

MUNCĂ ȘI JUSTIȚIE SOCIALĂ

SECTORUL BANCAR REVINE LA NEGOCIERE

Digitalizarea oferă sindicatelor
românești un avantaj

Ștefan Guga și Marcel Spatari
Septembrie 2020



Digitalizarea poate să producă schimbări perturbatoare pentru organizațiile sindicale, relațiile de muncă și echilibrul de putere dintre angajatorii și angajații din sectorul bancar.



În ultimele decenii, puterea asociațională și instituțională a sindicatelor din România s-a diminuat, fapt compensat de penuria tot mai mare de pe piața muncii.



Digitalizarea a determinat eforturi organizaționale sporite și transformări pozitive ale dialogului social la nivel de companie și a contribuit la redeschiderea negocierii colective la nivel de sector.



MUNCĂ ȘI JUSTIȚIE SOCIALĂ

SECTORUL BANCAR REVINE LA NEGOCIERE

Digitalizarea oferă sindicatelor românești un avantaj

«**Sindicate în Transformare 4.0**» examinează acțiunile strategice ale sindicatelor pentru mobilizarea resurselor de putere în «noua lume a muncii» în care capitalul utilizează tehnologia digitală pentru a reorganiza producția și procesul muncii. Programul Sindical Global al FES urmărește să înțeleagă modul în care este afectat echilibrul de putere dintre capital și muncă și modul în care lucrătorii reacționează la amenințările valului digital către și mai multă exploatare și precaritate a lucrătorilor. Urmând o abordare a dialogului, orientată către acțiune, proiectul intenționează, în ultimă instanță, să contribuie la reflecțiile strategice, experimentele și transformarea decisă a sindicatelor.

Conținut

INTRODUCERE	2
SECTORUL BANCAR ȘI DIGITALIZAREA ÎN CONTEXT EUROPEAN	2
RESTRUCTURAREA ȘI DIGITALIZAREA DIN SECTORUL BANCAR ROMÂNESC	4
SITUAȚIA MUNCII ORGANIZATE	8
REAȚIILE SINDICATELOR LA DIGITALIZARE	11
CONCLUZII	13

INTRODUCERE

O privire mai atentă asupra traiectoriei chestiunii muncii din ultimul deceniu ne arată o mutație substanțială de la preocupările legate de pierderea locurilor de muncă din cauza scăderii economice la transformările induse de o schimbare tehnologică hotărâtoare. Cuvinte de ordine precum digitalizare, «industrializare 4.0» și altele asemenea au înlocuit narațiunile crizei, în timp ce dezbaterile despre chestiunea forței de muncă au acum loc sub stindardul unor expresii precum «viitorul muncii» sau «noua lume a muncii», subliniind impactul potențial radical al schimbării tehnologice nu doar asupra ocupării și siguranței locului de muncă, ci și asupra conținutului locului de muncă, a condițiilor de lucru, abilităților, veniturilor, inegalității și relațiilor de muncă în cel mai larg sens posibil. Pentru sindicate, aceste transformări sunt deopotrivă o provocare și o oportunitate de a-și regenera eforturile organizaționale și de a spori puterea de negociere a locului de muncă.

Scopul acestei lucrări este de a examina un caz particular de reacție sindicală la digitalizare, într-un decor social și economic particular: sectorul bancar din România.¹ Așa cum va demonstra lucrarea, digitalizare are potențialul de a aduce schimbări perturbatoare în organizarea muncii, relațiile industriale și echilibrul de putere dintre angajatorii și angajații din sectorul bancar, dar schimbările nu sunt abrupte și sindicatele se pot adapta prin adoptarea unei abordări pro-active.

Vom cerceta, prin intermediul unei abordări de resurse de putere, riscurile și oportunitățile aduse de schimbarea tehnologică din sectorul bancar românesc, atât în prezent, cât și în viitor. Chiar dacă digitalizarea poate să transforme situația sindicatelor în mai multe moduri, impactul ei este întotdeauna mediat de combinații de resurse de putere specifice domeniului și zonei. În procesul de adaptare și înnoire, angajații se pot confrunta cu o scădere a puterii de negociere a locului de muncă, atunci când automatizarea le amenință locurile de muncă și reduce cerințele referitoare la calificare, sau pot cunoaște un progres substanțial atunci când digitalizarea duce la crearea unor slujbe noi, vitale pentru funcționarea infrastructurilor la scară mare și a echipamentelor automate. În termeni de putere instituțională, sindicatele românești au devenit mai slabe de-a lungul ultimelor decenii, în principal din cauza transformărilor economice imense și a unei atitudini guvernamentale din ce în ce mai ostile muncii organizate – criza de la sfârșitul anilor 2000 și modificările juridice adoptate în 2011 au accelerat mult această slăbire a muncii organizate. Nici din punct de vedere asociativ lucrurile nu au mers foarte bine, chiar dacă pierderea de putere organizațională a fost compensată recent, în parte, de penuria crescândă a piețelor muncii. Sindicatele din sectorul

bancar, având o vizibilitate publică limitată și fiind lipsite de o tradiție a militantismului fățiș, au un potențial redus de a exercita putere societală (putere discursivă sau coalitională) și, oricum, impactul în acest domeniu ar fi slab, deoarece consecințele automatizării din acest sector nu sunt văzute ca fiind problematice din punct de vedere moral. Acest peisaj general este, fără îndoială, populat de un mare număr de excepții și variații, și vom detalia mai jos ce înseamnă de fapt toate acestea pentru sindicatele din sectorul bancar.

Lucrarea este structurată astfel. În secțiunea următoare prezentăm pe scurt situația de la nivel european, concentrându-ne asupra digitalizării și activității bancare. Apoi ne concentrăm asupra sectorului bancar românesc, descriind cum arată digitalizarea în acest context particular, care sunt implicațiile ei asupra echilibrului structural de putere și ce resurse de putere instituțională sau a locului de muncă pot mobiliza sindicatele pentru apărarea intereselor membrilor lor. În a treia secțiune, analizăm mai atent situația sindicatelor din sectorul bancar românesc, premisa noastră fiind că, chiar dacă puterea asociativă depinde în înalt grad de alte resurse de putere, ea este, totuși, singura pe care sindicatele o pot cultiva în mod activ. În a patra secțiune examinăm modul în care sindicatele românești din sectorul bancar au reacționat până acum la schimbarea tehnologică și care sunt așteptările și planurile lor pentru viitor. În sfârșit, discutăm despre modul în care cazul nostru dezvăluie chestiuni mai generale referitoare la rolul sindicatelor în transformările tehnologice care influențează relațiile de muncă.

SECTORUL BANCAR ȘI DIGITALIZAREA ÎN CONTEXT EUROPEAN

Europa e în avangarda dezbaterii despre digitalizare și impactul economic și social al acesteia. În domeniile cu utilizare intensivă de capital, această chestiune este înconjurată de incertitudini profunde (nevoia unor cheltuieli de capital imense, câștiguri nesigure, perspective de piață necunoscute) care, cel mai probabil, vor întârzia o schimbare cu adevărat radicală. În sectorul bancar, procesele foarte digitalizate nu sunt science fiction – de fapt, lucrurile stau deja așa pentru multe bănci și clienții lor.

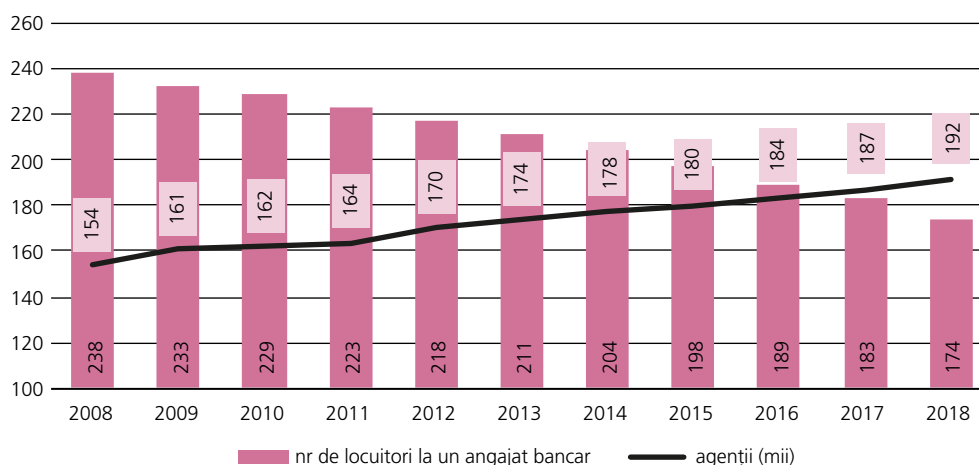
Potrivit unui raport Mastercard din 2019, 84% dintre europeni utilizează în mod regulat banking-ul digital, 63% folosesc aplicații bancare mobile ale băncilor tradiționale și 25% aplicații ale băncilor exclusiv digitale.² În condițiile unei utilizabilități și popularități crescânde a cardurilor bancare, ca și a banking-ului online și mobil, utilizarea banilor lichizi pentru tranzacțiile cotidiene e în scădere în majoritatea economiilor importante.³ În general, digitalizarea a redus nevoia

¹ Lucrarea se bazează pe analizarea unor date statistice secundare și a altor informații disponibile public (rapoarte anuale ale băncilor, relații de presă), împreună cu informații culese din interviurile întreprinse de autori cu reprezentanți sindicali ai grupurilor bancare importante sindicalizate din România, ca și cu reprezentanți sindicali de la nivelul sectorului. Îi mulțumim dlui Constantin Paraschiv, președintele Federației Sindicatelor din Asigurări și Bănci, pentru ajutorul oferit cercetării noastre.

² Mastercard, «Digital banking has become part of European's everyday life new study from Mastercard reveals», disponibil la: <https://newsroom.mastercard.com/eu/press-releases/digital-banking-has-become-part-of-europeans-everyday-life-new-study-from-mastercard-reveals/>.

³ Despre utilizarea banilor lichizi, vezi Tanai Khiaonarong și David Humphrey, «Cash use across countries and the demand for central bank digital currency», Document de lucru al FMI 19/46, martie 2019.

Figura 1
Agenții și personal bancar în UE



Sursă date: Federația Bancară Europeană

Tabelul 1
Employment in the EU28 financial sector by subsector and gender

		mii		schimbare procentuală	procent de femei	
		2008 Q3	2019 Q3		2008 Q3	2019 Q3
Activități de servicii financiare, cu excepția asigurărilor și fondurilor de pensii	total	4189	3725	-11,1%	52,3%	52,2%
	bărbați	1999	1782	-10,8%		
	femei	2191	1943	-11,3%		
Asigurări, reasigurări și fonduri de pensii, cu excepția asigurării sociale obligatorii	total	1214	1217	+0,3%	54,7%	54,4%
	bărbați	550	555	+1,0%		
	femei	664	662	-0,2%		
Activități auxiliare serviciilor financiare și activităților de asigurare	total	1257	1643	+30,8%	47,0%	44,2%
	bărbați	667	917	+37,6%		
	femei	590	726	+23,0%		

Sursă date: Eurostat

de contact fizic dintre clienți și bănci, permițând băncilor europene să își reducă în mod continuu atât infrastructura fizică, cât și personalul, așa cum arată Figura 1. Analizii domeniului bancar estimează că, la sfârșitul lui 2020, nu mai puțin de 62% din băncile de la nivel global vor fi «mature din punct de vedere digital», comparativ cu doar 18% în 2018; în Europa, se așteaptă ca schimbarea să fie și mai rapidă (de la 15% la 68%).⁴

Desigur, în continuare există multe necunoscute: una din ele este securitatea, iar alta automatizarea proceselor invizibile pentru clienți. Inteligența artificială, blockchain-ul, tehnologia cloud, realitatea augmentată sau biometrica sofisticată sunt inovații cu un potențial imens pentru domeniul bancar, a căror adoptare în masă urmează abia să se întâmple. Scenariile de viitor indică nu doar o experiență de banking complet digitală, lipsită de interacțiune fizică și bani lichizi a utilizatorilor, ci și procese interne și intermediare aproape complet digitale și automatizate ale băncilor.

Se așteaptă ca impactul digitalizării asupra muncii și lucrătorilor din sectorul bancar să fie similar cu cel din alte domenii: automatizare și subsecvența eliminare a multor locuri de muncă, într-o anumită măsură compensată de ocuparea în creștere din noile activități, înlocuirea locurilor de muncă de calificare inferioară și medie cu unele de calificare înaltă, redistribuirea multor angajați și o nevoie crescândă de recalificare, polarizarea locurilor de muncă și diferențe de salarizare tot mai mari. În mod firesc, potențialele locuri de muncă pierdute se află în fruntea agendei⁵, dar nu există do-

⁴ Ernst & Young, «Global banking outlook 2018: pivoting toward an innovation-led strategy», 2018, p. 15.

⁵ În general, sindicatele din sectorul bancar nu au acces la acest tip de informații. Vezi Morten Clausen, «UNI Finance research project on global Job-loss in the Finance sector due to digitalization», Congresul Mondial al UNI Global Union, 17-20 iunie 2018.

Tabelul 2

**Ocuparea feminină din serviciile financiare
(procent din total)**

	2008	2018	2018 vs. 2008
EU	52,6%	52,3%	-0,4 pp
BG	69,2%	71,1%	+1,9 pp
LT	74,2%	68,5%	-5,7 pp
RO	68,9%	68,5%	-0,4 pp
PL	70,3%	67,3%	-3,0 pp
HU	69,8%	66,5%	-3,4 pp
HR	71,2%	65,0%	-6,2 pp
EE	69,3%	64,6%	-4,8 pp
LV	71,7%	64,3%	-7,4 pp
SI	72,2%	63,6%	-8,6 pp
FI	71,1%	60,5%	-10,6 pp
SK	65,2%	58,0%	-7,2 pp
CZ	63,8%	57,7%	-6,1 pp
CY	54,4%	55,8%	+1,3 pp
FR	55,6%	54,9%	-0,7 pp
SE	54,1%	54,5%	+0,4 pp
EL	53,2%	54,3%	+1,2 pp
DE	54,2%	54,1%	-0,0 pp
AT	53,8%	53,8%	+0,0 pp
ES	43,1%	49,2%	+6,2 pp
IE	57,3%	49,1%	-8,2 pp
LU	39,3%	46,7%	+7,4 pp
MT	52,3%	46,7%	-5,6 pp
BE	46,2%	45,9%	-0,4 pp
PT	46,6%	45,8%	-0,8 pp
UK	48,8%	45,7%	-3,1 pp
IT	39,8%	44,0%	+4,2 pp
DK	50,1%	42,9%	-7,2 pp
NL	46,3%	33,2%	-13,2 pp

Sursă date: Eurostat

vezi concrete despre reducerea locurilor de muncă din cauza digitalizării în Europa și în general în lume.⁶

Ultimul deceniu a cunoscut o transformare substanțială a ocupării din sectorul financiar din Europa. Ocuparea din sectorul bancar tradițional a scăzut cu 11% între 2008 și

2019, în timp ce activități precum piețele financiare (clasificate drept auxiliare de codul CAEN) și-au sporit personalul cu peste 30% (tabelul 1). Declinul ușor mai pronunțat al ocupării feminine se datorează tipurilor de slujbe cele mai afectate (de exemplu, slujbele bancare de contact cu clienții sunt de obicei feminizate și, de asemenea, sunt primele afectate de digitalizare).

Dacă privim cota ocupării feminine din serviciile financiare (tabelul 2), observăm că forța de muncă din Europa Centrală și de Est este mult mai feminizată decât în Occident, fără îndoială în mare parte din cauza predominanței activităților de banking cu amănuntul din aceste țări. Neuitând că activitățile de contact cu clienții sunt primele afectate de digitalizare, o cotă mai mică a ocupării feminine ar putea indica faptul că Europa Centrală și de Est și alte țări au cunoscut în ultimul deceniu schimbări substanțiale ale banking-ului cu amănuntul. Deoarece gradul de feminizare constituie o aproximare bună pentru ponderea banking-ului cu amănuntul în sectorul financiar al unei țări, iar inovații importante din banking-ul cu amănuntul sunt deja viabile din punct de vedere economic, putem presupune că sectoarele bancare puternic feminizate se află, pe termen scurt și mediu, sub un risc sporit de pierdere a locurilor de muncă din cauza unei digitalizări extensive. Cum am amintit mai sus, există cu toate acestea mulți alți factori care trebuie luați în considerare atunci când evaluăm ritmul și impactul digitalizării în contexte naționale particulare.

În afara chestiunii pierderii locurilor de muncă, există o nevoie crescândă pentru abordarea mutației anticipate referitoare la cerințele de calificare. O cercetare din 2019 a domeniului bancar global indica faptul că în 2022 peste 40% din bănci vor derula programe de recalificare în masă, pentru a asigura adaptabilitatea forței de muncă la noile tehnologii.⁷ Astfel, atât în prezent, cât și în viitor, ne putem aștepta ca transformarea locurilor de muncă să reprezinte o provocare majoră pentru sindicate. Dat fiind că în multe domenii politice care pun accent pe plecarea voluntară a angajaților sunt preferate concedierilor forțate și că penuria de pe piețele muncii din Europa înseamnă că există suficiente posibilități de angajare, este posibil ca, atunci când vine vorba de siguranța locului de muncă, transformarea locurilor de muncă să fie percepută drept chestiune care necesită mai multă atenție decât accentul pe care sindicatele îl pun în mod tradițional pe protecția împotriva simplei reduceri a locurilor de muncă.

RESTRUCTURAREA ȘI DIGITALIZAREA DIN SECTORUL BANCAR ROMÂNESC

În anii 2000, în sectorul bancar românesc a avut loc o prefacere masivă, începând cu privatizarea majorității băncilor mari de stat prin capitalul străin și dezvoltarea agresivă a banking-ului cu amănuntul, îndreptată în primul rând către

⁶ Vezi: American Banker, «Global banks cutting nearly 80,000 jobs this year, most since 2015», 27 decembrie 2019, disponibil la: <https://www.americanbanker.com/articles/global-banks-cutting-nearly-80-000-jobs-this-year-most-since-2015>; Financial Times, «Europe's banks slash 60,000 jobs as outlook turns negative», 7 decembrie 2019, disponibil la: <https://www.ft.com/content/e17ee0f2-183b-11ea-9ee4-11f260415385>; Reuters, «UniCredit could cut around 10,000 jobs under new plan», 22 iulie 2019, disponibil la: <https://de.reuters.com/article/uk-unicredit-jobs/unicredit-could-cut-around-10000-jobs-under-new-plan-sources-idUKKCN1UH1P9>; Reuters, «Deutsche Bank to cut 18,000 jobs in 7.4 billion euro overhaul», 7 iulie 2019, disponibil la: <https://www.reuters.com/article/us-deutsche-bank-strategy/deutsche-bank-to-cut-18000-jobs-in-7-4-billion-euro-overhaul-idUSKCN1U20J2>.

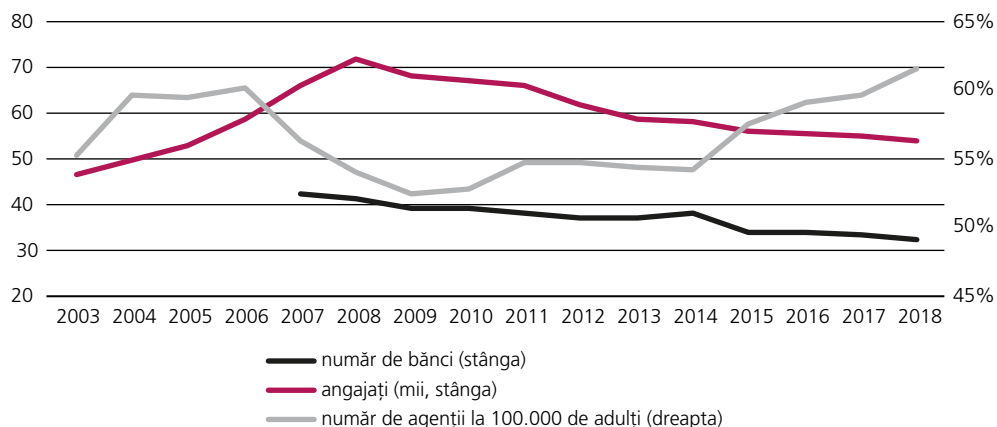
⁷ Accenture, «The dawn of banking in the post-digital era. Accenture Banking Technology Vision», 2019, p. 15.

Figura 2
Numărul agențiilor bancare din România



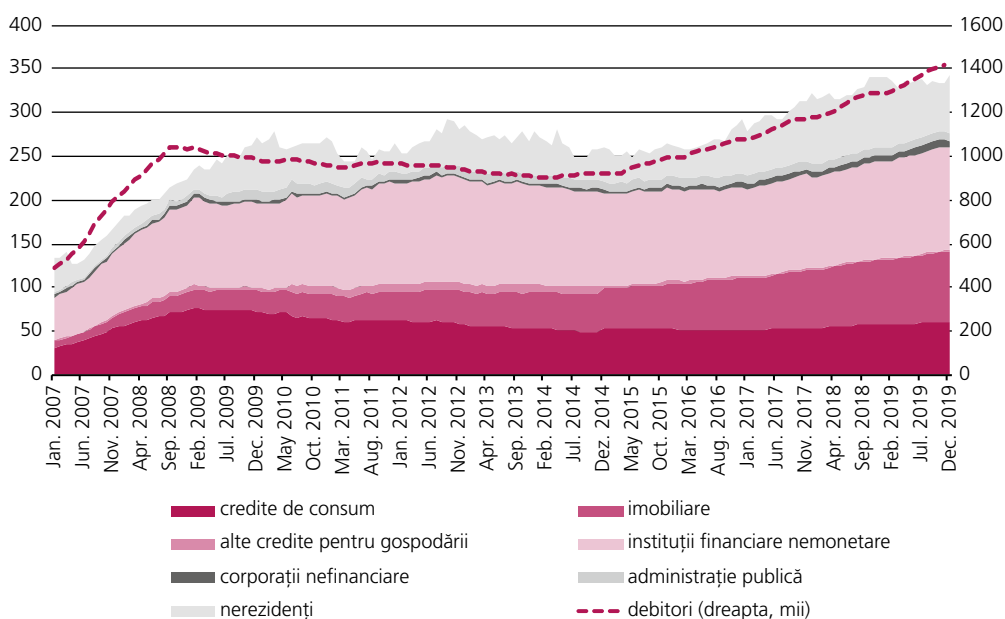
Sursa Datelor: Banca Națională a României (BNR), FMI

Figura 3
Dezvoltarea sectorului bancar românesc



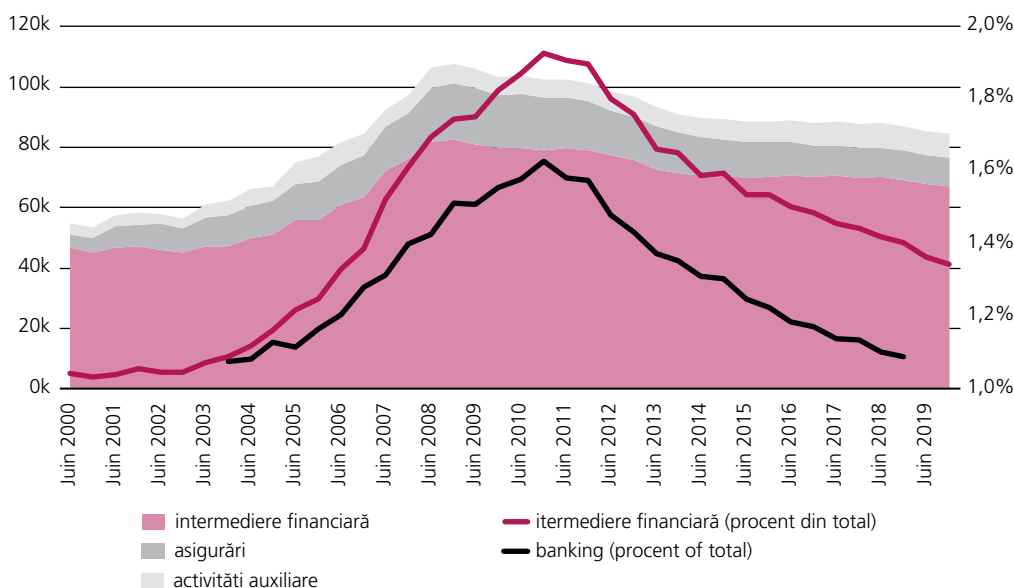
Sursă date: Banca Națională a României (BNR), FMI

Figura 4
Volumul creditelor bancare în funcție de tipul riscului (miliarde lei) și numărul debitorilor (mii)



Sursă date: BNR

Figura 5
Angajații din sectorul financiar românesc



Sursă date: Institutul Național de Statistică (INS), BCE

populația generală⁸. Numărul agențiilor a crescut de peste două ori, de la puțin peste 3.000 în 2003-2004 la aproape 7.400 în 2008 (figura 2), în timp ce numărul angajaților băncilor a crescut, de-a lungul aceleiași perioade, de la 47.000 la 72.000 (figura 3). Capitalul străin a fost deosebit de agresiv, ducând la o creștere a concentrării sectorului: în 2008, peste 60% din totalul activelor bancare din România erau deținute de cele mai mari cinci bănci, toate aflate în proprietate străină (figura 3). În ajunul Marii Recesiuni, banking-ul se transformase pe deplin în ceea ce este și astăzi: un domeniu dominat de bănci din ce în ce mai mari, deținute în mare parte de capitalul străin și orientate în principal spre activități cu amănuntul pentru populația generală.

În timpul crizei financiare, sectorul bancar românesc a fost lovit puternic de prăbușirea pieței imobiliare și de diminuarea veniturilor populației datorată scăderii economice și austerității. Restructurarea de după Marea Recesiune a afectat toate aspectele activității bancare. Numărul băncilor a scăzut de la 42 în 2007 la 32 în 2018, mai multe bănci puternic afectate economic fiind absorbite prin fuziuni și achiziții. Astfel de tranzacții au facilitat concentrarea activelor, care după 2014 a început să crească din nou. În plus, scăderea ocupării bancare de 25% între 2008 și 2018 a fost printre cele mai mari din Europa, pe potrivă unei și mai mari scăderi (de aproximativ 40%) a numărului agențiilor bancare. Tendința de reducere a infrastructurii fizice a băncilor nu a fost întreruptă de revenirea la viață a activității bancare.

Chiar dacă creșterea economică și-a revenit substanțial după 2014, în timp ce volumul creditului și numărul debitorilor a înregistrat maxime susținute după începutul lui 2017 (figura 4), băncile au continuat să închidă agenții și să reducă personalul (figurile 2 și 5). Una peste alta, în ultimii cinci ani restructurarea a avut puțin de-a face cu consecințele Marii Recesiuni, dat fiind că băncile gestionau un număr de tranzacții și o activitate de creditare în creștere cu agenții și angajați tot mai puțini.

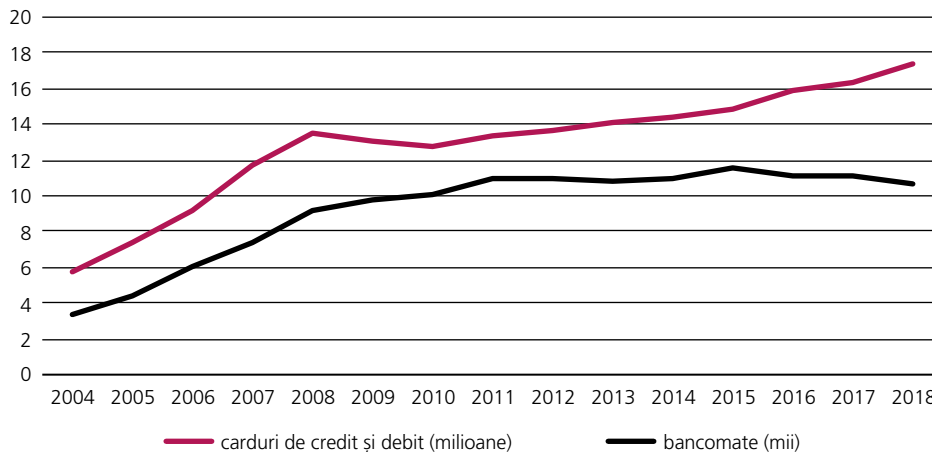
Adoptarea soluțiilor digitale a contribuit semnificativ la a face posibil acest lucru. Chiar dacă prozaică pentru standardele de astăzi, lărga disponibilitate și utilizare a cardurilor bancare este unul din principalele elemente de transformare a banking-ului în unul digital, fără bani lichizi. În România, absorbția de carduri bancare a crescut substanțial odată cu boom-ul bancar al anilor 2000, chiar dacă până relativ recent ele erau folosite în principal pentru retrageri de bani lichizi (până în 2014, numărul total al retragerilor de bani lichizi de la bancomate a fost mai mare decât numărul total al plăților cu cardul). În 2015-2016, reprezentanții băncilor încă se mai plâneau din cauza relativei lipse de dezvoltare a infrastructurii de plată cu cardul și de preferința clienților lor pentru banii lichizi.⁹ De atunci situația s-a schimbat semnificativ, numărul bancomatelor începând să scadă pentru prima oară în istoria recentă, în timp ce numărul cardurilor bancare și valoarea tranzacțiilor cu cardul au crescut rapid (figura 6).¹⁰

⁸ Începând cu primii ani 2000, sectorul bancar românesc a fost dominat de capitalul străin. Potrivit Federației Bancare Europene, în 2016 peste 90 de procente din totalul activelor bancare erau deținute de capitalul străin, băncile austriece, olandeze, franceze, italiene și grecești constituind principalii investitori. De atunci cota capitalului străin a scăzut, ajungând la 75% la sfârșitul lui 2018, în principal datorită rapidei expansiuni a Băncii Transilvania, aflată în proprietate internă.

⁹ Deloitte și CPBR, «Băncile și creșterea economică. Lecțiile trecutului pentru un viitor mai bun», 2015, p. 40.

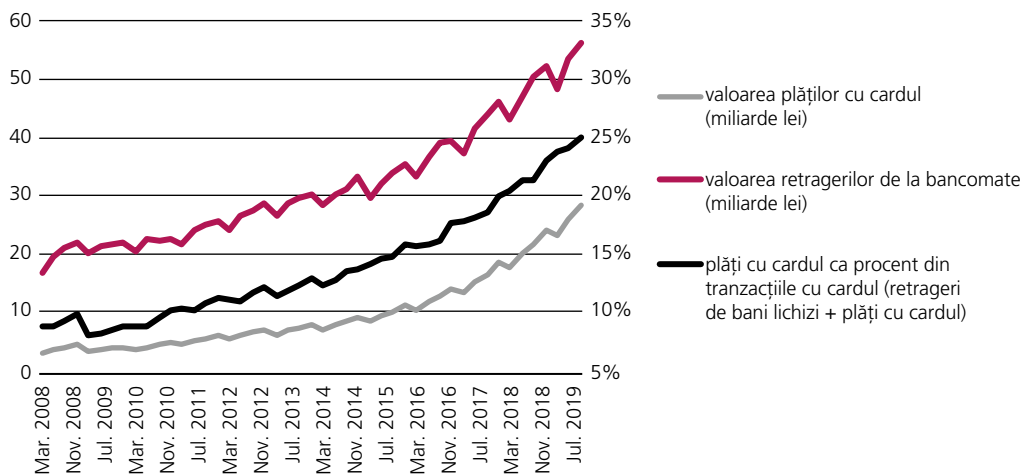
¹⁰ Numărul tranzacțiilor cu cardul a crescut foarte rapid după 2008, dar ritmul s-a accelerat semnificativ în ultimii ani. Nu sunt disponibile date pentru perioada dinaintea lui 2008.

Figura 6
Cardurile bancare și infrastructura de bancomate



Sursă date: BNR

Figura 7
Valoarea tranzacțiilor cu cardul



Sursă date: BNR

O altă inovație digitală care a catalizat restructurarea este ascensiunea banking-ului online și mobil, pe care toate băncile au început să-l dezvolte agresiv în a doua jumătate a anilor 2010. Astfel de soluții digitale sunt menite să reducă nevoia contactului fizic dintre bănci și clienții lor, facilitând astfel reducerea numărului de agenții și a personalului asociat.

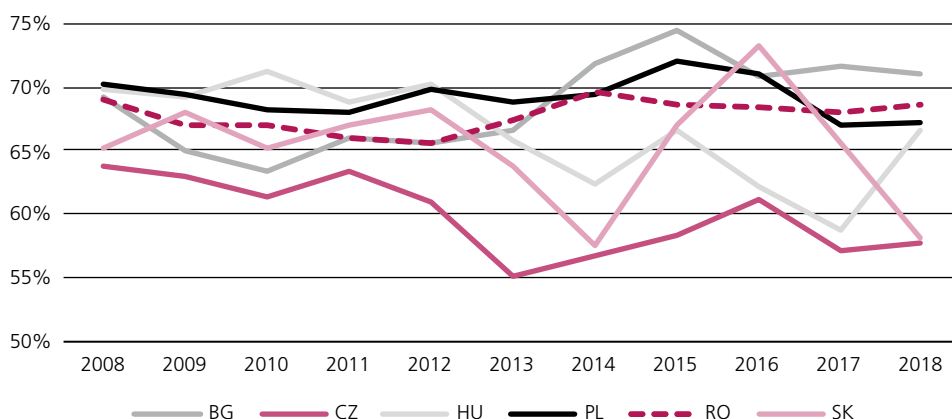
În ultimii 15 ani, băncile românești și-au schimbat strategia de dezvoltare a rețelelor de agenții de două ori. Înaintea Marii Recesiuni, băncile au trecut de la agenții mari, complet integrate la unități mici, de proximitate, pentru a câștiga cotă de piață într-o economie în creștere puternică în care banking-ul era relativ nedezvoltat. Odată ce efectele imediate ale crizei s-au estompat, băncile s-au îndreptat către o abordare a creșterii mai pragmatică și orientată către profit care continuă să prevaleze și astăzi. Această ultimă mutație a implicat un număr semnificativ de închideri de agenții, fără o revenire la agențiile complet integrate de pe vremuri. Noul model de afaceri se bazează pe agenții de-integrate și operațiuni centralizate de birou din anumite locații speciale. În timp, progresul tehnologiilor digitale a adus o contribuție importantă la această evoluție, permițând separarea fizică

facilă a operațiunilor de contact cu clienții de cele de birou și reducerea suprafeței de contact cu clienții a băncilor fără o reducere corespunzătoare a penetrării pieței.

Astfel, tendința de optimizare a activelor declanșată de Marea Recesiune a continuat sub auspiciile digitalizării. Rezultatele au fost impresionante: după 2015, băncile românești au reușit să-și extindă activitatea la niveluri fără precedent, în timp ce și-au redus infrastructura fizică și personalul la nivelul mijlocului anilor 2000. Acest lucru a fost posibil în mare parte datorită unei puternice presiuni către reducerea frecvenței tranzacțiilor cu bani lichizi și a necesității interacțiunii fizice dintre bănci și clienți.¹¹ Chiar dacă reprezentanții băncilor amintesc introducerea unor noi tehnologii cum

¹¹ Ar trebui să remarcăm de asemenea schimbările calitative ale infrastructurii fizice a băncilor. O evoluție recentă a fost introducerea accelerată a unor bancomate mai complexe, care pot gestiona majoritatea tranzacțiilor tipice ale clienților cu amănuntul. Băncile importante și-au renovat agențiile prin reducerea spațiului aferent birourilor pentru a introduce mai multe aparate. Desigur, acest lucru implică o reducere a muncii umane necesare funcționării cotidiene a agențiilor bancare.

Figura 8
Ocuparea feminină din serviciile financiare (procent din ocuparea totală)



Sursă date: Eurostat

ar fi automatizarea procesării robotice în scopul optimizării operațiunilor interne, cel mai vizibil impact al digitalizării din acest domeniu dominat de activitatea cu amănuntul rămâne la punctul de interacțiune dintre bancă și client, și aici și-au concentrat băncile majoritatea eforturilor până acum. Chiar dacă impactul digitalizării asupra locurilor de muncă e dificil de disociat de cel al restrukturării din cauze non-tehnologice, putem spune că în ultimii trei-patru ani digitalizarea a devenit un factor major al reducerii și transformării locurilor de muncă.¹²

Chiar dacă se consideră că reducerile de locuri de muncă datorate transformării digitale afectează mai ales operațiunile de contact cu clienții, care în România sunt puternic feminizate, echilibrul de gen al sectorului bancar din România nu s-a modificat semnificativ în ultimii ani, mai ales în comparație cu alte țări ale Europei Centrale și de Est (figura 8), chiar dacă o ușoară scădere a cotei ocupării feminine începe să devină vizibilă odată cu 2015. Există mai multe explicații posibile pentru acest lucru, chiar dacă e evident că aceste cifre sunt în cel mai bun caz aproximative în ce privește evaluarea echilibrului de gen, în sens strict, din sectorul bancar.¹³

Este posibil, de exemplu, ca reducerile de locuri de muncă din activitățile interne (care, comparativ, sunt mai puțin feminizate) să fi ținut pasul cu scăderea operațiunilor

de contact cu clienții (care sunt puternic feminizate). Pentru sindicate, chestiunea de gen nu constituie o preocupare majoră atunci când vine vorba de restructurare și digitalizare, și nu există niciun motiv semnificativ pentru a crede că distribuția de gen existentă din ocuparea sectorului bancar se va modifica semnificativ în viitorul previzibil.

SITUAȚIA MUNCII ORGANIZATE

Dată fiind situația schițată până acum, e evident că pentru sindicatele din sectorul bancar românesc efectele digitalizării sunt amplificate de presiunea constantă a angajatorilor către restructurare. Chiar dacă digitalizarea vine cu provocările ei specifice, cum ar fi nevoia de noi abilități, impactul ei asupra ocupării nu este extraordinar, dacă luăm în considerare trecutul recent al reducerii de locuri de muncă din sectorul bancar. Există două implicații importante: în primul rând, este posibil ca sindicatele să nu distingă digitalizarea ca pe un producător de provocări majore, ci s-o abordeze ca factor suplimentar care contribuie la problema mai largă a restructurării; în al doilea rând, capacitatea sindicatelor de a trata chestiunea digitalizării este determinată, în mare măsură, de modul în care ele au negociat perioada de după criză. Mai jos, examinăm situația muncii organizate din sectorul bancar românesc din perspectiva resurselor de putere ale sindicatelor.

Deteriorarea puterii instituționale

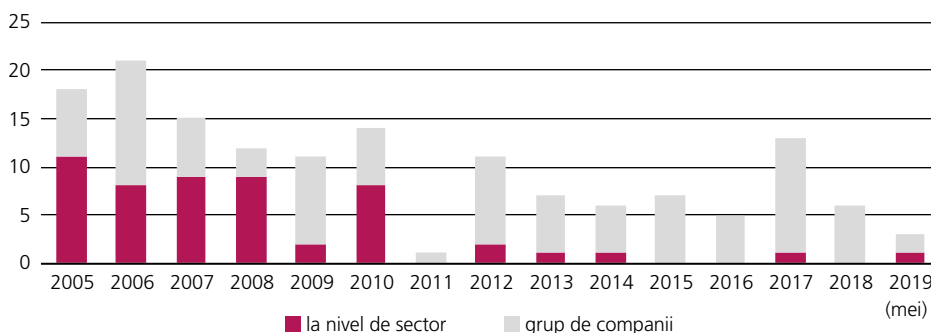
Pentru toate sindicatele din România, cel mai problematic aspect al deceniului trecut a fost pachetul anti-criză implementat de guvern începând cu 2010, care conținea nu doar austeritate, ci și o modificare majoră a legislației referitoare la relațiile de muncă, care a redus drastic puterea instituțională a tuturor sindicatelor. Pentru sectorul bancar, cele mai relevante modificări includeau și un prag sporit al «reprezentativității» pentru sindicatele de la nivel de unitate de 50% din numărul total al angajaților, sub care aceștia nu au dreptul de a negocia, și cerința ca atât sindicatele, cât și angajatorii care semnează un acord la nivel de ramură să reprezinte cel puțin 50% din angajații din domeniul respectiv – dacă fie sindicatele, fie angajatorii cumulează mai puțin

¹² Chiar dacă nu e niciun secret că băncile au desființat locuri de muncă în ritm accelerat, se întâmplă foarte rar ca reprezentanții managementului să facă public numărul exact al locurilor de muncă pierdute din cauza adoptării de noi tehnologii și al celor pierdute din considerente strict financiare și economice. În 2018, reprezentanții uneia din cele mai mari bănci se așteptau ca compania lor să piardă aproximativ 10% din angajați până în 2021 (aproximativ 700 de oameni) din cauza digitalizării. Vezi «Robotizarea și automatizarea trimit acasă mulți dintre angajații băncilor. 700 de angajați ai BRD vor fi restructurați în maximum trei ani», *Economica.net*, 12 martie 2018, disponibil online la https://www.economica.net/paraschiv-sindicat-banci-circa-700-de-angajati-ai-brd-vor-fi-restructurati-in-maximum-trei-ani_151039.html.

¹³ Merită subliniat din nou că o înțelegere adecvată a situației din sectorul bancar ca atare prin examinarea categoriilor statistice naționale este dificilă. Potrivit intervievaților noștri, marile bănci din România au o forță de muncă mai feminizată (80% sau mai mult) chiar și decât apare la nivelul statisticilor codurilor CAEN.

Figura 9

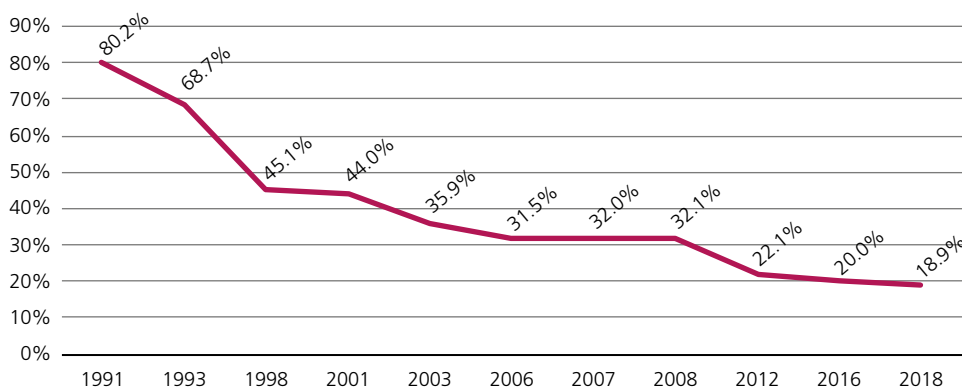
Numărul de acorduri de negociere colectivă multi-angajator din România (acorduri semnate pe an)



Sursă date: Ministerul Muncii

Figura 10

Densitatea sindicală din România



Sursă date: Baza de date ICTWSS, versiunea 6.1. Pentru 2018, estimarea autorilor.

de atât, acordul semnat este valabil doar pentru companiile participante, nu pentru întreg domeniul.¹⁴ Prima modificare a creat probleme serioase sindicatelor din afara fortărețelor sindicale tradiționale din industrie și sectorul public. A doua modificare a făcut, practic, ca acordurile la nivel de ramură să fie imposibile în afara sectorului public, dat fiind că ele necesitau acum o rată foarte mare a conformării voluntare din partea angajatorilor.

În consecință, numărul acordurilor cu un singur angajator sau mai mulți a scăzut abrupt, în timp ce acordurile la nivel de ramură din sectorul privat au dispărut (figura 9). În combinație cu eliminarea posibilității de a avea un acord de negociere colectivă la nivel național, rata de acoperire a negocierilor colective a scăzut la doar 23%, de la un teoretic 100% înainte de 2011.¹⁵

Sectorul bancar a fost lovit puternic: băncile care își raportează densitatea sindicală oferă cifre de puțin peste 40%,

mult sub minimul de 50% solicitat de noile reglementări legale, în timp ce cifra oficială de 13.000 de membri pentru federația la nivel de sector – (Federația Sindicatelor din Asigurări și Bănci – FSAB) era și încă este departe de cele 50 de procente necesare pentru semnarea unui acord valabil la nivel de ramură¹⁶. Noile aranjamente legale conțineau și o redefinire a domeniilor în conformitate cu codul CAEN, care înseamnă că negocierea colectivă la nivel de ramură din sectorul bancar nu poate fi separată de negocierea colectivă din întregul sector financiar. Acest lucru este foarte problematic, dat fiind faptul că sectorul bancar este mult mai sindicalizat (majoritatea băncilor mari au sindicate relativ puternice) decât asigurările și serviciile auxiliare. Situația s-a înrăutățit în timp, odată cu scăderea ocupării din sectorul bancar și a creșterii relative a locurilor de muncă din activitățile auxiliare (vezi secțiunile anterioare).

Importanța puterii asociative

Una peste alta, noua legislație a exercitat o presiune suplimentară imensă asupra eforturilor organizaționale ale sindicatelor, punând sub semnul întrebării legitimitatea acestora în fața membrilor lor. Deoarece atât de multe sindicate au ajuns peste noapte să nu aibă abilitatea legală de a semna

¹⁴ Pentru o analiză amplă a acestor modificări juridice și a implicațiilor lor, vezi Ștefan Guga și Camelia Constantin, *Analiza impactului legislației dialogului social adoptate în 2011. Cercetare sociologică și juridică*, ediția a doua, Next Publishing, București, și Aurora Trif și Valentina Paolucci, *Romania: from legal support to frontail assault*, Capitolul 24 din *Collective bargaining in Europe*, ETUI, 2019, disponibil la <https://www.etui.org/Publications2/Books/Collective-bargaining-in-Europe-towards-an-endgame.-Volume-I-II-III-and-IV>.

¹⁵ Date din baza de date a ICTWSS, versiunea 6.1.

¹⁶ Membrii FSAB constituie abia 15% din totalul angajaților din sectorul financiar. Cum am amintit mai sus, cel mai mare obstacol a fost de fapt pragul de 50% impus angajatorilor care semnav un acord pe ramură.

acorduri de negociere colectivă, însuși scopul sindicalizării a ajuns să fie pus sub semnul întrebării, iar densitatea sindicală generală a țării s-a prăbușit la minime istorice (figura 10). Pe de altă parte, introducerea reprezentativității de 50% din forța de muncă pentru negociere a forțat sindicatele al căror număr de membri nu ajungea la acest prag să-și sporească eforturile organizaționale, pentru a-și păstra rolul în negocierile colective. Aceste evoluții au avut un impact semnificativ asupra puterii asociative a sindicatelor: în timp ce eforturile lor organizaționale au devenit mai dificile (dată fiind pierderea de legitimitate a sindicatelor mai mici, ca rezultat al faptului că ele nu mai puteau semna acorduri), aceste eforturi au devenit mai importante și pentru simpla supraviețuire a sindicatelor. În sectorul bancar, pericolul pentru sindicatele mai mici a devenit evident mai ales la preluarea unor bănci mici și medii de către altele: atunci când o bancă sindicalizată a fost achiziționată de un concurent mai mare, nesindicalizat, noul management a refuzat să recunoască sindicatul puternic anterior, ceea ce a dus la inevitabila distrugere a acestuia; același lucru i s-a întâmplat unei bănci sindicalizate achiziționate de o nouă intrată care nu privea cu ochi buni sindicalizarea și negocierea colectivă¹⁷. În limbajul resurselor de putere, putem spune că puterea asociativă a sindicatelor mai mici a fost drastic limitată, în timp ce sindicatele mai mari au fost obligate să facă eforturi suplimentare pentru a se întări. La nivel de sector, FSAB a fost obligată să compenseze efectele restructurării, fuziunilor și achizițiilor constante prin eforturi sporite de recrutare care au reușit, în mare parte, să limiteze scăderea numărului de membri.

Înrăutățirea puterii de negociere a locului de muncă

Situația s-a înrăutățit și în ceea ce privește puterea de negociere a locului de muncă. Banking-ul cu amănuntul ca atare are puține puncte vitale asupra cărora angajații care nu fac parte din management au un control semnificativ. Agențiile bancare au devenit tot mai de-integrate și rețelele tot mai centralizate, în timp ce digitalizarea a sporit controlul managementului asupra operațiunilor și luării deciziilor. De asemenea, restructurarea continuă a dus la o limitare suplimentară a controlului din afara managementului asupra procesului de muncă. Într-adevăr, separarea proceselor de contact cu clienții de cele interne și digitalizarea au dus în timp la o creștere semnificativă a diviziunii muncii, făcând ca slujbele să fie din ce în ce mai focalizate asupra unor sarcini precise, având o capacitate de decizie limitată. Drept rezultat, slujbele specializate au devenit mai prevalente, în timp ce slujbele care implicau un nivel înalt de complexitate au devenit rare. Implicațiile pentru puterea de negociere a locului de muncă sunt semnificative, dat fiind că specializarea implică un control redus asupra procesului de muncă și o mai mare vulnerabilitate față de automatizare.

În general, digitalizarea a dus, pe de o parte, la dispariția anumitor poziții ale procesului bancar de contact cu clienții (casieri), pe de altă parte, ea a permis crearea de noi locuri de muncă cu un puternic potențial perturbator, mai ales cele implicând gestionarea infrastructurilor IT care devin din ce în ce mai vitale pentru funcționarea cotidiană a băncilor. Acești noi angajați sunt mai dificil de organizat și mobilizat pentru sindicate, deoarece sunt, comparativ, mult mai bine plățiți și se bucură de avantaje semnificative, ceea ce face ca ei să fie mai reticenți în fața sindicalizării, iar solidarizarea cu ceilalți angajați mai dificilă. Această evoluție se poate vedea mai ales în centrele de servicii interne centralizate, unde operațiunile tradiționale precum procesarea plăților și analiza de credit au devenit tot mai vulnerabile în fața automatizării, oamenii care îndeplineau aceste sarcini fiind înlocuiți cu angajați IT care concep procese automate și le asigură mentenanța¹⁸. În concluzie, digitalizarea a avut până acum un impact majoritar negativ asupra puterii de negociere a locului de muncă, dat fiind că a implicat o specializare crescândă cuplată cu automatizarea și un control centralizat asupra operațiunilor cotidiene. De fapt, chiar dacă obiectiv vorbind potențialul perturbator a crescut, concentrarea controlului în câteva posturi cheie de înaltă calificare înzestrate cu controlul asupra infrastructurilor digitale esențiale nu a mărit puterea de negociere a sindicatelor din sectorul bancar românesc¹⁹.

Putere de negociere de piață îmbunătățită, într-un context de penurie pe piața muncii

În ciuda problemelor de mai sus, traiectoria sindicatelor din sectorul bancar de-a lungul ultimului deceniu nu a fost una constant descendentă. Pentru economia românească în ansamblu, perioada de creștere economică susținută care a început în 2014-2015 a fost însoțită de o adâncire a deficitelor de forță de muncă, iar companiile au trebuit să facă față unui nivel sporit de fluctuație de personal, deoarece angajații au început să se mute de la un angajator la altul în căutare de remunerații, condiții de lucru sau perspective de carieră mai bune. Sectorul bancar nu a fost ocolit de acest fenomen, cel puțin în parte din cauză că salariile nu au ținut pasul cu dinamica salarială generală a țării. În timp, sectorul bancar a devenit relativ mai puțin atrăgător pentru angajați din punctul de vedere al remunerației: în 2011, salariul mediu din sectorul bancar tradițional era de peste 2,5 ori mai mare decât salariul mediu al economiei totale, proporția scăzând apoi la 1,8 în 2018. Între timp, nivelul fluctuației de personal a crescut semnificativ: datele publicate de una din băncile importante arată o creștere de la puțin sub 8% în 2011 la peste 18% în 2018, în timp ce un studiu recent

¹⁷ În general, băncile mari anterior deținute de stat au rămas sindicalizate după privatizare, în timp ce băncile mai noi nu sunt sindicalizate. Unele dintre acestea au crescut semnificativ de-a lungul ultimului deceniu și sunt acum capabile să concureze pe picior de egalitate cu băncile mai vechi.

¹⁸ Acest lucru este deosebit de evident în cazul băncilor care au optat pentru crearea de operațiuni IT extensive în interior, ceea ce nu s-a întâmplat la toate companiile, unele optând pentru servicii subcontractate, cum ar fi crearea de software în exterior.

¹⁹ Desigur, nu este și cazul puterii de negociere individuale a acestor angajați esențiali, care este considerabilă.

indică o fluctuație totală a sectorului de 23%²⁰. E important faptul că mare parte a acestei creșteri este explicată de rata înaltă a fluctuației voluntare, în timp ce fluctuația involuntară a crescut doar puțin²¹. Aceste evoluții înseamnă o creștere a puterii de negociere a salariaților individuali, care, la rândul ei, a contribuit la întărirea poziției sindicatelor, angajatorii începând să caute modalități de a rămâne competitivi pe piața muncii și de a menține fluctuația de personal între limite gestionabile.

Pentru sindicatele din sectorul bancar, o penurie mai mare pe piața muncii a contribuit la o creștere a puterii de negociere de piață în relație cu patronatele omoloage lor. Dacă penuria de pe piața muncii s-a datorat în mare parte evoluției generale a economiei și a altor domenii (ITC, centre de servicii comune), un mecanism compensatoriu a fost activat și în sectorul bancar: creșterea puterii de negociere de piață a sindicatelor a fost rezultatul anilor de performanțe inferioare ale angajatorilor în termenii standardelor de muncă și remunerației.

Înființat în 2014 în parte ca răspuns la o piață a muncii din ce în ce mai dificilă, Consiliul Patronatelor Bancare din România (CPBR) a oferit FSAB un partener de negociere solid, fosta Asociație Română a Băncilor (ARB) dovedindu-se prea puțin interesată²². Înființarea CPBR a venit într-un context în care corporațiile multinaționale prezente în România au început să-și reorienteze eforturile spre canalele standard ale dialogului social, punând mai puțin accent pe canalele de lobby pe care pusese accent anterior. Acest lucru nu a fost rezultatul unei schimbări progresiste de mentalitate, ci mai degrabă o decizie pragmatică luată în urma modificărilor juridice adoptate în 2011, care au redus drastic influența sindicatelor la nivel de sector și național și, astfel, au creat condițiile pentru ca patronatele să exercite influență asupra guvernului, în cadrul dialogului social tripartit. Majoritatea patronatelor din România văd dialogul social ca pe un instrument de influențare a deciziilor guvernului. Situația din sectorul bancar e oarecum paradoxală, deoarece slăbirea sindicatelor a dat un impuls activității patronatelor, permițând în cele din urmă sindicatelor de la nivel de ramură să aibă parteneri de negociere legitimi. Această evoluție este specifică sectorului bancar și nu s-a generalizat la nivelul economiei.

²⁰ Vezi «Topul sectoarelor din România după fluctuația de personal: cei mai mulți angajați care își părăsesc rapid angajatorul lucrează în centrele de servicii, în sectorul financiar-bancar și în automotive. Nivelul salariului influențează semnificativ fluctuația de personal doar dacă este sub 80 per cent față de nivelul pieței, arată studiile Korn Ferry», *Ziarul Financiar*, disponibil la: <https://www.zf.ro/zf-24/topul-sectoarelor-romania-dupa-fluctuatia-personal-cei-multi-angajati-isi-parasesc-rapid-angajatorul-lucreaza-centrele-servicii-sectorul-financiar-bancar-automotive-nivelul-salariului-influenteaza-18786216>.

²¹ Studiul citat mai sus plasează fluctuația voluntară la 21%, doar 2 procente fiind plecări involuntare.

²² De regulă, angajatorii și patronatele din România sunt ostile negocierilor colective ca atare și, mai general, oricărei relații cu sindicatele. Principalul obiectiv al patronatelor este de a influența deciziile guvernamentale, și nu de a aborda munca organizată.

În sectorul bancar, fluctuația sporită de personal a creat un teren comun de discuție între sindicate și angajatori, primele fiind-le din ce în ce mai dificil să păstreze o bază stabilă a membrilor, în timp ce ultimii au încercat să păstreze fluctuația în limite rezonabile. Situația este destul de ambiguă pentru ambele părți. Deși fluctuația este o provocare clară pentru angajatori, ea s-a dovedit, de asemenea, foarte eficientă în a combate efectele restructurării și schimbării tehnologice, în același timp oferind un pretext pentru intensificarea muncii. Evident, asta le-a pus probleme suplimentare sindicatelor, în același timp reducând măsura în care acestea se pot baza, în timpul negocierilor colective, pe argumentul referitor la nevoia reducerii fluctuației. Cu toate acestea, împreună cu mai buna sindicalizare a angajaților mai vechi și mai stabili, piața în schimbare a muncii a constituit un motiv suficient pentru a stimula negocierile colective atât la nivel de companie, cât și la cel de ramură.

REAȚIILE SINDICATELOR LA DIGITALIZARE

Una din consecințele majore ale digitalizării sectorului bancar din România este de a permite băncilor să-și continue presiunea pentru restructurare dincolo de considerațiile financiare și economice imediate ale crizei care a declanșat aceste transformări, la sfârșitul anilor 2000. Cu alte cuvinte, digitalizarea a făcut din restructurare un proces cvasi-permanent, nelegat de nicio altă problemă economică sau financiară. În acest context, pierderea de locuri de muncă și transformarea acestora sunt principalele provocări cu care se confruntă sindicatele din cauza digitalizării, și vor rămâne astfel cel puțin pe termen scurt și mediu. Mobilitatea forței de muncă în și între bănci este strâns legată de acest lucru, ca și chestiunea abilităților, toate aflându-se pe agenda sindicatelor bancare din România și din cauză că țin de unele probleme existente sau anticipate. Reciproc, alte chestiuni pe termen lung precum polarizarea locurilor de muncă și a salariilor nu par să stârnească prea multe preocupări, poate din cauză că urmează să apară abia în viitor ca tendințe pe scară largă, clar vizibile, și în parte din cauză că sindicatelor le este dificil să abordeze în mod eficient aceste schimbări.

- Confruntate cu transformările produse de digitalizare, sindicatele românești au o strategie de abordare a acestui fenomen având următoarele caracteristici:
- Impune negocierea colectivă la nivel de ramură pentru a contracara scăderea puterii de negociere a locului de muncă datorată automatizării;
- Adoptă o atitudine mai degrabă reactivă decât pro-activă în ceea ce privește inițiativele digitale care vin din partea managementului băncii;
- Se concentrează asupra transformării locurilor de muncă, mai degrabă decât asupra reducerii de locuri de muncă, și abordează chestiunea creșterii calificării și recalificării la nivel de sector pentru a permite o portabilitate mai mare a competențelor și calificărilor;
- Luptă pentru creșterea salariilor și îmbunătățirea condițiilor de muncă pe baza câștigurilor de productivitate datorate digitalizării, într-un context al unei pierderi relative

- de atractivitate a sectorului bancar pe piața muncii, în comparație cu alte sectoare (IT, servicii corporative etc.);
- Îmbrățișează transformarea digitală în activitatea sindicatelor, în scopul câștigurilor de productivitate interne, dar nu și ca substitut al interacțiunii personale.

Din cauza naturii problemei (respectiv faptul că sindicatele au foarte puțin control asupra schimbării tehnologice) și a poziției relativ slabe a muncii organizate din România în general, sindicatele au mai ales o atitudine reactivă. Chiar dacă nu se opun schimbării tehnologice ca atare, ele încearcă să se ocupe de cele mai negative consecințe ale ei. Anticiparea e dificilă, ca și conceperea de politici adaptate, mai ales în condițiile în care managementul nu oferă informațiile relevante referitoare la impactul potențial al digitalizării asupra angajaților. Cu toate acestea, unele măsuri generice promovate de sindicate ar putea să fie eficiente, iar evoluțiile recente ale dialogului social la nivel de sector au creat, în această privință, o serie de posibilități.

La nivel de companie, abordarea închiderii de agenții și a reducerii de locuri de muncă a devenit o activitate de bază a sindicatelor. Dată fiind fluctuația de personal crescută, restructurarea cantitativă nu a ridicat atât de multe probleme, deoarece majoritatea plecărilor au avut loc în mod voluntar sau prin intermediul pensionării. Pe de altă parte, investițiile în digitalizare nu au compensat pe de-a-ntregul deficitul de forță de muncă, iar angajații bancari rămași au trebuit să facă față unui volum de muncă crescut, în ciuda automatizării multor sarcini. Este ceva obișnuit ca acordurile de negociere colectivă să oblige companiile să ofere locuri de muncă alternative angajaților din agențiile desemnate pentru închidere sau care sunt afectați de automatizare. Mobilitatea internă a forței de muncă a fost un fenomen de masă, de exemplu, pentru casieri și în general funcționari de la ghișeu, ale căror locuri de muncă au fost afectate considerabil de răspândirea noilor bancomate multi-funcționale, ca și a banking-ului online și mobil. Pentru a evita concedierea, multor casieri li s-a oferit posibilitatea de a trece la slujbe de consiliere de credit, care implică noi abilități și responsabilități. Transformarea locurilor de muncă interne a avut un impact similar, pe măsură ce software-ul înlocuiește locurile de muncă din domeniile procesării plăților, analizei de creditare și alte părți ale activității bancare standard. Mobilitatea internă a forței de muncă de la aceste departamente la noi funcții IT, de exemplu, este posibilă, chiar dacă chestiunea abilităților este încă și mai stringentă aici. În ansamblu, digitalizarea a fost suficient de lentă pentru a permite angajaților și sindicatelor să se adapteze, cu excepția a doua provocări majore care necesită o reorientare mai substanțială din partea sindicatelor.

În primul rând, transformarea locurilor de muncă datorată digitalizării și mobilitatea suplimentară a forței de muncă necesită de restructurarea generală a făcut ca abilitățile și potențialul de recalificare să devină cruciale pentru evitarea concedierii forțate și asigurarea siguranței ocupării pentru cei afectați de transformarea tehnologică. Conținutul și procedurile interne pentru pregătire s-au dovedit a fi complet insuficiente pentru a face față acestei provocări din două

motive: pe de o parte, specializarea pe termen lung a locurilor de muncă a dus, în strategiile de pregătire ale băncilor, la un accent tot mai redus pe polivalență și mobilitate internă potențială; pe de altă parte, majoritatea conținutului intern al pregătirii se concentra pe familiarizarea cu produsele și procedurile specifice, acordând o atenție redusă competențelor cu portabilitate internă și externă. Pentru sindicate, această problemă s-a dovedit deosebit de dificil de abordat la nivel de companie, dat fiind că acestea au evitat să suporte sarcina costurilor unei pregătiri extensive a angajaților, în contextul unei fluctuații de personal mari. După cum vom discuta mai jos, această provocare este acum tratată la nivelul sectorului.

A doua provocare majoră cu care se confruntă sindicatele vizează forța lor organizațională. Fluctuația de personal susținută legată de penuria tot mai mare de pe piața muncii, restructurarea bancară și schimbarea tehnologică implică faptul că sindicatele pierd membri în mod constant și, astfel, sunt obligate să întreprindă campanii de recrutare permanente pentru a-și putea păstra poziția. Dificultatea este sporită de polarizarea locurilor de muncă (vezi discuția despre puterea de negociere a locului de muncă din secțiunea anterioară), deoarece angajații care dețin slujbe de înaltă calificare și mai bine plătite nu sunt în general interesați să se înscrie într-un sindicat. Mai mult, digitalizarea a permis o rată mai mare a lucrului de acasă – în unele bănci, angajaților interni li se permite să lucreze altundeva decât la birou nu mai puțin de două zile pe săptămână. În contextul unei interacțiuni directe diminuate cu membrii potențiali, ca și între angajați în general, sindicatele se confruntă cu dificultăți crescânde în recrutarea de noi membri, mobilizarea celor existenți și, mai general vorbind, cultivarea solidarității. Folosirea tehnologiei digitale (emailul, chestionarul online) în interacțiunea cu membrii s-a dovedit a fi un substitut deficient pentru interacțiunea personală. Chiar dacă unii oficiali ai sindicatelor au reacționat prin alocarea de timp și resurse suplimentare pentru interacțiunea directă cu membrii lor și noii angajați, percepția predominantă e că această problemă nu va face decât să se agraveze cu timpul și că, pe moment, nu se întrevede nicio soluție clară.

Recent, sindicatele bancare de la nivel de sector le-au luat-o mult înainte colegelor lor din alte sectoare. La sfârșitul lui 2018, FSAB și Federația Patronală a Serviciilor Financiare (FinBan) au semnat un acord de negociere colectivă multi-angajator pe 2 ani, valabil pentru mai multe bănci mari din țară și acoperind aproximativ o treime din angajații bancari de la nivel național. Acordul este practic unic în peisajul negocierii colective de după 2011, în primul rând pentru că este unul din foarte puținele acorduri multi-angajator semnate în sectorul privat în ultimul deceniu și, în al doilea rând, pentru că se aplică unor companii multi-naționale mari, care în România au fost foarte ostile acestui tip de aranjament. Acest lucru a fost posibil, în primul rând, din cauza creării, în primăvara lui 2014, a unui patronat în sectorul bancar (CPBR), determinat de noile probleme de pe piața muncii și o nevoie percepută de a participa la dialogul social tripartit. Această evoluție a restabilit cadrul negocierii colective la nivel de ramură: chiar dacă nici FSAB, nici patronatul nu

ajungeau la cele 50 de procente din sector necesare, ambele îi reprezentau pe angajatorii și angajații din cele mai mari bănci din țară, unde sindicatele din FSAB erau recunoscute, în mod tradițional, drept parteneri legitimi de negociere.

În afara unor prevederi relativ standard pentru acordurile de negociere colectivă din România – cum ar fi salariul minim din sector sau prevederile referitoare la vechime – acordul subliniază importanța gestionării concedierilor colective și individuale, mobilității interne, telemuncii și pregătirii profesionale într-o modalitate adaptată la nevoile anajaților. În ce privește concedierile, acordul urmărește să reducă arbitraritatea prin introducerea de criterii «sociale» în cazul reducerilor colective de locuri de muncă, pentru a-i proteja pe angajații vulnerabili. În funcție de vechime, celor care părăsesc o companie le sunt oferite plăți compensatorii de până la 4 salarii lunare, în timp ce concedierea pentru necorespondență profesională poate să aibă loc doar după ce posibilitatea recalificării a fost luată în considerare și încercată. De asemenea, acordul stipulează condițiile în care poate să aibă loc relocarea geografică a angajaților și obligațiile financiare ale angajatorilor în astfel de cazuri. De asemenea, sindicatele au posibilitatea de a preveni concedierile dacă găsesc alternative adecvate în termen de 20 de zile de la anunțul inițial. Toate acestea sunt menite să trateze impactul principal și cel mai imediat al restructurării și digitalizării.

Chiar dacă acordul din 2018 include un întreg capitol despre pregătirea profesională, la sfârșitul lui 2019 a fost semnat un acord suplimentar care stipula obligații ample ale managementului de a oferi pregătire angajaților. La prima vedere banal, acest acord este considerat o realizare majoră de sindicatele de la nivel de companie și sector deopotrivă. Scopul lui ultim este de a asigura angajabilitatea continuă a angajaților bancari, fie permițându-le să se mute la noi slujbe în cadrul companiei lor curente, fie facilitându-le mutarea de la o companie la alta în cadrul sectorului. Astfel, acordul răspunde nevoii crescute de mobilitate ocupațională a angajaților atât în interiorul companiilor, cât și între ele, în același timp încercând să combată unele din dezavantajele atât pentru angajații individuali, cât și pentru companii și sindicate.

Contextul care făcea ca un astfel de acord să fie necesar atât pentru sindicate, cât și pentru angajatori este destul de complex și, în mod evident, conexiunea digitalizare-restructurare reprezintă principala stimulente al acestor măsuri. Prin sublinierea nevoii de a păstra angajații în interiorul sectorului bancar după plecarea lor voluntară sau involuntară de la o bancă anumită, sindicatele urmăreau nu doar să sprijine poziția membrilor lor pe piața locurilor de muncă, ci și să-și conserve membrii. Pe de altă parte, angajatorii speră să beneficieze de pe urma unei calificări sporite fără să se teamă că investițiile lor în pregătire sunt irosite atunci când angajații pleacă la alte companii din sector. Menit să asigure portabilitatea abilităților câștigate și recunoașterea certificărilor obținute, acordul marchează o despărțire clară de anterioarele strategii de pregătire de la nivel de companie, adaptate specificului produselor și procedurilor interne ale acestora.

Accentul prezent pe pregătire și recalificare abordează o potențială mutație a eforturilor curente de restructurare ale băncilor. Majoritatea băncilor mari și-au întreprins deja mare parte a restructurării lor cantitative, ceea ce înseamnă că viitorul apropiat ar putea să cunoască un accent mai puternic pe schimbarea calitativă – cu alte cuvinte, mai puțin pe reducerea de locuri de muncă și mai mult pe transformarea acestora. Astfel, preocuparea sindicatelor pentru pregătirea profesională anticipează exacerbarea unora dintre efectele transformării digitale din sectorul bancar, în același timp reacționând la unele provocări prezente foarte serioase. Cu toate acestea, impactul fluctuației mari de personal este menit să rămână o preocupare principală, iar FSAB urmărește să completeze programele de pregătire cu adoptarea unor standarde profesionale unice, ceea ce i-ar ajuta pe angajații care pleacă de la o bancă să-și găsească un loc de muncă la alta, fără a pierde o parte a salariului lor sau alte drepturi. Se așteaptă ca astfel de măsuri să sporească atractivitatea sectorului bancar față de alte sectoare și, astfel, să reducă parțial rata înaltă a fluctuației de personal.

CONCLUZII

Mare parte a dezbatelor curente referitoare la impactul schimbării tehnologice asupra viitorului muncii prioritizează unele scenarii de schimbare radicală a formelor de angajare, condițiilor de lucru și relațiilor industriale. Însă până acum realitatea a arătat destul de diferit: transformarea a fost mai degrabă lentă și treptată, oferind relativ suficient timp de adaptare angajaților, ca și piețelor muncii și sindicatelor. Imaginea devine mai complexă dacă luăm în considerare diversitatea peisajelor în care are loc schimbarea tehnologică. Diferențele dintre sectoare sunt enorm de importante și, așa cum am argumentat, sectorul bancar este un caz în care digitalizarea a avansat relativ rapid. În mod similar, implicațiile variază de la o țară la alta, din cauza diferențelor economice structurale – sectorul bancar din România, mai orientat spre activitatea cu amănuntul, este potențial mai predispus la renovare tehnologică pe termen scurt și mediu. Cel mai probabil, pandemia de coronavirus va oferi un nou imbold digitalizării din toate domeniile, în sectorul bancar în particular.

Pentru a evalua poziția sindicatelor în cadrul acestui peisaj, am examinat sindicatele din sectorul bancar românesc din perspectiva resurselor lor de putere. Sindicatele din acest domeniu nu fac excepție de la situația generală a muncii organizate din România, pentru care ecuația resurselor de putere se prezintă din ce în ce mai sumbru. În primul rând, puterea instituțională a fost drastic redusă de legislația adoptată în urma Marii Recesiuni. În al doilea rând, puterea asociativă a fost, de asemenea, afectată negativ de problemele de legitimitate din ce în ce mai acute. În al treilea rând, puterea de negociere a locului de muncă s-a diminuat din cauza restructurării și digitalizării, fără vreo compensație semnificativă. În sfârșit, puterea de negociere de piață a sindicatelor s-a ameliorat în ultimii ani din cauza deficitelor de forță de muncă din ce în ce mai mari, ceea ce a contribuit la o ușoară revenire a negocierilor colective. Digitalizarea a devenit

o problemă în acest context al unei ușoare renașteri, care a permis sindicatelor să încerce în mod activ să combată efectele schimbării tehnologice asupra membrilor lor și asupra lor însele. Cu toate acestea, problema mai amplă – slăbiciunea structurală datorată pierderii unor resurse de putere semnificative, începând cu sfârșitul anilor 2000 – nu a dispărut, împiedicând sindicatele să adopte poziții mai radicale în abordarea digitalizării.

Chiar dacă e posibil ca slăbirea sindicatelor după Marea Recesiune să fi fost mai extremă în România decât în alte țări europene, e cert că avem de-a face cu o tendință mai largă de reducere a puterii instituționale și asociative din domeniul tradițional precum sectorul bancar sau cel manufacturier. Astfel, nu e nicio surpriză că sindicatele au o atitudine predominant reactivă față de transformarea tehnologică, cu un spațiu de manevră foarte limitat în ceea ce privește influențarea politicilor strategice ale angajatorilor și chiar în ceea ce privește anticiparea implicațiilor pe termen mediu ale acestora.

Povestea schimbării tehnologice din sectorul bancar românesc subliniază importanța crucială a contextului istoric și organizațional pentru evaluarea impactului transformării tehnologice și conceperea de politici adecvate menite să asigure bunăstarea angajaților. Mai exact, am arătat că efectele transformării digitale sunt dificil de separat de cele ale restructurării datorate simplelor considerente financiare și economice, în același timp fiind influențate în mod semnificativ de rata mare a fluctuației de personal. Concret, chiar dacă reducerea de locuri de muncă a fost semnificativă, impactul perceput al acesteia a fost foarte limitat, iar transformarea locurilor de muncă este, mai degrabă decât pierderea ca atare a acestora, o chestiune mult mai importantă atât în prezent, cât și în viitor. Acest lucru este cu atât mai valabil după ce impactul pur cantitativ al digitalizării asupra locurilor de muncă este consumat, iar transformarea lor calitativă devine din ce în ce mai vizibilă.

Drept răspuns, sindicatele din sectorul bancar din România au trecut dincolo de repertoriul tradițional al restructurării, cel al plăților compensatorii și al criteriilor sociale pentru concedieri. În schimb, pregătirea și recalificarea sunt considerate realizări mai importante și durabile, nu în ultimul rând din cauză că ele permit sindicatelor să își mențină o bază a membrilor oarecum mai stabilă, într-un context de piață a muncii foarte volatilă. Chiar dacă a permis în acest mod angajatorilor și sindicatelor să găsească un anumit numitor comun, transformarea digitală a adus pentru puterea asociativă a sindicatelor unele amenințări potențial mai insidioase decât implicațiile standard ale reducerii masive și transformării locurilor de muncă. Nu doar că mulți angajați

din noile locuri de muncă sunt mai puțin interesați să se înscrie într-un sindicat, dar utilizarea largă a tehnologiei digitale în munca de birou reduce nevoia contactului fizic dintre angajați (și chiar a co-prezenței lor fizice), reducând potențialul solidarizării și reprezentând, pe termen lung, amenințări existențiale la adresa sindicatelor. Acesta este deja un motiv de îngrijorare pentru sindicatele din sectorul bancar din România, dar o soluție eficientă pentru această problemă se lasă încă așteptată.

Sindicatele din sectorul bancar din România au compensat pierderea de putere de negociere a locului de muncă prin eforturi organizaționale mai mari, reușind să profite de puterea de negociere de piață sporită prin restabilirea negocierii colective la nivel de sector. Semnarea unui acord de negociere colectivă multi-angajator care acoperea majoritatea băncilor mari din țară și a unui acord de pregătire profesională a fost o mare reușită. Chiar dacă e în continuare excepțional în România, acordul multi-angajator din sectorul bancar demonstrează că negocierea la nivel de ramură este încă posibilă, în anumite condiții, majoritatea acestora nedepinzând însă de sindicate sau angajați: fluctuația mare a unei piețe a muncii deficitare, însoțită de un declin al atractivității slujbelor bancare, a contribuit la apariția unui partener de negociere la nivel de sector. Aceste evoluții recente din sectorul bancar românesc demonstrează că negocierea colectivă este posibilă într-un context al legislației slăbite, însă numai dacă sunt întrunite anumite condiții (existența patronatelor la nivel de sector este o condiție centrală, ca și un context favorabil pe piața muncii). În acest caz particular, digitalizarea a constituit o parte integrantă a unui set de factori mai larg care a contribuit la restabilirea negocierii colective la nivel de ramură.

În concluzie, chiar dacă la un moment dat a fost considerată un catalizator al reducerii de locuri de muncă, în realitate digitalizarea a declanșat – direct sau indirect – eforturi organizaționale mai mari și transformări pozitive ale dialogului social la nivel de companie și a contribuit la redeschiderea negocierilor colective la nivel de sector. Digitalizarea nu mai este văzută ca amenințare la adresa ocupării, ci mai degrabă ca factor al transformării, iar sindicatele din România au abordat în mod foarte activ problemele calificării și recalificării la nivel de sector, promovând portabilitatea competențelor și calificărilor. În contextul unei relative pierderi de atractivitate a sectorului bancar pe piața muncii, transformările digitale ar putea să deschidă noi uși pentru un dialog social mai focalizat despre utilizarea câștigurilor de productivitate pentru creșteri salariale și îmbunătățirea condițiilor de lucru. Acest lucru ne permite să fim optimiști că este posibilă găsirea unor soluții reciproc benefice care să asigure sustenabilitatea socială a transformării digitale din sectorul bancar.

DESPRE AUTORI

Ștefan Guga este doctor în sociologie și antropologie socială al Universității Central Europene din Budapesta. Începând cu 2016 lucrează în calitate de consultant al Syndex.

Marcel Spatari, director al Syndex România, deține gradele de Master și MBA în studii europene. Începând cu 2010, oferă consultanță și expertiză economică sindicatelor și partenerilor sociali.

IMPRIMA

Fundația Friedrich Ebert | Politică și Dezvoltare Globală
Str. Hiroshima nr. 28 | 10785 Berlin | Germania

Responsabil:
Mirko Herberg | Mirko Herberg | Politică Sindicală
Internațională
Telefon: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Pentru a comanda publicații:
Julia.Schultz@fes.de

Utilizarea comercială a oricărui conținut mediatic publicat de Fundația Friedrich Ebert (FES) nu este permisă fără acordul scris al FES.

SECTORUL BANCAR REVINE LA NEGOCIERE

Digitalizarea oferă sindicatelor românești un avantaj



Povestea schimbării tehnologice din sectorul bancar românesc subliniază importanța crucială a contextului istoric și organizațional pentru evaluarea impactului transformării tehnologice și conceperea de politici adecvate de asigurare a bunăstării angajaților. Efectele transformării digitale sunt dificil de separat de cele ale restructurării datorate simplelor considerente financiare și economice, fiind în același timp semnificativ influențate de rata înaltă a fluctuației de personal. Chiar dacă reducerile de locuri de muncă au fost importante, impactul perceput a



fost foarte limitat, iar transformarea locurilor de muncă, și nu atât pierderea lor ca atare, este o chestiune mult mai importantă atât în prezent, cât și pentru viitor.

Sindicatelor din sectorul bancar românesc au trecut dincolo de repertoriul tradițional al restructurării care viza plățile compensatorii și criteriile sociale pentru concediere. Pregătirea și recalificarea sunt considerate realizări mai importante și durabile, nu în ultimul rând deoarece ele permit sindicatelor să păstreze o bază a membrilor oa-



recum mai stabilă într-un context de piață a muncii foarte volatilă. Sindicatelor au compensat pierderea de putere de negociere a locului de muncă prin eforturi organizaționale mai mari și au reușit să profite de sporul de putere de negociere de piață prin restaurarea negocierii colective de sector. Semnarea unui acord de negociere colectivă multi-angajator care acoperă majoritatea băncilor mari ale țării și a unui acord de pregătire profesională a fost o mare reușită.

Pentru mai multe informații pe această temă:
<https://www.fes.de/lnk/transform>