alle niveauer, og udfordringen for Finansforbundet var at forberede medlemmerne bedst muligt.

Rapporten pegede på fem områder, som var væsentlige for forbundets videre politiske arbejde: 1) alle medlemmer skulle være videnarbejdere på hver deres niveau og efter deres formåen, 2) individualiseringen i samfundet betød, at medlemmerne ikke længere skulle behandles ens, men forskelligt på tværs af virksomheder, fag og medlemsgrupper, 3) fra brugerbevægelse til aktiv politisk, socialt bevidst bevægelse som bevidstgør medlemmerne og opfordrer dem til at ændre adfærd, 4) medlemmernes loyalitet skulle ændres fra fokus på arbejdsgiveren til fokus på egen udvikling, og 5) forbundet skulle skifte fokus fra traditionel forhandlingsorientering til at ”blive en aktiv medspiller i forhold til sektorens udvikling og virksomhedernes udviklingsprocesser”.⁴⁴¹

I løbet af de første måneder af 2002 blev rapporten præsenteret for medlemmerne, repræsentantskabet og tillidsmændene. I alt 6.000 medlemmer deltog på medlemsmøderne, og ligesom repræsentantskabet og de tillidsvalgte fandt de rapportens beskrivelse af fremtiden realistisk. Selv de unge medlemmer følte ”stor utryghed ved fremtiden”. ”Enten stiger man på udviklingstoget, eller også er man på en eller anden måde under afvikling”, blev det fremført. Medlemmerne mente også, at bankrådgiverbegrebet var under pres. Var de sælgere eller rådgivere? Hvis de selv kunne bestemme, ville de helst være rådgivere, men de fleste mente nu nok, at arbejdsgiverne ville foretrække sælgere.⁴⁴²

Bag de mange spørgsmål tårnede der sig et markant problem op. Hvordan kunne forbundet sikre, at medlemmerne også i fremtiden ville betragte medlemskab af forbundet som en helt naturlig beslutning. Der var mange forhold, der talte imod, og med den stigende fragmentering og polarisering i sektoren og blandt medlemmerne, som rapporten advarede om, var det tvingende nødvendigt, at der blev gjort noget for at fastholde både sammenhængskraft og relevans i de kommende år.

Medlemmerne skulle føle sig som en del af et relevant fællesskab, de kunne bruge i deres karriere og identitet som ansatte i finanssektoren. Det vidste

ledelsen udmærket, og i de første år af nullerne blev der sat en række arbejder i gang, der skulle sikre den kulturelle sammenhængskraft. Det skulle ske gennem fokus på forbundets værdier og kultur samt en ny kommunikationsstrategi.⁴⁴³

På sporet af kulturen og værdierne

Finansforbundets bestræbelser på at finde kulturen hang klart sammen med den allerede nævnte stigende individualisering og fragmentering i samfundet, som gjorde det stadig vanskeligere at skære alle over én kam og generalisere. Alligevel var bankassisterne og -fuldmægtige ikke mere individualister, end at de langt hen ad vejen levede på samme måde og delte de samme forventninger til og forestillinger om livet, jobbet og fritiden.

Allerede i anden halvdel af 1990'erne havde forbundet arbejdet med et fælles kultur- og værdigrundlag. Det handlede om at finde det, der "samlar og forener medlemmerne i et fællesskab ... men ... også angive retningen for fremtiden – hvor skal fællesskabet hen".⁴⁴⁴ Der kom imidlertid ikke rigtig konkrete resultater ud af arbejdet, men nu var det blevet nødvendigt at gøre noget. Forestillingen om objektive interesser, som medlemmerne uden videre kunne identificere sig med, var brudt sammen med det postmoderne samfund. Interesser, identitet og image var konstruerede størrelser, og det måtte fagforeningerne tage bestik af. Hvis de ville med ind i det 21. århundrede.

Fællesnævneren var ønsket om en værdidebat, der kunne styrke fællesskabet på tværs af kredse og medlemmer. Derfor blev det også værdidebatten, der blev det mest konkrete og synlige resultat af det store arbejde med Finansforbundets kultur. I september 2000 blev rapporten "Find kulturen" fremlagt for hovedbestyrelsen. Rapporten foreslog en række handlinger, der skulle intensivere værdidebatten i forbundet. Desuden skulle medlemsundersøgelsen fra 1997 institutionaliseres, så der blev gennemført en generel undersøgelse af medlemmernes holdninger i de ulige årstal og af deres ønsker til overenskomsten i de lige årstal. Der var et klart ønske om at komme tættere på medlemmerne, og hovedbestyrelsen bakkede op om forslagene, der også lå i forlængelse af forbundets bestræbelser på decentralisering.⁴⁴⁵

I april 2002 iværksatte hovedbestyrelsen så det egentlige værdiprojekt. For at sikre bred opbakning både centralt og decentralt var det nødvendigt, at der fremover blev taget "udgangspunkt i nogle fælles værdier fremfor styring på grundlag af rammer og regler". At projektet var alvorligt ment ses vel ikke mindst af, at det blev berammet til at løbe frem til 2004 og med et budget på godt fem mio. kr. Det udtrykkelige formål var at skabe sammenhæng og helhed samt plads til forskelle i Finansforbundet, at styrke forbundet politisk og skabe sammenhold over for omverdenen, og at de enkelte medlemmer skulle opleve værditilvækst. Hovedbestyrelsen understregede, at "få gode konkrete værdier er bedre end for mange brede".⁴⁴⁶

Både i projektgruppen og i forbundet som helhed blev det anset for vigtigt, at værdierne kom nedefra. De skulle kunne "binde Finansforbundet sammen på tværs af uddannelse, stillingskategori, virksomheder og kredse", altså kort sagt både øge kontakten til medlemmerne og løse problemerne mellem det centrale finansforbund og de decentrale kredse.⁴⁴⁷ Der blev derfor afholdt en række kredsmøder i løbet af 2003, hvor medlemmerne kunne diskutere værdierne med formandskabet. Et kredsbestyrelsesseminar havde givet noget at arbejde videre med: solidaritet, tillid, ligeværd, dialog, harmoni, synlighed, nærhed, ansvar, etik og individet i centrum var værdier, som Finansforbundets medlemmer fandt vigtige.⁴⁴⁸

Værdiprojektet blev tillagt afgørende betydning i formandskabet og dermed i forbundet som helhed. Som det hed i en rapport var værdiprojektet "det formelle startskud til en anderledes måde at arbejde på i Finansforbundet". Men der var også betydelig frustration med processen, og nogle mente ovenikøbet, at det hele var "gammel vin på nye flasker". Det var nok grunden til, at der i marts 2004 blev udarbejdet et notat med titlen "Sammenhæng mellem en række projekter. Finansforbundet i fremtiden".⁴⁴⁹

Og sammenhæng var der. På landsmødet i 2004 blev det klart, at det store arbejde havde givet resultater. Det nye politiske program havde således en markant anden karakter end de foregående års punkttopstillede programmer, der opremsede alt det, Finansforbundet gerne ville, og det var meget. I programmet for 2004 til 2006, valgte landsmødet en anden tilgang, som i højere grad byggede på værdier og principper frem for konkrete mål og delmål. Programmet blev indledt med en konstatering af forbundets eksistensgrundlag, hvor det hed, at "Finansforbundet er som fagforening et forpligtende fællesskab, der understøtter det enkelte medlem i at skabe det bedste arbejdsliv ved at varetage økonomiske, faglige og sociale interesser".

Programmet fortsatte med at fastslå nogle af de punkter, som var blevet diskuteret i de foregående år, bl.a. det decentrale princip og respekten for medlemmernes holdninger, men samtidig med en understregning af fællesskabets betydning. Forbundets værdier var nu også på plads og blev formuleret som, at forbundet "udøver sit virke gennem dialog, ansvarlighed, respekt og tillid med medlemmet i centrum". Det var værdierne dialog, ansvarlighed, respekt og tillid. Om de så var fundet eller opfundet, er et åbent spørgsmål. De adskilte sig ikke principielt fra så mange andre organisationers og virksomheders værdier, og de var i øvrigt svære at være uenige i. Men det afgørende var, at medlemmerne var med på ideen, og det politiske program fra landsmødet i 2004 viste, at de skulle og blev taget alvorligt.⁴⁵⁰

Landsmødets politiske program, slog også fast, at forbundet aktivt skulle søge politisk indflydelse i relation til sektorens virksomheder og organisationer nationalt og internationalt. Det var et naturligt resultat af arbejdet med en række emner, der ikke i snæver forstand var fagforeningsområder. Det gjaldt f.eks. erhvervspolitik, strategi, globalisering, arbejdsmarked og velfærd. Men

først skulle der slås knude på det store arbejde med forbundets kultur, værdier og politiske strategi. Det skete gennem en videreførelse af diskussionen om en branding- og kommunikationsstrategi.

Visuel identitet og ny kommunikationsstrategi

Finansforbundets arbejde med en kommunikationsstrategi begyndte i 2000 samtidig med værdiprojektet. Informationspolitik blev erstattet af en kommunikationsstrategi, som Allan Bang havde fremhævet på landsmødet samme år. Forskellen var betydelig og signalerede et skift i forbundets forståelse af kommunikationens strategiske betydning.

Som det hed i oplægget til hovedbestyrelsen, skulle forbundets kommunikation være et "strategisk værktøj i bestræbelserne på at nå Finansforbundets overordnede visioner og mål".⁴⁵¹ Igen var det en ambition, der lå på linje med, hvad der skete andre steder i samfundet, hvor kommunikation gik fra at handle om information til at være strategisk. Spin, kaldes det nedsættende, men den kritik bygger på en fatal misforståelse af sprogets betydning i skabelsen af den sociale virkelighed. Kommunikation er strategisk, fordi sprog virker.

Indtil nu var forbundets informationspolitik og kommunikationsstrategi i alt væsentligt blevet udarbejdet internt af forbundets egne kommunikationsfolk. I februar 2002 blev det imidlertid besluttet at indgå i et samarbejde med et eksternt kommunikationsfirma med henblik på at få skærpet kommunikationsstrategien. Og i 2004 blev arbejdet med en ny visuel identitet ligeledes gennemført i tæt samarbejde med en ekstern konsulentvirksomhed. Begge tiltag var et klart tegn på den stigende betydning af kommunikation og branding, hvor det blev afgørende, at forbundet var i stand til at kommunikere på en professionel måde.⁴⁵²

Den nye kommunikationsstrategi blev vedtaget af hovedbestyrelsen i november 2002. Nu forestod opgaven med at føre strategien ud i livet og samtidig få skabt en visuel identitet, der også afspejlede forbundets politiske grundlag. Det arbejde blev indledt i slutningen af 2004 og varede frem til landsmødet i maj 2006. Det var på sin vis et delikat arbejde, fordi forbundets decentralisering med ret autonome kredse betød, at der skulle trædes varsomt, når der skulle skabes en fælles visuel identitet og et fælles brand.

I maj 2005 blev der holdt møde med repræsentanter for de forskellige kredse, der alle var enige om behovet for at få "ryddet op og skabt et stærkt fælles brand". Imidlertid var der også "stærke følelser" med, og det var afgørende, at kredsene fik indflydelse. I oktober 2005 forelå så det første forslag fra virksomheden Kontrapunkt, og på det følgende møde i december blev forslaget til fælles visuel identitet godkendt. Det betød også, at kredsene skulle have nye navne og i øvrigt forholde sig til, hvordan de ønskede at indgå i den nye plan.⁴⁵³

Både visuel identitet og kommunikation lå under et af forbundets nye ansvarsområder "Kommunikation og politisk påvirkning". Udpegningen til et

selvstændigt ansvarsområde signalerede, hvor vigtig kommunikation var for forbundets strategiske satsning på gennemslagskraft også uden for de snævre fagforeningspolitiske områder. I august 2005 blev der også formuleret en pressestrategi, som sigtede mere målrettet mod at præge samfundsdebatten og sætte dagsordenen på de områder, som lå inden for forbundets interesser.

Der var tale om en professionalisering af indsatsen, noget, der klart havde været hensigten med den omkalfatring af Finansforbundets arbejdsmåde, som var indledt i 2000. Det var også nødvendigt, fordi det ikke hidtil var lykkedes for forbundet at opnå nogen nævneværdig indflydelse på den overordnede udvikling i finanssektoren.

Og synligheden i offentligheden var heller ikke blevet øget markant i den periode, hvor forbundet var begyndt at arbejde strategisk med sin kommunikation. Der var mange om buddet, og som forbundet selv konstaterede, var det i høj grad ”medierne, der sætter dagsordenen”.⁴⁵⁴

Den erkendelse førte til, at forbundet allerede i oktober 2007 iværksatte arbejdet med endnu en ny kommunikationsstrategi. Initiativet kom fra ansvarsområdet ”Kommunikation og politisk påvirkning”, og begrundelsen var, at strategien fra 2002 ”ikke tager højde for de seneste års ændringer i samfundet, sektoren og medlemmernes deraf afledte behov. Samtidig har Finansforbundets organisation gennemgået store og skelsættende ændringer. Her skal blot nævnes værdigrundlaget, Union Governance, decentralisering, indsats- og ansvarsområder”.⁴⁵⁵

Godt et år senere, i december 2008, kunne hovedbestyrelsen godkende en ny kommunikationsstrategi for perioden 2008 til 2012. Siden iværksættelsen i november 2007 havde verden igen forandret sig radikalt. Den danske og internationale finanskrisen havde sat en stopper for festen i finanssektoren, men det fremgik ikke, om det havde haft konsekvenser for den nye strategi, der lagde stor vægt på to områder. For det første var det afgørende at kommunikere Finansforbundets værdi for medlemmerne. For det andet skulle kommunikationsstrategien øge Finansforbundets synlighed og position i samfundet.⁴⁵⁶ Altså det samme, som hele tiden havde været formålet, men som endnu ikke var lykkedes i tilstrækkeligt omfang.

Sideløbende med den overordnede kommunikationsstrategi udarbejdede forbundet også en ”Strategi for politisk påvirkning”. Det lød måske ikke af så meget, men det var et markant tiltag, der signalerede en skift i formandskabets forståelse af organisationen. Som det hed i notatet: ”forbundet er en politisk organisation og ikke alene en fagforening i traditionel forstand. ... politik udøves ved at søge at påvirke de politiske institutioner ved hjælp af lovlige og generelt accepterede påvirkningsmuligheder”.⁴⁵⁷ Det var et stykke vej fra den gamle fagforeningstankegang og fra de to standsforeninger, der siden 1930’erne havde arbejdet på at forbedre de finansansattes vilkår.

Erhvervspolitisk strategi og union governance

Siden finanskrisen i begyndelsen af 1990'erne havde Finansforbundet med jævne mellemrum taget emner op med relation til en mere "ansvarlig" eller "bæredygtig" finanssektor. Det var et arbejde, som var klart og entydigt funderet i en stakeholderteori, hvor det ikke kun var aktionærerne, men også de ansatte og kunderne, der havde legitime interesser i finanssektorens udvikling. Der var ingen rysten på hånden, når det handlede om finanssektorens vigtige samfundsmæssige rolle, men forbundet mente nok, at denne rolle kunne løses på en mere afbalanceret facon.

Den konkrete anledning til, at forbundet tog spørgsmålet om en erhvervspolitisk strategi op, var Nyrup-regeringens rapport ".dk21 en ny strategi for Danmarks erhvervspolitik", der blev offentliggjort i november 2000. I oktober 2001 godkendte hovedbestyrelsen projektet med Allan Bang som politisk ansvarlig. Projektets formål var at dokumentere finanssektorens bidrag til samfundets vækst og velstand, at understrege rammevilkårenes betydning for dette bidrag og at fremkomme med forslag, der "kan medvirke til at sikre en økonomisk, social og etisk bæredygtig udvikling af sektoren".⁴⁵⁸

Desuden skulle projektet også bidrage til at klæde forbundet på, så det kunne deltage i den erhvervspolitiske debat og fremsætte forslag til erhvervspolitiske tiltag. Det var kort sagt en del af bestræbelsen på at ændre Finansforbundet til en organisation med politisk indflydelse – en lobbyorganisation. En række fokusgrupper i forbundet havde tilkendegivet, at det vigtigste element i arbejdet var "påvirkningen af de centrale rammevilkår for sektoren", og på den baggrund tog forbundet kontakt til Finansrådet og Realkreditrådet, som begge var interesserede i et samarbejde.

Der var imidlertid også kommet et andet aspekt ind i projektet. I samarbejde med konsulentfirmaet Oxford Research havde forbundet udarbejdet et notat i juli 2002, der konkluderede, at "finanssektoren har gode muligheder for at blive en væsentlig drivkraft i udviklingen af videnssamfundet" bl.a. gennem udvikling af nye forretningsområder.⁴⁵⁹ Rapporten var bemærkelsesværdigt positiv i sin vurdering af Finansforbundets muligheder for at spille en rolle i sektorens udvikling.

Det hed bl.a., at "Finansforbundet har som repræsentant for ca. 90 pct. af de ansatte en god mulighed for at præge udviklingen i den finansielle sektor. Gennem udviklingen af en erhvervspolitisk strategi og en proaktiv indsats kan Finansforbundet være med til at sætte dagsordenen i den erhvervspolitiske debat på det finansielle område".⁴⁶⁰ Forbundets hovedbestyrelse var dog ikke helt så benovet over mulighederne og retningen som rapporten. Med bemærkningen, at "der er intet nyt i rapporten – vi kunne selv have lavet den", blev punktet sparket til hjørne.⁴⁶¹

På et nyt møde i september 2002 gjorde hovedbestyrelsen det klart, at der skulle mere fagforeningsvinkel ind i analysen. I december blev det understreget, at når erhvervsstrategien overhovedet var interessant, var det, fordi

”erhvervsmæssige vilkår har en væsentlig betydning for virksomhedernes økonomiske resultater og dermed også for udviklingen i medarbejdernes løn- og arbejdsvilkår”.⁴⁶²

Som følge af denne erkendelse foreslog rapporten, at Finansforbundet skulle arbejde aktivt for en lang række punkter. Faktisk var der så mange, at Oxford Research havde advaret om, at forbundet ”gabte over for meget”, muligvis et af konsulentfirmaets væsentligste bidrag til strategien. Blandt de mange punkter var f.eks. at støtte og sikre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers arbejde, påvirkning af regnskabslovgivningen i mere bæredygtig retning samt ikke mindst afskaffelse af lønsumsafgiften.

Lønsumsafgiften var blevet indført i 1990 og blev af forbundet vel med rette set som en skat på arbejde, der betød færre ansatte i finanssektoren. Netop lønsumsafgiften var en sten i skoen for Finansforbundet, og denne gang var hovedbestyrelsen godt tilfreds med strategien. Det blev besluttet, at den skulle lægges på forbundets hjemmeside, og at der skulle afholdes en paneldebat med indbudte forskere og eksperter, der skulle diskutere strategien.⁴⁶³

Så kom der til gengæld heller ikke meget mere ud af det. Mere konkret og anvendeligt var arbejdet med union governance, som voksede ud af en debat i hovedbestyrelsen i 2004 om god virksomhedsledelse, eller corporate governance på godt dansk. I Danmark blev corporate governance for alvor sat på dagsordenen i forbindelse med regeringens erhvervspolitiske rapport ”dk21”. Det førte i 2000 til nedsættelsen af det såkaldte Nørby-udvalg døbt efter erhvervsmanden Lars Nørby Johansen også kendt som mr. Corporate Governance.⁴⁶⁴

Teorier om corporate governance er noget vidtløftigt noget, men grundlæggende handler det om, hvordan en virksomheds ledelse bedst muligt kan varetage ejernes interesser. Selv om Nørby-udvalgets anbefalinger også tog hensyn til andre interessenter eller stakeholders, går der altså en nogenlunde lige linje fra shareholder value til corporate governance. Derfor var det paradoksalt, at Finansforbundet valgte at satse hårdt på at overføre corporate governance-principperne til ledelsen af en fagforening. For formandskabet var der imidlertid ingen konflikt. Tværtimod. Målet var netop at indføre en højere grad af principper fra ledelsen af private virksomheder i Finansforbundet.⁴⁶⁵

Tanken om union governance blev introduceret for hovedbestyrelsen i juni 2005. I september samme år blev diskussionen mere konkret med det formål, at Finansforbundet ”via udvikling af et kodeks for Union Governance får mulighed for at vise vejen på dette område ift. andre faglige organisationer, interesseorganisationer og foreninger m.v.”. Som det fremgår, var forbundet udmærket klar over, at der var tale om et pionerarbejde, som for første gang skulle etablere principper for god fagforeningsledelse. Det blev slået fast, at god governance i høj grad var relevant for fagforeninger, ”som i disse år stilles over for stigende krav fra medlemmerne om værdi for pengene og mere individuelt orienterede ydelser”.



Lars Nørby Johansen var formand for Nørby-udvalget, som i 2002 udgav en rapport om god selskabsledelse. I Finansforbundet lod man sig i stort omfang inspirere og lagde et arbejde i at konvertere corporate governance til union governance. Forbundet skulle mere tænkes som en interesseorganisation og virksomhed end som en traditionel fagforening. (Polfoto)

Arbejdet med at introducere union governance lå i klar forlængelse af det arbejde, der var udført i de foregående år med at bringe Finansforbundet nærmere på medlemmerne og få etableret klare værdier for arbejdet. Om det så var noget, der var interesse for i fagbevægelsen generelt, var måske mere tvivlsomt, ligesom det var en overvejelse værd, om en fagforening kunne og skulle styres efter de samme principper som en privat virksomhed. I bund og grund handlede det imidlertid om gennemsigtighed, og at det skulle være muligt at stille forbundets ledelse til ansvar for, om de nu også varetog med-

lemmernes interesser. Det fandt hovedbestyrelsen sundt, selv om der også var kritiske røster og krav om, at reglerne skulle tilpasses en fagforening.⁴⁶⁶

På Landsmødet i maj 2006 blev forslaget til union governance i Finansforbundet vedtaget. Anbefalingerne omhandler en række områder om bl.a. interessenterne rolle, åbenhed og gennemsigtighed, hovedbestyrelsens opgaver og ansvar, samt aflønning.⁴⁶⁷ Som et resultat af anbefalingerne indførte Finansforbundet også medlemsundersøgelser, der skulle måle medlemmernes tilfredshed med forbundet. Resultaterne af disse undersøgelser skulle offentliggøres, og det blev dermed muligt at følge med i medlemmernes opfattelse af forbundet.⁴⁶⁸ Det var ikke nogen lille omvæltning i fagforeningssammenhæng.

Medlemstilfredshedsundersøgelserne blev indledt i 2007 efter den såkaldte EPSI-metode, der gør det muligt at benchmarke – eller sammenligne – med andre organisationer, der bruger samme metode. Et repræsentativt udvalg af medlemmer blev stillet en række spørgsmål om tilfredshed, personlig betjening, image, loyalitet osv. Generelt var der en tilfredshedsgrad på godt 70 procent med en svag tendens til stigning fra 2007.⁴⁶⁹ Det var et godt resultat, selv om der stadig var plads til forbedring, og i 2011 begyndte forbundet en proces, der skulle forbedre arbejdet med union governance.⁴⁷⁰

Verden udenfor

Arbejdet med værdier, kultur og union governance var markante tiltag i første halvdel af nullerne. Men forbundets ambition om at blive en mere aktiv medspiller også i de større samfundsmæssige spørgsmål var ikke opgivet. Forbundets hovedbestyrelse diskuterede flere andre emner, som bestemt var relevante for medlemmerne, men som også fik forbundet snublende tæt på det område, som måtte være medlemmernes eget, nemlig det partipolitiske. Det var da også hovedbestyrelsens konklusion, da den i april 1997 første gang havde forsøgt at tage hul på en diskussion om velfærdssamfundet.

I referatet hed det, at det var en vigtig og spændende debat. Ikke mindst fordi det offentlige budgetunderskud ikke kunne fortsætte med at stige, og der derfor måtte prioriteres. Men det var også en svær debat, hvor risikoen "for at tangere partipolitik er store". Det var så sandt, som det var sagt. Af bestyrelsens baggrundsmateriale fremgik det bl.a., at det ikke var et opgør med forsørgerkulturen, der var brug for. Problemet var arbejdsløshedskulturen. Det var på mange måder to sider af samme sag, og derfor et godt eksempel på betydningen af "framing", altså den måde, problemet italesættes på.⁴⁷¹

På et temamøde om velfærdsspørgsmålet gjorde Allan Bang det klart, at "Finansforbundet skal mene noget om velfærd". Spørgsmålet var så, hvad man skulle mene, men det var man fornuftigvis endnu ikke klar til at melde ud. Det var klart, at spørgsmål som efterløn, skånejobs, arbejdsløshed og offentlig forsørgelse skulle diskuteres, men forbundet slog også på virksomhedernes sociale ansvar. "Den finansielle sektor har et ansvar over for de

ansatte”, hed det. ”Vi må reagere mod, at virksomhederne skubber ansvaret over på samfundet, samtidig med at man har store overskud”.⁴⁷²

Det var en vigtig diskussion, som ville tage tid, og der var ingen entydig konklusion. Hverken efterlønsdiskussionen eller forsørgerdebatten kunne afsluttes foreløbig, og Finansforbundet var bestemt ikke den eneste organisation, der debatterede velfærd. Det havde FTF gjort på sin kongres sidst på året i 1997, og det var grunden til, at Finansforbundet havde valgt at tage spørgsmålet op. Men for Finansforbundet var det vanskeligt at komme videre, og det varede nogle år, før spørgsmålet kom på dagsordenen igen.

Det skete i november 2001, og igen var anledningen, at FTF's forretningsudvalg havde vedtaget et velfærdscharters om, hvilke værdier der skulle være grundlæggende for velfærdssamfundet. For FTF handlede det om solidaritet og fællesskab, demokratisk kontrol og indflydelse, lige muligheder for alle borgere og social tryghed. Samtidig havde FTF-kongressen i november 2000 meldt klart ud i forhold til udlicitering. Det ønskede man ikke. Det var en offentlig opgave at udbyde offentlige kerneydelser.

I Finansforbundets hovedbestyrelse førte diskussionen ikke umiddelbart til beslutninger, men der var enighed om, at man burde tale om velfærdssamfundets kerneydelser, menneskesynet, og rimelige prioriteringer, frem for den offentlige sektors kerneydelser. Heri lå der nok en lille og ikke voldsomt synlig markering af, at Finansforbundet ikke nødvendigvis var modstander af udlicitering og privatisering.⁴⁷³

Det standpunkt blev gentaget i august 2004, da spørgsmålet igen var oppe. Og nu blev det sagt direkte. Mens forbundet var tilhænger af, at der var tilstrækkelige ressourcer til et trygheds-, uddannelses-, pensions- og sundhedssystem, der kunne tage hånd om den enkelte, var det ikke ”afgørende, at udførelsen af opgaverne sker i offentlige regi eller i privat, men det er centralt, at der er en myndighed, der tilser, at opgaverne udføres på betryggende måde”.

Velfærdssamfundet skulle bidrage til lige muligheder for alle, og Finansforbundet skulle forsøge at påvirke rammerne med udgangspunkt i medlemmerne. Året efter i december 2005 blev ambitionerne i princippet hævet, idet forbundet nu skulle være ”dagsordensættende og tage medansvar for samfundets udvikling på det beskæftigelses- og velfærdsmæssige område”. Ikke mindre end 15 delmål præciserede, hvad forbundet skulle arbejde for.⁴⁷⁴

Som med den erhvervspolitiske strategi var Finansforbundets velfærdsstrategiske diskussioner og beslutninger klart præget af ønsket om at få politisk indflydelse for at præge samfundsudviklingen og sikre medlemmernes interesser. Det var der meget godt at sige om, og det illustrerer i udpræget grad de udfordringer ikke bare Finansforbundet, men alle faglige organisationer stod over for i takt med den hastige forandring af samfundet. Alligevel var det svært ikke at få det indtryk, at forbundet indimellem gabe over for meget, som Oxford Research havde antydnet. Spørgsmålet var i sidste instans, om resultaterne stod mål med indsatsen?

Landsmøde 2006

Tirsdag den 2. maj 2006 gik Allan Bang på talerstolen i Aalborg Kongres og Kultur Center for at aflægge beretning. "Det går rigtig godt både i sektoren og samfundet", begyndte han og fortsatte: "folk har flere penge mellem hænderne fordi de store prisstigninger på ejendom og dermed friværdi omsættes til forbrug". Og det gik ganske rigtig godt, forrygende godt. Og for godt til at være sandt, som vi ved nu. Men Bang pegede i stedet på et andet problem i sektoren. Den generelle holdning til banker og sparekasser var for negativ. "Pengeinstitutterne opleves som grådige og tager for lidt hensyn til samfundet".

Blandt problemerne var ifølge Bang pengeinstitutternes gebyrpolitik, mangelfuld dankortsikkerhed og "det fedtede udspil ved overenskomstforhandlingerne". Det sidste var nu nok ikke noget, man mærkede meget til uden for Finansforbundets medlemskreds, men derfor kunne man jo godt tage det med, når man nu havde åbnet posen. Efter formanden var det de to næstformænd Michael Budolfson og Kent Petersens tur.⁴⁷⁵

Budolfson fortalte om arbejdet med union governance, men fremhævede også, at forbundets diskussions- og beslutningsstruktur var blevet mere decentral og beslutningsvejene var blevet kortere. Forbundets arbejde var nu delt op i syv ansvarsområder med deltagelse fra både formandskab, hovedbestyrelse og kredse. Udpegningen af ansvarsområder skulle styrke den strategiske ledelse og inddrage kredsene mere i arbejdet. Det blev ansvarsområdernes opgave at realisere de indsatsområder, som landsmøderne vedtog. Ændringen var et resultat af den lange og grundige diskussion i årene forud om Finansforbundet i fremtiden. Nu var det ikke bare snak, at kredsene og medlemmerne var vigtige; forbundet havde også forsøgt at indrette organisationen, så den levede op til det.

Alligevel var der plads til forbedring på flere områder. Det havde ikke været helt let at få bemandet tillidsmandsposterne, og de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer var ikke altid de "rigtige" set fra forbundets vinkel. De var med andre ord ikke fagligt aktive. Endelig kom Budolfson ind på et andet af de emner, der kunne sætte befolkningen op i mod bankerne – og de ansatte. Det var forholdet mellem rådgivning og salg. Der var, fremhævede Budolfson, ikke nødvendigvis en modsætning mellem rådgivning og salg, og forbundet var rede til at tage den diskussion. Det kom de også til.⁴⁷⁶

I sin del af beretningen dækkede Kent Petersen de mere eksterne områder. Han understregede bl.a., at velfærdsdiskussionen var både relevant og nødvendig for forbundet. Den hang også snævert sammen med arbejdsmiljøet, der fortsat lod en del tilbage at ønske i pengeinstitutterne. "Selv om det går godt i sektoren, kan vi stille os spørgsmålet, om der er grund til at juble; rigtig mange lider af stress, og er det prisen værd, og hvordan kan vi sikre en fortsat høj levestandard uden at gå på kompromis med velfærden?"⁴⁷⁷

På landsmødet kunne Kent Petersen også præsentere Finansforbundets nye visuelle identitet og glæde sig over, at det ikke bare var ledelsen, der

var tilfredse med resultatet. Også de delegerede gav udtryk for stor tilfredshed.⁴⁷⁸

Hvis nogen skulle være i tvivl, var det et finansforbund, der var godt tilfreds med sig selv. Formanden Allan Bang havde et tæt samarbejde med de to næstformænd, Kent Petersen og Michael Budolfson. De kom med massiv erfaring fra kredsene i hhv. Nordea og Spar Nord, og de havde bestyrelseserfaring fra deres respektive banker. Det havde nok påvirket deres tilgang til den effektivisering, Finansforbundet havde gennemgået. Nu var forbundet klar til at se fremad.

Det skete med vedtagelsen af projektet Scenario 2015, som blev præsenteret for hovedbestyrelsen i december 2006. Scenario 2015 skulle "sikre Finansforbundet en platform for en fælles konsensus om de fremtidige krav og forventninger sektoren står over for". Det skulle muliggøre en diskussion af, "hvilken fremtid der synes mest sandsynlig, realistisk og ønskelig". Det syntes hovedbestyrelsen var en god ide, og arbejdet blev sat i værk.⁴⁷⁹

I november 2007 forelå en 60 sider lang rapport, der var blevet til med hjælp fra fremtidsforskere. Rapporten beskrev en række forskellige, mulige fremtidsscenarier.⁴⁸⁰ Desværre havde man overset ét muligt fremtidsscenario, nemlig at man sad på en boble, der var på vej til at briste. Resultatet var som bekendt et totalt sammenbrud i det internationale finansielle system. På hovedbestyrelsens møde i maj 2009 stak man fingrene i hvespereden og begyndte diskussionen af, hvad det betød for Scenario 2015. I oplægget til bestyrelsesmødet hed det, at

Finansforbundets scenario 2015 blev udarbejdet i 2007 med udgangspunkt i, at man fortsat ville se en accelererende teknologisk udvikling, en øget globalisering og en positiv økonomisk konjunktur i perioden frem til 2015. ... Dette fokus-scenario vandt bred accept i Finansforbundets organisation og kom til at præge organisationens forestillinger om individualisering, globalisering, kunderne i de finansielle virksomheder, etc. Scenario 2015 tog ikke højde for såkaldte "wild-cards", altså radikale hændelser, som fuldstændig ændrer perspektivet i modstrid med forudsigelserne ... [som f.eks.] en fuldstændig nedsmeltning af det finansielle system.

Finanskrisen var en realitet. For tredje gang i mindre end et århundrede måtte de ansatte i landets finansielle virksomheder gennem en tung periode. Det var ikke til at vide, hvad fremtiden ville bringe, men i forbundet var der vished om, at alt ville blive forandret. Det eneste, der var sikkert, var, at "sektorens image har lidt skade, og det vil tage mange år at rette op på den".⁴⁸¹



Det gik ufattelig godt i samfundet og i banksektoren. Finansforbundet og dets blad Finans viste heller ikke tegn på at have gennemskuet, hvad der var på vej. Bankernes fremragende regnskaber for 2007 gav Finans anledning til denne forside i foråret 2008. Få måneder senere var festen endegyldigt forbi, og det var blevet tid til selvransagelse. (Finansforbundet)

13. Krisen og dens følger

På hovedbestyrelsens møde den 16. august 2005 diskuterede deltagerne en fastlæggelse af risikoniveauet for forbundets formue. Til det formål havde Nordea udarbejdet en vurdering af forbundets investeringer, som viste, at midlerne allerede var investeret optimalt i forhold til ønske om afkast og risiko. Det var naturligvis betryggende, at risikoprofilen var i orden, når det nu gjaldt en fagforening for finansansatte. Nordea pegede imidlertid også på muligheden for at "øge afkastet med ... 0,5 %-point fra de nuværende 5,4% til 5,9%, mod til gengæld at ændre på porteføljen, så den får en sammensætning med en højere risikoprofil".

Finansforbundets budget- og finansudvalg havde diskuteret forslaget og anbefalede hovedbestyrelsen at følge Nordeas forslag og øge risikoprofilen, så afkastet kunne blive højere. På bestyrelsens møde var repræsentanterne for Danske Kreds uenige. De mente ikke, at en øget risiko på forbundets investeringer var ønskelig, og i øvrigt ville de gerne have en "second opinion" på Nordeas oplæg. Alligevel besluttede hovedbestyrelsen "at forøge risikoniveauet mod forventet øget afkast".⁴⁸²

Om ikke andet så viser sagen, at bankfolk også er mennesker, og at heller ikke Finansforbundets hovedbestyrelse havde set finanskrisen komme. Det gjorde den som bekendt alligevel. Selv om der nok var en forståelse for, at højkonjunktoren var på vej til at vende, kom finanskrisen altså bag på både det danske samfund og finanssektorens ledere og ansatte. Det er der egentlig ikke noget mærkeligt i. Finanskriser har det med at komme bag på folk.

Hvornår blev det egentlig klart, at der var en finanskrise? Det afhænger alt sammen af definitionen, men hvis det er en situation, hvor ikke bare enkelte banker, men hele det finansielle system er truet af sammenbrud, kan den internationale og den danske finanskrise nogenlunde præcis dateres til den 15. september 2008. Det var den dag, den amerikanske regering og centralbank efter hektiske forhandlinger hen over weekenden besluttede at lade investeringsbanken Lehman Brothers gå ned.

Beslutningen skulle vise sig at få dramatiske konsekvenser ikke bare for Lehman Brothers eller for de amerikanske banker. Nej, det var hele det internationale finansielle system, der kom i vanskeligheder bogstavelig talt "overnight". Selv om der selvfølgelig lå finansielle og økonomiske årsager bag krisen, var det første og største problem, at tilliden forsvandt den 15.

september. Efter Lehman Brothers var der ingen banker, der turde låne penge til hinanden, og det var desværre det, hele systemet var bygget på.

I de gode gamle dage modtog bankerne penge fra indskyderne og lånte dem ud til diverse, fortrinsvis fornuftige projekter. Disse lån blev holdt på bankens balance, til lånerne havde betalt dem tilbage, og lovgivningens egenkapitalkrav satte grænser for, hvor meget en bank kunne geare sig.

Med finansialiseringens indtog blev disse spilleregler ændret. Forskellige Basel-krav til risikovægtning af aktiverne betød, at egenkapitalkravene blev reduceret, og dermed kunne bankerne geare sig mere. Hvis der ikke var indskud nok, kunne bankerne låne hos hinanden på det såkaldte interbankmarked. Det har banker altid gjort, men ikke i et omfang, som det blev praktiseret, mens boblen blev pustet op. Opfattelsen af likviditet ændrede sig fra, at det var noget, man havde, til at det var noget, man lånte.

Alene i Danmark steg de danske bankers indlånsunderskud fra 13 mia. kr. i første kvartal 2003 over 32 mia. kr. i andet kvartal 2004 til 624 mia. kr. i fjerde kvartal 2008.⁴⁸³ Beløbet blev finansieret gennem kortfristede lån i andre banker, og de skulle fornyes jævnligt. Men efter den 15. september 2008 var det ikke længere muligt. Bankerne fik et massivt likviditetsproblem.

Den øgede gearing blev i sagens natur modsvaret af stærkt voksende udlån. I 2008 kulminerede udlånsvæksten for banksektoren som helhed med ca. 25 procent realvækst. Blandt de banker, der gik ned under krisen, var udlånsvæksten typisk væsentligt højere.⁴⁸⁴ Afdragsfri lån, lån i friværddi og gruppetækning, der efterhånden lignede en social epidemi, drev bolig- og aktiepriser i vejret, og selv om der var enkelte, der spekulerede over, om det mon var en boble, blev der ikke hørt efter. Det gik jo godt.

Indtil det begyndte at gå den anden vej. Det skete så småt i løbet af 2007, og nu begyndte bankernes aktiver at falde i værdi. Boblen var primært en boligboble, og da prisfaldet på boliger satte ind, steg bankernes tab med foruroligende fart. Det truede bankernes solvens.

Der var kort sagt ikke så meget hekseri i det. Danske Banks direktør Peter Straarup hævdede i 2009, at finanskrisen kom til os udefra eller mere præcist "fra vest", altså fra USA. Det havde altså ikke noget med dansk økonomi og danske banker at gøre, lidt som da Finansforbundet talte om et wildcard, som forklaring på, at Scenario 2015 ikke holdt i mere end et par måneder.

Straarup blev heldigvis klogere. På et møde i Finansanalytikerforeningen i januar 2010 indrømmede han, at "vi har kollektivt haft overdrevent optimistiske forventninger", og fortsatte, "sektoren troede, at træerne kunne vokse ind i himlen. Vi har lånt for meget ud og med et alt for optimistisk livssyn". Og endelig, i august samme år, indrømmede Straarup så, at han bar ansvaret for Danske Banks store tab i Irland. Kredithåndværket havde været for dårligt.⁴⁸⁵

Straarup havde i ret i, at han og resten af samfundet havde haft optimistiske forventninger, og det førte til volumensyge. Fra 1998, da Straarup blev ordførende direktør i Danske Bank, til 2008 steg bankens balance med en faktor



Den europæiske integration og liberaliseringen af lovgivningen betød konkurrence fra udenlandske aktører om de danske bankkunder. Den gav også danske pengeinstitutter nye muligheder i udlandet, og dem udnyttede Danske Bank. I starten blev banken hyldet for at ville overføre effektiv dansk bankdrift til bl.a. Irland, men da finanskrisen kom, viste det irske eventyr sig at blive en dyr omgang både for bankens omdømme og for dens bundlinje. Fallerede byggeprojekter i en forstad til Dublin 2010. (Polfoto)

seks fra ca. 600 til 3.500 mia. kr. Det skete både gennem organisk og uorganisk vækst (som det så smukt kaldes), det sidste ikke mindst i Irland, hvor banken i 2005 købte Northern Bank og National Irish Bank. Året efter kom den finske Sampo Bank også i stald hos Danske Bank, hvis egenkapital efterhånden faldt til 2,77 procent af aktiverne. En gearing på 36 var en realitet.⁴⁸⁶

Den danske bankkrise var kort sagt hjemmelavet. Den kom ikke fra USA og subprimekrisen, men fra dårligt kredithåndværk og en boblementalitet, som Straarup hårdt presset indrømmede. Mens den præcise timing var vanskeligt at forudsige, adskilte 2008-finanskrisen sig ikke i sin substans fra tidligere, historiske finanskriser. Fællesnævneren er gæld, og forklaringen er den måde, kapitalismen og markedsökonomien virker på.

Økonomer og finanskrisen

Medens mainstreamøkonomer altid har benægtet, at økonomien har en indbygget tendens til kriser, har en række andre tænkere siden Adam Smith og Karl Marx erkendt, at kriser var og er et regelmæssigt forekommende fænomen i økonomien. Men det glemte økonomer som professor Robert Lucas fra University of Chicago. Han var præsident for den amerikanske økonomiske forening i 2003, og i sin tale til foreningen sagde han, at det centrale problem med at undgå depression var blevet løst. Alligevel stod hele den vestlige verden fem år senere over for en truende depression, og den økonomiske profession var i slem vildrede.

Hvis man havde lyttet til den keynesianske økonom Hyman Minsky eller professor Jack Revell, var krisen næppe kommet bag på folk. Minsky var indtil sin død i 1996 fortaler for det synspunkt, at der var en indbygget tendens i markedsøkonomien til opbygning af stadig større gældsbyrder, som risikerede at ende i finansielle kriser. Desværre var det først efter, at finanskrisen var en realitet, at hans arbejde blev kendt i bredere kredse.⁴⁸⁷

Professor Jack Revell, der som Minsky var ret upåagtet, mente, at fri konkurrence i finanssektoren gjorde det finansielle system ustabil. Det sker, fordi bankerne kan tjene gode penge i en højkonjunktur ved at slække på kreditvurderingen. Tabene kommer først, når konjunkturerne vender, og konkurrencen presser derfor mere forsigtige banker til at gøre det samme. Resultatet var det, Revell kaldte ”bad banking”, hvor hele banksystemet bliver ustabil. Når boblen brister, giver det store tab i det finansielle system. Det er derfor banksammenbrud kommer i stimer. Ifølge Revell skal bankerne have tilstrækkelig egenkapital til at stå imod med.⁴⁸⁸ Det havde de desværre ikke.

Denne indbyggede tendens til finansiell ustabilitet accelererede markant fra 1990’erne og frem. Deregulering af den finansielle sektor gik hånd i hånd med globalisering og finansialisering samt en ændring af incitamentsstrukturen og -kulturen. Det satte gang i den proces, både Minsky og Revell pegede på. Gæld, lemfældigt kreditarbejde, for lav egenkapital og en problematisk incitamentsstruktur i bankerne var sammen med det, Yale-professoren Robert Shiller har kaldt en social epidemi i samfundet generelt, årsagen til finanskrisen. Subprimelån og ”credit default swaps” var bare krymmel på et mere grundlæggende problem, opbygningen af for megen gæld og institutionelle rammer, der tillod eller ligefrem opmuntrede til det.

Den første bank, der blev ramt, var Bank Trelleborg, som dårligt havde nået at omdanne sig fra sparekasse til bank, før den kom i vanskeligheder. I januar 2008 blev den overtaget af Sydbank, og i juli samme år var det Roskilde Banks tur til at få problemer. Den 24. august måtte Nationalbanken overtage Roskilde Bank, der havde lidt store tab på engagementer med ejendomsspekulanter. Tre uger senere blev den beskedne danske bankkrise så opgraderet, da Lehman Brothers krakkede. Ikke bare den danske, men også den internationale finanskrisen var en realitet. Overalt i den vestlige verden

måtte regeringer og centralbanker træde til med kapital og likviditet, om end måden, det blev gjort på, var forskellig.

I en række lande skete støtten ved, at staten skød ny kapital ind i bankerne og dermed fik helt eller delvis ejerskab. I Danmark var der stærk politisk modstand og lobbymodstand mod sådan en løsning, og i første omgang gik bestræbelserne ud på, at sikre bankernes likviditet. Folketinget vedtog Bankpakke 1 den 10. oktober 2008. Den tog hånd om likviditetsproblemerne ved at garantere bankernes kreditorer i to år frem til den 30. september 2010. Samtidig oprettede loven Finansiell Stabilitet A/S, der skulle overtage og afvikle kriseramte banker.

Den 3. februar 2009 vedtog regeringen den såkaldte Bankpakke 2, der stillede op til 100 mia. kr. til rådighed for pengeinstitutterne i form af hybrid kernekapital. Formålet var at undgå en såkaldt kreditklemme, idet pengene skulle sætte bankerne i stand til at låne penge ud til erhvervslivet.

Dermed var der i princippet taget hånd om de værste problemer i den danske finanssektor, men det betød ikke, at trængslerne var overstået. Flere små og mellemstore banker kom i vanskeligheder og måtte overtages af Finansiell Stabilitet, der på rekordtid voksede til at være en pænt stor statsejet bank. I løbet af meget kort tid, var den finansielle sektor forandret. Det fik store konsekvenser for sektoren selv og for det danske samfund. Og ikke mindst for de finansansatte og Finansforbundet.

Det store beredskab

Som i mellemkrigstiden og i begyndelsen af 1990'erne gav finanskrisen Finansforbundet et akut behov for igen at skabe orden i opfattelsen af, hvor verden og finanssektoren var på vej hen. I første omgang var der chok og bekymring for jobbet. Var den bank, man arbejdede i, mon også i vanskeligheder? I Finansforbundet var det nok prikkerunder, der stod forrest i bekymringsrækken. Så snart sagens alvor var gået op for medierne og formandskabet, begyndte processen med at skabe mening i galskaben.

Det gik hurtigt. Mandag den 15. september 2008 måtte Fællesbanken og Lokalbanken lade sig overtage af hhv. Nykredit og Handelsbanken, og den 17. september udtalte Allan Bang, at "vi er nødt til at kalkulere med en dyb krise. Derfor har vi aktiveret det store beredskab". Finansforbundet ville bruge "erfaringer fra tidligere finanskriser", og det betød individuel rådgivning om alt fra "jobsøgning over juridisk og økonomisk ekspertise til egentlig krisehjælp".⁴⁸⁹

Forbundet var på fra dag ét. Til det første hovedbestyrelsesmøde efter Lehman-krakket havde man inviteret bankeeksperten Bjarne Jensen til at give sin version af, hvorfor bankerne var kommet i vanskeligheder, og hvad det betød for sektoren. Hovedbestyrelsen forventede strammere regulering af sektoren og øgede krav til bestyrelsesmedlemmer. "Direktionerne skal indse, at det ikke er deres, men aktionærernes bank", hed det bl.a. med den klare

besked, at det var egenrådige direktører, der havde kørt deres banker i sæk. Men også at bestyrelserne havde givet dem lov.⁴⁹⁰

Men det var fremtidsperspektiver. Umiddelbart var der mere presserende spørgsmål at forholde sig til. Hvad ville krisen betyde for medlemmerne? I midten af oktober 2008 fortalte næstformand Kent Petersen hovedbestyrelsen, at forbundet ikke forventede meget mere end de 400 fyringer, der allerede havde fundet sted i forbindelse med Bank Trelleborgs og Roskilde Banks vanskeligheder. Der ville ikke komme prikkerunder og massefyringer mente forbundet.⁴⁹¹

Alligevel stod landsmødet ugen efter i finanskrisens tegn. De to mest diskuterede emner var spørgsmålet om bankernes og de ansattes image og fyringer. Hvad fyringer angik efterlyste Allan Bang "almindelig anstændighed" i sin beretning.⁴⁹² Finanskrisen kom hurtigt til at lægge beslag på en stor del af forbundets arbejde. Det drejede sig ikke mindst om beredskabet i forbindelse med afskedigelser herunder kommunikationsstrategi samt nationale og internationale initiativer.⁴⁹³

Og snart måtte forbundet revidere optimismen. I midten af januar 2009 var "616 medarbejdere blevet fyret med finanskrisen som påskud", som det hed i et notat til hovedbestyrelsen. Kent Petersen forventede nu, at der ville komme flere "omstruktureringer" og flere fyringer. Der blev alligevel behov for beredskabet. Og for en kommunikationsstrategi, der kunne gøre livet surt for de pengeinstitutter, der fyrede Finansforbundets medlemmer.

Kent Petersen var ansvarlig for kommunikationsstrategien i forbindelse med masseafskedigelser. Formålet var klart at presse arbejdsgiverne til ikke at genstarte prikkerunderne fra finanskrisen i 1990'erne, og forbundet fik den ide at oprette en "skamstøtte" på sin hjemmeside. Skamstøtten fremhævede banker, der "ikke har gennemført ansvarlige fyringer", og den fik "en del mediemæssig opmærksomhed", som Kent Petersen noterede med et element af underdrivelse. Den gjorde imidlertid også FA rasende. De fandt skamstøtten overenskomststridig og krævede den fjernet. Samtidig indklagede FA Finansforbundet for Arbejdsretten.

Det kostede Finansforbundet 100.000 kr. i bod, da Arbejdsretten i juli 2009 afsagde dom. I mellemtiden skiftede forbundet strategi. Nu ville man i stedet udarbejde et "kodeks for håndtering af massefyringer i finanssektoren". Kodekset skulle kræve en form for social ansvarligheds-tankegang i forbindelse med afskedigelser. Selv om fremgangsmåden var forskellig, var formålet i realiteten det samme som skamstøtten, nemlig at "lægge et maksimalt pres på de banker, der fremover påtænker at gennemføre fyringer i ly af finanskrisen".

Initiativet skulle også signalere til medlemmerne, at forbundet tog deres situation alvorligt. Kent Petersen lagde afstand til shareholder value-tankegangen og understregede, at Finansforbundet forventede social ansvarlighed, også når det var hårde tider. Han understregede, at "virksomhedernes

forpligtelse til at opføre sig ansvarligt suspenderes ikke af en finanskrisen". Sektorens fremtid afhang af, at ledelsen påtog sig ansvar over for både de afskedigede og de, der beholdt jobbet.

Kodekset krævede bl.a., at virksomheden skulle undersøge alle alternativer til fyringer, at tillidsmanden og forbundet skulle inddrages i hele forløbet, at der skulle tages særlige hensyn til sociale og personlige forhold hos medarbejderne, og at der skulle tilbydes psykologhjælp og assistance i form af outplacement og uddannelse. Endelig skulle afskedigede medarbejdere fritstilles og have en ekstraordinær økonomisk kompensation.⁴⁹⁴

Otte måneder inde i finanskrisen, vurderede forbundet i maj 2009, at kodekset faktisk havde en virkning og i stigende grad blev respekteret af mange virksomheder. "De afskedigelser vi ser nu sker oftere i en tæt dialog med de lokale tillidsmænd og efter de spilleregler, Finansforbundet ønsker fremmet, og med respekt for hinandens roller og ansvar".⁴⁹⁵

Det blev navnlig outplacementordninger, der kom til at dominere tilgangen. I december 2011 vurderede Finansforbundet, at kodekset og fokus på outplacement bar æren for, at mange af de 3.500 medarbejdere, som indtil da havde mistet jobbet under finanskrisen, hurtigt var kommet i arbejde igen.⁴⁹⁶ Der er ingen tvivl om, at de dyrekøbte erfaringer fra finanskrisen i 1990'erne og årene efter kom forbundet til gode, da 2008-krisen gjorde sit indtog. Forbundet havde lært på den hårde måde, at det var afgørende at hjælpe medlemmerne med rådgivning og med at finde nyt job, når krisen kradsede.

Vi kan, når vi skal

Finansforbundet mærkede hurtigt medlemmernes behov for støtte og rådgivning. Da hovedbestyrelsen gjorde status i maj 2009, havde forbundet holdt 40 informationsmøder, og der var kommet dobbelt så mange henvendelser fra medlemmer som sædvanlig. Der var langt fra den fine overenskomst, forbundet havde fået et år tidligere. Nu var det især spørgsmål om afskedigelser og arbejdsløshed, der blev rejst.

Efter forbundets opfattelse var det lykkedes at matche medlemmernes behov, "når de rammes af følgerne af den globale økonomiske krise". Samtidig havde andre organisationer vist interesse for Finansforbundets erfaringer og for beredskabet. Som det hed i en tilfreds tone: "vi kan, når vi skal".⁴⁹⁷ Men ingen roser uden torne. Mulighederne for at forhandle bedre afskedigelsesvilkår var blevet "ringere og ringere" siden finanskrisens begyndelse. Desuden var det ikke alle tillidsvalgte, der havde været lige gode til at kommunikere med medlemmerne.

Oprettelsen af beredskabet og den kampberedte tone og tilgang demonstrerede egentlig et paradoks i Finansforbundets virke. Det var, når tingene strammede til, at forbundet for alvor viste sin værdi, rykkede sammen og fokuserede på at gøre alt, hvad der overhovedet var muligt, for at støtte



Lehman Brothers var en af USA's største investeringsbanker. Da den krakkede i september 2008, gik der en chokbølge gennem den internationale finansverden. Lehmans topchef Dick Fuld blev hurtigt udnævnt til skurk i fortællingen om finanskrisen. På billedet forlader han Repræsentanternes Hus i Washington efter en høring, mens demonstranter giver udtryk for deres vrede mod ham. (Polfoto)

medlemmerne. Man behøver ikke tænke længere væk end til lande som USA, hvor afskedigede bankfolk pludselig stod på gaden uden andet at støtte sig til end familien og forhåbentlig en opsparing, hvis den da ikke var gået tabt under krisen.

Finansforbundets indsats viste, at de gjorde en forskel. Ikke bare for medlemmerne, men også for arbejdsgiverne, der fik en veluddannet og omstillingsparat gruppe af medarbejdere, der medvirkede til at sikre den langsigtede stabilitet på arbejdsmarkedet. Det var nok også baggrunden for, at forbundet oplevede, at samarbejdet med FA havde været "overordentlig" godt.⁴⁹⁸

Indflydelse i finanskrisens kølvand

Som nævnt var det efterhånden nogle år siden, at Finansforbundet havde formuleret sit ønske om at gå ud over den traditionelle fagforenings kerneområde. Forbundet ville også blande sig i samfundsdebatten og påvirke samfundets og finanssektorens retning. Forbundet havde forsøgt sig med forskellige initiativer, men resultaterne var mere magre, end når det handlede om overenskomster og varetagelsen af medlemmernes mere direkte interesser. Måske gav finanskrisen Finansforbundet en mulighed for at ændre på den situation?

Finanskrisoberedskabet var efterhånden "business as usual" for Finansforbundet, der lige siden mellemkrigstiden havde båret på en historisk fortælling om finansielle krisers betydning for de ansatte i finanssektoren. Men forbundets ønske om at præge eller ligefrem sætte dagsordenen betød, at der også skulle gennemføres eksterne initiativer, der var mere aktivt fremtidsrettede end de forsvarsværker, som beredskabet satte op.

Her var erfaringsgrundlaget mere begrænset, og der var ikke en række af vel gennemførte og succesrige initiativer at lære fra. Alligevel var det i nok så høj grad her, forbundet skulle vise, at transformationen fra en traditionel til en moderne, tidssvarende og ansvarlig, virksomhedslignende fagforening var ved at være gennemført. I juni 2009 blev der gjort status over, hvad Finansforbundet havde lært, og hvilke spørgsmål "vi står tilbage med i finanskrisens kølvand".

Der var en lang række spørgsmål, som Finansforbundet ønskede indflydelse på. Det krævede, at man havde en mening om emnet og var i kontakt med beslutningstagere og interessenter. Blandt emner, der blev diskuteret, var bankbestyrelsernes rolle, forholdet mellem salg og rådgivning, forbrugernes interesser, Finanstilsynets rolle, Bankpakke 1 og 2, brancheorganisationernes rolle, kommunikation herunder mediernes rolle og magt, "whistle blowing", aflønningspolitik i finanssektoren, EU-regulering og andre internationale aktiviteter.

Det var mange punkter, som alle kunne bringes til at spille en rolle i fortællingen om finanskrisen. I enkelte tilfælde måtte forbundet forsøge at skræve over flere roller. Feks. ønskede forbundet på den ene side at være "talerør for forbrugerne", mens det på den anden forsvarede de mange bankrådgivere blandt medlemmerne. På samme måde tog man til tider sektoren i forsvar, når den blev mødt af offentlig kritik.

Det er der ikke noget at sige til, al den stund at kritikken fra medier og politikere ofte blev lidt skinger. Men forbundets lange historie som standsorganisation, der identificerede sig med arbejdsgiverne, bidrog også til, at man ikke pr. definition så et modsætningsforhold mellem ansatte og ledelse. Og så blev begge parter jo udpeget til skurke i historien om finanskrisen.

Det gennemgående træk i de mange punkter, der må have ført til et ualmindelig langt hovedbestyrelsesmøde de to dage i juni, var et klart ønske om at præge udviklingen i og reguleringen af finanssektoren. Det var vanskeligt at gøre alene, og hovedbestyrelsen diskuterede derfor, om Finansrådet og andre brancheorganisationer havde "en reel interesse i at samarbejde med os om

sektorens regulering, eller er det primært dialog om lønmodtagervinkler”, der kunne samarbejdes om? Og hvad med staten, hvordan kunne forbundet nå dertil, at det blev ”en naturlig høringspartner, når sektorens fremtid er til debat?”

Det stærke ønske om indflydelse betød, at forbundet udfoldede et hektisk program for at mødes med beslutningstagere, der kunne hjælpe med at realisere ambitionerne. I løbet af de første syv måneder efter finanskrisens udbrud blev der bl.a. holdt møder med Finansrådet, økonomi- og erhvervsministeren, partiernes erhvervspolitiske ordførere, Forsikring og Pension, Forbrugerrådet og Finanstilsynet. Udbyttet på den korte bane var nok begrænset, men der var dog blandt nogle politikere et ønske om at høre forbundets tanker om regulering af Finanstilsynet og om bankpakkerne. Der var måske noget at bygge videre på.

Detsamme var tilfældet i det internationale spørgsmål, hvor Finansforbundet ganske vist var en lille spiller fra et lille land. Alligevel var der lidt større muskler at spille med, fordi forbundet indtog en markant rolle i både den nordiske organisation NFU og UNI Finance, hvor Allan Bang var præsident. UNI Finance havde jævnlige møder med EU-kommissionen og forsøgte tillige at påvirke IMF, G20, Financial Stability Forum og andre internationale organisationer, som man måske lovlig optimistisk anså for at være ”hovedarkitekterne bag et nyt globalt finansielt system, som vil stadfæste sig i løbet af det næste hele/halve års tid”. Uni Finance stillede bl.a. krav om styrkelse af de finansielle tilsyn og kapitalkrav, regulering af ratingbureauer, revision af lønsystemer for ledelsen, øget gennemsigtighed og fokus på vilkårene for de 20 millioner ansatte i finanssektoren verden over.⁴⁹⁹

Hjemme i Danmark arbejdede Finansforbundet også selv på at påvirke politikerne med bud på den fremtidige regulering af finanssektoren. Der blev holdt flere møder med økonomi- og erhvervsministeren og partiernes erhvervspolitiske ordførere om bl.a. bankpakkerne og Finanstilsynets rolle. Der var dog stadig plads til forbedring, når det handlede om at påvirke politikere og offentlighed. I et rundspørge i 2010 blandt arbejdsmarkedsforskere om fagforeningers indflydelse lå Finansforbundet nummer 15 ud af 22 med 4,2 ud af 10 mulige point. I toppen lå FOA, Politiforbundet og Dansk Metal med henholdsvis 7,1, 6,5 og 6,4 point.⁵⁰⁰

Forslaget ”På ret kurs”

Et af de konkrete udspil fra forbundet var forslaget til fremtidig regulering af den finansielle sektor. Forslaget med titlen ”På ret kurs” blev præsenteret af næstformand Michael Budolfson i 17-Finans på TV News den 5. oktober 2009 og fulgt op af omtale på finansforbundet.dk og i Magasinet Finans. Forbundets grundholdning var, at de væsentligste reguleringsmæssige tiltag nødvendigvis måtte gennemføres på europæisk og globalt niveau. Men der var også brug for nationale tiltag på en række områder som kunderådgivning,



I 2010 afholdt Finansforbundet en konference med titlen "This time should be different". En af talerne var Finanstilsynets direktør Ulrik Nødgaard. Siden det første banktilsyns oprettelse i 1920 har der været tradition for at kritisere tilsynsmyndighedernes rolle under finanskriser. Det har også været tilfældet i forbindelse med den finanskrise, der begyndte i 2008. (Foto: Stig Stasig)

aflønning, tilsyn, ledelse og beskatning. Hvad det sidste angik, handlede det om den i Finansforbundet så forhadte lønsumsafgift.⁵⁰¹

Forbundet anså lønsumsafgiften som en skat på arbejdskraft, der reducerede beskæftigelsen i sektoren. I stedet ønskede forbundet en balanceafgift, der ikke på samme måde trykkede beskæftigelsen på et tidspunkt, hvor afskedigelserne allerede stod i kø i finanssektoren.

Det var en rigtig god og indlysende, men indtil videre også tabt sag. Selv om forbundet ikke sjældent mødte forståelse for sit synspunkt i de politiske partier, var det svært at få lavet om på. Det skyldtes måske også, at branchens modstand mod afgifter i det hele taget let kunne forveksles med forbundets politik, der gik ud på at erstatte lønsumsafgiften med en anden form for beskatning, der ikke ramte beskæftigelsen.

I foråret 2011 holdt forbundet møder med ”toppolitikere” fra Socialdemokraterne, SF og det Radikale Venstre, ”som viser forslaget stor interesse. Hvis der bliver et regeringsskifte, er der således grobund for, at sagen lander til vores fordel”, troede man i hovedbestyrelsen. Men det var en forsimpning af politik. Da den ”røde” regering tog over i oktober 2011, hørte offentligheden ikke mere til spørgsmålet.⁵⁰² Det var nok også grunden til, at forbundet indrykkede den allerede omtalte annonce ”Lad bankerne betale” i juni 2012.

Ud over lønsumsafgiften havde forbundet ambitioner om at præge den offentlige debat på andre områder. Foranlediget af finanskrisen arrangerede forbundet bl.a. en sektorkonference med titlen ”This time should be different” i samarbejde med Mandag Morgen. Konferencen var stort anlagt med deltagelse af Harvard-professoren Kenneth Rogoff, økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen, bankdirektør Peter Schütze og Finansforbundets næstformand Michael Budolfsen. Pressedækningen var ganske massiv.

Det var også meningen. På hovedbestyrelsesmødet i januar 2010, hvor konferencen blev præsenteret, fremgik det klart, at formålet med konferencen var ”at markere os som en central aktør i den finansielle sektor ... [og] at sikre et fremtidig stærkere samarbejde med beslutningstagere, andre aktører i den finansielle sektor og styrke vores image i omverdenen”. Konferencen var et klart udtryk for det nye formandskabs ønske om at markere Finansforbundet hos medlemmerne, i offentligheden og hos beslutningstagere i politik, finanssektoren og medierne.⁵⁰³

Arrangementet lå i forlængelse af forbundets kommunikationsstrategi, og den blev set som én blandt flere måder at promovere forbundets ”På ret kurs”-forslag til fremtidig regulering af finanssektoren på. Om afholdelsen af en conference så kunne trække al den brand- og imageværdi, Finansforbundet forestillede sig, er tvivlsomt, men den gav ”På ret kurs”-forslaget øget opmærksomhed. Her var det principielt Michael Budolfsens og dermed forbundets holdning, at krisen var kommet til Danmark udefra og at ”politikkerne skal holde sig så langt væk som overhovedet muligt”.⁵⁰⁴

Regulering skulle efter forbundets opfattelse ske på overnationalt niveau. I Danmark var det sektorens egen opgave at holde selvjustits og få gjort kål på de brodne kar. ”På ret kurs”-forslaget var derfor i høj grad baseret på forskellige former for selv-regulering i sektoren. Det gjaldt f.eks. certificering af bankrådgivere og varedeklaration for derivater samt en grundlæggende gennemsigtighed og respekt for Pengeinstitutankenævnets afgørelser. Forbundet afviste, at præstationsfremmende aflønning var et problem blandt medarbejderne, og ledelsens aflønning skulle baseres på langsigtede incitamenter og fuld åbenhed. Det var et princip, Finansforbundet selv efterlevede i sin union governance. Der var et klart ønske om at foregå med et godt eksempel.⁵⁰⁵

Finansforbundets grundlæggende liberale sindelag fornægtede sig således ikke, selv om man også indtog standpunkter, der ikke helt harmonerede med branchens ønsker. F.eks. arbejdede Finansforbundet i 2011 for, at der blev

oprettet et statsligt selskab, der kunne indskyde aktiekapital i den finansielle sektor i forbindelse med udløbet af Bankpakke 2. Formålet skulle være at sikre anstrengte bankers overlevelse og dermed beskæftigelsen i den finansielle sektor, men som formandskabet erkendte, var der en "formodning om, at bankledelserne vil arbejde kraftigt imod vores overvejelser".⁵⁰⁶

Forbundets holdning til regulering var nok liberal, men som ved forslaget om statsligt ejerskab i sektoren, var den bagvedliggende tankegang først og fremmest at sikre medlemmernes interesser og jobs. Der havde Budolfson en pointe. National lovgivning bidrog ikke til ens vilkår på de finansielle markeder, og det ville være et problem for de danske pengeinstitutter. Finanssektorens rammebetingelser havde på trods af omfattende regulering udviklet sig i en stadig mere liberal retning, hvor konkurrencen var international og kapitalbevægelser ikke bare var grænseoverskridende i ordets egentlige forstand, men også i omfang.

Globaliseringen og finansialiseringen havde på mange måder lighedspunkter med det finansielle klima, der herskede i mellemkrigstiden, indtil den store depression satte en stopper for globaliseringens første epoke. Resultatet var, at hvis det danske folketing vedtog nationale love, der var strengere end dem, der gjaldt for konkurrenterne, ville det skade de danske pengeinstitutter. Det var desværre et argument, der kunne bruges til at bevare status quo, og det blev det også i rigt mål.

Men det var nok ikke hovedårsagen til, at Finansrådets direktør Jørgen Horwitz var ude med riven over for "På ret kurs". Han mente, at Finansforbundet enten talte mod bedre vidende eller var uvidende. Horwitz' skarpe udfald var ikke atypisk for ham, og selv om han mente, at alle havde sammenfaldende interesser, så han nok helst, at det blev ham og hans organisation, der definerede dem.⁵⁰⁷

Det forhold, at enhver regulering af pengeinstitutternes vilkår måtte ske i enten EU eller internationalt regi, gjorde det vanskeligt at reagere hurtigt, og nogle gange overhovedet at reagere. Det efterlod let det indtryk, at finanssektoren var sluppet for let om ved finanskrisen og bidrog til, at sektorens image var på det absolutte nulpunkt i årene efter 2008. Det samme gjaldt desværre også i et vist omfang de finansansattes image. Forbedringen af medlemmernes image var en vigtig opgave for Finansforbundet, men først skulle der findes en ny formand.

Formandsskifte

Især to sager påvirkede forbundets image. Den ene var den såkaldte insider-sag mod Allan Bang, og den anden og mere afgørende var det massive image-tab, de ansatte i finanssektoren led i forbindelse med finanskrisen. Det kan godt være, at Finansforbundet havde ret i, at bankrådgivere ikke generelt oversolgte bankernes produkter, men det ændrede ikke ved, at kunder i bl.a.

Amagerbanken, Roskilde Bank, Løkken Sparekasse og EBH Bank havde været udsat for aggressive salgsmetoder af bankernes egne aktier. Medierne berettede ivrigt om oprørende sager, hvor almindelige mennesker uden finansiell indsigt havde stolet på bankens medarbejdere og købt aktier eller garantbeviser, der siden tabte deres værdi.

Torsdag den 14. maj 2009 var formanden Allan Bang overraskende blevet frifundet af højesteret. Det havde været nogle hårde år for forbundet og formanden selv, der oven i sine formandsopgaver også var præsident for både NFU og UNI Finance. Kun syv måneder senere overraskede Bang alle i Finansforbundets bygning på Applebys Plads 5 på Christianshavn, da han meddelte, at han af personlige grunde trådte tilbage midt i sin valgperiode.

På hovedbestyrelsesmødet den 7. december blev det vedtaget at konstituere Kent Petersen som ny formand for Finansforbundet. Michael Budolfsen blev samtidig valgt som personlig suppleant for Kent Petersen i FTF's forretningsudvalg og medlem af NFU's styrelse, hvor Allan Bang hidtil havde været præsident – en post, Budolfsen overtog i 2013.⁵⁰⁸

Dermed var insidersagen endegyldigt afsluttet for Finansforbundets vedkommende. Allan Bang havde stædigt og med støtte fra langt størstedelen af forbundet holdt fast i formandsposten gennem mere end 10 år. Nu var det pludselig slut, og Kent Petersen stod klar til at tage over. Og han var godt forberedt. Sammen med Allan Bang og Michael Budolfsen havde Kent Petersen siden 2004 bidraget til reformen af Finansforbundet. De tre havde gennemført værdidebatten og union governance-principperne, og Finansforbundet ledelsesstruktur og strategi var dermed grundlæggende forandret i retning af de principper, der gjaldt for private virksomheder.

Kent Petersens mangeårige erfaring fra forbundets hovedbestyrelse og som medarbejdervalgt medlem af Nordeas bestyrelse havde præget hans syn på fagforeningsarbejdet. I 2003 sagde han til Berlingske Tidende, at

Når man sidder i bestyrelsen for en virksomhed som Nordea, der er så fokuseret på shareholder value, er de aktionærvælges indgangsvinkel: Hvordan får vi skabt resultater, som kommer aktionærerne til gode. Jeg har en indgangsvinkel, der er mere stakeholder-orienteret. ... Omvendt er jeg også nødt til at have den kasket på, hvor der skabes en sund virksomhed, fordi en sund virksomhed også er en god arbejdsplads. Det betyder, at det af og til er nødvendigt at acceptere effektiviseringer og rationaliseringer, der koster arbejdspladser.⁵⁰⁹

Seks år senere var det blevet Kent Petersens tur til at sidde i førersædet, og i den anledning kom han med sit bud på, hvilke udfordringer Finansforbundet stod over for. Det gjaldt bl.a. forsvaret af den danske model og overenskomsten 2011, hvor der var lagt i kakkellovnen til en dårligere aftale end den, der var indgået på tærsklen til finanskrisen. Alligevel var det tæt på at komme til konflikt af en helt anden grund.

Assurandørerne i Tryg blev nemlig mødt med krav om lønnedgang på seks til syv procent over tre år, og det fik Kent Petersen på barrikaderne. "De røde faner kommer aldrig til at vaje i banker og sparekasser", sagde han, men "vi står nu i en situation med så markante krav om forringelser, at vi ikke har andet valg end at konflikte". For modparten i FA var det særlig oprørende, at forbundet varslede sympatikonflikt, og den sag endte i arbejdsretten. Finansforbundets stærke reaktion skyldtes frygten for, at krav om lønnedgang ville brede sig, hvis det lykkedes over for assurandørerne.

Det var et "uhørt angreb på det danske fastlønssystem", fastslog Kent Petersen. Finanskrisen ville på den måde ramme de ansatte. Det var imidlertid ikke nogen nem sag at vinde folkelig støtte på. Ifølge Jyllands-Posten tjente Trygs assurandører i gennemsnit 928.457 kr. om året, og gennem de seneste tre år var den gennemsnitlige løn steget med 17,24 procent. Men Kent Petersen stod fast. "Hvis det ikke kan påvises, at det direkte er lønomkostningerne, der er skyld i det dårlige regnskab", var der ingen grund til at acceptere en lønnedgang.

Hvis befolkningen havde svært ved at finde solidariteten, var der altså ikke noget at gøre ved det, og med truslen om strejke og lockout blev konfliktfriholdelsesaftalen fra 2008 ifølge Jyllands-Posten ubehageligt nærværende. Den betød som nævnt, at samfundets pengestrømme ville standse med kort varsel ved en konflikt, og dermed ville samfundet gå i stå. Og som om det ikke var nok, havde Finansforbundet en strejkekasse på 1,3 mia. kr. – tilstrækkeligt til at holde en strejke gående i otte uger. Kent Petersen var blevet en meget magtfuld mand.

Men ikke så længe. I begyndelsen af april endte det med en aftale, hvor assurandørerne accepterede en lønnedgang på 4,79 procent over tre år. Mens de ansatte således risikerede både afskedigelser og lønnedgang kunne topcheferne i de danske pengeinstitutter trods ualmindelig magre resultater glæde sig over en gennemsnitlig lønfremgang på 21 procent fra 2007 til 2008. "Ubehøvlet selvbetjening" kaldte professor Henning Jørgensen det, mens Kent Petersen opfordrede bankerne til at vise løntilbageholdenhed og samfundsansvar.⁵¹⁰

Image

Og så var der spørgsmålet om finanssektorens og de ansattes image. Finansforbundets nye formand var klar i mælet: "Der må ikke være tvivl om, at man som kunde får objektiv rådgivning i banken, og man skal ikke føle, at man får proppet produkter ned i halsen, når man går ind i sin bank".

Det var ellers præcis, hvad mange følte. Bankrådgiverbegrebet, der vel egentlig aldrig var blevet fuldt accepteret hos bankernes kunder, var blevet betændt. Bankrådgiveren var som begreb blevet introduceret af Privatbanken i 1970'erne, og det var unægtelig godt fundet på. Problemet var og er bare, at der lå en potentiel interessekonflikt i begrebet. Det var nok også derfor, Kent

Petersen påpegede, at finansansatte ikke bare havde et ansvar for at varetage deres arbejdsgivers interesse. De skulle også varetage en samfundsinteresse.⁵¹¹

Forbundets havde altså en klar erkendelse af, at "vi har et åbenlyst problem over for forbrugerne og dermed for skatteborgerne. Sektorens image er på et lavpunkt, og der ligger en klar opgave i – igen gerne sammen med sektorens brancheorganisationer – at søge at forbedre sektorens image".⁵¹² For Finansforbundet var spørgsmålet om bankrådgiverens rolle naturligvis helt afgørende. "Er det rådgivere eller sælgere, der møder kunderne, når de kommer ind i banken?" spurgte Allan Bang på forbundets landsmøde i oktober 2008.⁵¹³

Finanskrisen var stadig ung, da formanden stillede spørgsmålet, men da havde det i nogen tid stået klart for forbundet, at interessekonflikten mellem rådgivning og salg havde potentiale til at skade medlemmernes omdømme. I 2005 og 2007 havde forbundet derfor på forskellig måde adresseret spørgsmålet, og i februar 2008 besluttede hovedbestyrelsen at iværksætte en egentlig undersøgelse af, hvordan de 40 procent af medlemmerne, der arbejdede som rådgivere, egentlig oplevede rollen.⁵¹⁴

Undersøgelsen lå færdig i juni 2008 og blev fremlagt og diskuteret på hovedbestyrelsens møde i august 2008. Undersøgelsen viste, at "28 procent af privatkunderrådgiverne ... har oplevet interessekonflikt(er) inden for det seneste år og/eller misforhold mellem salgs- og rådgivningskrav". Rådgiverne oplevede også, at salgssincitamentet øgede forekomsten af konflikter. I forhold til det samlede antal rådgivninger var antallet af konflikter, ifølge rådgiverne selv, imidlertid kun 0,3 procent, og langt størstedelen af rådgiverne mente, at de rådgav til kundens fordel, ikke bankens. Hovedbestyrelsen fandt undersøgelsen beroligende og mente ikke, der var behov for udarbejdelse af retningslinjer for, hvordan rådgiverne kunne håndtere interessekonflikterne.⁵¹⁵

Finansrådgiver Bettina Aabenhus var ikke i tvivl, om hvad der skulle til. "Du har brug for rygrad, moral og faglighed" for at undgå interessekonflikten. Selv om der var stor forskel på, hvor meget salgspres ledelsen i de enkelte banker lagde på de ansatte, var det altså også den enkelte bankrådgivers ansvar at rådgive ordentligt.⁵¹⁶

Finansforbundet mente ikke, der var baggrund for generelt at bebrejde de ansatte i finanssektoren. Det var også klart, at mange medlemmer havde mistet en god del af stoltheden over deres job, og at de i modsætning til krisen i 1990'erne nu i højere grad blev betragtet som skurke. Hvad enten det var rimeligt eller ej, mente 63 procent af danskerne i januar 2013, at bankerne bar ansvaret for krisen, mens kun hhv. 19 og 36 procent også bebrejdede den økonomiske politik eller forbrugernes adfærd. Så var det en ringe trøst, at tallet var endnu højere i Tyskland, Storbritannien og USA.⁵¹⁷

Der var kort sagt plads til forbedring af de ansattes image, men måske skal man heller ikke overdrive betydningen. I oktober 2011 viste en undersøgelse af 17 faggruppers troværdighed, at bankrådgiverne lå solidt i midterfeltet et

pænt stykke over politikere, journalister og ejendomsmæglere, men under læger, skolelærere og sygeplejersker.⁵¹⁸ Om det så var nok, når man har med andre folks penge at gøre, var et andet spørgsmål. Det mente daværende erhvervs- og økonomiminister Brian Mikkelsen ikke. Han iværksatte en certificering af de bankrådgivere, der rådgav om komplicerede finansielle instrumenter.⁵¹⁹

Det kunne Finansforbundet ikke have noget imod. Tværtimod var certificering en del af forbundets ”På ret kurs”-forslag til fremtidig regulering af sektoren. Snarere end en national certificering ønskede forbundet dog, at finansiell rådgivning af privatkunder kun måtte tilbydes af rådgivere med kompetencer, der svarede til den europæiske ordning ”European Financial Advisor”.⁵²⁰ Med det på plads var tiden inde til at få styr på fremtiden. Igen.

Scenarie 2020

Efter Allan Bangs afgang og Kent Petersens udnævnelse til ny formand, blev Solveig Ørteby i januar 2010 ny næstformand. Det var en erfaren kvinde, som nu sluttede sig til forbundets politiske ledelse. Ørteby blev sparekasseelev i 1983, og fem år senere blev hun tillidsmand i Bikuben. I 1997 blev hun medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i BG Bank, og da Danske Bank overtog BG Bank, fortsatte hun i både Danske Banks og Danske Kreds’ bestyrelse. Som Kent Petersen og Michael Budolfson havde Solveig Ørteby således årelang erfaring som fagligt aktiv, og som de kendte hun også til bankvirksomhed fra det overordnede ledelsesmæssige og strategiske niveau.

På formandskabets foranledning besluttede forbundet i august 2010 at opdatere Scenario 2015 og derefter udarbejde et Scenarie 2020 i samarbejde med Future Navigators. Scenariet skulle ”sikre en fortsat og løbende debat om de overordnede strategiske udfordringer for Finansforbundet i det lange perspektiv”.⁵²¹

Scenarie 2020 blev knyttet sammen med forbundets ansvars- og indsatsområder, og formålet var at skabe et redskab til at navigere i en ukendt fremtid. Det byggede på den forudsætning, at fremtiden var ”under construction”, som det hed i den endelige rapport, og at Finansforbundet ”i en vis udstrækning har mulighed for at påvirke og forme udviklingen”. I overensstemmelse med forbundets union governance-tankegang blev der gennemført en interesseanalyse, der skulle dokumentere, at arbejdet tjente organisationens interesser, og så var man klar til at begynde.⁵²²

Scenarie 2020 lagde ud med at identificere seks såkaldte megatrends. Det handlede om en *døende lønmodtagerkultur*, hvor fortsat *professionalisering* gennem uddannelse, kompetenceudvikling og netværk var den eneste hjælp i et stadig mere *komplekst* samfund, hvor IT blev stadig mere central for at analysere ”big data”. I sådan et samfund ville *pålidelighed* og *troværdighed* blive stadig mere afgørende, ikke mindst i finanssektoren, hvor *adræthed* og



Da Solveig Ørteby blev næstformand i 2010, fik Finansforbundet en erfaren kvinde i ledelsen. Hun var gået den traditionelle vej ind i sektoren via en elevplads. Ørteby blev tillidsmand i Bikuben i slutningen af 1980'erne og kan som sine to kolleger i Finansforbundets ledelse det faglige håndværk. (Foto: Lisbeth Holten)

evnen til konstant fornyelse var afgørende. Endelig var jagten på mening og identitet gået ind.⁵²³

Det var kort sagt alt det, som Finansforbundet og dets medlemmer allerede havde mærket på kroppen siden begyndelsen af 1990'erne. Behovet for sense-making var stigende, og rapporten fremlagde fire mulige fremtidsscenarier, som skulle diskuteres på landsmødet i 2012. Forbundet havde samtidig udannet en række "futurister", som skulle hjælpe med at diskutere de forskellige scenarier fremover. I første omgang var formålet imidlertid at inspirere til landsmødets drøftelser om de "prioriterede politiske indsatsområder for 2012-2014".⁵²⁴

Finansforbundets landsmøde 2012

Landsmødet blev afholdt fire år efter, at finanskrisen var brudt ud. Krisen havde i høj grad ændret dagsordenen for den finansielle sektor og for Finansforbundet og dets medlemmer. De fede tider med gode overenskomster var erstattet af noget mere magre aftaler. I 2011 blev overenskomsten fra 2008 forlænget i et år med en lønstigning på 1,07 procent – ”I den lave ende” medgav Kent Petersen. Medlemmerne havde prioriteret mere i pension højt, men det blev der ikke noget af. I 2012 blev der indgået en toårig overenskomst med en lønstigning over to år på 2 procent. Lønkurven var vist ved at være knækket, som FA havde ønsket det allerede i 2008. 2012-overenskomsten gav dog også en aftale om afbødeforanstaltninger og god outplacement ved afskedigelser.⁵²⁵

I dagene fra den 3. til den 5. oktober var de delegerede samlet til landsmødet. Det kunne ikke undgås, at finanskrisen, regulering og sektorens og de ansattes image kom til diskussion. I sin beretning fastslog Kent Petersen, at regulerings-tiltagene var ved at tage overhånd, ikke mindst fordi det kunne koste jobs.



Med Kent Petersen i spidsen har Finansforbundet bevæget sig i retning af en interesseorganisation drevet efter principper udviklet i private virksomheder. Petersen selv ligner også mere en erhvervsleder end en klassisk fagforeningsboss. (Foto: Stig Stasig)

”Mange har valgt job i sektoren for at betjene kunderne godt, men presses af, at det nu handler om at skabe profit”, sagde formanden, der alligevel fandt det nødvendigt – og vanskeligt – at samarbejde med arbejdsgiverne. Det gjaldt ikke mindst i spørgsmålet om sektorens image, der var vigtigt, fordi ”medlemernes samhørighed med sektoren er så stærk, at vi ikke kan adskille sektor-, bank- og rådgiverimage”.⁵²⁶

Der var i sidste instans tale om et skæbnefællesskab mellem de ansatte og bankerne. Præcis som det havde været Finansforbundets og dets medlemmers opfattelse siden de første tiltag til organisering i mellemkrigstiden. Alligevel var tonen nok skærpet lidt, som den blev, hver gang der var krise i sektoren og ved rituelle lejligheder som et landsmøde, hvor en del delegerede netop opfordrede til en skarpere tone over for arbejdsgiverne.

Men der skulle også ses fremad, og der skulle vedtages et politisk program for indsatsområder i tiden frem til næste landsmøde i 2014. De foregående års diskussion om Finansforbundet som en bredere interesseorganisation frem for en snæver fagforening spillede klart igennem i programmet, som var opdelt i fire områder: samfundet, sektoren, arbejdspladsen og Finansforbundet.

Temaerne var de samme, som havde præget forbundets diskussioner i de foregående år. Forbundet skulle tage medansvar og bidrage til at bevare den danske arbejdsmarkedsmodel, forbedre sektorens image, forblive relevant for alle medlemmer og sikre deres kompetencer. Hvervningen af medlemmer skulle fortsætte, og ”alle medlemmer skal kunne se sig selv i forbundet”.⁵²⁷

14. Afslutning

Mens disse linjer skrives i maj 2013, er det ret præcis 75 år siden, Danske Bankfunktionærers Landsforening blev stiftet. Allerede det følgende år fulgte sparekassefunktionærerne efter med stiftelsen af Danske Sparekassefunktionærers Landsforening. Siden da har verden forandret sig til noget nær uigenkendelighed, og forandring er blevet dagens orden, som det er fremgået af denne bog.

Forandring var også et tema på Finansforbundets landsmøde i 2012, hvor Scenarie 2020-rapporten fremhævede, at "ligegyldigt hvad man tror på i dag, så er én ting sikkert, og det er, at alting vil være meget anderledes i 2020".⁵²⁸ Forandring har været og er et grundvilkår for Finansforbundet og dets forgængere, og en af de store udfordringer har derfor været at skabe orden i opfattelsen af fremtiden og på den baggrund forsøge at påvirke og tilpasse sig denne fremtid.

Den bestræbelse begyndte med ønsket om at organisere sig fagligt i mellemkrigstiden. Ønsket opstod i kølvandet på 1920'ernes bankkrise og kulminerede med DBL's og DSFL's stiftelse. Da det var på plads, blev forhandlingsret og overenskomster sat på dagsordenen, og fra 1950'erne gik øvelsen først og fremmest ud på at sikre bedre løn og arbejdsvilkår for medlemmerne. I løbet af 1970'erne meldte behovet for tryghedsaftaler sig, og det kulminerede i 1990'erne. Derefter blev uddannelse og psykisk arbejdsmiljø stadig vigtigere, i takt med at prikkerunderne satte ind.

Det er lykkedes ganske godt for forbundet på trods – eller måske på grund – af det stadig stigende arbejdstempo, de finansansatte deler med de fleste andre grupper på arbejdsmarkedet. De bedre løn- og arbejdsvilkår var også afledt af en stærk vækst i dansk økonomi og produktivitet, men uden faglig organisering havde Finansforbundets medlemmer givetvis haft dårligere kår, end de har i dag.

Siden 1930'erne er der sket mange forandringer til det bedre i samfundet. Og i finanssektoren, hvor de ansatte har fået lov til at gifte sig uden at spørge ledelsen om lov, har opnået ret til at forhandle overenskomster og til ligeløn og bedre løn. Og så har de fået omsorgsdage, fine pensionsordninger og mere ferie end de fleste andre lønmodtagergrupper i Danmark.

Bortset fra lidt forsigtig og behersket flirt med tanken om økonomisk demokrati i 1970'erne har forbundet aldrig været bare i nærheden af at kræve

socialisering af virksomheder og samfund. Her adskiller forbundet og dets medlemmer sig historisk fra den socialdemokratiske bevægelse, og det har nok bidraget til, at Finansforbundet har været mere omstillingsparat og bedre til at tilpasse sig nutidens vilkår end den traditionelle fagbevægelse.

Vilje til omstilling til nye tiders krav er i dag et absolut overlevelsesvilkår for forbundet og dets medlemmer. Og efter nogen modstand i begyndelsen af 1990'erne har forbundet lært lektien og agerer derefter. Det er nu klart, at det eneste, der kan sikre medlemmerne tryghed ikke i ansættelsen, men i en ansættelse, er livslang uddannelse og stadig strategisk tilpasning til samfundsmæssige forandringer.

Selv om Finansforbundets retorik til tider har været præget af både forurettelse og forargelse, når bankerne efter organisationens opfattelse har strammet skruen for hårdt, er det svært se bort fra de mange, betydelige forbedringer i løn og arbejdsvilkår, der er opnået gennem trekvart århundrede med faglig organisering.

Finansforbundets medlemmer har haft længere opsigelsesvarsler og bedre lønninger end så mange andre brancher, og det peger vel på, at arbejdsgiverne trods alt ikke har været helt uvillige til at betale for medarbejdernes loyalitet. Selv da prikkerunderne kom, og medarbejderne for alvor følte, at det gensidige loyalitetsforhold var brudt, lykkedes det at sikre fratrædelsesvilkår, man kun kunne drømme om i de fleste andre brancher.

Fra stands- til fagforening og interesseorganisation

Finanssektorens funktionærer har ofte oprigtigt følt, at den loyalitet, de nærede over for arbejdsgiverne, ikke blev gengældt helt så varmt, som de følte sig berettigede til. Det skyldes uden tvivl forbundets lange historie som en standsorganisation, der ikke så nogen modsætning mellem arbejdsgiver og ansatte. Forbundet har ikke kunnet fastholde denne selvforståelse gennem årene. Presset fra bankerne og fra samfundsmæssige strømninger har været for voldsomt.

Bankernes fokus på indtjening har sammen med globalisering og individualisering ændret medlemmernes selvforståelse og identitet markant. Gennem forbundets historie har organisationen derfor forandret sig fra at være en standsorganisation over en fagforening til i de seneste 20 år gradvis at blive en bredere interesse- eller lobbyorganisation, der bygger på governance-principper fra private virksomheder.

Forbundets loyalitet og grundlæggende forståelse for de finansielle virksomheder samt den politiske ledelses erfaringer fra bestyrelsesarbejde og måske personlige ambitioner, hvem ved, har bidraget til denne proces, hvis eventuelle succes, det endnu er for tidligt at sige noget om.

Finansforbundets omkalfatring fra at være en relativt traditionel fagforening til at være en interesseorganisation, der varetager medlemmernes in-

teresser ud fra en bredere forståelse end den, der er fokuseret på løn- og arbejdsvilkår, har ikke været let. Indtil videre er den imidlertid lykkedes ganske godt, som det fremgår af medlemstal og organisationsprocent og de årlige medlemstilfredshedsundersøgelser.

Denne udvikling, som er accelereret i nullerne, har både været et svar på en intern dynamik i Finansforbundet og på fagbevægelsens krise i almindelighed. Internt har forholdet mellem den centrale organisation og de decentrale, men stærke virksomhedskredse nødvendiggjort en række forandringer i forbundets politiske og strategiske ledelse. Og eksternt har fagbevægelsens vanskeligheder med at følge med medlemmernes nye selvforståelse på samme måde gjort det nødvendigt at ændre både struktur og strategi. Det er under alle omstændigheder sikkert, at Finansforbundets og samfundets forandringsproces ikke stopper her.

Der består også fortsat en betydelig udfordring i at realisere forbundets ambition om øget indflydelse i finanssektoren og i samfundet mere generelt. Ambitionen om at forbundet skal være en bred interesseorganisation støder på modstand fra arbejdsgiverne, som ikke kan se nogen grund til at dele arbejdet med sektorens udvikling eller retten til at lede og fordele arbejdet med Finansforbundet.

Men ambitionsniveauet i sig selv kan også give problemer. Tendensen går klart i retning af en svækkelse af de faglige organisationers indflydelse, og her har forbundet sat overliggeren ganske højt med ønsket om at påvirke finanssektorens og samfundets udvikling.

Spørgsmålet er måske også, om det er den vej, en faglig organisation skal gå? Det kan kun fremtiden vise, men forbundets politiske ledelse har satset en betydelig politisk kapital på at øge forbundets indflydelse blandt politikere, medier samt meningsdannere og beslutningstagere i øvrigt. Det afspejler sig både i kontakten til andre organisationer og i den brand- og kommunikationspolitik, der i stigende grad er blevet et centralt element i forbundets arbejde.

På trods af disse udfordringer kan man vel godt tillade sig at sige, at Finansforbundet afgjort har bestået prøven som faglig interesseorganisation for sine medlemmer. Også i hårde tider, hvor kampen mod masseafskedigelser har indtaget en vigtig, ja, ofte definerende, rolle i organisationens arbejde. Det har været tilfældet i de tre finansielle kriser, der har ramt det danske finansielle system siden mellemkrigstiden. I modgang har forbundet vist vilje til at gå i clinch med det, de opfattede som arbejdsgivernes kynisme og ensidige fokus på at tjene penge til aktionærerne. Det bliver interessant at se, om denne vilje kan stå for ambitionen om at være en betydelig medspiller i fremtidens finanssektor.

I hele perioden har forbundet forsøgt at konstruere en fortælling om nytten af faglig organisering. I den fortælling er arbejdsgiverne godt tjent med en veluddannet, loyal og stabil arbejdsstyrke, som bidrager markant til indtjeningen og de finansielle virksomheders udvikling og konkurrenceevne. Heroverfor har stået finanssektorens fortælling, som med varierende styrke

har understreget, at de først og fremmest tjente aktionærerne. Det er en klassisk konflikt om overskuddets fordeling mellem arbejdskraften og kapitalen eller investorerne, om man vil. Der er ingen grund til at formode, at den konflikt er nået til vejs ende.

Fremtiden

Finansforbundet har på mange områder været i defensiven siden 1992. Arbejdsgiverne sætter takten, og forbundet er ikke lykkedes med at komme igennem med en dagsorden, der kan dæmme op for prikkerunder og virksomhedernes evige jagt på omkostningsreduktioner. Det kunne lede til den konklusion, at Finansforbundet og fagbevægelsen i det hele taget ikke længere gør en forskel, ja, måske slet ikke er nødvendige. Vi er ikke enige i en sådan konklusion.

Finansforbundet har uden tvivl virket disciplinerende på arbejdsgiverne, som har vidst, at deres handlinger blev studeret kritisk. Bankerne lider under noget, der ligner et kronisk dårligt image og måske også indimellem lidt "tøsefornærmethed", som Søren Dalmark mente. Derfor har de næppe interesse i, at der også skal komme for megen offentlig kritik af deres dispositioner fra medarbejderne.

Her skal man ikke undervurdere betydningen af den historiske loyalitet, de finansansatte føler over for deres arbejdsgiver. Den er nok reduceret, men den er ikke forsvundet, og selv om den til tider kan synes vanskelig at få øje på, går den nok begge veje.

Vi lever i en tid præget af liberale strømninger, hvor fagforeningerne nødvendigvis må være under pres. Med tanke på de finansansattes historiske skepsis over for organisationstanken, kunne man forvente, at Finansforbundet ville være under endnu større pres end den øvrige fagbevægelse. Alligevel holder forbundet en organisationsprocent, som mange fagforbund misunder dem.

Det skyldes som nævnt, at forbundet har ændret karakter fra at være en fagforening til at være en serviceorganisation for medlemmerne – man fristes til at sige kunderne. Om det fællesskab, som faglig organisering og Finansforbundets historiske resultater har bygget på, kan fortsætte under presset fra individualisering og forbundets delvise "virksomhedsgørelse", kan kun fremtiden vise. Indtil videre er det som vist gået ganske godt.

Det må tilskrives, at Finansforbundet bedre end andre fagforeninger har formået at skabe en ny fortælling om, hvorfor man skal være medlem. Finansforbundet er faktisk "endt" med at tilbyde sine medlemmer den brede vifte af forskelligartede tilbud, der ellers ikke var megen entusiasme om i 1990'erne, da tankerne først kom på banen. Det drejer sig bl.a. om netværkstilbud, karriererådgivning, gå hjem-møder og en række andre tiltag, som nok i et vist omfang er knyttet til forbundets historie som standsorganisation.



Forhandlingssituation i Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Fremskridt på arbejdsmarkedet bygger på timelange forhandlinger mellem arbejdsgivere og arbejdstagere. Det var tilfældet ved forhandlingerne i 2008, hvor Finansforbundet forhandlede en god aftale i land, kort før boblen bristede. Til venstre i billedet ses forbundets forhandlere Kent Petersen, Allan Bang og – forrest – Michael Budolfsen, som var hovedmanden i gennemførelsen af Finansforbundets værdiprojekt. (Foto: Stig Stasig)

Det er karakteristisk, at et af Finansforbundets seneste medlemstilbud netop retter sig mod den stærkest voksende gruppe af ansatte i finanssektoren: akademikerne. I marts 2013 introducerede forbundet et nyt netværk, som i overensstemmelse med globaliseringen bærer det engelske navn Network of young academics.

Det er svært at forestille sig, at globaliseringen ikke er kommet for at blive, og danske virksomheder må derfor kunne konkurrere på vilkår, der ligner dem i andre lande. Den teknologiske og økonomiske udvikling sætter danske lønmodtageres forhold under pres, og her tjener fagbevægelsen efter vores opfattelse fortsat en vigtig rolle som med- og modspiller til arbejdsgiverne og rendyrket ”Manchester-liberalisme”.

Alternativet er konkurrencestatens "race to the bottom", der indimellem fremstilles som en uundgåelig konsekvens af globaliseringen. Men det vil stride mod en dansk tradition for samarbejde, som har lange historiske rødder. Forhåbentlig vil der også i fremtiden være plads til den erkendelse, at stærke virksomheder opstår, når medarbejdere, ledere og ejere trækker på samme hammel og føler et fælles ansvar.

Den amerikanske økonomiprofessor Barry Eichengreen fra University of California i Berkeley skrev i 2007 en bog om Europas økonomiske historie siden 1945.⁵²⁹ Han forklarede den stærke økonomiske vækst i efterkrigstidens Europa med et sammenfald af en række faktorer. Én af disse faktorer fortjener at blive nævnt som udgangsbøn på denne bog.

Ifølge Eichengreen blev der i efterkrigstiden indgået en form for borgfred mellem arbejdsgivere og lønmodtagere i de europæiske lande. Lønmodtagerne accepterede at stille (relativt) begrænsede lønkrav, mod at arbejdsgiverne til gengæld accepterede at reinvestere en betydelig del af overskuddet i virksomheden frem for at uddele det til aktionærene.

Denne borgfred, eller koordinerede kapitalisme, overlevede ikke skiftet fra den økonomiske guldalder, der varede frem til de tidlige 1970'ere. Den periode var ifølge Eichengreen præget af ekstensiv vækst, men fra 1980'erne kom der stigende fokus på intensiv vækst med vægt på innovation og entrepreneurskab.

Konkurrencestaten havde holdt sit indtog. Men det betyder ikke, at den danske – og europæiske – tradition for samarbejde mellem stat, arbejdsgivere og lønmodtagere ikke har mere at bidrage med til en samfundsudvikling, der fastholder sammenhængskraften og en rimelig social lighed mellem samfundets borgere.

Hvilken konkret form en fortsættelse af samarbejdet kommer til at tage, er naturligvis mere usikkert. Måske står den så berømmede danske model i vejen, måske skal den reformeres eller helt forandres. Verden har nemlig forandret sig til uigenkendelighed, siden den danske model blev introduceret for mere end 100 år siden.

Vi tror, der er brug for koordineret kapitalisme, hvis det danske samfund skal bevare en række af de grundlæggende træk mht. social lighed og fleksibilitet, som de fleste danskere er tilhængere af. Finansforbundet symboliserer denne balance, når den kritiserer sektorens ensidige fokus på shareholder value, men samtidig ikke har nogen problemer med, at virksomheder, også de finansielle, skal tjene penge.

I stedet for gentagne og ensidige omkostningsreduktioner og øget dividende til aktionærene kunne øgede investeringer bidrage til at kombinere stakeholder og shareholder value-kapitalisme til fordel for virksomheder, ansatte og det danske samfund.

På sin vis er det dét, Finansforbundet har stået for gennem de første 75 år af dets historie.

Noter

For at reducere antallet af noter har vi valgt at placere én note efter det sidste afsnit eller citat, som noten refererer til. Det anvendte upublicerede materiale stammer, hvor andet ikke er nævnt, fra Finansforbundets arkiv.

- 1 Per H. Hansen, *Da sparekasserne mistede deres uskyld. En historie om sparekasser og samfund i opbrud* (Odense: Syddansk Universitetsforlag, 2001)
- 2 Lars Nielsen, "Bankfolk: 'En belastning at gå til familiefest'", *Jyllands-Posten*, den 16/6 2012.
- 3 Tage Heft, *Hvad kan jeg blive?* (København: H. Aschehoug og Co. Dansk Forlag, 1930).
- 4 Rasmus Kreth, *Milepæle gennem 50 år* (København: Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, 2002).
- 5 P. Bojesen, "Kollegialitet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1924, 85.
- 6 "Nytaar 1926", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1926, 1.
- 7 Se hhv. "Landmandsbankens Sammenbrud", *Jyllands-Posten*, den 19/9 1922 og "Den misbrugte Tillid", *Jyllands-Posten*, den 21/9 1922. Laurits V. Birck, *Verdenskrisen og Danmark* (København, 1922), 17, 26 og 49-50.
- 8 P.B., "Ansvar", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1922, 94.
- 9 "Den rigtige Retning", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1925, 87-88.
- 10 Bojesen, "Kollegialitet".
- 11 P. Bojesen, "Arbejdsledigheds-Forsikring", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1924, 209-10.
- 12 "Der blæses til Samling!", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1925, 152-53.
- 13 "Betragtninger ved Starten", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1921, 2.
- 14 t., "Foreningssnyltere", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1921, 46.
- 15 Axel Svane, "Foreningssnyltere", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1921, 80-1 og Jytte Arntzen, (red.), *50 År med DBL. Fagligt sammenhold – din styrke* (København: Danske Bankfunktionærers Landsforening, 1988), 8.
- 16 "Hvilke fordele har vi af at være organiseret?", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1924, 93-4.
- 17 P.B., "Mod venstre Fløj?", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1923, 9.
- 18 Ipse, "Bankernes Ægteskabsforbud", *Danske Bankers Tidsskrift*, 1924, 2-3.
- 19 "Ung i politik, fagforening og byråd", *Ung i Århus* red. af Vagn Dybdahl (1964), 24-25.
- 20 "Landmandsbankens Personaleforening paa Glatiis", *Dansk Handels- og Kontormedhjælper Tidende*, 1. marts 1931.
- 21 "Fællesdelegationens Agitationsmøde", *Danske Bankforeningers tidsskrift*, 1927, 30-2, og "Landmandsbanken. Udvalgets oplysninger om omkostninger og personaleforhold", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1928, 57-61.
- 22 P. Bojesen, "Landmandsbanken", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1923, 115-16.
- 23 P. Bojesen, "Et Piskeslag", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1923, 116-17, og Assistent, "Ægteskabsforbud", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1923, 117-18.
- 24 Bojesen, "Et Piskeslag".
- 25 "Det danske Arbejde", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1926, 27-8.
- 26 "Landmandsbanken", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1926, 189-90. For antallet af afskedigede i 1926, se "Et Veto", *Danske Bankfunktionærers Tidsskrift*, 1926, 272-73. For antallet af ansatte i 1922 og 1927, se "Landmandsbanken. Udvalgets oplysninger om omkostninger og personaleforhold".
- 27 "Landmandsbanken".
- 28 "Ansaret", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1926, 245-46.

- 29 "Hvor står vor Stand i Samfundsudviklingen?", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1926, 305-6.
- 30 R., "Efter Stormen", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1928, 312-13.
- 31 "Nytår 1929", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1929, 1-2.
- 32 "Den amerikanske Børsderoute", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1929, 323-24.
- 33 "Nytår", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1930, 1-2.
- 34 "En gammel Bankmand", "Fremtidsudsigter", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1930, 155-57.
- 35 Ibid. Se også "Maskindrift og Lønningsniveau", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1935, 218-20.
- 36 "Vore Kaar", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1930.
- 37 "Bankerne og Initiativet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1930, 221-22 .
- 38 "Bankfolk og Organisation", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 58-9.
- 39 "Nytår", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 1.
- 40 "Interesseret Bankmand", "En Røst fra Dybet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 9-11 og "Maskinarbejder", "Røsten fra Dybet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 31-32.
- 41 "Generalforsamlingen i Foreningen af Landmandsbankens Embedsmænd", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 59-60. Laboristo, "En Sammenligning og dens Følger", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 119-20. Se også "En Sammenligning", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 57-8. "Idealisten", "En Sammenligning", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 97. "Privatbankmand", "En Sammenligning", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 98. "Maskinarbejder", "Lidt om Magt", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 63-4.
- 42 "Bankfolk og Organisation".
- 43 P. Bojesen, "Organisationsarbejdet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 209-11. Se også Th.L., "Hvad nu – ?", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 211 og Oluf Dresler, "Organisationsarbejdet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 232-5.
- 44 "Bort fra Guldet", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1931, 257-8.
- 45 "Nytår", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1932, 1-2.
- 46 Ibid.
- 47 "Generalforsamling. Foreningen Landmandsbankens Embedsmænd", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1932, 57-61 og "Situationen", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1932, 83-4.
- 48 Poul Glindemann, "Forhandlingsret og Kampmidler", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1932, 247-8, og "Repræsentantskabsmøde", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1933, 276-7.
- 49 N.H., "Hvad koster det at leve?", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1933, 225-62.
- 50 "Nytår", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1934, 1-2.
- 51 "Repræsentantskabsmøde", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1936, 6-10, 311-15.
- 52 Poul Glindemann, "En Landsforening", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1936, 130-33.
- 53 Mr. H., "Smaafyrster", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1936, 166.
- 54 K. Jørgensen, "Smaafyrster", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1936, 270-1.
- 55 "Indenfor Murene – og udenfor". *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1936, 235-236.
- 56 "Nytår", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1938, 1-2.
- 57 "Handelsbankens Personale", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1938, 94-8, Steffen Trier, "Fællesdelegationens Opøsning", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1938, 119-20, og A.V. Irner, "Grotid", *Danske Bankforeningers Tidsskrift*, 1938, 120-23.
- 58 Gustav Johansen, "Funktionærlovens forhistorie inden for Det Konservative Folkeparti", *Historie/Jyske Samlinger*, Ny række, 11 (1974-76), 541.
- 59 Ibid., 536.
- 60 Bouet på det Konservative landsmøde den 6/10-1933 citeret fra "Funktionærlovens for-

- historie inden for Det Konservative Folkeparti", *Historie/Jyske Samlinger*, Ny række, 11 (1974-76), 545.
- 61 Erik Rasmussen, *Velfærdsstaten på vej, 1913-1939* (København: Politikens Forlag, 1971), 488.
- 62 *Funktionærloven af 13. april 1938*, udgivet og kommenteret af Bernt Hjejle, 2. udg. 1940, § 8.
- 63 St. Trier, "Ferieloven", *Bankstanden*, juni 1938.
- 64 Thøger Lindemann, "Agitation", *Bankstanden*, maj 1938.
- 65 "Vort Blad", *Bankstanden*, maj 1938.
- 66 "Samarbejde", *Bankstanden*, maj 1938.
- 67 "Landsforeningens Vækst", *Bankstanden*, november 1938.
- 68 A.L., "Kredsene har Ordet", *Bankstanden*, november 1939.
- 69 "Formandens Beretning", *Bankstanden*, juni 1938.
- 70 Elegi, "Personale-Hyggejæ", *Bankstanden*, september 1938.
- 71 "Maskinen", *Bankstanden*, juli 1938, og "Formandens Beretning", *Bankstanden*, juni 1939.
- 72 "Nytaar 1939", *Bankstanden*, januar 1939.
- 73 E. Bjørnbak, "Bevægede år omkring foreningens start", *Sparekassestanden*, februar 1964, 14.
- 74 Ibid.
- 75 Poul Larsen, *Mennesker i Sparekassen* (Randers, 2004), 192ff og 220ff.
- 76 "Vor Organisation", *Sparekassefunktionæren*, juli 1941.
- 77 *Status: Danske Sparekassefunktionærers Landsforening gennem halvtreds år* (København, 1989), 56.
- 78 Henning Hansen, "Uddannelse af Sparekassefolk", *Sparekassestanden*, januar 1942.
- 79 "Samling af Funktionærorganisationerne", *Bankstanden*, december 1945.
- 80 Ibid., og "Uafstemning om C.D.F", *Bankstanden*, april 1946.
- 81 "CDF's formand træder tilbage", *Bankstanden*, december 1949. Se også Rasmus Kreth, *Milepæle gennem 50 år* (2002), 18.
- 82 "Skaf os medlemmer til CDF!", *Bankstanden*, november 1949.
- 83 "Tilslutning til kritik", *Bankstanden*, august 1945.
- 84 "Man kræver...!", *Bankstanden*, august 1945.
- 85 "Arbejdernes Lønforhøjelse", *Bankstanden*, september 1945.
- 86 "Haderslev-Sagen", *Bankstanden*, maj 1946.
- 87 "Vor Organisationsform", *Bankstanden*, juni 1946.
- 88 "Overenskomst blev opnaet – Strejken blev hævet", *Bankstanden*, maj 1946.
- 89 "Formandens Beretning til Landsmødet i Februar 1946", *Bankstanden*, marts 1946.
- 90 E.C., "Ændringer i Landsforeningens Vedtægter", *Bankstanden*, april 1946.
- 91 "Vil Bankerne danne Arbejdsgiverforening?", *Bankstanden*, november 1946.
- 92 "Vore svenske Kollegers store Sejr", *Bankstanden*, november 1946.
- 93 "Ved en Korsvej", *Bankstanden*, april 1947.
- 94 "Nytaar 1948", *Bankstanden*, januar 1948.
- 95 "Fra Kredsene", *Bankstanden*, april 1948. En lignende ordning blev vedtaget i Aarhus Privatbank. Se "Svar til Veritas", *Bankstanden*, juli 1948. Se også "Udmeldelser i Landmandsbanken", *Bankstanden*, august 1949.
- 96 "Otte udmeldelser", *Bankstanden*, august 1948.
- 97 "Den nye arbejdsgiverforening", *Bankstanden*, februar 1949.
- 98 Hans Chr. Johansen, *Dansk historisk statistik 1814-1980* (1985), 290ff.
- 99 Bodil Olesen og Jytte Thorndahl, *Da danske hjem blev elektriske 1900-2000* (Aarhus, 2004).
- 100 Jytte Arntzen, *50 år med DBL: Fagligt sammenhold – din styrke* (København, 1988), 35.
- 101 Hans Chr. Johansen, *Dansk historisk statistik 1814-1980* (1985), 265f, 269f; 274f.
- 102 Poul Larsen, *Et spørgsmål om tillid* (Randers, 2009), 20.
- 103 Per Hansen, *Da sparekasserne mistede deres uskyld*, 199.

- 104 R. Mikkelsen, *Dansk pengehistorie bd. 4 – 1969-1990* (København: Nationalbanken, 1993), 358.
- 105 Se *Statistisk Årbog*, 1962, 42 og *Statistisk Årbog*, 1974, 37. Antallet af ansatte i 1970 inkluderer ansatte i realkreditsektoren.
- 106 Se *Sparekassestanden*, juni 1952 og marts 1970.
- 107 Se *Bankstanden*, december 1953 og Jytte Arntzen, *50 år med DBL: Fagligt sammenhold – din styrke* (København: 1988), 46.
- 108 "Linien er lagt", *Bankstanden*, juni 1956.
- 109 "Forslag til hovedoverenskomst", *Bankstanden*, oktober 1952.
- 110 "Efter afstemningen", *Bankstanden*, april 1953.
- 111 "De nye lønoverenskomster", *Bankstanden*, januar 1954.
- 112 "Bank-Forhandlingerne i Haardknude i Aftes", *Børsen*, den 4/12 1953.
- 113 "954 kroner mere om året til de lavest lønnede", *Politiken*, den 15/12 1953.
- 114 "Urafstemning", *Bankstanden*, januar 1954.
- 115 "Hvad var meningen?", *Bankstanden*, januar 1954.
- 116 "Fremtidens politik", *Bankstanden*, juni 1954.
- 117 "Vigtige beslutninger på landsmødet", *Bankstanden*, juni 1956.
- 118 B. Hove Kristensen, "Frivillig voldgift", *Bankstanden*, maj 1963.
- 119 Vagn Biilmann, "Vi forsøger", *Sparekassestanden*, marts 1952.
- 120 Jytte Arntzen, *50 år med DBL: Fagligt sammenhold – din styrke* (København: 1988), 60.
- 121 Jørgen Hansen, upublicerede erindringer (Danmarks Industrimuseum), 17 og 19.
- 122 Aurora, Mentalhygiejne og arbejdsglæde, *Bankstanden*, december 1951.
- 123 Jørgen Hansen, "For 25 år siden – 60'erne", i *Danske Realkreditfunktionærers Landsforenings 50 års jubilæum*, redigeret af Poul Nordsted og Erik Tverno (DRL: 1986), 66 og 68.
- 124 Palle Ryslander, "50 år", i *Danske Realkreditfunktionærers Landsforenings 50 års jubilæum*, redigeret af Poul Nordsted og Erik Tverno (DRL: 1986), 5.
- 125 Colon, "Ligestilling er fremtidsmusik for os", *Bankstanden*, september 1951.
- 126 "Det nye forhandlings- og lønsystem", *Sparekassestanden*, juni 1959.
- 127 "Det ordinære delegeretmøde", *Sparekassestanden*, juni 1961.
- 128 *Status: Danske Sparekassfunktionærers Landsforening gennem halvtreds år* (København 1989), 38.
- 129 "Delegeretforsamlingen vedtager pensionsforslag", *Sparekassestanden*, juni 1965.
- 130 "Arbejdstiden på lørdage", *Bankstanden*, april 1963.
- 131 "Delegeretmøde i København", *Sparekassestanden*, august 1964.
- 132 Johannes Green under synonymet Ege i *Berlingske Tidende*, den 24/5 1964. Her citeret gennem "Sagt og skrevet om: Lørdagslukningen", *Sparekassestanden*, september 1964.
- 133 L.H. Christensen, "Funktionærstandens skæbnetime", *Bankstanden*, august 1951.
- 134 Citeret fra L.H. Christensens gengivelse i "Funktionærstandens skæbnetime", *Bankstanden*, august 1951.
- 135 L.H. Christensen, "Funktionærstandens skæbnetime", *Bankstanden*, august 1951.
- 136 L.H. Christensen, "Vi blev ikke skuffet!", *Bankstanden*, oktober 1951.
- 137 Ibid., 95.
- 138 Rasmus Kreth, *Milepæle gennem 50 år* (2002), 42, 43, 71, 95 og 113ff
- 139 Vagn Biilmanns beretning på delegeretmødet i november 1962, *Sparekassestanden*, december 1962.
- 140 "Foreningen opretter forhandlingsfond", *Sparekassestanden*, december 1962.
- 141 Vagn Biilmann, "Formandens beretning", *Sparekassestanden*, juni-juli 1963.
- 142 Vagn Biilmann, "Efter opmandens kendelse", *Sparekassestanden*, november 1963.
- 143 John Lundø Nielsen, "Frivillig voldgift", *Bankstanden*, oktober 1964.
- 144 Knud Larsen, "Den røde tråd", *Bankstanden*, december 1964.

- 145 "Nye regler om arbejdsnedlæggelse og genoptagelse af arbejdet bør vedtages nu", *Bankstanden*, juni 1965.
- 146 Lederen, *Sparekassestanden*, august 1967.
- 147 Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger i *Danmarks historie bd. 8* (1990) red. af Søren Mørch, 294ff.
- 148 Erik Hoffmeyer, *Pengepolitiske problemstillinger, Dansk pengehistorie bd. 5 – 1965-1990* (København: Nationalbanken, 1993), 91.
- 149 R. Mikkelsen, *Dansk pengehistorie bd. 4 – 1969-1990* (Nationalbanken: 1993), 150ff.
- 150 Per H. Hansen, *Da sparekasserne mistede deres uskyld*, 54ff
- 151 R. Mikkelsen, *Dansk pengehistorie bd. 4 – 1969-1990* (København: Nationalbanken, 1993), 358.
- 152 Laust Grove Vejstrup, "Danske sparekasser: en verden med splid og spektakler", *Jyllands-Posten*, den 14/1 1973.
- 153 Hans Chr. Johansen, *Dansk historisk statistik 1814-1980* (1985), 270 og 275.
- 154 R. Mikkelsen, *Dansk pengehistorie bd. 4 – 1969-1990* (København: Nationalbanken, 1993), 358.
- 155 "Nordjyllands største sparekasse går ind i Privatbanken", *Børsen*, den 16/1 1973.
- 156 "'Sparekasseroveri' – Handelsministeren må gribe ind mod nordjysk fusion", *Politiken*, den 17/1 1973.
- 157 "600 funktionærer i sparekasse strejker", *Politiken*, den 18/1 1973.
- 158 "Ikke en sag om sparekassen, men om politisk magt", *Børsen*, den 22/1 1973.
- 159 "Sparekasse gav efter for pres: nu bliver samarbejde med Privatbanken hævet", *BT*, den 19/1 1973.
- 160 "Gravidet=afskedigelse?", Leder i *Bankstanden*, april 1971.
- 161 "I debattens tegn", *Bankstanden*, juni 1971.
- 162 "Repræsentantskabsmødet 26. oktober 1971", *Bankstanden*, december 1971.
- 163 "Opmandskendelse i voldgiftssagen", leder i *Bankstanden*, februar 1972.
- 164 "Landsretten stadfæstede dommen i graviditetssagen", *Bankstanden*, november 1973.
- 165 Inge Magrethe Madsen, "Hvorfor valgte jeg bankerhvervet?", *Bankstanden*, april 1971.
- 166 Rasmus Kreth, *Milepæle gennem 50 år* (2002), 42.
- 167 Interview med DBL's formand, Asbjørn Groth, i *Bankstanden*, oktober 1970.
- 168 "DBL's landsmøde 1973 i Randers", *Bankstanden*, juni 1973.
- 169 Pia Bøgelund, "Strejkeretten skal bruges", *Sparekassestanden*, nr. 2 1979.
- 170 Peter F. Christiansen, "Nej til økonomisk demokrati", *Bankstanden*, september 1976.
- 171 Niels Aage Nielsen, "Sparekasserne under datacentralernes æra", *Sparekassestanden*, februar 1964.
- 172 "Automatisering og beskæftigelse", leder i *Bankstanden*, marts 1972.
- 173 A. Bagge-Petersen, "On line – bankmandens nye værktøj", *Bankstanden*, februar 1975.
- 174 Birte Roll Holm, "Problemet skal bl.a. takles i samarbejdsudvalgene – svar til jyden", *Bankstanden*, februar 1976.
- 175 "Lønmodtagerlov ønskes!", *Bankstanden*, september 1976.
- 176 "Resolution fra landsmødet", *Bankstanden*, oktober 1976.
- 177 "Den teknologiske udvikling", *Bankstanden*, oktober 1977.
- 178 "Indkomstpolitik blev til lønpolitik", *Bankstanden*, oktober 1977.
- 179 Bendt Hansen til dagbladet Børsen. Her citeret fra "Tankevækkende udtalelser", *Sparekassestanden*, nr. 1 1978.
- 180 "Ikke fyres uden egen skyld", *Sparekassestanden*, nr. 2 1977.
- 181 "Hak en hæl og klip en tå", *Sparekassestanden*, nr. 1 1978.
- 182 "Vi har fået et værktøj i hænderne", *Sparekassestanden*, nr. 5 1981.
- 183 "Nye betalingsformer – færre arbejdspladser?", *Sparekassestanden*, nr. 9 1981.

- 184 Knud Larsen, "Glimt fra bakspejlet", *Bankstanden*, april 1963.
- 185 "Fra Sparekassens håndværkere til skattede medarbejdere", *Sparekassestanden*, nr. 2 1978.
- 186 "Samarbejdsaftale mellem DBL og DSL", *Bankstanden*, februar 1976.
- 187 "Sparekasserne valgte ny formand", *Bankstanden*, juli 1976.
- 188 "Vi sætter spørgsmålstejn ved bankernes førte personalepolitik", *Bankstanden*, oktober 1976.
- 189 Per H. Hansen, *Da sparekasserne mistede deres uskyld*, 206.
- 190 Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel RAS6XX.
- 191 R. Mikkelsen, *Dansk pengehistorie bd. 4, 1969-1990* (København: Nationalbanken, 1993), 358.
- 192 "At gøre eller ikke at gøre", *Sparekassestanden*, juni 1982.
- 193 "Nej til flere jobs i det offentlige", *Sparekassestanden*, august 1982.
- 194 Jørgen Wulff Krabbenhøft, "Derfor går DSfL ind for indkomstpolitik", *Sparekassestanden*, august 1982.
- 195 "Ikke flere elever", *Sparekassestanden*, januar 1983.
- 196 "DSfL skal presse sparekasserne", *Sparekassestanden*, maj 1983.
- 197 Referat af hovedbestyrelsesmødet den 21/12 1988.
- 198 Hans Jørgen Poulsen, "Nej tak til bankelever", *Politiken*, den 24/1 1990.
- 199 Referat af møde mellem DBF og DBL den 30/1 1987, protokol nr. 174 a., Erhvervsarkivet, arkivet efter Danske Bankers Forhandlingsorganisation, kasse 166.
- 200 Torben Schou, "Bankerne opfører sig ungdomsfjendsk og samfundsuvenerligt", *Bankstanden*, juli 1985.
- 201 "Godt Nytår?", *Bankstanden*, januar 1983.
- 202 DBL's medlemsinformation nr. 606. Her citeret via referat af møde mellem DBF og DBL d. 3/12-1982, protokol nr. 154, Erhvervsarkivet, arkivet efter Danske Bankers Forhandlingsorganisation, kasse 166.
- 203 Erik Vegeberg, "DBL og Finansforbundet – Punktvis nedslag på begivenheder jeg finder væsentlige med hovedvægten på slutningen af 70'erne og 80'erne", *notat*, dateret den 22/5 2012.
- 204 "Uduelig direktion og svag bestyrelse satte sindene i kog", *Bankstanden*, april 1983.
- 205 Bo Rasmussen, "Tak til Vendelbobankens direktion", *Bankstanden*, oktober 1983.
- 206 Annonce indrykket i diverse dagblade den 23/7 1984. Her gengivet fra Niels Waage, "Arbejdsretten gennem 100 år", bd. 2 (2010), 200.
- 207 Erik Vegeberg, "Service og arbejdstid", *Bankstanden*, august 1984.
- 208 Se referat af møde mellem DBF og DBL den 15/8 1984, protokol nr. 165, Erhvervsarkivet, arkivet efter Danske Bankers Forhandlingsorganisation, kasse 166.
- 209 "Der er en grænse", *Bankstanden*, september 1984.
- 210 Referat af møde mellem DBF og DBL den 7/2 1989, protokol nr. 184, Erhvervsarkivet, arkivet efter Danske Bankers Forhandlingsorganisation, kasse 166.
- 211 "Forhandlingerne er ikke slut", *Bankstanden*, juni 1991.
- 212 Referat af møde i DBL's hovedbestyrelse den 21/6 1990.
- 213 Frode Sørensen, "A/S Sparekasse", *Sparekassestanden*, marts 1988.
- 214 Poul Larsen, *Et spørgsmål om tillid* (Randers, 2009), 32.
- 215 Lars Erik Skovgaard, "Da Kronebanken blev værdiløs", *Berlingske Tidende*, den 17/6 2008.
- 216 "Bankernes omdømme", leder, *Bankstanden*, februar 1988.
- 217 "Vil også være med til det kedelige", *Bankstanden*, juni 1988.
- 218 "Medarbejderne klar til at bygge bro", *Bankstanden*, december 1989.
- 219 "Stem ja til fusionen", *Bankstanden*, januar 1990.
- 220 "Positiv holdning til fusionen", *Bankstanden*, januar 1990.
- 221 Søren Dalmark, "Lomme filosofi", *Finans*, juni 1992.

- 222 Kjeld Jacobsen, "Væk fra skåltaler og til virkeligheden", *Bankstanden*, august 1984.
- 223 Erik Vegeberg, "DBL og Finansforbundet"
- 224 Else Marie Jensen, "CO-Finans en realitet – men uden DBL", *Bankstanden*, januar 1987.
- 225 Else Marie Jensen, "Sidste udkald for DBL", *Bankstanden*, november 1988.
- 226 Referat af møde i forretningsudvalget i CO-Finans den 7/9 1989.
- 227 Poul Nordsted, "Dagbogsblade for DRL's historie", i *Danske Realkreditfunktionærers Landsforenings 50 års jubilæum*, redigeret af Poul Nordsted og Erik Tverno (1986), 116f.
- 228 Referat af møde i DBL's hovedbestyrelse d. 24/9-1991.
- 229 "Brancheglidning på arbejdsgiversiden", *Bankstanden*, oktober 1989.
- 230 "Fremtiden er begyndt", *Bankstanden*, december 1989.
- 231 "På vej mod ét finansforbund", *Bankstanden*, februar 1990.
- 232 Referat af møde i DBL's hovedbestyrelse den 14/12 1990.
- 233 "Finansforbundet", *Forsikringsfunktionæren*, marts 1991.
- 234 "DFL anbefaler at stemme ja", *Forsikringsfunktionæren*, april 1991.
- 235 Leif Pedersbæk, "Det forsømte forår", i *50 år for bedre vilkår* (1994).
- 236 "Finansforbundet", *Forsikringsfunktionæren*, juni 1991.
- 237 Referat af møde i DSfl's hovedbestyrelse den 6/8 1991.
- 238 Kjeld Jacobsen, "Væk fra skåltaler og til virkeligheden", *Bankstanden*, august 1984.
- 239 Kerstin Øhlenschläger, "Styrken får vi brug for", *Bankstanden*, december 1991.
- 240 Referat af møde i forretningsudvalget i CO-Finans den 8/12 1992.
- 241 Referat af Hovedbestyrelsesmøde den 25/2 1992.
- 242 Andersen, Peter, "Overenskomststrid splitter nyt forbund", *Berlingske Tidende*, den 13/7 1991, Wihre, Dorte Skovgaard, "Topdanmarks personale splittet om afskedigelser", *Berlingske Tidende*, den 30/1 1992, og Schelin, Karen Margrethe, "Banker som rene teenageklubber", *Berlingske Tidende*, den 16/2 1992
- 243 Hansen, Jens Chr., "Fyringer i banksektor", *Berlingske Tidende*, 5/12 1991.
- 244 Skovhus, Claus, "Massefyringer efter det gode 1991 regnskab", *Berlingske Tidende*, den 21/2 1992, og Wihre, Dorte Skovgaard, "Finanssektorens Arbejdsgivere: Massefyringer kan ikke undgås", *Berlingske Tidende*, den 22/2 1992.
- 245 Wihre, Dorte Skovgaard, "Falsk tryghed for bank-ansatte", *Berlingske Tidende*, den 11/6 1992.
- 246 Jessen, Bodil et al., "Flere bankfyringer", *Berlingske Tidende*, den 22/2 1992, "Hafnia rystede tilliden til Danmark", *Berlingske Tidende*, den 1/7 1992 og Skovhus, Claus, "KD-folk i oprør", *Berlingske Tidende*, den 30/9 1992.
- 247 Jessen, Bodil et al., "Flere bankfyringer", *Berlingske Tidende*, den 22/2 1992.
- 248 Rasmussen, Poul Nyrup, "Dårlig personalepolitik", *BT*, den 24/4 1992.
- 249 Snitkjær, Klavs, "Bankfolk går ned med flaget", *Berlingske Tidende*, den 23/2 1992 og "Bankfolk i kø hos psykologer", *Jyllands-Posten*, den 2/4 1992.
- 250 Dalmark, Søren, "Danske Bankfolk er ikke mimoser", *Berlingske Tidende*, den 17/5 1992.
- 251 Wihre, Dorte Skovgaard, "1600 medarbejdere forlader storbank", *Berlingske Tidende*, den 21/5 1992 og Andersen, Peter, "Finansforbundet erkender behov for nedskæringer", *Berlingske Tidende*, den 18/5 1994.
- 252 Kjølbjerg, Marie Louise, "Banken var ikke loyal", *Berlingske Tidende*, den 9/2 1993.
- 253 Juhl, Jacob, "Bankfolk bekæmper hinanden", *Ekstra Bladet*, den 18/7 1993.
- 254 Wihre, Dorte Skovgaard, "Finanssektoren gør noget ved psyken", *Berlingske Tidende*, den 23/1 1994.
- 255 Referat af HB-møde den 23/5 1995 samt bilag nr. 558, "Debat om psykisk arbejdsmiljø".
- 256 Wihre, Dorte Skovgaard, "Arbejdsgivere langer ud", *Berlingske Tidende*, den 12/6 1992.
- 257 Referat af Hovedbestyrelsesmøde den 10/3 1992.
- 258 HB-møde 21/4 1992, bilag 46, "Status vedr. fratrædelser/afskedigelser i DDB".

- 259 Notat af 24/3 1992, "Til hovedbestyrelsen – Stikord vedr. afskedigelser".
- 260 Referat af Hovedbestyrelsesmøde den 21/4 1992.
- 261 "Et hjertesuk", *Finans*, nr. 2, 1994, 2.
- 262 "Registrér alt", *Finans*, nr. 4, 1994, 6, og "Uanstændige arbejdsforhold i Den Danske Bank", *Finans*, nr. 5, 1994, 15.
- 263 Referat af Hovedbestyrelsesmøde den 12/5 1992.
- 264 HB-møde 23/6 1992, bilag 71, "Finansforbundets mål og delmål vedr. masseafskedigelser", og referat af Hovedbestyrelsesmøde den 23/6 1992.
- 265 Se også referat af Hovedbestyrelsesmøde den 11/8 1992.
- 266 "Frygt for massefyring i Unibank", *Politiken*, den 7. august 1992 og Skovhus, Claus, "Perspektivløs fyring", *Berlingske Tidende*, den 7/8 1992.
- 267 Hilton, George, "Massefyring i Unibank", *Politiken*, den 18/10 1992.
- 268 "1700 mister jobbet i Unibank", *Ritzaus Bureau*, den 19/10 1992.
- 269 "Vennerne i Lemvig giver mig gode råd", *Ekstra Bladet*, den 30/10 1992.
- 270 Pedersen, Allan, "Bank-chef fyret pr telefax", *Ekstra Bladet*, den 19/3 1993.
- 271 Referater af Hovedbestyrelsesmøder den 3/11 og 24/11 1992.
- 272 HB-møde 3/11 1992, bilag 122, "Masseafskedigelser".
- 273 HB-møde 9-10/2 1993, bilag 153, "Arbejdsgruppen vedr. masseafskedigelser – møde med Handelshøjskolen".
- 274 "Finansforbundet accepterer ikke nye afskedigelser", *Berlingske Tidende*, den 8/11 1994.
- 275 Ibid. og Andersen, Berit, "4000 med på nedtur i finanssektoren", *Politiken*, den 3/11 1994.
- 276 "Finanssektoren drænet for ældre medarbejdere", *Ritzaus Bureau*, den 15/11 1994.
- 277 Referater af HB-møder den 23/3 og 4/5 1993.
- 278 "Finansfolk kaster håndklædet i ringen", *Politiken*, den 15/8 1992, og "Beretning til Finansforbundets landsmøde, 1992".
- 279 Wihre, Dorte Skovgaard, "Finansansatte vil have forbund til at spille med muskler", *Berlingske Tidende*, den 8/10 1992.
- 280 "Erkendelsens lys", *Berlingske Tidende*, den 12/10 1992.
- 281 Hergel, Olav og Thomas Uhrskov, "På arbejdsgivers marked", *Berlingske Tidende*, den 18/10 1992.
- 282 Jarlner, Michael, "Bogholderen bliver årets helt i '93", *Politiken*, den 13/1 1993.
- 283 Jakobsen, John, "BRFkredit fyrer og lægger kursen om", *Berlingske Tidende*, den 27/3 1993 og Jakobsen, John, BRFkredit skærer udlån ned med syv milliarder", *Berlingske Tidende*, den 27/3 1993.
- 284 "Mellemstore banker får det svært", *Ritzaus Bureau*, den 1/11 1994.
- 285 HB-møde 1/10 1993, bilag 279, "Båndafskrift fra repræsentantskabsmødet 27.-28. september 1993".
- 286 HB-møde 19/10 1993, bilag 288, "Focusscenarie: Stormagasin med kunden i centrum", og HB-møde 1/10 1993, bilag 279, "Båndafskrift fra repræsentantskabsmødet 27.-28. september 1993".
- 287 HB-møde 19/10 1993, bilag 288, "Focusscenarie: Stormagasin med kunden i centrum".
- 288 HB-møde 1/10 1993, bilag 279, "Båndafskrift fra repræsentantskabsmødet 27.-28. september 1993".
- 289 Lektor Leif Rasmussen i interview med Ritzau: "Lektor: Teknologi bag masseafskedigelser", *Ritzaus Bureau*, den 23/7 1993. Historien blev bl.a. bragt af *Politiken*, den 25/7 og *Berlingske Tidende*, den 26/7 1993.
- 290 "Vælg mellem kø eller automat", *BT*, den 26/4 1994.
- 291 "Optræk til ny prikkerunde i finanssektoren", *Politiken*, den 5/6 1994.
- 292 Jarlner, Michael, "Bankerne vil bygge på nyt økonomisk fundament", *Politiken*, den 18/8 1993.

- 293 Ibid. og "Uvildig rådgiver en utopi", *Politiken*, den 27/9 1993
- 294 Referat af HB-møde den 18/1 1994. Det har desværre ikke været muligt at finde bilag 331, som blev fremlagt i forbindelse med mødet.
- 295 HB-møde den 12/4 1994 og bilag 373, "Vision om fremtidens tillidsrepræsentant i Finansforbundet – en uddybning".
- 296 HB-møde den 18/1 1994.
- 297 Ibid. samt bilag nr. 347, "Finansforbundets fremtidige virksomhed – politisk program".
- 298 HB-møde den 7-8/2 1994, bilag nr. 347, "Finansforbundets fremtidige virksomhed – politisk program".
- 299 Referat af HB-møde den 6/9 1994 samt bilag nr. 450, "Hvervekampagne".
- 300 "Aktion 95 afsluttes", *Finans*, nr. 6, 1995, 9
- 301 Referat af HB-møde den 2/5 1995 samt bilag nr. 543, "Handlingsplan for forbundskulturudvalget".
- 302 HB-møde den 9/11 1993, bilag 295, "Finansforbundets fremtidscirkel".
- 303 "Bankansattes forbund vil hjælpe", *Ritzaus Bureau*, den 15/10 1993.
- 304 "Bankansattes forbund vil hjælpe", *Ritzaus Bureau*, den 15/10 1993.
- 305 "Tillidsmand: Bankbestyrelse holdt medlemmer", *Ritzaus Bureau*, den 29/11 1993.
- 306 Referat af HB-møde den 9/11 1993.
- 307 "Finansrådet holder Finansforbundet ude fra", *Ritzaus Bureau*, den 31/1 1994 og "Fagforbund må ikke deltage i forhandlinger", *Ritzaus Bureau*, den 1/2 1994.
- 308 HB-møde den 5/9 1995, bilag nr. 580, "Notat om forebyggelse af bankkriser".
- 309 HB-møde den 5/9 1995.
- 310 HB-møde, den 7/11 1995.
- 311 Ibid., bilag nr. 621, "Strategi ved masseafskedigelser m.m.".
- 312 Wihre, Dorte Skovgaard, "Bankfolk i klemme", *Berlingske Tidende*, den 1/1 1995.
- 313 HB-møde den 17/10 1995 samt bilag nr. 613, "Forslag til strategi for kvalitet i arbejdet og arbejdstid".
- 314 HB-møde den 19/12 1995 samt bilag nr. 638, "Finansforbundets informationspolitik og -strategi".
- 315 "Kamporganisationen er yt", *Finans*, nr. 6, 1994, 4-5.
- 316 Joensen, Søren, "Bank-folk vil forgyldes som tak", *Politiken*, den 17/1 1996.
- 317 Joensen, Søren & Bo Søndergaard, "Ingen jubler over gyldne tal", *Politiken*, den 5/2 1996.
- 318 Joensen, Søren & Bo Søndergaard, "BG-Bank i toppen", *Politiken*, den 23/2 1996.
- 319 "Hovedtal fra Finanstilsynet 1996", <http://www.finanstilsynet.dk/graphics/finanstilsynet/publik/publikationer/hovedtal96/kap01001.html> (hentet den 3/2 2013)
- 320 "Sig hvad I mener", *Finans*, nr. 6, 1996, 5.
- 321 "Banken flytter ind i de små hjem", *Ritzaus Bureau*, den 22/3 1996.
- 322 "Arbejdstider i finanssektoren bliver centralt emne", *Ritzaus Bureau*, 22/4 1996.
- 323 "Bankerne skal være mere forskellige", *Ritzaus Bureau*, den 23/4 1996.
- 324 "Bankansatte er pressede", *Ritzaus Bureau*, den 24/4 1996.
- 325 "Finanssplid om arbejdstid", *Aktuelt*, den 26/4 1996.
- 326 HB-møde, den 11/6 1996, bilag nr. 710, "Samarbejde med FA". Og "Lønreform i banker er lagt på is", *Berlingske Tidende*, den 4/6 1996.
- 327 "FA: Weekend-åbent en mulighed", *RB-Børsen*, den 3/6 1996.
- 328 HB-møde, den 9/4 1996, bilag nr. 686, "Status for arbejdsgruppen med FA om et nyt lønsystem".
- 329 "Lønreform i banker er lagt på is", *Berlingske Tidende*, den 4/6 1996.
- 330 "Finansforbund ønsker fusion med forsikringsfunktionærerne", *Ritzaus Bureau*, den 1/7 1996.
- 331 HB-møde, den 11/6 1996.

- 332 "Finansforbundet i fremtiden", *Finans*, nr. 7, 1994, 9
- 333 "Virksomt liv i Den Danske Bank", *Finans*, nr. 6, 1995, 3.
- 334 Ibid.
- 335 "Vattede medlemmer", *Finans*, nr. 7, 1995, 10.
- 336 HB-møde, den 6/2 1996, bilag nr. 656, "Oplæg til EU-diskussion i HB. Forslag til indsats-områder", citat s. 17.
- 337 Ibid., s. 20
- 338 Ibid., s. 24 og 27
- 339 Ibid., s. 28-30
- 340 HB-møde, den 6/2 1996.
- 341 HB-møde, den 13-14/8 1996 samt bilag nr. 740, "ØMU og de ansatte i den danske finanssektor".
- 342 HB-møde, den 1/7 og 12/8 1997, samt bilag nr. 864, "ØMU og en finansielle sektor"; HB-møde, den 1-2/9 1998, samt bilag nr. 1074, "Euroens konsekvenser for den finansielle sektor i Danmark og for Finansforbundets medlemmer".
- 343 HB-møde, den 13/4 1999, bilag nr. 1177, "Projektbeskrivelse og afrapportering vedrørende projekt L3: Tilpasning til euroen".
- 344 "Politikker for landsmødeperioden 1998-2000", Vedtaget på landsmødet 25-28. maj 1998.
- 345 HB-møde, den 13/4 1999.
- 346 HB-møde, den 16/1 1996. Finansforbundets arkiv, og *Finans*, nr. 14, 1995, 1.
- 347 HB-møde, den 16/1 1996, bilag nr. 643, "Outsourcing".
- 348 "Politikker. Landsmøde 1996", 4.
- 349 HB-møde, den 12-13/1 1998, bilag nr. 935, "Managementteorier".
- 350 "Politikker. Landsmøde 1996".
- 351 HB-møde, den 21/10 1997.
- 352 Vedr. stakeholder og shareholder value, se HB-møde, den 3/11 1998, bilag nr. 1100, "Sociale regnskaber – implementering". Om den politiske forbruger, se bogen *Sociale regnskaber – en brugsbog om de nye regnskabsformer*, (København 1999), 7. Bogen blev skrevet og udgivet i et samarbejde mellem Finansforbundet og PriceWaterhouseCoopers.
- 353 HB-møder, den 17/3 og 3/11 1998.
- 354 "Ridser i etikken", *Finans*, nr. 4, 1998, 4.
- 355 "Årets bankoverskud udbetales", *Finans*, nr. 4, 1998, 5.
- 356 "Socialt ansvar på Børsen", *Finans*, nr. 11, 1999, 7.
- 357 "Bank-ansatte får en kold skulder", *Politiken*, den 12/1 1998.
- 358 "Politikker. Landsmøde 1996", 10.
- 359 Valbjørn, Lotte & Anne Sofie Strandgaard, *Livslang uddannelse. Rapport fra projektet: Uddannelsesplanlægning for den ældre medarbejdergruppe i pengeinstitutterne*, Rapport udgivet af Finansrådet og Finansforbundet, november 1998.
- 360 HB-møde, den 15/12 1998, bilag nr. 1128, "Projekt livslang uddannelse". Fremstillingen bygger på et "Resume af rapporten 'Livslang uddannelse'", der indgår i bilag 1128.
- 361 HB-møde, den 15/12 1998, bilag nr. 1128, "Projekt livslang uddannelse", og HB-møde, den 22/3 1999.
- 362 "Politisk program – landsmødeperioden 2000-2002", 6.
- 363 "Finansforbundets politiske program 2002-2004".
- 364 HB-møde, den 4/11 1997, bilag nr. 914, "Corporate Design – værdigrundlag".
- 365 Dalgas, Klaus, "Flere strejker fremover", *Aktuelt*, den 24/1 1997; Wihre, Dorte Skovgaard, "Skarpe skud i bankkonflikt", *Berlingske Tidende*, den 25/1 1997 og Rosenbak, Steen, "Bankstrejker for Arbejdsretten", *Jyllands-Posten*, den 25/1 1997.
- 366 Elle, Jesper, "Prikkerunden kostede mere end jobbet", *Berlingske Tidende*, den 29/1 1997.
- 367 Rasmussen, Johan, "Så kom fyringerne", *Aktuelt*, den 6/2 1997.

- 368 Skouboe, Jakob, "Storbank slæbes i arbejdsretten", *Berlingske Tidende*, den 6/2 1997.
- 369 Rosenbak, Steen, "Vreden ulmer videre i Den Danske Bank", *Jyllands-Posten*, den 6/2 1997, og Rasmussen, Johan, "Så kom fyringerne", *Aktuelt*, den 6/2 1997.
- 370 Johansen, Martin, "Banker: Selv slipseknuden er ens", *Jyllands-Posten*, den 29/9 2002.
- 371 "Stort ja til OK i finanssektoren", *Reuters*, den 23/4 1997, samt "Fordelingen af OK-rammen siden 1991 for Finansforbundet",
- 372 Rosenbak, Steen, "Finansgigant presser ansatte med bonusløn", *Jyllands-Posten*, den 16/2 1999.
- 373 "Bonus går ud over kunden", *Aktuelt*, den 27/1 1998.
- 374 Rosenbak, Steen, "Banker kræver lørdagsåbent", *Jyllands-Posten*, den 13/1 1997, og "Bankerne svigter lørdagskunderne" *Dagbladenes Bureau*, den 22/9 1998.
- 375 Jessen, Christian, "Fagforbunds egne ansatte i strejke", *Berlingske Tidende*, den 17/12 1998.
- 376 Jakobsen, Maria, "Forbund ramt af deltids-fejde", *Jyllands-Posten*, den 17/12 1998, Jakobsen, Maria, "Fortsat ballade i Finansforbundet", *Jyllands-Posten*, den 18/12 1998, og "Julefreden genoprettet i Finansforbundet", *Jyllands-Posten*, den 19/12 1998.
- 377 Scheuer, Steen, "Kommentar: Den nye individualisme på jobbet", *Politiken*, den 29/12 1999.
- 378 Thobo-Carlsen, Jesper og Tomas Kristiansen, "Den ubetalelige fritid", *Politiken*, den 30/1 2000.
- 379 Ibid., og Reiermann, Jens, "Sygesikring via fagforeningen", *Information*, den 15/2 2000.
- 380 Jakobsen, Maria, "Finanssektoren tager nyt lønsystem til sig", *Jyllands-Posten*, den 28/2 2000.
- 381 Thomsen, Jens, "Aktieoptioner: bankdirektører på præstationsløn", *Børsens Nyhedsmagasinet*, den 22/5 2000.
- 382 Kongstad, Jesper, "Danske Bank lover aktier til halv pris til medarbejderne", *Jyllands-Posten*, den 12/12 2001.
- 383 Jakobsen, Maria, "Løn efter eget valg", *Jyllands-Posten*, den 22/3 2000.
- 384 Munch, Jacob, "Ansatte trykke trods nedskæringer", *Aktuelt*, den 7/3 2000.
- 385 Bom, Marianne, "Fusioner er hverdagskost", *Berlingske Tidende*, den 8/10 2000.
- 386 HB-møde, den 25/4 2000 samt bilag nr. 1360, "Fusion med DFL og CDA".
- 387 Andersen, Lone, "Finansansatte kræver fusion af forbund", *Berlingske Tidende*, den 27/3 2000, og Rosenbak, Steen, "Fagforeninger drøfter fusion", *Jyllands-Posten*, den 28/3 2000.
- 388 HB-møde, den 20/3 2001, samt bilag nr. 1513, "Fusion med CDA".
- 389 HB-møder, den 3/4 og 12/6 2001 samt den 15/1 2002.
- 390 HB-møde, den 5/1 2000.
- 391 HB-møde, den 15/8 2000 samt bilag nr. 1424, "OK2001 – medlemsundersøgelsen". Wihre, Dorte Skovgaard, "Finansansatte vil beholde omsorgsdage", *Berlingske Tidende*, den 9/10 2000.
- 392 HB-møde, den 11/6 2002, samt bilag nr. 1654, "OK2003 – medlemsundersøgelsens hovedkonklusioner".
- 393 Wihre, Dorte Skovgaard, "Dommer kan bestemme over overenskomst", *Berlingske Tidende*, den 15/11 2000.
- 394 Wihre, Dorte Skovgaard, "De forskellige finansfolk", *Berlingske Tidende*, den 31/1 2001.
- 395 "Finansforhandlinger i en saglig atmosfære", *Ritzaus Bureau*, den 6/2 2001, "Finansfolk får mere i lønningsposen", *Berlingske Tidende*, den 11/3 2001, Futtrup, Anne Mette og Ib Kjeld Jensen, "Papforældre får fri ved barns sygdom", *Politiken*, den 16/3 2001, Kyed, Flemming, "Folk", *Information*, den 10/4 2001, samt "Fordelingen af OK-rammen siden 1991 for Finansforbundet", 2008.
- 396 "Finansfolk får mere i lønningsposen", *Berlingske Tidende*, den 11/3 2001, Futtrup, Anne Mette og Ib Kjeld Jensen, "Papforældre får fri ved barns sygdom", *Politiken*, den 16/3 2001, Kyed, Flemming, "Folk", *Information*, den 10/4 2001.

- 397 "Danske Bank får ny koncernoverenskomst", *Berlingske Nyhedsmagasin*, den 23/2 2002.
- 398 Damgaard, Anders T., "Valgfrihed på vej i overenskomster", *Ritzaus Bureau*, den 24/7 2002.
- 399 "Bankansatte presset i tempo", *Jyllands-Posten*, den 8/5 2001.
- 400 Ancher, Steen, "Direktørernes tillidsmand", *Horsens Folkeblad*, den 9/2 2002.
- 401 Dalhoff, Maria J., "Rapport: Stress plager ansatte i finanssektoren", *Jyllands-Posten*, den 27/9 2002.
- 402 HB-møde, den 10-11/12 2002, samt bilag nr. 1698, "Arbejds miljøstrategi for Finansforbundet".
- 403 "Finansarbejdsgivere aflyser lønfest", *Ritzaus Bureau*, den 26/11 2003.
- 404 "Finansansatte har fået ny overenskomst", *Ritzaus Bureau*, den 8/2 2003, samt "Fordelingen af OK-rammen siden 1991 for Finansforbundet", 2008.
- 405 "Frit valg er usolidarisk", *Dagbladet Arbejderen*, den 17/12 2003.
- 406 Laneth, Pia Friis, "Syg på business-class", *Information*, den 15/9 2003.
- 407 HB-møder, den 13-14/12 2004 og 13/1 2005.
- 408 "Løn snart på plads", *Politiken*, den 20/1 2005, "Arbejdsmarked: Overenskomster i hus på lørdag", *Jyllands-Posten*, den 20/1 2005, Mølbak, Mette "Barselsordning til 680.000 i det offentlige", *Politikken*, den 22/1 2005.
- 409 Bonde, Annette, "Finansforbund afsender konfliktvarsel", *Berlingske Tidende*, den 22/1 2005, Lønstrup, Dorte, "Gebyrer og rekorder", *Politiken*, den 2/2 2005.
- 410 Østrup, Finn, "Lempelse af realkreditlån problematisk", *Finansfokus*, 2002, no. 2, 3-7.
- 411 HB-møde, den 25/1 2005.
- 412 Andersen, Lene og Michael Schrøder, "Banker forgylder aktionærer", *Jyllands-Posten*, den 1/3 2005.
- 413 Schrøder, Michael, "Bankerne trues af storkonflikt", *Jyllands-Posten*, den 28/2 2005.
- 414 Andersen, Lene og Michael Schrøder, "Banker forgylder aktionærer", *Jyllands-Posten*, den 1/3 2005.
- 415 Schrøder, Michael, "Banker afviser lønkrav", *Jyllands-Posten*, 2/3 2005.
- 416 Bonde, Annette, "Fleksible arbejdstider i bankerne", *Berlingske Tidende*, 10/3 2005, "Fordelingen af OK-rammen siden 1991 for Finansforbundet", 2008.
- 417 Mikkelsen, Ole, "Tjener du lige så meget som din bankrådgiver", *Berlingske Tidende*, 12/3 2005.
- 418 Svaneborg, Thomas G., "Bankfolk kan tjene 120.000 kr. på jobskifte", *Jyllands-Posten*, 20/4 2006.
- 419 Nyholm, Peter, "Høje lønkrav kan føre til fyringer", *Jyllands-Posten*, 17/9 2007 "Én mia. kr. til konflikt", *Jyllands-Posten*, 24/10 2007.
- 420 HB-møde, den 8/2 2005.
- 421 "Kan sådan nogle som os grine sammen? Historien om konfliktperioden i foråret 2005. Fortalt af nogle af dem, der var med", 2005.
- 422 Nyholm, Peter, "Høje lønkrav kan føre til fyringer", *Jyllands-Posten*, 17/9 2007.
- 423 Olsen, Michael, "Overenskomst 2008: Lønkamp kan lukke bankerne", *Politiken*, 28/11 2007.
- 424 Lassen, Lauritz Harmer, "Sammenbrud: Bankansatte truer med strejke", *Berlingske Tidende*, 12/2 2008.
- 425 Mikkelsen, Ole, "OK-forlig: Mere i løn til din bankrådgiver", *Berlingske Tidende*, 22/2 2008, samt "Fordelingen af OK-rammen siden 1991 for Finansforbundet", 2008.
- 426 Nyholm, Peter, "Skuffelse over overenskomst", *Jyllands-Posten*, 22/2 2008.
- 427 HB-møde, den 3-4/2 1998, bilag nr. 972, "Finansforbundet i fremtiden", 1.
- 428 HB-møde, den 25/10 2000.
- 429 Ledere i *Politiken* og *Aktuelt*, den 26/10 2000.
- 430 Funch, Søren og Steen Rosenbak, "Insiderhandel: RD-ansat bag lækage", *Jyllands-Posten*, den 25/10 2000.

- 431 "Formand bliver i stolen", *Ritzaus Bureau*, den 25/10 2000.
- 432 Andersen, Lone, "Kaos i Finansforbundet efter endnu en bortvisning" og "Bang under pres", *Berlingske Tidende*, den 28/10 2000, Rothenborg, Michael og Bjørn Lambek, "Insidersag presser Finansforbundet", *Politiken*, den 29/10 2000.
- 433 Wichmann, Sonny, "Opbakning til finans-formand", *Berlingske Tidende*, den 2/11 2000, Hüttemeier, Christian et al., "Tilliden til Finansforbundet vakler", *Politiken*, den 4/11 2000, og "Finansforbundets formand for nordisk tillidspost", *Ritzaus Bureau*, den 15/11 2000.
- 434 Formandens mundtlige beretning til landsmødet 2000.
- 435 Wihre, Dorte Skovgaard, "De forskellige finansfolk", *Berlingske Tidende*, den 31/1 2001.
- 436 "Sammenhæng mellem en række projekter. Finansforbundet i Fremtiden", marts 2004, 4-6.
- 437 HB-møder, den 1/5 2001, bilag nr. 1515, "Fremtidens finansielle arbejdsplads", den 5/2 2002. Og Smistrup, Morten, *Mennesker og faglighed i danske banker. En statistisk profil af danske bankmedarbejdere*, upubliceret manuskript, januar 2002.
- 438 HB-møde, den 1/5 2001, bilag nr. 1515, "Fremtidens finansielle arbejdsplads".
- 439 *Fremtidens finansielle arbejdsplads. Vidensmedarbejdere med mange veje, hvis de får mulighed for udvikling*, 15. marts 2002, s. 18.
- 440 Ibid., s. 20-22. Se også *Fremtidssyn for den finansielle sektor – et debatoplæg*, Finansrådet, februar 2001
- 441 *Fremtidens finansielle arbejdsplads*, s. 5-6.
- 442 Ibid., s. 28-31
- 443 HB-møde, den 15-16/1 2001, samt bilag 1487 "Handlingsplan for hovedbestyrelsens ydre mål". Vedr. erhvervspolitisk strategi, se HB-møde, den 14/5 2002, bilag nr. 1642, "Status politisk program 2002-2004 (maj 2002)".
- 444 HB-møde, den 4/11 1997, bilag nr. 914, "Corporate Design – værdigrundlag".
- 445 HB-møde, den 4/9 2000, bilag 1432, *Find Kulturen. Rapport fra projekt M3*, Finansforbundet, den 8. august 2000, s. 40-44.
- 446 HB-møde, den 9/4 og 11/6 2002 samt 7-8/4 2003 (hvorfra citatet stammer).
- 447 *Sammenhæng mellem en række projekter. Finansforbundet i Fremtiden*, Finansforbundet, marts 2004, s. 8.
- 448 HB-møde, den 7-8/4 2003, bilag nr. 1736, "På sporet af de overordnede værdier".
- 449 *Sammenhæng mellem en række projekter. Finansforbundet i Fremtiden*, Finansforbundet, marts 2004, citater fra s. 8-9 og s. 10.
- 450 *Politisk program landsmødeperioden 2004-2006*, s. 1.
- 451 HB-møde, den 15/8 2000, samt bilag nr. 1404, "Kommunikationsstrategi".
- 452 HB-møde, den 5/2 2002, bilag nr. 1619A, "Kommunikationsstrategi".
- 453 HB-møder, den 14/6, 11/10 og 12-13/12 2005.
- 454 HB-møde, den 16/8 2005, samt bilag "Finansforbundets pressestrategi".
- 455 HB-møde, den 13/11 2007, Indstilling vedr. "Ny kommunikationsstrategi".
- 456 HB-møde, den 8-9/12 2008, notat "Kommunikationsstrategi for Finansforbundet 2008-2012.
- 457 HB-møde, den 10-11/12 2007, notat, "Forslag til forbundets strategi for politisk påvirkning".
- 458 HB-møde, den 9/10 2001, samt bilag nr. 1568, "Erhvervspolitisk strategi".
- 459 HB-møde, den 9/4 2002, samt bilag nr. 1632, "Erhvervspolitisk strategi".
- 460 *Strategiske udviklingsmuligheder for den finansielle sektor i Danmark. Et indspil til Finansforbundets udarbejdelse af en erhvervspolitisk strategi*, Udarbejdet af Oxford Research, juli 2002, s. 3.
- 461 HB-møde, den 15/8 2002.
- 462 HB-møde, den 11/9 2002 samt bilag nr. 1664, "Erhvervspolitisk strategi – midtvejsrapportering". Og HB-møde, den 10-11/12 2002, bilag nr. 1690, "Erhvervspolitisk strategi", s. 1.

- 463 HB-møde, den 10-11/12 2002, samt bilag nr. 1690, "Erhvervspolitisk strategi" og "Referat fokusgruppemøde – Erhvervspolitisk strategi", den 1/11 2002.
- 464 HB-møder, den 10/2 og 8-9/3 2004.
- 465 Samtale med Finansforbundets nuværende formandskab, den 22/3 2013.
- 466 HB-møde, den 12-13/9 2005.
- 467 <http://www.finansforbundet.dk/da/PublishingImages/Om%20forbundet/Billeder%20i%20teksten/uniongovernance.pdf>. Hentet den 1/4 2013
- 468 Birkemose, Jan, "Grundlov for perfekte fagforeninger", *Ugebrevet A4*, 2007, no. 6.
- 469 [Http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/Stormedlemsrostillfinansforbundet.aspx](http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/Stormedlemsrostillfinansforbundet.aspx). Hentet den 21/4 2013.
- 470 Notat, "Union Governance – forslag til det videre arbejde", den 23. marts 2011.
- 471 HB-møde, den 29/4 1997, samt bilag "Debatoplæg om velfærd".
- 472 HB-møde, den 29/4 1997, samt bilag nr. 829, "Notat fra temamøde – velfærd – Et spørgsmål om valg", den 26/2 1997.
- 473 HB-møde, den 13/11 2001, bilag nr. 1579 og "FTF og velfærdssamfundet", udgivet af FTF 2001
- 474 HB-møde, den 17/8 2004 og HB-møde, den 12-13/12 2005, samt bilag: "Strategi for ansvarsområdet beskæftigelsespolitik og velfærd".
- 475 Ibid.
- 476 Ibid.
- 477 Ibid.
- 478 "Referat. Landsmøde 2006", 11/5 2006.
- 479 HB-møde, den 9/1 2007.
- 480 "Projekt Scenario 2015", Finansforbundet, november 2007. Endelig version.
- 481 HB-møde, den 12/5 2009.
- 482 HB-møde, den 16/8 2005.
- 483 <https://www.nationalbanken.dk/DNDK/statistik.nsf/side/POB20100126Nyt!OpenDocument> (hentet den 16/4 2013).
- 484 Abildgren, Kim & Jens Thomsen, "En fortælling om to danske bankkriser", *Nationalbankens kvartalsoversigt*, 1. kvartal 2011, del 1, 121-40.
- 485 <http://blog.politiken.dk/lunde/2010/08/12/hovsa-peter-straarup-har-faet-ny-selvtilid/> (hentet den 14/4 2013).
- 486 Johannes Raaballe, Ken L. Bechman og Anders Grosen, "Der skal mere egenkapital i danske banker", kronik i *Jyllands-Posten*, den 3. maj 2013.
- 487 Minsky, Hyman, *Stabilizing an unstable economy*, New York 2008 (først udgivet 1986).
- 488 Revell, Jack, "The Complementary nature of competition and Regulation in the financial sector", i Gardener, E.P.M., *UK Banking Supervision: Evolution, Practice and Issues*, 1986, 161-81.
- 489 Olsen, Michael, "Krisehjælp til bankernes medarbejdere", *Politiken*, den 17/9 2008.
- 490 HB-møde, den 8/9 2008.
- 491 "Forbund spår fyringer i finansbranchen", *Jyllands-Posten*, den 14/10 2008.
- 492 Referat. Landsmøde 21.-24. oktober 2008, bilag 2. Mundtlig beretning, s. 54.
- 493 HB-møde, den 8-9/12 2008.
- 494 HB-møde, den 12/1 2009, samt bilag "Kommunikationsstrategi for masseafskedigelser i finanssektoren". Og <https://www.fanet.dk/Nyheder/SidsteNyt/2165> (hentet den 16/4 2013).
- 495 HB-møde, den 8-9/6 2009, bilag, "Finanskrisen – status på beredskabet", den 29/5 2009.
- 496 [Http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/magasinetfinans/Magasinetfinansnr72011/Sider/Etpaentfarvel.aspx](http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/magasinetfinans/Magasinetfinansnr72011/Sider/Etpaentfarvel.aspx) (hentet den 16/4 2013).
- 497 HB-møde, den 8-9/6 2009, bilag, "Finanskrisen – status på beredskabet".
- 498 HB-møde, den 8-9/6 2009, bilag, "Finanskrisen – status på forhandling og rådgivning".
- 499 HB-møde, den 8-9/6 2009, Indstilling, "Finanskrisen – status på forbundets centrale aktiviteter", s. 7-8, og "Finanskrisen – status på internationale aktiviteter". Antallet af finansan-

- satte på verdensplan angives til 20 millioner i sidstnævnte notat. I *Magasinet Finans*, nr 1, 2010, s. 4 angives antallet til tre millioner.
- 500 Flensburg, Thomas, "FOA topper hitlisten over fagforbund", *Politiken*, den 7/2 2010.
- 501 "På ret kurs. Finansforbundets forslag til regulering af den finansielle sektor i Danmark", oktober 2009.
- 502 HB-møde, den 12/4 2011.
- 503 HB-møder, den 12/1 og 8-9/3 2010.
- 504 Rasmussen, Carsten, "Politikerne skal holde sig væk", *Magasinet Finans*, januar 2010, 25-26.
- 505 "På ret kurs. Finansforbundets forslag til regulering af den finansielle sektor i Danmark", oktober 2009.
- 506 HB-møde, den 24/8 2011.
- 507 Horwitz, Jørgen, "Masser af regulering på vej i finanssektoren", *Børsen*, den 20/11 2009.
- 508 HB-møde, den 7-8/12 2009.
- 509 "Til bords med de store", *Berlingske Tidende*, den 1/6 2003.
- 510 Jørgensen, Bo, "Finansansatte spår historisk lønkonflikt", "Han kan lamme det danske samfund", og "Selvbetjening på direktionsgangene", *Jyllands-Posten*, den 21 og 26/3 2011 og 16/11 2012. *Børsen*, den 8/4 2011.
- 511 <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/magasinetfinans/Magasinetfinansnr12010/Sider/Nymandiformandsstolen.aspx> (hentet den 21/4 2013).
- 512 HB-møde, den 8-9/6 2009, Indstilling, "Finanskrisen – status på forbundets centrale aktiviteter", s. 4.
- 513 Referat. Landsmøde 21.-24. oktober 2008, bilag 2. Mundtlig beretning, s. 54.
- 514 HB-møde, den 12/2 2008 samt bilag "Rådgiver/sælger rollen".
- 515 HB-møde, den 19/8 2008 samt bilag "Undersøgelse af rådgiver/sælger rollen".
- 516 Thieman, Per, "Når bankrådgiveren også er sælger", *Politiken*, den 22/2 2009.
- 517 Møller, Sara Mejlvang, "Danskerne bebrejder bankerne", *Jyllands-Posten*, den 22/1 2013.
- 518 "Hvem stoler danskerne mest og mindst på", *Ritzaus Bureau*, den 16/10 2011.
- 519 Kristensen, Steen Thorup, "Bedre rådgivning i bankerne", *Berlingske Tidende*, den 3/6 2012.
- 520 "På ret kurs. Finansforbundets forslag til regulering af den finansielle sektor i Danmark", oktober 2009.
- 521 HB-møde, den 24-25/8 2010 samt indstilling til hovedbestyrelsen, "Scenarie 2020 – Fase 1", den 26/2 2010, hvorfra citatet stammer.
- 522 HB-møde, 13/12 2010 samt indstilling til hovedbestyrelsen, "Scenarie 2020 – Fase 2". For "under construction"-citatet, se HB-møde, den 12-13/12 2011.
- 523 "Vision 2020. Pixi", uden årstal.
- 524 *Scenarie 2020. Rapport til landsmødet 2012*, og *Vision 2020. Bogen. Under Construction*, Finansforbundet 2012.
- 525 Notat "OK resultater i 20 år". Og *Børsen*, den 31/5 2010.
- 526 "Referat. Landsmøde 2.-5. oktober 2012", s. 7-9.
- 527 "Notat. Prioriterede politiske indsatsområder 2012-2014", 9. oktober 2012, vedtaget på Finansforbundets landsmøde 2012.
- 528 *Scenarie 2020. Rapport til landsmødet 2012*, Finansforbundet 2012, s. 2.
- 529 Eichengreen, Barry, *The European Economy Since 1945. Coordinated Capitalism and Beyond* (Princeton, 2007)

Finansforbundet kan spore sin historie tilbage til 1938, da Danske Bankfunktionærers Landsforening blev stiftet. Året efter kom Danske Sparekassefunktionærers Landsforening til, og i 1992 sluttede de sig sammen i Finansforbundet, som undervejs også har fået selskab af realkreditfunktionærerne og assurandørerne.

Denne bog fortæller historien om de finansansattes kamp for organisering og bedre løn- og arbejdsvilkår fra mellemkrigstiden til i dag. Det er en kamp, der er sket i konstant vekselvirkning med de stærke forandringer i finanssektoren og i samfundet generelt.

Den overordnede samfundsmæssige dynamik og ikke mindst finansielle kriser har i høj grad præget medlemmernes dagligdag og Finansforbundets udvikling. Men medlemmernes og den politiske ledelses svar på arbejdslivets udfordringer har også bidraget til at forme nutidens Finansforbund. Gennem sine første 75 år er forbundet gået fra at være en standsforening over en fagforening til efterhånden at blive en bredere funderet interesseorganisation, der ligesom andre faglige organisationer og deres medlemmer konstant må forny sig for at være relevant.

SYDDANSK UNIVERSITETSFORLAG



9 788776 747442