

Trivsel som indtjeningsværktøj



Forfattere:

Tina Søgaard Andreasen
Anne Mette Østerdal Thomsen

Studienr.: 20186165
Studienr.: 20176221

Vejleder:

Christian Farø

HD FR 4. semester

Afleveringsdato:

30/4-2020

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	1
Problemstilling	3
Problemformulering	4
Engelsk resumé	4
Metode.....	5
Afgrænsning.....	8
Historik.....	9
Den Jyske Sparekasse.....	12
Præsentation af brugte modeller og værktøjer	14
Introduktion til Business Model Generation	14
DISC.....	17
Rollestress	19
Gitteranalyse.....	19
Indtægtssituationen.....	20
Renter og gebyrer	20
Nye tiltag	27
Delkonklusion	28
Omkostningssituationen	29
Løn	29
Ledighed.....	33
Samfundsopgave – NemKonto.....	34
Uddannelse – nye medarbejdere med andre baggrunde	36
IT-omkostninger - administrationsomkostninger.....	37
Omkostningsprocenten.....	38
Delkonklusion	39
Samlet delkonklusion efter gennemgang af indtægter og omkostninger	40
Trivsel og performance	42
Trivsel.....	42
Kulturniveauer.....	44
CSR	45
Performance	46
Stress	52
DISC.....	54
Rollestress	57

Etik	60
Flydezonen	63
Uvildighed	64
Centralisering – isolering af rådgivning	67
Strategi og ledelse	70
Samlet delkonklusion efter gennemgang af trivsel og performance	72
Konklusion	73
Perspektivering	75
Litteraturliste	77
Bilag	81

Indledning

Vores motivation for at skrive denne hovedopgave kommer fra en undren og en søgen efter svar på, hvordan vores arbejdspladser – i den finansielle verden - skal og kan udvikle sig de kommende år. Der arbejdes i en konstant forandring og søgen efter, at øge bundlinjen i forening med medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed. Samtidig arbejdes der i et meget reguleret område, hvor regler, påbud og retningslinjer gang på gang udfordrer dagligdagen, og hvor indtjeningen samtidig har været faldende og besværliggjort den forretningsmodel, man som pengeinstitut bruger og arbejder efter.

En undren er også, hvordan de ansatte skal, og kan, tilpasse sig og agere i årene der kommer. Kigger man tilbage på de seneste 10-15 år kan man se, hvordan de ansatte har gennemgået forandringer under ansættelsen, hvor mange har kunnet tilpasse sig, men også at en del simpelthen ikke har kunnet holde til det fysisk eller psykisk, og derfor har sagt farvel til branchen. Man har skullet vænne sig til tanken om at være sælgere/rådgivere frem for servicepersonale/rådgivere. Det hele er blevet mere ”bundlinjefikseret” og kravene fra investorer og myndighederne har sat pengeinstitutterne under pres for at performe. Det pres har naturligvis præget hverdagen i de kundevendte led, hvor rollen som rådgiver har været under pres fra flere sider. Presset fra ledelsen om at sælge og presset fra kunderne om ansvarlig, ærlig og personlig rådgivning. Det er interessant, hvor meget personlighed man kan give køb på og hvor meget kræver det at tillære sig en ny adfærd.

Der ansættes nye typer af kollegaer og branchen får folk med andre og nye uddannelser. Elevuddannelsen er næsten forsvundet og nye uddannelser som finansøkonom, finansbachelor og akademiøkonom har vundet frem, og fælles for dem er en længere teoretisk uddannelse og viden, inden de bliver ansat i pengeinstitutterne. Det er også blevet mere komplekst at drive et pengeinstitut, så der skal højere kompetencer og specialister til.

Vi fandt også inspiration i artiklen ”Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling” fra 2014, som allerede dengang påpegede udfordringer. Tiden har måske ændret på nogle af de præmisser, som den er skrevet ud fra og måske har årene, der nu er gået, endelig trukket os fri af finanskrisen og fået gang i motoren? I opgaven er Den Jyske Sparekasse valgt som gennemgående pengeinstitut. Det er blandt andet valgt, fordi Tina arbejder der, og vi dermed kunne få et mere nuanceret og indgående kendskab til flere sider og da Anne Mettes arbejdsplads på flere måder er sammenlignelig, vil hun måske også der, kunne bruge vores iagttagelser og løsninger.

Vi har begge mange års erfaring som rådgivere i pengeinstitutter, og har - om nogle - mærket den foranderlige hverdag på vores krop.

Tina startede for 24 år siden som bankelev og har 22 års erfaring som privatrådgiver, rådgiver for mindre erhverv og afdelingschef. Sideløbende har Tina taget en underviseruddannelse, og har gennem 15 år undervist i Finansrådet og på Forsikringsakademiet og er i dag også censor. Tina valgte faktisk – efter mange års tilløb - at stoppe arbejdet som rådgiver i pengeinstitut i 2018, da hverdagens opgaver og voksende byrde af administration ikke var foreneligt med den service, kundefokus og nærvær, som motiverer hende. Tina arbejder nu som konsulent i Den Jyske Sparekasses organisationsafdeling. Tinas DISC-profil: Is

Anne Mettes karriere i den finansielle sektor startede for 6 år siden. Anne Mette har en baggrund som markedsføringsøkonom tilbage i 2007. Hun har derefter arbejdet i salgsbranchen, hvor hun har arbejdet med salg af virksomheds- og reklamefilm til virksomheder, samt salg af hjemmesider og webshop. Anne Mette valgte af flere årsager at hverdagen på landevejen skulle skiftes ud med den finansielle sektor. Både af hensyn til familielivet, men den største grund var at pistolsalget, skulle skiftes ud med de længerevarende relationer til kunderne. En branche, hvor kundeoplevelser og de nære relationer til kunderne, fyldte mere end et hurtigt salg og en streg på en tavle.

Anne Mette arbejder i dag som privatrådgiver på 5 år, i Danske Andelskassers Bank. Hvor Anne Mettes i hendes tidligere jobs har været præget af målinger og performance, har udviklingen i den finansielle sektor, ikke været så voldsom for hende, da hun tidligere har været vant til at blive målt og vejet. Der hvor Anne Mette har mærket en markant ændring er måden medarbejderne bliver målt på og hvordan man har adopteret måleværkstøjer fra andre brancher. Det er netop her, hvor det kan være svært - som rådgiver - at finde balancen mellem salg og rådgivning, som giver glade og tilfredse kunder på lang sigt. Anne Mettes DISC: Di

Vi har altså, på mange måder - i forskellige pengeinstitutter - og på forskellige niveauer mærket, hvordan sektoren har udviklet sig - både frivilligt og ufrivilligt. Vores forskellighed i baggrund, uddannelse og DISC-profil har vi fra starten set som en styrke og har arbejdet med stor respekt for hinandens kompetencer, holdninger og svagheder.

Vores tanke med denne opgave var, at den skulle kunne læses af kollegaer i pengeinstitutter, ledelsen, direktionen og bestyrelsen. Den kunne specielt være interessant for HR,

forretningsudvikling og organisationsafdelingen, der netop navigerer i minefeltet mellem medarbejdere og udvikling af forretningen. Den skulle være inspiration til at se hverdagen fra medarbejdernes side og inspirere, skabe forståelse og udvikling.

En anden ting der driver os, er vores nysgerrighed. Kunne der findes og identificeres konkrete tiltag, som kunne hjælpe til en bedre hverdag og måske skabe forståelse for nogle af de nødvendige tiltag. Vi er fastlåste i en konservativ verden, hvor tilgange til ændrede forretningsmodeller og innovative forsøg ofte strandes i en generationskløft og gamle vaner – og alt for ofte økonomisk prioritering. Derfor findes det interessant, om det kan dokumenteres og inspirere til en anderledes tankegang og syn på pengeinstitutternes muligheder og drømme.

Vi vil dykke ned i ”motoren” og se på indtjeningen og omkostningerne, for uden en god motor, vil der ingen fremdrift være. Ambitionen er at kunne finde små ”lette” tiltag, som nemt kunne implementeres, men også prikke til en større og nødvendig ændring af tankegangen og kursen, hvis Den Jyske Sparekasse i fremtiden skal tjene flere penge.

Sidst - men ikke mindst – vil vi ”dykke ned” i bankens vigtigste ressource – nemlig medarbejderne. Vi ønsker at skabe åbenhed og forståelse for, hvorfor vi gør som vi gør. Mennesker er forskellige, reagerer forskelligt på samme oplevelser og føler samme ting på forskellig måde. Ønsket er at kunne dykke ned i de forskellige personlighedstyper, og med det skabe forståelse for reaktionsmønstre, handlingsstrategier og hvad der motiverer dem.

Men vi er også meget bevidste om, at vi med denne opgave ikke nødvendigvis finder ”svaret” med to streger under og der vil være spørgsmål, som ikke nødvendigvis kan - og skal - besvares nu og her. Opgaven bevæger sig i den grad om bløde områder og mest af alt mennesker – og mennesker kan man ikke sætte to streger under. Heldigvis!

[Problemstilling](#)

Den Jyske Sparekasses ordinære indtægter er gennem de sidste år faldet og det sammenholdt med, at omkostningerne stiger, skaber dårligere resultater.

Det er meget simpelt: enten skal indtægterne op eller omkostningerne ned!

Ansatte i den finansielle sektor føler sig i højere grad stressede, udfordres på trivslen, de administrative opgaver vokser og det kan ind i mellem være svært at se, hvad meningen er.

Problemformulering

Vil en større forståelse – blandt medarbejderne - af Den Jyske Sparekasses forretningsmodel, samt anerkendelse og selvforståelse af adfærden blandt alle organisationens medarbejdere, kunne øge indtjeningen og skabe bedre trivsel?

- Hvordan kan Den Jyske Sparekasse øge deres indtjening?
- Kan vi - via indsigt i brugen af person/adfærdsværktøjer - give medarbejderne i Den Jyske Sparekasse bedre mulighed for trivsel?

Engelsk resumé

This task is based on Den Jyske Sparekasse. We have set up a problem: Den Jyske Sparekasse's ordinary revenues have fallen in recent years and this, coupled with the fact that costs are rising, made the results worse. It's very simple: either the revenue must go up - or the cost must go down!

Employees in the financial sector feel more stressed, challenged on their well-being, administrative work are increasing and sometimes it is difficult to see, what the meaning is.

We have set out the following research question: Will a greater understanding – among employees – of Den Jyske Sparekasse's business model, as well as recognition and self-understanding of the behaviour of all the organization's employees, be able to increase earnings and create better well-being? And some supplementary: How can Den Jyske Sparekasse increase their earnings? Can we give employees in Den Jyske Sparekasse some better opportunities for well-being through insight, into the use of personal behavioural tools?

In the task we highlight the revenue problems, where interest income overall decreases and Den Jyske Sparekasse's increases in fees, cannot offset the decrease.

We then highlight cost problems where the cost percentage increases due to the cost of higher salary and higher costs on IT.

Overall, earnings are decreasing and we are – among other things - finding the answer to how Den Jyske Sparekasse can increase their earnings by forcing customers to pay negative interest for deposits and how some customers have to pay a larger fee to have an account in the bank.

We then look further at how the financial sector performs in the area of well-being and stress, and we draw parallels to Den Jyske Sparekasse. Customers have to pay a larger fee to have an account in the bank.

We then look further at how the financial sector performs in the area of well-being and stress, and we draw parallels to Den Jyske Sparekasse.

Here we look at studies around stress and performance measurements and we do interviews with different employees from Den Jyske Sparekasse. We have based our assignment on the book "Professionel rådgivning og salg i teori og praksis" by Jesper Raalskov, and he is also interviewed in the task.

To the questions in the problem statement the answer could be, that Den Jyske Sparekasse - through a clear strategy as well as the possibility of personal development through behavioral tools - can gain greater self-awareness and understanding of the behaviour of others, and these things together will provide a better well-being.

Metode

Afsnittet her er skrevet med anvendelse af bogen: "Den skinbarlige virkelighed" af Ib Andersen (Andersen, 2019)

Opgaven tager udgangspunkt i den induktive metode. Vi indsamlede empiri gennem eksisterende datamateriale, og gennem interviews.

Vi arbejdede os altså udefra og ind, og var bevidste om, at denne måde at bearbejde data på, ville betyde, at det ville tage tid før formen og rammerne for opgaven viste sig.

Observationerne skulle komme i form af interviews og indsamling af data, og hvor nye indsigter ville ændre opgavens form og retning med forventningen om, at optimere opgavens udfald og forståelse.

Dermed var vi også opmærksomme på, at der ville gå tid, før "det gode spørgsmål" viste sig.

Vi brugte her både kvalitative og kvantitative data, og empirien blev herefter analyseret gennem beregninger og analyser.

For at kunne konkludere på problemstillingen, ville der til sidst udledes teori på baggrund af analysen af empirien.

Opgavens indhold er indsamlet med en vis kildekritik, men på trods af dette er vi opmærksomme på, at dele af vores datamateriale og interviews, kan være ”farvet”. For at gøre opgavens indhold pålidelig, har vi været kritiske i vores analyser af materialet.

Gennem en bred søgning i pressen har vi forsøgt ikke at lægge os fast på enkelte mediers holdning eller politiske dagsordner. Vi har dog været nødt til at hente en del af materialet fra Finansforbundet, og vi er i vores behandling af dataene opmærksomme på at der kan være interessehensyn.

I opgaven bruges både primære og sekundære data og i vores interviews er der ligeledes brugt stimulidata.

Fire ud af de fem interviewede, er interviewet ved rundspørgeteknik, ved udsendelse af spørgeskema på mail og den ene ud af de fem, er interviewet ved personligt interview via Teams.

Opgaven er udarbejdet med et ønske om, at den kan bruges hos ledelsen i Den Jyske Sparekasse. Opgaven kunne specielt være interessant for HR, forretningsudvikling og organisationsafdelingen, da de arbejder i områderne omkring menneskene bag forretningen.

Opgaven er bygget op således, at den starter med en kort gennemgang af Den Jyske Sparekasse, samt analyse af indtjenings- og omkostningsforholdene i pengeinstituttet. Det er netop disse tal, som er interessante, idet de udgør motoren i banken. Dataene analyseres og sammenholdes med sekundære data, for at kunne analysere, hvordan Den Jyske Sparekasse klarer sig, i forhold til resten af sektoren, samt løsningsforslag til eventuelle udfordringer. Her inddrages en artikel fra Finans Invest af Johannes Raaballe (Raaballe, 2014;4). Vi ville her gerne have set nærmere på gebyrstrukturen i Den Jyske Sparekasse, med henblik på optimering af indtjening, men vores mulighed blev bremsset af insiderreglerne/fortrolighed. Det samme var gældende for kvantitative data på antallet og fordeling af kunder i Den Jyske Sparekasse, hvorfor vi i opgaven har lavet følgende antagelse:

Antal kunder: 100.000 stk. (heraf 10.000 erhvervskunder og 90.000 privatkunder)

Af de 90.000 stk. privatkunder har vi lavet følgende skøn:

Basis- og basalkunder: 30.000 stk.

Kunder med medio forretningsomfang: 40.000 stk.

Gode og bedst indtjenende kunder: 20.000 stk.

Herefter analyseres medarbejderne via trivsel og performance i Den Jyske sparekasse. Dette gør vi gennem analyse ved brug af profilværktøjet DISC, kulturmodeller og personadfærdsmodeller. Modellerne udgør fundamentet for vores analyse af medarbejdernes trivsel og performance i Den Jyske Sparekasse. Vi skelner i opgaven imellem stress og arbejdsbetinget stress. For at analysere på den arbejdsbetingede stress bruger vi en model fra bogen ”Professionel Rådgivning og salg i teori og praksis” (Raalskov et al., 2020)

Sammen med analyserne inddrages interviews med medarbejdere i Den Jyske Sparekasse, samt med hovedforfatteren til bogen ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis”, Jesper Raalskov.

Grunden til, at netop denne bog danner grundlag for analyser i vores opgave er, at dele af bogen tager udgangspunkt i rådgivers adfærd, samt optimering af rådgivers adfærd som individ og i relationer. Vi var selvfølgelig opmærksom på, at Jesper Raalskov bl.a. lever af at skrive bøger, og derfor tjener penge på det, men vi anså ham for en pålidelig og uafhængig kilde.

De fire respondenter i vores interview er alle ansat i Den Jyske Sparekasses filialnet. De ansatte er geografisk spredt i hele Jylland og aldersmæssigt spænder de fra ca. 30 år til 55 år. Der er to mænd og to kvinder og af hensyn til størst mulig ærlighed og direkte svar, har vi valgt, at deres navne er omfattet af fortrolighed. Fremover benævnes de i direkte tale (direkte citater) med følgende forkortelser:

PRIVAT	ERHVERV	FORMUE	LEDER
Privatrådgiver	Erhvervsrådgiver	Formuerådgiver	Leder

Vi må selvfølgelig være kritiske ift. deres svar, da de jo – grundet Tinas kendskab til dem – kunne føle sig presset til at svare eller vil ønske at fremstå bedre end virkeligheden er.

Der findes ikke trivselsundersøgelser i Den Jyske Sparekasse og vi har i afsnittet derfor lænet os op ad sekundære data, primært fra Finansforbundet, da de laver analyser af pengeinstitutterne generelt, derudover har vi benyttet os af registerdata. Vi brugte de generelle data med forbehold for, at geografi, lønforhold, værdier mv. kan have betydning for trivsel i de enkelte pengeinstitutter.

Vi har desuden benyttet os af en større nordisk trivselsundersøgelse af finansansatte i Norden, udarbejdet af Nordic Financial Unions. Vi var også her opmærksomme på, at der er tale om en interesseorganisation og dataene skal behandles med en vis kildekritik.

Vi har af flere omgange forsøgt af få de bagvedliggende tal på analyserne bag artiklerne fra Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening, men det er desværre ikke lykkedes og af samme årsag har vi derfor valgt at sortere en del af artiklerne fra, da vi ikke har kunne se det bagvedliggende datagrundlag. Vi har desuden - efter tre måneders kontakt til Finansforbundet - fået et interview, men da dette interview, samt udleverede tal under interviewet pludselig viste sig at være fortrolige, valgte vi at se bort fra interviewet, da interviewet først kunne afholdes tre dage før afleveringsfrist, og vores muligheder for at bruge data derfra var begrænset af tiden til at gennemarbejde dem.

Gennem hele opgaven bruges forretningsmodellen modellen BMG. Denne er valgt, da den giver et enkelt overblik over en stor virksomhed, og man visuelt kan se, hvordan brikkerne til sammen udgår hele strategien. Den er også valgt, da Den Jyske Sparekasse netop i disse år arbejder på at indføre den som en fast bestanddel på erhvervsområdet.

Opgaven omhandler Den Jyske Sparekasse. I opgaven omtaler vi banken som Den Jyske Sparekasse, men under kilder på modeller er Den Jyske Sparekasse omtalt som DJS. Alt empiri og data fra Den Jyske Sparekasse anser vi for valid, da tallene er offentlige og virksomheden er børsnoteret, og derfor under skarp kontrol af data.

Afgrænsning

I opgaven er en del af vores analyse, at se nærmere på indtjeningen i Den Jyske Sparekasse.

Vi afgrænser os i opgaven fra at adskille og nuancere privat og erhverv, for så vidt angår renteindtægter/renteudgifter, da det ikke er muligt at adskille disse i årsrapporterne, på trods af at vi ved, at der er store forskelle i den gennemsnitlige udlånsrente i de to segmenter. Vi er alene interesserede i den samlede udvikling for de to områder.

Vi ønsker at kigge ind i ”motoren” på Den Jyske Sparekasse og dette gør vi ved at undersøge indtægtssituationen i Den Jyske Sparekasse og afgrænser os derfor fra, at se nærmere på nedskrivninger.

I afsnittet ”Trivsel og performance” er hovedformålet at se trivsel og performance fra rådgivers side. Vi afgrænser os derfor fra at se adfærden fra kundens side og derfor afgrænser

vi også fra at gå ind i området ”kundetilfredshed”, da vi alene koncentrerer os om adfærd set indefra og ud.

Ligesom vi afgrænser os fra at se adfærden fra kundens vinkel, afgrænser vi os ligeledes fra at se på forretningsmodellen fra kundens side, herunder, tillid, uvildighed, image mv. Dette har vi valgt af afgrænse os fra af hensyn til opgavens omfang.

I opgaven analyseres mulighederne for, hvordan lederen i dag kan bruge DISC som værktøj, samt arbejde med strategien, men ellers afgrænser vi os fra at gå yderligere i dybden med ledelse og ledelsesværktøjer.

Vi afgrænser os fra at gå i dybden med ude-fra-kommende-forhold, i form af konjunkturer og samfundsforhold, herunder Covid-19 og de følger denne måtte medføre, både i henhold til Den Jyske Sparekasses topline og medarbejdernes trivsel.

Vi afgrænser os ligeledes fra at se på konkurrenceparametre, herunder uens vilkår for konkurrenter fra udlandet, samt finansieringsselskaber.

Vi har i opgaven valgt, kun at bruge de dele fra BMG til analyse af Den Jyske Sparekasse, der giver mening for vores analyse og afgrænser os derfor fra at kigge på alle forretningsområder i modellen.

Undersøgelser fra arbejdstilsynet afgrænses der også fra, da tallene ikke kan ses på sektorniveau og dermed bliver for brede til, at kunne bruges i denne opgave.

For så vidt angår regler og lovgivning har vi valgt ikke at gå i dybden med disse, da de ikke findes relevante for opgavens analyser.

Vi har afgrænset os fra at sammenligne Den Jyske Sparekasse med ellers sammenlignelige pengeinstitutter, herunder talmateriale som f.eks. antallet af medarbejdere på hovedkontoret, da det ikke tjener opgaven et formål.

Historik

Formålet med afsnittet er at belyse den udvikling, som de danske pengeinstitutter har gennemgået. Populært taler man om disruption, der nedbryder de forretningsmodeller, som sektoren tidligere har været baseret på. Så for at forstå udviklingen, spiller historien en naturlig rolle.

Bankernes rolle i samfundet har gennem mange årtier været under forandring, ligesom det danske samfund og hele verden har ændret sig.

Vi husker alle bankdirektør Varnæs og bankdirektør Skjern fra serien Matador, hvor man i 1930'erne og 1940'erne passede godt på folks penge og værdier i bankboksen, og hvor vekslere var datidens gældsbreve eller betalingsmidler, og kreditvurdering beroede på kendskabet til kunden.

Helt frem til 1970'erne var det normalt, at få sin løn udbetalt i lønposer kontant, og bankernes rolle var til stadighed, at opbevare indlån og så låne penge ud mod behørig sikkerhed eller tiltro til låntager.

I 1980'erne var man gået over til at få løn ind på kontoen, men en stor del af bankens tid gik stadig på manuelt arbejde, bogføring, arkiver, mapper mv. EDB blev indført, men mange steder havde man en computer til deling, for det manuelle arbejde krævede ikke computer eller EDB, som det hed dengang.

I dag ses en sektor, som i den grad er i disruption, og som forsøger at finde fodfæste i en foranderlig verden, som nærmest aldrig står stille. En verden, som langt hen ad vejen er effektiviseret og det manuelle arbejde er begrænset. En verden, hvor bankerne ikke kun administrerer indlån og laver udlån, men hvor paletten fra 1990'erne i den grad er udvidet med mange andre forretninger. Investering, pension, forsikring, realkredit og betalingsformidling – for bare at nævne nogle af dem.

Bankernes indtjening har gennem mange år været under pres, og det startede reelt helt tilbage i finanskrisen i 2008.

Men hvordan kan bankerne holde så meget bagud, når bankernes udlånsmarginale ikke er faldet i overensstemmelse med pengemarkedsrenten? Faktisk er den, ifølge en artikel fra Raaballe (Raaballe et al., 2014;4) kun faldet med halvdelen af differencen, altså er kun halvdelen af faldet givet videre til låntagerne.

Hvis man modsat ser på bankernes indlånsforretning, kan en del af problemet henføres hertil, at bankernes indlån er steget markant, i takt med at bankerne nu skal betale for at placere dette indlån, samt omkostningerne til at forvalte disse (Raaballe et al., 2014;4).

Så hvorfor er det så svært for de danske pengeinstitutter at få tilpasset deres forretningsmodel i takt med at verden og samfundet ændrer sig?

Ser vi tilbage i tid viser analyser, at de banker der har måtte lukke, ikke har været omkostningseffektive nok (Raaballe et al., 2014;4).

Efter Finanskrisen har bankerne brugt meget tid og mange penge på at leve op til nye skærpede krav og lovgivning.

Kreditgivningen blev strammet op, og der blev krævet meget større indsigt i kunderne og deres økonomiske situation. Skærpede krav til rådighedsbeløb, budgetopfølgning, krav til gearing og udbetaling ved huskøb på minimum 5% er bare nogle af de steder, hvor kravene er skærpet til pengeinstituttets indsigt og kundernes økonomi.

I forlængelse af den større indsigt hos den enkelte kunde, kom ord som hvidvask og compliance ind i pengeinstitutterne almindelige hverdag. En helt masse regler, krav og gode råd, som samlet set kræver store udgifter til IT, flere ansatte og en masse rådgivertid til at få indsamlet materialet! Regler som stammer fra EU, og som et dansk pengeinstitut skal indrette sig efter. Hvidvask sker på tværs af landegrænser og derfor er en del beslutninger taget på EU-niveau.

På investeringsområdet kom MiFID1 og MiFID2, (MIFID 1 & 2 er direktiver, som er vedtaget i EU, MIFID dækker over regler på investeringsområdet) hvis formål var at beskytte investorerne og øge konkurrencen i handlen med finansielle instrumenter på værdipapirmarkedene, men det som ramte hårdt på indtjeningssiden, var reglerne om, at der ikke måtte tages provision ved handel med investeringsforeninger. Det krævede nye dokumenter, nye uddannelse, certificering af rådgiverne osv. Et EU-direktiv, som har kostet pengeinstitutterne mange penge, men som ikke umiddelbart giver mere indtjening eller øget salg.

De seneste år er kravene til pengeinstitutternes konsolidering blevet skærpet, så deres fokus har bl.a. været rettet mod at efterleve skærpede kapitalkrav.

NEP-krav (NEP-krav dækker over det individuelle krav, der stilles til nedskrivningsegne passiver) og modcykliskbuffer (Modcyklisk buffer dækker over et kapitalkrav, hvor banken skal sætte ekstra penge til side i højkonjunktur, da der følger ekstra risici) er bare nogle af de krav som har gjort, at alle pengeinstitutter har måtte lægge mange penge til side til ”dårlige tider”. Tanken er såmænd ædel nok – nemlig – at pengeinstitutterne skal polstres til en potentiel ny økonomisk krise, og at staten ikke skal ind og redde pengeinstitutter, som det skete i finanskrisen. Udfordringen er dog desværre bare den, at det igen pålægger pengeinstitutterne omkostninger til at forstå og administrere lovgivningen, og samtidig kan man jo ikke låne de penge ud, som skal lægges til side.

Der er tillige indført anden lovgivning, som f.eks. AML, (Anti-Money Laundering er kontrolforanstaltninger som sikrer at pengeinstituttet identificerer og kontrollerer kunderne gennem overvågning), GDPR (Beskyttelse af persondata) og regler om maksimale gebyrer ved EU-betalinger.

En helt række interne ting, som hver især har sin berettigelse og gode grund til at være iværksat, men som samlet set ”tynger” enhver organisation. Man skal huske på, at interne afdelinger som kredit, compliance, likviditet, hvidvask og juridisk afdeling ikke isoleret tjener nogle penge til pengeinstituttet.

Man kan selvfølgelig hævde, at netop de afdelinger er skyld i, at der tabes færre penge, og det kan man jo godt kalde indtjening. Men faktum er, at de afdelinger ikke bidrager til den umiddelbare driftsindtjening og koster mange penge at drive.

Pengene skal hentes et andet sted i takt med at der skal hentes flere penge, har rollen som rådgiver ændret sig, for det er fortsat filialnettet, der står for den største del af indtjeningen i pengeinstitutterne, men antallet af kunder er det samme. Kravene til det, at være rådgiver, må altså alt andet lige have ændret sig i takt med, at rollen har ændret sig.

Med fokus på den brede historie i den finansielle sektor, bevæger vi os nu ind i den nutidige og mere konkrete hverdag, i et konkret dansk pengeinstitut.

Den Jyske Sparekasse

I dette afsnit får læseren et indblik i Den Jyske Sparekasses historie, opbygning, forretningsmodel og grundtanke. Dette gøres fordi der i opgaven bruges Den Jyske Sparekasse som udgangspunkt for konkrete tal og til - på teoretisk vis - at gennemprøve og teste vores idéer og udvikling af forretningsmodel.

Den Jyske Sparekasse blev grundlagt i 1872 under navnet Grindsted-Grene og Omegns Spare- og Laanekasse og sparekassen blev lokalt forankret i Grindsted. Sparekassen har været gennem flere fusioner, som startede i 1989 med Bording Sparekasse, og det var her, at navnet ”Den Jyske Sparekasse” blev til.

Siden kom en række fusioner med Jelling Sparekasse (2007), Sparekassen Løgumkloster (2009), Sparekassen Farsø (2012), Sparekassen i Skals (2012) og i 2012 købte Den Jyske Sparekasse også det nødlidende pengeinstitut Spar Salling (Thomsen et al., 2019).

I juni 2018 blev Den Jyske Sparekasse omdannet til et aktieselskab, hvor bl.a. AP Pension, Finansiell Stabilitet, Nykredit og Arbejdernes Landsbank er aktionærer. Der er 355 medarbejdere og sparekassen har 21 privat/erhvervsfilialer og 2 landbrugscentre i Jylland. Hovedkontoret ligger i Grindsted og her arbejder 115 ud af de 355 ansatte (DJS, 2020,01).

Sparekassen er inddelt i driftsenheder, som fungerer som små selvstændige enheder/teams. I driftsenheden er der en større afdeling, hvor områdedirektøren og erhverv holder til.

I driftsenheden er der også typisk et par mindre privatafdelinger, hvor der er en selvstændig filialdirektør, som referer til områdedirektøren. Områdedirektørerne refererer til administrerende direktør Claus E. Petersen med hjælp fra direktør Torben Sørensen (Thomsen, 2020).

Sparekassens værdigrundlag lyder således:

”I Den Jyske Sparekasse bestræber vi os på at efterleve nedenstående værdigrundlag bestående af 6 kerneværdier” (DJS, 2020, 01).

Købmandskab	Visionær	Professionalisme
Teamånd	Handlekraft	Ærlighed

Sparekassen har følgende holdningsbaserede sætninger:

Kunder:

”Hos os er kunderne i centrum. Alle aktiviteter og beslutninger tager udgangspunkt i at gøre samarbejdet med kunderne personligt og troværdigt - for på den måde at skabe økonomisk tryghed for kunderne. Sparekassens filialer er omdrejningspunktet for den personlige og individuelle rådgivning. Efter behov kan der trækkes på specialrådgivning fra hovedkontoret. Vi skaber tryghed i fællesskab. Vi vil gerne gøre os meget umage med at forklare detaljerne og derigennem skabe den tryghed, som er grundlaget for et langvarigt tillidsforhold. Derfor ønsker vi at lære dig at kende, og måske synes du, vi spørger for meget. Men kun ved at spørge får vi de svar, som kan hjælpe dig til økonomiske løsninger, som du aldrig troede mulige”

(DJS, 2020, 01).

Medarbejderne:

”Den Jyske Sparekasse lægger vægt på at være en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker og fastholder gode, dygtige, loyale og motiverede medarbejdere. Dette ønsker vi at sikre gennem rammer, der skaber mulighed for optimal trivsel og udvikling, og som ansporer den enkelte medarbejder til at leve op til de krav og forventninger, som omverdenen stiller”

(DJS, 2020, 01).

Udvikling:

”Den Jyske Sparekasse satser på udvikling, der styrker hele sparekassen – men også på udvikling inden for relevante afgrænsede forretnings- og kompetenceområder. Udviklingen skal understøtte sparekassens holdning i forhold til at blive større. Sparekassen vil gerne være større med udgangspunkt i at udvikle vores nuværende markeder. Dels ved at forøge markedsandelen og dels ved at dække flere behov hos nuværende kunder”

(DJS, 2020, 01).

Det skal bemærkes, at Den Jyske Sparekasse ikke har en vision eller strategi, og kerneværdierne er ikke eksemplificeret eller på anden måde underbygget af handlinger. Dette faktum analyseres under afsnittet om ”Performance” og ”Strategi og ledelse”.

Præsentation af brugte modeller og værktøjer

Dette afsnit skal bruges til præsentation af de modeller og værktøjer, som bruges i selve opgaven. Idéen med afsnittet er at skabe en forståelse hos læseren for grundprincipperne bag værktøjet, inden det i selve afsnittet anvendes. For at kunne løse opgaven bruges følgende værktøjer:

Introduktion til Business Model Generation

Tankerne bag Business Model Generation er, at virksomheden enkelt, relevant og umiddelbart forståeligt, uden at overforenkle kompleksiteten kan forklare, hvordan virksomheden fungerer (BMG, 2017, Alexander Osterwalder og Yves Pignon). Man tager udgangspunkt i, at definitionen på en forretningsmodel er: *”En forretningsmodel beskriver rationalet bag, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi”* (Osterwalder, 2017).

Business Model Generation er bygget op af ni byggesten, som alle dækker over virksomhedens fire hovedpunkter: kunder, produkter, økonomisk rentabilitet og infrastruktur.

Man skal tænke denne forretningsmodel, som et kort over den strategi, som skal implementeres gennem organisatoriske strukturer, processer og systemer (Osterwalder, 2017).

De ni byggesten er:

KS: kundesegmenter: *"En organisation henvender sig til ét eller flere kundesegmenter"*

VT: værditilbud: *"Forsøger at løse kundens problemer og opfylde behov vha værditilbud"*

K: kanaler: *"VT leveres til kunderne gennem kommunikation-, distributions- og salgskanaler"*

KR: kunderelationer: *"KR etableres og vedligeholdes indenfor hvert kundesegment"*

IS: indtægtsstrømme: *"IS er et resultat af VT der vellykket tilbydes kunderne"*

NR: nøgleressourcer: *"NS er de aktiver, der er nødvendige for at kunne tilbyde og levere.."*

NA: nøgleaktiviteter: *"..ved at udføre en række nøgleaktiviteter"*

NP: nøglepartnere: *"Nogle aktiviteter outsources og nogle ressourcer skaffes uden for virksomheden"*

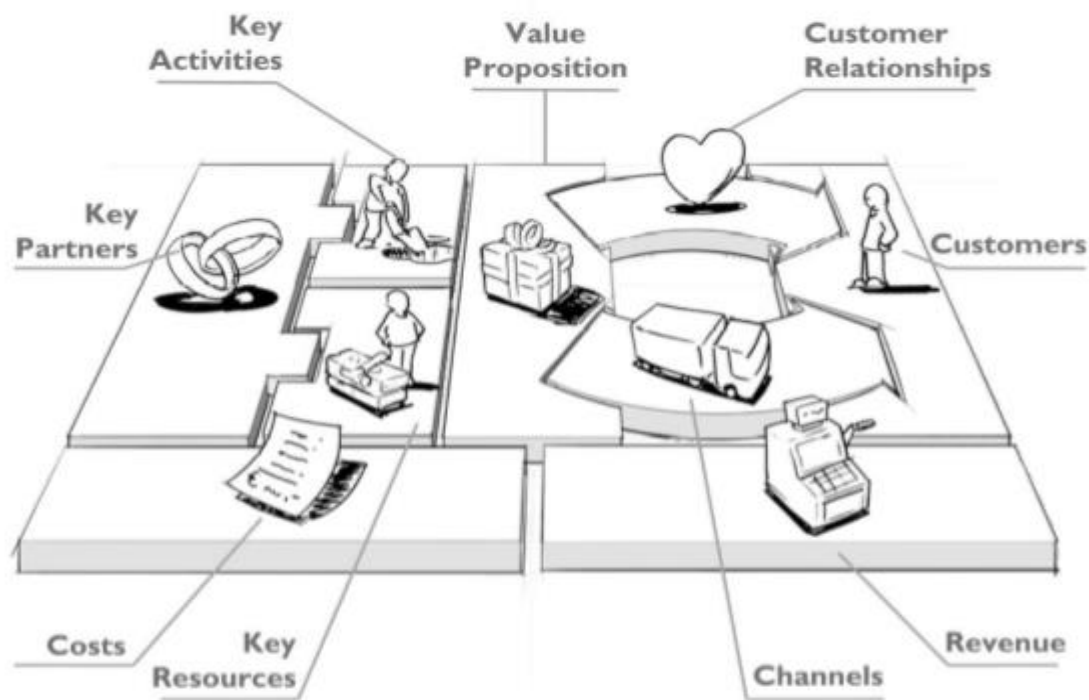
OS: omkostningsstruktur: *"elementer i forretningsmodellen der resulterer i OS"*

Idéen med at skitsere alle 9 byggesten beror på, at man som tilskuer øjeblikkeligt får et overblik over forretningsmodellen. En tegning giver lige akkurat en rette mængde information til at tilskueren kan fange idéen, men ikke for mange detaljer til at distrahere vedkommende. Forretningsmodellen viser virksomhedens virkelighed i forenklet form med alle dens processer, strukturer og systemer (Osterwalder, 2017).

I denne opgave ønsker vi at se på, hvad Den Jyske Sparekasse gennem årene har gjort for at udvide forretningsmodellen med henblik på øget indtjening – altså hvilke byggesten de har haft fokus på, og tillige se på, hvilke byggesten vi mener, at Den Jyske Sparekasse må arbejde med fremadrettet.

Under de konkrete afsnit i opgaven om forretningsmodel - nu og efter - dykker vi ned i enkelte af de ni byggesten, som er her der er fokus på modellen. De enkelte byggesten forklares under de konkrete afsnit.

Figur 1: De 9 byggesten i Business Model Generation.

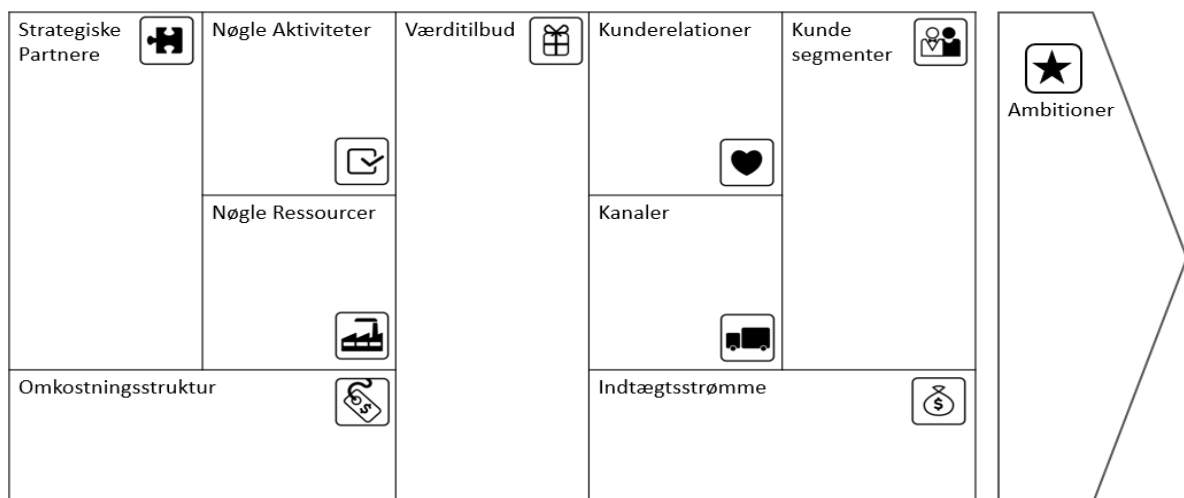


Kilde: Osterwald & Pigneur, 2017

Business Model Generation er i øvrigt indført i Den Jyske Sparekasse gennem 2019 og bliver til stadighed ”forfinet” og gjort brugbar til kundemøder. Her er det tanken, at kunden til en start, skal beskrive sin virksomhed, så rådgiver får kendskab og så arbejder de sig ned gennem byggestenene i den rækkefølge, der giver mening for hver enkelt erhvervskunde.

Figur 2: Den Jyske Sparekasses version af Business Model Generation.

Business Model Generation



Kilde: Den Jyske Sparekasse, 2018

DISC

I opgaven behandles emnet adfærd - nærmere bestemt personadfærd. I opgaven bruges værktøjet DISC, som stammer tilbage 1958.

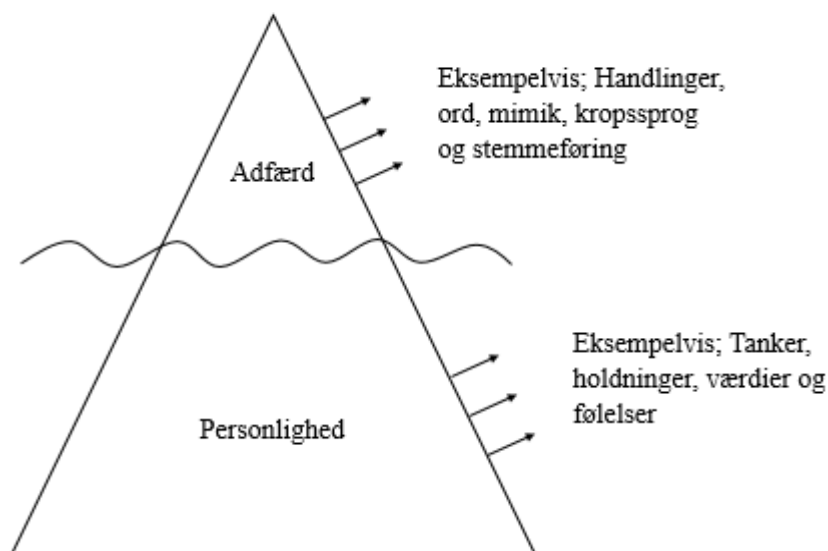
DISC er et profilværktøj. Profilværktøjet viser, hvordan vores adfærd påvirkes af vores personlighed samt situation. DISC kan bruges i mange situationer, og kan vise os, hvordan vi reagerer i forskellige kontekster, samt vores reaktionsmønstre heri. DISC bruges til at personen kan identificere sine styrker og svagheder samt kompetencer, for såvel angår personen personligt, men også i relation til andre.

Værktøjet behandles i opgaven, da rådgiveren i et pengeinstitut skal være i stand til at vide, hvilket samspil (styrker og svagheder), der er imellem rådgivers egen profil, samt modtagerens profil, så rådgiver kan forstå modtageren, kunden eller kollegaens, profil og agere ud fra dette.

Sondring mellem personlighed og adfærd (Raalskov et al., 2020: s. 59):

- Adfærd er en funktion af personlighed og situation – måden vi opfører os på, handlemåde, ydre optræden og mimik, kropssprog og stemmeføring.
- Personlighed er bredere, da det indbefatter, tanker, holdninger, værdier og følelser. – ikke synlige.

Figur 3: Illustration af synligheden af adfærd i forhold til personlighed



Kilde: Raalskov et al., 2020: s. 60

I bogen ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis” (Raalskov et al., 2020) har de udarbejdet denne figur, som meget fint illustrerer opdelingen mellem personlighed og adfærd. Denne figur er vigtig i forhold til at skelne mellem arbejdet med personlighed og adfærd, som netop er det DISC bruges til.

Figur 4: Kendetegn ved de forskellige DISC-profiler

	D (Dominerende)	I (Influencerende)	S (Stabiliserende)	C (Kompetencesøgende)
Symbolik	Ørn	Papegøje	Fredsdu	Ugle
Konstruktive adfærdstræk	Selvstændig Direkte Vedholdende Beslutsom og målrettet Overbliksskabende Impulsiv	Entusiastisk Venlig Har selvtillid Overbevisende Optimistisk Inspirerende	Supporterende Selvkontrol Loyal/hjælpssom Fredssøgende Organiseret Forsigtig	Tænksom Kritisk Systematisk Privat Afdæmpet Præcis
Defensive adfærdstræk	Uålmodig Bark Fokus på egne mål Dominerende Fejlsøgende Angriber først	Uorganiseret Udisciplineret Forfængelig Distraherbar Manipulerende Naiv	Usikker Ubeslutsom Konservativ Afhængig af andre Svær at tyde Initiativ svag	Indelukket Nøjeregnende Perfektionistisk Over kritisk Fordømmende Følelseskold
Største motivation	Resultater og muligheden for at præstere	Anerkendelse og social accept	Tryghed og stabilitet	Logik og rationel tankegang
Største frygt	Nederlag	Afvisning og social isolation	Utryghed og konflikter	Irrationalitet og hurtige beslutninger
Leder via	Dominans	Inspiration	Procedure	Regler
Foretrukken kommunikation	Verbal (diktere)	Verbal (overbevise)	Lytte	Skriftlig
Behov	Magt Mulighed for at præstere Prestige Udfordringer	Popularitet Samarbejde Belønninger Social aktivitet	Sikkerhed Værdsættelse Anerkendelse Forudsigelighed	Regler og kontrol Fakta Minimering af risiko Faglig udfordring
Etisk tænkning	Lykkeetik	Teologisk pligtetik Magt maksimerende lykkeetik	Pligtetik	Regel pligtetik Vidensmaksimerende lykkeetik

Kilde: Egen tilvirkning pba. Raalskov et al., 2020: s. 63

DISC modellen er en model som illustrerer adfærds præferencer.

DISC modellen har fået sit navn på baggrund af de fire nedenstående adfærdstræk:

D - Dominans	I - Indflydelse	S – Stabilitet	C- Samvittighedsfuld (C-Conscientious)
--------------	-----------------	----------------	---

DISC-modellen kan hjælpe os med at forstå vores egne adfærdsmæssige præferencer, andres adfærdsmæssige præferencer, samt forstå adfærdspræferencer i en relation, som f.eks. når vi sidder overfor en kunde i en rådgivningssituation. Her kan DISC bruges til at afstemme relationskompetencer ift. modtageren af rådgivningen og til bevidst, at arbejde med de styrker og udfordringer, man som person har ift. den person man sidder overfor. (Raalskov et al., 2020)

Rollestress

I vores opgave anvendes rollestress, som arbejdsbetinget stress, til at se på, hvilke faktorer der udløser rollestress og hvordan man ser på det faktum, at man som ansat i Den Jyske Sparekasse påtager sig en rolle, når man går på arbejde. Den rolle bliver til tider udfordret og presset fra flere sider. Det er den situation vi vil prøve at komme nærmere ind på.

Der findes to typer rollestress (Raalskov et al., 2020: s. 82).

- Den homogene:
Samme typer af problemer i hele organisationer og derfor de samme typer af tiltag og løsninger som skal anvendes i hele organisationen.
- Den heterogene:
Kræver individuelle løsninger, da der er tale om forskellige former for udfordringer der optræder i organisationen.

Der er flere definitioner på rollestress:

"Begrebet rollestress tager sit afsæt i den arbejdsbetingede stress, der knytter sig til udfyldelsen af den rolle en rådgiver måtte have i sit arbejde"

"Anything about an organisational role that produces adverse consequences for the individual".

Sammenfattende, så omhandler begrebet rollestress alle de negative konsekvenser en organisatorisk rolle kan påvirke den enkelte medarbejder med :(Raalskov et al., 2020: s. 81 & 82).

Gitteranalyse

I vores opgave bruges gitteranalysen som den ramme, der puttes ned over de fem interviews, som vi foretager med de fire ansatte i Den Jyske Sparekasse og adjunkt Jesper Raalskov. Gitteranalysen er en struktur, som stiller de interviewedes udsagn (i tematiseret rækkefølge) overfor hinanden for så til sidst at kunne konkludere på alle interviews.

Her bruges den meningskondenserende gitteranalyse, som er udleveret på studiet og lavet af Jesper Raalskov efter inspiration fra udenlandske forfattere. Det, at en gitteranalyse er kondenserende betyder, at man lader alle udsagn gå ind i samme struktur, for at kunne få et godt overblik. De udsagn man får kan komme på forskellige måder, format, skriftligt,

mundtligt – og så kondenserer man dem om til samme ramme, uden at miste indholdet og værdi af det konkrete udsagn.

Vi har brugt den meningskondenserende gitteranalyse som model (bilag1), hvori der indføres respondenternes svar fra interview og den færdige gitteranalyse kan ses i bilag 10.

Vi går nu fra den mere beskrivende del af opgaven, hvor du som læser gerne skulle have fået et indtryk af vores tanker for opgaven, samt opgavens rammer, virksomheden vi skriver om og ikke mindst, hvilke værktøjer der anvendes i opgaven, til den analyserende del af opgaven.

Indtægtssituationen

Vores hensigt med analyseafsnittet ”Indtægtssituationen” er, at finde ud af, hvilke elementer indtægterne bygger på, hvilke udfordringer der er på indtægtssiden og ikke mindst se på, om der kan gives anvisninger til, hvordan indtægterne kan påvirkes.

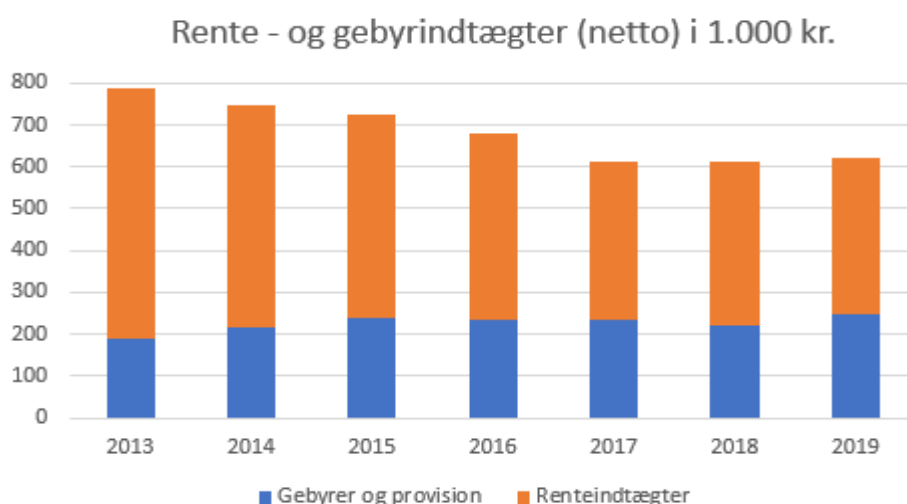
Derfor er afsnittet inddelt i ”renter og gebyrer” som viser udviklingen frem til nu og i ”nye tiltag” hvor det belyses, hvad Den Jyske Sparekasse gør og kan gøre for at forbedre den nuværende situation. Til sidst en delkonklusion på hele analyseafsnittet ”Indtægtssituationen”



Indtægterne ligger under byggestenen: ”indtægtsstrømme” i BMG.
Hvor meget tjener virksomheden? Hvordan er indtægterne sat sammen?

Renter og gebyrer

Figur 5: Graf over rente- og gebyrindtægternes udvikling i Den Jyske Sparekasse 2011-2019



Kilde: Egen tilvirkning, DJS Årsrapport 2015 og 2019

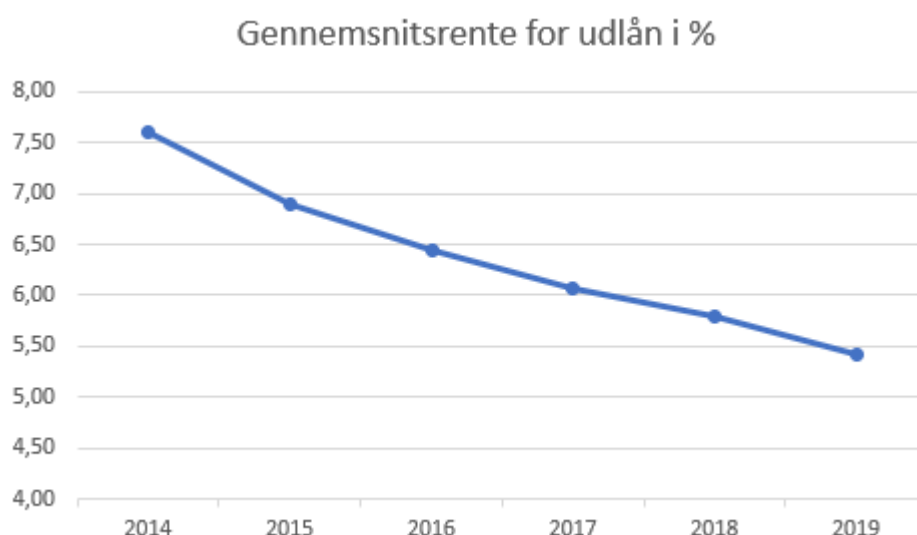
Renter og gebyrer er ”hovedmotoren” for et pengeinstitut, hvorfor udviklingen i toplinejen er af stor betydning. De samlede netto rente- og gebyrindtægter er faldet fra 2013 og frem til 2019. I 2013 tjente Den Jyske Sparekasse 787 mio. kr. på renter og gebyrer og i 2018 tjente de kun 620 mio.kr. Et fald på ca. 21% i toplinejen, over 5 år kan i den grad mærkes på bundlinjen, medmindre det opvejes af andre indtægter, eller alternativt omkostningsbesparelser.

I gamle dage, var forretningsmodellen alene indtjening på udlån/indlån. Hvis vi kigger på udviklingen i nettorenter fra 2013 til 2019, viser den et fald fra 598 mio. kr. til 374 mio. kr. eller svarende til et fald på 37%.

Nettorenter er sammensat af indtjening på udlån og indtjening på indlån, og disse to områder prøver vi nu at analysere særskilt.

Først analyseres udlånsiden:

Figur 6:Udviklingen i gennemsnitsrente for udlån i Den Jyske Sparekasse 2014-2019



Kilde: Egen tilvirkning, DJS, Årsrapport 2014-2019

Et andet billede på den faldende indtjening i Den Jyske Sparekasse, er faldet i renteindtægter på udlån. Den gennemsnitlige udlånsrente er faldet fra 7,60% til 5,43%. Det svarer til en nedgang på 29% på den gennemsnitlige udlånsrente.

Udlånsvolumen 2014: 9.903.334 kr.

Udlånsvolumen 2019: 7.676.083 kr.

Fald i volumen på 22% - i kroner og øre betyder det et fald på 336 mio. kr. i fald i indtjening på udlån fra 2014 til 2019, hvilket som ovenfor anført, skyldes en kombination af et fald i både pris og mængde.

Faldet i udlån i Den Jyske Sparekasse understøttes tillige af, at Nationalbanken i oktober 2019 har lavet en udlånsundersøgelse, hvor konklusionen er, at der er lavere efterspørgsel og øget konkurrence på erhvervsområdet. Efterspørgslen på udlån falder både fra nye og eksisterende erhvervskunder. Der er i undersøgelsen også bred enighed om, at konkurrencen er tilspidset, og man forventer den udvikling vil fortsætte i 4. kvartal (Nationalbanken, 2019, 01).

Et af de steder, hvor Den Jyske Sparekasse har taget kampen op, er billånsmarkedet. De har i slutningen af 2019 indført et nyt billånsprodukt til konkurrencedygtig rente uden sikkerhedsstillelse og lave omkostninger, for at tage kampen op mod konkurrenterne i andre pengeinstitutter og i bilbranchen. (DJS, 2020,02)

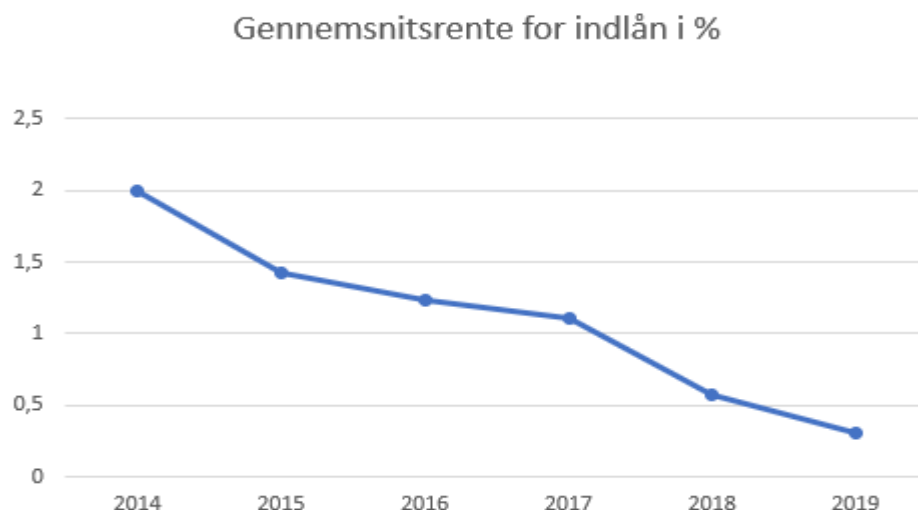
Man kan sammenfattende sige, at det er blevet sværere at låne penge ud på grund af mindre efterspørgsel og øget konkurrence, hvilket betyder, at de penge der lånes ud, er til en lavere rente. En anden vinkel på det faldende udlån er også, at stramme kreditmæssige regler, herunder krav og påbud fra Finanstilsynet, gør det sværere at få lov at låne penge.

Det bakkes op i vores interview af en erhvervsrådgiver i Den Jyske Sparekasse, som på spørgsmål om rådgiver kan føle sig klemmt mellem kundens forventninger og Den Jyske Sparekasses forventninger, svarer: ” *Specielt kreditmæssigt, hvor reglerne ovenfra kan betyde afslag og kunden har en helt anden forventning og tilgang. Kan godt føle, at reglerne ”klemmer” lidt*”.

Nationalbanken har i januar 2020 lavet endnu en udlånsundersøgelse (Nationalbanken, 2020, 03), som bakker ovenstående argumenter op, da undersøgelsen peger på, at strammere kreditmæssige regler, der påvirker udlån tillige med den hårde konkurrence og på privatområdet melder enkelte pengeinstitutter ind, at efterspørgslen på lån er faldet, da kunderne i forbindelse med en konvertering har hjemtaget mere realkreditbelåning og indfriet banklån. Denne undersøgelse bakker op om grundene til udlånsfaldet, som beskrevet i dette afsnit.

Analyse af indlån:

Figur 7: Udviklingen i gennemsnitsrenten for indlån i DJS i perioden 2014-2019



Kilde: Egen tilvirkning, DJS Årsrapport 2014-2019

Ovenstående graf viser med alt tydelighed, at Den Jyske Sparekasses renteudgifter er faldet over årene 2014 til 2019. Man har altså ikke givet kunderne så meget i rente, og det skal jo holdes op mod den generelle renteudvikling og historisk lave rente.

Udregningen er lavet ved at holde årets renteudgift op mod indlånsvolumen og dermed få et simpelt gennemsnit af årets indlånsrente.

I 2014 gav Den Jyske Sparekasse 1,99% i gennemsnitlig indlånsrente og i 2019 var den faldet helt ned til 0,31%.

Indlånsvolumen 2014: 11.722.894 kr.

Indlånsvolumen 2019: 10.721.899 kr.

Fald i volumen på 9% i kroner og øre betyder det på 200 mio. kr. i fald i renteudgifter på indlån fra 2014 til 2019, hvilket som ovenfor anført tillige skyldes en kombination af et fald i både pris og mængde.

Man kan undre sig over, at den gennemsnitlige indlånsrente stadig er positiv, og det skyldes, at Den Jyske Sparekasse har været for langsom til at nedsætte renten og tilpasse sig markedet, og derfor stadig - i 2019 - har givet en lille indlånsrente trods det negative marked. Der skal dog lige tages højde for, at der kan være specielle grupper af konti (fx indlån til børn, konfirmander og unge), som har været omfattet af en lille indlånsrente. Senere i dette afsnit

kommer vi ind på, hvornår Den Jyske Sparekasse har indført negativ rente og dermed har kunnet slippe for indlånsrente.

Indlånsvolumen i 2019 var 10.721.899 kr. og udlånsvolumen var i 2019 7.676.083 kr. (DJS,2019,01). Samlet set havde Den Jyske Sparekasse altså 3.045.816 kr. i indlånsoverskud, som skulle forrentes i Nationalbanken.

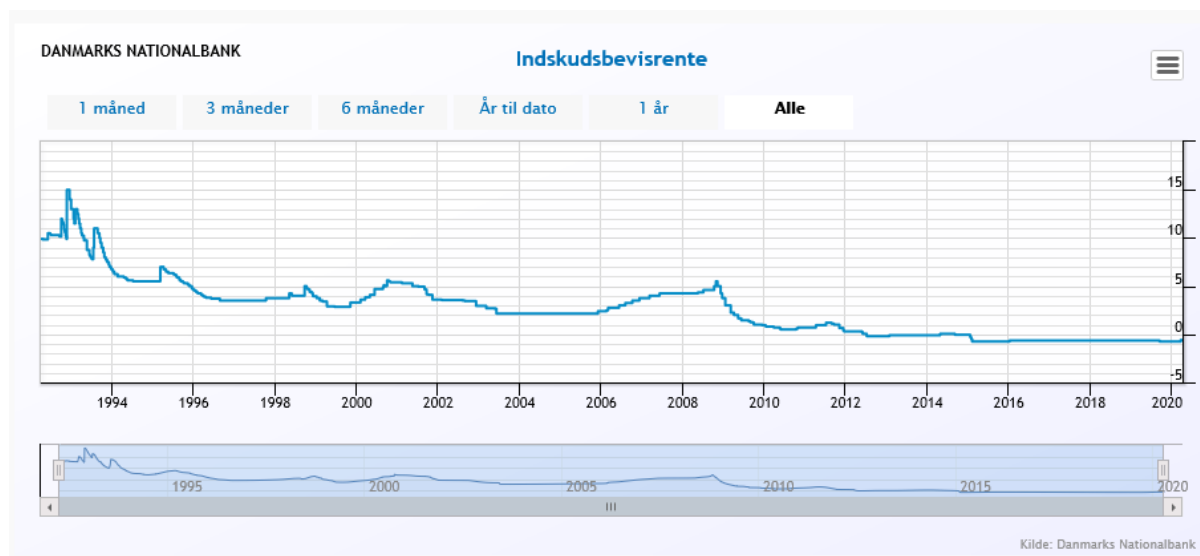
Den Jyske Sparekasse har en foliokonto i Nationalbanken, hvor de må placere noget af deres overskudslikviditet. En foliokonto er en konto, hvor hvert pengeinstitut må indsætte op til et bestemt beløb til en given rente. Det maksimale beløb er individuelt, og bestemmes ud fra pengeinstitutts størrelse. Nationalbanken bestemmer renten, og den afgøres bl.a. af, om Nationalbanken ønsker, at pengeinstitutterne skal låne flere penge ud for at forøge efterspørgslen i samfundet eller det modsatte, at pengeinstitutterne skal sætte pengene i Nationalbanken for at dæmpe efterspørgslen i samfundet.

Den Jyske Sparekasses folioramme er 245 mill.kr. (Nationalbanken, 2020, 01) som siden 2012 har kunnet forrentes til 0% (Nationalbanken, 2020, 02).

Den resterende del af overskudslikviditeten - i runde tal 2,75 mia. kr. - skal således indsættes i Nationalbanken, så ovenstående graf skal holdes op mod indskudsbevisrenten.

Man kan nedenfor se, at også indskudsbevisrenten har været stærkt faldende. Den 24/10-2008, som var lige før finanskrisen, var renten 5,5%, men har gennem de sidste år været negativ med -0,75% og nu -0,65%. Den Jyske Sparekasse betaler altså for, at overskudslikviditeten placeres i Nationalbanken. Indtjening på indlån er gået fra positiv til negativ, da man for år tilbage kunne placere indlånsoverskuddet og tjene på det, da man kunne have en positiv rentemarginal. I dag placerer man indlånsoverskuddet og taber penge på det, da kunderne får 0,31% og man betaler 0,65% til Nationalbanken, og derved opnår en negativ rentemarginal på 0,96% på den overskudslikviditet, der ikke kan placeres på foliokontoen. Helt simpelt kan vi tage de 2,75 mia.kr. og gange med 0,96% = 26,4 mio.kr. som Den Jyske Sparekasse har som omkostning på indlånsoverskuddet.

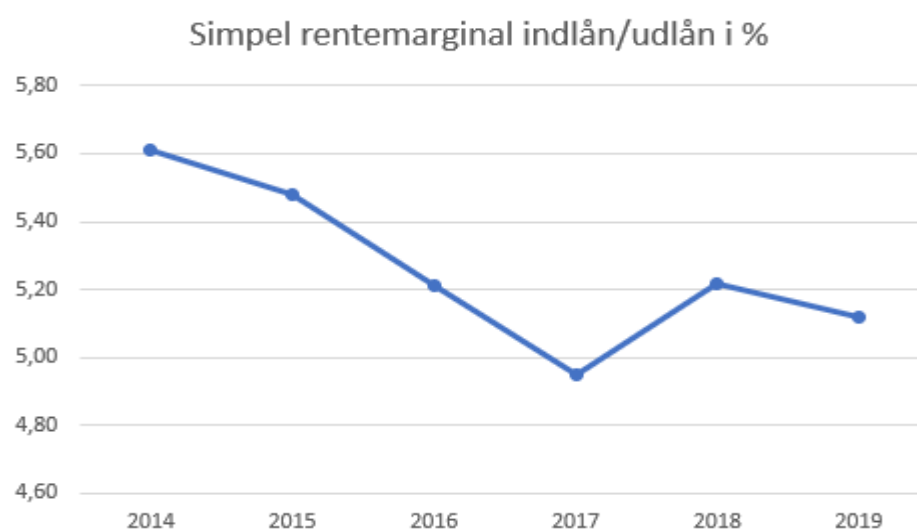
Figur 8:Udviklingen over indskudsbevisrenten 1994-2020



Kilde: Nationalbanken, 2020, 02

Det betyder, at Den Jyske Sparekasse har en udgift på det indlånsoverskud, som kunderne har stående. Diskussionen har gennem de sidste par år været, om regningen kunne videresendes til kunderne. Bankdirektørernes udmeldinger har været forskellige i forhold til, om de ville tage negativ rente på kundernes indlånskonti, men selv de mest påståelige og skråsikre bankdirektører har måtte sande, at regningen for indlån ikke kun kan være pengeinstitutternes udgift og nu står de nærmest i kø for at melde ud om rammerne i netop deres pengeinstitut på negativ indlånsrente.

Figur 9: Udvikling i rentemarginal indlån/udlån i Den Jyske Sparekasse 2014-2019



Kilde: Egen tilvirkning, DJS, Årsrapport 2014-2019

Den sidste kurve ovenfor viser, hvordan udviklingen mellem indlånsrente og udlånsrenten har været. I 2014 var rentemarginalen i gennemsnit 5,61% og den var lavest i 2017 med 4,95% i gennemsnitlig rentemarginal. Den Jyske Sparekasse har dog i 2018 og 2019 formået af forøge den gennemsnitlige rentemarginal en lille smule, og det skyldes et større fald i indlånsrenten end tilsvarende fald i udlånsrenten.

Den Jyske Sparekasse indfører negativ rente på erhvervsområdet for indestående over 3 mio. kr. fra 5/12-2019 og allerede 1/1-2020 nedsætter man grænsen for beregning af negativ rente til 0,00 kr. På privatområdet starter man 1/2-2020 og der er endnu en korrektion af beløbsrammerne på vej 1/5-2020 (bilag 2).

I artiklen af Raaballe skriver han, at bankerne tilbage i 2013 var for dårlige til at sende regningen videre til indlånskunderne. Det må deraf kunne udledes, at Den Jyske Sparekasse ikke har været god nok til at sende regningen videre til kunderne, og artiklen fra 2013 af Raaballe stadig er højaktuel, da Den Jyske Sparekasse først inden for de sidste fem måneder er påbegyndt at sende regningen for den negative rente videre til kunderne (Raaballe, 2014).

Det markante fald i renteindtægter har ikke kunnet opvejes fuldt ud i forøgede gebyrindtægter, selv om Den Jyske Sparekasse i perioden 2013 til 2019 har øget deres gebyrindtægter fra 189 mio. kr. til 246 mio. kr. svarende til en stigning på 30%.

Kunderne har altså skullet betale øgede gebyrer og mindre i rente. Udviklingen på gebyrsiden har igen været en udvikling af den eksisterende forretningsmodel. Den Jyske Sparekasse har altid taget gebyrer for de services og produkter, som kunderne har efterspurgt. Man har ”bare” justeret eksisterende gebyrer til, og åbnet op for nye og andre gebyrer og mest af alt har man øget fokus på, at rådgiverne tager det rigtige gebyr i alle sager, og lederne er blevet instrueret i, at holde øje med, at deres medarbejdere har taget gebyret. I kreditafdelingerne er de også bevidste om, at man i de sager, som kommer forbi deres bord, holder øje med rentesatser og gebyrer.

En af de ting man har taget i brug er, at det IT-system (I*net fra BEC) man bruger, på forhånd har fastlåst gebyrer, når man fx opretter et lån eller bevilget overtræk. Dermed øger man fokus på, hvad den opgave, som rådgiveren laver, skal koste. Der kan gives rabat, men det kræver at man gør noget aktivt og dermed har fokus på selve rabatten, og på kundens dokument fremgår det tydeligt, hvad standardprisen er og hvilken rabat der eventuelt er givet.

Man har i den grad justeret til i gebyrerne, og man har kigget på udgifterne på services og produkter og fået tilpasset gebyrerne med den omkostning, der har ligget bag den service eller det produkt kunderne har efterspurgt. Dog opleves konkret ”timeløn” kun brugt på dårligere kunder eller arbejdsopgaver, som kunden beder os om at udføre. Det kunne f.eks. være at finde dokumentation i arkiv, fremskaffelse af 10 års kontoudtog mv.

Det er også det vi oplever, når der til morgenmødet er gennemgang af afdelingens indtjening. Det er typisk ved mange hushandler, investeringskampagner og store konverteringsbølger, at vores gebyrindtjening stiger.

Nye tiltag

I dette afsnit ønskes belyst, hvilke tiltag Den Jyske Sparekasse har gjort for at booste indtægtssiden – lidt populært sagt ”hæve topplinen”



Nye tiltag kan ligge under flere byggesten, og i dette afsnit er det ”Indtægtsstrømme”, ”Nøgle Partnere” og ”Værditilbud”. Det ser vi, fordi man i dette afsnit tager udgangspunkt i, hvordan indtægtsstrømmene ændrer sig, når man fx forøger gebyrerne eller sælger ud af ejerskab. I dette afsnit vil Den Jyske Sparekasse også lave nye værditilbud til kunderne sammen med nøglepartnere, som de allerede nu har og har haft godt samarbejde med.

Det nyeste tiltag er deltagelse i det nye leasingfirma ”Opendo”. Opendo er en sammenslutning af flere pengeinstitutter og et forsikringsselskab, som vil prøve at tage en bid af leasingmarkedet – både på privat og på erhvervsområdet. Et marked i fremgang (Simonsen, 2019) og et marked, som har været med til at udhule Den Jyske Sparekasses udlånsvækst, da kunderne så ikke efterspørger lån og kreditfaciliteter, når de ”lejer” materiel/maskiner/biler.

Den Jyske Sparekasse havde i forvejen en lille leasingafdeling, DJS Leasing, men vurderede, at man ikke havde kræfterne, økonomien og kompetencerne til at løfte så stor en opgave, at tage markedsandele på leasingmarkedet, så derfor var også her et fælles samarbejde på tværs af branchen oplagt.

Man har set lignende samarbejde omkring Totalkredit, og det er faktisk også en af de ”gamle” Totalkreditfolk, tidligere direktør i Totalkredit, Troels Bülow-Olsen, der står i spidsen for Opendo.

En anden næsten tilsvarende succeshistorie var Den Jyske Sparekasses ejerandel i Sparinvest. Også her var tanken fællesskab, og i 2019 solgte Den Jyske Sparekasse 75% af sin ejerandel for ca. 94 mio. kr. til Nykredit (DJS, 2019,02). Det er i den sammenhæng værd at bemærke, at Totalkredit er et datterselskab i Nykredit-koncernen. ”Nøgle Partnere” er en vigtig byggesten i forretningsmodellen.

En af de punkter, hvor Den Jyske Sparekasse har kigget på indtjening, har været på kontogebyr. Kontogebyr er et fast gebyr, som man betaler for bestemte typer konti, og dermed en fast indtjening til sparekassen. Det koster 15 kr. pr måned at have en ”Basiskonto” og 40 kr. pr måned at have en ”Basalkonto” + oprettelsesgebyr på 480 kr. (DJS, 2020, 03 & 04). Det ligger på linje med mange andre pengeinstitutter, og det kan med god grund lægges op imod de udgifter der er ved at have en kunde ift. bl.a. IT-udgifter, personale, kontoudskrifter mv. De typer af kunder, som kun ønsker én konto og et begrænset kundeforhold må altså betale for at have en konto og dermed de udgifter der er forbundet med dem.

På den måde sikrer man, at kunder uden potentiale eller kunder som kun ønsker at bruge Den Jyske Sparekasse perifert, kommer til at betale for de udgifter de påfører sparekassen. Som skrevet i metoden her antages, at ca. 30.000 af Den Jyske Sparekasses 90.000 privatkunder hører til i denne kategori.

Har Den Jyske Sparekasse regnet på, hvad det reelt koster at have en kunde med en NemKonto? Står de nye konto- og oprettelsesgebyr mål med den reelle omkostning, der er ved en kunde? Det vendes der tilbage til i afsnittet ”Samfundsopgave NemKonto”

I dag ved rådgiverne ikke, hvad de tjener på en kunde. Der findes i dag ingen rentabilitetsdata på privatkunder, og kun en gammel og forældet udgave på erhvervskunder. Dermed bliver det op til hver enkelt rådgiver at gætte eller forsøge at regne sig frem til, hvad indtjeningen er, men da det er et kompliceret regnestykke, er det så godt som umuligt. Derfor arbejder Den Jyske Sparekasse med udviklingen af en rentabilitetsmodel - både på privat- og erhvervskunder.

Delkonklusion

Den største udfordring i indtjeningsmotoren er et fald i både pris og mængde på udlånssiden. Dette fald har vi udregnet til at have kostet 336 mio.kr. i ”mistede indtægter” på udlån.

På indlånssiden har Den Jyske Sparekasse teoretisk set sparet 200 mio.kr. ved en lavere rente og volumen på indlån, men faktum er, at det har kostet Den Jyske Sparekasse indtjening, at man har bibeholdt en positiv indlånsrente indtil slutningen af 2019 på trods af, at indskudsbevisrenten har været negativ siden 2015. Det betyder, at overskudslikviditet (indlån/udlån) har givet et negativt dækningsbidrag.

Den Jyske Sparekasse er nødt til at sende regningen for negativ rente videre til kunden, og det arbejde er først påbegyndt ultimo 2019, hvilket er alt for sent.

Til trods for nye tiltag som kontogebyr og forsøg på at sende en del af regningen til kunderne har Den Jyske Sparekasse ikke formået at holde eller hæve top-linjen. Det nyeste tiltag Opendo kender man ikke indtjeningsmulighederne på endnu og rentabilitetsmodellen er stadig kun under udarbejdelse, men dog et skridt imod fokus på indtjening på den enkelte kunde, og der skal andre indtægter til, og gerne nogle, som man selv kan påvirke. Den Jyske Sparekasse forsøger at skabe mere indtægt ved at indgå i et leasingsamarbejde i en form, som ligger i den forretningsmodel man kender. Et velkendt samarbejde med "Nøgle Partnere" i en form, som man er bekendt med og som man har tjent gode penge på og gør det til stadighed. Man har ikke regnet på, hvad en kunde reelt koster, så derfor ved man ikke, om gebyrindtægten står mål med udgiften. Man har også fået øjnene op for, at indtjeningen på hver enkelt kunde er nødvendigt, for at rådgiverne kan arbejde med de rigtige kunder og have forståelse for, hvilke kunder der bidrager mest til bundlinjen. Derfor har man igangsat arbejdet omkring en rentabilitetsanalyse på hver enkelt kunde, men lige nu er det op til hver enkelt rådgiver at gætte på rentabiliteten.

Omkostningssituationen

I det følgende afsnit kigger vi ind i omkostningssituationen hos Den Jyske Sparekasse. Hvordan er omkostningssituationen, hvordan er omkostningerne sat sammen og har man styr på omkostningerne – også set i lyset af, at top-linjen falder.



I BMG-modellen er det her "omkostningsstrukturen" vi dykker ned i. Her ser man på hvad det reelt koster at drive virksomheden, udviklingen og om tendenserne skal/kan vendes.

Løn

I dette afsnit er ønsket at dykke ned i den omkostning, der er den absolut største hos Den Jyske Sparekasse – nemlig lønomkostningen.

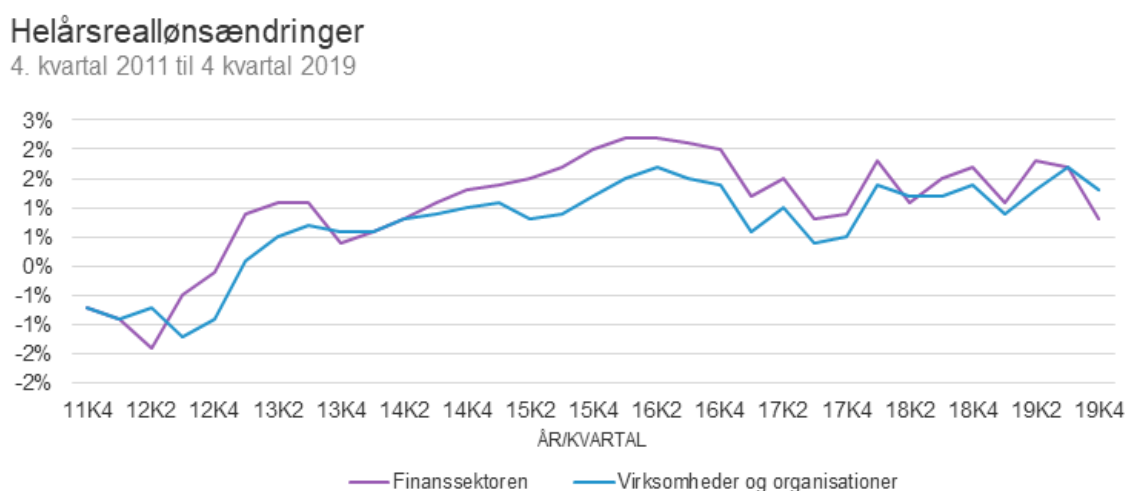
Medarbejderne er den dyreste udgift og en omkostning, som man skal have øje på. Omvendt er det også et område, som bl.a. er reguleret af en overenskomst og til dels også er reguleret af udbud og efterspørgsel, så det er også en post i regnskabet, som er påvirkelig fra ydre faktorer.

”De Danske Børsnoterede banker har fortsat for høje omkostninger, herunder især på personale”, skriver Raaballe i sin artikel (Raaballe et al., 2014;4)

Finanssektoren har generelt et ry for at være en højt lønnet branche med gode pensioner og gode vilkår.

Mange ansatte bakker op om Finansforbundet, da der forhandles favorable overenskomster og det er derfor velset i sektoren, at man bakker op om sin fagforening. Organisationsprocenten i finansforbundet er på 72,9% (bilag 3). Tilbage i tid har finanssektoren været lidt at sammenligne med den offentlige sektor, for hvad angår løn og vilkår.

Figur 10: Udvikling i Helårsrealløn i perioden 2011-2019

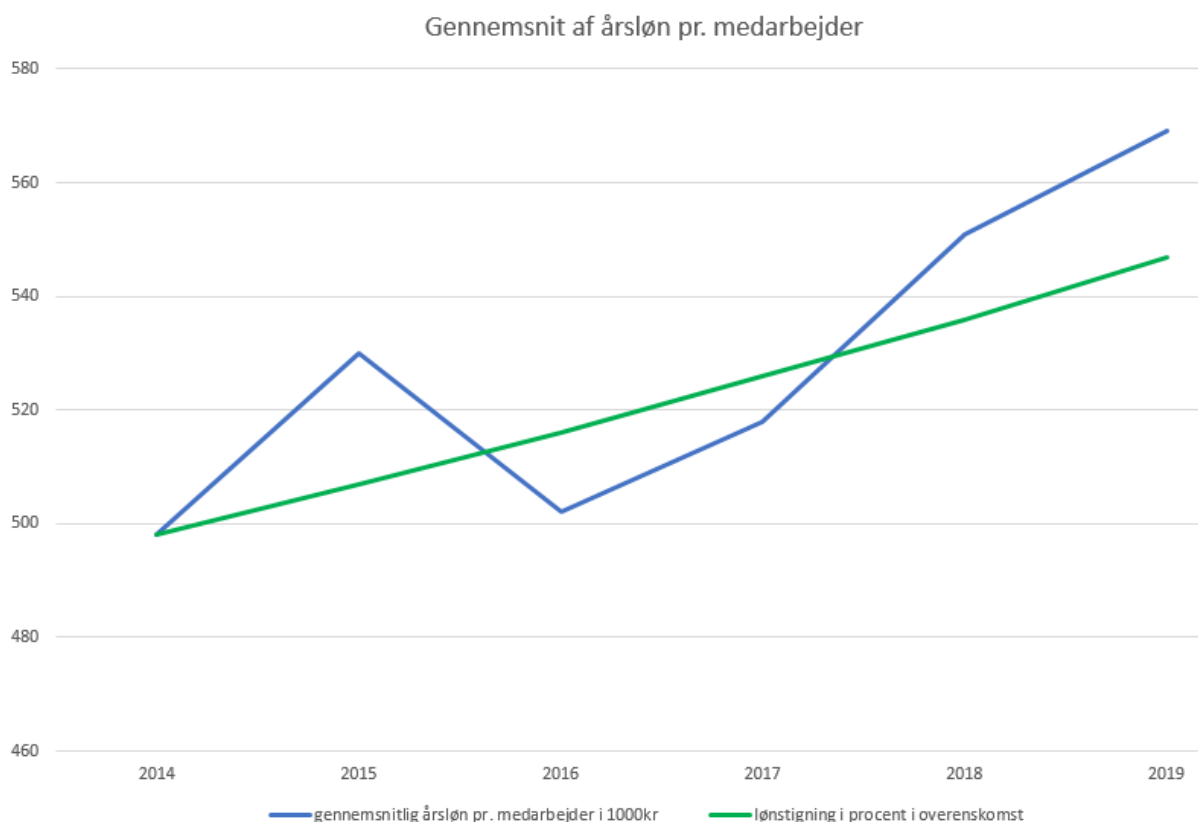


Kilde: Søndergaard, 2020

Udviklingen i lønningerne i finanssektoren, er ikke længere langt fra de andre privatansatte. Generelt er de finansansattes lønninger steget mere end det private arbejdsmarked, men noget tyder på at den tendens ikke nødvendigvis fortsætter. I stedet er der andre ting som vejer tungere, når der skal forhandles løn og arbejdsvilkår. I afsnittet omkring ”Trivsel og performance” vil vi komme ind på de ting.

Johannes Raaballe anfører i sin artikel ”Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling” fra august 2014, at ”bankvæsen er et løntungt erhverv”. (Raaballe et al., 2014;4) Han undrer sig over lønstigninger

Figur 11: Udvikling i gennemsnitsårsløn pr. medarbejder 2014-2019 i DJS



Kilde: Egen tilvirkning, DJS, Årsrapport 2014 til 2019

Som det fremgår af ovenstående graf, er gennemsnitslønnen i Den Jyske Sparekasse steget procentuelt mere end lønstigningen i overenskomsten., heri skal indgå den betragtning, at nyansatte i forbindelse med jobskifte, typisk vil kunne forhandle mere i løn, da ledigheden i finanssektoren i øjeblikket er meget lav.

Man kunne med rette spørge sig selv, om lønstigningen skyldes, at der ansættes flere og flere akademikere til specialistjob (compliance, IT, jura, regnskab). Det argument ser ud til at ”holde vand”, da Den Jyske Sparekasse i deres investorpræsentation 2019 skriver følgende: ”Personaleomkostninger er påvirket af øget antal medarbejdere inden for anti-hvidvask og compliance” (DJS, 2019, 03)

Det må altså kunne fremføres, at Den Jyske Sparekasse ikke har noget valg på omkostningssiden, hvis de skal leve op til regler, krav og påbud om styr på kompleksiteten på complianceområdet. Tillige er mange nyuddannede til rådgiverjobbene, finansøkonomer, finansbachelor og lignende, og derfor er de unge nyansatte højt lønnede i forhold til tidligere års elever eller kontoruddannede - dette emne tages op i afsnittet om ”Uddannelse”.

Kan ledigheden også spille ind? Det er svært at få fat i dygtige folk, og arbejdsgiverne må nu betale en højere løn, for at få flyttet på dygtige folk. Er dygtige rådgivere en mangelvare, og er udbud og efterspørgsel med til at presse prisen på arbejdskraft op? Det belyses nærmere i det næste afsnit om ”Ledighed”.

I artiklen af Raaballe konkluderer han, at den gennemsnitlige månedsløn for en ansat i pengeinstitut i 2013 var 55.000 kr. pr. måned incl. eget og arbejdsgivers pensionsbidrag. (Raaballe et al., 2014;4)

Regner man om til den gennemsnitlige månedsløn uden pension, tages de 55.000 kr. / 1,1625 (antager 16,25% pension) x 100 = en månedsløn på ca. 47.300 kr. eller en årsløn på ca. 568.000 kr.

Det er højere tal ift. Den Jyske Sparekasse, der året efter – i 2014 – havde en gennemsnitlig årsløn på 498.000 kr.

Men uagtet tallene, så er der ingen tvivl om, at lønnen og antal medarbejdere har voldsom stor indflydelse på Den Jyske Sparekasses omkostninger, og det bliver her der skal sættes ind, hvis ikke man formår at øge indtægterne de kommende år.

En måde at øge indtægterne på kunne være, at udnytte og udvikle de ansattes kompetencer, som Den Jyske Sparekassen allerede har ansat og dermed lønner således, at de af den vej kan øge indtægterne og se på om de laver det rigtige og dermed udnytter deres potentiale.

Det kommer vi tilbage til i afsnittene ”DISC”, ”Centralisering” og ”Strategi og ledelse”.

Efter at have analyseret på lønforholdene i Den Jyske Sparekasse kan det sammenfattes, at udgiften til medarbejderne er stigende, trods nedgang i antallet af medarbejdere. Ser vi på den gennemsnitlige løn og dens udvikling, ligger udviklingen i den gennemsnitlige løn over den stigning, som er forhandlet via overenskomsten

Ledighed

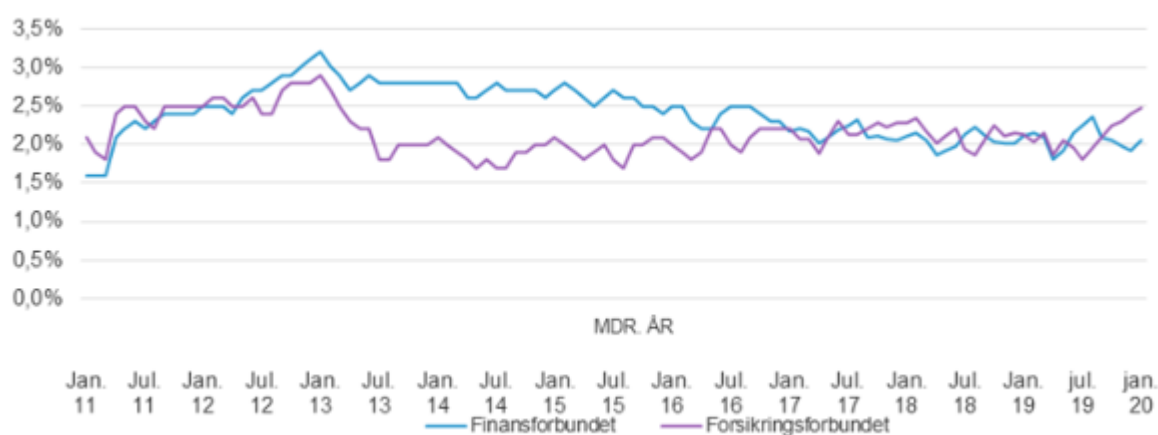
Ledigheden i branchen er, som alle andre brancher, konjunkturbestemt. Da finanskrisen toppede i 2013, var ledigheden i den finansielle sektor på 3,2%

Til sammenligning er den i dag 2% og nettoledigheden på det private arbejdsmarked er 3,1% (Danmarksstatistik, 2020).

Det vil sige, at den ledighed, der var i finanssektoren i 2013, da finanskrisen toppede svarer til ledigheden på det private arbejdsmarked i dag.

Ledigheden i den finansielle sektor er derfor meget lav, da der altid vil være en lille arbejdsløshed pga. friktionsledighed – også kaldet skifteledighed. Det dækker over folk der er mellem to job, og som derfor kun kortvarigt er ledig.

Figur 12: Ledighedsudvikling for Finansforbundet og Forsikringsforbundet (Opgjort som fuldtidsledige) Ledighedstallene er opgjort på baggrund af nettoledigheden i Danmark.



Kilde: Zandbergen, 2020

Når ledigheden er så lav, kan man afledt deraf konstatere, at udbuddet af arbejdskraft er lavt, og det derfor er med til at presse efterspørgslen og dermed priserne på arbejdskraft op.

Det underbygges også af de svar vi har fået fra vores interviews af rådgiverne.

På spørgsmålet: er du bange for at miste dit job svarer:

PRIVAT: ” Nej, hvis der ses på aldersgennemsnittet i DJS, så frygter jeg ikke for mit ansættelsesforhold. Inden for få år, vil der være mange som forlader arbejdspladsen af naturlige årsager. Dette er gældende for hele den finansielle sektor”

ERHVERV: ” Nej – er tryk i min position og ellers kan jeg nemt finde andet job”

FORMUE: *"Nej, på ingen måde. Tror at jeg som formuerådgiver, lettere end "almindelige" rådgivere, kan finde nyt job".*

LEDER: *"Nej, for så finder jeg bare et andet arbejde".*

Sammenfattende kan man konkludere, at de ansatte ikke er bange for at miste deres arbejde og ledigheden er så lav, at man let kan få et andet job. Det underbygger svarene i interviewene også, da alle fire ansatte, er blevet kontaktet uopfordret med jobtilbud (bilag 6-9)

Samfundsopgave – NemKonto

Når man ser på Den Jyske Sparekasses mulighed for at "løsrive" sig fra rollen som en fast og gratis institution i det danske samfund, er man nødt til at se tilbage i tiden.

I afsnittet om historik belyste vi udviklingen i pengeinstitutternes rolle i samfundet.

Op igennem 1980'erne fik kunderne lønkonti, og lønnen blev nu udbetalt til kontoen frem for i lønposer. Der blev brug for pengeinstitutterne, men som en naturlig servicevirksomhed i forlængelse af den økonomiske- og samfundsmæssige udvikling

Da der gennem så mange år har været traditioner for, at pengeinstitutterne har haft en samfundsopgave, så er det svært at løsrive sig. Faktum er, at de stadig har en samfundsopgave ift. kravet om NemKonto, hvor alle danskere skal have en konto for at kunne få udbetalt løn og penge fra det offentlige. Kan de frigøre sig fra opgaven og i givet fald hvordan?

Er det fair at tillægge en privat virksomhed en samfundsmæssig opgave, som tynger omkostningerne?

Lige nu er der ingen alternativer til pengeinstitutternes NemKonto, og derfor ligger opgaven hos Den Jyske Sparekasse i at undersøge, hvad udgiften reelt er, så man derigennem kan videreføre den udgift til kunden. På dette område har Den Jyske Sparekasse en udgift, og der skulle gerne følge en indtægt med en så væsentlig og grundfæstet opgave.

Jens Rosholm Uldall-Jessen, som er produktchef i Den Jyske Sparekasse fortæller, at en kunde med én konto og ikke andet, koster 110 kr. årligt i IT-omkostninger. Dertil skal lægges kundens andel af husleje, lønninger og andet drift af Den Jyske Sparekasse + eventuelle omkostninger til PBS, kort og netbank. Der findes i Den Jyske Sparekasse ingen konkret beregning, men et bud på mellem 800-1200 kr. årligt er bestemt meget realistisk.

Erhvervsrådgiverens gæt er 1000 kr. og privatrådgiveren og formuerådgiveren ved slet ikke, hvad en kunde med en konto koster. LEDER svarer: *"Hvem ved egentlig det – mit bud er ingen i DJS"*, og her rammer LEDER nemlig plet. Når Den Jyske Sparekasse ikke ved det, så er det naturligt, at rådgiverne heller ikke ved det eller danner deres egne gæt, og i forhold til at forstå, hvilke omkostninger der er ved at have en kunde, er det jo ret essentielt.

Derfor kan man allerede nu regne ud, at selv om en kunde betaler 15 eller 40 kr. om måneden, kommer kunden aldrig til at bidrage med et positivt dækningsbidrag isoleret set. Her påtager Den Jyske Sparekasse sig altså en udgift helt uden forventet indtægt.

Lad os antage, at en gennemsnitlig basal- eller basiskunde koster 1000 kr. årligt, for at omkostningerne er dækket.

I Den Jyske Sparekasse er ifølge vores antagelser 90.000 privatkunder og vi antager, at 30.000 af dem er én-konto-kunder og derfor en basal- eller basiskonto.

Regnestykket kunne med overstående informationer se sådan ud: (for at simplificere har vi antaget, at vi får 40 kr. for alle konti, hvilket jo er det største kontogebyr)

Udgift: 30.000 konti x 1.000 kr. = 30.000.000 kr.

Indtægt: 30.000 konti x (40 kroner x 12 måneder) = 14.400.000 kr.

Underskud = 15.600.000 kr.

Lige nu koster de 30.000 én-konto-kunder altså Den Jyske Sparekasse over 15 mio. kr. årligt. Det vil være svært ikke at se ind i den omkostning og dermed ikke foretage sig noget.

Derfor skal Den Jyske Sparekasse have lavet en grundig udregning af hvad en kunde koster og så skal gebyret for basal- og basiskonto hæves, så omkostningerne som minimum er dækket ind. Man kunne med rette tage den anskuelse, at man også skal tjene på sine forretninger, og derfor vil et sådan indtjeningsønske også skulle medtages i udregningerne.

Raaballe bakker dette synspunkt op i sin artikel om danske bankers indtægts- og omkostningsstruktur. *"Bankerne er nødt til at rette op på misforholdet mellem indtægter og omkostninger. Det synes nærliggende, at indskyderne skal betale en pris for de*

likviditetsfordele en indskudskonto og de fordele en netbank giver anledning til” (Raaballe et al., 2014:4).

Vil nogle flygte til andre pengeinstitutter? Ja, givetvis, men reelt set vil Den Jyske Sparekasse så spare de omkostninger og andre pengeinstitutter har i dag gebyrer på indlånskonti, så kunderne vil have sværere og sværere ved at finde muligheden for at have en gratis NemKonto.

Det vil kræve mod, kreativitet og dygtighed, at frigøre Den Jyske Sparekasse – og alle de andre pengeinstitutter – fra den dyre offentlige opgave og ikke mindst den offentlige holdning til, hvad pengeinstitutterne skal bære af samfundsopgave uden at få dækket omkostningerne.

Tag bare et kig tilbage i tiden, da flere store pengeinstitutter annoncerede og fuldførte filiallukninger og lukning af kasser i de filialer der fik lov at blive. Omkostningerne til små afdelinger og til håndtering af kontanter var simpelthen blevet for store. Det vakte furore blandt helt almindelige danskere, for nu forsvandt deres ”ret” til at komme i pengeinstituttet pludselig og deres ”ret” til at blive betjent i kassen og få håndteret kontanter, var ikke til at leve uden. Modstanden mod forandringer er stor, og selv om en del kunder stadig kommenterer på det, kan de fleste i dag - 5-10 år senere - godt kan se, at det var vejen frem og langt de fleste pengeinstitutter i dag har fuldført samme øvelse.

[Uddannelse – nye medarbejdere med andre baggrunde](#)

På uddannelsessiden har nyansatte i den finansielle sektor, og dermed også Den Jyske Sparekasse, gennem de sidste år undergået en større forandring.

Hvor man for bare 10-15 år siden ansatte bankelever og kontoruddannet personale, ansætter man i dag finansøkonomer, finansbachelor, akademiøkonomer og markedsføringsøkonomer i rådgiverstillingerne. De starter typisk som trainees på grund af deres længere teoretiske baggrund, men også til en væsentligt højere løn end bankeleverne.

Tina har gennem mange år undervist bankelever i hele landet, og for ca. 12 år siden var der adskillige elevhold rundt om i Danmark. Elevantallet var langt over 200 elever på landsplan. I dag er der 31 elever i pengeinstitutsektoren (Iversen, 2019), hvorimod forsikringsbranchen

stadig er glad for finansuddannelsen. I år har de 98 elever på landsplan, hvor Tina bl.a. laver materialer og underviser eleverne på Forsikringsakademiet, som faciliterer denne uddannelse.

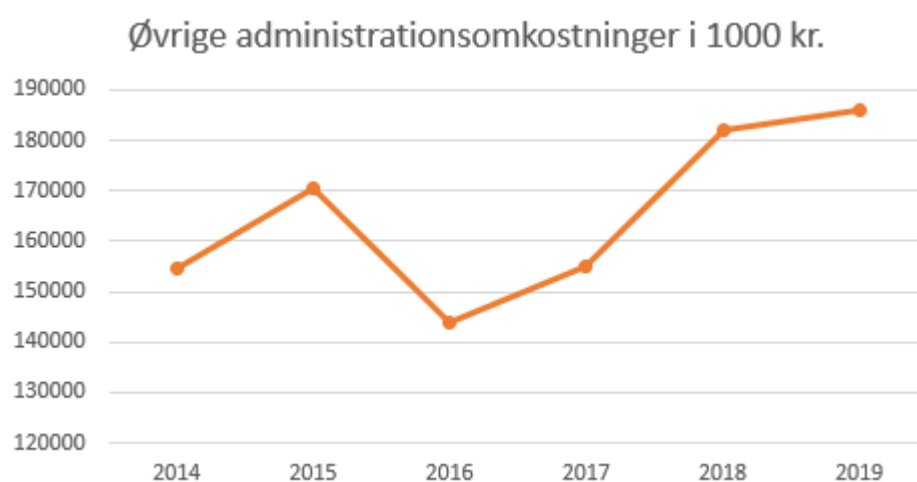
I Den Jyske Sparekasse ansættes flere jurister, specialister, HA-uddannede, cand.merc. og projektledere end man har gjort tidligere. Lovgivningen og kompleksiteten på blandt andet compliance, hvidvask og regnskabsområdet fordrer, at uddannelsesniveaet og kompetencerne passer dertil.

Som der er redegjort for tidligere i afsnittet om løn, er Den Jyske Sparekasses antal af medarbejdere faldet gennem de sidste år, men lønomkostningerne er ikke faldet, og det skyldes blandt andet det forhold, at ansatte med længere teoretisk baggrund skal have mere i løn.

IT-omkostninger - administrationsomkostninger

Nedenfor er lavet en graf, der viser udvikling i ”øvrige administrationsomkostninger” i årene 2014 til 2019. Netop her er IT-omkostninger inkluderet, og den viser med alt tydelighed en markant stigning

Figur 13: Udviklingen i øvrige administrationsomkostninger i Den Jyske Sparekasse 2014-2019

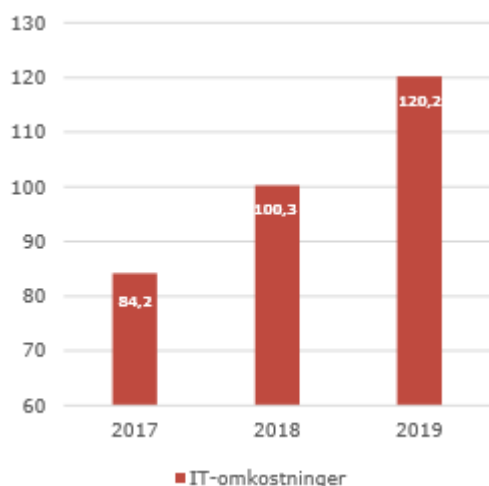


Kilde: Egen tilvirkning, DJS, Årsrapport 2014-2019

Når tallet i 2015 er så højt, skyldes det, at Den Jyske Sparekasse i 2015 overgik til BEC og det var forbundet med en masse ekstra omkostninger. Netop IT-udgifterne udgør en stor del af

de øvrige administrationsudgifter. Faktisk er udgifterne til IT steget ca. 20 mio. kr. i 2019 i forhold til 2018, så selv om man sparrer på andre poster under administrationen ender tallet samlet set større i 2019.

Figur 14: Udviklingen i IT-omkostninger i perioden 2017-2019



Kilde: DJS, 2020,05

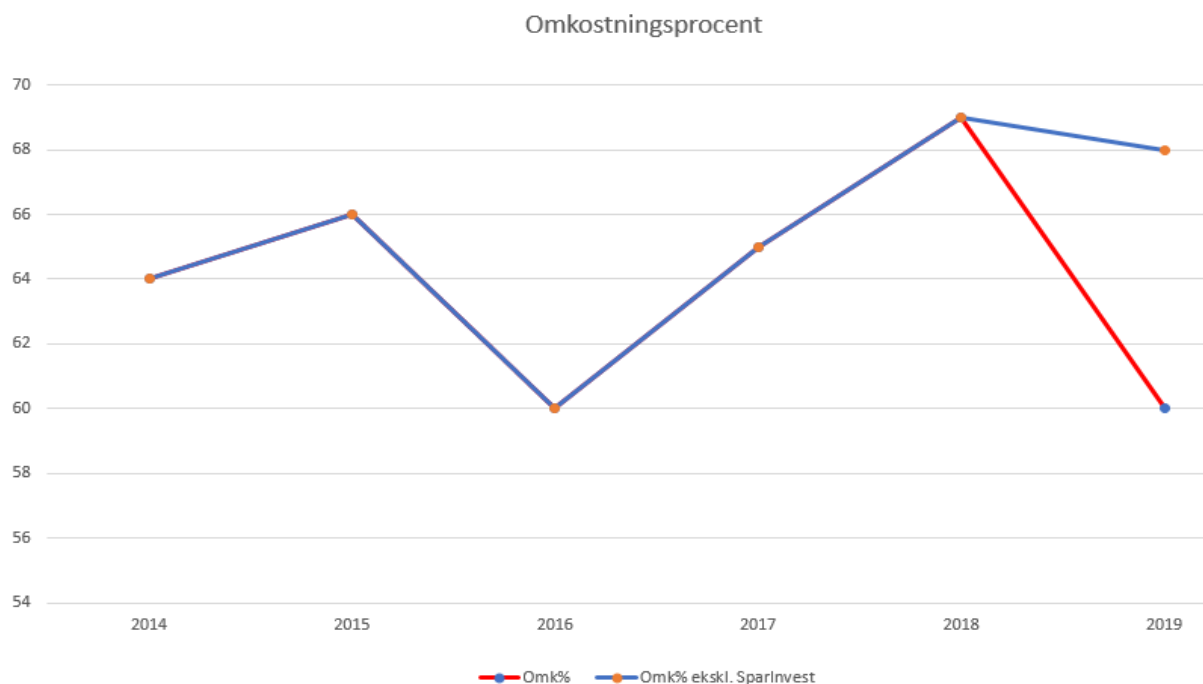
I samme investorpræsentation som er kilde til grafen ovenfor skriver Den Jyske Sparekasse også, at *"IT-omkostningerne er væsentlig påvirket af øgede krav til compliance, herunder bekæmpelse af hvidvask"*.

Man kunne med rette fremføre argumentet om, at meromkostningerne også her vedrører krav og lovgivning, som bliver pålagt pengeinstituttet, og som ingen indtægt giver.

Omkostningsprocenten

Omkostningsprocenten er det nøgletal, der samlet siger mest om udfordringerne på omkostningssiden.

Figur 15: Udviklingen i omkostningsprocent Den Jyske Sparekasse 2014-2019



Kilde: Egen tilvirkning, DJS, Årsrapport 2014-2019

Grunden til faldet i omkostningsprocenten i 2019 er salget af Sparinvest i 3. kvartal (DJS, 2019, 01). Den Jyske Sparekasse fik 80,8 mio. kr. i skattefri kursgevinst og 13,8 mio. kr. i ekstraordinært udbytte. Man ville formentlig have fået noget udbytte alligevel, hvis man bare have beholdt ejerandelen. Derfor er der fratrasket et beløb svarende til sidste års udbytte, da vi hermed antager, at man ville have fået det samme.

Dermed ville omkostningsprocenten kun være faldet fra 0,69 til 0,68, hvilket svarer til næsten uændrede omkostningsprocent.¹

Delkonklusion

Den Jyske Sparekasse har ikke formået at holde omkostningerne i ro. Udgiften til medarbejdernes løn stiger og det skyldes den lave ledighed og højere uddannelsesniveau, som er en afledt effekt af det stigende antal regler og love. Færre, men mere veluddannede har måske løst udfordringen med kompetencer, men ikke med omkostningerne.

¹ Udregning af fiktiv omkostningsprocent Den Jyske Sparekasse 2019 uden salg af Sparinvest: Indtægter 772.567 - (80.800 i skattefri kursgevinst og minus ekstraordinært udbytte 15,8 mio. kr. minus sidste års niveau på 4,0 mio. kr.) = indtægt 679.967 mio.kr.

Udgifter 463.418 x 100 / 679.967 = 68,15 = omkostningsprocent på 0,68

Ledigheden er så lav, og det gør udbuddet af medarbejdere lavt, så prisen stiger, når man efterspørger nye medarbejdere. IT-omkostninger stiger, som følge af øgede krav til IT ift. udvikling og krav til bl.a. compliance. Samtidig kan Den Jyske Sparekasse ikke frigøre sig fra den samfundsopgave der ligger omkring NemKonto, og man har ikke undersøgt hvad den koster, og dermed har haft mulighed for at prissætte sig ud af omkostningen ved et gennemkalkuleret gebyr til kunden. Derfor er Den Jyske Sparekasses omkostningsprocent stadig meget høj, og faktum er, at havde man ikke solgt sin andel af Sparinvest og tjent 94 mio. kr., så var omkostningsprocenten tæt på uændret i forhold til det høje niveau i 2018.

Det er vigtigt at finde ud af, hvad det koster at have en kunde med konto, og så sørge for, at regningen videresendes i form af et gebyr. Den Jyske Sparekasse har ikke råd til at have kunder, der ikke bidrager og det må være et must, at vi tjener på vores kunder. Det kan konkluderes, at samfundsopgaven ikke bliver let at ”slippe af med” og dermed er det vigtigt, at Den Jyske Sparekasse er endnu mere bevidste om at tage prisen.

Samlet delkonklusion efter gennemgang af indtægter og omkostninger



Hvis Den Jyske Sparekasse skal forbedre bundlinjen, er det et must, at toplinjen også forbedres. Ovenfor er skitseret, hvordan toplinjen – som vi bedre kan lide betegnelsen ”motoren” for – har det og har udviklet sig.

Den Jyske Sparekasse forsøger at skabe mere indtægt ved at indgå i et leasingsamarbejde i en form, som ligger i den forretningsmodel man kender. Et velkendt samarbejde i en form, som man er bekendt med og som man har tjent gode penge på tidligere og gør det til stadighed. Dog kender man endnu ikke indtægtsmulighederne på Opendo. Samtidig har man skruet op for gebyrknappen – igen en velkendt del af den bestående forretningsmodel, og som isoleret set har givet flere indtægter. Men man har ikke regnet på, hvad en kunde reelt koster, så derfor ved man ikke, om gebyrindtægten står mål med udgiften. Det er nødvendigt, at Den Jyske Sparekasse får udregnet hvad en basis/basalkunde koster, så man ikke betaler for at have den gruppe af kunder. Man har også fået øjnene op for, at indtjeningen på hver enkelt kunde er nødvendigt, for at rådgiverne kan arbejde med de rigtige kunder og have forståelse

for, hvilke kunder der bidrager mest til bundlinjen. Derfor har man igangsat arbejdet omkring en rentabilitetsanalyse på hver enkelt kunde, men lige nu er det op til hver enkelt rådgiver at gætte på rentabiliteten.

Den Jyske Sparekasse er nødt til at sende regningen for negativ indlånsrente videre til kunden, og det arbejde er først påbegyndt ultimo 2019, hvilket er alt for sent. Indlånsmidlerne er så store, at udgifterne til at forrente dem i Nationalbanken er så voldsom, at den udgift skulle have været videresendt til kunderne. Man skal fortsat have fokus på at få en så høj udlånsrente som muligt, men udlånsefterspørgslen er faldende og konkurrencen er hård.

På udgiftssiden er IT-udgifterne og lønudgifterne steget, og det må tillægges øgede kompetencekrav til specialistområderne som hvidvask, compliance og kredit. Disse områder er stærkt reguleret af love og skærpet tilsyn, og det må konkluderes, at disse udgifter er svære at få ned. I samspil med lav ledighed i den finansielle sektor gør det opgaven endnu mere vanskelig, da lønnen presses op pga. lavt udbud af arbejdskraft og stor efterspørgsel.

Færre, men mere veluddannede ansatte, løser altså ikke udfordringen omkring omkostningerne, og Den Jyske Sparekasse har reelt heller ikke noget valg, da lovgivningen og kompleksiteten kræver ansatte med anden og højere teoretisk baggrund.

Nu kan vi vælge, hvilken vej vi synes, at Den Jyske Sparekasse skal gå, for at forbedre motoren.

Vi har lige konkluderet, hvad vi kan gøre og ikke kan gøre ved indtjenings-/omkostningsmotoren.

Skal vi gå den ”sjove” vej og forøge indtjeningen eller skal vi gå den tunge gang og skære i omkostninger med den klare konsekvens, at den største omkostning er os selv! Vi har lagt os fast på, at metoden kunne blive, at opgavens udfald ville ramme os selv – og det vil en være en indirekte afledt effekt af at skære i omkostningerne.

Vi ved, at det er sjovere at lave flere og bedre forretninger, yde rådgivning og bruge vores kompetencer, så vi vil udfordre forretningsmodellen med den klare bagtanke, at det er indtjeningen der skal hæves.

Den anden mulighed med omkostningerne ligger jo stadig som mulighed nummer to og den er ret simpel – men også voldsom og hård – både for de fyrede kollegaer og for dem som er tilbage, og som så skal løbe endnu stærkere.

Så lad os se på, hvordan Den Jyske Sparekasse står rustet til - og hvilke muligheder der er for - at hæve indtjeningen – både som medarbejdere og som koncern.

Trivsel og performance

I de efterfølgende afsnit er det vores intention at tage temperaturen på sektoren generelt - subsidiært Den Jyske Sparekasse - med henblik på, om medarbejderne trives og om udviklingsmulighederne. Vi tror nemlig på, at trivsel hos medarbejderne skaber bedre performance og måske endda, at god performance kan skabe trivsel.

Afsnittet deles op i underafsnit, som hver især bidrager til trivsel- og performancekulturen i Den Jyske Sparekasse.

Vores inspiration til dette emne kommer fra artiklen. ”Står du på mål” fra Finansforbundet, mens vores ønske med dette afsnit er, at se på en anden vigtig del af Den Jyske Sparekasses forretningsmodel, som i sidste ende også skal bidrage til et bedre resultat på bundlinjen (Finansforbundet, 2016).



Trivsel og performance ligger under ”Nøgle Ressourcer”. Her har man fokus på, hvor godt man har fat i sine nøgleressourcer. Kender du dem? Hvem eller hvad har du brug for, for at kunne levere dine værditilbud? Hvem kan du ikke overleve uden?

Trivsel

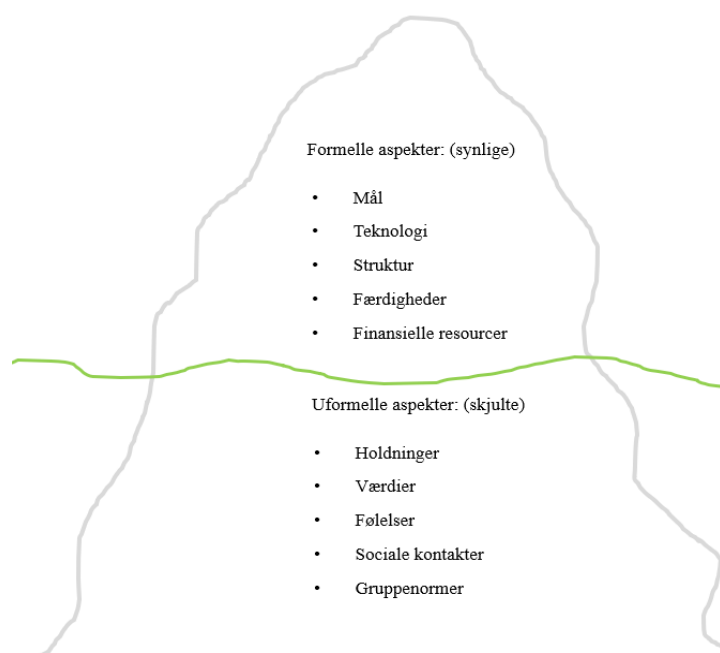
Alle medlemmer af finansforbundet har i skrivende stund skulle afgive deres stemme om, hvorvidt de stemmer ja eller nej til finansforbundet kommende overenskomst. Udover lønstigning og en stigning i den arbejdsgiverbetalte pension, har den nye overenskomst et stort fokus på, hvordan den enkelte medarbejder må planlægge sin arbejdstid, samt på trivslen, hvor forslaget er, at der skal nedsættes arbejdsgrupper og ansættes konsulenter, som skal kunne hjælpe virksomhederne i finanssektoren med deres trivselsudfordringer (Jørgensen, 2019).

Vi mener selv, at det at finde ”meningen” med arbejdet, vægter højt ift. trivsel, og det underbygger vores interviews også. Under emnet trivsel stiller vi spørgsmålet ”Giver dit

arbejde mening for dig” og alle fire svarer ja. Det at kunne gøre en forskel og kunne hjælpe kunderne giver meget mening.

Der er god grund til at sætte fokus på netop trivsel. I den finansielle sektor er der de fleste steder en performancekultur og ifølge artiklen ”Faglig stolthed kræver trivsel” (Rasmussen, 2019, 01) skal lederne være opmærksomme på at den stærke performancekultur og øget produktivitet, er stærkt forbundet med stress. Medarbejdere der performer over det forventede, gør det tit pga. kulturen, hvilket betyder at man ikke kan sige til en medarbejder, at medarbejderen skal værne om sig selv, det vil ikke virke, da kulturen vil være stærkere. Det organisatoriske isbjerg illustrerer hvordan en organisationskultur har formelle og uformelle aspekter.

Figur 16: Det organisatoriske isbjerg



Kilde: Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 202

De formelle aspekter - altså de synlige aspekter - som bliver synliggjort overfor medarbejdere og ledelse. De usynlige aspekter, er de aspekter der udgør fundamentet og kulturen i virksomheden.

Virksomhedens uformelle aspekter, kan i høj grad sammenlignes med de personlige præferencer der ligger til grund for menneskers adfærd som illustreret ved figur 3 under

beskrivelsen af modellen DISC. Både organisationen og medarbejderne har nogle sider, som er mere skjulte end andre.

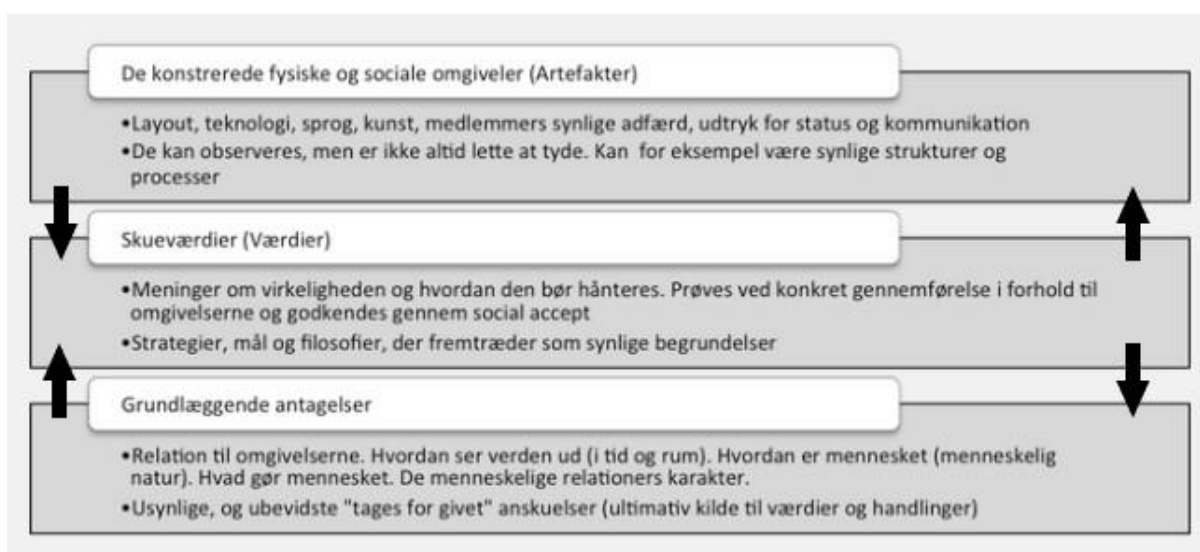
Organisationens fundament er altså uformelle aspekter, som i høj grad er skjulte med det blotte øje.

Ifølge Edgar Shein, kan en gruppes kultur defineres som ” Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer” (Bakka & Fivelsdal, 2019: s. 205).

Der udvikler sig altså over tid et mønster, hvor antagelser og overbevisninger spiller en rolle i gruppemedlemmernes/organisationen underbevidsthed.

Kulturniveauer

Figur 17: Kulturniveauer og deres indbyrdes sammenhæng



Kilde: Bakka & Fivelsdal, 2019: s. 207

Der er et samspil mellem niveauerne i modellen, idet, at når der først er lagt et grundlag for et mønster i organisationskulturen, bliver de en del af strukturen.

Nogle af elementerne er mere synlige end andre, og er derfor inddelt i tre niveauer ud fra graden af synlighed. Fælles for dem er, at når de først er en del af kulturen, er de svære at ændre (Bakka & Fivelsdal, 2019: s.207).

I den grundlæggende antagelse vil det være et oplagt emne at se på trivslen.

Det ville i den forbindelse være oplagt at kigge på trivslen i Den Jyske Sparekasse, men faktum er, at der ikke findes nogle sådan undersøgelse. I referatet fra arbejdsmiljøudvalgsmødet, april 2019, er et af punkterne strategiarbejde med trivsel og der står følgende: *”SU (samarbejdsudvalget) og HR arbejder med strategi mhp. trivsel. Overvejer trivselsundersøgelse men det er ressourcekrævende”*. Den Jyske Sparekasse har altså aldrig spurgt alle og i anonymiseret form, om de trives og hvilke faktorer der påvirker medarbejdernes trivsel.

Man kunne med rette antage, at det er den grundlæggende antagelse, at alle trives. Medarbejderne møder op på arbejde og yder deres, og derfor tages det for givet, at de trives.

I næste kulturniveau ses skueværdierne som strategier og mål og de konkrete håndteringer af dem. I den forbindelse er det værd at bemærke, at Den Jyske Sparekasse ikke har en officiel nedskrevet strategi. Det vendes der tilbage til i afsnittet ”Strategi”, men vi kan fair sammenfatte, at kulturen i Den Jyske Sparekasse bygger på usynlige og ubevidste antagelser (grundlæggende antagelser i figur 17) og en manglende strategi.

CSR

De Danske pengeinstitutter er forpligtet til at redegøre for CSR. Hos Den Jyske Sparekasse arbejder man aktivt med FN's verdensmål. Ud af de 17 verdensmål, har Den Jyske Sparekasse udvalgt 4 verdensmål. En af disse er at alle ledere skal på lederkursus for at: *”Sikre et kontinuerligt fokus på ledelse for derigennem at opnå størst mulig medarbejdertrivsel og præstation i sparekassen. Afholdt årligt lederkursus med fokus på trivsel og overblik for både ledere og medarbejdere”* (DJS, 2019, 03).

Når man ønsker at holde fokus på ledelse, for derigennem at skabe medarbejdertrivsel, kan det undre, at Den Jyske Sparekasse ikke har arbejdet med trivsel.

Medarbejderne har vist interesse for en trivselsundersøgelse, og samtlige fire ansatte, som vi interviewede, svarede klart ja til, at de ville svare ærlig på en undersøgelse om medarbejdertrivsel, og ERHVERV fortæller endda, at de faktisk har efterlyst en sådan.

Derfor må vores analyse læne sig op ad undersøgelser bredt i sektoren og af de interviews, som vi har foretaget.

Performance

Den finansielle sektor i Norden har gennem efterhånden en del år, været præget af en performancekultur. En undersøgelse fra Nordic Finansiell Unions viser, at performancemålinger har en negativ effekt på arbejdsmiljøet, men også på den service kunderne får. 50% af de adspurgte i undersøgelsen mener, at performancemålinger leder til dårligere kvalitet af det arbejde de udfører, men desværre viser undersøgelsen ikke, hvilke funktioner disse medarbejdere har. Undersøgelsen viser også, at hvis man måler på performance, bør man også måle på kvaliteten af arbejde.

Medarbejdernes velbefindende smitter af på den service der leveres til kunderne. Målene for bestemte produkter giver en øget opmærksomhed på bestemte produkter, men ifølge undersøgelsen viser det også, at rådgiverne fokuserer på bestemte produkter og derved ikke rådgiver lige så bredt, hvilket naturligvis giver en negativ indflydelse på den information der gives til kunden. I afsnittet ”Uvildighed” belyser vi ikke-fritstående rådgivning.

Undersøgelsen viser at performancemål kan give mindre tid til rådgivning og stiller ligeledes spørgsmålstejn ved, hvad der sker med risikovurderingen, hvis rådgiverne er presset på tiden til rådgivning (Nordic Financial Unions, 2016).

En personlig iagttagelse omkring performancemål og tid til rådgivning udmøntede sig i en konkret situation, hvor Tina inden et kundemøde, i tidligere ansættelse, fik tilsendt målene for mødet fra salgsafdelingens salgsrobot og en tidsramme for mødet, som var udregnet på baggrund af kundernes engagement med banken. Helt konkret skulle der sælges 4 produkter på 34 minutter, og det resulterede i et skrækkeligt møde, hvor kunden intet fik sagt og intet forstod af den tale- og salgsstrøm, der var afledt af den pressede tidsramme og salgsmål. Efter 25 minutter måtte Tina give fortabt, og forsøge at få kunderne med ind i mødet igen. Tina sagde til kunderne: ”Lad os springe mine første punkter over, og gå til det sidste punkt. Hvordan går det hos jer?”. Til det svarede kunderne (der lige havde været vidner til 25 minutters envejs-salgstale): ”Vi skal skilles”! Dette er et personligt eksempel på, hvordan tids- og salgspres fuldstændig tilsidesætter kundens behov og ønsker.

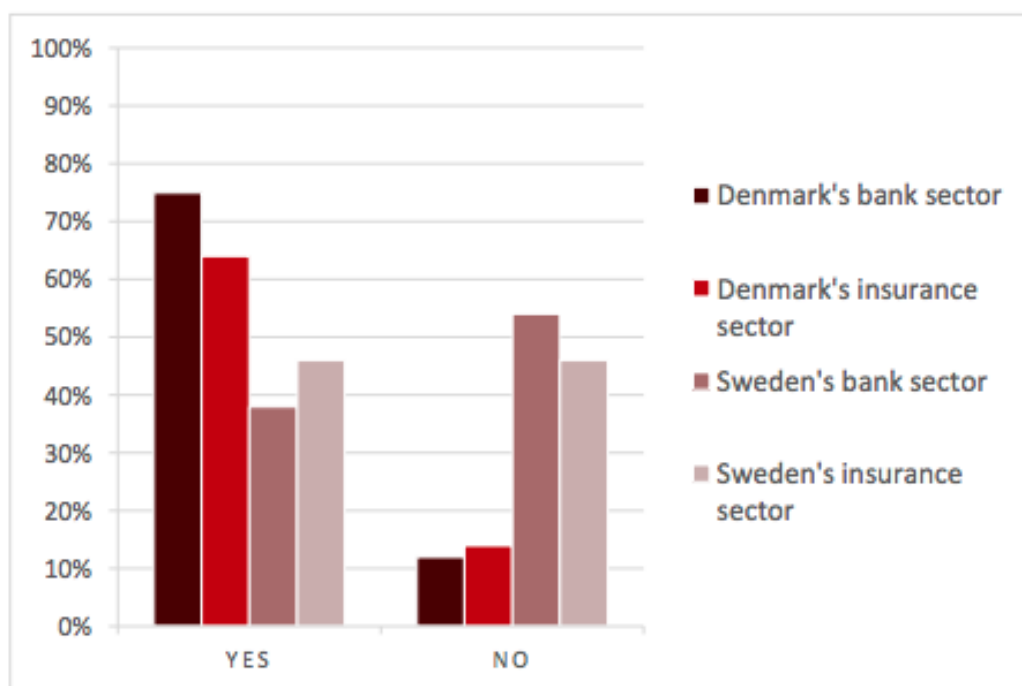
Så hvordan sikres det, at medarbejderne får tilstrækkelig tid og ressourcer til at yde rådgivning i et niveau, som både medarbejdere, kunder og virksomheden kan være tilfredse med? Medarbejderne ønsker at være imødekommende overfor kundernes behov og krav og

det kan de selv sagt bedst få af rådgivere, som kan levere service af høj kvalitet, men dette harmonere ikke altid med performancemål, som i øjeblikket bruges i den finansielle sektor.

Ser man nærmere på tallene mener de adspurgte fra den danske banksektor i højere grad at performancemålinger bruges til feedback, hvorimod de svenske adspurgte mener det i højere grad bruges til styring og rangering af medarbejdere.

Undersøgelsen viser ligeledes at performancemål kan give mindre tid til rådgivning, men på den anden side kan der også gives mere tid til rådgivning, hvis målene bruges korrekt.

Figur 18: Anser medarbejderne performance målesystemerne som fair
(landespecifik sammenligning)



Kilde: Nordic Financial Unions, 2016: s. 12

Grafen viser her, at de nuværende performancemålinger er fair, og uddybende, at de bliver brugt mere til motivation, end til overvågning.

I Den Jyske Sparekasse er der individuelle salgsmål for afdelingerne, og de mål er synlige for alle i afdelingen. Nogle afdelinger vælger at bryde disse salgsmål ned på teamniveau eller individuelt niveau. Det er en ledelsesbeslutning i de enkelte afdelinger. Man drøfter dem på ugentlige 1:1-møder, som er et kort møde mellem rådgiver og nærmeste leder.

ERHVERV udtaler: *"Performancemålinger er positive, for det er afslappet og en fornuftig dialog og der bliver ikke slået hårdt ned, hvis ikke man lige har nået det"*

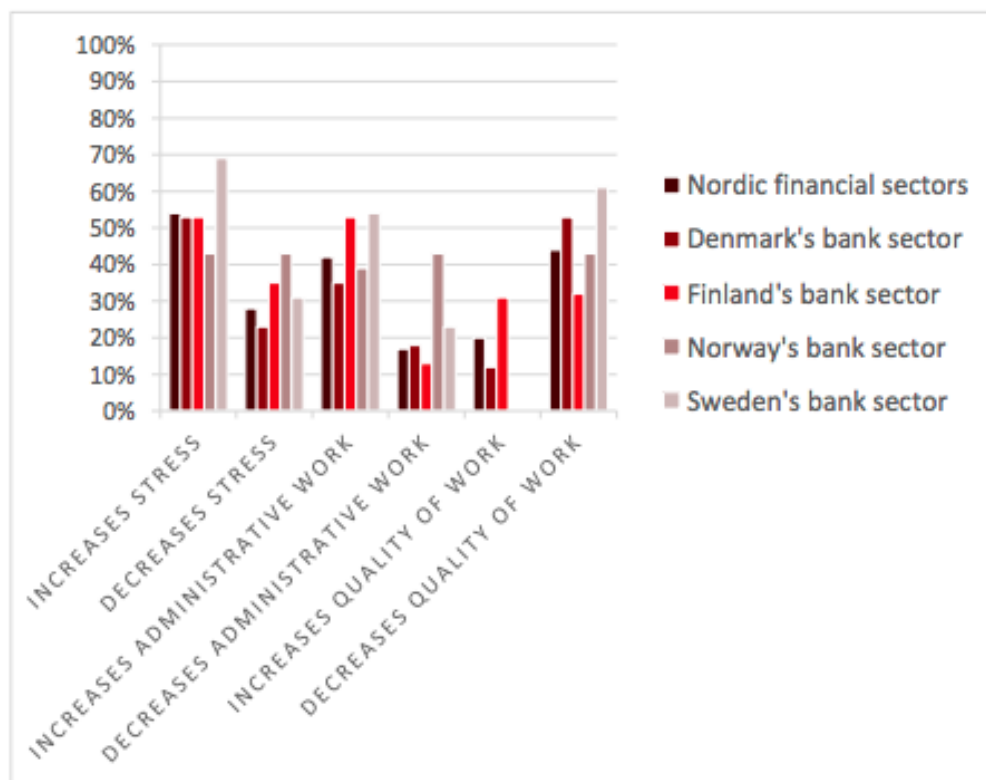
PRIVAT: udtaler: *"Så længe at kravene er realistiske, kan det sagtens være positivt. Stilles der krav og jeg ikke har indflydelse på dem, så kan de derimod påvirke negativt".*

FORMUE udtaler: *"Performancemåling på teamniveau er positivt. Det giver et godt fællesskab, og ved fokus på det, smitter det godt af på de enkelte medarbejdere. Performancemåling på det individuelle niveau føles dog overordnet negativt, når jeg opfatter mig selv som rådgiver"*

LEDER udtaler: *"Positivt, så længe vi holder det fra at være mindet på den enkelte person. Vi skal have fokus på afdelingen. Specielt i mindre afdelinger hvor opgaverne er mange er det vigtigt vi spiller på samme hold. Større afdelinger kan med fordel have fokus på den enkelte rådgiver"*

Sammenfattende er performancemålinger, også i Den Jyske Sparekasse, opfattet positivt, så længe det foregår i dialog, kravene er realistiske og at rådgiverne har indflydelse. Der er dog den vinkel på det, at målingerne helst ikke skal være på individuelt niveau, men hellere i mindre teams i de store afdelinger og hele afdelingen i de mindre afdelinger.

Figur 19: Indvirkningen på stress, fra administrativt arbejde og kvaliteten af arbejdet



Kilde: Nordic Financial Unions, 2016: s. 18

I undersøgelsen stikker især den danske og svenske banksektor ud idet medarbejderne i den danske og svenske banksektor i højere grad end resten af de nordiske lande mener at kvaliteten af deres arbejde falder (Nordic Financial Unions, 2016)

I Den Jyske Sparekasse opleves kvaliteten af rådgiveren arbejde af, hvilke øjne der ser på det:

PRIVAT: *"I travle perioder opleves en faldende kvalitet, for at kunne nå gennem arbejdsbyrden"*. Da PRIVATs DISC-profil er D passer det svar godt. D vil blive presset på kompleksiteten i pressede perioder, og det vil gå ud over kvaliteten.

FORMUE: *"Stigende. Der er øgede krav til rådgiver, og de fleste giver god mening i forhold til at være en god rådgiver i en verden med rigtig mange muligheder for kunderne"*.

FORMUE er S-profil, og det giver god mening, at FORMUE vil se indad og stille krav til sig selv, så FORMUE kunder bliver trygge og FORMUE bevarer tilliden mellem dem.

ERHVERV: *"Uændret. Jeg vil ikke acceptere ikke at levere kvalitet".* Når man ser på rådgiverens DISC-profilen "C", så det vil også være mærkeligt, hvis en C-profil ville slække på kvaliteten.

Der er altså stor forskel på oplevelsen af, om kvaliteten er stigende eller faldende.

I undersøgelsen er der også en graf der viser, at 35% af de danske finansansatte føler stigende administrativt arbejde og den bakkes op af medarbejderne i Den Jyske Sparekasse:

ERHVERV svarer på spørgsmålet om den administrative del fylder mere eller mindre: *"Det fylder meget mere. Hvidvask, compliance, forretningsomfang, lister, opfølgning. Det dræner mig for energi, og jeg er ked af, at vi ikke bruger tiden på kunderne".* I forlængelse af dette svar, svarer samme rådgiver på spørgsmålet om rådgiveren føler, at tiden bruges på de rigtige arbejdsopgaver: *"Nej – jeg bruger alt for meget tid på administration, hvidvask, lister. Heldigvis har vi en kundegruppe der tager sig af mange andre småting, så dem slipper jeg for og det giver god mening"*

PRIVAT svarer på sammen spørgsmål, at *"det er complianceopgaver, som tager meget af den tid som kunne bruges til rådgivningen af kunderne. Ofte er der et overlap på disse opgaver, hvorfor det kan virke som om, at der er en manglende kommunikation på hovedkontoret. Dette kan være på kampagner som falder sammen med øvrige aktiviteter. Kredit behandlingen er blevet meget tidskrævende, også for sager med mindre forhøjelser.*

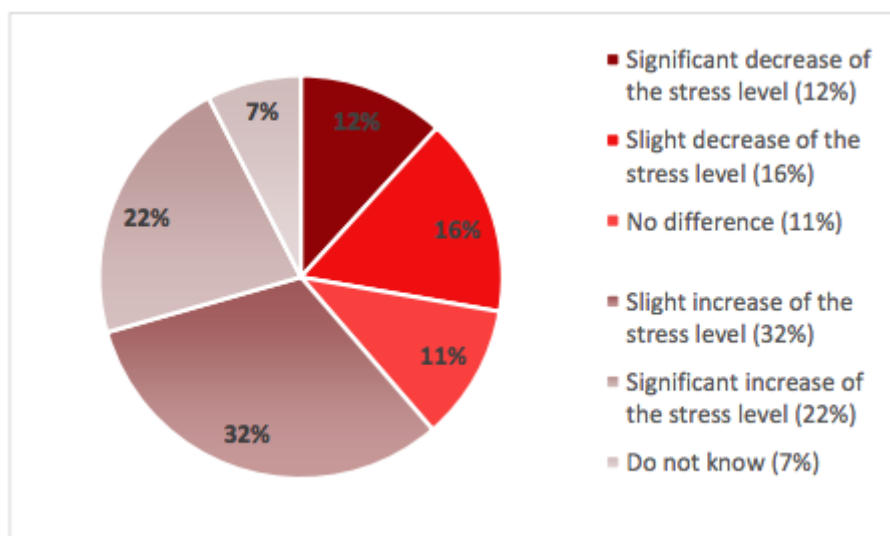
På spørgsmålet om rådgiveren bruger tiden på de rigtige opgaver svarer PRIVAT: *"Nej, der bruges alt for meget tid på administrative opgaver, som der ingen indtjening er for DJS. Hvidvask, legitimation kunne f.eks. med fordel være håndteret fra f.eks. hovedkontoret. Vikarer kunne være ansat til at løse denne opgave. I stedet blev det håndteret i linjen, hvorfor der ikke var tid til salg/mersalg på kunderne. Der bruges endvidere mange arbejdstimer på BIP test med dertilhørende e-learning. Dette opleves ikke som giver merværdi i forhold til rådgivningen af kunderne"*

LEDER svarer på samme spørgsmål: *"Mere. Vi er desværre ved at opbygge en kultur hvor det er bedre at være administrativ dygtig. Vi gør en del for at kvæle sælgerne pt."*

Flere af de interviewede ansatte forklarer også, at de ønsker sig noget mere C i for at DISC-profilen passer til deres job. Med den stigende administrative byrde giver det god mening, at C-profilen med sin struktur og orden, vil være et oplagt ønske.

Vi kan ud af ovenstående svar fra interview underbygge dette stigende administrative arbejde, som figur 19 viser.

Figur 20: Hvordan påvirker performancemålinger stressniveauet hos medarbejderne i den nordiske finanssektor



Kilde: Nordic Financial Unions, 2016: s. 14

De ansatte vi har interviewet angiver, at stress kommer fra arbejdspress. De angiver ikke performancemålinger som stressfaktor, men det kan jo også hænge sammen med, at salgskulturen ikke er så hård i Den Jyske Sparekasse.

Fra undersøgelsen kan det derfor konkluderes, at det er vigtigt, at medarbejderne ikke presses og at det høje arbejdstempo der forventes, ikke er urealistisk, så medarbejderen kan levere et produkt af den ønskede kvalitet til kunden (Nordic Financial Unions, 2016)

Undersøgelsen viser ligeledes, at hvis målesystemer bliver brugt korrekt (snak, anvisning, udvikling, feedback, motivation), kan der være gode ting at hente i målesystemer, men det kræver at virksomhederne ser på det større billede, så målesystemerne støtter medarbejdernes velvære og kundetilfredsheden, som en del af virksomhedsstyringen.

“A main conclusion from the Norwegian study about performance measurement systems showed that when the employees are controlled to a large extent they feel supervised, but when they are included in the process they perceive the systems as more positive” (Nordic Financial Unions, 2016).

Performance er i høj grad et spejl på ledelsen og hvordan hver enkelt leder udfører tingene. Det kan læses i afsnittet ”Strategi og ledelse”

Stress

En større undersøgelse fra finansforbundet (Rasmussen, 2018) viser, at hver 4. medarbejder i den finansielle sektor er i farezonen for at udvikle stress, og at kun hver 3. medarbejder trives. Sammenlignes det tal med tallene fra året før, viser undersøgelsen at medarbejderne i farezonen for at udvikle stress er steget fra 17% til 23%.

En af områderne, som undersøgelsen tager udgang i, er ”work life balance” (work life balance er et udtryk for balancen mellem privatlivet og arbejdslivet). Work life balance handler om tiden vi bruger på vores job og tiden vi bruger i privatlivet. Men work life balance handler også om fleksibilitet og måden vi arbejder på. IT-udviklingen har en stor indflydelse på vores mulighed for at være fleksible og muligheden for at arbejde hjemmefra.

Det fremgår af undersøgelsen, at det er på dette område, de ansatte føler sig mest presset. Dette virker ikke overraskende, da mange er pressede på tid og det kan være svært for familier at få tingene til at gå op med udvidede åbningstider og et samfund, hvor arbejde og privatliv flyder mere og mere sammen. Derudover viser undersøgelsen, at det der giver trivsel er, at vores arbejde giver mening og at ledelsen er troværdig og klare i sine udmeldinger og at virksomhedens værdier stemmer overens med medarbejdernes egne værdier (Rasmussen, 2018).

Udviklingen i stressniveauet i den finansielle stemmer overens med en anden undersøgelse (Jørgensen, 2017) - lavet af Finansforbundet - som viser, at færre er stolte af deres arbejdsplads og at deres opgaver ikke længere i samme grad giver mening for dem.

Når man spørger de interviewede fra Den Jyske Sparekasse om de er stolte af deres arbejdsplads svarer de:

ERHVERV: *"Nej ikke stolt. Men glad for at arbejde i DJS og fortæller gerne hvor jeg arbejder"*

PRIVAT: *"Jeg har altid været glad for at arbejde i DJS, og jeg gør gerne opmærksom på hvor jeg er ansat. Jeg oplever DJS som en god arbejdsplads, og hvor der gøres meget for Sparekassens ansatte"* og på spørgsmålet om jobbet giver mening for rådgiveren er svaret: *"Alt kontakt og rådgivning af kunder giver rigtig god mening. Dette er ikke kun i sager med salg, men også hvor kunderne står i en svær situation, og hvor jeg har mulighed for at hjælpe dem"*.

FORMUE: *"Jeg er glad for min arbejdsplads, min jobfunktion og mine kollegaer. Hvis jeg skulle føle mig stolt af DJS, skal det være fordi vi gør noget specielt. Det mener jeg ikke vi gør"*.

LEDER: *"Jeg synes bestemt jeg er stolt af at være i DJS"*.

Der er altså kun én af de interviewede der føler sig stolt. De er alle glade for at arbejde i Den Jyske Sparekasse og vil gerne fortælle de gør det, men stolthed føler de generelt ikke. Dermed underbygger de undersøgelsen fra Finansforbundet, og hvorvidt der er tale om, at ordet "stolt" er for stort et ord er svært at sige. I undersøgelsen fra Finansforbundet peger man på bankernes generelle imageproblemer, men det tyder det ikke på hos de ansatte, der ovenfor svarer, at de gerne fortæller, hvor de er ansat.

Verden ændrer sig og i tidligere undersøgelser tilbage i perioden 2009-2014 pegede de dårlige trivselsundersøgelser på, at medarbejderne var bange for at miste deres job. Efter finanskrisen i 2015 og 2016 steg trivslen hos de ansatte, hvor et færre antal oplevede, at de havde helbredstruende stresssymptomer. Kurven er nu desværre vendt igen og flere og flere oplever, som tidligere nævnt, helbredstruende stresssymptomer (Jørgensen, 2017). Det kigger vi nærmere på i afsnittene "Rollestress" og "DISC".

Som tidligere beskrevet er stress blevet et øget fokuspunkt i finanssektoren. Stress er ligeledes noget vi som samfund har øget fokus på. Når man arbejder som rådgiver tyder undersøgelser på, at vi i højere grad er udsat for stress, da vi befinder os i et krydsfelt mellem rådgivning og salg.

I interviewet spørger vi de ansatte, om de oplever stress stigende eller faldende:

ERHVERV: *"Jeg oplever det som stigende som følge af det øgede pres. Det kræver man passer på sig selv og kender sig selv godt"*. Det er interessant, at rådgiveren til sidst i teksten siger, at det kræver, at man kender sig selv godt. For netop med selvindsigt, som ved f.eks. DISC, ved man, hvordan man reagerer på f.eks. øget arbejdspress. Rådgiveren ovenfor underbygger altså tanken om, at selvindsigt kan påvirke stress.

PRIVAT: *"Generelt stigende, der kommer hele tiden nye opgaver til rådgiverne, og disse skal sideløbende løses med det daglige arbejde"*

LEDER: *"Hvis vi glemmer at snakke sammen, stiger stressniveauet"*.

Sammenfattende kan det konkluderes, at de interviewede tillige med undersøgelsen oplever stress som stigende, men at man ved hjælp af selvforståelse og at "snakke sammen" kan mindske det. Det kunne tyde på, at DISC eller lignende adfærdsværktøjer, kan afhjælpe stress i en vis udstrækning, da indsigt i egen og andres adfærd, kan give forståelse og accept.

De mindre pengeinstitutter har gennem de seneste år oplevet en stor fremgang i antallet af nye kunder. Kunderne kommer primært fra de større pengeinstitutter.

Noget kunne tyde på at kunderne ønsker nærheden og tilgængeligheden, de får i de små pengeinstitutter, frem for de større, hvor de for nogles vedkommende føler sig som et nummer i rækken (Finans, 2019). Men hvordan påvirker det rådgiveren at have en tæt relation til sine kunder, som i mange tilfælde kan være naboen og samtidig føle, at de skal være tilgængelige overfor både kollegaer, kunder og ledere hele dagen. Det betyder at det kan være svært at sige til og fra og selv styre sin dag, hvilket organisationsanalytiker Eva Bjerrum understreger, at de finansansatte skal blive bedre til (Rasmussen, 2019, 02).

DISC

For at kunne forstå DISC, skal vi tilbage i tiden, nærmere bestemt oldtidens Grækenland.

Hvor den Græske gud Zeus ifølge fortællingen skulle have sendt fire guder af sted, for at give menneskeheden 4 egenskaber.

1. *Apollo som skulle lære mennesket om gejst/drivkraft*
2. *Dionysos skulle lære mennesket om glæde*
3. *Epimetheus skulle lære mennesket om pligt*
4. *Prometheus skulle lære mennesket om det analytiske og videnskabelige.*

Teorien, får yderligere liv 400 år, før Kristi fødsel, hvor Hippokrates udtænker 4 faktor modellen.

Modellen går i alt sin enkelthed ud på at vi, som mennesker, har 4 forskellige kropsvæsker og temperamenter. Ifølge Hippokrates er der altså sammenhæng mellem vores kropsvæsker har sammenhæng, med vores sundhed og temperament (Raalskov et al., 2020: s 60).

Figur 21: Koblingen mellem Hippokrates firefaktormodel og sammenhængen til de græske guder, urmennesket og DISC profilerne

Kropsvæske	Temperament	DISC	Græske guder	Urmennesket
Gul galde (Milten)	Koleriker: Hidsig og let af provokere	D	Apollo (Gejst/drivkraft)	De stærke
Blod (Leveren)	Sangviniker: Optimistisk og håbefuldt	I	Dionysos (Glæde)	De iderige
Slim (Hjerne/lunger)	Flegmatiker: Apatisk, ligeglad og sløv	S	Epimetheus (Pligt)	De sociale
Sort galde (galdeblæren)	Melankoliker: Bedrøvet og deprimeret	C	Prometheus (Analytisk/videnskab)	De forsigtige

Kilde: Raalskov et al., 2020: s. 61

I 1928 udkommer Marston med bogen "Emotions of normal people" (1928) – han så DISC som en model, der også kunne bruges på normale mennesker og ikke kun syge mennesker, der var den tids forskningsfokus. (Raalskov et al., 2020: s. 61) John Geier udviklede i 1958 det psykometriske værktøj DISC til brug for professionelle. Man kan sige, at John Geier arbejdede videre på det Marston i 1928 have påbegyndt (Raalskov et al., 2020: s. 61).

Figur 22: Kendetegn ved de forskellige DISC-profiler

	D (Dominerende)	I (Influende)	S (Stabiliserende)	C (Kompetencesøgende)
Symbolik	Ørn	Papegøje	Fredsdu	Ugle
Konstruktive adfærdstræk	Selvstændig Direkte Vedholdende Beslutsom og målrettet Overbliksskabende Impulsiv	Entusiastisk Venlig Har selvtilid Overbevisende Optimistisk Inspirerende	Supporterende Selvkontrol Loyal/hjælpsom Fredssøgende Organiseret Forsigtig	Tænksom Kritisk Systematisk Privat Afdæmpet Præcis
Defensive adfærdstræk	Uålmodig Bark Fokus på egne mål Dominerende Fejlsøgende Angriber først	Uorganiseret Udisciplineret Forfængelig Distraherbar Manipulerende Naiv	Usikker Ubeslutsom Konservativ Afhængig af andre Svær at tyde Initiativ svag	Indelukket Nøjeregnende Perfektionistisk Over kritisk Fordømmende Følelseskold
Største motivation	Resultater og muligheden for at præstere	Anerkendelse og social accept	Tryghed og stabilitet	Logik og rationel tankegang
Største frygt	Nederlag	Afvisning og social isolation	Utryghed og konflikter	Irrationalitet og hurtige beslutninger
Leder via	Dominans	Inspiration	Procedure	Regler
Foretrukken kommunikation	Verbal (diktere)	Verbal (overbeviser)	Lytte	Skriftlig
Behov	Magt Mulighed for at præstere Prestige Udfordringer	Popularitet Samarbejde Belønninger Social aktivitet	Sikkerhed Værdsættelse Anerkendelse Forudsigelighed	Regler og kontrol Fakta Minimering af risiko Faglig udfordring
Etisk tænkning	Lykkeetik	Teologisk pligtetik Magt maksimerende lykkeetik	Pligtetik	Regel pligtetik Vidensmaksimerende lykkeetik

Kilde: Egen tilvirkning pba. Raalskov et al., 2020: s. 63

I dag bruges DISC bredt i erhvervslivet. Ifølge Jesper Raalskov, som har skrevet bogen ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis”, burde man lave en DISC-profil på alle ansatte i en virksomhed. Det handler om cost-benefit, altså om omkostningerne er givet godt ud på den lange bane og det mener Jesper de er (bilag 4).

Ifølge Jesper Raalskov, handler det om selvforståelse. Når man kender sin DISC-profil og kender sine kollegaers DISC-profil, er DISC et godt værktøj til at en organisation kan få et fælles sprog. DISC-profilerne i organisationen, vil naturligvis være forskellige, men når man taler om sine forskelligheder, tænker man også over, hvorfor andre har den adfærd de har, hvilket giver en bedre forståelse, for sig selv og sine kollegaer. Der er brug for alle typer af DISC i en organisation og det ene er ikke bedre end andet. Det er måden vi bruger vores viden om hinanden, der er vigtig og om vi kender vores egne og hinandens styrker og svagheder (bilag 4).

Modellen isbjerget (figur 16) er i denne sammenhæng interessant, idet den viser os at adfærden er den synlige del af hvad vi ser hos mennesker, hvorimod der under overflader ligger personlighed. Så hvordan kan vi med den viden ruste rådgiveren bedre i

rådgivningssammenhænge og i relationsarbejde/samarbejde. Det kan vi igennem netop igennem DISC-profilen, som giver os værktøjerne til at kende og kunne spotte menneskers adfærdspræferencer. Ved at forstå vores personlighed og vores adfærd, vil vi gennem vores adfærd, kunne opnå et bedre samspil med modtager (figur 3).

Rollestress

Rollestress er den stress, der relaterer sig til den rolle, hver enkelt medarbejder udfylder i organisationen. Her viser forskning, at medarbejdere der rådgiver klienter og er direkte involveret i rådgivningen, har et mere stressfremkaldende job, end de medarbejdere der ikke er direkte involveret i rådgivningen af klienter (Raalskov et al., 2020: s. 81).

Figur 23: Forskellige rollestressorer og eksemplificeringen i rådgiverfunktionen

Rollestressor (Type)	Definition (Forklaring)	Kan opstå når rådgiveren.... (Eksemplificering)
Role conflict (Konflikt)	Modstridende forventninger eller krav. Rollesender udfører modsætningsfyldte roller og/eller krav til rollen som modstrider modtagerens værdier.	Bliver målt på både hurtighed i rådgivningsprocessen, samt antal fejl eller dybden af rådgivningen.
Role ambiguity (Uklarhed)	Uklarhed i rollen (rolletvetydighed) Manglende information eller usikkerhed omkring, hvorledes rollen skal fortolkes.	Har en uklar jobbeskrivelse og forventningsafstemning med chefen er mangelfuld. Hvis målene for rådgiveren er upræcise. Hvis modtagers forventninger er meget uklare.
Role overload (Belastning)	For høj arbejdsbyrde/mængde(kvantitativt) og/ eller for høje krav i forhold til kompetencer.	Har for mange sager(Kvantitativ), eller hvis rådgiver fagligt skal rådgive om noget/hun ikke føler sig kompetent til.
Role underload (Kedsomhed)	Lav arbejdsbyrde/-mængde(kvantitativ) og/eller for lave krav i forhold til kompetencer(kvalitativ).	Har for få sager(kvantitativ), eller hvis rådgiver ikke har mulighed for at udnytte sine kompetencer fuldt ud(kvalitativ).
Role distance (Distancering)	Indtager flere roller i og/eller udenfor arbejdet og/eller problemer med at distancere sig fra rollen.	Har vanskeligt ved at balancere forskellige roller i/udenfor arbejdet, eller hvis rådgiver bliver tvunget ind i en rolle, der ikke matcher selvopfattelsen.
Role Stagnation (Stagnation)	Bliver låst fast i en rolle med få eller ingen videre karrieremuligheder.	Føler at den fremtidige karriere ikke kan ses understøttet af den rolle, man udfylder. Rådgivningsekspertisen matcher ikke med den retning, ens arbejdsplads bevæger sig.
Role erosion (Erosion)	Vigtige ansvarsområder, der før hørte til medarbejdere, bliver frataget rollen og givet til andre.	Får frataget centrale(faglige) aspekter i rådgivningsprocessen, som nu skal varetages af andre. Centralisering eller indføring af IT og automatiserede processor.
Role isolation (Isolation)	Medarbejderen føler sig uden for, enten grundet den fysiske placering af kontor(fysisk isolation) eller grundet manglende inddragelse.	Ikke føler, at vedkommende inddrages i relevante beslutninger omkring ens rolle, eller hvis rådgiver ofte er "ude i marken" hvorved det kollegiale samvær kan være stærkt begrænset.
Personal inadequacy (Utilstrækkelighed)	Mangel på kompetencer og færdigheder (IT, produktviden mv.) i forhold til rollen.	Bliver forfremmet hurtigt og er ikke fortrolig med de nye værktøjer, der knytter sig til den nye rolle.
Ressource inadequacy (Ressourcemangel)	Mangel på ressourcer (f.eks. tid, penge eller værktøjer) til at udføre rollen.	Mangler værktøjer (f.eks. basale IT-systemer) til at gennemføre rådgivningen tilfredsstillende.

Kilde: Raalskov et al., 2020: s. 83

Rollestress er som sagt individuelt og kan defineres som den stress, varetagelsen af en organisatorisk rolle har, for den enkelte medarbejder. Der sondres mellem to typer af rollestress. Den homogene og den heterogene.

Den homogene form, indikerer den samme type problemer fremtræder i hele organisationen. Og den heterogene, hvor problemerne fremtræder individuelt og derfor kræver individuelle løsninger. (Raalskov et al., 2020: s. 81 & 82).

Som eksempel svarer alle fire medarbejdere i Den Jyske Sparekasse i interviewet, at de oplever problemer med mængden af administrative opgaver og at det tager for meget tid, fra den egentlige rådgivning. Der er dermed tale om homogene problemer, da det er den samme type problem som optræder hos alle de interviewede. LEDER i interviewet føler ikke, at LEDER bruger sin tid på de rigtige arbejdsopgaver, da LEDER mener LEDER vil få mere ud af at bruge tiden til at være mere udadvendt. Der er her tale om et heterogent problem, da det er et problem som fremtræder for den enkelte og dermed kræver individuel handling.

I bogen ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis” henvises til en analyse, som viser hvilke rollestressorer som havde den største indvirkning, på den oplevede stress. De tre rollestressorer der havde den største indvirkning på medarbejderne i undersøgelsen (Raalskov et al., 2020: s. 82).

- Role erosion – rollen eroderer (bliver mindre vigtig på lang sigt)
- Personal Inadequacy – mangel på kompetencer f.eks. it.
- Role isolation – Rådgiver føler sig udenfor, enten grundet manglende indflydelse eller grundet fysisk isolation.

Fælles for de tre rollestressorer er, at de alle tre i høj grad er påvirket af disruption der sker i pengeinstitutterne.

Rollestress kan komme af bevidste valg og ubevidste valg og generelt viser forskning at rollestress har en negativ indflydelse på performance - både individuelt og på den organisatoriske performance (Raalskov et al., 2020: s. 82).

Når vi ser på ovenstående model og ser nærmere på svarene fra medarbejderne i Den Jyske Sparekasse, kan vi ikke give et entydigt billede af hvilke rollestressorer medarbejderne i den Jyske Sparekasse oplever. Tre ud af de fire medarbejdere svarer dog nej til om de bruger

deres tid på det rigtige og for dem alle fire er der et entydigt svar om at den administrative byrde, fylder for meget.

Selvom en medarbejder ikke føler stress, kan man stadig opleve rollestressorer.

Som eksempel vil vi se nærmere på svaret fra LEDER i interviewet, som svarer at LEDER ikke føler stress, men samtidig svarer LEDER til spørgsmålet om det administrative arbejde fylder mere eller mindre: ” *Mere. Vi er desværre ved at opbygge en kultur, hvor det er bedre at være administrativ dygtig. Vi gør en del for at kvæle sælgerne pt.* ” Lederens profil er Id, der er derfor rigtig god sammenhæng, mellem LEDERs profil og svar på spørgsmålet til stress, da LEDERs adfærdspræferencer gør, at LEDER ikke så nemt bliver stresset og samtidig føler LEDER, at LEDERs rolle eroderer, idet LEDER som er Id, har fokus på salget, føler at det i øjeblikket bliver sekundært, da det der ses, som den vigtigste kompetence ifølge LEDERs opfattelse, er at man er administrativ dygtig.

Etik

I dette afsnit undersøges, hvordan vi opfører os etisk i vores adfærd. Etik er jo et stort ord, og om man opfører sig etisk korrekt, vil afhænge af øjnene der ser. Men etik er jo interessant, når man sammenholder den med adfærd. Smitter vores etik af på vores adfærd, og kan adfærden ses i vores etik? Vi vil også se på, hvordan vores professionsadfærd smitter af på etikken.

Jesper Raalskov taler i sin bog om to slags etik: pligtetik og lykkeetik. Pligtetik er at agere korrekt. Pligtetik (incitamentet for en given handling skal være god, uafhængigt af konsekvenserne for individet selv) kan deles op i sindelagsetik (næstekærlighed og pligt over for vores medmennesker) og regeletik (man skal handle efter hvad der er korrekt og ikke på bekostning af andre mennesker ulykke og en anden version kunne været moralsk rigtigt) (Raalskov et al., 2020).

Pligtetik er altså, at egne interesser skal tilsidesættes. Der skal ageres korrekt uanset hvad indflydelse og konsekvens det må have for en selv!

Lykkeetik handler grundlæggende om at gøre flest muligt lykkelige ud fra den beslutning der træffes. Det handler om at optimere situationen og få det bedst mulige ud af det for de fleste. Lykkeetik kaldes nogle steder konsekvensetik. En handling's faktiske konsekvenser, fornuften udpeger et mål for handlingslivet og gennemtænker en målestok for resultaterne (Raalskov et al., 2020)

Den satisfiserende lykkeetik rummer elementer fra både pligtetik og lykkeetik. Begge etikformer vil - med hver deres modpoler - skabe balance, da rådgiver ikke agerer ud fra hvad der er i kundens kortsigtede interesse og samtidig hvad der er i virksomhedens og samfundets interesse på lang sigt. For at kunne gennemskue konsekvenserne i en rådgivningsløsning og for at kunne få kunden til selv at træffe en beslutning, skal rådgiver få kompleksiteten til et niveau, hvor der, ud fra behovsafdækning, kan træffes en beslutning af kunden, ud fra et beslutningsgrundlag. Beslutningen skal herefter træffes ud fra holdbare løsningsforslag, som er baseret på rådgivers viden og erfaring (Raalskov et al., 2020)

I bogen ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis”, henviser Raalskov til Millerson (1964) som taler om: education and code of conduct.

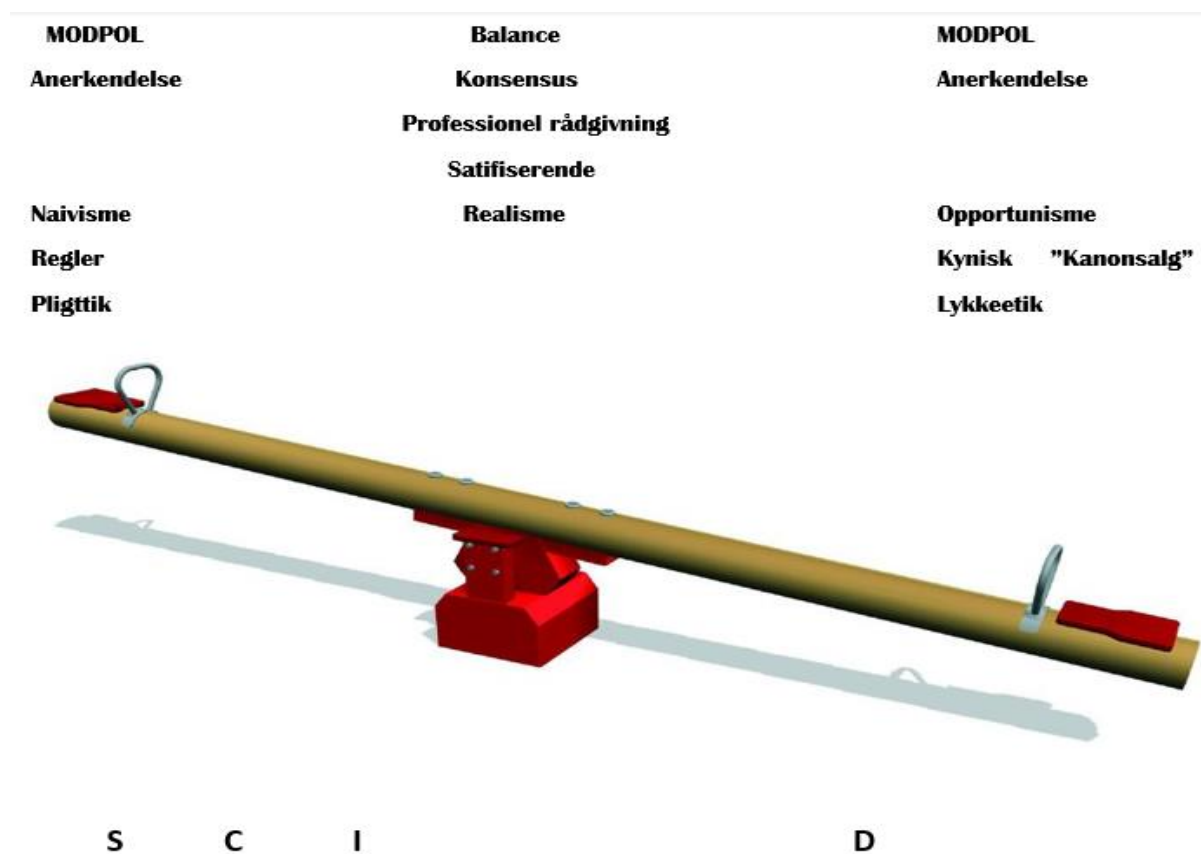
På dansk oversættes det til etiske overvejelser og en bestemt adfærds ageren, som er styrende indenfor det interpersonelle og vigtigheden af etikelementet indenfor professionel rådgivning. Etikernes kan variere, men reglerne skal overholdes og er underlagt en autoritet.

Nedenfor er professionsadfærden skitseret, og hvordan modpolerne lykkeetik og pligtetik står over for hinanden på en vippe. I midten er der balance og konsensus (enighed) og det vurderes også, at det er her man i sin profession har mest realisme og tilfredsstillelse (satisfiseret) og dermed det sted, hvor kunden vil få den mest professionelle rådgivning.

På den ene side ved pligtetik vil regler og naivisme være bærende elementer i rådgivningen og på den anden side ved lykkeetik, vil opportunismen og den mere kyniske tilgang, der springer ud af den konkrete handling med kunden være de bærende elementer. Man kunne måske endda fristes til at bringe ordet ”kanonsalg” på banen på den side af vippen med argumentet om, at det er en mere kyniske og opportunistiske handling.

Begge sider af vippen vil gerne have anerkendelse i deres profession, men anerkendelsen er på baggrund af forskellige adfærdsmønstre.

Figur 24: Professionsadfærdens balance på baggrund af adfærd og etik



Kilde: Egen tilvirkning, pba. Raalskov et al., 2020

På vippen ovenfor, er nederst indtegnet, hvor på vippen over professionsadfærd, at DISC-profilerne kunne passe ind. Etik og DISC (Raalskov et al., 2020) beskriver følgende sammenhænge:

D Profil = Lykkeetik frem for pligtetik.

Negativ sammenhæng mellem pligtetiske træk og høj D profil. Dog vil lykkeetik maksimere lykken for flertallet, hvor en D profil vil maksimere for sig selv.

I Profil = er ikke så entydig, da profilen motiveres af anerkendelse fra omverdenen. Ville vælge den mest socialaccepteret løsning, menneskeorienteret og agere ud fra følelser = Pligtetik. Det er måske mere en teologisk pligtetik, idet de ikke tænker meget på regler, men er har et mere menneskeorienteret perspektiv. Med forbehold for at de har behov for anerkendelse og kan derfor vælge lykkeetik med fokus på magt perspektivet. Maksimere lykke for flest, popularitet og sociale relationer hos flest mulige. Vil helst ikke forholde sig til

tungere aspekter, hvor folk skal skuffes eller det kan få betydning for andres opfattelse af dem. De er kreative og banebrydende i deres tankegang.

S profil = Pligtetik frem for lykkeetik.

De har en pligtetisk adfærd, de er sociale og tillidsfulde, men også forsigtige mennesker. De ser mennesket frem for opgaven. De er diplomatiske, tilfredsstillende alle og vil ikke støde nogen. De vil ikke bryde reglerne, og har både teologisk og regeletisk tilgang til deres profession.

C profil = Ikke entydig i deres præferenceramme, men da de er fakta orienteret tenderer de til at følge lykkeetisk adfærd. De er ikke social anlagt og føler sig derfor ikke påvirket af socialt pres. De er logisk tænkende, nøjeregnende og styres af rationelle beslutninger. Kunne tilgodese det pligtetiske element, hvis der ligger en grundig analyse bag og det ville være en kalkuleret løsning og ikke en teologisk løsning. Skal der vælges må de hælde mod regeletikere, da de er regelrette, grundige og tjenestevillige (Raalskov et al., 2020).

Erhvervsrådgiveren i vores interview, som er Cd i DISC-profil svarer også et klart ”Nej” på spørgsmålet om rådgiveren har etiske overvejelser ift. udførelsen af sit job. Som C’er er det vigtigt, at reglerne bliver overholdt og det er en pligt, at opføre sig etisk – hvilket underbygger, at etik ligger på rygraden og rådgiveren derfor slet ikke gør sig overvejelser om etiske spørgsmål ifm. jobbet.

PRIVAT, som er Di: ” *Aldrig - jeg tilbyder ikke produkter til mine kunder, som de ikke har behov for*”.

FORMUE, som er S: ” *Ja, altid. Jeg vil altid være ordentlig, både personlig og fagligt. Ordentlig rådgivning holder på den lange bane*”.

LEDER, som er D: ” *Mange. Både hvad angår kollegaer, kunder osv. Hvordan får vi kringlet det her rigtigt*”.

Ud af disse svar er det svært at udlede noget konkret, men det er tydeligt, at S-profilen er pligtetiker. Der bliver svaret klart ja og at S-profilen vil være ordentlig.

Flydezonen

Flydezonen er feltet, hvor rådgivers færdigheder og kompleksitet harmonerer. Her er det vigtigt, at lederen kender rådgivers profil, så der skabes en forståelse af rådgivers adfærd, da det samtidig er feltet rådgiver bevæger sig i, når rådgiver ikke oplever rollestressor.

Som et eksempel kan det være zonen hvor rådgiver, hverken føler role underload eller role overload. Det er her rådgiveren hverken føler, at kompleksiteten i opgaven er for høj, i forhold til rådgivers færdigheder og rådgiver derved føler sig ængstelig eller at rådgiver ikke føler role underload, hvor opgavens kompleksitet eller mængde er for lav i forhold til rådgivers færdigheder.

Her vil det være vigtigt, som leder, at kende rådgiverens adfærdsprofil, for at mindske stress.

Som eksempel vil en D-profil have en tendens til at påtage sig komplekse opgaver, hvor færdighederne ikke helt er på plads, fordi en stærk D-profil vil overvurdere egne evner. Dog vil D-profilen også være den profil der mindst påvirkes af stress, da D-profilen vil søge komplekse opgaver.

En S-profil vil derimod have en tendens til at undervurdere egne evner og søge mod det sikre og velkendte, eller i hvert fald være sikker på, at vedkommendes kunnen og færdigheder, er helt på plads, inden de bevæger sig ud i komplekse opgaver (Raalskov, 2020, side 85)

Uvildighed

Når man taler rådgivning, kan man ikke komme uden om at tale om uafhængighed og uvildighed og i den forlængelse ordet integritet.

I bogen ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis” skildres der mellem fritstående rådgivning og ikke-fritstående rådgivning (Raalskov et al., 2020: s. 23-24). Den fritstående rådgivning skal forstås således, at det er modtager selv der opsøger rådgivningen med et formål. Det er samtidig ikke rådgivers interesse at rådgive modtageren i en bestemt retning, så der kan følge et produkt eller servicekøb med i forlængelse af rådgivningen.

Ved ikke-fritstående rådgivning, bliver rådgivningen et middel til at nå et mål om et salg af produkt eller service, og det er her bankrådgivere kategoriseres.

Men hvordan kan det være, at vi – alene på grund af et produktsalg – er de eneste finansielle rådgivere, der – i optikken - ikke er uvildige, fritstående og uafhængige?

Kunne man forestille sig, at pengeinstitutterne fremadrettet ikke havde relationer og faste samarbejdspartnere, der betalte dem for at sælge netop deres produkter? Kunne vi frigøre os fra konkrete produkter og sammen med kunden åbne hele paletten af muligheder på netop det område, som kunden efterspurgte rådgivning omkring?

Det ville som det første kræve, at rådgiverne havde meget stor indsigt i, hvad der er af produkter på alle hylder. Her hævder Jesper Raalskov i vores interview (bilag 4), at C-profilen vil få det lettest, da C-profilen er bedst til at tillære og lagre viden, og dermed vil have den største brede i fritstående rådgivning i den rendyrkede form:

”Går man mere mod uvildig rådgivning vil C-profilen få det lettest, da de lettest tillærer sig ny viden, kan lære alle produkter i branchen og er så detaljeorienteret, at de kan give den bredeste rådgivning”.

Et eksempel kunne være, at kunden efterspørger hjælp til at placere sine midler i investeringsforeninger. Så skulle rådgiveren kunne give kunden en indsigt i alle investeringsforeninger, afdelinger og sammensætning og kunden skulle så betale en timeløn til pengeinstituttet for at få kompetent rådgivning. Er det realistisk, at man som rådgiver kender alle investeringsforeninger? ” Vi kommer næppe derud”, udtaler Jesper i interviewet.

Et andet eksempel kunne være billån. Når en kunde efterspørger et billån, skal rådgiver så kende alle låneudbydere, omkostninger, rentesatser og rammer for de enkelte billån?.

Det vil i den grad kræve kompetente rådgivere i pengeinstitutter på små meget specialiserede områder.

Det kunne måske sammenlignes med en advokat, der også har speciale i et meget snævert område som fx skatteret, familieret eller kriminalret.

Ville kundernes tillid til pengeinstitutterne så stige, hvis vi ydede fritstående rådgivning og hvad ville en kunde være villig til at betale for det?

Er advokater og revisorer så uvildige, som mange måske kunne forestille sig. Godt nok sælger de ikke produkter, men de sælger deres kompetence pr. time. Men ved vi, hvor mange timer netop min rådgivning og indsigt i et emne tager? Kunne jeg risikere at få et ”udækket behov” opfyldt? Måske et testamente eller en ægtepagt med oveni min rådgivning omkring de juridiske ting ved huskøb? Er det fritstående rådgivning?

Dette spørgsmål er nok af mere filosofisk karakter, da faktum er, at vi ikke kan komme helt ind i hovederne på rådgiverne – hvad enten det er advokaterne, uvildige rådgivere, revisorer eller bankfolk. Vi kender ikke deres relationer, erfaringer og præferencer, og derfor antager Jesper Raalskov også, at fritstående rådgivning næppe findes.

"For bankerne spærrer det faktum, at vi sælger vores egne produkter og tjener på dem, ben for, at vi kan kalde os uvildige og det bliver næppe en mulighed, at vi rådgiver så bredt i hele sektorens produkter, at vi kommer i nærheden af at være fritstående" siger Jesper Raalskov i interviewet, og han fortsætter: "Så salg af produkter afgør uvildigheden og dermed prisen på rådgivningen. Vi får ikke kunder til at betale for rådgivning af bankens egne produkter!"

På spørgsmålet om rådgiverne føler sig uvildige svarer:

PRIVAT: *"Delvis - jeg rådgiver ud fra, hvad der er bedst for kunderne, men selvfølgelig ud fra de produkter DJS tilbyder"*

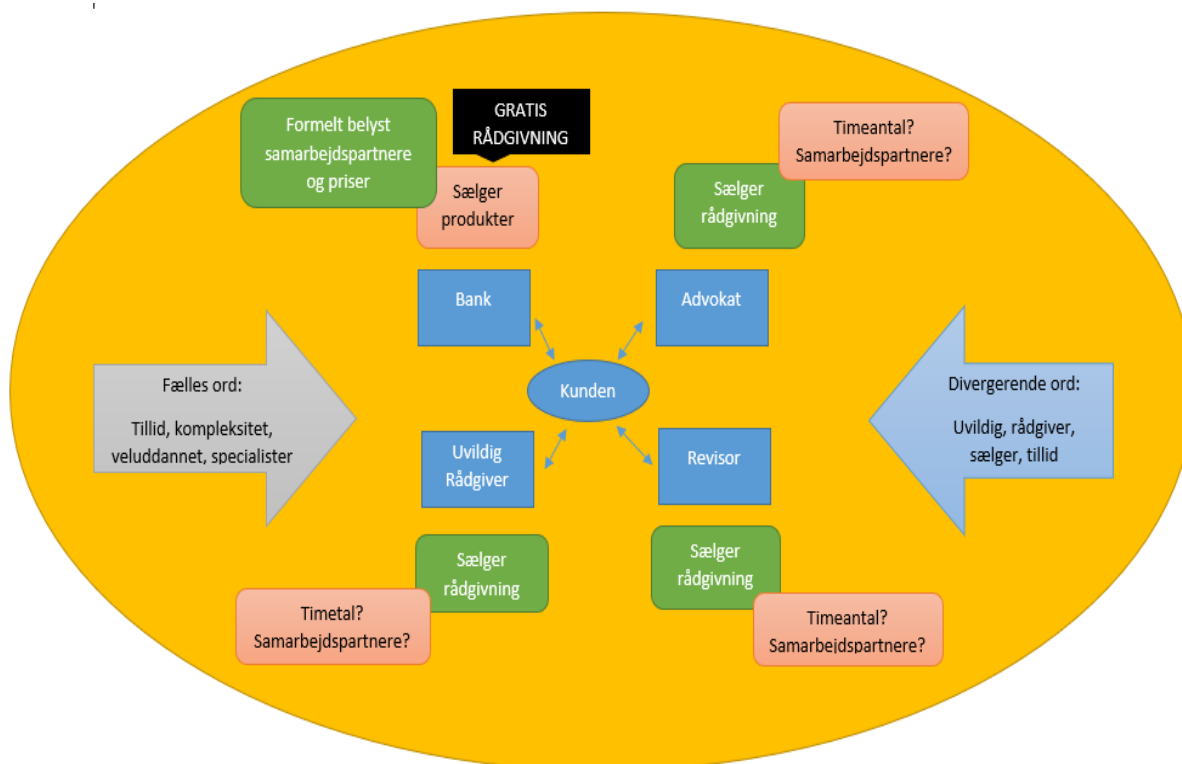
ERHVERV: *" Nej og det skal jeg heller ikke. Kunderne ved godt, at vi er en salgsorganisation"*

FORMUE: *"For det meste. Jeg siger ofte, at jeg rådgiver, som var det mine egne penge. Vi oplyser hvem vi samarbejder med, og det tror jeg også kunderne er klar over"*

LEDER: *"Nej. Jeg synes ikke vi er uvildige, men vi er helt sikkert tættere på end mange konkurrenter"*

Sammenfattende kan vi konkludere, at rådgiverne heller ikke synes de er uvildige, og at kunderne godt er klar over det. Dog siger de interviewede, at de føler sig tæt på kunden, rådgiver som var det egne penge og tilbyder produkter, der er gode for både kunden og Den Jyske Sparekasse.

Figur 25: Illustration af pengeinstitutternes ikke-fritstående rådgivning



Kilde: Egen tilvirkning

Tanken med ovenstående figur er at illustrere, at man i pengeinstitutsektoren, og dermed også i Den Jyske Sparekasse, yder gratis rådgivning modsat nogle af vores samarbejdspartnere. Vi er alle veluddannede, forstår komplekse sammenhænge og har specialistområder.

Men uvildigheden kommer på prøve, da pengeinstitutterne ikke anses for uvildige eller med andre ord ikke yder fritstående rådgivning på grund af en formelt belyst produktsalg. De andre kompetente og veluddannede man sammenligner os med, sælger ikke belyste produkter og har ingen belyste samarbejdspartnere. Men fordi de ikke er belyst og officielle, så er de der vel alligevel?

Centralisering – isolering af rådgivning

Med dette afsnit ønskes at give et indtryk af, hvordan Den Jyske Sparekasse har forsøgt at hjælpe rådgiverne med at få en del opgaver lavet et andet sted, så der kan være fokus på rådgivning. Samtidig er det også hensigten at se på, om det ikke også giver god mening i forhold til DISC-profilerne. Afsnittet er skrevet ud fra Tinas kendskab til Den Jyske Sparekasses opbygning og tankerne bag det, fra sin erfaring fra organisationsafdelingen.

Den Jyske Sparekasse har ifølge årsrapporten 2019, 355 ansatte, hvor af 240 sidder i filialerne og 115 sidder på hovedkontoret (DJS, 2019, 01, 6). Det vil sige, at ca. 2/3 af sparekassens ansatte sidder i linjen og er kundevedte.

De ansatte på hovedkontoret er inddelt i de sædvanlige hovedkontorsfunktioner: kredit, regnskab/finans, investering, HR, IT, organisation, compliance/hvidvask, revision og direktion.

Men ud over det har sparekassen også en telefon/omstillings-afdeling ”DJS Direkte”, som beskæftiger 5 ansatte, som blev lavet i december, som en naturlig forlængelse af, at filialerne lukkede kasserne og telefonomstillingen i de enkelte filialer. Meningen er, at de 5 ansatte skal svare filialernes hovedtelefonnumre, og dermed aflaste rådgiverne. I Jelling sidder en boliggruppe der har 16 ansatte og en pensionsafdeling der har 3 ansatte. De hjælper rådgiverne med boligsager (hjemtagelse/indfrielse og tinglysning) og oprettelse/opgørelse af pensionsordninger. Der sidder også 3 ansatte til at tage sig af dødsboer og indsigelser på kort.

Man arbejder i Den Jyske Sparekasse på at finde områder, som kan centraliseres ift. bedre udnyttelse af kompetencer på specielle områder. Det var det man gjorde på området omkring dødsboer for ca. 2 år siden. Der valgte man at samle kompetencerne på et skalerbart område, og fjerne opgaven fra filialerne. Tanken var, at så få som muligt skal sætte sig ind i lovgivning og reglerne på dødsboområdet, og lave flere opgaver og dermed opnå erfaring.

Det har – når man spørger bredt i sparekassen – være en succes, og Den Jyske Sparekasse arbejder lige nu på, om andre lignende skalerbare specialistopgaver kan centraliseres. Det kunne for eksempel være ”foreninger” – altså oprettelse af nye foreninger og administration af de eksisterende foreninger.

Men tilbage står de 240 ansatte i filialerne, som også skal tjene penge til de 115 hovedkontorfolk, som ikke umiddelbart ved egen drift generer indtjening.

Når man på den måde isolerer rådgivningen i rådgivningsfilialer, er det tanken, at hver rådgiver så skal have flere kunder, kunne klare flere møder og være mere opsøgende. Denne proces har stået på flere år, men faktum er, at vi stadig ikke formår at tjene flere penge. Derfor kunne man med rette stille sig selv det spørgsmål, om den løsning er den rigtige?

Rådgiverne klager stadig over mængden af det administrative arbejde (se afsnit om ”Performance”). Man kunne med rette argumentere for, at mængden af administration er vokset hurtigere, end Den Jyske Sparekasse har kunnet placere arbejdet væk fra filialerne.

Tina oplever, når hun besøger alle ansatte minimum én gang om året til en 1:1-snak, at der er en klar overvægt af S-profilen og C-profiler internt i fx boliggruppe, pensionsgruppe, compliance og investering. De elsker ”to streger under”, er grundige og introverte.

Men Jesper Raalskov siger i sit interview, at det vil give bedre mening at sammensætte afdelinger med alle profiler fra DISC, da selv de mest interne afdelinger skal have alle personligheder og typer af adfærd:

”Selv i meget snævre/komplekse afdelinger som fx compliance skal der være lidt af alle bogstaver. Måske overvægt af C, men også en I'er til kreativitet og nye måder at arbejde på og måske en D'er til at lede”.

Ud af Jesper Raalskovs argument kunne Den Jyske Sparekasse med rette kigge på, om de interne afdelinger er for fastlåste i C- og S-profilernes mønstre, og man ved at tilføre lidt D- og I-profil kunne få tænkt nye arbejdsgange, ledelse og kreativitet i håbet om, at kunne øge effektiviteten og disse afdelinger ville kunne tage mere administrativt arbejde fra filialerne.

Udfordringen er, om der så er en lige så stor vægt af D- og I-profil i filialerne? Altså, ekstroverte sælgere og rådgivere, for udfordringen er, at skal man matche kunderne, så der skal også sidde S- og C-profiler derude. Til det vil svaret efter vores overbevisning være, at filialerne stadig har en god blanding af DISC-profilerne. Ser vi tilbage historisk (afsnittet ”Historik”) har rollen som rådgiver i den finansielle sektor være under stor forandring fra service til salg, og det smitter også af på DISC-profilerne. Man har gennem de sidste mange år kigget mere på de ekstroverte og salgsorienterede DISC-profiler, men det tager tid, at ændre medarbejdersammensætningen og dermed på sigt kulturen. På spørgsmålet om DISC kan bruges til sammensætning af kundeportefølje, svarer Jesper Raalskov: *”Det vil være bedre at lære om DISC, adfærd, reaktioner ift. at forstå den du sidder over for. Så kan du bedre forstå alle kunder og dine egne styrker og svagheder ift. dem”*

Dermed underbygger Jesper Raalskov det argument, at selvindsigt i egen adfærd og forståelse for andres adfærd skaber forståelse og relationer.

Strategi og ledelse

Som nævnt tidligere i opgaven, har Den Jyske Sparekasse ingen officiel og nedfældet strategi. Der er værdiord og værdisætninger, men ingen af delene er omsat til handlinger. Dermed bliver det op til hver enkelt medarbejder at beslutte, hvad ordene betyder for dem i forhold til de handlinger og beslutninger de træffer i deres job i Den Jyske Sparekasse.

ERHVERV udtaler på spørgsmålet om rådgiveren kender bankens strategi: *"Nej ikke rigtig. Der har været gang i noget strategi-arbejde, men måske der arbejdes på andre niveauer. De fortæller ikke rigtig noget. Vi har nogle værdiord."*

PRIVAT svarer på samme spørgsmål: *"Til tider kan det virke som, at der ikke er en overordnet strategi, men at den i stedet løbende bliver tilrettet"*

FORMUE: *"Ja, det mener jeg. Måske ikke lige den korrekte formulering"*

LEDER svarer: *"Jeg kender den godt, men har til tider svært ved at følge udførelsen heraf"*.

Det er interessant, at to af de interviewede kender den strategi, som ikke findes. Det kan måske henføres til en stærk kultur eller mange års erfaring i, hvordan man plejer at gøre eller hvad man selv mener har fungeret.

Som leder er man blandt andet bærer af strategien og man skal hjælpe med udførelsen af den og dermed være tydelig. Derfor spurgte vi de fire interviewede, om deres leder var tydelig i at anviser vejen. Til det svarede de:

ERHVERV: *"Nej, men jeg ved godt hvad vi skal. Har hørt at vi skal have flere privatkunder, men tænker da også vi gerne vil have gode erhvervskunder. Men jeg savner sådan, at min chef vil fortælle mig, hvordan han ser min udvikling og jeg vil gerne selv arbejde med, hvordan jeg personligt kan udvikle mig i mit job. Vil også gerne arbejde med udvikling af mine kollegaer og afdelingen – spille hinanden gode. Men ingen gør noget"*

PRIVAT: *"Meget tydelig. Vi drøfter det ugentligt på morgenmøder, og der bliver lagt en plan for de kommende aktiviteter"*.

FORMUE: *"Ja, vi skal holde kompas møder og øge forrentningsmulighederne, så vi øger indtjeningen"*.

LEDER: *"Det synes jeg han er, men får selv lov til at udføre og styre min afdeling. Det er meget tilfredsstillende. Han fortæller på ledermøder hvad vej vi skal"*

Det er her interessant, at flertallet har en leder, som tydeligt viser vejen, når vejen nu rent faktisk ikke er anvist i form af en tydelig strategi.

Hvis vi kigger tilbage på figur 16 (Det organiske isbjerg) er det tydeligt, at Den Jyske Sparekasses manglende strategi og retning – det formelle - og som ligger over vandet, mangler. Medarbejderne befinder sig under vandet – det uformelle - og er styret af holdninger, følelser og gruppenormer. Lederne og resten af medarbejderne, danner hver deres ”mini-strategi”, som er udarbejdet ud fra deres mind set. Dermed er der stor sandsynlighed for, at der overalt i organisationen arbejdes efter forskellig kurs og uformelle aspekter. Der bruges tid og ressourcer over alt i organisationen på at sætte retning, lave målsætninger og organisere sig i de små enheder man arbejder i. Derfor bliver den manglende formelle strategi et problem for organisationen.

Nedenfor er vist et meget lavpraktisk eksempel på, hvordan man ved hjælp af tre små ord, kan tænke strategi fra start til slut. Populært hedder den ”3 x K”, som ikke er en model, men en anskuelse eller struktur.

Figur 26:



Kilde: Udleveret på Sydbanks lederuddannelse

Kurs

Den Jyske Sparekasse skal have en strategi. Kursen skal sættes, så alle ved hvilke vej de skal som samlet organisation.

Koordinering

Hvordan gør vi det? Hvem skal være med? Hvordan koordinerer vi arbejdet, så alle kender deres opgave.

Kommitment

Når medarbejderne kender kursen og kender deres rolle, kan de tage stilling til, om de kan kommitte sig. De skal se indad og overveje, hvad deres adfærd og kompetencer kan give

organisationen og om de er villige til at kommitte sig. Her vil det være oplagt med en trivselsundersøgelse og kendskab til egen og andres adfærd.

Sammenfattende ser vi, at Den Jyske Sparekasse få lavet en tydelig formel strategi, så kursen bliver sat og så ingen er i tvivl. Medarbejderne skal kende sig selv og den rolle, som organisationen forventer af dem. Derfor skal der laves en trivselsundersøgelse og adfærdsanalyse, hvor alle ansatte får mulighed for at arbejde med sig selv og kollegaer. Først når man kender kursen, sig selv og sine kollegaer, er man klar til at kommitte sig.

Tillige vil Den Jyske Sparekasse formentlig også kunne få bedre performance ud af medarbejderne, hvis strategien var klar, og lederne ikke alle skulle ”opfinde” hver deres strategi og handlinger. Så blev der frigjort tid til ledelse, og det kunne givetvis udmønte sig i mere salgs- og performanceledelse og mere personaleledelse – altså tæt på medarbejderne.

Samlet delkonklusion efter gennemgang af trivsel og performance



Vi kan konkludere, at performancemålinger generelt i sektoren, samt i Den Jyske Sparekasse opfattes positivt, så længe det foregår i dialog, at kravene er realistiske og at rådgiverne har indflydelse. Der er dog den vinkel på det, at målingerne helst ikke skal være på individuelt niveau, men hellere i mindre teams/enheder. Dog må man også kigge på, om manglende struktureret opfølgning og tydelig ledelse gør, at medarbejderne ikke præsterer deres bedste, da det ingen konsekvens har.

Det kan ud fra interviewene konkluderes, at de interviewede tillige med undersøgelsen oplever stress som stigende, men at man ved hjælp af selvforståelse og kommunikation kan mindske det. Det kunne tyde på, at DISC eller lignende adfærdsværktøjer, kan afhjælpe stress i en vis udstrækning.

Modellen isbjerget er i denne sammenhæng interessant, idet den viser os, at adfærden er den synlige del af, hvad vi ser hos mennesker, hvorimod personligheden ligger. Så vi kan derfor konkludere, at vi kan ruste rådgiveren bedre i rådgivningssammenhænge og i relationsarbejdet/samarbejdet, gennem DISC-profilen, som giver dem værktøjerne til at kende og kunne spotte menneskers adfærdspræferencer, og til at forstå deres personlighed og adfærd, kunne opnå et bedre samspil. Ifølge Jesper Raalskov er DISC et godt værktøj til, at en organisation kan få et fælles sprog.

Etik er et stort ord, og om man opfører sig etisk korrekt, vil afhænge af øjnene der ser. Etik er interessant, når man sammenholder den med adfærd. Ud fra spørgsmålene i vores interviews

er det svært at udlede noget konkret omkring adfærden kan ses i vores etik, men det er tydeligt, at S-profilen er pligtetiker, som også var antagelsen i Jespers Raalskovs bog ”Professionel rådgivning og salg i teori og praksis”. Salget af produkter afgør den manglende uvildighed for pengeinstitutterne, og rådgivernes svar er også, at de ikke føler sig uvildige, men at kunderne også er bevidste om det.

Flydezone er feltet, hvor rådgivers færdigheder og kompleksitet harmonerer. Her er det vigtigt at lederen kender rådgivers profil, så der er en forståelse af rådgivers adfærd, da det samtidig er feltet rådgiver bevæger sig i, når rådgiver ikke oplever rollestressorer. Ud fra vores interviews kan vi ligeledes konkludere at medarbejderne mener, at mængden af administrative opgaver er for stor og at mængden er vokset hurtigere, end Den Jyske Sparekasse har kunnet finde andre løsninger end at opgaven skal lægges hos den enkelte rådgiver. Den Jyske Sparekasse har centraliseret flere opgaver, men der sættes spørgsmålstejn ved, efter hvilken strategi og med hvilke overvejelser, det er sket. Der kunne med fordel arbejdes med diversitet og adfærdsprofiler i alle afdelinger, så trivslen og afledt af det indtjeningen kunne stige. Det konkluderes også, at medarbejderne gerne vil deltage i en trivselsundersøgelse, og flere allerede har forespurgt på en sådan, men at Den Jyske Sparekasse har fravalgt en sådan lige nu, da det er ressourcekrævende. Tillige må det anføres, at den manglende strategi skaber manglende kurs, og lederne hver især er tydelige, men ud af egen strategi. Den Jyske Sparekasse har brug for én samlet strategi.

Konklusion

Faldende topline og stigende omkostninger er en alvorlig udfordring. Indlånsmidlerne er så store, at udgifterne til at forrente dem i Nationalbanken er så voldsom, at regningen for negativ indlånsrente skal videregives til kunderne, og det arbejde er først påbegyndt ultimo 2019. Man skal fortsat have fokus på at få en så høj udlånsrente som muligt på de udlån man har og får – også selv om konkurrencen er hård.

Den Jyske Sparekasse forsøger at skabe merindtægt ved at indgå i et leasingsamarbejde Opendo i en velkendt samarbejdsmodel, som man er bekendt med, og som man tidligere har tjent gode penge på. Dog kender man endnu ikke indtægtsmulighederne på Opendo. Den Jyske Sparekasse har skruet op for gebyrknappen og isoleret set har det givet flere indtægter. Men man har ikke regnet på, hvad en kunde reelt koster, så derfor ved man ikke, om gebyrindtægten står mål med udgiften. Det er nødvendigt, at Den Jyske Sparekasse får udregnet hvad en basis/basalkunde koster – og får tilpasset gebyrerne som minimum til udgiften - så man ikke betaler for at have den gruppe af kunder. Den Jyske Sparekasse skal

også sikre sig, at opmærksomheden på indtjeningen på hver enkelt kunde er nødvendigt, og rentabiliteten skal være synlig, så rådgiverne kan arbejde med de rigtige kunder og have forståelse for, hvilke kunder der bidrager mest til bundlinjen. Derfor skal det allerede igangsatte arbejdet omkring en rentabilitetsanalyse på hver enkelt kunde speedes op!

I Den Jyske Sparekasse opfattes performancemålinger positivt, så længe de foregår i dialog, at kravene er realistiske og at rådgiverne har indflydelse. Der er dog den vinkel på det, at målingerne helst ikke skal være på individuelt niveau, men hellere i mindre teams/enheder. Dog må man også kigge på, om manglende struktureret opfølgning og tydelig ledelse gør, at medarbejderne ikke præsterer deres bedste, da det ingen konsekvens har.

De interviewede ansatte oplever stress som et stigende fænomen, men de anfører selv, at man ved hjælp af selvforståelse og kommunikation i afdelingen kan mindske det. Det kunne tyde på, at DISC eller lignende adfærdsværktøjer, kan afhjælpe stress i en vis udstrækning, og det ville give værdi for Den Jyske Sparekasse, at arbejde bredt i organisationen med indførelse af et sådant adfærdsværktøj.

Isbjerget (figur 16) viser os, at adfærden er den synlige del af, hvad vi ser hos mennesker. Så vi kan derfor konkludere, at vi kan ruste rådgiveren bedre i rådgivningssammenhænge, og i relationsarbejdet/samarbejdet, gennem DISC-profilen, som giver dem værktøjerne til at kende og kunne spotte menneskers adfærdspræferencer, og til at forstå deres personlighed og adfærd, kunne opnå et bedre samspil. Ifølge Jesper Raalskov er DISC et godt værktøj til, at en organisation kan få et fælles sprog, og skabe fælles relationer. Betingelserne for at skabe bedre trivsel starter bl.a. ved selvindsigt og bedre relationer, og også her er et adfærdsværktøj som DISC anvendeligt.

Flydezone er feltet, hvor rådgivers færdigheder og kompleksitet harmonerer. Her er det vigtigt at lederen kender rådgivers profil, så der er en forståelse af rådgivers adfærd, da det samtidig er feltet rådgiver bevæger sig i, når rådgiver ikke oplever rollestressorer. Ud fra vores interviews kan vi ligeledes konkludere, at medarbejderne mener, at mængden af administrative opgaver er for stor og at mængden er vokset hurtigere, end Den Jyske Sparekasse har kunnet finde andre løsninger end at opgaven skal lægges, hos den enkelte rådgiver. Mængden af administrativt arbejde vokser, og her vil Den Jyske Sparekasse med fordel kunne sætte ind med løsninger, så trivsel kunne forøges. Den Jyske Sparekasse har centraliseret flere opgaver, men der sættes spørgsmålstegn ved, efter hvilken strategi og med hvilke overvejelser, det er sket. Der kunne med fordel arbejdes med diversitet og adfældsprofiler i alle afdelinger, så trivslen - og afledt af det - indtjeningen kunne stige. Det

konkluderes også, at medarbejderne gerne vil deltage i en trivselsundersøgelse, og flere allerede har forespurgt på en sådan, men at Den Jyske Sparekasse har fravalgt en sådan lige nu, da det er ressourcekrævende. Til sidst konkluderes det, at Den Jyske Sparekasse skal få udarbejdet og udbredt en synlig handlingsorienteret strategi.

Den Jyske Sparekasse skal fortsætte deres fokus på byggestenene: ”Indtjeningsstruktur”, ”Omkostningsstruktur” og ”Nøgle Ressourcer”. De skal på baggrund af ovennævnte optimere alle tre byggesten, for de er så essentielle for, at resten af forretningsmodellen lykkes og man kan få råd og tid til at tænke innovativt.

Perspektivering

I opgavens indledning skrev vi, at den finansielle branche var under konstant forandring. Selv under denne skriveproces har verden ændret sig, og den finansielle branche må følge efter.

Den Jyske Sparekasse har i skriveperioden meldt ud om nye rammer for negative renter, og hele verden er ramt af Covid-19, hvor ingen endnu kender omfanget af hverken de menneskelige eller økonomiske omkostninger. Det får med sikkerhed indflydelse på hverdagen i den finansielle sektor i mange måneder fremover.

Det kunne være interessant at kigge ind i sammenlignelige pengeinstitutter, for at se, om udfordringerne i Den Jyske Sparekasse kunne overføres til dem. Hvordan gør de omkring indtægtsstrukturen på kunder, hvordan organiserer de medarbejderne og hvilken strategi har de overordnet set?

Skal Den Jyske Sparekasse arbejde mod mere centralisering med fare for, at de medarbejdere der skal tjene pengene, bliver færre og færre og måske for specialiserede i kun at rådgive og dermed sårbare? Hvordan gør andre tilsvarende pengeinstitutter? Vil det give større trivsel at arbejde med noget, som interesserer den enkelte?

Kigger vi endnu længere frem tænker vi, at det vil være spændende at se på, om pengeinstitutterne kunne indføre ”rådgivning på abonnement” eller andre versioner af indtægter for rådgivning, som en ny del af forretningsmodellen. Man kunne skele til andre brancher, som formår at tage penge for rådgivning. Der ligger et stort potentiale i, at få indtægter for de timer, som ansatte i pengeinstitutterne bruger på rådgivning – også set i lyset af det høje kompetenceniveau hos medarbejderne og kompleksiteten i rådgivningen.

Vi beskriver i denne opgave, hvordan arbejdet med adfærd kunne tilføre større forståelse og i sidste ende bedre indtjening, når vi så arbejder mere optimalt grundet vores kendskab til os selv og hinanden, og samtidig kender kundernes adfærd og reaktioner.

Jesper Raalskov siger i sit interview med os, at han synes det kunne interessant at dykke ned i de rådgivningsværktøjer, som rådgiverne har til rådighed. Kunne man målrettet bruge DISC og arbejde mere mod nogle rådgivningsværktøjer, som kan gøres mere individuelt og tilpasset rådgiver og kundens DISC-profil. Det kunne give god mening, at lade det være næste skridt, når organisationen har DISC på plads og indarbejdet i kulturen i organisationen.

Litteraturliste

Bøger

Andersen, I., 2019: Den skinbarlige virkelighed. 6. udgave 2019 *Samfundsliteratur.dk*

Osterwalder, Alexander og Pigneur, Y., 2017: Business Model Generation. 1. udgave, 7. Oplag

Bakka, J.F. & Fivelsdal, E., 2019: Organisationsteori Struktur, Kultur, Processer, 7. udgave *Djøf Forlag*

Christiansen, H.B., Dolberg, S, Hove, S, Rostrup- Nielsen, P, Stage, N, 2017: Pengeinstitutter i Danmark. 1. udgave *Karnov Group Denmark A/S, København 2017*

Raalskov, J, Mortensen, B, Freytag, P.V & Warming-Rasmussen, B, 2020: Professionel rådgivning og salg i teori og praksis. 1. udgave *Karnov Group Denmark A/S, København 2020*

Artikler

Raaballe, J, Jeppesen, M.H & Sahin, S., 2014 Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling, *FINANS/INVEST*, 4/14

Thomsen, A.M.Ø, Andreasen, T.S., Anders Strandby Løvborg, 2019, juni, projektopgaven “*Fusionsbanken*”, udarbejdet i faget styring af finansiel virksomhed

Danmarksstatistik, 2020: Uændret bruttoledighed fra januar til februar, *Danmarksstatistik*

<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=30100>

Den Jyske Sparekasse, 2020: 01, Værdigrundlag 2020, *Den Jyske Sparekasse*

<https://www.djs.dk/om-os/sparekassen/vaerdigrundlag/>

Den Jyske Sparekasse, 2020, 02, Billån, *Den Jyske Sparekasse*

<https://www.djs.dk/privat/produkter/laan-og-kredit/bil/>

Den Jyske Sparekasse, 2020, 03, Basiskonto, *Den Jyske Sparekasse*

https://www.djs.dk/media/1080/gebyroplysningsdokument_basiskonto.pdf

Den Jyske Sparekasse, 2020, 04, Basalkonto, *Den Jyske Sparekasse*

https://www.djs.dk/media/1086/gebyroplysningsdokument_basal_betalingskonto.pdf

Den Jyske Sparekasse, 2020, 05 Investorpræsentation, *Den Jyske Sparekasse*

<https://www.djs.dk/media/3914/investorpraesentation-aarsrapport-2019.pdf>

Den Jyske Sparekasse, 2019,01, Årsrapport 2019, *Den Jyske Sparekasse*

https://www.djs.dk/media/3903/aarsrapport-2019_final.pdf

Den Jyske Sparekasse, 2019, 02 Selskabsmeddelelse nr. 1. , *Den Jyske Sparekasse*

<https://www.djs.dk/media/2281/djs-selskabsmeddelelse-nr-1-2019.pdf>

Den Jyske Sparekasse, 2019, 03: Samfundsansvar, CSR 2019, *Den Jyske Sparekasse*

<https://www.djs.dk/media/3900/samfundsansvar-2019.pdf>

Den Jyske Sparekasse, 2018, Business Model Generation, *Udarbejdet af storkundeafdelingen, Den Jyske Sparekasse*

Den Jyske Sparekasse, 2018, Årsrapport 2018, *Den Jyske Sparekasse*

<https://www.djs.dk/media/2297/aarsrapport-2018.pdf>

Den Jyske Sparekasse, 2017, Årsrapport 2017, *Den Jyske Sparekasse*

https://www.djs.dk/media/1269/aarsrapport-2017_low.pdf

Den Jyske Sparekasse, 2016, Årsrapport 2016, *Den Jyske Sparekasse*

https://www.djs.dk/media/1269/aarsrapport-2017_low.pdf

Den Jyske Sparekasse 2015, Årsrapport, *Den Jyske Sparekasse*

https://www.djs.dk/media/1288/aarsrapport-2015_lowlow.pdf

Finans, 2019: Trods skandaler i 2018: Danskerne står i kø foran disse banker, *Finans*

<https://finans.dk/finans2/ECE11200323/trods-skandaler-i-2018-danskerne-staar-i-koe-foran-disse-banker/?ctxref=ext>

Finansforbundet, 2016: Står du på mål?, *Finansforbundet*

<https://www.finansforbundet.dk/da/fortillidsvalgte/Sider/Staardupaamaal.aspx>

Iversen, C., 2019: 22-årige Frederik trodser udviklingen i finanssektoren – vil hellere i mesterlære end være akademiker, *Finans*

<https://finans.dk/finans2/ECE11694468/22aarige-frederik-trodser-udviklingen-i-finanssektoren-vil-hellere-i-mesterlaere-end-vaere-akademiker/>

Jørgensen, C., 2017: Færre er stolte over deres virksomhed, *Finansforbundet*

<https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/faerreer stolte over deres virksomhed.aspx>

Jørgensen, C., 2019: Trivsel bliver del af OK-forhandlinger, *Finansforbundet*

<https://www.finansforbundet.dk/da/fortillidsvalgte/Sider/Trivsel-bliver-del-af-OK-forhandlinger.aspx>

Nationalbanken, 2020 , 01, *Nationalbanken*

www.nationalbanken.dk/da/pengepolitik/instrumenter/Sider/Default.asp

Nationalbanken 2020, 02, *Nationalbanken*

<http://www.nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officiellerentesatser/Sider/default.aspx>

Nationalbanken, 2020, 03, Udlånsundersøgelse, *Nationalbanken*

http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/find_statistik/Documents/Nationalbankens%20udlånsundersøgelse/Udlånsundersøgelsen%2020200114.pdf

Nationalbanken, 2019, 01, Udlånsundersøgelse, *Nationalbanken*

https://www.nationalbanken.dk/da/statistik/find_statistik/Documents/Nationalbankens%20udlånsundersøgelse/Udlånsundersøgelsen%2008102019.pdf

Nordic Financial Unions, 2016: Do you measure up?, *Nordic Financial Unions*

<https://nordicfinancialunions.org/wp-content/uploads/Do-you-measure-up-NFU.pdf>

Rasmussen, C., 2018: Hver fjerde er træt af stress, *Finansforbundet*

<https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Hverfjerdeertraetafstress.aspx>

Rasmussen, C., 2019, 01: Faglig stolthed kræver trivsel, *Finansforbundet*

<https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Fagligstolthedkraevertrivsel.aspx>

Rasmussen, C., 2019, 02: Mange oplever at blive afbrudt hele tiden, *Finansforbundet*

<https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Mangeopleveratbliveafbrudtheletiden.aspx>

Søndergaard M., 2020: Helårsreallønsændringer, *Finanssektorens arbejdsgiverforening*

<https://www.fanet.dk/n%C3%B8gletal/hel%C3%A5rsreall%C3%B8ns%C3%A6ndringer-1085>

Simonsen, P., 2019: Salget af nye personbiler afslører 3 tendenser, *Finans*

<https://finans.dk/privatokonomi/ECE11550677/salget-af-nye-personbiler-afslorer-tre-tendenser/?ctxref=ext>

Zandbergen K.L., 2020: Ledighedsudvikling for Finansforbundet og Forsikringsforbundet, *Finanssektorens arbejdsgiverforening*

<https://www.fanet.dk/n%C3%B8gletal/ledighedsudvikling-finansforbundet-og-forsikringsforbundet-476>

Bilag

1. Gitteranalyse, tom
2. Den Jyske Sparekasse, renteændring
3. Finansforbund om organisationsprocent
4. Interview Jesper Raalskov
5. Bekræftelse på referat fra interview, Jesper Raalskov
6. Interview af privatrådgiver
7. Interview af erhvervsrådgiver
8. Interview af formuerådgiver
9. Interview af leder
10. Gitteranalyse, udfyldt

Bilag 1: Gitteranalyse

Meningskondenserende gitteranalyse – et eksempel

Interviewede Tema	Interview 1 Anders Andersen	Interview 2 Bent Bentsen	Interview 3 Carsten Cordsen	Interview 4 Dennis Dolph	Interview xx Xxx Xxx	Konklusion
Relevant info om de interviewede	Titel: Salgschef Alder: 46 år Køn: Kvinde (hvis navn er anonym) Anciennitet: 6 år i virksomheden (de 3 som salgschef) Øvrig erfaring: 10 år som salgsassistent i virksomhed XXX Rolle: Leder, coach Private oplysninger (hvis relevante)					
A	Opsummering, konklusion og fortolkning af den interviewedes svar som vedrører det enkelte tema fra interviewet. Inddrag gerne citater som den interviewede har sagt. Marker citater med "citationstegn" og skriv dem i <i>kuriv</i> . Citaterne skal understøtte den fortolkede konklusion.					Konklusionen fra 4 af de interviewede peger i retning af xxx – men der var en enkelt der pegede i retning af yyy. Altså en klar overvægt over mod konklusion xxx.
B						
C						

Bilag 2: Mail ang. renteændringer

Hej Tina

Her er vores renteændringsannoncer der alle har været trykt i Jyllands Posten:

Vi indførte negativ rente på erhvervsindlån over 3 mio. kr. den 5. december 2019

Renteændring i Den Jyske Sparekasse

Den Jyske Sparekasse nedsætter, med baggrund i det negative rentemiljø, en række rentesatser fra og med den 5. december 2019.

Rentesatsen af indestående over 3 mio. kr. på erhvervskonti nedsættes fra 0,00 til -0,50% p.a. Sparekassens forrentning af øvrige indlån nedsættes med op til 0,25% og alle konti forrentes fremover efter sparekassens standardsatser.



Det ændrede vi allerede pr. 1. januar 2020 til negativ rente fra 0

Rente- og gebyrændringer i Den Jyske Sparekasse

Den Jyske Sparekasse nedsætter, med baggrund i det negative rentemiljø, rentesatsen for erhvervsindlån fra og med den 1. januar 2020.

Pr. 1. januar og 1. februar 2020 forhøjes endvidere en række løbende gebyrer og gebyrer for enkeltstående administrationsopgaver.

Renteændringer

Rentesatsen af erhvervsindlån nedsættes til -0,75% p.a. Erhvervskunder med konti på private vilkår, herunder opsparingskonti med 3, 12 og 18 måneders opsigelse, vil få ændret disse konti til erhvervsvilkår.

Gebyrændringer

Gebyrændringerne fremgår af sparekassens hjemmeside.



På privat indførte vi negativ rente på pensionsmidler over 25.000 pr. 1. februar 2020 og på frie midler over 500.000 pr. 1. marts 2020

Renteændring i Den Jyske Sparekasse

Med virkning fra den 1. februar 2020 nedsættes renten på pensionskonti til -0,75 procentpoint.

Med virkning fra den 1. marts 2020 nedsættes renten på private kunders samlede frie indlånsmidler over 500.000 kr. til -0,75 procentpoint.

Renteændringen gennemføres i henhold til sparekassens almindelige forretningsbetingelser og sker af forretningsmæssige årsager for at tilpasse priserne til det aktuelle renteniveau i markedet.



Pr. 1. maj indfører vi så negativ rente fra 0 kr. for kunder uden NemKonto

Rente- og gebyrændringer i Den Jyske Sparekasse

Med virkning fra den 1. april 2020 nedsættes renten på foreningskonti over 500.000 kr. til -0,75% p.a.

Med virkning fra den 1. maj 2020 ændres indlånsrentesatsen for privatkunder uden NemKonto i sparekassen til -0,75% p.a. af hele saldoen.

Pr. 1. april og 1. maj 2020 forhøjes endvidere en række gebyrer og priser. Ændringerne fremgår af sparekassens hjemmeside.

Ændringerne gennemføres i henhold til sparekassens almindelige forretningsbetingelser og sker af forretningsmæssige årsager for at tilpasse priserne til det aktuelle renteniveau i markedet.



Med venlig hilsen



Henrik Pedersen

Forretningsudviklingsdirektør

Direkte tlf: +45 76 72 09 51 - Mobil +45 40 45 47 44

hhp@djs.dk

Borgergade 3 | 7200 Grindsted | Tlf. +45 75 32 08 11 | Fax: +45 47 36 77 20 | www.djs.dk

Den Jyske Sparekasse A/S | CVR nr. 39178443 | Billund Kommune

Bilag 3: Mail fra Finansforbundet vedr. organisationsprocent

Hej Tina.

Tak for opkaldet. Ift. organisationsprocenten er den i 2019 på 72,9% på FA-området, som, du jo ved, vi forhandler overenskomst med. Vi havde 31.609 medlemmer i FA-virksomheder ud af 43349 beskæftigede i FA-virksomhederne.

Ift. til min kollega Klaus Mosekjær så er hans kontaktoplysninger:

- Tlf. 32 66 13 60
- M 31 10 10 02
- kmm@finansforbundet.dk<<mailto:kmm@finansforbundet.dk>>

Hvis du har flere spørgsmål, er du altid velkommen til at kontakte mig 😊

Med venlig hilsen

Andreas Bøye Steinberg

Analytiker

Direkte: +45 32 66 14 88

Mobil: +45 20 60 98 58

abs@finansforbundet.dk<<mailto:abs@finansforbundet.dk>>

Bilag 4: Interview med Jesper Raalskov tirsdag d. 21/4 kl. 10:00

Om Jesper	Hvad er din egen DISC-profil og hvordan har den	Id og Is. Det afhænger af sammenhæng. Udviklet sig
------------------	---	--

	udviklet/ændret sig gennem årene?	gennem tiden.
Egne erfaringer	Hvad er dine erfaringer med brug af personlighedsanalyse (fx DISC) i banksektoren?	Bliver brugt meget indenfor rekruttering og salgstræning – måske ikke kun DISC men også andre lignende former for personanalyseværktøjer. Har selv arbejdet med HR og der brugte vi det i rekruttering og videre rundt i virksomheden
	Hvad har det gjort for dig selv og dine omgivelser, at du kender din egen personlighedsanalyse (selvforståelse) Kom gerne med eksempler	Det har givet selvbevidsthed, udviklingsmuligheder og giver en mulighed for at vide hvordan man ikke kommer ud i dårlige situationer. Medundervisere kender jeg, kompenserer for deres svagheder og omvendt, ærlighed, fælles sprog. Forstår hvorfor I'erne på 5. sal savner fællesskab på 6.sal, forstår hvorfor jeg sidder perfekt lige ved kaffemaskinen og toiletterne.
Trivsel	Er det din erfaring, at det giver bedre trivsel af bruge fx DISC og hvorfor?	Ikke direkte koblet til trivsel, men skaber bedre relationer, som i sidste ende kunne give bedre trivsel
	Hvordan kan man som kollega og leder bruge kendskabet til en persons DISC-profil?	Selvforståelse i første omgang og når man forstår sig selv og finder fælles sprog forstår man andre. I NYK endte DISC med at blive et fælles sprog/udgangspunkt Hvis man får det ind under huden udmærker DISC sig, da det er nemt at gå til og ikke så konkluderende på personen, som andre profilværktøjer, det er nemt forståelig og kan derfor omdannes til mange hverdags situationer.
	Burde man lave en DISC på alle ansatte i forhold til trivsel?	Ja, selv om det er ressourcekrævende, så er det godt givet ud på den lange bane. Cost benefit Skabe relationer, selvindsigt

		og forståelse Skaber måske ikke mere trivsel med det samme, men skaber relationer og senere bedre trivsel Man skal være forsigtig med ikke at sætte medarbejderne i bås, da der kan være udvikling i at lave andre arbejdsopgaver end dem ens profil lægger op til.
	Ville det give bedre trivsel, hvis man skabte en åben forståelse for DISC? Adfærd, reaktionsmønstre, handlinger (selverkendelse/forståelse)	Ja bedre relationer og forståelse = bedre trivsel. Selvindsigt og måder vi reagerer på Hvis man bruger DISC, som en del af sproget i dagligdagen, vil det give bedre trivsel, da det gør os mere opmærksomme på vores forskelligheder og præferencer.
Kunder	Kan DISC bruges til sammensætning af portefølje? Kan DISC være så "rendyrket" og hvem vil så passe sammen? Afledt: er det bedre at have en blanding?	Jeg går ind for diversitet. Det vil være omfattende at lave et total match og man skal så også kende kunderne. Eksempel: hvad hvis erhvervskundens direktør, advokat mv. skiftes ud med ny profil. Så matcher I ikke længere. Det ville "lettere" kunne gøres på privatkunderne, men vil stadig være omfattende. Det vil være bedre at lære om DISC, adfærd, reaktioner ift at forstå den du sidder over for. Så kan du bedre forstå alle kunder og dine egne styrker og svagheder ift. dem
Performance	Burde man lave en DISC på alle ansatte i forhold til performance?	Ja det kunne fint give mening, men det kræver, at man ikke kun ser performance på den "korte bane" (indtjening nu er og her, pinde, bonus, fridage), men også ser det som langvarige relationer og performance over tid. Der er ingen forkert profiler, men ift.

		performance skal det ses over længere tid
Strategi	Kan DISC bruges aktivt i ansættelse af nye medarbejdere? (HR) Hvis ja: hvordan?	Ja. Men ikke for at finde fejl eller forkert profil – ingen profiler er forkerte. Men for at se, om DISC matcher det, som ansøgeren fortæller om sig selv. Altså graden af selvforståelse og indsigt -> og dermed styrker og svagheder
Ledelse	Vil DISC gøre det lettere at sammensætte en afdeling?	Ja, men ikke for at sætte alle dem med ens bogstav sammen. Det vil give en forkert sammensætning. Diversitet. Lederen vil også få et redskab til at uddelegere opgaver og i det optimale set up kan lederen bruge det til udvikling, ved at give opgaver der udvikler personen i andre retninger.
Rollestress	Vil DISC kunne give bedre mulighed for at fordele arbejdsopgaverne mere hensigtsmæssigt?	Det kunne være, men kan også fastlåse rådgiveren i ét billede af, hvad man kan og dermed stoppe udviklingen. Selv i meget snævre/komplekse afdelinger som fx compliance skal der være lidt af alle bogstaver. Måske overvægt af C, men også en I'er til kreativitet og nye måder at arbejde på og måske en D'er til at lede. (eksempel med opdeling af en klasse med elever efter bogstav og så give dem samme opgave. Ingen bliver færdige)
	Hvis du kunne vælge mellem rigtig profilsammensætning kontra forståelse for hinanden profil – hvad ville du så vælge?	Forståelse frem for sammensætning
Stress	Hvordan ser du, at man kan bruge DISC aktivt for at undgå stress?	Det tror jeg på, da man ved DISC kan matche op mod fx rollestress og finde de situationer, der kan udløse rollestress og dermed måske

		også almindelig stress. Selvfølgelig af egne styrker og svagheder kan også nedsætte stress
Etik	Hvordan kan man arbejde med medarbejderne ift DISC i "minefeltet" mellem rollen som rådgiver og sælger?	Lykkeetik/pligtetik. Etik handler jo også om fra hvis stol det er etisk. Etisk for banken eller etisk for kunden. Er det, der er etisk for banken ikke også etisk for kunden (hvis banken bevares og kunden dermed kan bibeholde sit engagement og rådgiver) Etik kan være mange ting – alt efter øjnene der ser! I og C er sværere at placere – de er ikke så entydige (som det står i bog)
Innovation	Tror du på rådgivning på abonnement i banksektoren?	Nej – produktsalg spærrer vejen. Vi er ikke uvildige/fritstående
	Findes fritstående rådgivning ikke kun i teorien? Hvis ikke – har du eksempler?	Et filosofisk spørgsmål, men jo. Vi ved jo ikke hvilke tanker, erfaring og relationer rådgiver har og der kan være skjulte og uformelle samarbejdsaftaler. Der er grader af "ikke-fritstående" rådgivning, hvor bilsælgerne måske er yderst, og så kommer banken og mod fritstående kommer revisor, advokat og uvildige rådgivere. Men når alt kommer til alt har jeg ikke eksempler på total fritstående rådgivning.
	Hvilken af de 4 DISC-profil vil få det sværeste som "professionel rådgiver" i banksektoren fremover og hvorfor?	Det afhænger af fremtidens bank. Hvis man går videre af salgs- og performancevejen = D får det lettest, da man her måler salg på den korte bane og de mere indadvendte S og C profiler vil få det sværest. Går man mere mod uvildighed/rådgivning vil C få det lettest, da de lettest tillærer sig ny viden, kan

		lære alle produkter i branchen og er så detaljeorienteret at de kan give den bredeste rådgivning
	Er der noget du ikke fik med i bogen? Nye emner / nye vinkler?	Rådgivningsværktøjer. Forstå rådgiverne. Kan DISC bruges ift mødet med kunden? Undgå sammen powerpoints til alle kunder og alle medarbejdere, men arbejde mere mod en individuel og tilpasset løsning.

Bilag 5: Bekræftelse på skriftligt referat af interview

Fra: Jesper Raalskov <raalskov@sam.sdu.dk>

Sendt: 21. april 2020 16:43:41

Til: Tina Søgaard Andreassen

Emne: RE: Nyt referat vedhæftet

Hej Tina

Referatet er fint – og hermed godkendt.

Venlig hilsen

Jesper Raalskov

Adjunkt

Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse

T [65 50 13 72](tel:65501372)

M [61 70 45 17](tel:61704517)

raalskov@sam.sdu.dk

www.sdu.dk/ansat/raalskov

Syddansk Universitet

Universitetsparken 1

6000 Kolding

www.sdu.dk

Bilag 6: Interview med privatrådgiver, Den Jyske Sparekasse, onsdag d. 22/4-2020

Tema og spørgsmål	Svar
Hvad er din jobfunktion? Rådgiver eller leder	Rådgiver
Hvilken DISC-profil er du?	Di
Oplever du kvaliteten af dit arbejde stiger eller falder? Uddyb gerne	I travle periode opleves en faldende kvalitet, for at kunne nå gennem arbejdsbyrden
Oplever du den administrative del af dit job fylder mere eller mindre? Uddyb gerne	compliance opgaver, som tager meget af den tid som kunne bruges til rådgivningen af kunderne. Ofte er der et overlap på disse opgaver, hvorfor det kan virke som om, at der er en manglende kommunikation på hovedkontoret. Dette kan være på kampagner som falder sammen med øvrige aktiviteter. Kredit behandlingen er blevet meget tidskrævende, også for sager med mindre forhøjelser.
STRESS	
Har du personligt oplevet stress? Hvis JA: hvad har udløst det? Hvis JA: hvad gjorde dig opmærksom på det?	Jeg har oplevet stressende perioder på arbejde, men ikke været uarbejdsdygtig grundet stress. De stressende perioder har været grundet et højt arbejdspress.
Føler du dig stresset? Hvis JA: hvordan kommer det til udtryk	Pt. ikke. Dette skyldes det nedadgående aktivitet grundet Covid-19. Inden dette var der en meget stressende periode.
Oplever du stress som stigende eller faldende? Uddyb gerne dit svar	Generelt stigende, der kommer hele tiden nye opgaver til rådgiverne, og disse skal sideløbende løses med det daglige arbejde
Føler du af og til, at forventninger till dig fra banken/ledelsen ikke stemmer overens med det kunderne forventer af dig?	Nej
Kan du følge med i mængden af informationer og oplever du mængden stigende eller faldende?	Mængden af informationer kan virke uoverskuelig, og en del nyheder på intra/mail skimmes blot hurtigt igennem. Jeg har talt med flere kollegaer, som har den samme opfattelse
Føler du, at du har tiden til at sætte dig ind i nye ændringer (i forlængelse af informationsmængden,	Nej - det løses bedst muligt "hen ad vejen" når der opstår et behov. Så må der findes tid til at sætte sig ind i opgaven.

lovændringer mv)	
UVILDIGHED	
Føler du, at du giver uvildig rådgivning?	Delvis - jeg rådgiver ud fra, hvad der er bedst for kunderne, men selvfølgelig ud fra de produkter DJS tilbyder
PERFORMANCE	
Føler du, at performancemålinger er positivt eller negativt dig? (Uddyb gerne)	Så længe at kravene er realistiske, kan det sagtens være positivt. Stilles der krav og jeg ikke har indflydelse på dem, så kan de derimod påvirke negativt.
Kender du din chefs forventninger til dit salg det kommende år? (salgsmål)	Ja - der er afholdt møde inden året, og der følges løbende op på 1-1 møder.
Har du nogensinde slækket på kreditgivningen til fordel for et godt salg? Hvis JA: hvad skyldes dit valg?	Ikke for salget skyld, men mere hvis det har givet god mening for kunderne/DJS
Føler du, at du bruger din tid på de rigtige arbejdsopgaver? Uddyb gerne med eksempler	Nej, der bruges alt for meget tid på administrative opgaver, som der ingen indtjening er for DJS. Hvidvask, legitimation kunne f.eks. med fordel være håndteret fra f.eks. hovedkontoret. Vikarer kunne være ansat til at løse denne opgave. I stedet blev det håndteret i linjen, hvorfor der ikke var tid til salg/mersalg på kunderne. Der bruges endvidere mange arbejdstimer på BIP test med dertilhørende e-learning. Dette opleves ikke som giver merværdi i forhold til rådgivningen af kunderne.
ETIK	
Har du etiske overvejelser ift udførelsen af dit job? Hvis ja – hvilke?	Aldrig - jeg tilbyder ikke produkter til mine kunder, som de ikke har behov for.
TRIVSEL	
Giver dit arbejde mening for dig? Uddyb	Alt kontakt og rådgivning af kunder giver rigtig god mening. Dette er ikke kun i sager med salg, men også hvor kunderne står i en svær situation, og hvor jeg har mulighed for at hjælpe dem.
Føler du, at du gør en forskel? Uddyb	Jeg mærker at kunderne er glade for den tid som der bruges på at hjælpe og rådgive dem, så i mange tilfælde gør vi en forskel.
Er du stolt af din arbejdsplads? Hvorfor?	Jeg har altid været glad for at arbejde i DJS, og jeg gør gerne opmærksom på hvor jeg er ansat. Jeg oplever DJS som en

	god arbejdsplads, og hvor der gøres meget for Sparekassens ansatte.
Er du bange for at miste dit arbejde? Hvorfor?	Nej, hvis der ses på aldersgennemsnittet i DJS, så frygter jeg ikke for mit ansættelsesforhold. Inden for få år, vil der være mange som forlader arbejdspladsen af naturlige årsager. Dette er gældende for hele den finansielle sektor.
Er du nogensinde blevet kontaktet uopfordret med en anden jobmulighed?	ja- flere gange på f.eks. LinkedIn
STRATEGI	
Kender du bankens strategi? (kender du kursen/retningen) Hvis JA – hvad betyder den for dig? Hvis NEJ – hvem bestemmer så retningen?	Til tider kan det virke som, at der ikke er en overordnet strategi, men at den i stedet løbende bliver tilrettet
Er din leder tydelig i forhold til at kommunikere hvad vej I skal og hvad der forventes af dig? Hvis JA: hvordan gør din leder? Hvis NEJ: hvad gør du så?	Meget tydelig. Vi drøfter det ugentligt på morgenmøder, og der bliver lagt en plan for de kommende aktiviteter.
Ville du tage positivt imod og svare ærligt på en trivselsundersøgelse foretaget af DJS?	Ja
DISC	
Hvordan passer dit job til din DISC-profil? Hvornår er det en udfordring og hvornår er den en "hindring"?	Jeg er ansat i en udadvendt funktion, hvorfor det passer godt til min personlighed. Udfordringer er ofte ved de lidt mere stille og eftertænksomme kunder, hvor jeg bør være bedre til at "give dem tid"
OMKOSTNINGER	
Ved du hvad en kunde med én konto koster DJS at have pr. år?	Nej

Bilag 7: Interview med erhvervsrådgiver, Den Jyske Sparekasse, onsdag 22/4

Tema og spørgsmål	Svar
-------------------	------

Hvad er din jobfunktion? Rådgiver eller leder	Erhvervsrådgiver
Hvilken DISC-profil er du?	Cd
Oplever du kvaliteten af dit arbejde stiger eller falder? Uddyb gerne	Uændret. Jeg vil ikke acceptere ikke at levere kvalitet.
Oplever du den administrative del af dit job fylder mere eller mindre? Uddyb gerne	Det fylder meget mere. Hvidvask, compliance, forretningsomfang, lister, opfølgning. Det dræner mig for energi, og jeg er ked af, at vi ikke bruger tiden på kunderne.
STRESS	
Har du personligt oplevet stress? Hvis JA: hvad har udløst det? Hvis JA: hvad gjorde dig opmærksom på det?	Nej
Føler du dig stresset? Hvis JA: hvordan kommer det til udtryk	Nej – jeg passer på mig selv
Oplever du stress som stigende eller faldende? Uddyb gerne dit svar	Jeg oplever det som stigende som følge af det øgede pres. Det kræver man passer på sig selv og kender sig selv godt
Føler du af og til, at forventninger til dig fra banken/ledelsen ikke stemmer overens med det kunderne forventer af dig?	Ja nogle gange. Specielt kreditmæssigt, hvor reglerne ovenfra kan betyde afslag og kunden har en helt anden forventning og tilgang. Kan godt føle, at reglerne "klemmer" lidt.
Kan du følge med i mængden af informationer og oplever du mængden stigende eller faldende?	Ja, den er stigende og til tider uoverskuelig. Jeg screener for de vigtigste emner ift. mig, og læser dem grundigt. Resten når jeg ikke og måske kan der stå ting der, så ville være godt at vide? Det sker tit på morgenmøder, at nogle taler om noget, som mange ikke har læst
Føler du, at du har tiden til at sætte dig ind i nye ændringer (i forlængelse af informationsmængden, lovændringer mv)	Jeg tager mig tiden til det vigtige – resten når jeg ikke
UVILDIGHED	
Føler du, at du giver uvildig rådgivning?	Nej og det skal jeg heller ikke. Kunderne ved godt, at vi er en salgsorganisation
PERFORMANCE	
Føler du, at performancemålinger er positivt eller negativt dig? (Uddyb gerne)	De er positive, for det er afslappet og en fornuftig dialog og der bliver ikke slået hårdt ned, hvis ikke man lige har nået det

Kender du din chefs forventninger til dit salg det kommende år? (salgsmaal)	Ja, vi har individuelle mål. Målene kommer fra hovedkontoret og så fordeler vi dem mellem os.
Har du nogensinde slækket på kreditgivningen til fordel for et godt salg? Hvis JA: hvad skyldes dit valg?	Nej
Føler du, at du bruger din tid på de rigtige arbejdsopgaver? Uddyb gerne med eksempler	Nej – jeg bruger alt for meget tid på administration, hvidvask, lister. Heldigvis har vi en kundegruppe der tager sig af mange andre småting, så dem slipper jeg for og det giver god mening
ETIK	
Har du etiske overvejelser ift udførelsen af dit job? Hvis ja – hvilke?	Nej
TRIVSEL	
Giver dit arbejde mening for dig? Uddyb	Arbejder med kunderne : Ja Administration: Nej
Føler du, at du gør en forskel? Uddyb	Ja
Er du stolt af din arbejdsplads? Hvorfor?	Nej ikke stolt. Men glad for at arbejde i DJS og fortæller gerne hvor jeg arbejder
Er du bange for at miste dit arbejde? Hvorfor?	Nej – er tryk i min position og ellers kan jeg nemt finde andet job
Er du nogensinde blevet kontaktet uopfordret med en anden jobmulighed?	Ja mange gange
STRATEGI	
Kender du bankens strategi? (kender du kursen/retningen) Hvis JA – hvad betyder den for dig? Hvis NEJ – hvem bestemmer så retningen?	Nej ikke rigtig. Der har været gang i noget strategi-arbejde, men måske der arbejdes på andre niveauer. De fortæller ikke rigtig noget. Vi har nogle værdior.
Er din leder tydelig i forhold til at kommunikere hvad vej I skal og hvad der forventes af dig? Hvis JA: hvordan gør din leder? Hvis NEJ: hvad gør du så?	Nej, men jeg ved godt hvad vi skal. Har hørt at vi skal have flere privatkunder, men tænker da også vi gerne vil have gode erhvervskunder. Men jeg savner sådan, at min chef vil fortælle mig, hvordan han ser min udvikling og jeg vil gerne selv arbejde med, hvordan jeg personligt kan udvikle mig i mit job. Vil også gerne arbejde med udvikling af mine kollegaer og afdelingen – spille hinanden gode. Men ingen gør noget
Ville du tage positivt imod og svare ærligt på en trivselsundersøgelse foretaget af DJS?	Ja. Vi har faktisk forespurgt på det, men fik ikke noget svar

OMKOSTNINGER	
Ved du hvad en kunde med én konto koster DJS at have pr. år?	Jeg mener jeg har hørt nogle tale om 1000 kr.

Bilag 8: Interview med formuerådgiver, Den Jyske Sparekasse, onsdag d. 22/4-2020

Tema og spørgsmål	Svar
Hvad er din jobfunktion? Rådgiver eller leder	Formuerådgiver og privatkunderådgiver. Ansvarlig og sparringspartner for pension og investering.
Hvilken DISC-profil er du?	S
Oplever du kvaliteten af dit arbejde stiger eller falder? Uddyb gerne	Stigende. Der er øgede krav til rådgiver, og de fleste giver god mening i forhold til at være en god rådgiver i en verden med rigtig mange muligheder for kunderne. De udviklede systemer og regler hjælper os meget, så mener at det støtter os, både i ansvaret over for kunden, men også i kvaliteten i arbejdet/opgaven. I forhold til intern at være sparringspartner og formidler er min viden øget væsentlig det seneste år, med udgangspunkt i Formuerådgiveruddannelsen, men ikke mindst også det øgede fokus og daglige erfaringer.
Oplever du den administrative del af dit job fylder mere eller mindre? Uddyb gerne	Ja, det fylder meget mere i forhold til tidligere. Der skal registreres, noteres, dokumentere meget, fx hvidvasklovgivningen, creditsager, Power Points til kundemøder og efterfølgende referater, diverse kommentarer på kundesager. Mener ikke nødvendigvis, at ovennævnte ikke er vigtige, men blot, at der kommer mere og mere, vi lige skal, selvom mange ting "kun tager 2 min."
STRESS	
Har du personligt oplevet stress? Hvis JA: hvad har udløst det? Hvis JA: hvad gjorde dig opmærksom på det?	Ja, men ikke i DJS. Når jeg har travlt i DJS og har deadlines, kan det føles lidt stressende, men det er ikke rigtig stress – eller belastende stress. Stress som et problem er noget andet, og det har jeg aldrig haft via arbejdet. Jeg arbejder på fuld tid. Og har derudover også meget arbejde hjemme. Det er særdeles vigtigt for mig, at mit arbejde giver mening. Når det gør det, kan jeg arbejde fra jeg står op til jeg går i seng. Jeg bliver ikke stresset, kun træt - og sover godt om natten Når der så kommer ekstra belastninger, som jeg ikke selv er herre over, og føler afmagt – så kan jeg mærke stressen. Jeg kan ikke sove for tankemylder, og får hjertebanken. Alle mennesker har forskellige vilkår i livet, og disse har været vores. Men vi har også været gode til at parkere problemet, og flytte fokus til ting vi kan gøre noget ved, og noget, der giver os energi – og husket at have "stjernestunder" Normalt har jeg et rigtig godt sovehjerte. Men i den periode havde jeg meget ofte svært ved at falde til ro, når jeg kom i

	seng. Havde tankemylder og hjertebanken. Hvis jeg oplever den uro nu, er jeg bevidst om, at der er noget jeg skal have gjort noget ved. Som regel er det fordi, der er for meget i kalenderen. Så noget skal slettes eller flyttes frem i tiden på 2 DO listen. I vores Privat team i DJS, er vi desuden gode til at hjælpe hinanden. Har vi for meget, og føler os presset, drøftes det i gruppen, og man kan få hjælp eller give hjælp. Det fungerer fint, fx konverteringsbølge i sommerferien. Jeg er overbevist om, at så længe jeg laver meningsfuldt arbejde, tror jeg ikke jeg vil opleve at blive alvorligt ramt af stress – så tror jeg det var sket.
Føler du dig stresset? Hvis JA: hvordan kommer det til udtryk	Nej, jeg føler ikke stress. Jeg kan lide at have travlt og deadlines er ikke stress for mig. Jeg er god til at være nærværende og fordybe mig i den opgave jeg er i gang med (være i flow), så 2 DO listen kigger jeg på, når jeg er færdig med hver opgave. Jeg har som nævnt en travl hverdag, både på arbejde og hjemme på gården. Jeg er vant til at arbejde meget, og kan lide det jeg laver, som er det vigtigste. Og mit job som formuerådgiver, hvor jeg bl.a. er sparringspartner for mine kolleger, giver mig endnu mere arbejdsglæde. Det giver mig meget mening. Derudover er jeg god til hjemme at have mine egne stunder, hvor jeg lader op. Egen tiden er vigtig.
Oplever du stress som stigende eller faldende? Uddyb gerne dit svar	Ingen af delene
Føler du af og til, at forventninger till dig fra banken/ledelsen ikke stemmer overens med det kunderne forventer af dig?	Især VIP-kunderne forventer at kunne få det hele til det halve. Kan godt føle, at det er let for områdedirektøren at fastholde en pris, som jeg efterfølgende skal forhandle på plads. Der er forskel på den ideelle verden og den virkelige verden. Og vi er ikke altid samme sted. Møder også kunder, der forventer, at banken fortsat er som den "plejede" at være i gamle dage, og at der er sket for store forandringer siden fusion med DJS. En dialog med kunderne virker dog, for i de senere år, har alle banker forandret sig. Jeg har ikke mange dårlige kunder, men har mistet et par, som var ved at blive ok. De bad om rentenedsættelse fra en pæn høj rente. Vores områdedirektør mente dog, at de skulle vente yderligere et halvt år og bevise endnu mere først. Argumenterede for, at det skulle være straks. Men han stod fast. En måned senere skiftede de bank. Det ærgede mig, for jeg synes ikke det var i orden. Ordentlighed er vigtig – også selvom det er dårlige kunder. Ingen er dette med vilje. Selvom de ikke kan få det de efterspørger, skal vi behandle dem ordentlig – ikke være overlegne eller nedladende. Det synes jeg kan være svært at se på. Det gælder også nogle kollegers nedladende tilgang til dårlige kunder.

Kan du følge med i mængden af informationer og oplever du mængden stigende eller faldende?	Informationsmængden er stigende. Overordnet set kan jeg godt følge med i forhold til at læse og bruge informationerne. Men der kommer så mange, både internt og mails fra kunder, at det er svært at nå at komme af med informationen igen, dvs. kunders mails kan ikke bare slettes, den skal arkiveres. Det kan jeg nemt komme bagefter med. Interne mails, skal placeres et sted indtil jeg skal bruge dem igen (fx lister). Og nyhederne på Inettet skal huskes, for vi hører ofte, hvornår var det nu, der kom noget nyt om dette eller dette, når du sidder med en opgave, hvor du kan huske, at der kom en eller anden nyhed for nogen tid siden.
Føler du, at du har tiden til at sætte dig ind i nye ændringer (i forlængelse af informationsmængden, lovændringer mv)	Det er lidt forskelligt, men overvejende har jeg den nødvendige tid. Tiden skal tages, og planlægges. Nogle gange kommer der information og ændringer fra flere sider, hvor der skal prioriteres. Inden for mit område, skal jeg bruge tid på at sætte mig ind i det nye, så jeg kan formidle videre til kolleger. Der er dog fin opbakning fra Ledelsen til at jeg sætter tid nok af til forberedelse. Det styrer jeg selv.
UVILDIGHED	
Føler du, at du giver uvildig rådgivning?	For det meste. På pensions- og formue møderne, føler jeg det er uvildig rådgivning. Og jeg siger ofte, at jeg rådgiver, som var det mine egne penge. Fx at få overført pensionsordninger, der forringer ordningen for kunden, siger jeg nej til, selvom det ville være godt for DJS at få indtjeningen. På investeringsmøderne, er det ikke uvildig, da det alene er salg af vores produkter. Men når det gøres klart over for kunderne, at det kun er disse jeg kan og må rådgive om, synes jeg det er ok. De er jo ikke tvunget til at købe investeringen. Vi oplyser hvem vi samarbejder med, og ud fra dette, hvilke produkter vi tilbyder, og det tror jeg også kunderne er klar over. jeg har det fint med dette. Ved ikke hvor man får ægte uvildig rådgivning.
PERFORMANCE	
Føler du, at performancemålinger er positivt eller negativt dig? (Uddyb gerne)	Performancemåling på teamniveau er positivt. Det giver et godt fællesskab, og ved fokus på det, smitter det godt af på de enkelte medarbejdere. I samarbejde med Privatkundechefen er jeg ansvarlig for kampagnerne på Investering og Pension. Performancemåling på det individuelle niveau føles dog overordnet negativt, når jeg opfatter mig selv som rådgiver. Hvis målingen tager hensyn til, at kundens behov kommer før sparekassens behov, vil jeg opfatte målingen positivt. Jeg vil dog performe uændret, om jeg har salgsmål eller ej. Jeg vil fx ikke rådgive kunden til at sælge sine værdipapirer, alene for at kunden skal købe vores. Det skal også give værdi for kunden. Ordentlig rådgivning gives, når der er spurgt tilstrækkeligt ind til, hvad kunden har brug for. Det er vigtigt for mig, at jeg

	aktiverer et behov kunden har, og ikke skaber et behov, som kunden reelt ikke har. Hvis performancemålingen er i forhold til hvordan jeg optræder på et møde, vil jeg opfatte det negativt, idet jeg været i træning på formuerådgiveruddannelsen, og mit kompetenceniveau føler jeg fint svarer til sparekassens krav.
Kender du din chefs forventninger til dit salg det kommende år? (salgsmål)	Ja, vi har sammen lavet vores individuelle mål, og der følges op på disse på de månedlige 1:1 samtaler. Der er i målsætningen opmærksomhed på, at jeg ikke har helt samme antal kunder, da jeg har interne opgaver i forhold til sparring med kolleger, samt jeg holder pensionsmøderne (sam-møder) med kollegers kunder.
Har du nogensinde slækket på kreditgivningen til fordel for et godt salg? Hvis JA: hvad skyldes dit valg?	Nej, det mener jeg ikke. Der har været lempeligere kreditregler tidligere, som ikke går i dag, men kreditregler tilsidesættes ikke for at sælge.
Føler du, at du bruger din tid på de rigtige arbejdsopgaver? Uddyb gerne med eksempler	Ja, overordnet set. Jeg har den jobfunktion, jeg gerne vil have. Både som formuerådgiver internt i forhold til kolleger, afholde pensionsmøder, og have egne kunder også. Jeg kan rigtig godt lide at være en ressource, andre (kolleger/kunder) har brug for. Jeg vil helst bruge min tid på forberedelse og afholdelse af kundemøder. Efterbehandlingen ville jeg gerne have mulighed for at overlade til andre. Men ved godt, at mange ting er lige så hurtige at lave selv, som at overdrage til andre. De interne ad hoc opgaver/lister, fx hvidvask, legitimation, ændring af reg typer, er træls opgaver, og ved ikke om det kan være anderledes. Der er også enkelte opgaver der sendes til FS, hvor vi selv skal sørge for de indledende underskrifter på blanketter (fx udbetaling/ændring af pensioner) inden de sendes til FS. Det kunne lige så godt ligge hos FS det hele, når vi blot har udfyldt processen.
ETIK	
Har du etiske overvejelser ift udførelsen af dit job? Hvis ja – hvilke?	Ja, altid. Jeg vil altid være ordentlig, både personlig og fagligt. Ordentlig rådgivning holder på den lange bane. Ordentlig opførsel/adfærd/tilgang overfor andre, uanset hvor kunderne er (VIP->PIV), holder også, og koster ikke ekstra. Tror også på ord, dvs. at man kan sige næsten alt, når bare man gør det ordentligt, fx give kunden en god forklaring på et kreditafslag, på en måde, som kunden kan forstå og tager til sig så positivt som muligt. Er kunderne ubehagelige, finder jeg mig selvfølgelig ikke i hvad som helst. Jeg holder den saglige linje, men stadig ordentlig. Og skrift ud af huset, skal være passende formelt, da det virker mest professionelt. Jeg er ikke til "hygge-hejsa" skrift i

	skriftlig kommunikation med kunderne.
TRIVSEL	
Giver dit arbejde mening for dig? Uddyb	Ja, mit arbejde giver meget mening. Føler jeg hjælper kunder og kolleger.
Føler du, at du gør en forskel? Uddyb	Ja, det synes jeg. Har jeg haft fri i et par dage, møder kolleger op ved skrivebordet med brug for hjælp, inden jeg når at få lukket min skærm op. Jeg har et godt og fortroligt forhold til min nærmeste chef, Hun kan godt bruge mig som alliance inden hun implementerer noget nyt. Og hun er også åben overfor mig med drøftelse af de enkeltes evner/indsatser i kampagner.
Er du stolt af din arbejdsplads? Hvorfor?	Jeg er glad for min arbejdsplads, min jobfunktion og mine kolleger og det samarbejde og gode forhold vi har til hinanden. Jeg har ingen planer om jobskifte. Men ligefrem stolt er jeg ikke og mener heller ikke, at jeg har behov for at være det. Hvis jeg skal kunne føle mig stolt af DJS, skal det være fordi vi gør noget specielt i forhold til andre pengeinstitutter. Det mener jeg ikke vi gør. Vi gør det godt, men det gør de øvrige lokale banker også. Og det har jeg det fint med.
Er du bange for at miste dit arbejde? Hvorfor?	Nej, på ingen måde. Tror at jeg som formuerådgiver, lettere end "almindelige" rådgivere, kan finde nyt job. Hvis jeg ikke kan lide det jeg laver, finder jeg på noget andet. Jeg vil ikke spille min tid, hvis jeg på et tidspunkt oplever at mit arbejde ikke giver mening, bliver for kedeligt, eller hvis kulturen skulle ændre sig for meget i forhold til mine værdier. Selvom jeg får en fornuftig ok løn, er jeg ikke så afhængig af den.
Er du nogensinde blevet kontaktet uopfordret med en anden jobmulighed?	Ja, for nogle år siden, lige omkring tidspunktet for fusionen med DJS. Tror jeg var usikker på fremtiden hvor jeg var. En bekendt fra Nordea kontaktede mig og fik mig til en samtale der. Nordea kulturen kunne jeg dog ikke se mig selv i.
STRATEGI	
Kender du bankens strategi? (kender du kursen/retningen) Hvis JA – hvad betyder den for dig? Hvis NEJ – hvem bestemmer så retningen?	Ja, det mener jeg. Måske ikke lige den korrekte formulering. Men vi skal holde kompas møder med de gode kunder og øge forretningsomfanget /indtjeningen - fokusere på gebyrindtægterne. De urentable kunder undersøges for potentiale, og vi forsøger at øge forretningsomfanget, så de også bliver gode kunder. Alternativt må de gerne skifte bank. Det hele på en ordentlig måde. Det betyder for mig, at jeg ved hvad vi går efter, men fortsat på en ordentlig måde. Vi skal ikke kanon-sælge. Ordentlig rådgivning kan også være et pænt "nej tak" til en forretning på den lange bane (især inden for pensionsrådgivningen)
Er din leder tydelig i forhold til at kommunikere hvad vej I skal og hvad der forventes af dig? Hvis	Ja, vi skal holde kompas møder og øge forretningsmulighederne, så vi øger indtjeningen. Retning og mål, drøftes på teammøder, og på 1:1 samtalerne.

JA: hvordan gør din leder? Hvis NEJ: hvad gør du så?	
Ville du tage positivt imod og svare ærligt på en trivselsundersøgelse foretaget af DJS?	Ja det vil jeg gerne – under forudsætning af, at det er anonymt.
DISC	
Hvordan passer dit job til din DISC-profil? Hvornår er det en udfordring og hvornår er den en "hindring"?	Mit S er størst, og passer ok til at være rådgiver og formidler, hvor jeg har fokus på at være meget ordentlig i min adfærd. Ikke noget jeg tænker over, men mere C i profilen ville give mere struktur, som jeg kunne ønske var noget bedre. Mit S kan blive en hindring, hvis jeg ikke føler mig accepteret, har jeg sværere ved at præstere. Dog mindre betydning med alderen.
OMKOSTNINGER	
Ved du hvad en kunde med én konto koster DJS at have pr. år?	Ikke helt præcist, da jeg ikke har denne type kunder – de flyttes til kundegruppen. En konto kunders kontotype er en basal betalingskonto med løbende gebyrer på. Hvis de dertil har netbank og mastercard, mener jeg det koster ca. 200 kr.

Bilag 9: Interview med leder, Den Jyske Sparekasse, onsdag d. 22/4

Tema og spørgsmål	Svar
Hvad er din jobfunktion? Rådgiver eller leder	Leder
Hvilken DISC-profil er du?	ID
Oplever du kvaliteten af dit arbejde stiger eller falder? Uddyb gerne	Uændret.
Oplever du den administrative del af dit job fylder mere eller mindre? Uddyb gerne	Mere. Vi er desværre ved at opbygge en kultur hvor det er bedre at være administrativ dygtig. Vi gør en del for at kævle sælgerne pt.
STRESS	
Har du personligt oplevet stress? Hvis JA: hvad har udløst det? Hvis JA: hvad gjorde dig opmærksom på det?	Nej
Føler du dig stresset? Hvis JA: hvordan kommer	Nej, men har ofte travlt.

det til udtryk	
Oplever du stress som stigende eller faldende? Uddyb gerne dit svar	Hvis vi glemmer at snakke sammen stiger stressniveauet. Føler ikke det er et problem i min afdeling. Stress er i min optik sjældent alene arbejdsrelateret. Det handler om hele mennesker.
Føler du af og til, at forventninger till dig fra banken/ledelsen ikke stemmer overens med det kunderne forventer af dig?	Det er vel naturligt og det tror jeg faktisk de fleste kunder har luret. Vi er rådgivere med sælger på, derfor kan de 2 ting ikke altid mødes. Herudover skal vi drifte DJS, ved f.eks nedlukning af kasser mv.
Kan du følge med i mængden af informationer og oplever du mængden stigende eller faldende?	Jeg synes den er stigende men på den forkerte måde. I en mindre afdeling er det klart et problem vi ikke har rådgivere med til specialistmøder, som bolig, investering osv.
Føler du, at du har tiden til at sætte dig ind i nye ændringer (i forlængelse af informationsmængden, lovændringer mv)	Det er svært i en mellemliderrolle at få det hele med. Bliver også som en mindre afdeling engang imellem glemt/undladt. Hvad skal vægtes højest kunden der gerne vil eller det administrative.
UVILDIGHED	
Føler du, at du giver uvildig rådgivning?	Nej. Jeg synes ikke vi er uvildige, men vi er helt sikkert tættere på end mange konkurrenter. Fin balance i DJS
PERFORMANCE	
Føler du, at performancemålinger er positivt eller negativt dig? (Uddyb gerne)	Positivt, så længe vi holder det fra at være mindet på den enkelte person. Vi skal have fokus på afdelingen. Specielt i mindre afdelinger hvor opgaverne er mange er det vigtigt vi spiller på samme hold. Større afdelinger kan med fordel have fokus på den enkelte rådgiver.
Kender du din chefs forventninger til dit salg det kommende år? (salgsmål)	Ja
Har du nogensinde slækket på kreditgivningen til fordel for et godt salg? Hvis JA: hvad skyldes dit valg?	Det har alle tror jeg. Jeg har dog aldrig taget chancer for at opnå et salg men kvalificeret risiko. Her tænker jeg nok primært unge kunder med fremtiden foran sig.
Føler du, at du bruger din tid på de rigtige arbejdsopgaver? Uddyb gerne med eksempler	Nej kunne helt sikkert få mere ud af at have mere tid til at være udadvendt.
ETIK	
Har du etiske overvejelser ift udførelsen af dit job? Hvis ja – hvilke?	Mange. Både hvad angår kollegaer, kunder osv. Hvordan får vi kringlet det her rigtigt.

TRIVSEL	
Giver dit arbejde mening for dig? Uddyb	Ja, jeg gør en forskel og er glad for min arbejdsplads.
Føler du, at du gør en forskel? Uddyb	Ja, det kan jeg se i tallene
Er du stolt af din arbejdsplads? Hvorfor?	Jeg synes bestemt jeg er stolt af at være i DJS. Tænker ikke der findes mange PI det er bedre at være i.
Er du bange for at miste dit arbejde? Hvorfor?	Nej, for så finder jeg bare et andet arbejde.
Er du nogensinde blevet kontaktet uopfordret med en anden jobmulighed?	Ofte.
STRATEGI	
Kender du bankens strategi? (kender du kursen/retningen) Hvis JA – hvad betyder den for dig? Hvis NEJ – hvem bestemmer så retningen?	Jeg kender den godt, men har til tider svært ved at følge udførelsen heraf.
Er din leder tydelig i forhold til at kommunikere hvad vej I skal og hvad der forventes af dig? Hvis JA: hvordan gør din leder? Hvis NEJ: hvad gør du så?	Det synes jeg han er, men få selv lov til at udføre og styr min afdeling. Det er meget tilfredsstillende. Han fortæller på ledermøder hvad vej vi skal.
Ville du tage positivt imod og svare ærligt på en trivselsundersøgelse foretaget af DJS?	Ja
DISC	
Hvordan passer dit job til din DISC-profil? Hvornår er det en udfordring og hvornår er den en "hindring"?	På at lede og sælge og være udadvendt – tegne afdelingen passer den perfekt. Jeg er naturligvis udfordret af at jeg ikke har noget c i mig. Der er meget administrativt for en type som mig.
OMKOSTNINGER	
Ved du hvad en kunde med én konto koster DJS at have pr. år?	Hvem ved egentlig det – mit bud er ingen i DJS. Vi køber ikke timesag på kunderne derfor kan en god kunde på indtjening være både en god/dårlig kunde. En ting er hvorlang tid rådgiveren bruger, men hertil kommer kredit og mange instanser i DJS. Glædeligt vi nu har fået fokus på piv og basis kunder og selvbetalning

Bilag 10: udfyldt gitteranalyse

Spørgsmål/interview	Jesper Raalskov	PRIVAT	ERHVERV	FORMUE	LEDER	Konklusion
DISC	Id / Is	Di	Cd	S	Id	-
MEDARBEJDER PROFIL	Adjunkt	Privatrådgiver	Erhvervsrådgiver	Formuerådgiver	Leder	-
Kan DISC bruges aktivt i ansættelsen af nye medarbejdere?	Bruges til, om rådgiver kender sig selv – altså graden af selvforståelse og dermed styrker og svagheder.	-	-	-	-	DISC kan bruges til selvindsigt (styrker og svagheder)
Hvordan passer dit job til din DISC-profil?	-	Ja, men jeg skal være bedre til at give de stille kunder plads/tid	Passer godt	Mit S er størst og det passer godt med kunderne, men svært hvis jeg ikke føler mig accepteret. Mangler C til struktur	Mit Id passer til rollen som leder, men jeg mangler C	Generelt passer den godt, men flere ønsker mere C
STRESS						
Har du personligt oplevet stress?	-	Jeg har oplevet stressede perioder	Nej	Ja, men ikke pga. arbejde	Nej	Cirka halvdelen har oplevet stress
Føler du dig stresset?	-	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Oplever du stress som stigende eller faldende?	-	Stigende	Stigende	Uændret	Uændret Stigende hvis ikke vi taler sammen i afdelingen	Stress er uændret eller stigende
Hvordan ser du, at man kan bruge DISC aktivt for at udgå stress?	Selvforståelse af egne styrker og svagheder. Finde de situationer der udløser rollestress/ Stress					Selvforståelse af egne styrker og svagheder Finde de situationer der udløser rollestress/stress
UVILDIGHED						
Findes fritstående rådgivning?	Nej ikke den rene form	-	-	-	-	Nej i den rene form. Kunder ved godt, at vi ikke er uvildige
Føler du, at du giver uvildig rådgivning?	-	Delvis	Nej	Delvis	Nej	Delvis og nej
Hvordan kan man arbejde med DISC i minefeltet mellem rollen som rådgiver og sælger?	Etik handler om øjnene der ser. Det afhænger af, fra hvilken stol – banken eller kunden.	-	-	-	-	Etik er individuelt, og handler om hvor man ser det fra

ETIK						
Har du etiske overvejelser ift. udførelsen af dit job?	-	Nej	Nej	Ja, altid	Ja, mange	Ca. halvdelen har etiske overvejelser
PERFORMANCE						
Burde man lave en DISC på alle ansatte ift performance?	Ja, hvis man ser på performance på den lange bane, da langvarige relationer kræver tid					DISC burde laves på alle medarbejdere, hvis man ser performance på den lange bane
Føler du, at performancemålinger er positivt for dig?	-	Positivt ved realistiske mål Negativt uden indflydelse på mål	Positivt	Positivt på teamniveau. Negativt på individuelt niveau.	Positivt så længe det ikke er individuelle mål	Positivt
Kender du din chefs forventninger til dit salg det kommende år?	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Har du nogensinde slækket på kreditrådgivning til fordel for et godt salg?	-	Nej	Nej	Nej	Ja, kvalificeret risiko	Nej
TRIVSEL						
Giver dit arbejde mening for dig?	-	Ja	Ja, med kunderne Nej med administration	Ja	Ja	Ja
Føler du, at du gør en forskel?		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er du stolt af din arbejdsplads?		Nej, men glad for min arbejdsplads	Nej, ikke stolt, men glad	Nej, men glad	Ja	Overvejende nej, men glad for min arbejdsplads
Er du bange for at miste dit arbejde?	-	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Er du nogensinde blevet kontaktet uopfordret med en anden jobmulighed?	-	Ja	Ja, mange gange	Ja	Ja, ofte	Ja
Er det din erfaring, at det giver bedre trivsel at bruge fx DISC og hvorfor?	DISC skaber relationer, som i sidste ende skaber bedre trivsel					DISC skaber relationer, som i sidste ende skaber bedre trivsel

Burde man lave en DISC på alle ansatte ift. trivsel?	Ja, for at skabe relationer og selvindsigt, men prøve at undgå at sætte folk i bås					Ja for at skabe relationer og selvindsigt, men prøve at undgå at sætte folk i bås
Bruger du tid på de rigtige opgaver?	-	Nej	Nej	Ja	Nej	Overvejende nej
STRATEGI						
Kender du bankens strategi?	-	Nej	Nej	Ja, måske ikke lige den korrekte formulering	Ja, men har svært ved at følge/udføre den	To gør og to gør ikke
LEDELSE						
Er din leder tydelig ift. hvad vej I skal og hvad der forventes af dig?	-	Ja	Nej	Ja	Ja	Overvejende ja
Vil du tage positivt imod og svare ærligt på trivselsundersøgelser fra DJS?	-	Ja	Ja, vi har faktisk forespurgt, men ikke fået svar	Ja, hvis den er anonym	Ja	Ja
OMKOSTNING						
Ved du hvad en kunde med én konto koster DJS pr. år?	-	Nej	Har hørt nogle tale om 1000 kr	Nej, mener 200 kr.	Hvem ved egentlig det – mit bud er ingen ved det i DJS.	Nej, men flere har gæt
KVALITET						
Oplever du kvaliteten af dit arbejde stiger eller falder?	-	Faldende i travle perioder	Uændret	Stigende, da jeg har fået uddannelsen som formuerådgiver	Uændret	Meget forskelligt. Stigende ved kompetenceløft, faldende i travle perioder
ADMINISTRAT						
Oplever du, at den administrative del af dit job fylder mere eller mindre?	-	Mere	Mere	Mere	Mere	Mere
ROLLESTRESS						
Føler du af og til, at forventninger til dig fra ledelsen ikke stemmer overens med kunderne forventning?	-	Nej	Ja Specielt kreditmæssigt	Ja	Ja	Ja, overvejende
INFORMATION						

Kan du følge med i mængden af informationer?	-	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Oplever du mængden stigende eller faldende?	-	Stigende	Stigende	Stigende	Stigende	Stigende
Føler du, at du har tiden til at sætte dig ind i nye ændringer?	-	Nej	Delvis	Ja	Delvis	Meget forskelligt