

Elisabeth Melander Stene

BANK I BORDET!

Strukturendringer i banknæringen og
omstillingsproblemer for de ansatte



FAFO

Elisabeth Melander Stene

BANK I BORDET!

**Strukturendringer i banknæringen og
omstillingsproblemer for de ansatte**

© Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon

ISBN 82-7422-093-5

Forsideillustrasjon: The Image Bank/Jim Cherry

Omslagside: Kjersti Aronsen

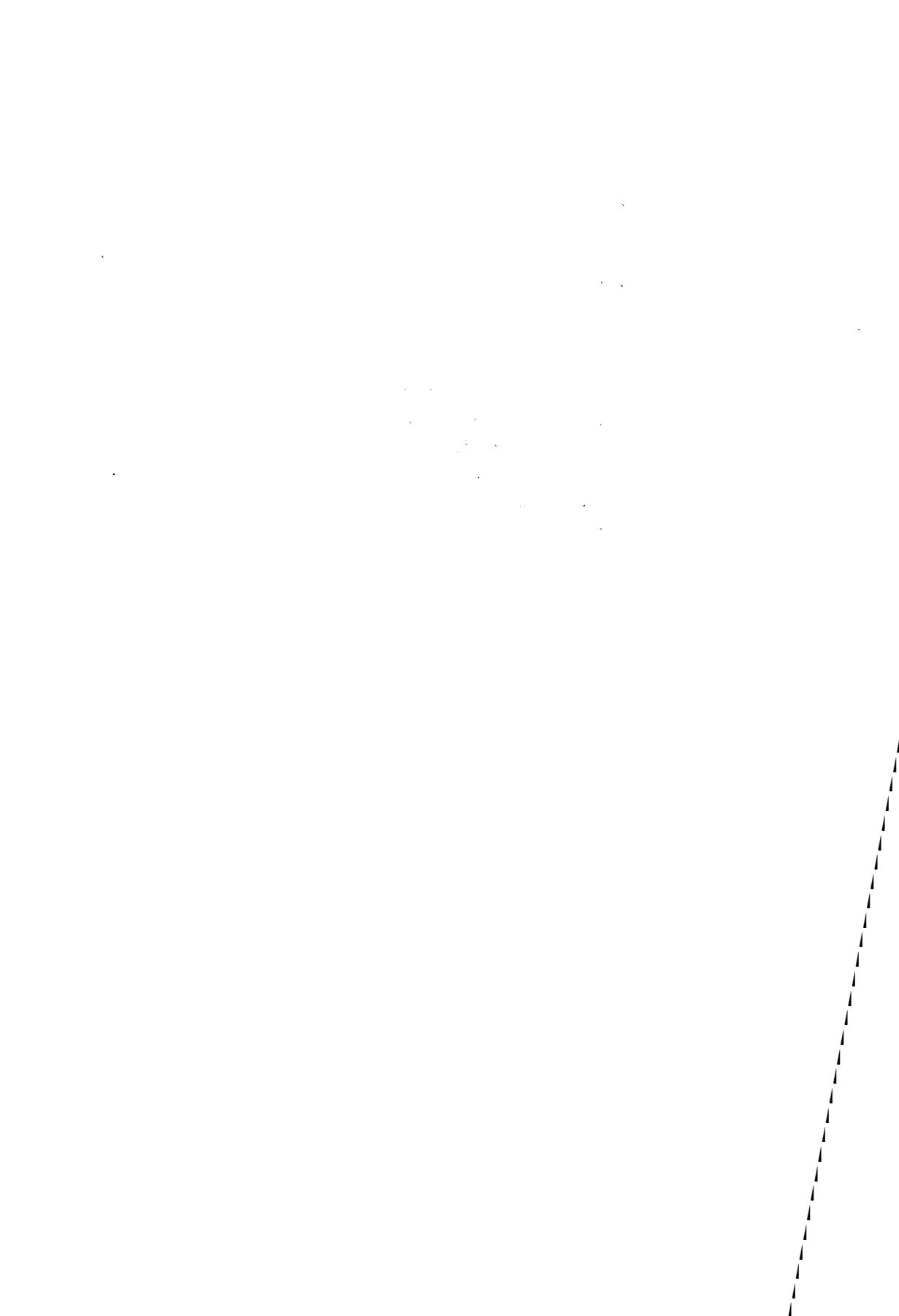
Trykk:  **Falch** Hurtigtrykk, Oslo

Innhold

Forord	7
Sammendrag	9
Kapittel 1 Innledning	13
1.1 Problemstillinger	14
1.2 Kilder	17
1.3 Rapportens oppbygging	19
Kapittel 2 Situasjonen i norsk bankvesen	21
2.1 Norsk bankvesen	21
2.1.1 Finanssektoren i endring	22
2.1.2 Strukturelle kjennetegn ved banknæringen	23
2.1.3 Alminnelige forretningsområder i banksektoren	28
2.1.4 Sentrale aktører i banknæringen	29
2.2 Bankkrisen	31
2.2.1 Nærmere om bankkrisen	32
2.2.2 Bankkrisen og de ansatte	35
2.3 Norske Bankfunksjonærers Forbund	38
Kapittel 3 Endrede internasjonale rammebetingelser	43
3.1 Norske banker i internasjonal sammenheng	43
3.1.1 Norske banker i utlandet	43
3.1.2 Utenlandske banker i Norge	45
3.2 Antatte virkninger av EØS-avtalen for bankene og deres ansatte	46
3.2.1 Hovedtrekk ved EØS-avtalen	47
3.2.2 Fri flyt av varer	48
3.2.3 Fri flyt av tjenester	51
3.2.4 Fri flyt av personer	57
3.2.5 Fri flyt av kapital	59
3.3 Hva med deltagelse i Politisk og økonomisk union?	61
3.3.1 Fagbevegelsen og den sosiale dialog etter Maastricht	62
3.3.2 Økonomisk og monetær union	67
3.4 Oppsummering	70

Kapittel 4 Nasjonale strukturendringer	71
4.1 Staten som eier av norsk bankvesen	71
4.1.1 Sider ved det statlige eierskapet bankansatte oppfatter som problematisk	74
4.2 Økt bransjeglikning i finansnæringen	77
4.2.1 Forhold som påvirker ønsket om å opprette finansielle konsern	77
4.2.2 Finansielle konsern – en trussel for de bankansatte?	79
4.3 Ny og teknologibasert konkurranse i kampen om betalingsstrømmene	80
4.3.1 Næringslivet oppretter interne banker	81
4.3.2 Bankene som kom til kort?	83
4.4 Oppsummering	90
 Kapittel 5 Hva vil bankene leve av?	92
5.1 Tradisjonell bankdrift	92
5.1.2 Hvor går norsk banknæring?	96
5.2 ... eller inn på nye markeder?	99
5.3 Oppsummering	102
 Kapittel 6 Fem sentrale trekk ved utviklingen NBF vil møte	104
6.1 Behov for økt kompetanse	104
6.1.1 Hvilke utfordringer skal kompetansen møte? . . .	104
6.1.2 Hvordan er det med den eksisterende kompe- tansen?	105
6.1.3 Kompetanseheving er i de ansattes interesse . . .	112
6.1.4 Hvordan kan NBF arbeide for å heve de ansattes kompetanse?	113
6.2 Fremtidens bankansatt – hvem er hun og hva vil hun? .	116
6.2.1 Fremtidens krav til utdanning	117
6.2.2 Høyere utdannede – vil de organisere seg?	119
6.2.3 Hvilke utfordringer stiller fremveksten av høyere utdanning NBF overfor?	121
6.2.4 NBF møter utfordringen fra ”profesjonene” . . .	123

6.3	Forvitret medlemsgrunnlag i en konkurranseutsatt finansnæring	126
6.3.1	Betydningen for NBF	127
6.3.2	Hvordan kan NBF møte utfordringen fra et bank- og lønnstakermarked i voldsom endring?	128
6.4	”Usikkert som banken”	131
6.4.1	Det tradisjonelle karrieremønsteret i bank	131
6.4.2	Slutt på det tradisjonelle karrieremønsteret?	132
6.4.3	NBF møter korttidsfunksjonæren	134
6.5	Lønnsforskjeller blant bankansatte	135
6.5.1	Lønnsforskjeller utfordrer interessefellesskapet	137
6.5.2	Forhandlingsstrategier som demper interessekonfliktene	138
6.6	Fra homogen til heterogen	140
Kapittel 7 Fremtidsbanken		145
7.1	Sentraliseringsbanken A/S	145
7.2	Desentraliseringsbanken A/S	148
7.3	Avslutning	152
Litteratur		155



Forord

Hensikten med denne rapporten er å utrede de internasjonale utfordringene og de nasjonale endringene banknæringen og dens ansatte utsettes for i årene som kommer. Den er utført på oppdrag av Norske Bankfunksjonærers Forbund (NBF). Prosjektets overgripende problemstilling er hvordan omstillingskravene vil virke inn på de oppgavene NBF ivaretar som det sentrale fagforbund i banknæringen.

Spørsmålet er hvordan NBF best kan ivareta medlemmenes interesser i en banknæring i rask endring. Norsk EF-tilpasning, statlig eierskap, økt bransjegliedning, deregulering av kredittmarkedet og teknologisk rasjonalisering er faktorer som gjør banknæringen stadig mer sammensatt og dermed også mindre forutsigbar. Rapporten analyserer hvilke utfordringer dette stiller de bankansatte overfor. Er det samsvar mellom eksisterende bankkompetanse og morgendagens behov? Vil fremtidens bankansatte skille seg fra dagens med hensyn til kompetanse og fagforeningsønsker? Hvilke ytelser bør NBF tilby når medlemmene har ulike interesser og bakgrunn?

Rapporten drøfter utfordringer NBF bør ta stilling til som følge av at banknæringen blir mindre homogen. Samtidig som kravene til omstilling kan innebære vanskeligheter og mange konflikter, åpnes det for nye muligheter i arbeidet med å trygge bankarbeidsplassene. Rapporten har til hensikt å bidra til den kontinuerlige innsatsen NBF gjør for å sikre de bankansatte best mulige arbeidsvilkår.

Oppdragsgiverene har utgjort prosjektets referansegruppe. En takk til Fritz P. Johansen, Evelyn Raknerud, Tore Veia, Svenn Jensen, Gunnar Caspersen, Rolf Råkvam, Arild Solmark og ikke minst Cathrine Foss Stene for godt samarbeid og oppfølging. Sistnevnte skal sammen med Tore Andersen (tidligere NBF) og Dag Olberg (FAFO) takkes for å ha initiert prosjektet. Toril Korsvoll og Ivar A. Johnsen i NBFs sekretariat har vært til stor hjelp med informasjonsinnhenting og andre praktiske forhold.

I arbeidet med rapporten har jeg mottatt hjelp og nyttige kommentarer fra flere kolleger ved FAFO. En spesiell takk til Arild H. Steen for god veiledning og forslag til forbedringer gjennom flere av prosjektets faser, samt Kåre Hagen for verdifulle innspill i rapportens

avsluttende fase. Takk til Jon S. Lahlum og Bente Bakken i FAFOs publikasjonsavdeling for å ha tilrettelagt manuskriptet for trykking.

FAFO, september 1992

Elisabeth Melander Stene

Sammendrag

Norsk bankvesen har i løpet av få år gjennomgått store forandringer. Næringen har utviklet seg fra å være relativt homogen til å bli svært heterogen. Tidligere var bankene skjermet ved hjelp av offentlige rammer og reguleringer. Nå er kredittmarkedet deregulert, konkurransen fortettet og næringen er blitt mer sammensatt. I en situasjon der gamle løsninger utfordres og nye mønstre vokser fram, stilles næringens aktører overfor en rekke utfordringer. Kravene til omstilling berører både arbeidgivere, arbeidstakere og offentlige myndigheter.

Rapporten analyserer hvilke følger disse strukturelle endringene kan få for ansatte og tillitsvalgte i bank.

Den overgripende problemstilling er de omstillingsproblemer Norske Bankfunksjonærers Forbund (NBF) stilles overfor når banknæringen endres. Selv om NBFs oppslutning øker i selskaper utenom tradisjonell banknæring, er spare- og forretningsbankene fortsatt det sentrale organisasjonsområdet. Her har bankkrisen påført NBF store medlems-tap. Antallet heltidsansatte bankfunksjonærer har falt med 22 prosent i perioden 1987–91. I samme periode økte antallet banksjefer og direktører i spare- og forretningsbankene med 26 prosent. Dette viser at foruten aksjonærene og det offentlige er det først og fremst funksjonærene som har tapt på krisen i norsk bankvesen.

Reduksjonene i antallet bankansatte kan ikke bare forklares med bankkrisen. En rekke andre strukturelle endringer har virket inn på arbeidsforholdene i bank. Sentralt står dereguleringen av kredittmarkedet samt innføringen av ny teknologi. Førstnevnte forhold har gjort norsk banksektor mer integrert i et internasjonalt finansvesen, og muliggjort fusjoner både mellom banker og på tvers av tidligere bransjeskiller. En tilpasning til EFs marked, der det åpnes for fri filialetablering, kapitalflyt og formidling av finansielle tjenester på tvers av landegrensene, kan ytterligere forsterke konkurransen i norsk bankvesen. Det er ikke sikkert utlendinger vil etablere seg i stor stil i det kriserammede norske finansvesenet. Men konkurransen kan komme på nisjeområder med god lønnsomhet. Dette kan ramme inntektsgrunnlaget til de norske bankene.

I kjølvannet av bankkrisen er staten blitt en sentral aktør på eiersiden. Det åpner for en rekke spørsmål omkring statens rolle som

bankeier på den ene siden, og som premissleverandør for et levedyktig nærings- og samfunnsliv på den andre. Den mest merkbare konsekvensen for bankansatte av det statlige eierskapet er en økt fokusering på interne oppgaver og kontrollfunksjoner. Det er liten tid til utadrettet arbeid, og mange frykter at i en situasjon preget av både generell volumsvikt og økte rammer til de tradisjonelle statsbankene, er dette et forhold som ytterligere svekker de kriserammede bankene.

En rekke manuelle bankaktiviteter innen betalingsformidling er erstattet med papirløse elektroniske registreringer og selvbetjeningsautomater. Foruten de inntjeningsmessige konsekvenser som oppstår ved at kundene oppsøker banken sjeldnere, innebærer det redusert behov for bankansatte. Automatiseringen og den teknologiske rasjonaliseringen vil fortsette. For å nå fram til kundene må bankene bli mer oppsøkende. Dette åpner for interessante muligheter for næringens gjenværende ansatte, som vil konsentrere seg mer om salg og mindre om betjening. Spørsmålet er likevel om økt satsing på salg av gamle (og nye) bankprodukter vil være nok til å erstatte de arbeidsplassene som forsvinner i betalingsformidlingen. Aktørenes beskjedne planer for fremtiden, fokusering på kostnadsreduksjoner og generell volumsvikt i banknæringen tyder på at behovet for bankansatte vil bli redusere i årene som kommer.

I lys av disse utviklingstrekkene skal NBF utforme en faglig strategi. Forbundet må være innstilt på interessekonflikter og vanskelige avveininger. Det skyldes blant annet manglende samsvar mellom medlemmenes nåværende kompetanse og morgendagens kompetansebehov. I fremtiden vil bankene rekruttere personer med høyere, fortrinnsvis økonomisk utdanning. Dette er en mangelvare blant dagens bankfunksjonærer, og for å unngå at kompetansemangel benyttes som et påskudd for nedbemanning, kan NBF vurdere å prioritere uttelling på kompetansesiden fremfor andre goder. Her åpner man for interessekonflikter mellom medlemmer som ønsker kompetanse, og de som på grunn av lang ansiennitet ikke anser det som nødvendig.

NBF må være forberedt på at identiteten og interessefellesskapet blant medlemmene endres som følge av at deres kompetanse heves. Ansatte med høyere utdanning har en tendens til å prioritere det faglige interessefellesskapet ved valg av fagforbund. Ved å rekruttere medlemmer med høyere utdanning åpner NBF for konkurranse med

andre fagforeninger, og spesielt de som i tillegg til å ivareta fellesinteressene, tilbyr faglig utvikling og fellesskap. Videre må NBF påregne konflikter mellom de tradisjonelle medlemmene med sterkere kollektive interesser enn de høyere utdannede medlemmene som i kraft av sin sterkere markedsrett tenderer mot mer individuelle interesser.

Velferdsgoder og en inntil for få år siden trygg arbeidsplass er forhold som kan forklare hvorfor mange av NBFs medlemmer har (og hadde) hele sin yrkeskarriere i en og samme bank. Det usikre arbeidsmarkedet generelt og det svekkede omdømme av bankene som arbeidsplass spesielt, taler for at livsløpskarrieren i bank er i ferd med å forsvinne. Den vil bli erstattet med korttidsfunksjonæren som etter noen år i bank går til en annen næring som passer inn i vedkommendes individuelle karriereplaner. Spørsmålet for NBF er om disse korttidsansatte vil organisere seg, og om de i så fall vil velge NBF fremfor et forbund med større faglig orientering som det kan være hensiktsmessig å stå i hele livet. For å nå fram til denne funksjonærentypen kan NBF bli nødt til å endre sitt medlemstilbud, noe som igjen kan komme i konflikt med interessene til forbundets øvrige medlemmer.

Lønnsnivået i banknæringen varierer med kjønn og bosted, og mellom ansatte i spare- og forretningsbanker. Bankenes kunde grupper og de ansattes kvalifikasjoner kan forklare disse ulikhetene. Lønnsforskjellene utfordrer interessefellesskapet blant NBFs medlemmer og åpner for vurdering av alternative, mer konfliktreduserende forhandlingsstrategier. Uansett om NBF går inn for sentrale, lokale eller blandede forhandlinger, oppstår det en fare for at enkelte medlemsgrupper periodisk vil føle seg overkjørt. Utfordringen for NBF ligger i å utvikle løsninger som minimaliserer interessekonfliktene og gjør et NBF-medlemskap mer aktuelt enn alternative organisasjonsformer.

Sentralisering av tjenester og kompetanse er toneangivende organisasjonsform i banknæringen. Desentralisering er for tiden et mindre benyttet alternativ. Ved hjelp av de to fremtidsbildene "Sentraliseringsbanken A/S" og "Desentraliseringsbanken A/S" fremgår det at begge organisasjonsmodellene stiller NBF overfor utfordringer. I "Sentraliseringsbanken" er hovedkontoret en attraktiv og kompetansekreverende arbeidsplass. Et begrenset ekspedisjonsnett betjenes av ansatte med lang ansiennitet og lav formell kompetanse.

Her er oppslutningen om NBF stor selv om engasjementet er lavt. Hos ansatte på hovedkontoret sliter NBF med å nå fram, og i den grad de lykkes møter de krav om individuelle og mer faglig orienterte ytelser. Det skaper interessekonflikter mellom nye og gamle medlemmer og vanskeliggjør arbeidet som tillitsvalgt.

I "Desentraliseringsbanken" arbeider de fleste i ekspedisjonsnettet. Sentralenheten er liten og utfører kun et begrenset antall fellesoppgaver. Ekspedisjonskontorene er attraktive arbeidsplasser hvor de ansatte har store muligheter for kompetanseutvikling og variasjon. Det rekrutteres etter hvert bare personer med høyere utdanning. De ansatte er svært lojale mot egen arbeidsgiver, som har meldt seg ut av BAF for blant annet å tilby individuelle kompensasjons- og utviklingssystemer. Dette medvirker til at NBF sliter med å organisere ansatte i "Desentraliseringsbanken", og med å utvikle attraktive medlemstilbud. Utfordringene for NBF forsterkes ytterligere ved at det tradisjonelle interessefellesskapet mellom bankansatte i forskjellige banker erstattes av nye allianser mellom ansatte og ledelse i den enkelte bank.

Poenget med scenariene er å vise at uavhengig av hvordan fremtidsbanken organiserer arbeidsoppgavene, vil NBF møte utfordringer og foreta avveininger. Forbundets høye oppslutning og brede engasjement i banknæringen er et godt utgangspunkt i møte med en mer sammensatt banknæring. Når medlemspotensialet i tillegg til å bli mindre enhetlig i sine interesser også blir å finne i utradisjonelle bankenheter, åpner det seg både problemer og muligheter for NBF. Dersom NBF får gjennomslag i de "nye" finansinstitusjonene, vil ikke NBF lenger være NBF, men et forbund som organiserer ansatte som arbeider med finansielle, bankrelaterte tjenester. Her ligger utfordringen for NBF.

Kapittel 1 Innledning

Norsk bankvesen befinner seg i en dyp krise. Flere av landets storbanker er helt eller delvis underlagt statlig kontroll. Antallet bankansatte er kraftig redusert. Avdelingskontorer og filialer legges ned, og bankene prioriterer i økende grad kostnadskutt og rasjonalisering. Konkurransen på det norske finansmarkedet forsterkes ved hjelp av bransjeglidning og utlendingers mulighet til å etablere seg. Teknologitvillingen innen næringen åpner for nye, elektroniske måter å betjene kundene på.

Situasjonen i banknæringen bryter med tidligere tiders konkurranse- og arbeidsvilkår. Det er slutt på "de glade åttiårene", da bankene ekspanderte på alle fronter. Forholdene i norsk økonomi har endret seg. Dereguleringen og liberaliseringen av kredittmarkedet har kommet for bli. Skattereformen og høy realrente oppfordrer ikke lenger til lånefinansiert forbruk. Bedrifter og personer reagerer på arbeidsledighet og fall i eiendomspriser ved å nedbetale gjeld og øke sparingen.

Norske Bankfunksjonærers Forbund (NBF) ble etablert for 70 år siden.¹ Da var norsk bankvesen midt oppe i en krise vi ennå har til gode å oppleve maken til. Forbundet har vært igjennom flere vanskelige perioder, men ingen ting synes å måle seg med de utfordringene det i dag står overfor. Etter mange år med jevn medlemsvekst opplever NBF for tiden et fall i antallet medlemmer. Frykten for at bunnen ennå ikke er nådd, og for at bankene vil rasjonalisere ytterligere i årene som kommer, er fortsatt til stede. NBFs medlemmer er bekymret for utviklingen i banknæringen. Det knytter seg usikkerhet til hvilken rolle et allerede belastet bankvesen vil spille på et stadig mer konkurranseutsatt finansmarked.

Det overveldende flertall bankansatte er organisert i NBF. I de fleste banker er organisasjonsgraden over 90 prosent. Spørsmålet er likevel om dette er godt nok. Til tross for en viss organisering i selskaper innenfor finansområdet er forbundet sterkt knyttet til den

¹ Tidsskriftet for Norske Bankfunktionærer utkom første gang i januar 1922, og utgiveren var Bankfunksjonærers Samfund i Oslo (stiftet 14. januar 1904). Tidsskriftet oppfordret til et landsomfattende forbund av bankfunksjonærer, og den 15. april samme år trådte den konstituerende generalforsamlingen for forbundets stiftelse sammen (Bergløff, 1972).

eksisterende bankstrukturen. Det er i de tradisjonelle forretnings- og sparebankene NBF har sitt domene. I såkalte nisjebanker, inklusive utenlandske datterbanker, har forbundet hatt vanskeligheter med å vinne fram. Hvis bankstrukturen endres, hva da med NBF?

1.1 Problemstillinger

Hensikten med denne rapporten er å utrede de internasjonale og nasjonale endringene banknæringen møter i årene som kommer, og hvilke utfordringer det stiller de ansatte overfor. Den overgrepene problemstillingen er hvordan NBF kan opprettholde sin sentrale rolle når banknæringen blir stadig mindre homogen og mer heterogen.

Rapportens problemstillinger

- Hvilke forhold påvirker utviklingen i banknæringen?
- Hvordan vil morgendagens bankstruktur se ut; hvem blir tilbyderne og hva vil de tilby?
- Hvordan blir personalbehovet, både med hensyn til antall og kompetanse?
- Hva kan NBF gjøre for å møte endringene i banknæringen, og hvilke konflikter åpnes det for?
 - Skal forbundet organisere utenom tradisjonelt område, eller opprettholde konsentrasjonen rundt nåværende bankstruktur?
 - Skal forbundet konkurrere eller samarbeide med andre fagforeninger i finansnæringen?
 - Skal forbundet differensiere sine medlemstilbud etter som bankfunksjonæren forandres, eller satse på felles løsninger?
 - Skal forbundet bli en fagorganisasjon eller en faglig organisasjon?

Strukturelle endringer virker inn på behovet for ansatte, og dermed på de ytelsene NBF tilbyr sine medlemmer. I lys av dette er det avgjørende for NBF å utrede hvilke forhold som påvirker fremtidens bankstruktur. Det dreier seg om endringer som følge av norsk tilpasning til EFs indre marked samt ved at staten er blitt den mest sentrale

aktør i banknæringen. Utviklingen innen informasjonsteknologi, som muliggjør økt selvbetjening og rasjonalisering, virker også inn på morgendagens banknæring. Bankkundes behov og etterspørselsmønster avgjør i stor grad hvilke tjenester bankene tilbyr og dermed hvilke oppgaver de ansatte utfører.

Forhold som et deregulert kredittmarked og økt bransjeglidning åpner for en annen struktur i banknæringen enn den vi kjenner til. Blant tilbyderne på bankmarkedet kan vi komme til å finne alt fra små nisjebanker til store finansielle konsern. I tillegg kommer konkurransen fra aktører utenom banknæringen, det være seg kortselskaper eller varehandel. Kampen om samfunnets betalingsstrømmer fortettes ved at et varierende antall aktører tilbyr en rekke overlappende produkter. I dette bildet vil det bli stilt spørsmål til behovet for den tradisjonelle bankfunksjonær. Mange av de manuelle bankoppgavene erstattes av elektroniske løsninger, og spørsmålet er om det vil bli opprettet tilstrekkelig mange nye oppgaver til å erstatte de som forsvinner. Vil disse oppgavene i så fall kunne fylles av dagens bankansatte, eller vil fremtiden stille nye krav til kompetanse og utdanning? Overgangen til en mer sammensatt banknæring vil kreve faglige strategier fra NBFs side. Det åpner for konflikter og avveininger mellom enkeltinteresser og fellesinteresser, mellom nye og gamle løsninger.

NBF kan møte fremtiden på flere måter. Ett alternativ er å forhold seg passivt til situasjoner som oppstår. Ytterpunktet er å gripe aktivt inn for å styre utviklingen. Et tredje vei er å være best mulig forberedt på det som kommer, for på den måten å møte fremtiden med planlagte reaksjoner. Uansett hva som velges, er det nødvendig å ha kjennskap til hva som lar seg påvirke og hva som er upåvirkelig. Det er nødvendig å skille mellom det som er lett, det som er vanskelig, og det som det er umulig å gjøre noe med. Samt å bestemme hva som bør bevares og hva det er ønskelig å røre på. Med andre ord; hva påvirkes av "skjebnen", og hvordan står det til med evnene til å møte den?

Målsettingen med denne rapporten er å øke NBFs kjennskap til de langsiktige endringene banknæringen utsettes for. Forbundets skjebne påvirkes av samfunnsøkonomiske, sektoravhengige og bankinterne forhold. Handlingsrommet bestemmes videre av bankenes kunder, produkter, arbeidsgivere og ansatte. Det arbeid som utføres hos

Forhold som påvirker NBFs handlingsrom

- Frie kapitalbevegelser, harmonisering av regelverket og fri etableringsrett fører de nasjonale og internasjonale finansmarkedene nærmere hverandre.
- Konkurransen på finansmarkedet øker som følge av internasjonal liberalisering og bransjegliding.
- Den norske bankkrisen medfører press for kostnadskutt og rasjonalisering.
- Statens dobbeltrolle i finansnæringen som både eier og lovgiver er uavklart.
- Teknologiske nyvinninger virker inn på arbeidsoppgavene i bank og på kundenes behov for bankenes produkter.
- Stadige endringer i forbrukernes etterspørselsmønster har betydning for lokalisering og distribusjon av banktjenester.

myndighetene og blant de øvrige aktørene på finansmarkedet virker også inn på NBF. Utover i rapporten blir det "skjebnebestemte" ved utviklingen begrunnet og NBFs handlingsrom analysert.

Som det fremgår av punktene i boksen ovenfor, beveger NBF seg i et område som påvirkes av samfunnsbestemte hendelser og egne og andres handlinger. Noen av begivenhetene vil de ha mer kontroll over enn andre. Det er for eksempel rimelig å anta at NBF har større mulighet til å påvirke bankinterne forhold, enn de har til å styre utviklingen på det internasjonale kapitalmarkedet. Og selv om det er vanskelig for NBF å gjøre noe med bransjeglidingen på finansmarkedet, er det kanskje enda mer uoppnåelig å endre forbrukernes etterspørselsmønster.

Valg av påvirkningskanal er opp til NBF. I den enkelte bank kan ansatte og tillitsvalgte virke som et aktivt korrektiv til bankledelsen, men forbundet kan også gå via forhandlinger med Bankenes Arbeidsgiverforening (BAF) om overenskomsten. NBF kan arbeide politisk direkte opp mot myndighetene, eller mer indirekte ved å benytte seg av tilknytningen til Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS), Det Internasjonale Funksjonærforbund (FIET) og Nordisk Bankfunksjonær Union (NBU). NBF kan også velge et nærmere samarbeid med andre forbund eller sammenslutninger på generelt plan eller om konkrete

politiske saker. Gjennom media vil det være mulig for NBF å nå fram til opinionen, samtidig som de synliggjør sitt arbeid overfor medlemmene og andre aktører i banknæringen.

Det blir opp til NBF å avgjøre hvordan og på hvilken måte de vil møte utfordringene. Forbundet må selv foreta avveiningen mellom tilpasning og påvirkning, bevaring og forandring. De må knytte sammen spørsmålene som gir svaret på valgmulighetene, nærmere bestemt hva må vi, hva kan vi og hva bør vi? FAFOs rapport er ment som et innspill til NBFs arbeid i å styrke beredskapen. Rapporten gir ikke svar på *hvordan* NBF bør møte fremtiden, men den kan bidra til å gjøre forarbeidet lettere.

1.2 Kilder

Beskrivelsene og analysene i rapporten bygger på både primær- og sekundærdata. Mye av informasjonen baserer seg på tilgjengelig materiale fra norske og internasjonale forfattere, myndigheter og forskningssentra. Kvaliteten på de sekundære kildene som har vært benyttet er jevnt over høy. Det skyldes ikke minst det omfangsrike arbeidet som er lagt ned i NORAS-programmet "Det nye pengesamfunnet".² Som følge av dette forskningsprogrammet er det fremskaffet omfattende grunnlagsmateriale med stor verdi også ved utarbeidelsen av denne rapporten. Myndighetene har engasjert sentrale personer og forskningsenheter til å utrede ulike forhold ved bankkrisen, og disse arbeidene står sentralt i denne rapportens diskusjon av bankkrisen. Aktiviteten i utenlandske akademiske miljøer er høy, noe som spesielt gjenspeiler seg i rapportens analyse av endrede internasjonale betingelser for banknæringen.

NBF har bidratt med ulike former for dokumentasjon. Det dreier seg hovedsakelig om notater utarbeidet av forbundets sekretariat, høringsuttalelser til myndighetene osv., men jeg har også hatt tilgang på skriftlig informasjon fra tillitsvalgte i enkelte banker. Mye av den statistiske informasjonen som gjengis i rapporten bygger på kilder hos NBF. Det gjelder spesielt kvantitative opplysninger knyttet til banke-

² Norges råd for anvendt samfunnsforskning (NORAS) initierte i 1988 forskningsprogrammet "Det nye pengesamfunnet". Foreløpig er det utgitt 29 rapporter med utgangspunkt i dette emnet.

nes ansatte. NBF har dessuten formidlet statistikk fra de to bankforeningene og Statistisk sentralbyrå (SSB). Deltagelse på ulike konferanser i og utenfor NBF-regi har også vært nyttig.

Når det gjelder primære kilder, er enkelte av de arbeidslivsundersøkelsene FAFO abonnerer på benyttet. Videre har det vært gjennomført samtaler med personer i prosjektets referansegruppe, samt andre informanter med kunnskap om banknæringen. Rapportens analyser bygger for øvrig på primærdata i form av intervjuer i tre norske banker. Denne formen for datainnsamling ble valgt med bakgrunn i ønsket om å avdekke ulike prosesser og strømninger som for tiden kjennetegner banknæringen. Hovedpoenget med undersøkelsen var å knytte de strukturelle endringene og de nasjonale omstillingene banknæringen møter opp mot utfordringene for de ansatte og tillitsvalgtapparatet. Følgende tre temaområder ble valgt ut fra sin nære tilknytning til prosjektet som helhet:

1. Oppsigelser og nedbemanning
2. Teknologisk endring og produktutvikling
3. Kompetansebehov og opplæring

Vedrørende punkt 1 var hensikten å få en vurdering om bankkrisen fra ansatte med ulike oppgaver i bankene. Endrer bankkrisen samarbeidsklimaet i banken? Hvilken følge har krisen fått for ansatte på ulike nivåer, hvordan håndteres den, og hva slags informasjon gir bankledere og tillitsvalgte til hverandre og de ansatte. Debatten om rasjonalisering og effektivisering som følge av teknologiske nyvinninger danner bakgrunnen for den andre problemstillingen. Er vi i ferd med å utvikle den filialløse bank? Hvordan foregår teknologi- og produktutviklingen i banknæringen – hvem deltar og i hvilken retning går det? Det tredje punktet tar utgangspunkt i dagens kompetansenivå på de bankansatte satt opp mot morgendagens oppgaver. Er det et gap mellom den eksisterende og den nødvendige kompetanse, og hvordan kan det i så fall lukkes? Hvordan har bankkrisen virket inn – er det slik at bankledelsen ”holder” i kompetansen og de ansatte i ansienniteten?

Datainnsamlingen fant sted i enheter og blant personer som skiller seg fra hverandre med markante trekk. Hensikten var å få fram spesielle særtrekk. Jeg stilte ikke krav til representativitet i tradisjonell forstand, snarere la jeg vekt på å finne fram til utvalgs-kriterier som

kunne gjøre særtrekkene mer fremtredende. I samråd med NBF falt valget på tre banker som varierer i størrelse, statlig engasjement som følge av bankkrisen, og som dekker både forretnings- og sparebanksiden. Det er grunn til å forvente at disse forholdene virker inn på temaområdene beskrevet ovenfor. Når det gjaldt valg av intervjuobjekter, ble ansatte som fylte ulike posisjoner kontaktet. Målet var å få representanter for tillitsvalgtapparatet, bankledelsen og NBFs medlemmer i tale. Dette ble ordnet via kontakt med konsernledelse og hovedtillitsvalgte i de utvalgte bankene, og resulterte i 13 lengre intervjuer av motparter på regionalt og konsernnivå, samt "alminnelige" NBF-medlemmer. Vel forberedte intervjuer basert på 19 spørsmål med utgangspunkt i de tre ulike problemstillingene ble gjennomført i april og mai 1992. Intervjuene ble deretter skrevet ut i referater som danner grunnlaget for en rekke av de analysene som presenteres i denne rapporten.

En feilkilde som må påregnes i denne formen for forskning, er at intervjuobjektene holder tilbake relevante opplysninger og for øvrig ikke tilfredsstillende intervjuerens forventninger til informasjon. Dette er forsøkt unngått ved å gjøre intervjusituasjonen så behagelig som mulig (ikke bruk av lydbånd), samt ved å understreke at all informasjon som kunne lede tilbake til den enkelte bank eller person, ville bli anonymisert. Forskerens nøytralitet, ved at hun ser saken utenfra og mangler egeninteresse, ble også fremholdt som et tillitvekkende moment. En del av det datagrunnlaget tillitsvalgte og øvrige representanter for NBF har presentert, er av en fortrolig karakter. Her er anonymisering av både kilden og banken vektlagt. Når det gjelder det sekundære materiale som er benyttet i rapporten, er det utøvd betydelig kildekritikk. Opplysninger er sjekket med andre kilder så langt det har vært mulig.

1.3 Rapportens oppbygging

En oppfatning om fremtidens mulighetsrom bygger i stor grad på en realistisk forståelse av næringens ståsted. Dette er temaet for rapportens *andre kapittel*, som beskriver situasjonen i norsk bankvesen samt næringens aktører. Det ligger utenfor denne rapportens rammer å gå i detalj når det gjelder årsaker til og generelle følger av bank-

krisen. Virkningene av bankkrisen på de ansatte blir drøftet. Kapittel to avsluttes med presentasjon av NBF.

I *kapittel tre* beskrives og analyseres sentrale, internasjonale utviklingstrekk den norske banksektoren står overfor. Viktige variabler er de norske bankenes innsats i utlandet, samt utenlandske bankers meritter i Norge. Dessuten gjennomgås følgene for bankene og deres ansatte ved norsk tilpasning til EFs indre marked. Her skilles det mellom indirekte og direkte virkninger for bankene av en nærmere europeisk tilknytning, og i EØS/EF-sammenheng mellom deltagelse i den europeiske monetære unionen (ØMU) eller ikke. Jeg drøfter også fagbevegelsens muligheter i lys av Maastricht-avtalen.

På tross av store utfordringer som følge av muligheten for økt internasjonal konkurranse, er det viktig å ta hensyn til de nasjonale endringene i banknæringen. I *kapittel fire* belyses det statlige inntoget i banksektoren, og faktorer som taler for eller imot økt bransjegliding. Dessuten omhandler kapitlet bankenes nye konkurrenter i kampen om betalingsstrømmene. Endringene innen betalingsformidling har sammenheng med fremveksten av ny teknologi. I kapittel fire analyseres følgene av økt selvbetjening og teknologisk rasjonalisering.

I *kapittel fem* reises det spørsmål om hva bankene vil leve av i årene som kommer. Vil bankene satse på tradisjonell bankdrift, eller bevege seg inn på nye områder? Viktige parametere her er aktørenes egne holdninger og tanker om fremtiden. Avslutningsvis belyses enkelte nye satsingsområder for bankene.

I *kapittel seks* drøftes fem sentrale trekk ved den fremtiden NBF vil møte. Utgangspunktet er de utfordringene som er belyst i rapporten for øvrig. Viktige momenter er forholdet mellom eksisterende og fremtidig kompetanse hos de bankansatte, samt NBFs medlemsgrunnlag i en mer sammensatt banknæring. Hvem vil ønske å jobbe i bank, hvordan skal de belønnes, og hvordan skal NBF nå fram til dem?

I rapportens *avsluttende kapittel* settes søkelyset på fremtidsbanken. Her presenteres de to tankeeksperimentene "Sentraliseringsbanken A/S" og "Desentraliseringsbanken A/S". Disse fremtidsbildene kan oppfattes som "scenarier" ved at de ikke er prognoser eller anbefalinger, men snarere en måte å presentere kjente trekk og underliggende spenninger på. De bygger på forhold presentert tidligere i rapporten, og viser to ulike måter å organisere arbeidsoppgavene i morgendagens bankvesen.

Kapittel 2

Situasjonen i norsk bankvesen

Ovenfor ble det slått fast at kunnskap om dagens situasjon er en forutsetning for å sette seg inn i morgendagens utfordringer. I dette kapitlet belyses dagens situasjon. Først presenteres bankene som en del av en større finanssektor. Deretter settes søkelyset på banknæringsstrukturen og sentrale aktører. Viktige forhold ved bankkrisen blir belyst, ikke minst med tanke på følgene for de ansatte. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av NBFs oppbygging og virke.

2.1 Norsk bankvesen

Bankene er en del av et større finansmarked. På dette markedet benyttes definisjoner og begreper om hverandre, noe som lett skaper forvirring.¹

NBF organiserer hovedsakelig ansatte innenfor det som med en fellesbetegnelse kalles *kreditinstitusjoner* eller *finansinstitusjoner*. Begrepet *finansinstitusjoner* er definert i lov om finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner.² Her defineres en finansinstitusjon som "et selskap, foretak eller annen institusjon som driver finansieringsvirksomhet" (paragraf 1–3). Det regnes som finansieringsvirksomhet "å yte, formidle eller stille garanti for kreditt eller på annen måte medvirke til finansiering av annet enn egen virksomhet". Her finner vi følgende seks forretningstyper:

¹ I det norske nasjonalregnskap defineres *finanssektoren* (finansiell tjenesteyting) som forretnings- og sparebanker, kredittforetak, finansieringsselskaper, forsikringsselskaper, statsbanker og Norges Bank samt en samlepost hvor bl.a. fonds- og aksjemegling er inkludert. Når vi snakker om *finansnæringene*, er dette et begrep som omfatter bank- og finansieringsvirksomhet, børsmarkedet og verdipapirmarkedet og forsikringsnæringen (Arbeidsgruppen for EF og finansnæringene, 1989).

² Lov av 10 juni 1988 nr 40 - finansieringsloven.

- Statsbanker
- Forretningsbanker
- Sparebanker
- Kredittforetak
- Finansieringsselskaper
- Forsikringsselskaper

NBF organiserer først og fremst ansatte i forretnings- og sparebanker, men har også et betydelig antall medlemmer i finansieringsselskaper og kredittforetak.³ Dermed er strukturen og de øvrige aktørene i finansnæringen interessante for NBF.

2.1.1 Finanssektoren i endring

Både antallet sysselsatte og utførte timeverk innenfor finansiell tjenesteyting økte jevnt på 1980-tallet. I 1989 sto finanssektoren for 3 prosent av den samlede sysselsettingen i Norge.⁴ Dette utgjorde 61.400 personer, hvorav over halvparten var ansatt i forretnings- og sparebankene. Sysselsettingsveksten snudde i 1990. Da var 60.200 personer sysselsatt innenfor finansiell tjenesteyting. Finansiell tjenesteyting utgjorde 4,6 prosent av brutto nasjonalprodukt (BNP) i 1989. Til sammenligning utgjorde oljevirkosomhetens andel av BNP 13,4 prosent, og bygg og anlegg 5,1 prosent. Lønnskostnadene i sektoren utgjorde 34,3 prosent av omsetningen (1985–89).

Gjennom hele etterkrigsperioden har det funnet sted en kontinuerlig strukturendring i norsk finanssektor. Mange finansinstitusjoner har fusjonert eller valgt andre samarbeidsformer. Dette skjedde først innenfor de enkelte forretningsområdene, men nå ser vi tendenser til sammenslåinger på tvers av både landegrensener og tradisjonelle bransjeinndelinger. Flere av de store, strukturpolitiske endringene har kommet etter 1989. Ved at minimumsgrensen for utenlandsk eie i en finansinstitusjon er blitt hevet til 33,3 prosent, har myndighetene åpnet for økt internasjonalisering på eiersiden. I 1990 var det investert

³ I henhold til NBFs medlemsregister hadde forbundet ved inngangen til 1992 24.837 medlemmer i bankområdet og 2.375 medlemmer i finansområdet (finansnæringen for øvrig).

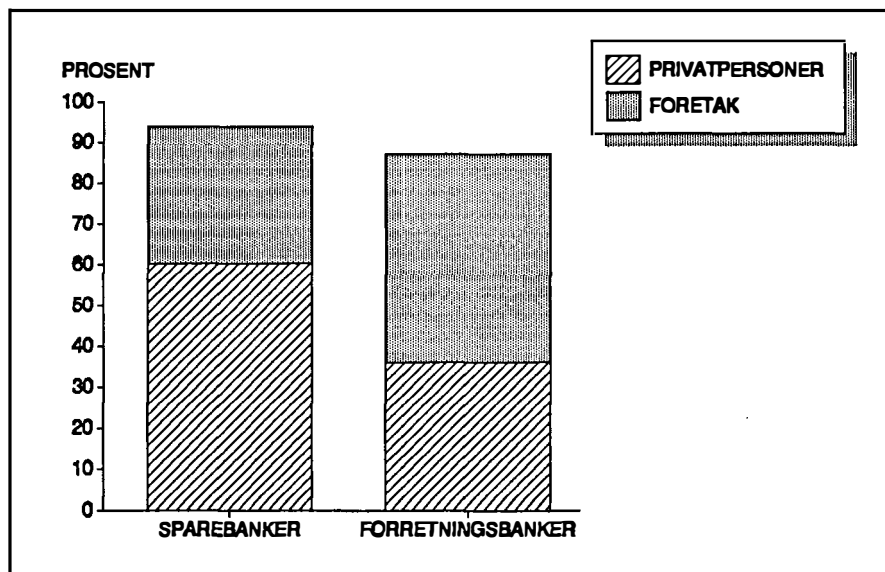
⁴ Tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) som presenteres i Nasjonalregnskapet i rubrikken "finansiell tjenesteyting".

for omtrent 15 milliarder i norsk bank- og finansvirksomhet (Kvinge m.fl., 1992). Gjensidige selskaper har fått anledning til å omdanne seg til aksjeselskaper, og regjeringen har nylig åpnet for etablering av finanskonsern. Myndighetene har vedtatt å gjøre om Postsparebanken til Norges Postbank samt å slå flere av de statlige bankene sammen til Statens nærings- og distriktsfond.

2.1.2 Strukturelle kjennetegn ved banknæringen

I Norge er det to banktyper; *forretningsbanker* og *sparebanker*. Foruten finansieringsloven, reguleres de av henholdsvis forretningsbankloven og sparebankloven. Sparebankloven har siden 1977 tillatt sparebanker å drive samme typer virksomhet som forretningsbanker. Tradisjonelt har sparebankene vært banker for husholdningssektoren, mens forretningsbankene har dominert på næringslivssiden. Dette har endret seg gradvis over tid, men figur 2.1 viser at den tradisjonelle markedsinndelingen fortsatt eksisterer. Det er bankenes størrelse, ikke bankgruppen de tilhører, som forklarer hvilken kundegruppe som betjenes (Dølvik m.fl., 1991). Store banker har størst mulighet til å ta på seg omfattende næringslivsengasjement, og det er langt flere store forretningsbanker enn store sparebanker.

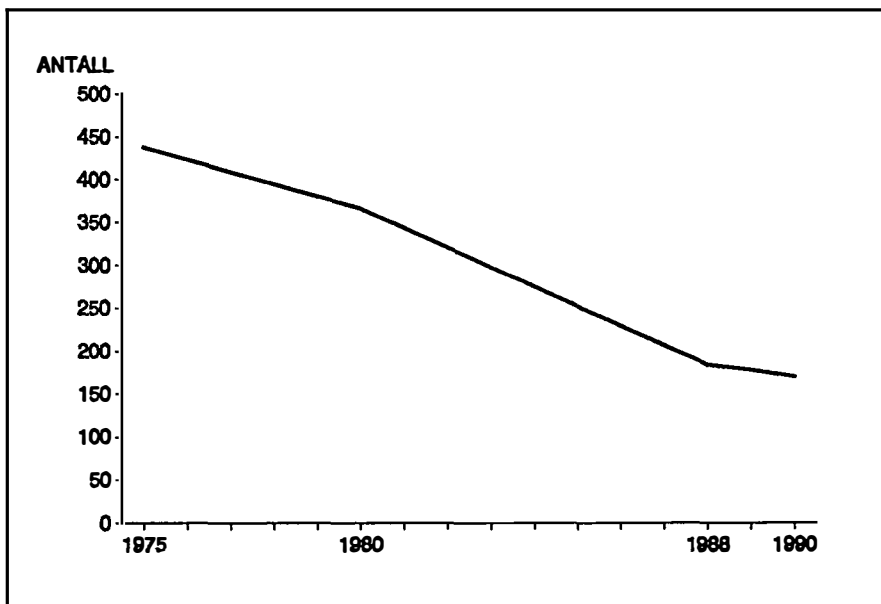
Figur 2.1 Utlån etter sektor, september 1991. Kilde: Sparebankforeningen, 1991



I 1991 var det 136 sparebanker og 21 forretningsbanker i Norge. Som det fremgår av figur 2.2, har antallet selvstendige banker sunket dramatisk i de senere år. Utslagene har vært spesielt kraftige innenfor sparebanksektoren⁵. Sparebankforeningen forklarer sammenslåingene med ønsket om å danne større og mer slagkraftige sparebankenheter. De ti største enhetene står i dag for over 70 prosent av sparebankenes samlede forvaltningskapital. Til sammenligning hadde de ti største i 1970 bare 25 prosent av samlet forvaltningskapital (Sparebankforeningen, 1991). En rekke av de mindre sparebankene har sterk lokal forankring, og ofte et solid økonomisk fundament.

Sammenlignet med sparebankene har forretningsbankene en utpreget sentral forankring. Nærmere to tredjedeler av medlemsbankene i Den norske Bankforening har hovedkontor i Oslo (Bankforeningen, 1991). Også innenfor forretningsbanksektoren peker utviklingen klart i retning av færre banker og større kapitalmengde per bank. Som det fremgår av figur 2.3 tar de største forretningsbankene en stadig større andel av markedet.

Figur 2.2 Norsk bankstruktur, forretnings- og sparebanker. Kilde: NBF

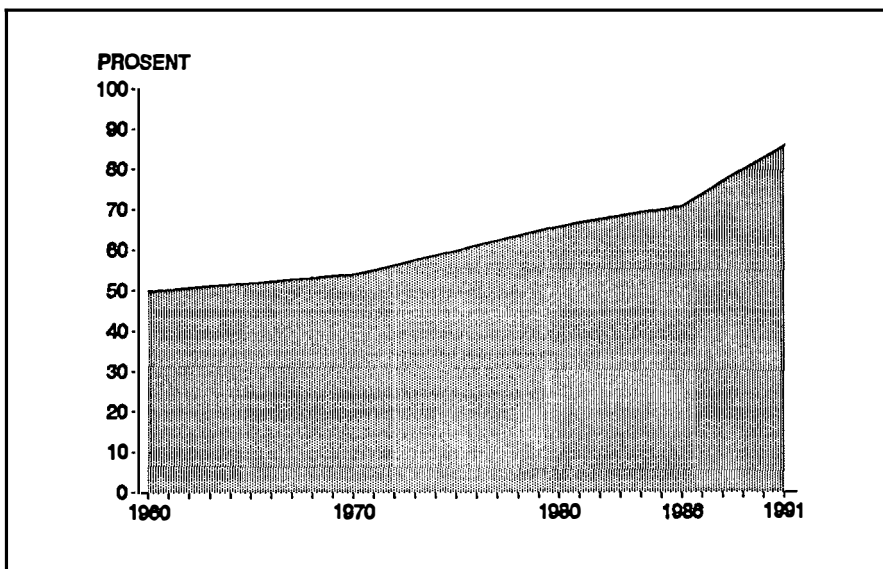


⁵ I 1960 var det over 600 selvstendige sparebanker i Norge (kilde: Sparebankforeningen, 1991).

På tross av en kraftig nedgang i tallet på selvstendige norske banker, økte antallet ekspedisjonskontor på 1980-tallet. Som det fremgår av figur 2.4, snudde denne utviklingen i 1987. I kjølvannet av bankkrisen ble en rekke filialer nedlagt i 1990, og i dag har spare- og forretningsbankene samlet ca. 1660 ekspedisjonskontor.⁶ Bankene har lagt ned 516 filialer siden 1987, og 99 steder har i samme periode mistet sine banktilbud. I mange tilfeller dreier det seg om mindre steder i distriktene (BANK, 7/92).

Antallet bankansatte vokste lenge, men som det fremgår av figur 2.5, har det totale antallet bankansatte falt i perioden 1987–91. På tross av generelle bemanningsreduksjoner, har antallet banksjefer og direktører økt i det samme tidsrommet. Den prosentvise endringen i antall ansatte etter stillingsnivå var henholdsvis +25,7 prosent for banksjefer/direktører og -22,1 prosent for øvrige heltidsansatte i

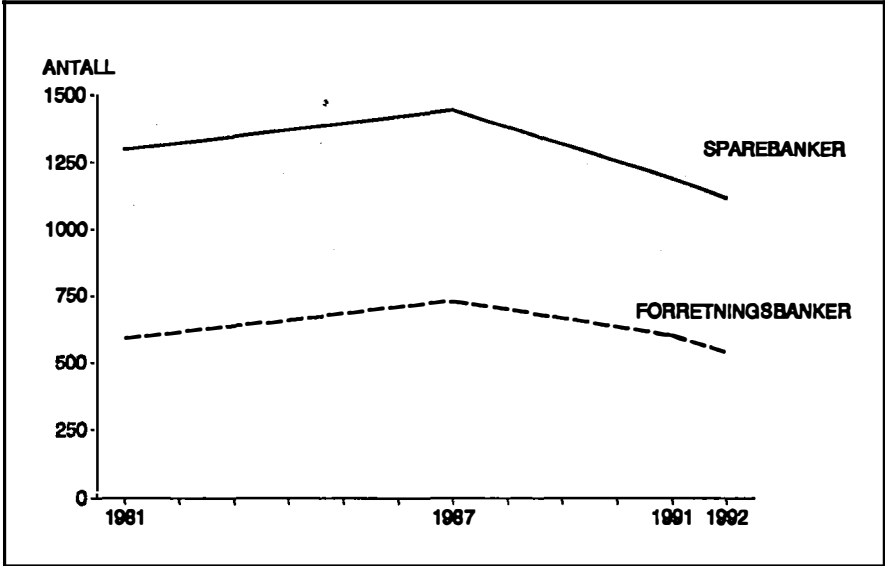
Figur 2.3 De tre største forretningsbankenes⁷ andel av forretningsbankenes totale forvaltningskapital. Kilde: Forretningsbankenes årsregnskap 1991, Fon og Tjaum, 1990



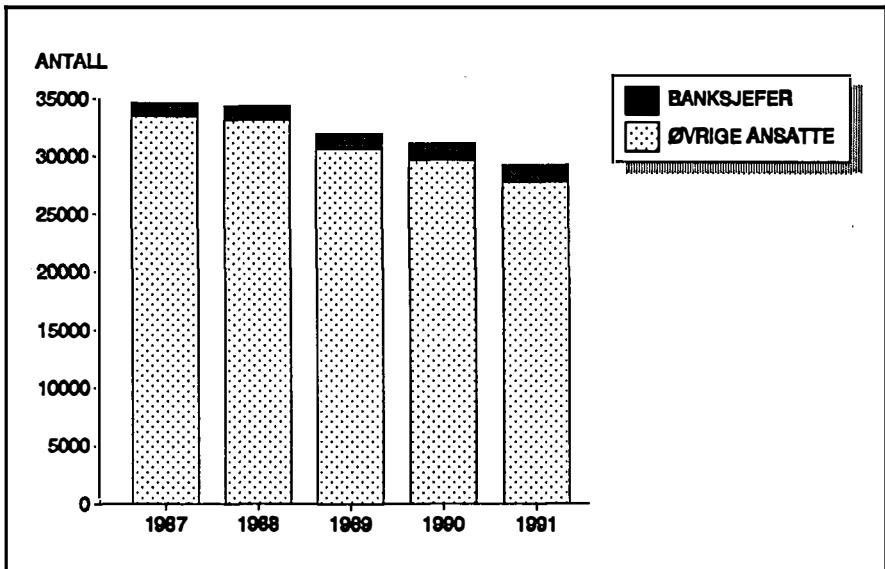
⁶ Ved utgangen av mars 1992 hadde sparebankene 1211 og forretningsbankene 540 ekspedisjonssteder (kilde: BANK nr. 7/92).

⁷ DnC, Bergen Bank og Kreditkassen fram til 1986. DnB, Kreditkassen og Fokus Bank i 1991.

Figur 2.4 Ekspedisjonssteder Forretnings- og sparebanker. Kilde BANK 7/92



Figur 2.5 Utviklingen i antall ansatte, Norske forretnings- og sparebanker Kilde: Lønnsstatistikk per 01.09.1991/NBF

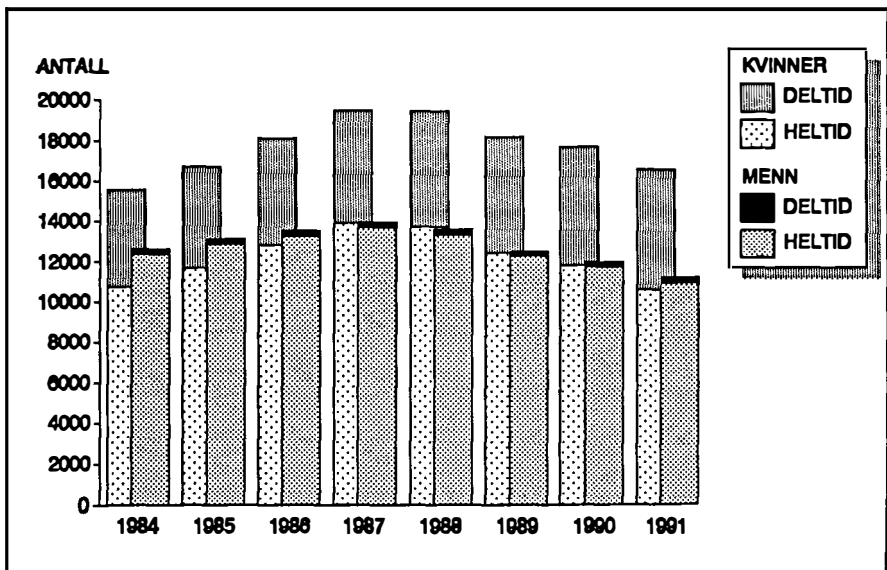


perioden 1987–91. Det tyder på at de siste års nedbemanninger har gått på bekostning av de "alminnelige" ansatte, og ikke direktørene og banksjefene.

Totalt sett har spare- og forretningsbankene langt flere kvinner enn menn i sine rekker. Figur 2.6 viser at det hovedsakelig er kvinnene som arbeider deltid. Antallet deltidsansatte kvinner har økt gjennom flere år, noe som kan skyldes overgang fra heltid til deltid. Som i samfunnet for øvrig, er det svært få mannlige deltidsansatte i spare- og forretningsbankene. Andelen har ikke endret seg vesentlig i perioden 1987–91. Det er derimot tilfellet for heltidsansatte menn. Denne gruppen ble kraftig redusert i perioden 1987–91. Det er likevel kvinnene som er sterkest rammet av nedbemanningene. Figur 2.6 viser en reduksjon i antallet heltidsansatte kvinner i perioden 1987-1991.

På tross av en negativ utvikling i antall ansatte kan de som er igjen i spare- og forretningsbankene trøste seg med en jevn lønnsvekst. Mannlige bankansatte tjener mer enn kvinnelige. I figur 2.7 kommer det også fram at bankansatte i Oslo har en høyere gjennomsnittlig månedslønn enn ansatte ellers i landet. Lønnsnivået i sparebankene er lavere enn i forretningsbankene. Både mannlige og kvinnelige bank-

Figur 2.6 Ansatte i forretnings- og sparebankene. Kilde: NBF, lønnsstatistikk



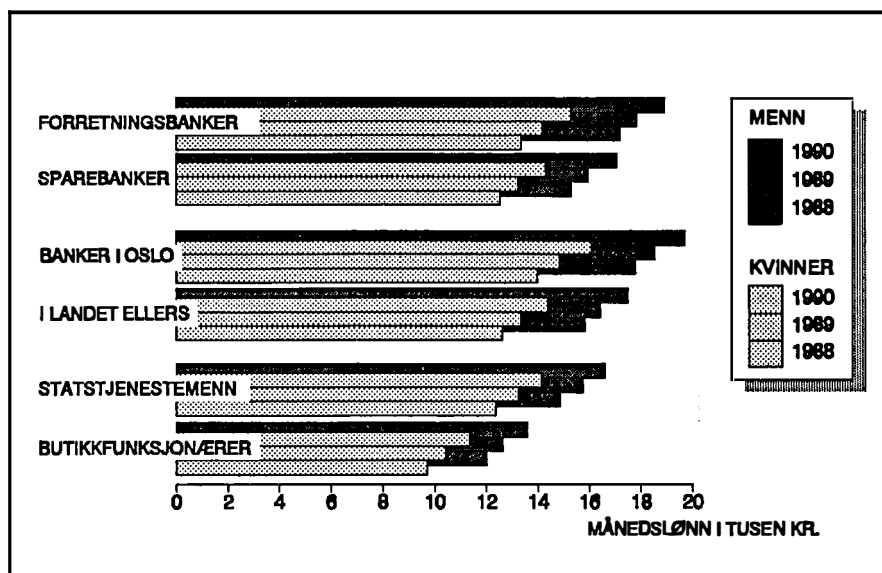
ansatte tjener i gjennomsnittlig noe mer enn sine kollegaer i staten. Sammenlignet med kontorfunksjonærene i varehandelen tjener den mannlige bankansatte i gjennomsnitt mindre og den kvinnelige bankansatte i gjennomsnitt noe mer.

2.1.3 Alminnelige forretningsområder i banksektoren

I tillegg til betalingsformidling går bankvirksomhet hovedsakelig ut på å få lønnsomhet i å omsette innskudd til risikovillig kapital gjennom utlån, garantier eller plassering i verdipapirer.⁸ Her følger en kort oppsummering av hovedområdene innen bankvirksomhet. I boksen på neste side oppsummeres de øvrige områdene bankene engasjerer seg i.

Innskudd av enhver art som har forretning som mål, og hvor forvaltningen av kapitalen er unntatt innskyters innflytelse. Typiske innskuddsprodukter i bank er lønnskonto og høyrentekonto. Spareformer som er utarbeidet med hensyn til skattefordeler, som bolig-

Figur 2.7 Lønnsstatistikk for ulike grupper. Kilde: Statistisk sentralbyrå og NHO



⁸ Bankene låner inn sine penger fra kunder, andre banker (det såkalte interbankmarkedet) og Norges Bank. I løpet av 1980-tallet utgjorde innskudd fra kunder en stadig mindre del av bankenes forvaltningskapital generelt, og blant forretningsbankene spesielt (Sparebankforeningen 1991).

sparing for ungdom, hører også med blant bankenes innskuddsprodukter.

Utlån omfatter ulike kredittytelser til bedrifter og privatpersoner, som kassakreditter, alminnelige etablerings- og forbrukslån, boliglån, eksportkreditter m.m. I forretningsverdenen inngås en rekke kontrakter som forutsetter at den ene parten stiller økonomisk garanti for sin evne til å oppfylle avtalen. I den sammenheng er bankene sentrale aktører, og foretar den samme form for kredittvurdering som ved annen innvilgelse av kreditt.

I forbindelse med transaksjoner mellom personer og bedrifter som gjelder varer, tjenester, verdipapirer m.m. ivaretar bankene en rolle som *betalingsformidler*. Ved hjelp av stadig mer avansert teknologi har funksjonene innenfor betalingsformidling – både innenlands og på tvers av landegrensene – grepet om seg. Bankene samarbeider om driften av BBS (Bankenes Betalingsentral A/S) samt en rekke andre systemer tilhørende betalingsformidling. Som jeg kommer nærmere inn på i kapittel fire, foregår dette samarbeidet innenfor de tradisjonelle gruppeindelingene samt på tvers av disse.

Typiske bankaktiviteter

- Innskudd
- Utlån
- Betalingsformidling
- Kjøp og salg av valuta og verdipapirer
- Inntekts- og formueforvaltning
- Investeringsrådgivning
- Mottagelse av verdier til oppbevaring
- Tilgrensende virksomhet (formidling av forsikringsprodukter, drift av eiendoms- og finansselskap)

2.1.4 Sentrale aktører i banknæringen

Spare- og forretningsbankene er avhengige av flere andre organisasjoner og institusjoner i sin daglige drift. En rekke av disse står bankene selv ansvarlige for, enten gjennom medlemskap eller som eier. Myndighetene står bak de resterende delene av det apparatet som samlet kan sies å utgjøre bankenes infrastruktur.

Med bakgrunn i virksomhetsformene er det to næringsorganisasjoner i norsk bankvesen.⁹ *Sparebankforeningens* mål er å ivareta medlemmenes interesser i forhold til myndighetene og andre institusjoner samt tilrettelegge og fremme samarbeidet mellom sparebankene i Norge. *Den norske Bankforening* er næringsorganisasjon for norske og utenlandskeide forretningsbanker i Norge. Den arbeider i likhet med Sparebankforeningen for å sikre medlemsbankene best mulig arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter.

De to bankforeningene har sammen med Postsparebanken, Finansieringsselskapenes Forening, Kredittforetakenes Forening og Forbrukerrådet opprettet *Bankklagenemnda*. Her kan alle tvister som vedrører privatpersoners kontraktsforhold med spare- og forretningsbankene klages inn. En rekke spare- og forretningsbanker står bak *BBS*. *BBS* er den sentrale avregningsenheten for bankene og behandlet i 1991 totalt 231,1 millioner transaksjoner.¹⁰ Sparebankforeningen og Bankforeningen eier *Bankakademiet*, og er sammen med NBF representert i styret. Skolen har et variert studietilbud rettet mot ansatte som arbeider i bank og finans, og hadde per mars 1992 offentlig høyskolegodkjenning for totalt 60 vekttall.

Høsten 1991 hadde Bankenes Arbeidsgiverforening (BAF) 133 medlemsbanker (9 forretningsbanker og 124 sparebanker samt 8 finansforetak). Tariffavtalen mellom NBF og BAF omfatter de banker og selskaper som er tilsluttet BAF. I tillegg til å være NBFs motpart ved tarifforhandlinger, engasjerer foreningen seg i andre spørsmål knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. BAF deltar i en rekke kontaktmøter med andre arbeidsgiverforeninger, hvorav kontakten med Forsikrings-selskapenes Arbeidsgiverforening og de nordiske arbeidsgiverforeningene for bankene står i en særstilling.

Det offentlige har en rekke sentrale oppgaver i banknæringen. Ansvarer hviler på forskjellige organer. Retningslinjene for penge- og kredittpolitikken utformes av myndighetene ved *Finansdepartementet*. Ansvarer for struktur- og konkurransepolitikken på finansmarkedet,

⁹ Ifølge årsmeldingen fra Sparebankforeningen (1991) er alle landets sparebanker, bortsett fra en, medlem av foreningen. Våren 1992 hadde Bankforeningen 20 medlemsbanker.

¹⁰ Dette tilsvarer 930.000 transaksjoner i gjennomsnitt per driftsdag. Det totale formidlede beløp via *BBS* i 1991 var 2.511 milliarder kroner som tilsvarer 10 milliarder kroner per driftsdag (Årsberetning *BBS*, 1991).

samt for statsbankene, ligger også her. *Kredittilsynet* ser til at det finansielle system virker på en skikkelig og betryggende måte. Tilsynet gjennomføres ved hjelp av dokumentbasert overvåking og samtaler. Kredittilsynet utfører en del lovbestemte forvaltningsoppgaver, samt utvikler lovverk og utredninger. *Sentralbanken* er "statens og bankenes bank" og har lite å gjøre med publikum. Oppgavene til Norges Bank er definert i sentralbankloven. Foruten å utstede penger og fremme et effektivt betalingssystem, er banken et utøvende og rådgivende organ for penge-, kreditt- og valutapolitikken. I samsvar med sentralbankloven yter Norges Bank likviditetsstøtte til finanssektoren. Bankkrisen har medført en økt innsats fra sentralbankens side når det gjelder opprettholdelse av bankenes likviditetsvern.

Tradisjonelt er bankenes soliditetsvern ivaretatt av henholdsvis Sparebankenes Sikringsfond og Forretningsbankenes Sikringsfond. Dette vernet viste seg sterkt svekket ved utgangen av 1990, og i mars 1991 ble Statens Banksikringsfond opprettet for å styrke sikringsfondsystemet.¹¹ Fondets oppgave var i utgangspunktet å yte støttelån til Forretningsbankenes Sikringsfond og Sparebankenes Sikringsfond. Da det høsten 1991 (nærmere omtalt i avsnittet om bankkrisen) ble klart at situasjonen i bankene var langt verre en tidligere antatt, økte rammene og bevilgningene til Statens Banksikringsfond.¹² Fondet kan skyte inn aksjekapital, grunnfondsbevis og preferansekapital direkte i bankene. Ved samme anledning opprettet myndighetene *Statens Bankinvesteringsfond*, som har til oppgave å styrke egenkapitalsituasjonen/andelen i norske banker (se St.meld. nr. 2 1991–92).

2.2 Bankkrisen

I 1988 tok NBF i bruk uttrykket bankkrise for å forklare en situasjon kjennetegnet ved "store tap med etterfølgende kostnadskutt, innskrenkninger, omorganiseringer og nedbemanninger, samt fusjoner" (NBF 1991:7). Andre har beskrevet bankkrisen 1988–90 "som et

¹¹ Statens banksikringsfond ble opprettet ved lov av 15. mars 1991, med en kapital på 5 milliarder kroner, jf. Ot.prp. nr. 20 (1990-91) og Innst. O. nr. 31 (1990-91).

¹² Refererer til de banktiltakene som ble lagt fram i Ot.prp. nr. 8 (1991-92) og St.prp. nr. 16 (1991-92).

jordskjelv gjennom norsk økonomi” (Reve, 1990). I dag er ”bankkrisen” et allment benyttet uttrykk som assosieres med høye tap og påfølgende ”sosialisering” av de største bankene.

Fram til 1986 ble banknæringen oppfattet som solid og stødig, uberørt av økonomiske svingninger og endrede etterspørselsforhold. Uttrykket ”sikkert som banken” henspilte på trygg verdioppbevaring. Personer og bedrifter fant det hensiktsmessig å gå til bankene med sin kapital eller sitt kapitalbehov. Bankene var attraktive arbeidsplasser kjent for godt miljø og generøse velferdsordninger for personalet (Hippe og Pedersen, 1992). Slik er det ikke lenger. Etter hvert som tapene økte og inntektsgrunnlaget falt sammen, har bankene redusert antallet ansatte. Som følge av bankkrisen har bankenes anseelse falt både hos egne ansatte og i samfunnet for øvrig.

I avsnittet nedenfor ser jeg nærmere på bankkrisen. Innledningsvis gjennomgås de makroøkonomiske, sektoravhengige og bankinterne forholdene som medvirket til bankkrisen samt den statlige redningsaksjonen. Vurderinger av tilsynsmyndighetenes oppgaver, bankenes regnskapsføring osv. ligger utenfor rammen av dette prosjektet. Det samme gjør de samfunnsmessige virkningene av bankkrisen. I stedet belyses virkninger av bankkrisen på de ansatte og tillitsvalgte. Beskrivelsen bygger hovedsakelig på eksterne utredninger av bankkrisen samt statistikk og annet dokumenterbart materiale fra NBF.

2.2.1 Nærmere om bankkrisen¹³

Mye av grunnlaget for bankkrisen skyldtes den utlånsveksten som fulgte i kjølevannet av kredittliberaliseringen midt på 80-tallet.¹⁴ Kombinasjonen lav nominell rente og høyt rentefradrag i skattbar inntekt (negativ realrente) gjorde det lønnsomt å ta opp lån og drev etterspørselen ytterligere i været. Følgelig steg husholdningens gjeldsgrad utover på 1980-tallet.¹⁵

¹³ Gjennomgangen bygger i hovedsak på Johnsen m.fl. (SNF, 1992), samt Revidert nasjonalbudsjett 1992 (St.meld. nr. 2 1991-92). Lesere med behov for ytterligere kjennskap til bankkrisen henvises til disse.

¹⁴ I perioden 1984-87 økte bankenes utlån med nesten 200 milliarder kroner, eller over 150 prosent.

¹⁵ Husholdningens gjeldsgrad, definert som bruttogjeld i forhold til disponibel inntekt, var i 1988 ca. 150 prosent, mot ca. 80 prosent i 1982 (Johnsen m.fl., 1992).

Myndighetene forsøkte å begrense bankenes utlånsiver ved å innføre særskilte reservekrav (Finansministerens redegjørelse til Stortinget 17.10.91). Bankene fant måter å omgå disse ordningene på slik at utlånsveksten lot seg opprettholde. Fallet i oljeprisene i 1986 bidro til en omlegging av den økonomiske politikken som hadde resultert i "en rekordartet særnorsk økonomisk oppgang fra 1983 til 1986" (Dølvik m.fl., 1991:134). Etter regjeringsskiftet samme år ble det ført en stabiliseringspolitikk for å rette opp underskuddet i utenriksøkonomien. Målet var redusert privat etterspørsel. Virkemidlene var devaluering, lønnslov og en stram finanspolitikk. På tross av disse tiltakene fortsatte bankene å føre en ekspansiv utlånspolitikk helt fram til 1988. Det hevdes imidlertid at den innstrammingspolitikken som ble ført i 1986–88, er en medvirkende årsak til dagens bankkrise.¹⁶

Bankkrisen kan ikke bare forklares med makroøkonomiske utviklingstrekk. En rekke *sektoravhengige* forhold har medvirket til dagens vanskelige situasjon. En av hensiktene med dereguleringen av kredittmarkedet var et mer effektivt bankvesen. Dette skulle blant annet gi seg utslag i lavere rentemarginer, noe som ble oppnådd som følge av utlånseksponeringen på midten av 80-tallet. Den samtidige veksten i filialer og antall ansatte skapte et resultatproblem (selv før tap) for bankene ved at renteinntjeningen falt mer enn driftskostnadene. På tross av senere års reduksjon i bankenes driftskostnader, regnes det svake driftsresultatet før tap fortsatt som et betydelig problem. I løpet av perioden 1987–1991 bokførte forretnings- og sparebankene ca. 56 milliarder kroner i tap. Den gjennomsnittlige årlige tapsprosenten var og er høyere for forretningsbankene enn for sparebankene. Forklaringen på sparebankenes relativt sett bedre posisjon henger sammen med forskjellene på de to bankgruppens operasjonsområde. Tapsprosentene¹⁷ er jevnt over høyere på næringsmarkedet enn på personmarkedet.

Kombinasjonen av store tap og svake driftsresultat har gitt negativ avkastning på egenkapital. Størrelsen på en finansinstitusjons egenkapital er avgjørende for hvilken virksomhet den kan engasjere seg

¹⁶ Kåre Willoch hevder at en "tilstrømning som virket senere enn den burde, og deretter sterkere enn ventet, må ha medvirket alvorlig til den dype krisen som vi ikke har kommet ut av ennå" (Dagens Næringsliv, 13.11.91).

¹⁷ Det vil si konstaterte og nye beregnede tap som prosent av totale utlån.

i. Kredittilsynets regler fastslår at den ansvarlige kapitalen¹⁸ i norske banker skal være 8 prosent av et nærmere definert beregningsgrunnlag ved utgangen av 1992. Ved utgangen av 1991 hadde de tre største forretningsbankene en underdekning på 3,4 milliarder kroner, og forretningsbankenes kapitaldekning på konsernbasis var på 7 prosent. Sparebankenes kapitaldekning var i gjennomsnitt på 9,3 prosent.¹⁹ Banknæringens totale underdekning i forhold til kapitalkravet er uklart. Mye vil avhenge av eventuelle underskudd i 1992. Gjennom ulike tiltak (se boksen nedenfor) har Regjeringen vist at staten og Norges Bank står bak vårt finansielle system.

Bankpakken lagt fram i Stortinget 17-10-91*	
Sollditetsvern	
Statens Banksikringsfond	6,0 mia
Statens Bankinvesteringsfond	4,5 mia
Sparebankenes sikringsfond	1,0 mia
Totalt	11,5 mia
Bevilget tidligere til SBSF	5,0 mia
Totalt i 1991	16,5 mia
<hr/>	
Likviditetsvern*	
Lavt forrentede grunninnskudd i NB	1,4 mia
Redusert likviditetskrav NB	0,1 mia
Redusert avgift sikringsfondene	0,7 mia
* Rent faktisk har NB bidratt med 2.175 millioner i banktiltak, og sammen med staten bidratt med 17,6 milliarder til bankene. Da det reviderte Nasjonalbudsjett kom ut i mai 1992, hadde banktiltakene fra myndighetene og bankenes egne sikringsfonds side beløpt seg til 24,6 milliarder kroner	

Redusert vekt på kredittvurdering er et *bankinternt forhold* som bidro til bankkrisen. I dereguleringsperioden ble den tradisjonelle

18 Ansvarlig kapital settes sammen av såkalt kjernekapital, tilleggskapital og nøytral kapital (Dølvik m.fl., 1991). Innføringen av kapitaldekningskravet på 8 % må ses i sammenheng med den norske EF-tilpasningen og kommenteres ytterligere i kapittel 3.

19 Forskjellen mellom store og små sparebanker er stor, og flere av de store sparebankene hadde ved utgangen av 1991 en underdekning i forhold til kapitalkravet (St.meld. nr. 2 1991-92).

kredittrasjoningskulturen erstattet med en en mer offensiv salgskultur. Kampen sto om vekst i markedsandeler og utlån, og med dette for øye foretok flere av bankene omfattende endringer. Flere banker fusjonerte av blant annet konkurransemessige årsaker.²⁰ Tidligere sentral beslutningsmyndighet ble delegert uten at tilstrekkelige interne kontroll- og styringssystemer var utviklet. Finansministeren hevdet at bankkrisen "også skyldes dårlig bankhåndverk"²¹, noe som i sterkest grad rammer bankenes ledelse. Forskningsgruppen ved Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) fastslår at det "i siste instans var ledelsen og styret som satt med ansvaret for det som skjedde" (Johnsen m.fl., 1992:301).

Et område som ikke berøres av forskningsgruppen ved SNF og andre som har analysert bankkrisen, er konsekvensene for de ansatte. Nedenfor skal jeg se nærmere på konsekvensene for de som *ikke hadde ansvaret*, men som vist i figur 2.5 og 2.6, likevel måtte betale prisen i form av nedbemanninger og endrede arbeidsforhold.

2.2.2 Bankkrisen og de ansatte

Bankkrisen har rammet tillitsvalgte og ansatte på flere måter. Nye organisasjonsmodeller har medført endrede arbeidsoppgaver, omorganisering og rokkeringer. Samarbeidsklimaet mellom ledelse og tillitsvalgte påvirkes av forandringer. Kundene og samfunnet for øvrig utviser i kjølvannet av krisen en mer kritisk holdning overfor bankene og deres ansatte. På tross av alle disse omveltningene dreier bankkrisen seg først og fremst om oppsigelser. Med bakgrunn i materiale fra NBF samt konfidensielle opplysninger fra oppsigelsesprosessen i en av de bankene jeg har samtalt med, belyses enkelte demografiske kjennetegn ved nedbemanningsprosessen. Dessuten presenteres noen av de kvalitative endringene som har pekt seg ut i samtaler med ansatte og tillitsvalgte.

²⁰ Bakgrunnen for fusjonene i finansnæringen kan diskuteres, men må sees i sammenheng med bankledelsens tro på stordriftsfordeler i møte med økt konkurranse. I den senere tid har vi vært vitne til fusjoner med nær tilknytning til bankkrisen, noe ikke minst sammenslåingen av DnB og Realkreditt er et eksempel på. I kapittel 4 kommer jeg tilbake til dette spørsmålet.

²¹ Finansministerens tale ved Felleskonferansen for Nordisk Bankmannaunion og Nordisk Forsikringsmannaunion 11.-12. mars 1992.

Nedbemanninger skjer enten frivillig som følge av naturlig avgang eller ufrivillig ved hjelp av oppsigelser. Ansatte i banknæringen har i samtaler med meg fortalt at den naturlige avgangen har vært høyere enn vanlig i de senere år. Flere forhold forklarer en slik utvikling. Noen har følt det så vanskelig og belastende å arbeide i banknæringen at de har valgt å skifte beite. Andre opplevde eget ansettelsesforhold som usikkert med tanke på eventuelle nedbemanningsprosesser, og kom ledelsen i forkjøpet ved å si opp selv. Bankledelsen, ansatte og deres tillitsvalgte er imidlertid ikke samstemte med hensyn til omfanget av den naturlige avgangen. Ledelsen i de kriserammede bankene jeg har vært i kontakt med opererer med langt høyere tall enn de tillitsvalgte gjør. Tillitsvalgte og ansatte fremholder på sin side at den naturlige avgangen i praksis ofte er "ufrivillig frivillig avgang".

Mye av den naturlige avgangen skyldes nemlig såkalte "virkemiddelpakker" som ga visse fordeler ved frivillig avgang. Tillitsvalgte deltok i stor grad ved utformingen av disse pakkene, som besto av permisjonsordninger, lønnsgodtgjørelser ved hurtig avgang osv. Sett fra ledelsens synsvinkel var og er pakkeløsningen kostbar, og det kan være vanskelig for banken å sikre seg mot at velansatte og flinke medarbeidere slutter.²² Noen bankledere oppfatter imidlertid en oppsigelsesprosess som så kostbar med hensyn til omdømmet hos resterende ansatte og kundene, at de fortsatt foretrekker å bruke "virkemiddelpakker". De ansatte og tillitsvalgtes oppfatning av pakkene avhenger av sammenligningsgrunnlaget. Satt opp imot primærønsket om å beholde arbeidsplassene anses slike tiltak som en uting. Samtidig er de langt å foretrekke fremfor oppsigelser. Nå som stadig flere banker forlater dette virkemiddelet, minnes tidligere års pakker med en langt større glede enn de ble møtt med.

Den mest omtalte formen for nedbemanning er oppsigelse. Dette virkemiddelet har bankledelsen tatt i bruk i varierende, men økende grad. Ifølge NBF er omtrent halvparten av de som sluttet i banknæringen etter 1988 oppsagt.²³ Blant disse antas det å være langt flere kvinner enn menn (se for øvrig 2.1.2). Den kjønnsmessige skjevheten,

²² I bankkrisens tidligste fase opplevde banker som valgte å benytte virkemiddelpakker at enkelte av de ansatte som sluttet, faktisk måtte reengasjeres!

²³ Det er vanskelig med eksakte tall fordi det ikke eksisterer en samlet oversikt over hvor mange som er oppsagt, sluttet ved hjelp av virkemiddelpakke eller forsvunnet på andre måter (studier, permisjon etc).

som kommer i tillegg til at det er flere kvinner enn menn som har opplevd å få redusert sin arbeidstid, har engasjert likestillingsombudet. Det er relativt sett langt flere oppsagte i forretningsbankene sammenlignet med sparebankene. Dette har sammenheng med krisens omfang i de to bankgruppene samt med ledelsens vilje til å benytte andre tiltak enn oppsigelser for å få banken på bena. Statlig overtakelse og krav om (hurtig) kostnadskutt fremholdes av enkelte som en årsak til oppsigelser. Sammenlignet med andre kostnadsreducerende tiltak gir oppsigelser relativt rask uttelling i resultatene.

I henhold til overenskomsten mellom NBF og BAF skal utvelgeskriteriene i forbindelse med oppsigelser drøftes med de tillitsvalgte før de iverksettes av ledelsen. NBF har lagt vekt på at ansiennitetsprinsippet følges, noe som har vært en kilde til uenighet og diskusjon mellom partene. En gjennomgang av konfidensielle tall fra oppsigelsesprosessen i en av de bankene jeg har vært i kontakt med, underbygger likevel påstanden om at ansiennitetsprinsippet står sterkt i banknæringen. I den aktuelle banken representerte nærmere 80 prosent av de oppsagte ikke mer enn i overkant av 40 prosent av bankens samlede ansiennitet. Nærmere 85 prosent av de oppsagte var under 45 år. En grundigere undersøkelse av materialet viste for øvrig at banken har sagt opp nærmere dobbelt så mange kvinner som menn. Flere kvinner enn menn under 30 år ble sagt opp. Forklaringen kan ligge i en kjønnsmessig fordeling av arbeidsoppgavene i bank, og at ledelsen har definert som nedbemanningsområde de områdene som i hovedsak betjenes av kvinner.

Dessverre har jeg ikke hatt tilgang på materiale som viser sammenhengen mellom de oppgaver denne banken utfører og kjønnnet på de ansatte som utfører dem. En sammenligning av antall oppsagte i forhold til stillingsnivå avhjelper dette problemet. Nærmere 70 prosent av bankens oppsagte var ansatte på assistent- og fullmektignivå. Med unntak av i underkant av 1 prosent, var de resterende på mellomledernivå. Det vil si at så å si 100 prosent av oppsigelsene i denne banken har funnet sted innenfor området vi tidligere definerte som "øvrige ansatte" (se 2.1.2). De fleste av de kvinnelige oppsagte kommer fra de to laveste nivåene i banken. Relativt sett var det langt flere kvinner enn menn på lave nivåer som ble sagt opp. Materialet fra denne banken styrker teorien om at kvinner har mindre ansvarsfulle oppgaver i banknæringen, og at de "betaler" for dette i form av oppsigelser.

Bankkrisen berører bankene svært forskjellig. Noen banker er uberørt av krisen, mens andre er fullstendig endret. I de uberørte bankene går livet for tillitsvalgte og ansatte stort sett sin vante gang, mens i de kriserammede bankene er ansatte og ikke minst tillitsvalgte svært opptatt av nedbemanningsprosessene. Andre oppgaver og hensyn kommer ofte i annen rekke. De tillitsvalgte er nødt til å holde det gående helt til krisen er over, på samme måte som enkelte av dem har holdt på siden 1988. Nedenfor ser jeg nærmere på de rammene de tillitsvalgte opererer innenfor, både generelt og med hensyn til bankkrisen.

2.3 Norske Bankfunksjonærers Forbund

Norske Bankfunksjonærers Forbund (NBF) har eksistert siden 1922. Bakgrunnen for å opprette forbundet var snarere ønsket om et sosialt og faglig samlingssted for et økende antall bankfunksjonærer enn behovet for en sterk fagforening. Både når det gjalt lønns- og arbeidsforhold hørte bankansatte til samfunnets bedre stilte, og ”det er klart at et presserende behov for støtte i en fagforening ikke oppstår når forholdene er slik” (Bergløff 1972:16).²⁴ Tanker om kollektive løsninger ved forhandlinger – ikke bare ved henstillinger – skjøt fart i slutten av 1920-årene. I 1932 sendte forbundet ut sitt første forslag til tariffavtaler. Utover i femtiårene, da forhandlingsretten og forhold knyttet til den var etablert, engasjerte forbundet seg i økende grad i ikke-lønnsrelaterte saker som samarbeid mellom ledelse og personale og den faglige studievirksomhet. Ved siden av de toårige tariffoppgjørene kom arbeidet med utdanning og skolering av både tillitsvalgte og bankansatte etter hvert til å stå sentralt i NBFs virke.

NBF bygger på prinsippet om representativt demokrati. Medlemmene kan påvirke forbundets arbeid gjennom lokale tillitsvalgte og funksjonærforeninger, lokalutvalgene/fylkesavdelingene²⁵,

²⁴ Det betyr ikke at ønsker knyttet til bedre utdanning, lønns- og pensjonsvilkår også lå bak opprettelsen av NBF.

²⁵ På landsmøtet i Haugesund i 1991 ble det vedtatt at forbundets virksomhet skal organiseres gjennom fylkesavdelinger og ikke lokalforeninger. Mange av de i alt 41 lokalforeningene har kommet langt i arbeidet med å slå seg sammen til fylkesavdelinger, (fortsettes...)

forbundsstyret og landsmøtet. I henhold til prinsipp- og handlingsprogrammet for 1991–93 er NBF primært opptatt av følgende saksområder:

- Trygge arbeidsplasser med gode vilkår i banknæringen
- Verne og styrke de tillitsvalgtes arbeid og rettigheter
- Aktiv verving og medlemskommunikasjon
- Fremme av relevante utdanningstilbud
- Deltagelse i nasjonale og internasjonale organisasjoner av betydning for bankansatte

NBF samarbeider med flere nasjonale og internasjonale organisasjoner.²⁶ I 1977 var NBF med på å stifte *Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS)*. YS har over 190.000 medlemmer fra det private næringsliv, stat og kommune. Den viktigste oppgavene til YS er, foruten å ivareta de tilsluttede organisasjoners fellesinteresser overfor myndigheter og arbeidsgivere, å fremme medlemmenes yrkesmessige, økonomiske, kulturelle og sosiale interesser.

Gjennom *Nordisk Bankfunksjonær Union (NBU)* deltar NBF i arbeidet for å fremme og ivareta de nordiske bankfunksjonærorganisasjonenes felles interesser. NBU har 168.000 medlemmer. Via sitt engasjement i *Det Internasjonale Funksjonærforbundet (FIET)* har NBF mulighet til å arbeide for at organisasjonsretten, den frie forhandlingsretten og streikeretten respekteres som grunnleggende elementer for forhandlinger mellom arbeidsgivere og arbeidstakere også på det internasjonale plan. FIET har mer enn 9 millioner medlemmer i over 80 land.

NBF opererer med tre kategorier av tariffavtaler. *Bankoverenskomsten* er inngått mellom BAF og NBF og omfatter de bankansatte. Dette er NBFs kjerneområde, og her er oppslutningen godt over 90 prosent. NBF er i praksis det eneste aktuelle fagforbundet innen privat bankvirksomhet, og det eneste forbundet som har anledning til å

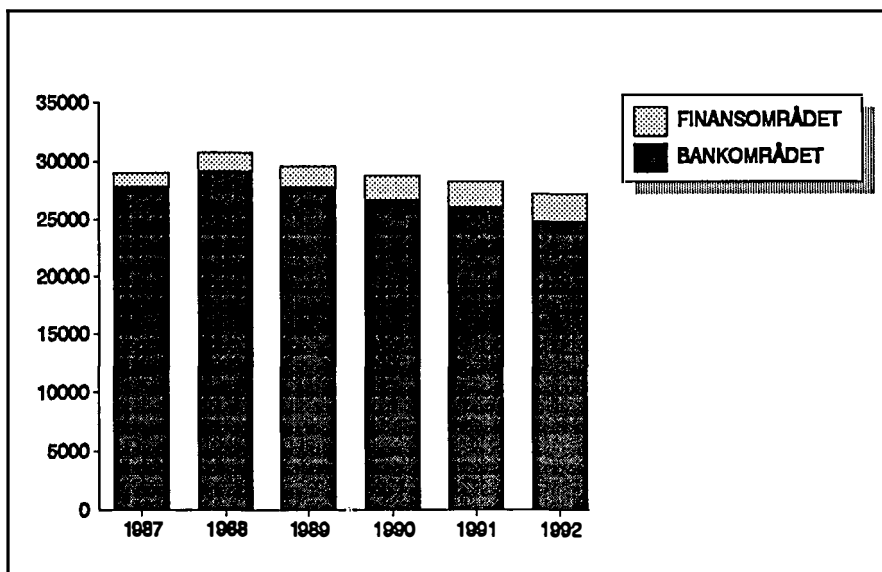
25 (...fortsatt)

som etter planen skal begynne sitt virke fra 1. september 1992. Det er opp til hver fylkesavdeling å fastsette eventuell organisering i lokalutvalg og fagutvalg underlagt fylkesavdelingen.

²⁶ Presentasjonen bygger på opplysninger fra den informasjonspakken NBF tilbyr sine medlemmer ved innmeldelse.

inngå tariffavtale med BAF. På finansområdet for øvrig har NBF etablert seg ved hjelp av to andre avtaleformer. Forbundet inngår *særavtaler* direkte med et selskap eller med BAF. Bankenes Betalingssentral er et eksempel på selskap som i dag har en slik avtale. *Tilslutningsavtaler* inneholder vanligvis ingen selvstendig avtaletekst, men slutter seg til allerede bestående avtaler (bankoverenskomsten eller særavtaler). Denne avtalekategorien benyttes ofte for datterselskaper eller selskaper som er nært beslektet med hensyn til virksomhet eller eierskap. En gjennomgang av NBFs medlemsmasse viser at de fleste omfattes av bankoverenskomsten. I 1990 hadde NBF 28.779 medlemmer. Av disse var det 1.749 medlemmer med særavtaler og 258 medlemmer med tilslutningsavtaler. På tross av at ansatte som omfattes av overenskomsten dominerer i NBF, er det verdt å merke seg den positive medlemsutviklingen som har funnet sted innenfor finansområdet. Som det fremgår av figur 2.8 har dette skjedd parallelt med de senere års negative medlemsutvikling i forretnings- og sparebankene. Reduksjonen i medlemsantallet har ikke stått i veien for økt organisasjonsgrad innenfor bankområdet. Den er steget fra 90,7 prosent i 1989 til 94,4 prosent i 1991.²⁷

Figur 2.8 Medlemsutviklingen i NBF (spare- og forretningsbanker, finansområdet). Kilde: NBFs medlemsregister



27 27.847: 31.697= 90,7 % (1989), 26.073: 27.751= 94,4 % (1991).

I tillegg til at den har medført en medlemsreduksjon på over 20 prosent i løpet av få år, har bankkrisen stilt forbundet overfor en rekke organisatoriske og faglige utfordringer. I forbundets sekretariat er en medarbeider utpekt til "krisekoordinator". Vedkommende har ansvaret for håndteringen av krisen internt i organisasjonen. Det er trukket opp grenser mellom det arbeidet som utføres i sekretariatet og av forbundsstyret, og det arbeidet som overlates tillitsvalgte i den berørte bank. I dag følger NBF en prosess som kan deles inn i fire faser:

Fase 1: Det blir kjent at en bank er i vanskeligheter. Forbundet markerer seg via mediene samt overfor myndighetene direkte. Hensikten er å påvirke både opinionen og beslutningstakere til å velge løsninger som i størst mulig grad skjermer de ansatte.

Fase 2: Tillitsvalgte i den respektive bank tar over. De forhandler med ledelsen om eventuelle oppsigelser og omfanget av disse. Forbundet er behjelpelig med forslag til protokolltilførsler fra de ansattes representanter i bankstyrene osv.

Fase 3: Oppsigelsene kommer ut og forbundet er igjen direkte aktive. Ikke minst overfor de som føler seg urimelig oppsagt. Forbundet tilbyr juridisk hjelp og støtte, og har utformet brev til bankens ledelse som alle som føler seg usaklig oppsagt kan benytte seg av. Representanter for forbundsstyret og/eller sekretariatet er så langt det er mulig og ønsket, til stede i en den enkelte bank når oppsigelsene går ut.

Fase 4: Forhandlinger for oppsagte der forbundet bidrar med støtte til eventuelle søksmål.

Bankkrisen har slått kraftig ut på de tiltakene NBF tilbyr overfor tillitsvalgtapparatet. Forbundet har utarbeidet to "hvitbøker" som tar for seg en rekke av de utfordringer som oppstår i kjølvannet av omstilling og omorganisering. Tillitsvalgtopplæringen er ikke lenger frivillig, og en stor del av den obligatoriske opplæring er viet de tillitsvalgtes oppgaver ved innskrenkninger og nedbemanning. I

tillegg til tre spesialkurs²⁸ som avvikles i de fylkes- eller lokallag som ønsker det, har NBF opprettet et kurs for tillitsvalgte som har vært gjennom belastende oppsigelsesprosesser.

Bankkrisen har gjort – og gjør – oppgaven til de tillitsvalgte i NBF svært utfordrende. De har måttet håndtere en rekke problemer i tillegg til de ”formelle” oppgavene overenskomsten pålegger dem. I årene som kommer blir de tillitsvalgte nødt til å forholde seg til ytterligere endringer på finanssektoren. Konkurransesituasjonen påvirkes som følge av både nasjonale og internasjonale forhold. Når det gjelder sistnevnte, er det spesielt Norges tilpasning til EFs indre marked som står sentralt. Det er tema for neste kapittel.

²⁸ Knyttet til regnskap og konfliktløsning.

Kapittel 3

Endrede internasjonale rammebetingelser

Et av forholdene som har preget banknæringen de senere år, er den økte internasjonaliseringen og integreringen av de finansielle markedene. Integrasjonen skjer langs to hoveddimensjoner. Den ene er global; bankene integreres over av landegrensene ved hjelp av utenlandsetableringer, friere kapitalflyt og teknologisk utvikling. Den andre er opprettelsen av EF og etableringen av det indre marked, som innebærer at det fra 1.1.93 vil være ett felles europeisk finansmarked.

Gjennom EØS-avtalen vil Norge bli en del av dette europeiske fellesmarkedet. Et eventuelt norsk EF-medlemskap vil innebære en ytterligere integrering ved at den norske økonomien må møte kravene til den økonomiske unionen (ØMU).¹ Under forutsetning av at ØMU realiseres, dreier det seg om prosesser av stor betydning for den norske banknæringen og dens ansatte. Norge står formelt sett overfor flere alternativer når det gjelder tilknytningen til EFs indre marked. Utgangspunktet for drøftelsene i dette kapitlet er at det for tiden er EØS-avtalen som er mest aktuell. Før jeg diskuterer ulike konsekvenser for bankansatte ved *denne* tilknytningsformen samt enkelte sider ved deltagelse i ØMU, beskrives kort hvordan internasjonaliseringen så langt har virket inn på norsk bankvesen.

3.1 Norske banker i internasjonal sammenheng

3.1.1 Norske banker i utlandet

De store norske forretningsbankene etablerte seg i utlandet i begynnelsen av 1960-årene. Ifølge Tjaum (1990) påvirket tre faktorer den utviklingen. En årsak var konkurransepresset som følge av de ameri-

¹ Her er det nødvendig med et forbehold da utviklingen av EFs økonomiske og politiske union synes uklar etter at danskene sa nei til Maastricht-traktaten ved en folkeavstemning juni 1992. I skrivende stund har 3 av EFs 12 medlemsland ratifisert Maastricht-traktaten.

kanske storbankenes internasjonale fremmarsj, en annen utviklingen av det internasjonale pengemarkedet (det såkalte euromarkedet). En tredje årsak var kundenes orientering mot utlandet; for å beholde sine kunder ble bankene nødt til å følge dem ut. Etableringen utviklet seg gradvis fra delvis eide utenlandsselskaper til heleide datterselskap, filialer eller representasjonskontorer. I 1990 hadde de norske bankene sett under ett ni datterselskap, ni filialer og 25 representasjonskontor i utlandet. DnB var sterkest representert, deretter fulgte Kreditkassen, Sparebanken NOR og FOKUS Bank (Economic Bulletin 3/91).

Virksomheten til de norske bankene i utlandet skiller seg ikke vesentlig fra de oppgaver som utføres av andre utenlandske banker etablert i OECD-landene. Større, norske eksportbedrifter utgjør hovedgrunnlaget for utenlandsetableringen. Tilgangen på innskudd har vist seg begrenset, og utenlandsengasjementene har gitt varierende til liten profitt. Blant årsakene som er trukket fram for å forklare dette, er manglende kjennskap til vertslandet, kombinert med et smalt produktsortiment og konsentrasjon rundt noen få, større engasjementer.

Regnskapspraksis varierer mellom land, og det vanskeliggjør ofte sammenligninger av selskaper. De helt eller delvis eide norske bankene i utlandet følger vertslandets regnskapsprinsipper, men har i den senere tid også avgitt regnskap etter norsk skikk. Med unntak av 1988 og 1990 har de norske bankene i utlandet hatt svakere resultater enn morbankene. Lave driftskostnader har ikke vært tilstrekkelig til å kompensere for manglende inntekter. Utenlandsetableringene gikk jevnt over med større tap enn morbankene fram til 1987, da trenden snudde, med kraftig økning i tap hjemme og reduksjoner i tap ute. Tapene har vært konsentrert rundt olje- og riggvirksomhet samt i økende grad skips- og eiendomsengasjement. Dagens vanskelige situasjon for norsk bankvesen kan likevel ikke tilskrives den utenlandske virksomheten.

De norske bankene har i økende grad trukket seg ut av sine utenlandske engasjementer. Flere datterselskaper, filialer og representasjonskontorer er avvirket, og det er en tendens til å begrense aktiviteten i de gjenværende. Tiltakene er fremskyndet av tap og lav inntjening i utenlandskontorene, behov for kostnadsreduksjoner i morbanken samt det nye risikoveide systemet for beregning av egenkapital. Bankene ser ut til å konsentrere virksomheten i utlandet

rundt nisjer hvor morbanken innehar kompetanse, samt forvaltning av interessene til nordiske borgere i utlandet. Prosjekter med høy risiko synes stadig mindre aktuelle for norske banker både hjemme og ute.

3.1.2 Utenlandske banker i Norge

I 1984 åpnet myndighetene for at utenlandske banker kunne etablere seg i Norge. Den norske dereguleringen kom omtrent samtidig med lignende liberalisering i de andre nordiske landene, med unntak av Danmark. Konesjonen gjaldt kun for utenlandske datterbanker. Hensikten var å stimulere konkurransen, bidra til mer innovasjon og øke internasjonaliseringen av norsk næringsliv (Meyer, 1991). I 1990 hadde ti utenlandske banker etablert datterselskap i Norge. Rammevilkårene knyttet til etablering og virke forklarer i stor grad det lave antallet. Konesjon kan bare oppnås for datterselskap i form av aksjeselskap, og i dette aksjeselskapet skulle morbanken stå som eier av minst 50 prosent av aksjene. Direkte filialetablering ble ikke tillatt ut fra tilsynsmessige hensyn, i tillegg til antagelsen om at datterselskap representerer en mer varig og forpliktende etableringsform (Meyer, 1991). For de utenlandske bankene ville filialetablering vært langt mer fordelaktig. På den måten kunne morbankens kapitalbase legges til grunn for utlån, i tillegg til at en også ville unngått å etablere de styringsorganer² som kreves etter norsk banklovgivning. På grunn av den begrensede egenkapitalen har de utenlandske datterbankene vært forhindret fra å yte store lån over den norske balansen samt å engasjere seg aktivt på penge- og kapitalmarkedet.

De utenlandske bankene har ikke etablert seg som sentrale aktører i det norske finansmarkedet. Ved utgangen av 1989 sto de ni utenlandske bankene for 1,9 prosent av forretningsbankenes totale forvaltningskapital her i landet. Den begrensede betydning er ikke et særnorsk fenomen. En sammenligning av 13 OECD-land viser at markedsandelen til de utenlandske bankene i disse landene sjelden overstiger 10 prosent (Economic Bulletin 3/91).³ Det har vist seg vanskelig å utvikle omfattende bankaktiviteter i utlandet. Bankers begrensede gjennomslagskraft utenom hjemmemarkedet kan delvis

² Representantskap, kontrollkomite og styre.

³ Unntaket var New Zealand med ca. 70 %, USA med ca. 20 % og Canada med 12 %.

forklares med nasjonale ulikheter (geografiske og kulturelle). I tillegg kommer kostnadene ved filialetablering, som av mange regnes som en forutsetning for å nå ut til personkunder og mindre bedrifter. Utenlandske banker virker hovedsakelig som et supplement til det nasjonale bankvesenet overfor større, internasjonale kunder.

Ifølge Meyer (1991) fungerer mange av de utenlandske bankene i Norge som en blanding av representasjonskontor og lokalbank. De tilbyr tjenester som de norske bankene, grunnet sin manglende finansielle styrke, ikke kan konkurrere om.⁴ De utenlandske bankene er dominerende innenfor rådgivning i forbindelse med oppkjøp og fusjoner, samt når det gjelder børsintroduksjoner av norske selskaper i utlandet. Bare på enkelte områder, som for eksempel shippinglån, konkurrerer de utenlandske og norske bankene.

Ovenstående karakteriserer først og fremst forholdet mellom norske banker og de selvstendige utenlandske bankene (i særlig grad de amerikanske). De utenlandske bankene som har fusjonert med mindre norske banker, antas imidlertid å være en større "trussel" for det norske bankvesen enn de resterende, selvstendige utenlandske nisjebankene. De opererer som fullservice banker og konkurrerer på alle segmenter; personkunder, små og mellomstore bedrifter (SMB) og store, internasjonale selskaper.

Spørsmålet er om norsk tilpasning til EFs indre marked vil endre styrkeforholdet mellom de norske og internasjonale bankene. I avsnittene nedenfor blir EØS-avtalen drøftet ut fra hvordan den vil kunne virke inn på norske banker og deres ansatte.

3.2 Antatte virkninger av EØS-avtalen for bankene og deres ansatte

Hensikten med dette avsnittet er å drøfte både direkte og indirekte virkninger for banknæringen av EØS-avtalen. Med "indirekte virkninger" siktes det til forhold som berører bankenes kunder i en slik grad at de bankansattes arbeidssituasjon endres. Med "direkte virkninger" siktes det til mer formelle endringer i bankenes rammevilkår.

⁴ Det dreier seg om bla. "underwriting" og syndikering samt tjenester knyttet til invest-
mentbanking. Se Meyer (1991) for nærmere forklaring.

Definisjonen av hvilke forhold i EØS-avtalen som er av direkte, indirekte eller uten betydning for banknæringen, kan lett bli subjektiv. For å forebygge dette, er *hovedtrekkene i EØS-avtalen* vurdert langs alle tre dimensjonene. Hensikten er å skille de deler av avtalen som er av mindre betydning for bankene og deres ansatte fra de mer sentrale områdene. Fokus rettes mot de forhold hvor konsekvensene for banknæringen (det være seg direkte eller indirekte) ser ut til å være størst. Rent praktisk drøftes EFs såkalte fire friheter (varer, tjenester, personer og kapital) separat, med tanke på eventuelle konsekvenser for banknæringen. Når det gjelder de "tilgrensende forhold"⁵ samt EØS-avtalens institusjoner og rettslige særtrekk, flettes dette inn i teksten der det passer best.

3.2.1 Hovedtrekk ved EØS-avtalen⁶

Et flertall i Stortinget står bak det norske ønsket om tilpasning til EFs indre marked gjennom EØS-prosessen.⁷ Strategien har bred støtte i norsk, nordisk og europeisk fagbevegelse, samt i de respektive arbeidsgiverorganisasjonene. *Målet med EØS-avtalen* er et bredest mulig politisk og økonomisk samarbeid mellom EFTA-landene og EF når det gjelder EFs fire friheter, og innenfor tilgrensende områder som miljø, utdanning, arbeidsliv, sosiale spørsmål og forskning. Avtalen bygger på gjensidige rettigheter og plikter; felles regler og institusjoner skal sikre at EØS-avtalen etterleves og videreutvikles samt at konflikter løses etter avtalte prosedyrer.

EØS-avtalens fremtid avhenger av en rekke forhold. Det er foreløpig uklart om alle EFTA- og EF-landene vil ratifisere avtalen. EFs organer har, etter at enkelte problemer er avklart i samråd med EF-domstolen, stilt seg positiv til EØS-avtalen. EØS-avtalens fremtid avhenger også av hvor mange EFTA-land som velger å søke om EF-medlemskap, og når disse forhandlingene eventuelt kommer i gang.

⁵ Samarbeidsprogram og -avtaler innenfor bl.a. forskning og utdanning (FoU), forbrukervern, miljøvern (se for øvrig Dølvik m.fl., 1991).

⁶ For ytterligere informasjon om bakgrunnen for og hensikten med EØS-avtalen, vises det til Dølvik m.fl. (FAFO, 1991).

⁷ Det var flertall i Stortinget for å innlede EØS-prosessen. Avtalen krever 3/4 flertall i Stortinget for å godkjennes. Avstemningen finner sted høsten 1992.

Sverige, Østerrike, Finland og Sveits har allerede søkt om EF-medlemskap, og mye tyder på at det vil komme en EF-søknad fra Norge. På EFs toppmøte i Maastricht i desember 1991 ble det signalisert at forhandlinger om medlemskap kan komme i gang i løpet av 1992, men ikke før EF-landene blir enige om størrelsen på sitt felles budsjett for femårsperioden 1993–97.⁸ Usikkerheten omkring unionsplanene som følge av resultatet av den danske folkeavstemningen og spekulasjonene rundt den franske, kan imidlertid forsinke disse EF-interne prosessene.

3.2.2 Fri flyt av varer

Bortfall av handelshindringer øker etterspørselen etter varer

Regelverket for å fremme fri bevegelse av varer omfatter mer enn halvparten av det samlede EØS-regelverket. Det dreier seg om å fjerne fysiske og tekniske handelshindringer samt etablere et regelverk som sikrer mest mulig like konkurransevilkår i hele EØS-området. Det kan gjøre det lettere for eksportnæringene og øke aktiviteten i norsk næringsliv, noe ikke minst bankene vil kunne tjene på.⁹ Utfallet avhenger av næringslivsaktørens omstillingsvillighet samt evnen til å utnytte nye markedsmuligheter og møte konkurransen på hjemmemarkedet. Foruten de rollene bankene vil fylle som kredittgivere og betalingsformidlere, vil det kunne bli nødvendig med bedre oppfølging av bedrifts- og næringslivskundene. Det gjelder ikke minst for banker med et stort antall hjemmekonkurrerende bedrifter i sin portefølje. For sistnevnte gruppe kan økt konkurranse ved at hjemmemarkedet åpnes bli en utfordring, som også bankene vil merke. Med bakgrunn i erfaringene fra bankkrisen (se kapittel 2), er det ikke

⁸ I dag kommer EFs inntekter fra blant annet toll, importavgifter og andel av landets momsinntekter. De samlede inntektene skal ikke overstige 1, 2% av medlemslandenes BNP. For inneværende år gir det EF et budsjett på ca. 530 milliarder kroner. Høyst sannsynlig trenger EF mer penger for å oppfylle løftene fra Maastricht. Utgiftene i forbindelse med støtte til Sentral- og Øst-Europa vil fortsatt være høye. I tillegg kommer utbetalinger til det såkalte utjevnings- eller solidaritetsfondet som de mindre velstående EF-landene fikk igjennom som et vilkår for å si ja til politisk og økonomisk union.

⁹ Den vanskelige situasjonen i norsk næringsliv antas å være en forklaring på den lave etterspørselen etter banklån (kilde: Pressemelding fra Den norske Bankforening, 18.04.91).

ønskelig at antallet problemengasjementer fortsetter å ligge på et høyt nivå.

Skjerpet konkurranse både på ute- og hjemmemarkedet kan resultere i en fremvekst av større enheter innenfor både norsk og internasjonalt næringsliv.¹⁰ Større, internasjonale konsern har en tendens til å benytte internasjonale banker, mens mindre bedrifter gjerne holder seg til det lokale bankvesen. Under forutsetning av at fusjoner i norsk næringsliv vil gi relativt små foretak i europeisk sammenheng, synes kundegrunnet til de nasjonale bankene lite utsatt. Unntatt er muligens de selskapene som dannes med ønske om en mer slagkraftig eksportorientering. Slike foretak kan se seg best tjent med en internasjonal bankforbindelse; ikke minst når de norske bankene reduserer sin utenlandsvirksomhet og dermed er dårligere rustet til å følge de store kundene ut (se 3.1). For ansatte i banknæringen vil det ligge en utfordring i evnen til å analysere og vurdere utviklingstrekkene i norsk næringsliv. Peker utviklingen mot sammenslåinger og fusjoner, synes det avgjørende at bankene sitter inne med den kompetanse og informasjon større, og muligens mer eksportorienterte enheter, etter spør.

Uansett næringslivets strategiske valg vil "friere" vareflyt kunne virke positivt inn på etterspørselen etter banktjenester knyttet til betalingsformidling. I kapittel 4 fremkommer det at et stort antall bankansatte er engasjert innen betalingsformidling. Oppgavene som utføres her er standardiserte og rutinepreget, og stiller begrensede krav til formell kompetanse. Dessuten har teknologiske nyvinninger erstattet mange av de oppgavene som tidligere ble utført manuelt. Kan hende vil økt vareflyt ikke medføre flere arbeidsplasser i bankene, men snarere en ytterligere fokusering på effektivitetsutnyttelse og elektroniske betalingsformer. Dette er spørsmål jeg kommer tilbake til i kapittel 4.

10 Et tilbakevendende dilemma for EF er avveiningen mellom kontroll med konsentrasjonstendenser og europeiske selskapers anledning til å utvikle tilstrekkelig markedsposisjoner for å konkurrere med store amerikanske og japanske konsern. EFs konkurranseregler gjenspeiler dette problemet, og innebærer bl.a. at bestemmelsene om fusjoner neppe vil være av betydning for norsk næringsliv.

Konkurransopolitikk og statsstøtte i EØS

EF har utviklet et omfattende regelverk som skal sørge for at næringslivet får likest mulig vilkår på det indre marked. Det er utviklet (og utvikles) tilsynsordninger som sikrer at reglene overholdes. Med visse unntak tar EF sikte på å redusere de ikke-tariffære handelshindringer som favoriserer nasjonalt næringsliv.¹¹ Uten å gå i detalj om konkurransepolitikken, er det klart at flere sider ved den kan virke inn på bankenes næringsgrunnlag. Eksempelvis kan en bedrift som bryter med EFs konkurranseregler komme i slike vanskligheter at også bankforbindelsen blir berørt. Man kan videre tenke seg at bedrifter som mottar statsstøtte i strid med EFs regelverk, kan bli en belastning for bankforbindelsen om de ikke klarer den omstillingen mindre (eller endrede) overføringer innebærer. Det vil likevel være myndighetenes, ikke bankenes, oppgave å sørge for at overføringene til norske distrikter og næringsliv ikke er i strid med EØS-avtalene.¹²

Næringer som er naturlig skjermet gjennom språk og kultur vil bli mindre berørt av EØS-avtalen enn de næringene som i dag er skjermet ved politiske (les ikke-tariffære) handelshindringer (Halvorsen og Sørensen, 1991). Følgelig er størrelsen på eventuelle overføringer til banknæringen av interesse for de bankansatte. Ut fra både størrelsen på og økningen av subsidier til bank, finansiering og forsikringsvirksomhet, konstaterer Halvorsen og Sørensen at norsk finansnæring må regnes som skjermet.¹³

11 Når det gjelder politiske handelshindringer som favoriserer nasjonal produksjon trekkes et skille mellom tariffære handelshindringer (toll og avgifter) og ikke-tariffære avgifter (næringsstøtte, subsidier m.m.).

12 I utgangspunktet forbyr EF enhver form for *statsstøtte* til næringslivet. Det er en rekke unntak fra hovedregelen. Det er tillatt å støtte bedrifter under en viss størrelse, og dersom det er vesentlige regionale ulikheter i et land, kan EF-kommisjonen godkjenne nasjonal regionalstøtte. I EF er grensen mellom regionalpolitikken og konkurransepolitikken hovedsakelig knyttet til operasjonelle kriterier som fattigdom og ledighet. Norge har i EØS-sammenheng fått et tillegg som åpner for at "svært lav befolkningstetthet" kan anvendes som grunnlag for distriktpolitiske tiltak. Norge må informere de andre EØS-landene om vår distriktpolitikk, både når det gjelder spørsmålet om omfanget og hvilke områder som vil motta støtte (f.eks. differensiert arbeidsgiveravgift og støtteordninger innenfor DU).

13 Boksen viser utviklingen i subsidier i bank-, finans- og forsikringsvirksomhet slik det fremkommer i nasjonalregnskapet. Det er mulig å definere subsidier på mange måter, men for å sikre mest mulig objektivitet har Halvorsen og Sørensen lagt SSBs definisjoner av subsidier til grunn. I nasjonalregnskapet føres driftsutgiftene i statsbankene og statlig rentestøtte opp som subsidier.

Det er veksten i rentestøtte som er hovedforklaringen på 1980-tallets økning i subsidier til finansnæringen (se boks). På bakgrunn av at det i perioden 1978–88 ikke ble gitt subsidier til forsikringsvirksomheten samt at det i kjølvannet av bankkrisen er gitt ytterligere støtte til bankene i form av rentestøtte o.a. (se kapittel 2), kan Halvorsen og Sørensen kommentarer være egnet til å uroe de bankansatte.

Brutto produkt I og subsidier til bank-, finansierings- og forsikringsvirksomhet, millioner kroner. Kilde: Halvorsen og Sørensen, 1991:49			
	1978	1984	1988
Bruttoprodukt	6.654	15.105	27.920
Subsidier*	836	1.893	4.234

* Det ble ikke gitt subsidier til forsikringsvirksomheten

3.2.3 Fri flyt av tjenester

Liberalisering av transport- og teletjenester

Norske transportører, så vel innenfor veitransport som luftfart og skipsfart, får økt adgang til et felles vesteuropeisk transportmarked. Øker etterspørselen etter transporttjenester, kan det føre til et større behov for de former for betalingstjenester som benyttes ved oppgjør. Det leder tilbake til resonnementet om fri vareflyt og økt etterspørsel etter tjenester innenfor betalingsformidling, som drøftes nærmere i kapittel 4.

Sammenlignet med transportsektoren, synes utviklingen innen *telekommunikasjon* som mer betydningsfull for de bankansatte. Bankene er tradisjonelt store brukere av teletjenester (telefon, teleks, telefaks osv.), og har i økende grad investert i produkter innen informasjonsteknologi (IT). Som det fremgår av kapittel 4 ligger norsk bankvesen langt fremme når det gjelder elektronisk betalingsformidling.

I forbindelse med EØS-avtalen er det oppnådd enighet om at telemonopolet kan opprettholdes for telenettet og den offentlige telefонтjenesten. Eneretten for rent videresalg av kapasitet i leide linjer er i telemeldingen foreslått å opphøre fra 1.1.93. Dette vil bidra til å redusere kostnadene for den delen av næringslivet som flittig benytter teletjenestene, eksempelvis bankene. Norge har undertegnet en avtale med EF om aktiv medvirkning i utviklingen av EDI-basert samhandel. EDI (Electronic Data Interchange) er en internasjonal betegnelse for utveksling av "elektroniske dokumenter" mellom forskjellige datasystemer. Gjennom bevisstgjøringsprogrammet TEDIS¹⁴ arbeider EF-kommisjonen for å fremskynde bruken av EDI.

Norsk banknæring markerer seg allerede innenfor EDI-baserte betalingstjenester med BBS-tilbudene "direkte remittering" og "autogiro" (EDI-baserte inkasso- og betalingstjenester), samt DnBs "telebanc". Spørsmålet bankansatte stiller seg er om teknologien er et nyttig redskap i kundebehandlingen eller om det er banksjefenes hjelpemiddel for å opprette den funksjonærløse bank. Teknologien regnes som en forutsetning for å nå samfunnets ønske om rimelig og effektiv betalingsformidling. Samtidig kommer automatiseringen og selvbetjeningen i konflikt med bankansattes ønske om å bevare arbeidsplasser. Dette er dilemmaer som drøftes nærmere i kapittel 4.

Liberalisering av de finansielle tjenestene

Med EØS-avtalen liberaliseres de finansielle tjenestene etter retningslinjene fri etablering, gjensidig godkjenning og hjemlandskontroll. Selv om bankansatte først og fremst berøres av regelendringer innen banksektoren, nødvendiggjør den økende bransjegliðningen et øye på utviklingen innenfor forsikring og verdipapir.¹⁵ Innen skadeforsikring skal det være fri adgang til tjenesteyting fra 1. januar 1993. EØS-avtalen omfatter foreløpig ikke felles regler om fri adgang for livsforsikringsselskap til å etablere virksomhet og yte tjenester i andre land. Enkelt personer vil imidlertid på eget initiativ kunne tegne livsforsikringer på tvers av landegrensene.

¹⁴ TEDIS er en forkortelse for Trade Data Interchange System. I 1989 forhandlet EFTA-landene seg fram til en avtale om likeverdig deltakelse i TEDIS-prosjektet. For Norges del ble dette stadfestet i St.prp. nr. 36 (1989-90). De norske aktivitetene styres av Næringsdepartementet gjennom "Norsk TEDIS".

¹⁵ For ytterligere informasjon og presiseringer vises til Dølvik m.fl. (FAFO, 1991).

EFs indre marked innebærer også at handel med verdipapirer (investeringer) kan gjennomføres over landegrensene. Innsidehandel er straffbart i henhold til EØS-reglene, og de nye norske reglene på dette området tilfredsstillende EØS-kravene.

Nærmere om banknæringen

Banker og øvrige kredittinstitusjoner vil fra 1993 få fri adgang til å tilby tjenester over landegrensene eller gjennom en filial i et annet EØS-land. Den frie filialetablering som "det annet bankdirektiv" (89/646/EØF)¹⁶ legger opp til, bygger på prinsippet om gjensidig godkjenning og hjemlandskontroll. EF følger tilsvarende prinsipp i en rekke sammenhenger knyttet til gjennomføringen av det indre marked, fordi det regnes som mer effektivt enn harmonisering og utvikling av et felles regelverk. Satt på spissen innebærer prinsippet "putting national regulations in a situation of competition rather than harmonising them" (Francois Jortay et al., 1990). Systemet kan føre til en form for omvendt diskriminering ved at utenlandske filialer, i kraft av mer liberale regler i sitt hjemland, får bedre arbeidsbetingelser enn vertslandets egne banker. For å motvirke konkurranse om det mest liberale regelverket, men samtidig opprettholde prinsippet om gjensidig godkjenning og hjemlandskontroll, skal samarbeidet mellom tilsynsmyndighetene i EØS-landene bygges ut. Det er foreløpig uklart hvordan et slikt samarbeid skal fungere.¹⁷ I boksen nedenfor vises prinsippet om gjensidig godkjenning av nasjonale krav til bankenes sikkerhet kan slå negativt ut både for finansnæringen og samfunnet. Følgen kan bli et usikkert finansmarked som rokker ved – ikke fremmer – vekstpotensialet i EF-økonomien.

På neste side illustrerer hvorfor det i enkelte tilfeller – som bankenes sikkerhet – er nødvendig med felles regler for å oppnå friere konkurranse. I 1989 ble EF-landene enige om at alle kredittinstitusjoner innen 1.1.1993 skal oppfylle et egenkapitalkrav på minst 8

¹⁶ EFs annet bankdirektiv går også under navnet "samordningsdirektivet". Det omhandler regler for konsesjon for store aksjonærer, europeisk banklisens ved filialetablering, interesser i annen virksomhet (ikke mer enn 10 % av "own funds"/ansvarlig kapital), samt en liste over det som betraktes som kjernen i en kredittinstitusjons virksomhet.

¹⁷ BCCI-saken viste med all tydelighet hvor viktig og vanskelig det er med tilsyn over landegrensene, og i bankkretser reises det spørsmål om et samarbeid basert på hjemlandskontroll sikrer tilstrekkelig kontroll med EØS-landenes kredittinstitusjoner. Kan hende vil det på lengre sikt bli nødvendig med et felles tilsyn.

Kvalitativ vurdering av følgen av prinsippet om gjensidig godkjenning når det gjelder kravet om bankenes sikkerhet

Eksempel på sikkerhetsregel	Banker må ha et minimum av realkapital (sikkerhet for at ikke alle midler brukes)
Følgen av prinsippet om gjensidig godkjenning	Gjennomsnittlig realkapital hos bankene synker til nivået i det medlemslandet som har det laveste formelle kravet
Virkning	Øker risikoen for konkurs innenfor banknæringen
Virkningens samfunnsmessige egenskaper	Negativ; større risiko knyttet til finansmarkedets funksjon og samfunnsøkonomien

prosent. Kredittilsynet har på bakgrunn av EF og Cooke-komiteens anbefalinger¹⁸ utarbeidet et krav som i motsetning til EFs, omfatter alle norske finansinstitusjoner¹⁹. Reglene fastslår at den ansvarlige kapitalen i norske finansinstitusjoner skal være 8 prosent av et nærmere definert beregningsgrunnlag. Dette skal bankene klare innen 1993 og forsikringsselskapene innen 1997. Med felles krav til egenkapital vil den frie filialetableringen i EØS forhåpentligvis ikke medføre en konkurranse mellom stadig mindre solvente banker. Så lenge størrelsen på en banks egenkapital er avgjørende for hvilken virksomhet den kan engasjere seg i, vil EØS-avtalen imidlertid ikke gjøre slutt på egenkapitalens rolle som konkurransefaktor. På bakgrunn av de norske bankers reduserte egenkapital, er det tvilsomt om de i overskuelig fremtid vil ha forutsetning for å etablere større filialvirksomhet i utlandet. Den nåværende fokusering på kostnadskutt og besparelser er neppe forenlig med oppbygging av et utenlandsk filialnett. Og som nevnt i kapittel 2, trapper de norske bankene for tiden ned sin utenlandsaktivitet. På den annen side kan vanskelighetene på det norske bankmarkedet være en spore til å satse i utlandet.

¹⁸ EFs arbeid for felles soliditets- og kapitaldekningsregler foregikk parallelt og i samarbeid med tilsvarende utredningsarbeid (i regi av Bank for International Settlements (BIS)) utført av den såkalte Cooke-komiteen.

¹⁹ Begrepet finansinstitusjoner omfatter foruten kredittinstitusjonene (banker og kredittforetak), også forsikringsselskapene.

Bankansatte jeg har vært i kontakt med, er imidlertid samstemte i at det i overskuelig fremtid ikke vil foregå noen stor, norsk banksatsing på EF-markedet.

Mine samtaler i banknæringen vitner om liten frykt for økt utenlandsk konkurranse om de norske bankkundene. Blant årsakene som trekkes fram er oppfatningen om at de større europeiske bankene har øynene vendt mer mot øst enn mot nord, og at det norske finansmarkedet på grunn av bankkrisen har blitt "et land for spesielt interesserte".²⁰ Det er tvilsomt om anledningen til direkte filialetablering vil utvide gruppen "spesielt interesserte" i merkbar grad. Unntaket er muligens de utenlandske bankene som allerede er etablert i Norge samt banker hvis strategi det er å være representert i hele EØS-området.

Førstnevnte gruppe (de utenlandske datterbankene) kan komme til å legge ned driften i sin nåværende form, og i stedet gjenoppstå som filial. Det knytter seg mindre kostnader og formaliteter til en direkte filial sammenlignet med en datterbank.²¹ Ved å "omdanne" seg til filial kan de gå inn i engasjementer av en helt annen størrelsesorden enn i dag. Den manglende konkurransen mellom de norske bankene og de utenlandske datterbankene kan falle bort ved at utlendingene gjennom direkte filial og relativt enkel tilgang til det norske bankvesens infrastruktur (minibanknett osv., se kapittel 4.) tilbyr tilsvarende produkter som våre hjemlige banker. Selv om de utenlandske bankene neppe vil bygge opp store ekspedisjonsnett, er det mulig at de kan ta markedsandeler på nisjeområder med stort inntekspotensial. Dette bør bekymre norske banker og bankansatte.

Hvilke utfordringer stilles de bankansatte og deres tillitsvalgte overfor som følge av at det åpnes for fri filialetablering? Det er ikke noe entydig svar på en slik problemstilling. Utfordringen går langs to ulike dimensjoner. Det dreier seg både om formelle endringer i bankenes rammevilkår og om forandringer i enkelte ansattes arbeidssituasjon. Mye av arbeidet med tilpasning til nytt regelverk og tilsyn på tvers av landegrensene faller på myndighetene. Prinsippet om gjen-

20 (Porteføljeforvalter Ivar Strompdahl i Gjensidige Forsikring, DN 12.10.91).

21 Eksempelvis er det ikke nødvendig å etablere de styringsordninger som kreves etter norsk lovgivning i form av representantskap, kontrollkomite og styre. Citibanks norske datterselskap hadde 26 ansatte i 1990, og like mange medlemmer i bankens styrende organer (Meyer, 1991).

sidig godkjenning og hjemlandskontroll vil stille store krav til samarbeidet mellom nasjonale tilsynsorganer. Dermed blir aktiv påvirkning av myndighetene via høringsuttalelser og meldinger fortsatt viktig. Gjennom deltagelse i nasjonale og internasjonale samarbeidsorganer har tillitsvalgte ytterligere en mulighet til å påvirke og overvåke utviklingen i finanssektoren (se for øvrig 3.3.1).

Når det gjelder endringer i de bankansattes arbeidssituasjon, vil mye avhenge av hvor mange direkte filialer som etableres i Norge. Ovenstående gjennomgang tyder på at det vil dreie seg om et beskjedent antall. Oppsagte medarbeidere i norske banker kan ikke basere seg på et vesentlig bedret arbeidsmarked som følge av den frie filialetablering. De utenlandske bankene som etablerer seg i Norge vil sannsynligvis fortsatt sikte inn mot nisjemarkeder der lønnsomheten er best, og fungere som et bindeledd mellom morbanken og (store) norske kunder. Tap av lønnsomme nisjetjenester til utlendingene vil kunne føre til en inntjeningssvikt i de konkurrerende norske bankene. Det kan føre til en kostnadsskvis der de ansatte kommer dårlig ut i form av ytterligere nedbemanninger.

Selv om antallet utenlandske filialer antas å bli beskjedent, innebærer det enkelte organisatoriske utfordringer for NBF. NBF har ikke bare positive erfaringer fra å organisere i de utenlandske datterbankene. Dette kan ikke bare forklares med manglende interesse hos de ansatte. På grunn av de oppgavene de utenlandske datterbankene utfører, har mange av de ansatte stillinger som definerer dem utenom NBFs satsingsområde. Siden de utenlandske filialene sannsynligvis vil følge samme nisjestrategi som dagens utenlandske datterbanker, er det grunn til å tro at de vil opprettholde nåværende stillings- og rekrutteringspolitikk. De utenlandske datterbankene har benyttet relativt unge mennesker med god utdanning og internasjonal erfaring. Ansatte med høyere utdanning har andre krav til fagorganisering enn ansatte med lav formell kompetanse (se kapittel 6). I den grad de utenlandske filialene ansetter personer i stillinger innenfor NBFs målgruppe, kan det dreie seg om personer med andre faglige interesser enn flertallet av NBFs medlemmer. De konflikter som kan oppstå som følge av manglende interessefellesskap, drøftes nærmere i kapittel 6.

Filialetableringen åpner også for forhandlingsmessige utfordringer. I dag har NBF én motpart, og det er BAF. Spørsmålet er hvordan forhandlingene med ansatte i utenlandske filialer vil foregå. Vil BAF

være motpart? Vil de ansatte omfattes av hjemlandets eller vertslandets tariffavtaler? Dette er uavklarte og vanskelige spørsmål jeg kommer tilbake til i avsnittet om fagbevegelsen etter Maastricht (3.3.1).

3.2.4 Fri flyt av personer

Målet om et felles arbeidsmarked er nedfelt i Romatraktaten, og reglene om fri bevegelse for personer var i stor grad etablert da det indre marked ble lansert. Selv om reglene i første omgang ble utviklet for arbeidstakere og selvstendig næringsdrivende, omfatter de nå fri bevegelse av studenter, pensjonister og andre personer som fullt kan dekke sine egne oppholdsutgifter.²² Endringer i reglene for arbeidsøkende mellom EØS-land berører også spørsmål knyttet til arbeidsmarkedet, utdanning og kvalifikasjoner, sosiale rettigheter, innvandring og grensekontroll. Disse vektlegges imidlertid ikke her da de ikke betyr mer for bankansatte enn andre EØS-borgere.²³

Arbeidsmarkedet

EFs arbeidsmarkedspolitik er av flere grunner interessant for bankene og deres ansatte. Hovedreglen i EØS-avtalen er at en EØS-borger i tre måneder har rett til å søke arbeid i et annet EF-land, uten å søke om oppholdstillatelse. Forutsetningen er at vedkommende ikke faller vertslandet økonomisk til byrde. Den arbeidssøkende tar med seg retten til arbeidsledighetstrygd.²⁴ Greier ikke vedkommende å skaffe seg arbeid i løpet av disse tre månedene, kan det kreves at han/hun forlater landet. Skaffer vedkommende seg arbeid, sikres oppholdsretten også for den nærmeste familie. Eksisterende regleverk i både EF og Norge (gjelder de nordiske landene) har lenge muliggjort fri bevegelse av personer. Undersøkelser foretatt både i Norden og EF

²² De som har rett til fri bevegelse, har også rett til å ta med seg sin familie.

²³ For nærmere gjennomgang av spørsmål knyttet til trygderettigheter, grensekontroll og utdanning og faglige kvalifikasjoner henvises til Dølvik m.fl. (FAFO, 1991).

²⁴ Enkelte sider ved lovverket for *arbeidsledighetstrygd* må endres dersom det skal tilpasses EFs regler. Det prinsipielt viktige er at det ikke skal være hindringer for at arbeidstakere som er bosatt i Norge, også skal kunne motta arbeidsledighetstrygd når de søker arbeid i EF-land. Motsatt skal EF-landenes borgere kunne søke arbeid i Norge med sine hjemlands arbeidsledighetstrygder.

viser at den rent faktiske personbevegelsen er begrenset.²⁵ Mye tyder på at folk velger å bli i sine hjemland, ikke minst av språklige, kulturelle og personlige årsaker. Norske myndigheter ser derfor ikke ut til å frykte en sterk bevegelse i det norske arbeidsmarkedet som følge av EØS-avtalen.

Internasjonal mobilitet spiller mindre rolle for banknæringen enn innenlands mobilitet (Jortay et al., 1990). Det skyldes at bankenes filialnett i hovedsak er avhengig av lokalt ansatte, også i de tilfeller hvor det er snakk om utenlandske banker etablert i et annet land. Derimot ser internasjonal mobilitet ut til å være en faktor på høyt ledernivå, spesielt i banker med et flernasjonalt nedslagsfelt. I slike banker er toppledelsen ofte satt sammen av personer fra en rekke nasjonaliteter. Dette indikerer at den norske banknæringen ikke kan regne med spesielt stor pågang fra arbeidssøkende EØS-borgere. En annen side av saken er at norske banker i overskuelig fremtid vil holde antallet nyansettelser på et lavt nivå (se kapittel 6.) Det hevdes videre at i banker som vektlegger et velutbygd filialnett, er det et begrenset ønske om utenlandsk arbeidskraft. Det skyldes behovet for kulturell forståelse og lokal kompetanse (Jortay et al., 1990). Dagens norske bankstruktur kan i tillegg til næringens lave internasjonale omdømme (se avsnitt om filialetablering), tale imot økt innvandring til norsk banknæring. Det er imidlertid ikke sikkert at den nåværende filialstruktur opprettholdes, noe jeg kommer tilbake til i både kapittel 4 og 7.

Oppsagte medarbeidere i norske banker kan fristes til utvandring. Jortay et al. (1990) hevder at banker registrert i EF-landene har få utenlandske ansatte, med unntak av Luxembourg. Luxembourg er et finansielt senter hvor de store, internasjonale bankene har hovedkontorer. Miljøet tiltrekker høyt utdannet og kvalifisert personell; kulturell forståelse og lokal orientering, som regnes for vesentlig blant filialansatte, betyr i den sammenheng svært lite. Økningen i antallet utenlandske og lokalt ansatte var lenge parallell, men fra 1985 var det først og fremst utlendingene som tjente på at Luxembourg etablerte

²⁵ Gjennomsnittlig er det i overkant av 1,5 % registrerte innvandrere i EF fra andre EF-land. Offisiell innvandring til arbeidsmarkedet i EF fra land utenfor EF har i de senere år ligget på mellom 2 % og 3 % av totalbefolkningen i EF. Det nordiske arbeidsmarkedet har lenge vært like fritt som EFs, men antallet statsborgere fra andre nordiske land utgjør ikke mer enn ca. 1 % av det norske folketallet (temablad fra UD, november 1991).

seg som internasjonalt finanssenter. I 1989 var 44,4 prosent av de ansatte i kredittsektoren utlendinger, og mye tyder på at utenlandsrepresentasjonen er relativt sett høyere jo lengre opp i hierarkiet en beveger seg. I Tyskland var det i 1988 bare 1,5 prosent utlendinger i banksektoren, mot 7,6 prosent i det tyske arbeidsmarkedet sett under ett. I underkant av 40 prosent av den utenlandske arbeidskraften kom fra EF-landene. I Hellas tyder tallmaterialet på at det i hovedsak er utenlandske datterbanker/filialer som sysselsetter utenlandsk arbeidskraft, og da på et høyt ledernivå.

Det er vanskelig å trekke konklusjoner ut fra et så pass begrenset underlagsmateriale. Likevel ser det ut til at muligheten for arbeid i EF-landenes banknæring er størst på ledernivå. Banker med et flernasjonalt nedslagsfelt har behov for en internasjonalt sammensatt ledelse, ikke minst ved hovedkontorer i finanssentre som Luxembourg og London. Det dreier seg om mennesker med høy utdanning, gode språkkunnskaper og allsidig praksis. Med slike formelle kvalifikasjonskrav åpner det seg små muligheter i utlandet for norske bankansatte med gjennomsnittlig kompetanse og praksis (se kapittel 6).

3.2.5 Fri flyt av kapital

Et fritt kapitalmarked regnes som en nødvendig forutsetning for å sikre den frie vareflyt i EFs indre marked. I 1988 vedtok EF-rådet direktivet for frie kapitalbevegelser (Direktiv 88/361 EEC). Det trådte i kraft 1. juli 1990, og innebar en avvikling av alle former for reguleringer som hindret fri bevegelse av kapital mellom EF-landene.²⁶ I likhet med de andre nordiske landene avviklet også Norge i all hovedsak *valutarestriksjonene* den 1. juli 1990. Forbudet mot å tegne personforsikring i utlandet, påbudet om å handle utenlandske aksjer gjennom norsk fondsmegler og kravet om at obligasjonslån som legges ut i det norske kapitalmarkedet må ha norsk emisjonsleder gjenstår, men vil bli avskaffet innen 1.1.1993.

Stray (1989) peker i notat fra Sparebankforeningen på at bestemmelsene i EFs kapitaldirektiv favner noe videre enn det en i Norge

²⁶ Ikke alle EF-landene innførte direktivet om fri kapitalbevegelse fra 1. juli 1990. Irland, Spania, Portugal og Hellas har frist fram til 31.12.92 for å avvikle sine restriksjoner. For flere av EF-landene var det kun en formalisering av eksisterende praksis; Tyskland, Belgia, Storbritannia, Nederland, Luxembourg og Danmark hadde allerede avviklet sine valutareguleringer.

oppfatter som valutareguleringsbestemmelser. I tillegg til klassiske valutatransaksjoner som bankinnskudd i utenlandsk bank, låneopptak, kjøp av aksjer, emisjon av verdipapirer osv., omfattes alle former for direkte investeringer av liberaliseringsplikten. *Valutaliberaliseringen* gjør det lettere for norske bedrifter og innbyggere å benytte seg av tjenester fra utenlandske banker. Stray hevder at "det imidlertid ikke er gitt at dette vil bety en sterk etterspørsel etter utenlandske banker" (Stray, 1989:12). Han regner med at norsk og utenlandsk rentenivå vil bli harmonisert som følge av at valutareguleringene avvikes, og dermed bortfaller et av de sentrale fortrinnene ved lån i utenlandske banker. I kjølvannet av den norske kronens ECU-tilknytning har da også det norske rentenivået nærmet seg det europeiske, selv om det fortsatt ligger noe over.²⁷ Stray hevder videre at alle forretninger i fremmed valuta fører med seg en valutarisiko. Den elimineres etter hans oppfatning ikke ved at Norge knytter seg til fastkurssamarbeidet EMS.²⁸ Spørsmålet om bortfallet av valutarisiko ved ECU-tilpasningen er interessant for de bankansatte i den grad det innebærer en begrenset valutaspekulasjon og -handel. I tillegg til indirekte konsekvenser av at valutainntekter går tapt, rammes ansatte direkte ved at arbeidsplasser knyttet til slik virksomhet forsvinner. På den annen side kan den økonomiske stabiliteten og garantien av næringslivets rammevilkår som ECU-tilknytningen medfører, være av større betydning for bankene enn eventuelle tap ved reduksjon av tjenester knyttet til valutatransaksjoner. Det kommer jeg tilbake til i avsnittet om ØMU (3.3.2).

Konsesjonsregler som forskjellsbehandler på grunnlag av nasjonalitet vil bli avviklet i forbindelse med EØS-avtalen. Avtalen vil ikke være til hinder for at konsesjonslovgivning som sådan videreføres og at det innføres nye ikke-diskriminerende bestemmelser for å regulere eierskap til og utnyttelse av norske naturressurser, bedrifter og

27 En undersøkelse hos enkelte store banker i andre land viser at sparerenten for privatpersoner ligger om lag 2-3 prosentpoeng høyere i Norge enn i utlandet, samt at det i dag ikke er store forskjeller mellom pengemarkedsrenten i de europeiske landene (kilde: Økonomisk Revy 3/92 :20).

28 Kort tid etter at kronen ble knyttet til ECU inngikk Norges Bank en avtale med sentralbankene i EF om å intervenere i valutamarkedene på samme vis som i EFs valuta-samarbeid EMS. Dette er et ensidig tiltak fra Norges side, og formelt sett bindes vi heller ikke ved EØS-deltakelse til EMS (Dølvik m.fl., 1991).

finansinstitusjoner. Bestemmelsen om at ingen enkeltstående eier eller gruppe kan eie mer enn 10 prosent av aksjene i en norsk finansinstitusjon er et eksempel på en ikke-diskriminerende konsejonsbestemmelse i samsvar med EØS-avtalen. Rammevilkårene for bankene og deres ansatte kan bli vesentlig endret som følge av at det blir enklere for utlendinger å investere i norsk finansvirksomhet.²⁹ Endringer i industrikonsesjonsloven³⁰ berører bankenes kunder, og er dermed av indirekte interesse for banknæringen.

Utenlandskdominerte eiere kan av flere grunner representere problemer for norske fagorganiserte. For det første kan veien til beslutningssenteret bli lengre. Videre kan utenlandske eiere føle seg mindre forpliktet overfor norsk kultur og nordke tradisjoner. Fagorganiserte kan i tillegg komme opp i (unødige) konflikter på grunn av eiernes manglende kjennskap til det norske forhandlingssystemet. I lys av den vanskelige egenkapitalsituasjonen i norsk næringsliv kan utenlandsk kapital være viktig. Det hevdes at "uten produktive og kompetansegivende inngående utenlandske investeringer vil norsk økonomi i mindre grad klare å finansiere fellesoppgavene og velferdsgodene" (Kvinge m.fl., 1992:280).

3.3 Hva med deltagelse i Politisk og økonomisk union?

Det er flere sider ved EØS-avtalen som indirekte eller direkte berører banknæringen og dens ansatte. Spørsmålet er om sektoren berøres ytterligere av et eventuelt EF-medlemskap og deltagelse i en politisk og økonomisk union (ØMU). Drøftingen i avsnittene nedenfor gjenspeiler usikkerheten omkring realiseringen av Maastricht-avtalens unionsplaner.³¹ Den begrenses til forhold som foruten å være av

²⁹ Finansinstitusjonsloven av 1988 begrenser utenlandske aksjonærers samlede eierandel i en norsk finansinstitusjon til 33 1/3 prosent.

³⁰ Ifølge dagens industrikonsesjonslov utløses konsesjonsplikt når den samlede utenlandske eierandelen overskrider 33 1/3 prosent av stemmene i selskapet, eller når en enkelt utlending eller samarbeidende gruppe erverver mer enn 20 prosent av aksjekapitalen.

³¹ Arbeidet med rapporten ble avsluttet i august 1992. Ratifiseringen av Maastricht-avtalen er ikke avklart. Fremstillingen nedenfor tar utgangspunkt i Maastricht-avtalen slik den fortoner seg i dag, og det tas forbehold om eventuelle endringer.

størst interesse for bankansatte, har vært under kontinuerlig debatt i EFs integrasjonsprosess: planene om å opprette en økonomisk union samt utviklingen av den europeiske sosiale dialogen.³²

3.3.1 Fagbevegelsen og den sosiale dialog etter Maastricht

Debatten om fagbevegelsens mulighet for å påvirke den europeiske samfunnsutviklingen har pågått lenge, og må ses i sammenheng med EFs planer for politisk og økonomisk union.³³ De sosiale spørsmålene ble reist i diskusjonene om politisk og økonomisk union som fant sted på EFs toppmøte i Maastricht i desember 1991. Toppmøtet drøftet hvorvidt artikkelen i Romatraktaten som omhandler sosiale og arbeidsrettslige spørsmål (art. 117–122) skulle endres. Det ble blant annet fremmet forslag om en utvidet bruk av flertallsavgjørelser i saker som angår arbeidstakerene (Olsen, 1992). Storbritannia satte seg imot en videreutvikling av den sosiale dimensjon utover det nåværende regelverket i Romatraktaten, og de resterende elleve medlemslandene inngikk en spesiell avtale (kalt "Annexet") om de sosiale forhold som skal utgjøre en protokoll til Romatraktaten.

Som et resultat av Maastricht vil det eksistere to beslutningsmodeller som berører den sosiale dimensjon. Den første modellen (den gamle) følger Romatraktaten, mens den nye (avtalen mellom de elleve i Maastricht) følger Annexet.³⁴ Det åpner for en ujevn utvikling på de arbeidsrettslige områdene innen EF. Med to sett hjemler og regler knytter det seg usikkerhet til rettsgyldigheten til den nye avtalen (Olsen, 1992). Videre reises spørsmål om prosedyrer for valg av de to modellene. Det er uavklart om den ene modellen skal ha forrang for den andre, og under hvilke forutsetninger man skal kunne benytte

32 I EF betegnes arbeidsmarkedets parter som de *sosiale partnere* og samarbeidet mellom disse partene som den *sosiale dialogen*.

33 Se for øvrig Olsen (FAFO, 1992) og Dølvik (FAFO, 1992) for bakgrunnen til den sosiale dimensjon, og sammenhengen mellom de økonomiske og sosiale integrasjonsprosessene i EF.

34 Med den *gamle* modellen (som følger Romatraktaten) deltar alle tolv medlemslandene i beslutningsprosessen, vedtakene treffes hovedsakelig enstemmig, og de sosiale partnerene høres på uformell basis. Den *nye* modellen (basert på Annexet) etablerer en beslutningsstruktur der de elleve deltagerlandene i større grad benytter kvalifiserte flertallsavgjørelser, og de sosiale partnere gis en formell høringsrett før Kommisjonen utarbeider forslagstekster (Olsen, 1992).

den nye fremfor den gamle. Danskene har gjennom sitt nei til Maastricht-avtalen fornektet protokollen, noe som ytterligere kompliserer bildet. Selv om EØS-avtalen fastslår at EF- og EFTA-landene skal samarbeide om utviklingen av en sosial dimensjon som kan omfatte hele EØS-området, er det uklart om EØS-avtalen omfatter utvikling av felles politikk og regelverk på områder som ikke er en del av Romatraktaten.³⁵

På tross av innvendingene ovenfor anses Maastricht-avtalen å være et vendepunkt for de sosiale partnere og den sosiale dialog. Det skyldes ikke minst de elleve EF-landenes avtale om å gjennomføre EFs Sosialpakt³⁶ med kvalifiserte flertallsvedtak. Euro-LO viser til at de sosiale partnere anerkjennes som formelle høringsinstanser i EFs lovgivningsprosess (Olsen, 1992). Dølvik peker på at den sosiale protokollen åpner for forhandlinger mellom arbeidslivets organisasjoner på europeisk plan (Dølvik, 1992b). Han hevder at den sosiale protokollen, trass i de juridiske usikkerhetene ovenfor, kan gi fagbevegelsen flere muligheter til økt innflytelse. Disse er punktvis fremstilt i boksen på neste side.

Protokollen slår også fast at EFs arbeidslivspolitikkk skal ivareta fellesskapsøkonomiens konkurransevne og ta hensyn til forskjellene i nasjonal praksis, særlig på overenskomstområdet. EFs politikk bygger på subsidiaritetsprinsippet; EF skal støtte og supplere medlemsstatenes innsats og bare ta initiativ i saker som ikke kan løses bedre på nasjonalt nivå (Dølvik, 1992b). Han understreker at bestemmelsene i protokollen ikke gjelder for lønnsforhold, organsiasjonsrett, streikerett eller rett til lockout. Den sosiale protokollen innebærer en styrking av partenes rolle i EFs lovgivningsprosess, men fordi forhandlingene knyttet til denne sosiale dialogen bygger på enighet og ikke er underbygget av noen europeisk aksjonsrett eller regler for

³⁵ Det hersker usikkerhet om hvorvidt protokollen der de tolv sier seg enige i den selvstendige avtalen mellom de elleve (Annexet) som omhandler sosiale og arbeidsrettslige spørsmål, vil bli godkjent som en del av EFs traktatgrunnlag ved en eventuell prøving for EF-domstolen.

³⁶ I 1988 startet arbeidet med å opprette en Sosialpakt for Europa (The Social Charter), og i 1989 sluttet alle EF-landene (eksklusive Storbritannia) seg til pakten. Sosialpakten er ikke en del av Romatraktaten, og ansvaret for gjennomføring ligger til det enkelte, tilsluttede land. I kjølvannet av sosialpakten ble det utarbeidet et handlingsprogram inneholdende 47 konkrete tiltak, og en rekke av disse er blitt fremmet av Kommisjonen som direktivforslag.

Den sosiale dialogen kan gi fagbevegelsen flere muligheter til økt innflytelse

- Innføring av kvalifiserte flertallsvedtak på en rekke nye områder, blant annet "arbeidsvilkår", som er et svært vidt begrep
- Høringsrett for arbeidsmarkedets berørte parter på alle trinn i utviklingen av forslag til arbeidslivsregler i EF
- Forpliktelser for EF til å fremme og støtte den sosiale dialog mellom de europeiske partene i arbeidslivet
- Dersom EF forbereder nye arbeidslivsregler kan arbeidslivets parter kreve minst 9 måneder å forhandle fram avtaler i stedet, som enten kan gjennomføres avtaleveien, eller gjøres til bindende EF-rett via vedtak i Ministerrådet dersom partene ønsker
- Dersom arbeidslivets parter ønsker kan nasjonal gjennomføring av EF-direktiv skje via forhandlinger, men staten må garantere for at direktivets minimumsregler gjelder for alle arbeidstakere

tvisteløsning, bør den ikke forveksles med uavhengige kollektiveforhandlinger og tariffavtaler.

Dølvik slår i en artikkelserie fast at fagbevegelsen, dersom den sosiale protokollen knyttet til Maastricht-avtalen blir gjennomført, vil få tre kanaler³⁷ for å påvirke arbeidslivets spilleregler i EF (og eventuelt EØS):

- 1) *Politikk – lovgivning*: Direktiver vedtatt med kvalifiserte flertallsvedtak i EFs ministerråd. Initiativtaker er EF-kommisjonen, de europeiske partene har høringsrett, men kan også påvirke via sine nasjonale regjeringer. Direktiver kan delvis iverksettes via nasjonale forhandlinger.
- 2) *Sosial dialog*: Forhandlinger mellom partene om utkast til EF-direktiv, basert på enighet. Pressmiddelet er EF-lovgivningen. Dersom partene kommer til enighet kan avtalen enten gjøres til EF-rett etter anmodning fra partene, eller iverksettes via nasjonale forhandlinger.
- 3) *Uavhengige kollektive forhandlinger*: Som svar på "de fire friheter" har fagbevegelsen stilt krav om en "femte frihet" – inter-

³⁷ De tre ulike påvirkningskanalene er hentet fra Dølviks artikler i Tjenestemannsbladet nr. 6 og 7 1992.

nasjonal streike- og aksjonsrett, som gjennomgangen ovenfor viser de ikke har fått innfridd. Europeiske kollektive forhandlinger forutsetter følgelig at arbeidsgiverne frivillig kommer til forhandlingsbordet, noe de foreløpig har vist liten interesse for.

Fortsatt er mye uavklart når det gjelder den europeiske sosiale dialog. Det er i EØS/EF-sammenheng ennå ikke snakk om organisasjoner eller strukturer som løfter sentrale faglige oppgaver fra et nasjonalt til et europeisk nivå. Dølvik konkluderer med at europeiske forhandlinger i overskuelig tid verken vil utgjøre noe alternativ til eller trussel mot den norske (og nordiske) modellen for forhandlinger og partsamarbeid i arbeidslivet. Fagbevegelsens gjennomslagskraft vil fortsatt bli avgjort nasjonalt. I kapittel 6 kommer jeg tilbake til forhold som kan påvirke NBFs nasjonale gjennomslagskraft, og som det vil være nødvendig å ta hensyn til ved utarbeidelse av fremtidige faglige strategier. På tross av at de faglige utfordringene i de nærmeste år vil måtte løses nasjonalt, kan bedre faglig samordning og påvirkning på europeisk nivå vise seg å bli et nyttig supplement. NBF har gjennom deltagelse i både YS, NBU og FIET (se kapittel 2) vist vilje og evne til internasjonalt samarbeid. Etter hvert som personer, kapital og andre innsatsfaktorer "flyter" lettere over landegrensene, vil internasjonale virkemidler være nyttige for å ivareta nasjonale interesser. Den sosiale dialogen gir fagbevegelsen nye påvirkningsmuligheter, og for NBF vil det ligge en utfordring i å benytte seg av disse i arbeidet for norske bankfunksjonærers interesser.

En ny påvirkningskanal åpner seg i tillegg til de eksisterende. Det vil være en utfordring for NBF å knytte seg til organisasjoner og strukturer som gir stemme og innflytelse på europeisk nivå. Det vil kreve økt oppmerksomhet og legge beslag på ressurser. Selv om det kan betraktes som et problem for NBF, som allerede er hardt belastet med "innenlandske" oppgaver, bør det kanskje i første rekke betraktes som en ny mulighet.

3.3.2 Økonomisk og monetær union³⁸

Bakgrunnen for Maastricht-avtalen

Romtraktaten inneholdt opprinnelig ingen direkte bestemmelser om en valutaunion eller et valutapolitisk samarbeid, men i 1969 la Kommisjonen fram en rapport som argumenterte for full økonomisk og monetær union. Det viktigste resultatet ved den korsveien var opprettelsen av "slangesamarbeidet".³⁹ Det ble ingen stor suksess, hovedsakelig som følge av de ustabile økonomiske forholdene på 70-tallet (Gaarder, 1990). I stedet etablerte en rekke vesteuropeiske land, deriblant Norge, et system med faste, men justerbare valutakurser. Samarbeidet ble utvidet i 1979, både når det gjaldt innhold og deltagerland, til det europeiske monetære system⁴⁰ vi kjenner i dag. Denne utviklingen skjedde i EF-regi, og med EF-striden friskt i minne ble Norge stående utenfor. I oktober 1990 ble den norske kronen, på ensidig grunnlag, knyttet til EFs felles valutaenhet ECU. Kort tid etter inngikk Norges Bank en avtale med sentralbankene i EF om å intervenere i valutamarkedet på samme vis som i EMS.

På tross av positive erfaringer med EMS, har EF hele tiden sett seg tjent med ytterligere økonomisk integrasjon. I august 1990 vedtok Kommisjonen en plan for valutasamarbeidet og en felles sentralbank som skulle danne grunnlaget for en regjeringskonferanse om traktatendringer med henblikk på å etablere ØMU. Konferansen arbeidet parallelt med en tilsvarende konferanse om det politiske samarbeidet, og på EF-toppmøtet i Maastricht i desember 1991 ble det oppnådd enighet om tekstene for politisk og økonomisk og monetær union. I begynnelsen av februar 1992 undertegnet EF-landenes finans- og utenriksministre "Traktaten om den europeiske union".

38 For ytterligere informasjon om bakgrunnen for EFs planer om en økonomisk og monetær union henvises til Gaarder (FAFO arbeidsnotat 1990).

39 Slangesamarbeidet, eller "slangen i tunnelen" var et fast valutakurssystem, der EF-landene hadde fastlagt et maksimalt slingringsbånd på 2,25 % i forhold til hverandre (slangen) og på +/- 2,25 % i forhold til dollaren (tunnelen).

40 EMS er et system med faste, men justerbare valutakurser. EMS-landene fastsetter i fellesskap sentralverdier for hver valuta i forhold til ECU, og når sentralverdien er fastsatt kan den enkelte valuta (hvis ikke annet er avtalt) variere innenfor et bånd på +/- 2,25 %.

Forutsetningen for etableringen av ØMU

- Innen utgangen av 1996 skal medlemslandene med simpelt flertallsvedtak fastslå om et flertall av EF-landene har oppfylt de økonomiske kriteriene for å etablere ØMU. Oppnås ikke enighet, skal medlemslandene innen 1. juli 1998 fastslå at de land som oppfyller kriteriene kan etablere ØMU fra 1.1.1999.
- Medlemslandene må oppfylle følgende kriterier for at fase III kan innledes:
 - Inflasjonen maksimalt 1,5 prosent over gjennomsnittet for de tre land som har lavest prisstigning.
 - Årlig budsjettunderskudd på mindre enn 3 prosent og statsgjeld på mindre enn 60 prosent av BNP.
 - Stabil valutakurs i to år (ikke devaluert i perioden).
 - Et rentenivå på maksimalt 2 prosent over nivået i de tre EF-land som har lavest nivå.
- Den innledende manøvreren med tanke på å danne en felles sentralbank er opprettelsen av Det Europeiske Monetære Institutt (EMI). Det skal bestå av sentralbanksjefene fra alle EF-landene, og begynner sitt virke i 1994. Instituttet skal sørge for de nødvendige betingelsene for fase III, og når disse er oppfylt, oppløser EMI seg selv for å inngå i Den Europeiske Sentralbanken.
- Den Europeiske Sentralbanken skal definere og gjennomføre en pengepolitikk for EF, fastsette den endelige kursen på ECU'en i forhold til EF-valutaene, samt besitte og forvalte de enkelte lands valutareserver. Banken skal være politisk uavhengig, og følgelig motvirke tendenser til å bevilge seg til en velstand som økonomien ikke tillater.

Strengt krav til ØMU-deltagere

Observatører hevder at valutaunionen gikk forbløffende raskt igjennom i det europeiske rådet, og den i ettertid vil kunne fremstå som Maastricht-møtets hovedresultat. Slik Delors-rapportene⁴¹ foreslo, er det fortsatt snakk om tre ulike faser i ØMU-prosessen. Fase I er allerede påbegynt, og fase II skal etter planen igangsettes i 1994. På bakgrunn av de forutsetningene som presentres i boksen nedenfor, tar EF sikte på å begynne fase III (etablering av ØMU) senest 1.1.1999. Målet er at EF-landene innen sju år opererer med en felles valuta og felles sentralbank. Kriteriene for å starte opp fase III er strenge, og

⁴¹ Plan for ØMU utarbeidet i 1989/90 av en komite bestående av EF-landenes tolv sentralbanksjefer og fire uavhengige spesialister under ledelse av EF-kommisjonens president Jacques Delors.

ØMU trer ikke i kraft før medlemslandenes økonomi er langt mer konvergent enn i dag.

American Express Bank har gjennomgått økonomien i de fleste vesteuropeiske landene med tanke på kravene for ØMU-deltagelse.⁴²

Vurderingene tar utgangspunkt i de kravene til økonomisk konvergens Kommisjonen foreslo i september 1991. Det er bare noen få europeiske land som per i dag møter kravene til ØMU-deltagelse. Sett fra norsk synsvinkel er den mest interessante observasjonen foruten Tysklands manglende evne til å møte kriteriene, at Norge er en av de ytterst få kvalifiserte.

Virkninger av ØMU for norske bankansatte

Det ligger utenfor rammene av denne rapporten å spekulere i hvorvidt ØMU vil bli realisert i planlagt form. Under forutsetning av at ØMU-planene realiseres og Norge tilpasser seg disse (noe landet synes *økonomisk* kvalifisert til), vil det, i tillegg til følgene for norsk økonomi generelt, kunne oppstå enkelte spesifikke virkninger for banknæringen og dens ansatte. Innføring av en felles valuta vil redusere samfunnets transaksjonskostnader. Det er kostnader som, noe forenklet, påløper ved omveksling fra en valuta til en annen. Sett fra en banksynsvinkel betyr det reduserte transaksjonsgevinster. En felles valuta reduserer behovet både for valutahandel og -spekulasjoner. Som nevnt i avsnittet om fri kapitalflyt (3.2.5) er dette forhold som berører ansatte tilknyttet valutahandel og internasjonal betalingsformidling.

Ved at etterspørselen etter valutahandel reduseres, mister bankene inntekter. Rent bedriftsøkonomisk er dette inntektstapet kun av interesse hvis det overgår de kostnadmessige reduksjonene ved at tjenestene bortfaller. Beregninger foretatt av den danske UniBank tyder på at "vinningen vil gå opp i spinningen". Bortfallet av inntekter fra enkelte forretningsområder innen valutahandel antas å lede til tilsvarende kutt i kostnadene, og vil derfor ikke ha noen negativ

⁴² AMEX bank har lagt seg på et strengere krav til budsjettunderskudd enn det EF-rådet ble enig om på Maastricht-møtet, men de øvrige kriteriene samsvarer med EF-standarden. I tabellen nedenfor fremstår et land som kvalifisert for ØMU (merket x) hvis inflasjonen er lavere enn 5 %, budsjettunderskuddet mindre enn 4 % av BNP og statsgjelden lavere enn 60 % av BNP (kilde: The AMEX Bank Review, september 1991).

nettobetydning for banknæringen.⁴³ UNIBank har med andre ord kommet fram til at reduksjonen i kostnader veier opp for reduksjonen i inntekter. Spørsmålet sett fra bankansattes side er om det er kostnadsreduksjoner i form av færre ansatte det her vil være snakk om. Som det fremgår av neste kapittel er mye av kostnadene ved betalingsformidling personalavhengig, og effektivisering her har en tendens til å gå på bekostning av arbeidsplasser. Felles valuta vil kunne bidra til redusert etterspørsel etter arbeidskraft i bankene.

3.4 Oppsummering

Ovenstående viser flere sider ved EØS-avtalen som enten indirekte eller direkte virker inn på banknæringen og de bankansatte. Hvis kundene ikke klarer å møte utfordringene ved EØS-avtalen, kan de bli et problem for bankene. Og motsatt: kunder som utnytter de muligheter EØS-avtalen åpner for, kan bli verdifulle for bankforbindelsen. Direkte endringer i bankenes rammevilkår er av minst like stor betydning for de ansatte. Her skiller områder knyttet til "fri flyt" av tjenester og kapital seg spesielt ut. Selv om den vanskelige situasjonen på det norske bankmarkedet kan begrense utenlandske filialetableringer, betyr ikke det nødvendigvis liten konkurranse fra europeiske banker i årene som kommer. Utlendingene kan komme til å satse på lønnsomme nisjemarkeder, og på den måten påføre de nasjonale bankene inntektstap. En påfølgende kostnadsskvis vil kunne ramme de ansatte.

I kjølvannet av norsk tilpasning til EFs indre marked vil enkelte banktjenester bli satt under press og på sikt falle bort. Det dreier seg først og fremst om de manuelle tjenestene innen betalingsformidling. Utviklingen innenfor informasjonsteknologien innebærer at stadig flere transaksjoner knyttet til internasjonal vare- og tjenestehandel vil skje elektronisk. Utviklingen i retning av en felles valuta fører til reduserte bankinntekter, og bortfall av arbeidsoppgaver innenfor valutahandel- og spekulasjon. Spørsmålet er hvorvidt EF-tilpasningen vil øke etterspørselen etter og behovet for andre banktjenester som

43 Foredrag ved adm. dir. Steen Rasborg i Unidanmark A/S ved møte i Nordiske Bankmannunion og Nordiske Forsikringsmannunion den 11-12 mars 1992.

kan kompensere for de arbeidsoppgavene som går tapt. Det kommer jeg tilbake til i kapittel 5.

Det knytter seg stor usikkerhet til realiseringen av Maastricht-avtalen. I overskuelig fremtid vil det ikke eksistere europeiske organisasjoner for forhandlinger og partssamarbeid i arbeidslivet. På tross av at NBFs faglige utfordringer fortsatt vil måtte løses nasjonalt, kan bedre faglig samordning og påvirkning på europeisk nivå (som følge av Annexet) vise seg å bli et nyttig supplement. Det vil i årene som kommer bli en utfordring for NBF å knytte seg til organisasjoner og strukturer som gir stemme og innflytelse på europeisk nivå.

Kapittel 4

Nasjonale strukturendringer

I kapitlet ovenfor ble det pekt på en rekke EF-relaterte utfordringer som i ulik grad vil berøre vår hjemlige banknæring i årene som kommer. Norske myndigheter er kommet langt i arbeidet med å harmonisere nasjonalt regelverk på finansområdet med det som er gjeldende praksis i EF. En stor del av dette arbeidet har sitt utspring i sammensmeltingen av internasjonal økonomi generelt og europeisk økonomi spesielt, og kan derfor sies å ha foregått uavhengig av EØS-forhandlingene.¹ Det gjør det vanskelig å skille mellom EF-tilpasning og selvstendige nasjonale tiltak når det kommer til strukturelle endringer av betydning for banknæringen og dens ansatte.

I denne rapporten gjør jeg likevel forsøk på å lage et slikt skille. Mens kapittel 3 var forbeholdt banknæringens utfordringer som følge av norsk EF-tilpasning, er hensikten med dette kapitlet å peke på enkelte *nasjonale* endringer som er, eller vil være, av betydning for NBF og dens medlemmer. I henhold til de samtalene jeg har gjennomført i banknæringen peker følgende forhold seg ut:

- Staten som eier av norsk bankvesen
- Bransjeglidning og sammenslåing av finansielle produkter
- Ny og teknologibasert konkurranse i kampen om betalingsstrømmene

4.1 Staten som eier av norsk bankvesen

På tross av at andre nasjoner har opplevd tilsvarende kriser i sitt finansvesen, er den statlige redningsaksjonen langt på vei et særnorsk

¹ Den norske kronens ECU-tilknytning er et eksempel på en ensidig norsk EF-tilpasning som har funnet sted uavhengig EØS-forhandlingene.

fenomen.² Er det fare for interessekonflikter når staten både er lovgiver og eier? Oppstår det konkurransemessige forskjeller og er det ulike prioriteringer i de statlig (tidligere private) og ikke-statlige bankene? Spørsmålene drøftes med utgangspunkt i de intervjuene jeg har foretatt blant ansatte i banknæringen. Det er konsekvensene for de bankansatte og NBF – ikke samfunnet eller bankkundene – som settes i fokus.

I kapittel 2 redegjorde jeg for den norske bankkrisen som har medført at de tre sikringsfondene, Statens Bankinvesteringsfond og Norges Bank til sammen har tilført bankene 24 milliarder kroner. Dette tilsvarer ca. 3,6 prosent av Norges BNP i 1990.³ I Revidert nasjonalbudsjett (St.meld. nr. 2 1991–92) slås det fast at det mest fremtredende trekk ved den strukturendring som har fulgt i kjølvannet av bankkrisen, er at staten er blitt en dominerende eier av norske forretningsbanker. Det fremgår i samme dokument at statens eierskap som ledd i krisehåndteringen vil være midlertidig.⁴ Men en privatisering kan "først finne sted når bankenes inntjeningspotensial og verdi som oppebærende virksomhet kan fastsettes med større grad av sikkerhet enn det som er tilfelle i dag" (St.meld. nr. 2 1991–92, s. 95).

Regjeringen synes ikke å ha til hensikt å reprivatisere bankvesenet fullstendig. Med Statens Bankinvesteringsfond har myndighetene et mer langsiktig mål. "Fondet vil, sammen med øvrige statlige og private investorer, bidra til å sikre et vesentlig nasjonalt eierskap i norske banker" (St.meld. nr. 2 1991–92, s. 94). Dette kan ses i sammenheng med den pågående EF-tilpasningen. Som nevnt i kapittel

2 En sammenligning av bankkrisens omfang i ulike land antyder at Norge og USA er hardest rammet. Krisen blir imidlertid løst forskjellig i de ulike landene. Eksempelvis sitter de norske sikringsfondene på en stor beholdning egenkapitalinstrumenter sammenlignet med fondene i USA. I Finland og Sverige har myndighetene i den senere tid bevilget betydelige midler i forbindelse med bankproblemer. Sett i forhold til disse landenes BNP nærmer det offentlige engasjementet seg nivået i Norge ("Bakgrunnsinformasjon om bankkrisen i Norge og utlandet", Penger og Kreditt, 2/92).

3 Subsidiene i form av av grunninnskudd er ikke regnet med, og det er ikke gjort fradrag for fondenes beholdning av kapitalinstrumenter i bankene (Penger og Kreditt, 2/92). Se for øvrig avsnitt 2.2 for nærmere redegjørelse for myndighetenes banktiltak.

4 Statens eierskap er basert på to ulike roller med tilhørende institusjoner. Krisehåndteringen (sikre innskytterne og det finansielle system) ivaretas av Statens Banksikringsfond. Gjennom Statens Bankinvesteringsfond er staten investor på forretningsmessig grunnlag sammen med andre investorer (St.meld. nr. 2 1991-92).

3 vil konsesjonsreglene som begrenser utlendingers muligheter til eierskap i norske finansinstitusjoner falle bort med EØS-avtalen. EØS-avtalen er imidlertid ikke til hinder for staten som sentral eier på finansområdet, og ved en slik løsning kan myndighetene opprettholde et bankvesen med nasjonal forankring.

Via lovverket har staten allerede innflytelse på strukturutviklingen i banknæringen. Den sterke eierposisjonen åpner for ytterligere mulighet til påvirkning. Men både når det gjelder det kortsiktige og det langsiktige eierskapet har myndighetene signalisert at dette skal ivaretas på en profesjonell og forsvarlig måte. Finansministeren har understreket at det ikke vil være statens oppgave, verken som eier eller lovgiver, å detaljstyre banknæringen. Finansdepartementet skal i denne situasjonen ikke opptre som en administrerende direktør; det er, og skal fortsatt være, skille mellom Statens Banksikringsfond og Statens Bankinvesteringsfond på den ene siden og Finansdepartementet på den andre siden.⁵ Denne grensdragningen trekkes i tvil av flere. Det knytter seg usikkerhet til om styrer utpekt av Statens Banksikringsfond vil unnlate å drive strukturpolitikk på "oppdrag" av staten og regjeringen.⁶ Politikerne kan fristes til innblanding i den daglige driften av de statlig kontrollerte bankene, og representanter for de berørte bankene kan søke å fremme sine interesser ved hjelp av direkte kontakt med politikere og offentlige myndigheter. Det statlige eierskap kan med andre ord forsterke en utvikling i retning av økt politisk lobbyisme.

Staten er ansvarlig for den kredittpolitikken som føres her i landet, selv om 1980-årenes kredittliberalisering har redusert muligheten til å kontrollere renten. Ansvar for distrikts- og næringslivspolitikken ligger også hos staten. Myndighetenes arbeid med å gi næringslivet rammebetingelser som gjør at sysselsettingen øker, kan komme i konflikt med rollen som bankeier. Der staten som bankeier er interessert i best mulig inntjening, vil staten som kredittgiver og ansvarlig for den økonomiske politikken være opptatt av lavere rente for norsk næringsliv. I og med at bankene tjener på forskjellen mellom inn-

5 Finansminister Sigbjørn Johnsen under felleskonferansen for Nordisk Bankmannaunion og Nordisk Forsikringsmannaunion den 11. mars 1992.

6 I banker som er heleid av staten gjennom Statens Banksikringsfond, utgjør sistnevnte bankens generalforsamling. Organet vil for øvrig inneha den myndighet som er fastlagt gjennom forretningsbankloven.

skuddsrenten og utlånsrenten, og nivået på innskuddsrenten bestemmes av en rekke internasjonale forhold, åpner dette for vanskelige avveininger.⁷ De krav til balansenedbygging som er stilt i avtaler mellom sikringsfondene og bankene indikerer at kostnadsreduksjoner er den "enkleste" måten for staten å kombinere eierinteressene med samfunnsinteressene. Sett fra bankansattes synsvinkel er dette interessant fordi kostnadsreduksjoner ofte er ensbetydende med nedbemanning (se kapittel 2).

4.1.1 Sider ved det statlige eierskapet bankansatte oppfatter som problematisk

Statlige banker har et konkurransefortrinn i forhold til private
I banker som fremdeles er helt eller delvis private, oppfattes det som et problem at de statskontrollerte forretningsbankene har en så lav rente på enkelte av sine utlånsprodukter at de utkonkurrerer det øvrige bankvesen. Deres antatte mulighet til å "saldere mot statsbudsjettet" åpner for en konkurransevridding i favør av de statlig kontrollerte bankene.⁸ Videre blir det hevdet at de store, kriserammede bankene grunnet sitt behov for likviditet er med på å by opp innskuddsrenten på markedet, noe som igjen virker inn på de øvrige bankene. Rente-marginene svekkes og bankene kan komme i en inntjeningsskvis. Representanter for private banker jeg har vært i kontakt med, hevder at de statlige bankene kan ta denne belastningen fordi de regner med at myndighetene vil ordne opp. Problemet sett i fra deres synsvinkel er at banker som klarer seg med liten eller ingen hjelp fra staten, på sikt kan komme i vanskeligheter og dermed medvirke til at bankkrisen forverres og forlenges.

7 I Revidert nasjonalbudsjett fremgår det at "det er uheldig for aktiviteten i norsk økonomi om (bankenes) inntjeningsbehov skulle gi seg utslag i økte utlånsrenter i bankene. Det bør være mer nærliggende at inntjeningen styrkes gjennom reduserte driftskostnader ..." (St.meld. nr. 2 1991-92, s. 25)

8 Dette er et problem Sparebankforeningen har tatt opp ved flere anledninger. Det hevdes at de statlig kontrollerte forretningsbankene bruker milliardtilskudd fra staten til å utkonkurrere lokale (fortrinnsvis sparebanker) banker i kommunesektoren. Representanter for berørte forretningsbanker imøtegår imidlertid at statens midler brukes som ledd i en konkurransevridding. (I et intervju i Aftenposten 5.8.92 hevder adm. dir. Borger Lenth i Kreditkassen å kunne fremlegge tall som viser at Kreditkassen har vunnet 2 av 23 anbudskonkurranser.)

Svaret på spørsmålet om eventuelle konkurransefortrinn for de statlig kontrollerte bankene, avhenger av "øyet som ser". Aktørene vil vurdere statlig inngrep på forskjellig vis. Derfor er det umulig å fastslå hvorvidt den ene oppfatningen er "riktig" og mer dekkende for situasjonen enn den andre. Sett fra de ansattes synsvinkel åpner spørsmålet om konkurransefordeler for statsbankene for enkelte konflikter. For det første kan spørsmålet skape splid mellom medlemmene i NBF. Ansatte i fortsatt private banker kan på grunn av mistanken om konkurransevridning møte kollegaer i statlig kontrollerte banker med en negativ instilling. Dette kan igjen virke inn på samarbeidet i NBFs organer, det være seg på lokalt eller sentralt plan. For det andre kan mistanken om at konkurrenten har bedre rammebetingelser gjøre ansatte mer engasjert i egne forhold, og mindre kollektive i sin innstilling. Dette er dilemmaer jeg kommer nærmere tilbake til i kapittel 7.

Volumsvikt i banknæringen

Ansatte i forretnings- og sparebanker jeg har vært i kontakt med, ser med engstelse på at publikums etterspørsel etter kreditter reduseres samtidig med at rammene til de tradisjonelle statsbankene utvides.⁹ I et marked hvor volumet reduseres, er den eneste muligheten for individuell vekst å ta markedsandeler fra konkurrentene. Spørsmålet sentrale aktører i banknæringen stiller seg, er hvorvidt det blir mulig å øke eget volum når Regjeringen vil bruke "statsbankene aktivt for å holde kreditttilgangen oppe":

"...Statsbankkrammene er i 1992 videreført på et høyt nivå. Utlånsveksten fra statsbankene utenom Postsparebanken forventes å bli om lag 10 % i 1992. Regjeringens forslag om å opprette Statens nærings- og distriktsutviklingsfond vil bidra til å styrke kreditttilgangen til næringslivet og distriktene. Forslaget om å opprette Norges Postbank med en friere stilling enn dagens Postsparebank, vil øke kreditttilgangen særlig i personkundemarkedet." (Kilde: St.meld. nr. 2 1991-92, s. 24)

⁹ Ifølge Bankforeningen har kredittetterspørselen vist fallende vekst de siste fem årene, og det siste året har veksten til og med vært negativ slik at kredittvolumet har gått ned (Økonomisk Revy, 2/92). Ved utgangen av februar 1991 ble 621.401 mill. kr. lånt ut til publikum fra private og offentlige banker. Dette beløpet var redusert til 614.174 mill. kr. ved utgangen av februar 1992 (Statistisk Månedshefte, 5/92).

En bank som ikke makter å opprettholde eksisterende markedsandeler, vil bli mindre. Banker rammet av volumsvikt vil kunne få problemer med å kombinere en kostnadsvekst lavere enn prisstigningen med et stagnerende inntjeningsnivå. Press på kostnader har vist seg å ramme de ansatte i form av nedbemanninger. Både tillitsvalgte og "alminnelige ansatte" ser med bekymring på den volumsvikten forretnings- og sparebankene opplever. Ansatte i de tradisjonelle statsbankene utgjør ikke NBFs målgruppe (se kapittel 2). Det synes derfor ikke å være noen umiddelbar fare for interessekonflikter blant medlemmene tilsvarende den som er drøftet ovenfor, selv om konflikten vanskeliggjør rekruttering fra statsbankene. En svekkelse av virksomhetsgrunnlaget for NBFs primære nedslagsfelt (forretnings- og sparebankene) kan føre til ytterligere reduksjon i medlemsantallet. Det stiller NBF overfor flere faglige utfordringer som drøftes nærmere i kapittel 7.

For mye intern rapportering?

Staten stiller strenge krav til banker som mottar støtte fra Statens Banksikringsfond. I tillegg til rutinemessig rapportering om kostnadsutvikling og driftsresultat, forplikter bankene seg til å informere fondet om "alle forhold av vesentlig betydning for bankens stilling".¹⁰ Bedre intern styring i banker som mottar offentlig støtte, er sannsynligvis både et sunnhetstegn og en forutsetning for å gjenopprette et solid bankvesen.¹¹ Men omlegging av rutinene skaper også nye problemer. Samtaler i kriserammede banker etterlater et inntrykk av at de ansattes (ikke minst bankledelsens) tid hovedsakelig går med til å forbedre styringsrutinene, utvikle kontrollrutinene samt hyppig rapportering til myndighetene. Flere hevder at arbeidet med effektivisering og kostnadsbesparelser går på bekostning av nytenkning og salg. Som representanten for en av de kriserammede bankene uttrykte det: "Ingen tenker fornyelse på lengre sikt. Alle gjør bare det de må. Det mest nødvendige er å oppfylle budsjettene, og disse revideres hver 14. dag".

10 FAFO har tilgang på flere av de avtalene om støttelån som Statens Banksikringsfond har inngått. Kravene til rapportering og informasjon er gjennomgående svært omfattende.

11 Med referanse til en forskergruppe ved SNF i Bergen, slo finansministeren høsten 1991 fast at en vesentlig årsak til bankkrisen var "ekspansjonslyst, kortsiktige resultatomål og dårlig internstyring i bankene". (Kilde: Finansminister Sigbjørn Johnsens redegjørelse til Stortinget om "Den aktuelle situasjonen i bankvesenet" 17.10.1991).

Omlegging av interne rutiner virker rimeligvis inn på bankenes ansatte. De fleste bankansatte jeg har vært i kontakt med gir uttrykk for at mange av dagens bankoppgaver er mindre interessante enn tidligere. Dette må ses i sammenheng med både økt sentralisering av fullmakter og innføring av ny teknologi (se 4.3). Endrede arbeidsoppgaver er et resultat av et komplisert samvirke mellom flere faktorer internt i bankene og i samfunnet for øvrig, og det ville være uriktig å fremheve statens krav til intern rapportering som den avgjørende faktor. Derimot kan fokus på interne oppgaver og rapportering resultere i at det ikke settes inn tilstrekkelige ressurser på salgs- og markedsfremstøt. Med tanke på den volumsvikt som ble diskutert ovenfor, er dette en problemstilling som berører bankenes ansatte.

4.2 Økt bransjeglidning i finansnæringen

Det er for snevert for en bank å definere sine konkurrenter som andre banker. Dereguleringen i finansnæringen har medvirket til at grensen mellom næringens aktører har blitt stadig mer glidende.¹² Med uttrykket "bransjeglidning" siktes det i denne sammenheng til sammenslåinger av bank- og forsikringsselskaper og at banker og forsikringsselskaper selger stadig mer identiske produkter. Dette avsnittet er i hovedsak viet ulike sider ved at finansielle *enheter* går sammen. Hvilke krefter taler for og imot økt bransjeglidning på finansmarkedet? Hvordan kan en slik strukturell utvikling komme til å virke inn på de bankansatte? I kapittel 5 drøftes enkelte forhold angående bankenes salg av mer forsikringslignende *produkter*.

4.2.1 Forhold som påvirker ønsket om å opprette finansielle konsern

Med bakgrunn i de svekkede bransjelinjene samt i ønsket om økt effektivitet og reduserte kostnader, åpnet Finansdepartementet i 1991 for konserndannelser på tvers av de tradisjonelle grensene i finans-

¹² Eksempelvis har forsikringsselskapene ved sine utvidede muligheter til å gi lån beveget seg inn på et område som tidligere var forbeholdt bankene. Da Finansdepartementet i 1990 avvirket de siste hindringene for at forretnings- og sparebankene kunne legge ut obligasjoner med løpetid over tre år, ga de bankene tillatelse til å operere på et marked tidligere forbeholdt kreditforetakene (Dølvik m.fl., 1991).

næringen.¹³ Loven tillater bank- og forsikringsvirksomhet i samme konsern under forutsetning av at banker enten etablerer forsikringsvirksomhet fra grunnen av eller kjøper et mindre forsikringsselskap (motsatt når forsikringsselskap er konsernspiss). Loven forutsetter at virksomhetene drives i adskilte enheter. Likevel er enkelte bekymret for koblingssalg som kan være til hinder for effektiv konkurranse. Ellingsen antar at frykten for reduksjon i konkurransen som resultat av produktpakker, er en forklaring på at myndighetene lenge var skeptisk til konserndannelser i finansnæringen (Ellingsen, 1991).

Finansinstitusjonsloven av 1988 inneholder regler som skal forhindre foretakene i å velge slike konkurransemessig uheldige løsnings-ger. En finansinstitusjon kan ikke tilby en tjeneste på betingelse av at kunden samtidig anskaffer seg en annen tjeneste fra finansinstitusjonen. Det kan heller ikke gis gunstigere vilkår på betingelse av at slike fordeler tilbys. Loven har imidlertid ikke vært til hinder for at bankene i lang tid har stilt som krav for å gi lån at kundene sparer i samme bank under hele lånets løpetid. Krav om "helkundeforhold" vil kunne utvikles i selskaper som tilbyr både sparing, lån og forsikring. En annen side av saken er at kunder med alle sine finansielle oppdrag i ett selskap kan føle seg låst fast, ikke minst hvis tapet ved å flytte på seg er stort. Konkurransemessig er dette uheldig, selv om det åpner for økonomiske gevinster for det enkelte finansielle konsern.

En av de mest nærliggende årsaker til sammenslåinger og fusjoner er troen på stordriftsfordeler.¹⁴ Forhåpninger til kostnadsreduksjoner en av årsakene til at Finansdepartementet åpnet for konserndannelser. Det er imidlertid ingen ting som tyder på at de fusjoner som har funnet sted i forretningsbankene i perioden 1960–86, har gitt opphav til stordriftsfordeler (Fon og Tjaum, 1990). I sin utredning peker Fon og Tjaum på at flere – inklusive Bankforeningen – stiller spørsmål ved eksistensen av stordriftsfordeler i bank. Denne oppfatningen støttes av Norges Bank, som heller ikke kan vise til kostnadsreduksjoner av betydning i fusjonerte banker (Berg, 1992). Nettopp på grunn av de manglende stordriftsfordelene argumenterer enkelte for at det

13 Ot.prp. nr. 2 (1991-92).

14 Stordriftsfordeler vil si at enhetskostnadene per produsert enhet blir lavere jo større serier man kan produsere. Dette skyldes hovedsakelig at de faste kostnadene kan deles på flere enheter (kilde: Fon og Tjaum, 1990).

i fremtiden vil bli snakk om samarbeid, ikke fusjon, mellom bank og forsikringsselskaper¹⁵. Berg antyder at argumentet om stordriftsfordeler bevisst benyttes av fusjonspartnere som snarere prioritere markedsmakt foran reduserte kostnader.

4.2.2 Finansielle konsern – en trussel for de bankansatte?

Redegjørelsen ovenfor viser at det ikke eksisterer entydige argumenter for eller imot etableringen av finansielle konsern. Erfaringer med bransjeglidningen så langt gir heller ikke grunnlag for konklusjoner. Det er derfor vanskelig å si om dette blir en populær selskapsform. Det primære spørsmål for bankansatte er hvorvidt bemanningsbehovet reduseres som følge av at det opprettes finansielle konsern. Med tanke på at finansielle konsern kan opprettes ved at banker kjøper forsikringsselskaper, er det en relevant problemstilling. Poenget svekkes ikke ved at det omkostningsmessig sannsynligvis er rimeligere for en bank å kjøpe et forsikringsselskap fremfor å opprette et eget (Otholm m.fl., 1991).

Ansatte jeg har vært i kontakt med har en tendens til å trekke en parallell mellom sammenslåinger og stillingsreduksjoner. Fon og Tjaum har kommet fram til at samtidig med at antallet forretningsbanker ble redusert med nærmere 30 selvstendige enheter (1960–86), økte antallet ansatte fra 4.867 til 15.671 (Fon og Tjaum, 1990). Produktiviteten målt i forvaltningskapital per ansatt økte også i perioden. I samme periode dreide imidlertid bankene seg fra å være arbeidsintensive til å bli kapitalintensive foretak i den betydning at oppbyggingen av datautstyr gikk raskere enn veksten i antallet ansatte. Etter at deres undersøkelser ble avsluttet, har ytterligere fusjoner funnet sted samtidig med at antallet ansatte i forretningsbankene er blitt kraftig redusert. Disse ulike forløpene tyder på at det *ikke* har vært noen direkte sammenheng mellom sammenslåinger og stillingsreduksjoner. Stillingsreduksjonene ville ha kommet uavhengig av sammenslåingene på grunn av de økonomiske realitetene i næringen. Sammenslåinger kan imidlertid øke potensialet for stillingsreduksjoner. Hvorvidt bankled-

¹⁵ Argument ført til orde av både Kåre Valebrokk (redaktør i Dagens Næringsliv) og adm. dir. Bjørn Wolrath (Skandia) på felleskonferansen for Nordisk Bankmannunion og Nordisk Forsikringsmannunion 11.-12. mars 1992.

sen har administrativ kapasitet til å ta ut dette potensialet er et annet spørsmål.

Det er derfor ikke grunn til å tro at finansielle konsern vil bli etablert med tanke på å redusere antallet ansatte. At det kan bli en virkning av at en bank oppretter et finansielt konsern, er en annen sak. Foruten usikkerheten omkring arbeidsplasser, åpner etableringen av finansielle konsern for mer uklare fagforeningsforhold i finansnæringen. På tross av at NBF stiller seg positive til loven om finansielle konsern, ser man ikke bort i fra at dette kan skape vanskeligheter i forhold til andre forbund.¹⁶ Som nevnt i kapittel 2, er flere fagforeninger aktive på dagens finansmarkedet. Problemet sett fra NBFs synsvinkel oppstår hvis ansatte i et finansielt konsern driver med bank den ene dagen og forsikring den andre. I en slik sammenheng vil det være vanskelig å avgjøre hvilket finansforbund vedkommende hører hjemme i. Videre åpner en etablering av finansielle konsern for et brudd med tradisjonen om at et finansforbund (slik som NBF) er enerådende i den enkelte enhet. Disse faglige utfordringene drøftes mer inngående i kapittel 7.

4.3 Ny og teknologibasert konkurranse i kampen om betalingsstrømmene

I dette avsnittet ser jeg nærmere på konsekvensene for de bankansatte av at kampen om betalingsstrømmene skjerpes. Her sikter jeg spesielt til fremveksten av såkalte "internbanker", det vil si bedrifter som gjennom interne finanssentere selv tar hånd om en del av de tjenestene som tidligere var overlatt til bankforbindelsen. Drøftelsen fordrer også en nærmere gjennomgang av de teknologiske endringene som har muliggjort en slik utvikling. En rekke av de mer tradisjonelle og rutinepregede bankaktivitetene innen betalingsformidling er erstattet av papirløse elektroniske registreringer og selvbetjeningsautomater. På bakgrunn av at nærmere halvparten av de bankansatte er involvert i

¹⁶ I sin høringsuttalelse om loven om finansielle konsern gikk NBF inn for at forsikringsselskaper og banker skulle få mulighet til å fusjonere. En viktig forutsetning er imidlertid at de ansatte sikres god representasjon i de nyoprettede enhetene. Forskriftene til lov om finanskonsern er ennå ikke kommet, og det er ikke lovhjemlet medbestemmelse i organene i konsernene, bare i de enkelte selskapene.

betalingsformidlingen, vektlegges utfordringene for denne delen av bankenes virksomhet.

4.3.1 Næringslivet oppretter interne banker

En interessant side ved utviklingen i både norsk og internasjonalt næringsliv er fremveksten av såkalte internbanker. Med dette menes at selskaper enten via egne finansavdelinger/banker¹⁷ tar hånd om en del av bedriftens finansielle transaksjoner. Det kan dreie seg om enkle tjenester som utbetaling av lønn og formidling av lån til ansatte, eller mer omfattende aktiviteter som å skaffe bedriften langsiktig finansiering. Målet med opprettelsen av internbankene er å redusere de kostnadene som følger ved eksterne transaksjoner (Meyer, 1991). I sin studie av de utenlandske bankene i Norge (som også inkluderer enkelte utviklingstrender i det norske finansmarkedet) viser hun til Norsk Hydro, som med en årlig valutaomsetning på 50–60 milliarder anslår en kostnadsbesparelse på 4–500 millioner ved å produsere tjenestene internt fremfor å kjøpe dem i markedet. En rekke personer med kjennskap til banknæringen vurderer fremveksten av internbanker som en stor konkurransemessig utfordring i årene som kommer (Otholm m.fl., 1991).

Karakteren en bank oppnår hos de internasjonale ratingbyråene er avgjørende for tilgangen og prisen på innlån. I dagens situasjon har mange norske banker tapt sin tidligere misunnelsesverdige "AAA-rating".¹⁸ Med lav rating blir prisen på innlån og utlån høy. For finansielt solide selskaper kan det vise seg rimeligere å henvende seg direkte til kredittmarkedet, fremfor å gå via en bank. Banken blir rett og slett et fordyrende mellomledd. Mindre selskaper med lav soliditet og ustabile resultater vil imidlertid være langt mer avhengige av bankene for å få langsiktig finansiering (Meyer, 1991). Hun ser ikke bort fra at selskapene vil ty til bankene for kreditt i nedgangstider,

¹⁷ Utviklingen av internbanker må sees i sammenheng med oppbygging av interne finansavdelinger. I dette avsnittet benyttes uttrykket internbank som et fellesbegrep for utviklingen i retning av at bedriftene selv tar hånd om en rekke av de betalingsstrømmene som tidligere gikk via bankforbindelsen.

¹⁸ De store, internasjonale ratingbyråene benytter seg av et ulikt karaktersystem. Poenget i denne sammenheng er kun å illustrere at det er få banker, ikke minst i Norge, som har topp rating.

mens de i oppgangstider vil benytte alternative finansieringskilder som for eksempel obligasjonsmarkedet.¹⁹

Denne utviklingen uroer bankfolk. Flere internbanker kan medføre at bankene sitter igjen med de "dårligste" kundene. Næringslivskunder med god kredittverdighet går utenom bankvesenet. For å motvirke dette kan bankene se seg nødt til å presse marginene eller ta risikoer, noe som igjen kan virke inn på resultatet. Erfaringene fra bankkrisen, hvor mengden av risikoengasjementer spilte en avgjørende rolle, tilsier at dette kan få konsekvenser for arbeidsplassene i bank. Størrelsen på bedriftsenhetene i norsk næringsliv vil begrense omfanget av internbanker. De fleste norske bedriftene er så små at de verken vil ha forutsetning eller behov for å opprette internbanker.²⁰ For disse bedriftene vil banken være en forutsetning for kreditt – ikke et fordyrende mellomledd.

Hydro-eksemplet ovenfor illustrerer at bankene kan tape mye på at de store bedriftene oppretter internbanker. Det skal mange små bedrifter til for å erstatte transaksjonsvolumet som forsvinner. Evnen og viljen til å legge finansielle aktiviteter internt vil imidlertid variere blant de store selskapene. Mye avhenger av det enkelte selskaps kunnskaper på det finansielle området. Kan hende vil de ha bedre forutsetninger enn bankforbindelsen for å løse finansielle problemer i tilknytning til egen virksomhet. I finansielle spørsmål som berører andre områder kan banken ha en konkurransemessig fordel. Bedriftenes valg mellom å utvikle egne tjenester eller kjøpe dem i markedet vil variere. Selv om noen vil gå lenger enn andre, vil behovet for en bankforbindelse ikke forsvinne.

Et moment i diskusjonen om internbanker er hvorvidt ansatte i disse blir så profesjonelle at de oppnår spesielle vilkår hos bankforbindelsen. Dette betyr at bankenes marginer presses, noe som kan lede inn i den negative spiralen skissert ovenfor. Dessuten kan det

¹⁹ Meyer minner om at når det gjelder det internasjonale obligasjonsmarkedet, er det for tiden vanskelig å fremskaffe penger (funde seg) her uten "rating". Norske selskaper som tidligere hadde adgang får ikke lenger låne penger dersom det ikke er norske investorer som står bak (kilde: Meyer, 1991:84).

²⁰ Ved utgangen av 1987 var det 124.000 foretak i Norge, hvorav 99 % var såkalte SMB (små og mellomstore bedrifter med mindre enn 100 ansatte). Innenfor SMB-gruppen utgjør småbedriftene (under 20 ansatte) hovedtyngden med 95 % av totalt antall SMB (kilde: Arbeidsgruppen for små og mellomstore bedrifter, 1989).

innebære en undergraving av den rådgivningstjenesten bankene tilbyr næringslivskundene.

Meyer tror oppbyggingen av internbanker vil ramme fullsortiment-bankene i større grad enn nisjebankene (Meyer, 1991). Det skyldes at bedrifter som oppretter internbanker vil velge å la disse ta hånd om de transaksjonene som forekommer hyppigst. Det er fullsortimentbankene som tradisjonelt håndterer disse løpende forretningene. Nisjebankene, som på det norske markedet er relativt ensidige i sin satsing på de store næringslivskundene (se kapittel 3), kan også merke konkurransen fra internbankene. En utvikling innen betalingsformidling som setter fullsortimentsbankene i stand til å konkurrere med internbankene om betalingsstrømmene, kan endre bildet. Det er temaet for neste avsnitt.

4.3.2 Bankene som kom til kort?

I forbindelse med transaksjoner av varer, tjenester, verdipapirer osv. ivaretar bankene kapitalformidlingen mellom personer og bedrifter gjennom sitt system for betalingsformidling. Utviklingen av teknologiske hjelpemidler har medvirket til at betalingsformidlingen, det være seg utenlands eller innenlands, har nådd et betydelig omfang. De teknologiske forbedringene er kommet både på drifts- og saksbehandlersiden. Samtidig med at antallet minibanker og terminaler for elektronisk betalingsformidling øker, har antallet bankfunksjonærer sunket. Over halvparten av de bankansatte er involvert i betalingsformidlingen til daglige.²¹ Derfor er fremtiden for disse tjenestene av stor betydning for de ansatte.

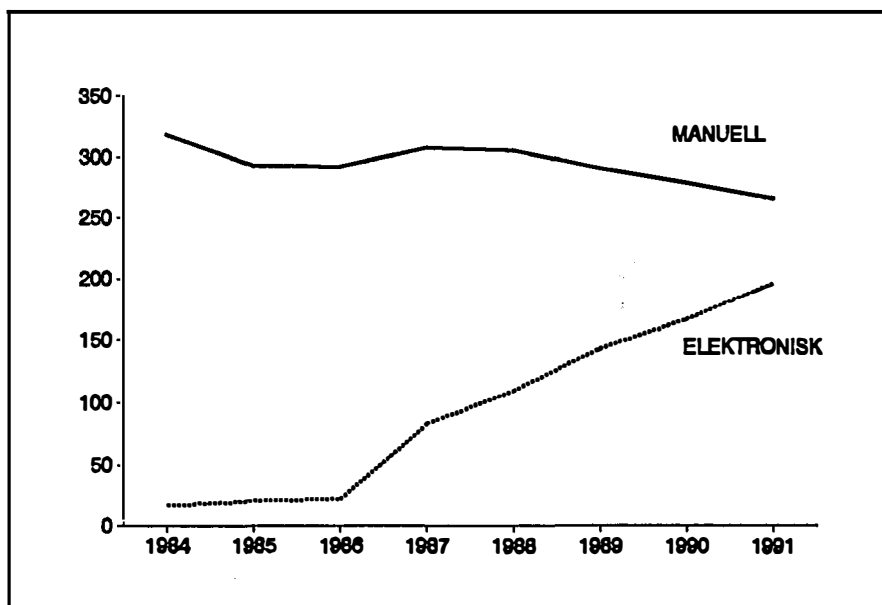
Er vi er på vei mot en funksjonærløs bank? Vil samfunnets krav til en effektiv og rimelig betalingsformidling innebære en satsing på kort og terminaler som tvinger de bankansatte ut av kontorene? Eller er utviklingen innen informasjonsteknologi et positivt hjelpemiddel for ansattes betjening av kundene? Disse to problemstillingene danner utgangspunktet for diskusjonen i avsnittet nedenfor. Innledningsvis gjennomgår enkelte hovedtrekk ved betalingsformidlingen slik den er i dag. Informasjonen bygger i hovedsak på intervjuer med ansatte på ulike nivåer i banknæringen og på tilgjengelig litteratur.

21 Terje Flisen: "Veien mot det pengeløse samfunn", Teknologisk Ukeblad april 1990.

Hovedtrekk i betalingsformidlingen

Postgiro og bankene er de to sentrale tilbyderne av betalingsformidlingstjenester. I tillegg kommer oljeselskapene og andre kortutstedere. På tross av at sistnevnte gruppe kan vise til klar fremgang, domineres betalingsformidlingen i Norge fortsatt av papirbaserte manuelle betalingstjenester, det vil si sjekk og blankettbaserte girotjenester. Figur 4.1 viser imidlertid at de papirbaserte betalingstjenestene er på vikende front. Elektroniske betalingstjenester får stadig større betydning. Eksempelvis var det i 1991 for første gang flere transaksjoner ved bruk av kort utstedt av bankene og av oljeselskapene i terminaler i forretninger og på bensinstasjoner enn antall trukne sjekker (Norges Bank, 1992). Takket være samarbeidet mellom forretnings- og sparebankene har Norge et svært samordnet og samkjørt minibanksystem. Ser vi på summen av antall minibanker og EFTPOS-terminaler²² er Norge det landet som har den største utbredelsen av slike per innbygger (Norges Bank, 1992).

Figur 4.1 Utviklingen i betalingsformidling (transaksjoner) 1984-91. Kilde: Norges Bank, 1992



22 Electronic Funds Transfer at Point of Sale (EFTPOS).

Samordningen mellom de to store tilbydere – posten og bankene – er kommet kortere enn samordningen mellom de to bankgruppene. I kjølvannet av bankkrisen er kostnadene ved betalingsformidlingen satt under både banksjefenes og myndighetenes luper. Sett fra bankhold synes kostnadene for høye og prisene for lave på disse tjenestene.²³ Dagens gebyrer dekker ikke de totale kostnadene i betalingsformidlingen. Eksempelvis dekker gebyrene på de viktigste tjenestene for sparebankenes del grovt sett en tredjedel av kostnadene (Halle).

I revidert nasjonalbudsjett slo Regjeringen fast at det ”nå både er økt behov, større muligheter og bedre grunnlag enn tidligere for å komme videre i arbeidet med å bedre tilbudet til publikum av raske og billige betalingstjenester, og for å bedre den samlede ressursutnyttelsen i betalingsformidlingen” (St.meld. nr. 2 1991–92, s. 99). I samme dokument åpnes det for at en større andel av kostnadene ved betalingsformidling dekkes inn ved mer direkte prising av tjenestene. Prisene skal gjenspeile forskjellene i kostnader mellom de enkelte tjenester. For øvrig understreker Finansdepartementet at både prisnivå og prisstruktur bør utvikles tilnærmet parallelt i bankene og Postgiro. Tiltakene må ses i sammenheng med myndighetenes oppfordring til at det etableres mer rasjonelle utvekslingsrutiner mellom de to betalingsystemene.²⁴

Effektiv og rimelig betalingsformidling?

I bankkretser hersker en utbredt oppfatning om at virkemiddelet for å oppnå ovenstående er økt satsing på elektroniske løsninger. Resonnementet er at teknolgi-investeringer fremmer effektivisering, og dermed reduseres kostandene. I litteraturen dokumenteres den effektivitetsfremmende siden av automatisert betalingsformidling ved hjelp av blant annet vridningen fra blankettbaserte til elektroniske betalings-tjenester (se figur 4.1). De kostnadmessige gevinstene ved elektroniske løsninger er imidlertid lite dokumentert.

23 Avd. dir. Hans K. Halle i Sparebankforeningen, Dagens Næringsliv 9.11.91.

24 I forbindelse med revidert nasjonalbudsjett fremmet Regjeringen flere tiltak med sikte på å samordne betalingsformidlingen. Eksempelvis foreslås det at Postsparebanken gis tilgang på bankenes minibanknett og nett for elektroniske betalinger i varehandelen, og man går inn for at girosystemene åpnes for automatiske overføringer (gireringer) mellom konti i Postgiro og Postsparebanken og konti i forretnings- og sparebanker (St.meld. nr. 2 1991-92).

Det ligger utenfor denne rapportens rammer å gå inn på forutsetningene for de teknologi-investeringene som har funnet sted i banknæringen.²⁵ Konsekvensene er blant annet at stadig flere av oppgavene innenfor betalingsformidling løses elektronisk. Mye tyder på at det vil bli et enda mer fremtredende trekk ved betalingsformidlingen i årene som kommer.²⁶

Holdninger til elektronisk betalingsformidling

Samtaler jeg har gjennomført i banknæringen, vitner om ulike holdninger og innstillinger til elektronisk basert betalingsformidling. Ledere både på topp og mellomnivå, i kriserammede og mer "oppegående" banker er samstemte i sin vurdering: Ved hjelp av bedre utnyttelse av eksisterende og tilgjengelig teknologi, er det betydelige effektivitetsgevinster innenfor betalingsformidlingen. Gevinstene skal komme både på drifts- og saksbehandlersiden. De elektroniske systemene skal gjøre kundene bedre i stand til å betjene seg selv samt føre til at de blankettbaserte betalingstjenestene reduseres ytterligere. En aktiv prispolitikk der gebyrer benyttes for å lede kundene over mot de elektroniske betalingstjenestene vil stå sentralt i dette arbeidet.

Tillitsvalgte og ansatte jeg har vært i kontakt med, er mer skeptiske til innføringen av den elektroniske betalingsformidlingen. Erkjennelsen av at teknologien har overtatt mange bankarbeidsplasser, og frykten for at dette skal fortsette, er den forklarende faktor.²⁷ Tillitsvalgte oppfatter informasjonsteknologien (IT) som et strategisk virkemiddel for banknæringen. Det kan brukes til å heve kompetansen til de ansatte, som slik kan betjene kundene på en enda bedre måte. Teknologi-investeringer som har til hensikt å øke kundens selvbetjeningsgrad er man imidlertid skeptisk til. Tillitsvalgte synes med andre ord å følge bankledelsen og myndighetene et stykke på vei når det

25 For nærmere dokumentering av veksten i teknologi-investeringer henvises til Fon og Tjaum (1990).

26 I en rapport om betalingsformidling fastslår Norges Bank at "i de kommende år forventes elektroniske betalingssystemer i økende grad å erstatte dagens papirbaserte betalingsmåter. Det er fremdeles et stort utnyttet potensiale på dette området" (Norges Bank, 1992:40).

27 Ifølge Norges Bank "imebærer bruk av minibank en effektivisering for bankene ved at det manuelle arbeidet ved kontantuttak reduseres" (Norges Bank, 1992:38).

gjelder elektronikken, men løsninger som ikke innebærer manuell innsats er man ikke særlig positive til.

De fleste av de ansatte jeg har vært i kontakt med gir inntrykk av en negativ innstilling til den teknologiske utviklingsprosessen banknæringen gjennomgår. Ikke minst gjelder dette ansatte i kriserammede banker, som hevder at det "har gått for langt", og at det er tvilsomt om det er "mer å hente". Her siktes det til nyvinninger både på drifts- og saksbehandlersiden. Ansattes følelse av at teknologien er med på å redusere antallet bankarbeidsplasser forklarer langt på vei den negative innstillingen. Flere kan vise til arbeidsoppgaver innen betalingsformidling som allerede er falt bort. Skepsisen må også ses i sammenheng med at innføringen av ny teknologi på saksbehandlersiden endrer arbeidsoppgavene til de ansatte. Ikke alle ansatte er like interessert eller har like stor forutsetning for den kompetanseheving innføringen av elektroniske tjenester innebærer. De faglige utfordringer dette stiller NBF overfor kommer jeg tilbake til i kapittel 7.

Gebyrer som virkemiddel for å øke etterspørselen etter elektroniske tjenester

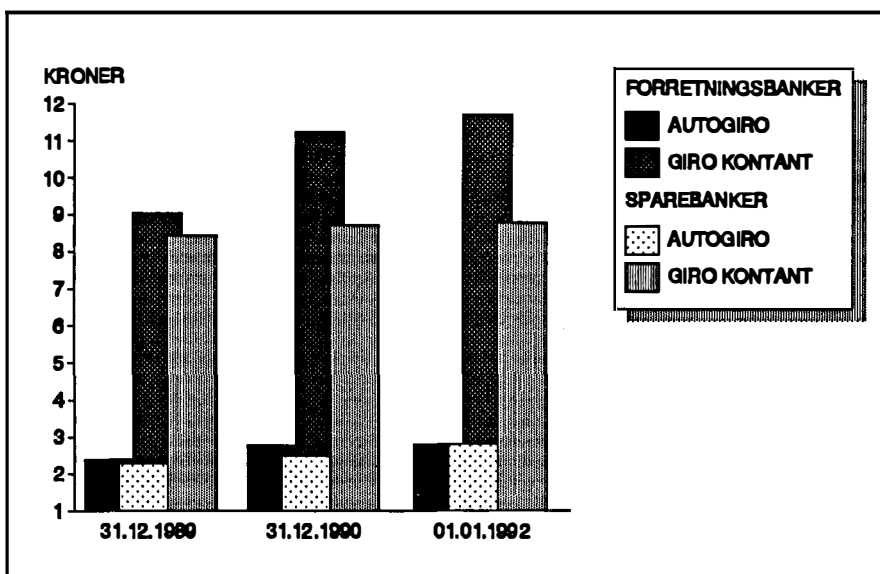
Sett fra de ansattes og tillitsvalgtes synsvinkel er teknologiseringen av betalingsformidlingen problematisk fordi den innebærer en reduksjon i antallet ansatte. Bankledelsen finner utviklingen interessant fordi den åpner for økt effektivitet og mulige kostnadsbesparelser. Bankene driver med betalingsformidling for å dekke kundenes behov for å flytte kapital fra ett sted til et annet. Kundenes etterspørselsmønster vil i stor grad virke inn på bankenes tilbud innen betalingsformidling. Deres valg av tjenester vil således påvirke arbeidskraftbehovet.

Prisen på betalingsformidlingen er av stor betydning i denne sammenheng. I dag er gebyrsatsene for Postgiro og Postsparebankens tjenester betydelig lavere enn de gjennomsnittelig gebyrsatsene for bankene (Norges Bank, 1992). Lave priser på postens betalingstjenester åpner for et konkurransemessig fortrinn som gjør bankenes tjenester mindre attraktive for kundene. Det kan resultere i en ytterligere kundeflukt fra bank til post. Dette vil sannsynligvis ramme fullsortimentbankene i langt større grad enn nisjebankene. Formidling av tjenester innen betalingsformidling er noe av det som skiller fullsortimentbankene fra nisjebankene (se kapittel 3.1 for ytterligere forskjeller). Drevet til sin ytterste konsekvens kunne en tenkt seg en situasjon

der kundene benytter seg av nisjebanker for innskudd og utlån, og posten for betalingsformidling. Siden fullsortimentbankene både tilbyr flest arbeidsplasser og utgjør tyngden i NBFs organiseringsområder, ville en slik utvikling kunne få store følger for de bankansatte.

På tross av at myndighetene arbeider for økt samordning, er det ikke rimelig å forvente identiske gebyrer innenfor betalingsformidlingen.²⁸ Da bortfaller hele poenget med bruk av prismekanismer for å styre etterspørselen i en ønsket retning. Det ble tidligere nevnt at bankene har klarsignal fra myndighetene til å benytte en mer aktiv prispolitikk innen betalingsformidlingen. Dette vil innebære en forsterkning av den utviklingen vi i lang tid har vært vitne til: bruken av gebyrer i arbeidet med å lede kundene vekk fra de blankettbaserte tjenestene og over mot de elektroniske tjenestene. Gebyrene på de elektroniske tjenestene har, som det fremgår av figur 4.2, generelt ligget under prisene på de blankettbaserte. Den gjennomsnittlige gebyrøkningen i 1991 forskjøv imidlertid det relative forholdet dem

Figur 4.2 Bankenes gjennomsnittlige girogebyrer. Kilde: Norges Bank, 1992



²⁸ Det fremgår av revidert nasjonalbudsjett at myndighetene også på gebyrsiden ønsker økt samordning mellom de to største tilbyderne innen betalingsformidling (St.meld. nr. 2 1991-92).

imellom noe (Norges Bank, 1992). Figur 4.1 vitner om at bankenes arbeid med å påvirke kundenes etterspørselsmønster har vært og er en suksess når det gjelder å endre kundenes atferd.

Debatten omkring gebyrer som ledd i effektivisering av betalingsformidlingen er ikke fullstendig uten en referanse til de såkalte float-inntektene. Dette er inntekter som oppstår ved at det tar en viss tid før en betalingstransaksjon når fram fra betaler til betalingsmottaker. Raskere betalingsformidling (les: elektroniske betalingstjenester) vil redusere disse inntektene til bankene. Enkelte hevder at lavere driftskostnader på elektroniske i forhold til papirbaserte betalingstjenester på langt nær vil kompensere for reduksjonene i float-inntektene.²⁹ Kompensasjonen må enten komme i form av økt utlånsrente/lavere innskuddsrente, eller en økning av bankgebyrene. Det første er en form for kryss-subsidiering som foruten å være i strid med myndighetenes intensjoner, ikke vil gjøre det lettere for de øvrige produktene i banknæringen. Det andre alternativet kan skape reaksjoner hos kundene, i tillegg til at det kommer i konflikt med sentrale bankaktørers ønske om å styre etterspørselen i en spesiell retning.

Klager er den vanligste reaksjonen på gebyrøkninger. Dette er ubehagelig for den enkelte medarbeider som mottar kritikken, og reduserer bankenes omdømme i opinionen. Oppsigelse av konto og overgang til en konkurrerende bank er en uvanlig sterk kundereaksjon. Mye tyder på at dette kommer til å endre seg, og at fremtidens bankkunder vil bli langt mindre lojale.³⁰ En slik utvikling gjør det enda viktigere for bankene å velge en riktig prispolitikk innen betalingsformidlingen. En politikk der målet er at hver enkelt tjeneste skal prises i samsvar med kostnadene er ikke nødvendigvis den mest fornuftige. I en situasjon der private kortselskaper tar en stadig større del av markedet for elektroniske betalingstjenester og varehandelen er i ferd med å utvikle såkalte "cash-back-produkter", er dette spesielt

29 Tidligere banksjef Oddvar Svendsen i DnC i et debattinnlegg om gebyrer i Aftenposten 12.11.92.

30 I foredraget "Framtidens bankkunde - hvem er det?" viste direktør P.A. Stalheim i Forbrukerrådet til SIFOs anslag om at 40 % av bankkundene ikke skifter bank. Han pekte for øvrig på en rekke samfunnsfaktorer som alle taler for at bankkundene vil bli mindre trofaste i årene som kommer (foredrag ved bankseminar i Stjørdal 30.-31. mars 1992).

avgjørende.³¹ Det er ikke sikkert næringens arbeid med å øke bruken av bankenes elektroniske betalingstjenester lar seg kombinere med et ønske om at prisen på en tjeneste skal samsvare med kostnadene for å utføre den.

4.4 Oppsummering

I fagbevegelsens historie er det få eksempler på at den har lyktes å hindre ny teknologi å erstatte arbeidsplasser. De mest vellykkede erfaringene stammer fra bransjer der fagbevegelsen gjennom forhandlinger har koblet innføringen av ny teknologi til opplæring, kvalifisering og overgangsordninger. Fagbevegelsen i skjermede bransjer med god økonomi og kontroll over tilbudet har lyktes best. Spørsmålet er hvilken forhandlingsmessig styrke bankansatte har. En viktig forutsetning er kollektive sentraliserte forhandlinger som dekker flest mulig innen bransjen.

Selv om mange av NBFs medlemmer er skeptiske til den teknologiske utviklingen innen betalingsformidling, er det enkelte av forbundets medlemmer som "tjener" på de elektroniske løsningene. Ved hjelp av produkter som brevgiro og autogiro overføres oppgaver fra bankene til Bankenes Betalingssentral (BBS). I og med at NBF organiserer ansatte i BBS, åpnes det for interessekonflikter blant NBFs medlemmer. I kapittel 7 kommer jeg tilbake til de faglige strategiene NBF kan benytte når medlemmenes interessefellesskap utfordres.

Tradisjonell betalingsformidling som innløsning av giro i kassa og fornyelse av sjekkheftet fylte en viktig rolle i bankenes arbeid med å "lokke" kundene inn i banken. Så snart kundene var innenfor, kunne salget av andre produkter starte opp. Som følge av selvbetjenings-teknologien vil denne formen for kundekontakt falle bort. Spørsmålet er hvordan det vil slå ut på salget av de øvrige bankproduktene.

Kan hende vil det være mulig å utvikle andre produkter som "lokker" kunden inn i banken. Vil det være produkter og tjenester som kan erstatte de arbeidsoppgavene som forsvinner i betalingsfor-

³¹ Med "cash-back-produkter" siktes det i denne sammenheng til at enkelte kjeder innenfor dagligvarehandelen tilbyr kundene å ta ut kontanter i forbindelse med innkjøp der det benyttes kortautomater.

midlingen, og kan de i så fall fylles av dagens bankansatte? Dette er spørsmål som danner bakgrunnen for diskusjonen i de øvrige kapitlene i denne rapporten. I neste kapittel drøftes fremtidens bankprodukter, mens bankansattes omstillingsevne – og de kvalifikasjoner som knytter seg til fremtidens bankansatte – er ett av flere tema i kapittel 7.

Kapittel 5

Hva vil bankene leve av?

I kapittel 4 redegjorde jeg for sider ved den teknologiske utviklingen som, sett fra bankansattes synsvinkel, ikke er udelt positiv. Det er ikke lett å glede seg over at teknologien er et godt strategisk hjelpemiddel på saksbehandlersiden, når den samtidig frigjør mange ansatte knyttet til manuell betalingsformidling. Flere ansatte stiller spørsmål ved at frigjort personale i stedet for å bli satt på nye oppgaver blir bedt om å forlate banken.

Forutsetningen for at ansatte kan overføres til nye oppgaver er at disse skapes eller oppstår. Det er kundenes behov for og etterspørsel av banktjenester som er avgjørende, ikke bankansattes ønske om fortsatt å arbeide i bank. Det betyr ikke at bankene må sitte og vente på at det oppstår et behov hos kundene. Evnen til å skape etterspørsel ved å utvikle nye banktjenester er også en viktig konkurransefaktor.

I dette kapitlet ser jeg nærmere på de oppgaver bankene kan og vil utføre i årene som kommer. Er det forhold ved de endrede rammevilkårene som, sett fra de ansattes synsvinkel, kan utnyttes på en mer positiv måte? Eller må bankene fortsette langs den tradisjonelle veien og dermed ytterligere redusere antall ansatte? Utgangspunktet for diskusjonen er, foruten en gjennomgang av de mest sentrale forutsetningene for tradisjonell bankdrift, en nærmere beskrivelse av de holdninger til banknæringens fremtid aktørene *selv* gir uttrykk for.

Kapitlet avsluttes med et avsnitt der det antydes hvordan noen av de endringene banknæringen utsettes for, kan benyttes til en omstilling i de ansattes interesse.

5.1 Tradisjonell bankdrift

Både i kapittel 2 og 4 kom jeg inn på hvordan bankene skaffer til veie penger som senere lånes ut (såkalt funding). Et karakteristisk trekk ved bankkrisen er at bankenes fundingstruktur er endret, og at en økende del av bankenes forvaltingskapital hentes inn via interbank-

markedet.¹ Dette er en utvikling av betydning både for bankenes soliditet og for filialnettene. Foruten å være dyrere penger enn innskudd fra publikum², skaffes de hovedsakelig til veie via hovedkontoret. Innskudd fra publikum kommer gjennom filialnettene. Utviklingen i retning av at banker "funder" seg via interbankmarkedet og ikke via innskudd fra kunder kan redusere oppgavene til filialnettene³.

Fortsatt er likevel innskudd fra og utlån til publikum de viktigste og mest tradisjonelle sidene ved bankdrift (se kapittel 2). I tillegg kommer en rekke andre aktiviteter, hvorav betalingsformidling er en av de mest sentrale (se kapittel 4). Utenom betalingsformidling går bankdrift stort sett ut på å få lønnsomhet i å omsette/transformere innskudd til risikovillig kapital gjennom utlån, garantier eller plassering i verdipapirer. Den fortjenesten bankene kan ta på å låne ut innskutte eller innlånte penger er med andre ord helt avgjørende for bankenes driftsresultat. En forbedring av rentenettoen regnes som den viktigste forutsetning for at bankene skal oppnå bedre resultater (Økonomisk Revy, 2/92).⁴

En innskuddsøkning i bankene kan derfor ha store virkninger, hvis også etterspørselen etter lån er til stede.⁵ Det er både økonomiske og psykologiske forhold som virker inn på publikums ønske om å spare og låne. På neste side oppsummeres enkelte av disse forholdene. Individets eller bedriftens inntektsnivå vil være avgjørende for hvilke økonomiske forpliktelser det er i stand til å overholde. Myndighetene

1 Et marked hvor bankenes overskuddslikviditet blir plassert som kortsiktig innskudd/lån i andre banker (Meyer, 1991).

2 Den billigste funding for bankene er og blir innskudd fra kundene (Sparebankforeningen, 1991).

3 Markedsfunding gir (på tross av en lavere rentemargin) reduserte fundingkostnader sammenlignet med innskudd fra publikum. I perioden 1983-91 er tapet av forretningsbankenes rentenetto (som følge av økt markedsfunding) kompensert med et tilsvarende løpende fall i driftskostnadene (lønnskostnader, avskrivninger etc). Kilde: Johnsen m.fl., 1992.

4 Rentenettoen er forskjellen mellom renteinntekter/utbytte og renteutgifter. Som følge av skjerpert konkurranse både på utlåns- og fundingsiden har denne falt markant etter at kreditmarkedet ble deregulert (Johnsen m.fl., 1992).

5 Bankenes enerett til å ta imot innskudd, og det veldige kontohold som det medfører, gjør at bankene under ett får igjen de pengene som blir lånt ut. Litt går riktignok til økning av kassahold hos publikum, og noe må bankene holde igjen som økte reserver, men resten kan de låne ut en gang til. Slik går det fremover i noen omganger, i avtagende grad. Det kalles for multiplikatoreffekten av en utlånsøkning.

kan ved hjelp av skatteseddelen oppmuntre personer og bedrifter til å spare eller forbruke, det siste eventuelt via lånte penger. Sosiale trender og holdninger kan skape oppslutning om ulike økonomiske aktiviteter.

Forhold som virker inn på publikums ønske om å spare eller låne

– *Inntekt*

Inntekten til en bedrift eller en person er bestemmende for hvor mye som kan avsettes til forbruk, og hvor mye som kan spares.

– *Institusjonelle (offentlige) ordninger*

Det koster å opprettholde samfunnets velferdsgoder. Frykten for at det offentlige ikke makter å innfri sine forpliktelser, kan påvirke sparingen. Eksempelvis vil folk som tviler på folketrygdens evner til å innfri forpliktelsene, være fristet til å tegne private, langsiktige spareordninger som pensjonsforsikring.

– *Skattemotivasjon*

Avhengig av om myndighetene ønsker høyt eller lavt privat forbruk, kan skatteseddelen benyttes til 1) fradrag for renter eller 2) fradrag for sparing/investeringer.

– *Sosiale vaner og impulser*

Sosiale trender og utviklingstrekk betyr mye for folks spare- og forbruksmønster. Eksempelvis sto den "leve i øyeblikket"-kulturen som slo om seg under navnet "jappebølgen" for en oppfatning om sparing som noe sidrumpet og gammeldags. Den oppfordret i stedet til høyt, ofte lånefinansiert, forbruk.⁶

– *Egenkapitalmarkedet*

Utviklingen av aksjemarkedet i 1986/87 medførte at store beløp ble kanalisert inn i verdipapirer. Men "krakket" i oktober 1987

⁶ I flere land har denne kulturen vært medvirkende årsak til høy inflasjon. Dette har igjen medført høye renter, noe som i teorien skulle invitere til økt sparing. Her kommer vi inn på et område hvor økonomisk teori varierer fra praksis; i flere land, ikke minst USA, kan det demonstreres at lav skatt og høy rente ikke har stimulert til økt sparing. Mye tyder på at forklaringen er å finne i utviklingen av verdipapirmarkedet.

reduserte forbrukernes tiltro til verdipapirmarkedet, noe som kan virke positivt inn på etterspørselen etter mer "trygge" spareformer.⁷

Sparingen kan anvendes til realinvesteringer og investeringer i finanskapital.⁸ I 1991 gikk husholdningens inntektsvekst med til å øke sparingen i form av nedbetaling av gjeld og økte finansielle fordringer. De fleste økonomer tror husholdningens sparing fortsatt vil holde seg på et høyt nivå, selv om man antar at en større del av inntektsveksten vil gå til økt privat forbruk.⁹ På kort sikt spares det til forbruksgoder, mens den langsiktige sparingen ofte er motivert ut fra ønsket om å fordele forbruket jevnest mulig utover livet.¹⁰ Bankenes produkter synes å være i en særstilling når det gjelder den kortsiktige sparingen. I kampen om de langsiktige sparepengene er bankene utsatt for større konkurranse. Foruten aksje- og obligasjonsmarkedet utgjør forsikringsselskaperens tilbud om pensjonssparing den sterkeste konkurransen. Sistnevnte forhold er en viktig faktor i diskusjonen om etablering av finansielle konsern (se kapittel 4).

Etterspørselen etter banklån har falt markert de siste årene, noe som har sammenheng med husholdninger og bedrifters høye gjeldsgrad, høyere realrente, og den generelt vanskelige situasjonen både i norsk og internasjonal økonomi. På tross av at husholdningenes finansielle konsolidering gir rom for innvilgning av nye kreditter til publikum, er det usikkert om låneetterspørselen vil ta seg vesentlig

7 Svingningene og usikkerheten knyttet til aksjemarkedet er et stort risikomoment, spesielt for private investorer. Enkelte vil hevde at banker (og andre) som tilbyr innskuddsformer med sikker avkastning, gjør et dårlig poeng av dette i salgs- og markedsføringsammenheng.

8 Innenfor førstnevnte gruppe finner vi investeringer i bolig og næringsbygg, mens sistnevnte gruppe omfatter bankinnskudd, obligasjoner, pensjonssparing og andre finansielle fordringer.

9 Kilde: Økonomisk Revy, 2/92.

10 Livsløphypotesen (utviklet av Franco Modigliani og Richard Brumberg i 1955) er en av de sosialøkonomiske konsumteoriene som tar utgangspunkt i at individet søker å fordele sine ressurser mellom konsum og sparing over den forventede levetiden. Med utgangspunkt i denne hypotesen har Sparebankforeningen konstatert at husholdningene sparer for å få et jevnere forbruk over tid enn det løpende inntekter tilsier, og at det synes spesielt viktig å spare for å kunne opprettholde et ønsket forbruk ved uventet inntektssbortfall eller pensjonering. De har også konstatert en økt tendens til å benytte *lån* for å jevne ut forbruket over livsløpet (Forsbak og Digranes, Sosialøkonomen 9/90).

opp i de nærmeste år.¹¹ Med tanke på hvor den kraftige utlånsveksten og påfølgende tapsbølgen har brakt banknæringen, ligger det en stor utfordring i å kanalisere velfunderte lån ut til husholdningene og bedriftene.

Selv om mottak av innskudd og formidling av utlån er og blir en forutsetning for bankdrift, er det grunn til å regne med at bankene utfordres også her, på sitt mest tradisjonelle område. Før jeg drøfter hvilke ytterligere områder bankene kan komme til å satse på, synes imidlertid en nærmere gjennomgang av aktørenes fremtidsplaner av interesse. Med utgangspunkt i samtaler med ansatte på ulike nivå i tre forskjellige banker, redegjøres det for hvordan banknæringen kan komme til å utvikle seg.

5.1.2 Hvor går norsk banknæring?

Gjennom samtaler med bankledere og tillitsvalgte på ulike nivåer har jeg dannet meg et bilde av den retningen sentrale aktører *tror* næringen vil ta. Et viktig moment i denne sammenheng er at informasjonen, på tross av samtalepartnernes ulike forutsetninger, så entydig peker i samme retning. Banksjefer og tillitsvalgte har tilgang på langt mer informasjon enn øvrige ansatte. Tillitsvalgte og ansatte har en tendens til å se situasjonen fra en annen synsvinkel enn bankledelsen. På tross av ulikt utgangspunkt og ulik tilgang på informasjon, er alle samstemte i at den norske banknæringen skal "back to basics". Bankene skal slutte å drive med forretningsdrift de ikke har forutsetning for og konsentrere seg om tradisjonell bankdrift. "Back to basics" innebærer *ikke de store produktmessige endringene* i forhold til i dag. Ifølge banknæringens aktører betyr det en konsentrasjon rundt det tradisjonelle ta imot innskudd, låne og flytte penger.

Aktørene er samstemte i at *antallet selvstendige bankenheter* vil synke i årene som kommer. Det er uklart hvilke forhold som ligger bak denne holdningen. En årsak kan være den utbredte oppfatningen om at det er stordriftsfordeler i bank (se kapittel 4). En annen forklaring kan være myndighetenes oppfordring, både ved hjelp av endringer i regelverket og gjennom sin eierposisjon, til sammenslåinger

¹¹ Bankforeningen har pekt på at avdragsinngangen til banksystemet (som følge av nedbetaling av gjeld), kan gi rom for nye kreditter i størrelsesordenen 20-30 milliarder kroner (kilde: Pressemelding fra Den norske Bankforening, 18.04.91).

både på tvers og innenfor tradisjonelle bransjelinjer.¹² En tredje mulighet er ønsket om å bedre soliditeten og lønnsomheten i banknæringen. Historiske erfaringer kan skape forventninger til fremtiden. Antallet selvstendige banker har som tidligere nevnt sunket dramatisk. Kan hende er aktørenes forventninger om fremtidige reduksjoner en konsekvens av disse erfaringene.

Spørsmålet er hva dette vil bety for strukturen i norsk bankvesen. Vil vi få færre og større enheter, eller kommer forandringene ved at de minste bankene slår seg sammen og forsvinner? Utviklingen vil avhenge av hva konkurrentene både i utlandet og i finanssektoren for øvrig velger å foreta seg samt ikke minst hvilke langsiktige planer staten har med sitt bankeierskap. Mange aktører i banknæringen spekulerer på om staten vil velge å slå sammen enkelte av de enhetene den kontrollerer samt om staten vil være en pådriver for å etablere finansielle konsern. Sett fra de bankansattes synsvinkel er antallet selvstendige bankenheter i seg selv ikke avgjørende. Poenget er snarere hvorvidt færre enheter vil bety et sterkere og mer slagkraftig bankvesen, eller om det innebærer en ytterligere fare for volumsvikt og redusert behov for ansatte. Hvis reduksjonen i antallet bankenheter skyldes etablering av finansielle konsern, åpner det som nevnt i kapittel 4.2 for organisatoriske spenninger i finansnæringen. Det samme gjelder en eventuell fremvekst av utenlandske filialer og nisjebanker på bekostning av de tradisjonelle storbankene. De faglige utfordringene NBF stilles overfor ved at banknæringen blir mer sammensatt, kommer jeg tilbake til i kapittel 6.

Når det gjelder utviklingen av *bankenes distribusjonsapparat* er aktørenes holdninger ikke like samstemte som i spørsmålet om antallet selvstendige bankenheter. Dette må ses i sammenheng både med interessene til de aktørene som uttaler seg, samt det konseptet banken følger. Der bankledelsen av kostnadmessige grunner kan se seg tjent med et redusert distribusjonsnett, ønsker tillitsvalgte og ansatte å bevare ekspedisjonskontorene fordi de danner grunnlag for arbeidsplasser. Noen banker drives etter et konsept der filialnettet ses som en forutsetning for inntjening, andre ut fra tanken om at ekspedi-

¹² Banker overtatt eller kontrollert av staten har mottatt brev fra Sikringsfondene der de anmodes om å fremme ideer til alternativ struktur. Enkelte oppfatter dette som en ren oppfordring til sammenslåinger av statsbankene.

sjonsnettet er en kostnadsbyrde som virker negativt inn på driftsresultatet. I banker hvor sentralisering av tjenester og produkter er en del av filosofien synes det å gå i retning av færre ekspedisjonskontorer. Der utgangspunktet for driften er desentralisering, er det ikke grunn til å vente en slik utvikling.

Sentralisering synes å være en mer toneangivende driftsfilosofi enn desentralisering. NBF har gjennomført en undersøkelse som viser at i tillegg til å legge ned filialer, gjennomfører flere av bankene en nedgradering av tidligere avdelingskontor til filial/salgskontor.¹³ I den grad sentralisering blir det primære strategiske virkemiddelet i banknæringen, åpner det for store konflikter mellom ansatte og tillitsvalgte på den ene siden og bankledelsen på den andre. I banker som følger en desentraliseringsfilosofi, kan konfliktpotensialet synes mindre fordi ansatte og tillitsvalgte har felles interesse med ledelsen (om enn av ulike årsaker) i bevaring av filialnettet. Imidlertid kan desentralisering føre til at de ansattes interesser konsentreres om egen bedrift eller enhet. Det kan stille interessefellesskapet blant NBFs medlemmer på prøve. I kapittel 7 illustreres disse problemstillingene ved hjelp av de to fremtidsbildene "Sentraliseringsbanken A/S" og "Desentraliseringsbanken A/S".

Ulikt ståsted og informasjonsnivå er ikke til hinder for en samlet oppfatning om at utviklingen innen *informasjonsteknologi* vil endre bankvirksomheten. Det er bred forståelse for at dette innebærer redusert behov for ansatte innenfor tradisjonell betalingsformidling. Her er det imidlertid nødvendig med en modifisering. Det er verken enighet om, eller interesse for, at dette betyr en reduksjon i det totale antall bankansatte. Mens enkelte, fortrinnsvis ansatte og tillitsvalgte, mener de fristilte personene kan overføres til kostnadsreducerende og salgsfremmende arbeid, er banksjefer opptatt av at det totale antallet bankansatte reduseres. Bankledelsen er engstelig for at ansatte som frigjøres på grunn av den teknologiske utviklingen har en ensidig og begrenset erfaringsbakgrunn som ikke gjør dem egnet for salg og kundebearbeiding. Som tidligere nevnt medfører selvbetjeningskulturen at bankene vil se stadig mindre til kundene, og evnen til å "lokke" dem på alternative måter antas å bli en av morgendagens utfordringer. Flere av banksjefene jeg har vært i kontakt med stiller

13 Johnsen, Ivar A.: "Filialnedleggelse og sentralisering av kompetanse" (BANK 7/92).

seg tvilende til om ansatte med lang praksis fra blankettbasert betalingsformidling har tilstrekkelig kompetanse og erfaring til å takle de fremtidige bankoppgavene. Sett fra deres synsvinkel vil det i så fall innebære økte krav til omstilling og fleksibilitet. Bankledelsen synes samstemt i at bankkompetansen må heves. Her åpnes det for en rekke konfliktområder mellom både tillitsvalgte og ledelse og tillitsvalgte og medlemmer, som jeg kommer tilbake til i kapittel 6.

5.2 ... eller inn på nye markeder?

Myndighetenes signal om at om at bankenes minibanknett skal åpnes for Postbanken er et signal om at teknologien i seg selv vil gi mindre konkurransefordeler i årene som kommer. Som nevnt ovenfor vil den gjøre det mulig for kundene, både på bedrift og personsiden, å betjene seg selv ved hjelp av telefoner, automater, terminaler osv. Når teknologiens betydning som konkurransemiddel reduseres, åpnes det for økt konkurranse basert på kundebehandling og service. Det kan gi rom for en rekke spennende oppgaver der teknologien er et viktig hjelpemiddel.

I den grad kundekontakt regnes som en forutsetning for bankdrift, blir det nødvendig å utvikle produkter og tjenester som erstatter oppgavene den rollen tradisjonell betalingsformidling fylte som "kundelokker" (se kapittel 4). Alternativet kan være en mer salgsorientert kultur, der bankene i større grad oppsøker kunden med sine produkter. Spørsmålet er hvorvidt dette lar seg gjennomføre i en bank som satser på et sentralisert organisasjon. Her kan resultatet bli at et stort antall ansatte til enhver tid må ut og møte kunden der han/hun holder til. Dette vil bli dyrt og kan bli ineffektivt. Kan hende er det mer hensiktsmessig å bevare eller ruste opp ekspedisjonsnettet, for på den måten sørge for at de filialansatte er i stand til å føre *hele* dialogen med kunden. Dette må ikke oppfattes som en ukritisk anbefaling av et desentralisert system. Det er ingen ting i veien for at en bank med vekt på sentralisering, ved hjelp av teknologien og standardisering av rutinene, kan betjene kundene på en like så god måte som en bank som desentraliserer. Poenget er imidlertid at kundenes mulighet til *fysisk* å oppsøke banken vil være mindre i en bank med et begrenset distribusjonsapparat.

Når det gjelder tjenester som kan utvikles for å bedre kontakten mellom bankene og kundene – og eventuelt ta over de oppgaver betalingsformidling fylte både som arbeidsplasser og kontaktskaper, er holdningen blant de aktørene jeg har vært i kontakt med at *forsikring* er det mest nærliggende. De fleste, uavhengig av stilling og bank, var enige om at det i fremtiden vil være aktuelt for bankene å tilby enkle, individuelle livsprodukter samt gjeldsforsikring. Utover dette synes forsikring ikke å være særlig aktuelt. Dette kan ha sammenheng med de relativt sett ulike måten å betjene markedet innen bank og forsikring. En annen forklaring er den nylig tilervervede anledningen til å opprette finansielle konsern. En tredje og overgripende årsak til den relativt beskjedene interessen for forsikring i bred forstand, kan være manglende synergier mellom eksempelvis skadeforsikring og bankdrift kombinert med økt etterspørsel etter private spareprodukter.¹⁴ Det er på det private sparemarkedet bankene og forsikringsselskapene mest til felles, og her er det for tiden mest å hente.

Eksisterende regelverk er til hinder for at bankene kan tilby langsiktige spareprodukter med samme vilkår som forsikringsbransjen. Samtidig gir ansatte i banknæringen inntrykk av at dette vil være en av bankenes satsingsområder i årene som kommer. Det kan enten bety at flere banker planlegger å opprette finansielle konsern, eller at aktørene regner med en endring i det regelverket som i dag oppfatter som en diskriminering i favør av forsikringsbransjen.¹⁵ Det kan også skyldes at bankene, på tross av den skattemessige ulempen, i fremtiden tar sikte på å slåss med forsikringsbransjen om publikums langsiktige sparepenger på en annen måte enn i dag. Skepsisen til det offentlige evne til å sørge for alderdommen kan som tidligere nevnt øke etterspørselen etter langsiktige spareordninger. Så langt har bankene i liten grad utnyttet publikums usikkerhet og underlegenhet

14 Adm. dir. Bjørn Wolrath i Skandia (Sverige) argumenterte i en tale til Felleskonferansen for Nordisk Bankmannaunion og Nordisk Forsikringsmannaunion den 11.3.92 for at når det gjelder bransjegliedning bank-forsikring, går det en grense for synergieffekter. Etter hans mening har bank og forsikring kun felles interesser innen liv- og pensjonsmarkedet, ikke minst på grunnlag av den økte interessen for privat sparing.

15 I et foredrag for Norske Siviløkonomers Forening 9.8.91 hevdet adm. dir. Trond Reinertsen i Den norske Bankforening at i kampen om de langsiktige sparepengene, er den skattemessige forskjellsbehandlingen av bank- og forsikringsparing uheldig.

i forhold til forsikringsbransjens tilbud og aktører.¹⁶ Uansett hvordan denne kampen vil bli ført, er det mye som tyder på at det i årene som kommer vil være behov for ansatte som formidler langsiktige spareordninger i konkurranse med forsikringsbransjens liv- og pensjonsprodukter. Hvorvidt ansatte som mister sine manuelle arbeidsoppgaver innen betalingsformidling innehar de rette kvalifikasjonene til blant annet å selge forsikring, er et annet spørsmål. I kapittel 6 kommer jeg inn på de kvalifikasjonskrav som vil bli stilt til morgendagens bankansatte og de faglige utfordringer NBF kan imøtese ved at kompetansen og den faglige bakgrunnen til medlemmene blir mer sammensatt.

Bankenes satsing på forsikringsprodukter er relativt beskjeden. Det er tvilsomt om det kan kompensere for de arbeidsplassene som går tapt ved teknologisk rasjonalisering. Spørsmålet er om det er mulig å utvikle andre tjenester det er naturlig å selge gjennom banknett. Flere av de bankansatte jeg har vært i kontakt med, antyder at ikke minst på grunn av de muligheter den nye teknologien gir, bør bankene i årene som kommer i større grad satse på området "finansiell og økonomisk rådgivning". Andre forhold, som det offentliges utilstrekkelighet til å ivareta individenes ulike økonomiske behov gjennom henholdsvis utdanning, yrkesliv og pensjonering, kan gi bankene en større rolle som finansielle rådgivere i årene som kommer.¹⁷

Finansiell rådgivning kan være så mangt. Ansatte nevner skatte- rådgivning og porteføljeforvaltning som spesielt aktuelt. I litteraturen fremheves andre områder som salg av edb-løsninger, regnskapssystemer, økonomisk rådgivning overfor næringslivskunder, eksportrådgivning osv. (Otholm m.fl.) I kapittel 2 ble det påpekt at norsk tilpasning til EFs indre marked vil medføre krav om bedre oppfølging av og rådgivning til næringslivet, slik at bankene unngår nye tapsbølger som følge av at kundene ikke klarer å møte den økte konkurransen. Uansett dreier det seg om tjenester der bankenes felles

16 Det er mange som finner det vanskelig å orientere seg i forsikringsverdenen. I en undersøkelse av kvinners økonomiske sikkerhet, sa fire av fem spurte seg enige i et utsagn som hevdet at folk ikke kjøper forsikringer fordi det er vanskelig å sette seg inn i de ulike ordningene. Undersøkelsen viste videre at to av tre kvinner synes det er vanskelig å forstå forsikringsagenters uttrykk (Fløtten, 1991).

17 På tross av fortsatt sterk oppslutning, stiller et økende antall av befolkningen seg tvilende til folketrygden som eneste garantist for en trygg alderdom. Individuer med skepsis til folketrygden vil sannsynligvis etterspørre private spareordninger.

infrastruktur kan benyttes til innteksbringende virksomhet utover avviklingen av de tradisjonelle tjenestene. Det er produkter som, i likhet med den tradisjonelle driften, kan formidles til kundene både ved hjelp av møter, brev, telefon og via en skjerm. Hvorvidt det er tilstrekkelig til å erstatte de rutineoppgavene som allerede er falt bort, og som vil falle bort i årene som kommer, gjenstår å se. Det vil avhenge av bankledelsens valg av satsingsområder, men også deres vilje til å legge forholdene til rette for nødvendig omstilling og kompetanseutvikling. Den enkelte ansattes individuelle ansvar for egen utvikling og arbeidsplass samt tillitsvalgtes evne til å møte en endret situasjon med nye og fleksible løsninger vil også spille inn. Dette er problemstillinger jeg kommer tilbake til i neste kapittel, som omtaler de faglige utfordringene NBF vil møte ved at banknæringen på alle nivåer blir mer sammensatt.

5.3 Oppsummering

Mottak av innskudd og utstedelse av lån er, og vil fortsatt være, grunnpilarene i bankdrift. Spørsmålet er likevel om dette er tilstrekkelig til å opprettholde banknæringen som en solid og trygg arbeidsplass. Denne rapporten har drøftet en rekke forhold som viser at forutsetningene for tradisjonell bankdrift er endret. Mye tyder på at banknæringen vil bli utsatt for økt og utradisjonell konkurranse i årene som kommer. Ved hjelp av teknologiske nyvinninger vil bankene utføre sine tjenester på en effektiv, men i mindre grad manuell måte.

Dette kan gi bankansatte inntrykk av at de endringene næringen utsettes for, bare er til det onde. Fristelsen til å motarbeide utviklingen kan bli stor. Nettopp fordi dagens situasjon er så vanskelig, er det grunn til å minne om at press for endringer kan være positivt. Utviklingen går ikke av seg selv i en negativ retning. Som nevnt innledningsvis i denne rapporten, er det mulig for bankansatte å påvirke den retningen banknæringen tar. I stedet for å kjempe i mot en utvikling som vil innebære færre arbeidsplasser, vil det kanskje være mer hensiktsmessig å se hvordan den samme utviklingen kan danne grunnlaget for å skape nye oppgaver.

Noen vil kanskje si at det ikke nytter. Næringen skal jo "back to basics" for å konsentrere seg om tradisjonell bankdrift. Utgangs-

punktet er for dårlig og utfordringene for store. Da er det verdt å minne om hvordan andre konkurranseutsatte næringer har klart å legge om. Bensinstasjonene møtte vanskeligheter da oljeprisene steg. I dag selger de alt fra melk til bademadrasser, og den kostbare bensinen er nærmest blitt et biprodukt. Posten, som av enkelte blir fremholdt som en av banknæringens største utfordrere, har omstilt seg også uten å trampe i bankenes bed. I dag selger de teaterbilletter, kassetter og T-skjorter.

Uavhengig av om omstillingen skjer til det verre eller bedre, er det klart at den ikke skjer uten smerter og vanskeligheter. I en situasjon der presset for endring er stort, og der mange forhold taler for at banknæringen blir mer sammensatt, vil kravene til NBF bli store. I det neste kapitlet ser jeg nærmere på hvilke utfordringer NBF vil kunne påregne som følge av at bankvirksomheten ikke blir mindre homogen, men mer heterogen.

Kapittel 6

Fem sentrale trekk ved utviklingen NBF vil møte

Styrken til de bankansatte ligger blant annet i at nesten alle er organisert i NBF. Høy organisasjonsgrad har, sammen med det næringspolitiske arbeidet for å sikre bankene best mulig rammebetingelser, gitt forbundet legitimitet og gjennomslag i samfunnet og blant bankansatte. Ansatte i bank ligger på topp når det gjelder velferdsordninger dekket av arbeidsgiver (Hippe og Pedersen, 1992). Bankkrisen har ikke svekket oppslutningen om NBF blant gjenværende medlemmer. Som det fremgikk av kapittel 1, er et godt utgangspunkt ikke tilstrekkelig i møte med fremtidens utfordringer. Denne rapporten har drøftet en rekke internasjonale og nasjonale endringer som vil virke inn på de bankansattes arbeidssituasjon. Utfordringen for bankansatte og deres organisasjon er å tilpasse seg de uunngåelige sidene ved utviklingen samt å finne fram til hvor og på hvilken måte utviklingen kan påvirkes slik at den ikke går i uønsket retning. I dette kapitlet ser jeg nærmere på fem områder som peker seg ut ved at de vil kreve en faglig strategi fra NBFs side.

6.1 Behov for økt kompetanse

Hovedpoenget for alle med tilhørighet til banknæringen er en styrking av sektorens konkurranseevne. I den sammenheng står ansattes evne til å utføre fremtidens oppgaver sentralt. Sitter de inne med tilstrekkelig og rett kompetanse, eller er det et gap mellom dagens kompetansenivå og morgendagens kompetansebehov? Hvordan kan NBF medvirke til at dette eventuelle gapet reduseres?

6.1.1 Hvilke utfordringer skal kompetansen møte?

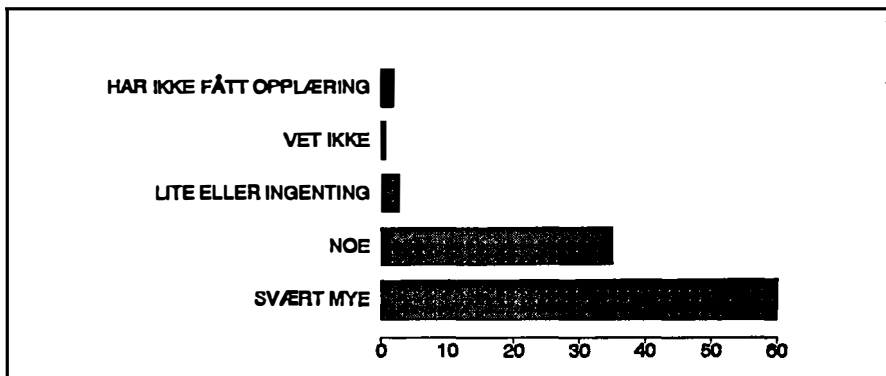
I denne rapporten er det redegjort for en rekke av de endringene aktører i banknæringen kan påregne i årene som kommer. Som følge av norsk EF-tilpasning vil et større antall finansielle utøvere og

produkter få innpass på det norske marked. Kombinert med nasjonal bransjeglikning innebærer det sterkere kamp om finanskundene. Det blir flere aktører på tilbydersiden. Tilstrekkelig kunnskap på produkt- og markedssiden er en forutsetning for at bankene kan tilby de tjenester kundene etterspør. I fremtiden vil kundene bli betjent via en rekke avanserte teknologiske løsninger. Det stiller krav til kompetansen hos de ansatte som skal betjene teknologien. Kundene kommer til å stille større krav til service og kvalitet på de tjenestene bankene tilbyr. Standardtjenestene vil de utføre på egen hånd ved hjelp av teknologiske forbedringer på bankenes driftsside. Når kundene først tar kontakt med banken, vil det være med ønske om spesielle tjenester. Ansatte som skal betjene fremtidens bankkunder må være forberedt på krav om individuell rådgivning.

6.1.2 Hvordan er det med den eksisterende kompetansen?

Det er flere måter å beskrive kompetansen til de bankansatte på. En kvantitativ tilnærming der ansattes formelle kompetansenivå gjennomgås er et alternativ. En annen løsning er en kvalitativ vurdering som tar utgangspunkt i ansattes egne oppfatninger. Nedenfor benyttes begge alternativene. I første avsnitt drøftes ansattes holdninger til egen kompetanse i forhold deres formelle og kvantitativt dokumenterbare kompetansenivå. Deretter følger et avsnitt om tillitsvalgte og bankledelsens holdninger til den nåværende bankkompetanse.

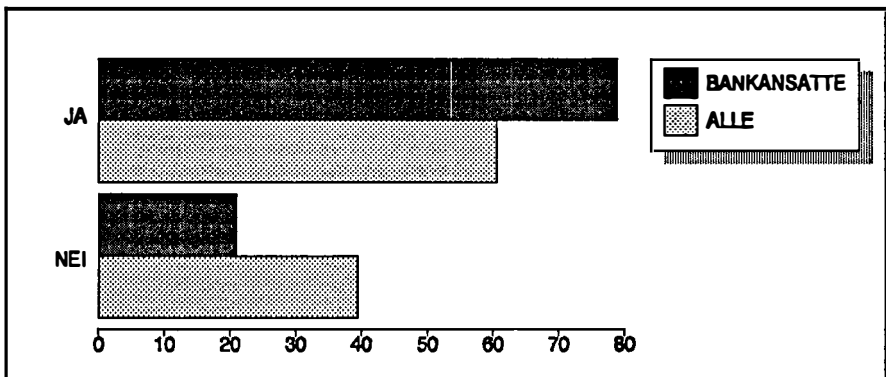
Figur 6.1 Antall bankansatte som har fått erfaring i egen bedrift



Manglende samsvar mellom egne vurderinger og reelt kompetansenivå?

Holdningene til de ansattes kompetansenivå varierer i takt med samtalepartnerene. Bankfunksjonærer jeg har vært i kontakt med gir uttrykk for en positiv oppfatning av eget og kollegaers kompetansenivå. Verdien av praksis og ansiennitet understrekes av flere, spesielt satt opp mot nyutdannede siviløkonomer som "ikke kan bank". Ansattes positive holdning til *verdien* av bankerfaring, gjenspeiler seg i reell *tilgang* på erfaring. I Arbeids- og bedriftsundersøkelsen (ABU)¹ hevder mer enn 95 prosent av de bankansatte at de "har fått erfaring i (denne) bedriften" (se figur 6.1). Vårt datamateriale antyder med andre ord en mulig sammenheng mellom det å tilegne seg bedriftsintern erfaring og det å verdsette en slik kompetanse. Under forutsetning av at bankene tilbyr tilstrekkelig opplæring, er bankansatte jeg har vært i kontakt med optimistiske også med tanke på å mestre fremtidens oppgaver. Det kan være et tegn på at bankansattes formelle kompetansenivå er så høyt at det ikke eksisterer et utdanningsbehov. Nesten 80 prosent av de bankansatte mener at de har et arbeid som krever utdanning (figur 6.2). I henhold til ABU-materialet ligger de i den sammenheng langt over norske lønnstakere sett under ett. Godt og vel 60 prosent av alle lønnstakerne mener de er i en jobb som krever utdanning.

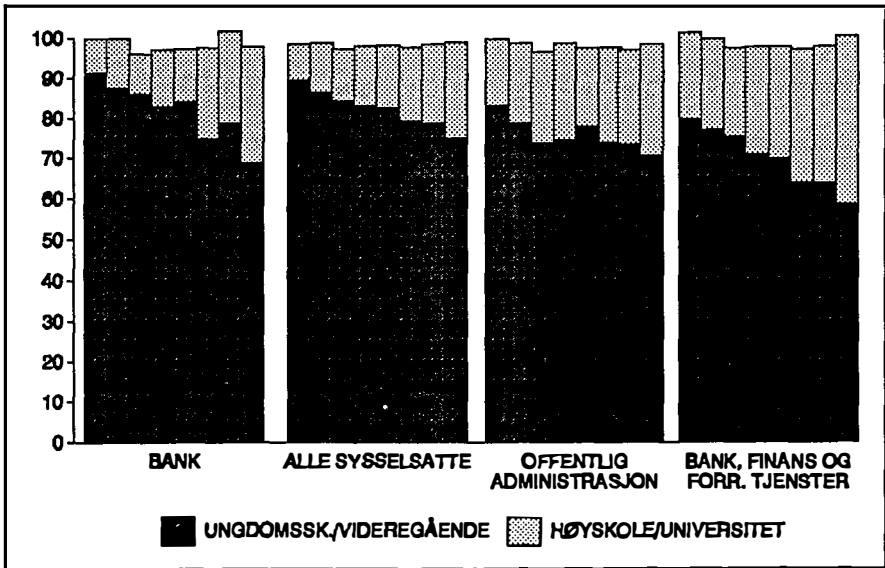
Figur 6.2 Antall ansatte som mener egen jobb krever utdanning



¹ Arbeids- og bedriftsundersøkelsen (ABU) er fra høsten 1989, og er basert på et utvalg av bedrifter på grunnlag av en kobling mellom Bedriftsregisteret og Arbeidsgiverregisteret. Den gir opplysninger om 883 bedrifter og 4.457 arbeidstakere. Av disse tilhører 163 arbeidstakere gruppen "bank og finansieringsvirksomhet" (gruppe 81 i SSBs Standard for næringsgrupperinger).

Selv om et stort antall bankansatte hevder å utfører en jobb som krever utdanning, betyr ikke det nødvendigvis at utdanningsnivået i næringen er høyt. Spørsmålet er om bankansattes tilfredshet med eget kompetansenivå er en kvalitativ oppfatning, eller om det kan forklares med reelt utdanningsnivå. SSB har siden 1972 undersøkt utdanningen til sysselsatte i våre sentrale næringer. Disse såkalte Arbeidskraftundersøkelsene (AKU) gjennomføres hvert tredje år, siste gang i 1990. I figur 6.3 presenteres utviklingen i utdanningsnivået til ansatte innenfor bank og finansieringssektoren samt ansatte i sektorer det er naturlig for bankene å sammenligne seg med.² Det interessante ved tabellen er den markerte veksten i antallet bank- og finansansatte med utdanning fra universitet og høyskole i perioden 1972–1990. Økningen har vært spesielt stor på 1980-tallet. Den prosentvise andelen av

Figur 6.3 Endring i sysselsattes utdanningsnivå. 1972-90

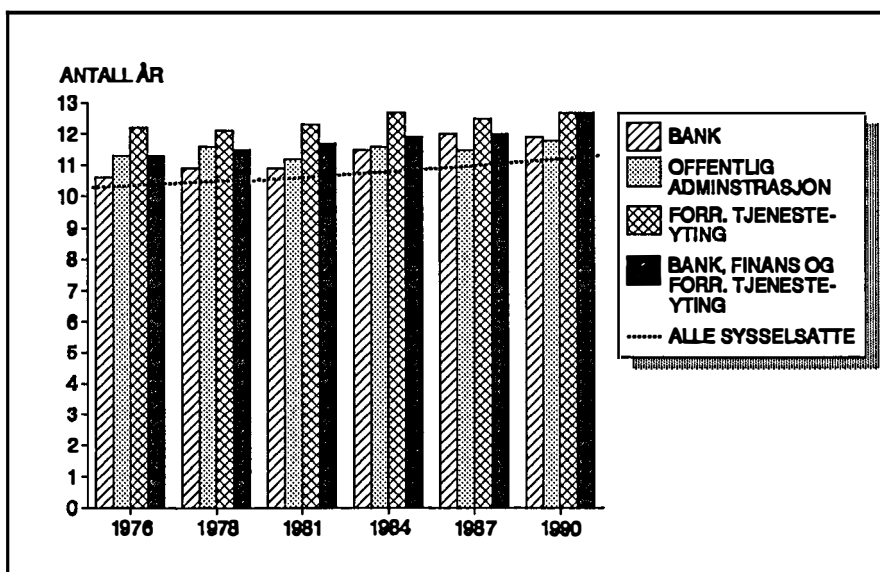


² Med utgangspunkt i AKU-tallene bygger gjennomgangen av utdanningen til ansatte i banksektoren på tall fra gruppe 81 "Bank og finansieringsvirksomhet" i SSBs Standard for Næringsgrupperinger. Denne gruppen sysselsatte i 1990 48.000 personer. Som det fremgikk av kapittel 2, arbeidet 31.158 av disse i spare- og forretningsbankene. Vi tar derfor forbehold om at konklusjonene som trekkes på grunnlag av AKU-tallene ikke bare omfatter bankansatte, men også andre ansatte som faller innenfor det området NBF rekrutterer fra.

sysselsatte innen bank- og finansvirksomhet med høyere utdanning har i hele perioden ligget under utviklingen i totalgruppen.³ Utdanningsmessig lå sysselsatte i bank- og finansieringsvirksomhet i 1990 noe høyere enn ansatte innenfor offentlig administrasjon, og noe lavere enn forretningsmessig tjenesteyting.⁴

Med bakgrunn i AKU-tallene har jeg lagd en figur som viser gjennomsnittlig antall år utdanning for sysselsatte i bank- og finansvirksomhet (figur 6.4). Ansatte innen bank- og finansieringsvirksomhet hadde i 1990 gjennomsnittlig 11,9 års utdanning mot 10,6 i 1976. Dette tilsvarer 2–3 års utdanning fra videregående skole etter avsluttet 9-årig grunnskole. Ansatte i bank- og finansieringsvirksomhet har omtrent like lang utdanning som ansatte i offentlig administrasjon, og

Figur 6.4 Gjennomsnittlig antall år utdanning



3 I henhold til SSBs Standard for næringsgrupperinger består gruppe 8 av Bank og finansiering, Forsikring, Eiendomsdrift og Forretningsmessig tjenesteyting. I 1990 var det 150.000 sysselsatte innenfor gruppen.

4 Utviklingen innenfor gruppe 81 (Bank- og finansieringsvirksomhet) og gruppe 91 (Offentlig administrasjon, forsvar, politi og rettsvesen) er svært forskjellig. Det henger sammen med at langt flere ansatte innenfor offentlig sektor enn bank- og finansieringsvirksomhet hadde høyere utdanning da AKU kom i gang i 1972 samt at vernepliktige ble inkludert i gruppe 91 fra 1981. Gruppe 83 (Eiendomsdrift og forretningsmessig tjenesteyting) har vokst kraftig i form av sysselsetting innenfor edb- og konsulentvirksomhet. Gruppen omfatter for øvrig akademikere som revisorer, jurister m.m.

de ligger noe over landsgjennomsnittet på 11,3 år. Derimot har de kortere utdanning enn ansatte i forretningsmessig tjenesteyting, samt i gruppen finansiell og forretningsmessig tjenesteyting sett under ett.

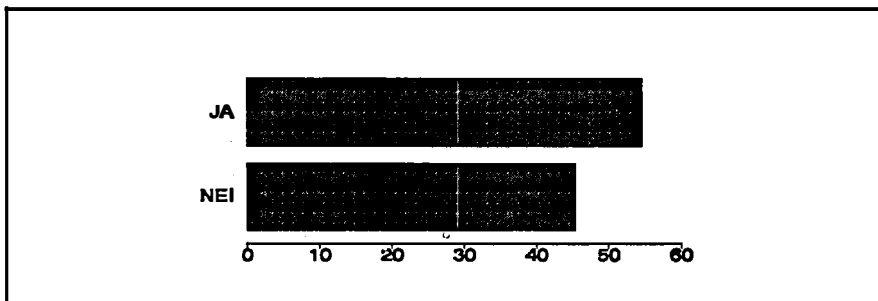
AKU-tallene viser at de bankansatte, på tross av vekst i antall ansatte med utdanning fra høyskole eller universitet, har lavere utdanningslengde enn næringer det er naturlig å sammenligne seg med. Dette har oppstått i en næring med egen utdanningsinstitusjon⁵, og i bedrifter som gir økonomisk støtte til ansatte som ønsker etterutdanning. Oppslutningen om Bankakademiet, som har sterke tradisjoner når det gjelder å heve den formelle kompetansen til ansatte i bank, har falt de senere år. Studieaktiviteten ved BA måles i antall brevinnleveringer fra studentene. Siden toppåret 1986 er antallet brevinnleveringer redusert med 76,4 prosent (Årsoppgjør Bankakademiet, 1991).⁶ På tross av at den finansielle støtten til individuell kompetanseutvikling er redusert de senere år, er holdningen blant de aktørene i banknæringen jeg har vært i kontakt med, at ansatte som ønsker å videreutdanne seg på en høyskole eller lignende, fortsatt har gode muligheter. Det er derfor ikke grunn til å tro at den relativt sett lave utdanningen til bankansatte kan forklares med manglende finansiell støtte fra bankledelsen.

Kan hende er det den positive instillingen til bankerfaring som forklarer den optimistiske holdningen til egne og kollegaers evne til å takle eksisterende og fremtidige oppgaver. Det kan reises spørsmål ved om denne tiltroen bygger på en realistisk vurdering av egen kompetanse og fremtidens kompetansekrav. Jeg har ikke mulighet til å besvare dette spørsmålet entydig ut fra vårt datamateriale. En indikasjon på om tiltroen er overdreven kan være det høye antallet bankansatte som ikke føler behov for mer utdanning (figur 6.5). Datamaterialet vist i figur 6.3 og 6.4 indikerer videre at bankansattes

⁵ Bankakademiet hadde per mars 1992 offentlig godkjenning for totalt 60 vekttall. Da BA ganske nylig ble en del av det offentlig godkjente høyskolesystemet, gir utdanning derfra foreløpig seg ikke utslag i rubrikken "høyskole/universitet".

⁶ Representanter for NBF påpeker at den fallende oppslutningen om Bankakademiet har sammenheng med bankforeningenes forsøk på å legge ned skolen, samt den påfølgende omleggingen av BA. Etter at BA ble lagt om, økte rekrutteringen, og det er følgelig naturlig at oppslutningen blir mindre når disse studentene har gjennomført grunnutdanningen.

Figur 6.5 Antall bankansatte med behov for mer utdanning



tilfredshet med eget kompetansenivå er en kvalitativ oppfatning som ikke helt kan forklares med reelt kompetansenivå. Det kan tyde på en manglende forståelse av de utfordringer næringen står overfor, samt en urealistisk oppfatning av egne kvalifikasjoner.

Tillitsvalgte og banklederes holdning til eksisterende bankkompetanse

Tillitsvalgte og bankledelse har et mer variert syn på de ansattes kompetansenivå. Som det fremgår av boksen på neste side er det flere momenter som kan forklare dette. Ut fra samtaler med *tillitsvalgte* både regionalt og i konserner er det grunn til å tro at variasjonen må ses i sammenheng med organiseringen av den enkelt banks fullmakter og oppgaver. Der desentralisering utgjør en del av bankens konsept vurderes kompetansenivået mer positivt enn i banker som har valgt å sentralisere fullmakter og frata ekspedisjonsnettets ansvar. Desentralisering hevdes å kreve et høyere generelt kompetansenivå blant de ansatte, samtidig med at systemet verdsetter praksis og kjennskap til kollegaenes arbeidsoppgaver. Fremtidens kompetansebehov avhenger ifølge tillitsvalgte av hva bankene skal drive med. I den grad bankene velger å holde seg til tradisjonell bankdrift, skulle kompetansen i utgangspunktet være god nok. En utvikling mot finansiell rådgivning og salgsarbeid (slik det argumenteres for både i kapittel 3 og 5) vil medføre et økt kompetansebehov. Når det gjelder organisering av arbeidsoppgavene, ser tillitsvalgte ut til å frykte en utvikling i retning av økt sentralisering. Faren er, som en av de tillitsvalgte uttrykte det, at ansatte ved kontorene ikke "behøver å kunne noen ting".

Årsaker til at tillitsvalgte og bankledelsens syn på bankkompetansen avviker fra de ansattes

- De sitter i posisjoner som gir bedre overblikk.
- De kjenner bankens nåværende situasjon og fremtidige behov bedre enn den enkelte ansatte.
- Eget kompetansenivå (både når det gjelder utdanning og praksis) er jevnt over høyere enn de ansattes.
- Høyskoleutdannede kan ha lett for å synes at personer med lavere formell utdanning enn dem selv ikke sitter inne med tilstrekkelig kompetanse.
- De har personlig lite å tape ved å innrømme at banken trenger kompetanseheving. Sammenlignet med øvrige ansatte sitter de trygt med tanke på ytterligere nedbemanninger.

Ingen av de tillitsvalgte jeg har vært i kontakt med vil peke ut enkelte grupper blant de ansatte som dårlig stilt med hensyn til kompetanse. Her skiller de seg klart fra bankledelsen, som jevnt over er bekymret for de ansattes kompetansenivå. I henhold til mine samtaler er holdningen sterkest utbredt hos banksjefer i banker med en høy grad av statlige inngrep. Som følge av nødvendige nedbemanninger, mener bankledelsen at de har mistet mange kvalifiserte, unge medarbeidere som de gjerne skulle ha beholdt. Situasjonen forklares med at tillitsvalgte har stått på ansiennitetsprinsippet og i flere tilfeller "beskyttet feil ansatte". Som en av banksjefene uttrykte det: "konsekvensen av å forsvare helt håpløse ansatte er at bedre mennesker må ut". Ledelsen i de kriserammede bankene jeg har vært i kontakt med, gir inntrykk av å gjøre hva de kan for å omgå ansiennitetsprinsippet. Holdningen her er at erfaring fra tidligere nedbemanningsprosesser kombinert med grundige forberedelser kan gi en stor grad av ønsket turnover. En av banksjefene hevdet at "det er få ting vi har gjort som har hevet kompetansen mer enn da vi kvittet oss med de siste 1000 ansatte".

Flere banksjefer knytter den mangelfulle kompetansen til en spesiell gruppe ansatte. Det dreier seg om det store antallet lavt utdannede kvinner som kom inn i banknæringen på slutten av 1970- og begynnelsen av 1980-tallet. Grunnet lang ansiennitet er de ifølge

en av banksjefene ”umulige å bli kvitt”. Samtidig hevdes de å være svært ensidige i sin bankerfaring og uten interesse for videreutdanning. De utfører i tillegg en rekke rutineoppgaver som i økende grad overtas av ny teknologi (se kapittel 4). I årene som kommer vil god formell kompetanse, produktkjennskap og salgsevner vektlegges. De ansatte, som ifølge en av banksjefene tilhører en ”betjeningskultur”, må bli mer trent i salg. De fleste banksjefene gir uttrykk for at de – når krisetidene snur og de kan begynne å rekruttere – vil legge vekt på å få tak i ansatte med høyere (fortrinnsvis økonomisk) utdanning og bankerfaring. I den sammenheng hevder flere at altfor få ansatte har vært villige til å flytte på seg. De fleste er spesialister i en funksjon. Dette synes for øvrig som et spesielt problem i de bankene som i fremtiden søker desentralisering.

6.1.3 Kompetanseheving er i de ansattes interesse

En rekke endinger som dokumenteres i denne rapporten, vil stille de ansatte foran store utfordringer i årene som kommer. Ettersom sentrale personer i banknæringen hevder at de ansattes kompetanse er for lav, og ABU-materialet gir støtte for en slik oppfatning, er det rimelig å tro at behovet for kompetanseheving er reelt. Men det er flere grunner til at kompetanseheving er i de ansattes interesse:

- Høyere kompetanse på de ansatte styrker bankenes konkurransevne, og de ansattes markedsposisjon blir styrket.
- Bankene blir mer avhengige av sine ansatte.
- Det er nødvendig med tanke på de endringene som vil finne sted i banknæringen i årene som kommer.
- Det kan gi mer interessante arbeidsoppgaver.
- Læring er i seg selv stimulerende og motiverende.
- Det reduserer sannsynligheten for at bankene legger ned områder eller stillinger som betjenes av personer ledelsen hevder mangler tilstrekkelig kompetanse.

Ansiennitetsprinsippet er grunnleggende for fagbevegelsen, og det er vanskelig å tenke seg et annet prinsipp som ville virke mer renhårig ved oppsigelser. Styrken ved prinsippet er at det oppfattes blant arbeidstakerne som det mest rettferdige. I arbeidsgivernes egne rekker fremheves også fordelene ved prinsippet, da det svekker sannsynlighe-

ten for usaklighet.⁷ Selv om prinsippet er konfliktdepende og rettferdig, utelukker det ikke uheldige virkninger. Én virkning av ansiennitetsprinsippet er at bankene sitter igjen med en relativt sett eldre arbeidsstokk. I den grad disse medarbeiderne har en lavere kompetanse enn ønsket, kan det oppstå et kompetanseproblem i bedriften. Dette problemet er det i hovedsak bedriftens eget ansvar å løse. Det er et personalansvar å sørge for at den enkelte får tilbud om kompetanseutvikling, men det er et individuelt ansvar å ta imot tilbudet. Dersom kompetansenivået i banknæringen ikke er tilfredsstillende, påhviler det både bankledelsen, de tillitsvalgte og den enkelte ansatte å iverksette tiltak for å rette på situasjonen. En bankleder som beklager seg over for lavt kompetansenivå blant de ansatte, innrømmer implisitt egne feil. De har ansatt feil folk, og de har ikke klart å skape incitament, miljø og tilbud som fremmer kompetanseutvikling. I de tilfeller hvor gapet mellom nåværende kompetanse og fremtidig behov er for stort, kan ledelsen ikke ha tatt sitt personalansvar alvorlig nok. De har sviktet oppgaven som kompetanseutvikler ved enten å ikke ha god nok oversikt over fremtidig behov, eller ved å ha tilbudt løsninger som ikke var egnet til å dekke behovet. Manglende motivasjon blant de ansatte kan også forklare situasjonen. I så fall er det ikke bare ledelsen som har sviktet, også de tillitsvalgte har en oppgave her. De ansatte må selv ta kritikk for ikke å ha benyttet seg av de kompetanseutviklende tilbudene. Selv om ledelsen har ansvar for tilretteleggelse, orientering og motivasjon, kan ikke den enkelte fraskrive seg ansvar for egen utvikling.

6.1.4 Hvordan kan NBF arbeide for å heve de ansattes kompetanse?

En reduksjon i gapet mellom eksisterende kompetanse og fremtidige behov bør bygge på to forutsetninger. Den første er god kjennskap til fremtidens utfordringer, slik at kompetanseutviklingen er relevant. Den andre er forståelsen av at de ansatte, tillitsvalgte og ledelsen har felles interesser i dette arbeidet. Kompetanseheving er en utfordring for alle aktører i banknæringene. Dette må ikke forveksles med formelt ansvar og styringsrett – det er ledelsens alene. Som personalansvarlig er det en lederoppgave å sørge for at bedriften til enhver tid

⁷ Se bl.a. NHO-advokat A.R. Ødegårds artikkel "Nedbemanninger i krisetider" i Praktisk Økonomi og Ledelse nr. 2 1992.

innehar den rette kompetansen. Utgangspunktet for strategiene nedenfor er at NBFs krav om kompetanseheving av de ansatte først og fremst må rettes mot ledelsen. Oppfølging av tilbudene er derimot en oppgave for både ledelse, tillitsvalgte og ansatte.

Bankledelsens uttalte ønske om kompetanseheving er et godt utgangspunkt. Fremtidens fokus på salgorientering og rådgivning forutsetter en oppgradering av dagens ansatte. Samtidig er det ikke sikkert at de ressurser som frigjøres ved teknologisk effektivisering vil bli overført til slike oppgaver. Det er en fare for at enkelte ledere bevisst vil utestenge fra utdanningsopplegg grupper av ansatte som de oppfatter som spesielt inkompetente. I stedet vil de samle disse ansatte (gjelder nok først og fremst ansatte med lav formell kompetanse og erfaring kun fra rutinearbeid) i områder som ved neste korsvei defineres som nedbemanningsområder. NBF kan komme en slik utvikling i forkjøpet ved å arbeide for oppgradering av alle ansatte, men kanskje spesielt de med ensidig erfaringsbakgrunn og lang ansiennitet. Det kan innebære økte krav til mobilitet og fleksibilitet. Kompetanseutvikling er en viktig fordelingsmekanisme som vil gi arbeidstakerne ulike forutsetninger med hensyn til ansettelsestrygghet og karrieremuligheter. I den forbindelse vil det være avgjørende at NBF fremstår som en forkjemper for en fordeling av kompetanseutviklingen som ivaretar interessene til *alle* forbundsmedlemmene.

Kompetanseutvikling er ikke gratis

Kompetanseutvikling koster penger. En rekke banker har i kjølvannet av bankkrisen redusert utgiftene til kompetanseutvikling. Det vil være et problem å få ledelsen til å betale i en situasjon hvor mange av bankene må redusere kostnadene. På den andre siden er bankledelsen klar over kompetansebehovet, og de har begrenset mulighet til å løse det ved nyrekruttering. De to siste momentene skulle gjøre det lettere å få ledelsen med på tiltak som innebærer heving av kompetansen til de ansatte.

Det kan bli nødvendig å ta forholdet til Bankakademiet (BA) opp til vurdering. På tross av at BA har utviklet en ny studiemodell der det er mulig å bli bankøkonom (60 vekttall), omtales skolen negativt

blant de ansatte og ledere jeg har vært i kontakt med.⁸ Problemet med utdanning fra BA er, ifølge ansatte, at det gir liten uttelling i form av lønns- eller stillingsopprykk. Utdanning fra BA gir heller ikke beskyttelse mot oppsigelser. Sett fra bankledelsens synsvinkel har de ikke behov for å *kjøre* ytterligere bankkompetanse. Den kan fremskaffes rimelig ved hjelp av intern fleksibilitet og omstilling. Ledelsen har en positiv holdning til mer generell, helst økonomisk, høyskoleutdanning. I ledende finanskreter for øvrig, hersker en oppfatning om at bransjeintern kompetanse er en strategisk ulempe, fordi det innebærer en fare for at alle tenker likt.⁹ I lys av slike holdninger kan NBF enten arbeide for å styrke BAs rennome og rolle som utdanningsinstitusjon. Hvis en vurderer dette som vanskelig eller umulig, er den logiske konsekvens at NBF arbeider for en kompetanseheving framfor BA. Det vil i så fall innebære et brudd med den linjen NBF har fulgt gjennom mange år, og som står nedfelt i forbundets prinsipp- og handlingsprogram.¹⁰

Ved å arbeide for økt kompetanse åpner NBF for konflikt med medlemmer som ikke ønsker å gjennomgå en slik oppgradering. I den grad dette viser seg å være et problem, er det rimelig å anta at motstanden vil være størst blant de ansatte som har arbeidet lengst i banken, og som ikke føler sitt ansettelsesvilkår truet ved eventuelle nye reduksjoner i bemanningen. NBF må i så fall vurdere å fremme tiltak som oppfordrer ansatte til å gjøre noe med eget kompetansenivå. Det kan aktualisere en nærmere gjennomgang av prinsippene for avlønning og opprykk.

I en rekke bedrifter danner medarbeidersamtaler utgangspunktet for de ansattes kompetanseutvikling. Gjennom samtaler med overordnede

8 BAs studiemodell er tredelt og bygger på Grunnfag ank (20 vektall), Bankkandidat (40 vektall) og Bankøkonom (60 vektall). Dette åpner for tilpasning til andre høyskoler og universiteter. Grunnfag Bank er nylig introdusert, og manglende kjennskap til BAs omlegging kan være en forklaring på bankansattes negative holdning til skolens utdannings-tilbud.

9 I et foredrag på felleskonferansen for Nordisk Bankmannaunion og Nordisk Forsikringsmannaunion 11.-12. mars 1992 understreker adm. dir. Bjørn Wolrath (Skandia) hvor viktig det er at de ansattes kompetanse er høy. Men nettopp fordi utdanningen av ansatte er så strategisk viktig, må ikke de ansatte i næringen være utdannet ved samme sted.

10 Et av målene for NBF er å "arbeide for å styrke bankfaglig opplæring og bidra til at grunnleggende, bankrelatert felles utdanning fortsatt utvikles og samordnes gjennom Bankakademiet" (Prinsipp- og handlingsprogrammet 1991-1993).

utformes planer for den enkeltes faglige og karrieremessige utvikling i organisasjonen. På den måten sikres størst mulig samsvar mellom den enkeltes interesser og bedriftens behov. Personalsamtaler blir fremhevet som verdifullt av de ansatte, tillitsvalgte og ledere jeg har vært i kontakt med. På tross av en positiv innstilling er det ikke tvil om at det syndes mye. Formelle regler om at medarbeidersamtaler skal avholdes er ikke nødvendigvis en garanti for gjennomføring. Den enkelte leders personlige evne og vilje til å ta denne personaloppgaven alvorlig, blir av mange fremholdt som et hinder for kompetanseutvikling. Tillitsvalgte som mener kompetansen til bankens ansatte må heves, bør i lys av dette arbeide for at planlagte personalsamtaler jevnlig finner sted.

Kompetanseutvikling kan fungere som en vitamininnsprøying som både setter fokus på nye oppgaver og øker trivselen i hverdagen. Ved at ansatte tilbys kompetanseutvikling gir bedriftene et signal til den ansatte om at deg satser vi på, du er ønsket hos oss, vi anser deg som en person med potensial for videre utvikling.

En næring og fagorganisasjon som er kjent for å vektlegge kompetanseutvikling, virker også forlokkende på nye medlemskandidater. Dagens situasjon med tilnærmet ansettelsesstopp i banknæringen vil ikke vare. Kan hende vil fremtidens bankfunksjonærer stille krav til kompetanse og videreutvikling i en helt annen grad enn dagens. I neste avsnitt ser vi nærmere på de utfordringene NBF kan påregne hvis "bankfunksjonæren endres".

6.2 Fremtidens bankansatt – hvem er hun og hva vil hun?

For tiden er det ansettelsesstopp i nær sagt hver eneste forretnings- og sparebank. Slik vil det neppe fortsette. Etter hvert som forholdene i næringen normaliseres og dagens ansatte går av, vil det oppstå behov for nyrekruttering. Morgendagens bankfunksjonær vil skille seg vesentlig fra flertallet av dagens på et sentralt punkt. Vedkommende vil gå inn i banknæringen med stadig høyere formell kompetanse. I tillegg til det som kom fram i avsnitt 6.1.1 om bankansattes kompetanse, taler følgende forhold for at bankene i årene som kommer vil

rekruttere personer med utdanning (fortrinnsvis økonomisk/administrativ) fra høyskole eller tilsvarende:

- Konkurransen på den finansielle sektor
- Oppgavene som skal utføres i bank
- Holdninger hos bankledelse og tillitsvalgte
- Fremveksten av økonomisk-administrative utdanningstilbud
- Befolkningens generelle utdanningsnivå

I dette avsnittet drøfter jeg hvilke utfordringer en slik endring i bankfunksjonærens utdanningsbakgrunn kan medføre for NBF. Jeg ser nærmere på de faglige strategier NBF kan benytte når medlemsgrunnlaget utdanningsmessig blir mindre homogent og mer heterogent.

6.2.1 Fremtidens krav til utdanning

Et poeng er de *strukturelle endringer* som finner sted innenfor banknæringen. Fra å være en ganske homogen sektor der alle banker tilbød relativt identiske produkter, er det som nevnt i kapittel 4 flere forhold som taler for at næringen blir mer heterogen. En sentral faktor er den svekkede posisjonen til de største forretnings- og sparebankene. Samtidig går en rekke mindre spare- og forretningsbanker godt, og i kjølvannet av bankkrisen har antallet konsesjonssøknader for å etablere nisjebanker økt. Retten til å etablere finansielle konsern kan føre til at det opprettes enheter hvor det stilles nye kompetansekrav. Utenlandske datterbanker har en beskjedne stilling på det norske markedet, men EØS-avtalens regler for filialetablering kan endre det (se kapittel 3). Fremveksten av et større antall banker som tar sikte på å betjene spesielle nisjer, er også interessant. Eksisterende nisjebanker og utenlandske datterbanker rekrutterer i hovedsak unge mennesker med høyere økonomisk utdanning. Nisje- og utenlandsbankenes orientering mot spesielle, ofte avanserte, produkter og markeder sannsynliggjør en etterspørsel etter arbeidskraft med utdanning fra høyskole eller universitet.

Oppgavene som skal utføres av bankansatte vil endre seg i årene som kommer. Mindre kompetansekrevene rutineoppgaver innen betalingsformidling vil som nevnt i kapittel 4 falle bort. Her erstattes de ansatte av elektroniske hjelpemiddel og maskiner. Kundene vil i økende grad betjene seg selv via automater. Når de henvender seg til

banken vil det være med ønske om personlig rådgivning og oppfølging. Dette vil stille krav til de ansatte både når det gjelder økonomisk innsikt og evne til å betjene stadig mer avanserte teknologiske hjelpemidler. Konkurransen skjerpes ved at et økende antall aktører tilbyr produkter som før var forbeholdt bankene. I kampen om betalingstrømmene møter bankene konkurranse fra kortselskaper, varehus, bensinstasjoner osv. Bare det å holde på eksisterende volum kan komme til å kreve økt salgsarbeid fra bankenes side. Det blir en utfordring for ansatte som er vant med at kundene oppsøker dem – ikke motsatt. Som nevnt i kapittel 5 vil salgsevne kombinert med godt kjennskap til bankens produkter og kundenes behov være avgjørende kvalifikasjoner for fremtidens bankfunksjonær. I lys av en slik utvikling øker kravene til de ansattes formelle kvalifikasjoner. Det vil være behov for ansatte med dokumenterbare kunnskaper innenfor økonomi og finansiell rådgivning, samt salg og markedsføring. Ansatte må også kunne beherske avanserte teknologiske hjelpemidler i sitt arbeid overfor kundene.

I avsnittet om kompetanse var jeg inne på bankledelsens entydige og positive holdning til høyere utdanning. Bankledelsen er selv endret i løpet av de senere år. Mange har erfaring fra andre organisasjoner enn bank, og de har høyere, fortrinnsvis økonomisk utdanning. Dette kan forklare hvorfor *alle* banksjefer jeg har vært i kontakt med hevder at fremtidens bankansatte bør ha god allmennutdanning og minst et par år fra høyskole eller universitet. Gjennom å rekruttere flere med tilsvarende utdanning oppnår de bekreftelse for verdien av sin egen. Fremveksten av en bankledelse med mindre bankerfaring og høyere økonomisk utdanning kan medvirke til at fokus rettes mer mot ledelse og mindre mot bankdrift. Etter hvert som banknæringen blir stadig mindre homogen, verdsettes den generelle og kompatible kunnskap foran den bankinterne og spesielle. I et slikt fremtidsbilde vil kandidater fra økonomiske høyskoler stå sterkere enn kandidater fra BA, og variert praksis vil være av stor betydning. Tillitsvalgte antar også at fremtidens bankansatte vil ha bedre formell utdanning. Ledelsens ønske om å rekruttere personer med høyskoleutdanning kommer derimot i konflikt med de ansatte som ønsker større aksept for bankerfaring og praksis.

Antallet økonomisk-administrative utdanningstilbud har vokst de senere år. Det kan ses i sammenheng med en betydelig langtids-

endring i interessen for høyere økonomisk-administrativ utdanning (Amdam og Mordt, 1992). Amdam og Mordt tror interesseveksten henger sammen med strukturelle endringer i samfunnet, og ikke minst at næringslivet har gjennomgått en rekke forandringer som har medført et større behov for økonomisk-administrativ fagekspertise i funksjonærstjernet, og for økonomisk kunnskap på ledernivå. De argumenterer med andre ord for at de yrkesgruppene som utgjør hoveddelen av bankenes ansatte, nemlig funksjonærene og lederne, i henhold til samfunnsutviklingen vil inneha økonomisk-administrativ kompetanse. Norske fremskrivninger av befolkningens utdanningsnivå viser at etterspørselen etter høyere utdanning (høyskole, universitet) vil øke (Fauske, 1991). Hvis dette kombineres med en fortsatt oppmerksomhet omkring studietilbud innen økonomi og administrasjon¹¹, oppstår ytterligere et moment som taler for at fremtidens bankansatte vil ha høyere, fortrinnsvis økonomisk-administrativ utdanning.

6.2.2 Høyere utdannede – vil de organisere seg?

Fremveksten av et økende antall personer med høyere utdanning er interessant fra flere synsvinkler. Fauske (1991) har sett nærmere på hvordan såkalte profesjonsutøvere fungerer i omstillingsprosesser. Med uttrykket profesjon refererer han til arbeidstakere som har fagutdanning primært på høyskolenivå.¹² Tanken i hans arbeid er at fagfolkene (de med profesjonstilhørighet) "bremser" omstillinger fordi deres lojalitet splittes mellom arbeidsgiver, faget de er opplært i, kollegaene/fagfellesskapet og klientene og deres organisasjoner.

Som et ledd i dette arbeidet så Fauske nærmere på hvilken betydning fremveksten av høyere utdannede kan ha for faglig organisering.

¹¹ Utdanningstilbudene innen økonomi og administrasjon er svært uensartede, og det gjør kildesituasjonen problematisk. Amdam og Mordt minner om skillet mellom høyere og lavere nivå (siviløkonomer med 4 års studier vs. bedriftsøkonomer og DH-kandiater med 1-2 års høyere utdanning), offentlig eller privat sektor og innenlandske eller utenlandske studier (40 % av de siste års siviløkonomer er utdannet ved læresteder i utlandet). Det umuliggjør en konkret oversikt over økonomisk-administrative utdanningstilbud. Når det gjelder veksten i slike tilbud, viser jeg til Amdam og Mordts arbeid (BI, 1992).

¹² Fauske understreker i sin rapport at det ikke er mulig å gi noen entydig definisjon av begrepet "profesjon". Et kjennetegn flere synes å være enige om, er at det dreier seg om en nær forbindelse mellom utdanning og yrke (Fauske, 1991:16).

Dette vises ved hjelp av to matriser utformet av Steen Scheuer.¹³ Scheuer har med utgangspunkt i en typologi over ulike kategorier lønnskategorier utviklet en typologi over strategier i fagforeningsarbeidet (figur 6.7). Lønnskategoriene klassifiseres ut fra to dimensjoner (figur 6.6): *Avhengighet av faglig organisasjon og hvor lett faglig organisering lar seg anvende.*

I henhold til figur 6.6 kan faglærte arbeidere og profesjonsutøvere relativt lett organisere seg for å forsvare sine interesser. Forklaringen er det faglige grunnlaget som gir enhet og felles identifikasjon utover de arbeidsoppgavene som de utfører. Fauske hevder det er annerledes med ufaglærte arbeidere og funksjonærer som defineres mer i forhold til oppgavene de utfører. Disse kategoriene er mindre like enn kategoriene med samme fagbrev eller eksamenspapir. Avhengighet av faglig organisering har å gjøre med hvilke muligheter arbeidstakeren alene har til å gjøre sine interesser gjeldende. Ifølge Fauske vil profesjonsutøvere og funksjonærer i større grad enn ufaglærte og faglærte arbeidere kunne hevde sine interesser enkeltvis i kraft av sin markeds-makt – det vil si ut fra hvor lett de lar seg erstatte og hvor stor

Figur 6.6 Anvendelse og avhengighet av faglig organisering. Kilde: Fauske 1991

		Avhengighet av faglig organisering	
		Høy	Lav
Anvendelse av faglig organisering	Lett	Faglært arbeider	Profesjon
	Vanskelig	Ufaglært arbeider	Høyere funksjonær

¹³ Fagforeninger mellom Kollektiv og Profession, Nyt fra Samfundsvidenskapen (1984). (Gjengitt i Fauske, 1991:38.)

knapphet det er på arbeidskraft med slike kvalifikasjoner. Profesjonene sitter ofte inne med en fagkunnskap som ikke lar seg nedfelle i regler, rutiner og teknikker andre lett kan tilegne seg. Jo større usikkerhet og uforutsigbarhet i arbeidet, desto sterkere står profesjonen.

Fremtidens bankansatte vil ha høyere utdanning fra universitet eller høyskole. Mange av dem vil være utdannet innenfor økonomi og administrasjon, med tittelen siviløkonom. Selv om siviløkonomene ikke kan sies å ha en fagutdanning, er den faglige identifikasjonen stor blant kandidater med denne tittelen. Det viser oppslutningen om Norske Siviløkonomers Forening, som ligger på ca. 50 prosent av alle ferdigutdannede siviløkonomer. Den faglige identitet kan fortrenge identifikasjonen som bankansatt. De høyere utdannede bankansatte vil kjennetegnes av en rekke forhold som plasserer dem i rubrikken "profesjoner" i matrisen ovenfor. Deres kompetanse vil bestå i teknikker ikke andre lett kan tilegne seg, og de vil som dokumentert en rekke steder i denne rapporten, arbeide under større "usikkerhet og uforutsigbarhet". Mange vil ha den samme faglige bakgrunnen et felles eksamenspapir gir, og de vil i kraft av sin markedsrett komme til å hevde sine interesser enkeltvis. For NBF vil det innebære en rekke nye utfordringer som kan virke inn på forbundets faglige arbeid.

6.2.3 Hvilke utfordringer stiller fremveksten av høyere utdanning NBF overfor?

Det primære spørsmålet for NBF blir hvorvidt de skal organisere eller ikke organisere bankansatte med høyere utdanning og tilløp til profesjonsinteresser. I dag organiserer NBF mange av de siviløkonomene som arbeider i bank, og som faller innenfor forbundets satsingsområde (under assisterende banksjefnivå). Siviløkonomforeningen har vært i kontakt med NBF med tanke på et nærmere samarbeid, uten at noe kom ut av det.¹⁴ Det er ingenting i forbundets handlingsprogram eller annet som indikerer en avstandtaking fra organisering av velutdannede bankfunksjonærer. Tvert imot er det rimelig å anta at NBF

¹⁴ Siviløkonomforeningen tok for noen år siden kontakt med NBF med tanke på et nærmere samarbeid. Ifølge representanter for NBF "døde" dette hen fordi BAF ville ha bare én tariffpartner.

fortsatt vil organisere så mange som mulig av de ansatte innen banknæringen. Dette er i tråd med handlingsprogrammets vedtak om verving, og i samsvar med forbundets understreking av at høy organisasjonsgrad er en forutsetning for representativitet og gjennomslagskraft.¹⁵

Ved å organisere de høyskoleutdannede bankfunksjonærene, åpner NBF for nye konkurranseflater. En av utfordringene vil være konkurransen fra de såkalte "profesjonsforbundene". Med dette menes organisasjoner som tilbyr kompetanseutvikling og faglig samvær, ikke faglig organisering. Som nevnt ovenfor kan det faglige fellesskap som bygger på samme eksamensbevis komme til å kjennetegne flere av fremtidens bankfunksjonærer. Mange "profesjonsforbund" (inklusive Siviløkonomforeningen) er tilsluttet AF og tilbyr *både* faglig organisering og faglig fellesskap. Det åpner veien for andre fagorganisasjoner innen NBFs tradisjonelle lønnstakermarked. Erfaringer en rekke andre fagforeninger har gjort seg, er at høyere utdannede personer ofte velger ikke å organisere seg i det hele tatt. Mulighet til å hevde individuelle interesser i kraft av markedsrett fremstår for mange med høyere utdanning som et bedre alternativ til fagorganisering. For NBF kan fremveksten av bankfunksjonærer med høyskolebakgrunn åpne for en inntil nå nesten ukjent konkurrent, uorganisering.

Konkurransen fra "profesjonsforbund" og manglende ønske om organisering innebærer en risiko for medlemsfall hos NBF. En fallende organisasjonsprosent svekker NBFs gjennomslagskraft overfor arbeidsgiverne. Redusert medlemstall betyr også sviktende inntekter og redusert aktivitetsnivå i forbundet. Profesjonenes og de høyere utdannedes inntog representerer også en annen utfordring for NBF så sant de velger å melde seg inn i forbundet. I underkant av 30 prosent av de bankansatte har i dag utdanning på høyskole- eller universitetsnivå (se figur 6.3). Hva skjer med NBF om denne andelen i løpet av det neste tiåret stiger til 50 prosent? Vil disse identifisere seg som bankfunksjonærer, eller blir de bærere av en eller annen faglig identitet. Kan det bli en reell fare for en fløyelsstrid innen NBF, hvor grupper med ulik utdanningsbakgrunn kjemper om NBFs politiske kurs og identitet? Flere LO-forbund har erfart at hos akademikere som utgjør en del av medlemspotensialet, er fagtilhørigheten

15 Prinsipp- og handlingsprogrammet 1991-93, NBF.

sterkere enn klassetilhørigheten (Odnes m.fl., 1990). Spørsmålet er om NBF må forandre sin strategi for i større grad å ivareta faglig fellesskap. Utfordringen for NBF ligger i å utvikle en organisasjon som både er alternativ for ”nye grupper” behov og interesser uten at eksisterende medlemsmasse føler seg stemoderlig behandlet. Nedenfor diskuteres mulige strategier for NBF i møtet med en utdanningsmessig mer heterogen medlemsmasse.

6.2.4 NBF møter utfordringen fra ”profesjonene”

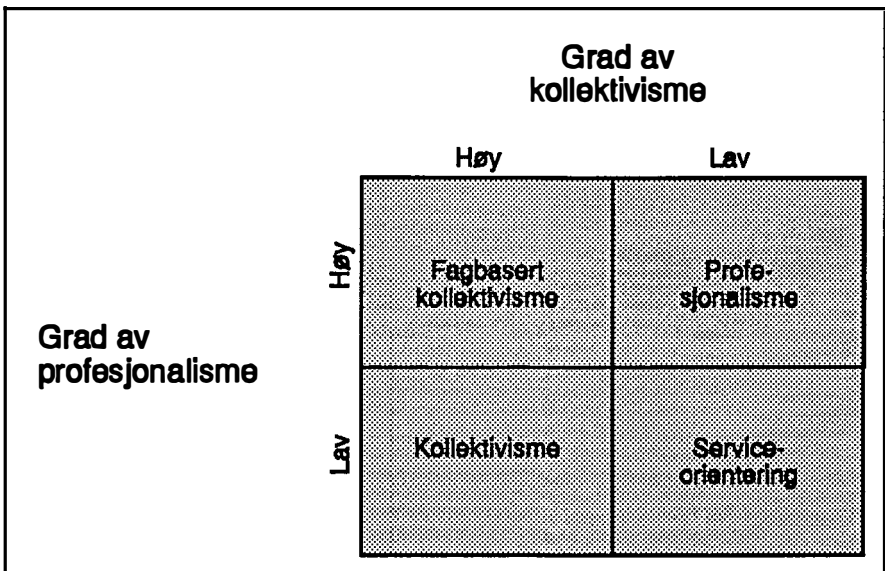
I sitt arbeid om profesjonenes interessekonflikter under omstillingsprosesser, gjengir Fauske Scheuers strategier for fagforeningsarbeid i de fire lønnstakerkategoriene (se figur 6.7). Ifølge Fauske er *serviceorientering* typisk for fagforeninger som organiserer funksjonærer. Funksjonærer hevdes å ha lojalitet til oppgavene de utfører og bedriften de arbeider i, og aksepterer ikke en fagforening som står i opposisjon til virksomheten og ledelsen. Strategien for fagforeningen blir å avgrense seg til å tilby serviceytelser til medlemmene. Fauske sier videre at *profesjonalisme* preger fagforeninger som organiserer arbeidstakere som har sin lojalitet primært til faget og til fagfellesskapet. Her er blir fagforeningens strategi å forsvare faget og profesjonen. *Kollektivism* innebærer ifølge Fauske lojalitet til et større fellesskap enn til dem som utfører samme oppgave, arbeider i samme virksomhet eller tilhører samme profesjon. Kollektivism vil ofte bestå i å forsvare lønnstakerinteresser generelt. *Fagbasert kollektivism* er ifølge Fauske en mellomform av profesjonalsime og kollektivism idet faglærte arbeidere har blandede kjennetegn: De har en faglig tilknytning som ligner profesjonenes, men arbeidssituasjonen og markedsposisjonen ligner mer på de ufaglærte arbeidernes. De kollektivistiske strategiene er da også mer likhetsorienterte enn de øvrige to strategiene.

Fauske argumenterer for at forandringer i arbeidskraftens utdanning endrer betingelsene for faglige strategier. En rekke forhold taler for at bankarbeidskraftens utdanning vil øke. Med utgangspunkt i Fauske kunne dette ha medført en oppgradering av det som nå er mindre kompetansekrevede arbeid, ved at de som etter hvert kommer inn i disse jobbene har høyere utdanning enn forgjengerne. Sannsynligheten for en slik utvikling er liten. Teknologiske endringer og nyvinninger vil etter hvert ta over de oppgavene som i dag innehas av personer

med lav formell kompetanse. I den grad det er mulig å plassere disse medarbeiderne i grupperingen "ufaglært arbeidskraft", betyr en slik utvikling at noe av grunnlaget for kollektivistiske fagforeningsstrategier reduseres. Det er mulig å tenke seg en interessekonflikt dersom NBF arbeider for kollektive løsninger og "lojalitet til et større fellesskap" mens medlemmene hører hjemme i lønnskakerorganisasjoner med helt andre interesser.

Med bakgrunn i Scheuers matriser er det rimelig å anta at fremtidens bankansatte vil bestå av "høyere funksjonærer" og "profesjoner". Banknæringen er allerede kommet et stykke på vei imot en slik utvikling. Tendensen i de bankene jeg har vært i kontakt med, er at bankkrisen forsterker den enkeltes engasjement overfor egen virksomhet. I banker som går bra er ansatte på alle nivåer opptatt av å befeste eller styrke stillingen. Tilsvarende ser ansatte i kriserammede banker ut til å være opptatt med å utforme løsninger som er til beste for virksomheten. Bildet forstyrres noe ved at tillitsvalgte og ledelse i kriserammede banker ofte står mot hverandre. Det skyldes nok snarere uenighet om bruken av oppsigelser som et kostnadsreduserende tiltak, enn manglende lojalitet til egen virksomhet. Mange av banknæringens ansatte kjennetegnes derfor av forhold som beskriver "høyere funksjonærer". I årene som kommer kan NBF vente seg økt

Figur 6.7 Strategier for fagpolitisk arbeid. Kilde: Fauske 1991



tilgang på medlemmer med profesjonsinteresser. Med utgangspunkt i analysene til Fauske kan det medføre behov for flere faglige strategier.

Felles for ansatte tilhørende ”profesjoner” og ”høyere funksjonærer” er begrensinger i behovet for kollektivistiske fagforeningsstrategier. Lojaliteten flyttes fra fellesinteressene over mot oppgaven og virksomheten eller mot faget og fagfellesskapet. Det mest samlende NBF kan gjøre i møtet med disse to lønnstakergrupperingene ser ut til å være en reduksjon i kollektive strategier. Det i seg selv kan vise seg utfordrende for et forbund som i så sterk grad har lagt vekt på et homogent medlemsgrunnlag. Utfordringen blir ikke mindre ved at de to lønnsgrupperingene for øvrig vil kunne ha lite felles. Ut fra drøftelsene ovenfor kan det hende NBF må vurdere en seksjonering av sitt medlemstilbud. Eksisterende medlemmer møtes med en større serviceorientering, og de med høyere utdanning med profesjonalitet.

Ansatte med høyere utdanning kan imøtekommes med faglige utfordringer som ivaretar behovet for å opprettholde et faglig fellesskap. Det er innenfor dette området konkurrerende profesjonsorganisasjoner har sin styrke. Et nærere samarbeid med profesjonenes faglige organisasjoner (som Siviløkonomforeningen) kan vurderes. Representanter for NBF har selv signalisert at NITO-modellen kan være en måte å håndtere en mer heterogen og sammensatte medlemsmasse. NITO har tre hovedmedlemsgrupper – en underlagt tariffavtale, en gruppe lønnstakere uten tariffavtale og en gruppe bestående av selvstendig næringsdrivende.

Fremveksten av ansatte med høyere utdanning kommer etter hvert. Fortsatt er det flest ”tradisjonelle” bankfunksjonærer med relativt gjennomsnittlig utdanning blant NBFs medlemmer. Selv om ”profesjonene” kan komme til å styrke seg på bekostning av ”høyere funksjonærer”, vil NBF i overskuelig fremtid utforme strategier som ivaretar sistnevnte gruppes behov. Hensynet til denne lønnstakergruppens lojalitet mot egen virksomhet taler ifølge Fauske for en serviceorientering. Under forutsetning av at NBF vurderer sine medlemmer som ”høyere funksjonærer”, ligger utfordringen i å tilby serviceytelser til medlemmene. Det vil i så fall innebære at NBF må bryte med en rekke av de faglige strategiene forbundet i dag følger. Det fremgår av

Handlingsprogrammet at NBF i dag er engasjert på en rekke områder utover det å yte service til medlemmene.¹⁶

6.3 Forvitret medlemsgrunnlag i en konkurranseutsatt finansnæring

I tidligere kapitler er det redegjort for strukturelle endringer som finner sted i finansnæringen. Som følge av disse endres konkurranse-situasjonen i det tradisjonelle norske bankvesenet. Samtidig med at de store forretnings- og sparebankene er opptatt med å redusere kostnader og tap samt å opprettholde eksisterende volum, ser konkurrerende foretak en mulighet. Forsikringsbransjen tilbyr produkter som historisk sett har ligget innenfor banksektoren. De tradisjonelle statsbankene får endrede rammevilkår som gir mulighet for ytterligere gjennomslagskraft. I kampen om betalingsstrømmene møter bankene stadig nye aktører. EØS-avtalen åpner for utenlandsk filialetablering og økt internasjonal konkurranse på finansmarkedene.

Dette kan synes pessimistisk. Men også bankforeningens frem-skrivninger av en mulig driftsøkonomisk utvikling for norske forret-ningsbanker gir lite grunnlag for optimisme.¹⁷ Tapene på utlån forventes riktignok å falle kraftig fram mot 1995, men anslagene for volumveksten er beskjedne. Veksten i utlån antas å bli negativ i 1992, for så å stige med henholdsvis 0,2 og 0,5 prosent i 1993 og 1994.¹⁸ Sett i sammenheng med den negative utlånsveksten på -5,4 prosent i 1991, er det grunn til å hevde at det vil ta noen år til forretningsban-kene er tilbake der de engang var. Her er det viktig å ta forbehold for publikums etterspørsel etter lån. Er den lav kan selv en beskjeden vekst innebære en relativ styrking av forretningsbankenes posisjon. Dessuten kan sparebankene gjøre det bedre slik at banksektoren som helhet kommer godt ut. Vekstanslagene er likevel så beskjedne at de

16 "NBF skal til enhver tid bestå av et beslutningsservice- og saksbehandlingsapparat som på en effektiv måte ivaretar medlemmenes interesser og som kan fremstå med nødvendig styrke overfor myndigheter, arbeidsgivere, bransjeorganisasjoner og andre aktuelle parter" (Handlingsprogrammet 1991-93:4).

17 "Skisse av en mulig driftsøkonomisk utvikling mot 1995", Økonomisk Revy nr. 3 - 1992.

18 Målt i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital.

sammen med pessimistiske vurderinger som dominerer blant sentrale personer i banknæringen, ikke gir grunnlag for å tro på fundamental styrking av privat banksektors posisjon i de kommende år.

6.3.1 Betydningen for NBF

Det er derfor grunn til å anta at forretnings- og sparebankene vil ha behov for mindre folk. Det betyr at et allerede redusert NBF-medlemsantall kan krympe ytterligere i årene som kommer. Signalene fra aktører i næringen er – som nevnt flere steder i denne rapporten – entydige. Jeg har ikke vært i kontakt med noen som ikke tror det vil bli ytterligere nedbemanninger i de nærmeste år. Denne vurderingen er mest utbredt blant banksjefer. Som ansvarlige for driften er det svært opptatt av å gjøre noe med kostnadsnivået i banknæringen. I sine fremskrivninger for norske forretningsbanker anslår Bankforeningen en reduksjon i sysselsettingen på 35 prosent i perioden 1987–1995. På tross av at nedgangen så langt har vært kraftig, er det ut fra Bankforeningens beregninger mye som gjenstår.¹⁹ Nå omfatter riktignok Bankforeningens anslag ikke sparebankene, men med tanke på at disse har langt høyere driftskostnader enn forretningsbankene, er det heller ikke grunn for optimisme i sparebankene.²⁰ Samlet er det grunn til å tro at bankledelsen planlegger kraftig kutt i antall ansatte i det område som danner NBFs primære medlemsgrunnlag.

I tillegg kommer faren for vekst i finansinstitusjoner som tradisjonelt ligger utenfor NBFs nedslagsområde. Som nevnt tidligere (6.2), har forbundet vanskelig med å nå fram i nisjebanker og utenlandske datterbanker. Internbanker i større industri- og næringslivskonsern ligger langt utenfor de områdene NBF rekrutterer fra. Det samme gjelder kortselskapene og varehusene som kan bli store konkurrenter til banknæringen i kampen om betalingsstrømmene. Ansatte i forsikring og statsbanker hører heller ikke inn under NBFs medlemsgrunnlag. Fordi aktørene på finansmarkedet blir så ulike, vil det være en

19 "Skisse av en mulig driftsøkonomisk utvikling mot 1995", Økonomisk Revy nr. 3 - 1992.

20 Bankforeningen opplyser at driftskostnadene i forretningsbankene målt i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital var 2,74 prosent i 1990 (Økonomisk Revy nr. 3 -1992). Samme år utgjorde sparebankenes driftskostnader 3,28 prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital (Sparebankforeningen, 1991).

rekke fagforeninger med forskjellige tradisjoner og interesser som organiserer næringens ansatte.

NBF kan altså stå overfor en ny situasjon hvor medlemspotensialet ikke lenger er begrenset til bankfunksjonærer i tradisjonelle banker. Medlemspotensialet sprer seg utover en rekke ulike institusjoner hvor tilknytningen til banknæringen blir svakere enn tidligere. Dette vil åpenbart representere problemer for NBF, men også muligheter. Dersom NBF klarer å få gjennomslag i "nye finansinstitusjoner", kan tapet av medlemmer i tradisjonell bankvirksomhet erstattes med medlemmer fra de "nye finansinstitusjonene". I så fall vil NBF kanskje ikke være NBF lenger, men et forbund som organiserer ansatte som arbeider med finansielle tjenester. Her ligger utfordringen for NBF.

Et forbunds medlemmer og organisasjonsapparat har ikke alltid identiske interesser. Sett fra det enkelte medlems synsvinkel er det avgjørende å føle at fagforeningen tar seg av *meg*. Hvis den personlige oppfølgingen oppleves som tilfredsstillende, spiller foreningens samlede oppslutning og nedslagsfelt mindre rolle. Organisasjonsapparatet er derimot opptatt av relativ styrke i forhold til andre fagforbund, samt i de næringer som utgjør medlemsgrunnet. Det skyldes (en oppfatning om) at gjennomslagskraft og oppfølging av den enkelte forutsetter høy oppslutning totalt. Overført til NBF betyr det at det enkelte medlem, under forutsetning av at vedkommende føler sine interesser vel ivaretatt, ikke er spesielt opptatt av NBFs relative styrkeforhold overfor andre fagforeninger på et sammensatt finansmarked. Det er ikke sikkert at det enkelte medlem bryr seg om at kollegaen står i et annet forbund, så lenge vedkommende personlig er fornøyd med NBF. Organisasjonsapparatet i NBF er imidlertid svært opptatt av å opprettholde den høye organisasjonsgraden i spare- og forretningsbankene, da dette både er et mål på suksess og danner grunnlaget for forbundets gjennomslagskraft.

6.3.2 Hvordan kan NBF møte utfordringen fra et bank- og lønnstakermarked i voldsom endring?

Det viktigste for NBF er å velge en vei for fremtiden som tjener medlemmene best. Dilemmaet oppstår ved at medlemmene tenker som enkeltindivider og ikke som gruppe. Styrken til fagbevegelsen ligger i fellesskapets evne til å løfte i takt. NBF har med sin høye

organisasjonsgrad i spare- og forretningsbankene et godt utgangspunkt for fortsatt å kjempe for de bankansatte. Utfordringen ligger i å opprettholde denne styrken med et mer sammensatt medlemsgrunnlag.

Liten og sterk eller liten og svak?

Valgene NBF står overfor er mange. Forbundet kan konsentrere seg om forretnings- og sparebankene og unnlate å satse på de mer perifere delene av bank- og finansmarkedet. Under forutsetning av at bankledelsen gjennomfører annonserte nedbemanninger, er dette en strategi som innebærer et stadig mindre medlemsgrunnlag. Organisasjonsgraden berøres ikke nødvendigvis av et slikt veivalg. NBF kan være *liten og sterk* ved at de har alle bankansatte i ryggen. Overgangen til *liten og svak* er imidlertid ikke lang. Hvis oppgaver som tradisjonelt sett er blitt ivaretatt av spare- og forretningsbankene i økende grad overlates til aktører som ikke hører inn under NBFs definerte medlemsgrunnlag, svekkes NBF. Det samme kan (som nevnt i avsnitt 6.2 om utdanningsbakgrunnen til fremtidens bankfunksjonær) skje ved at forretnings- og sparebankene ansetter personer som ikke ønsker å organisere seg i NBF. På tross av at strategien kan innebære at NBF blir stadig mindre, er den ikke til hinder for at forbundet underveis fortsetter å sloss mot nedleggelse av arbeidsplasser. Kampen om tryggere arbeidsplasser kan prioriteres fremfor andre krav som for eksempel bedre lønn og uendrede åpningstider.

Stor og svak eller stor og sterk?

NBF kan møte utfordringen fra bransjeglidning og andre strukturelle endringer som undergraver forbundets tradisjonelle medlemsgrunnlag ved å endre sin tradisjonelle prioritering av ansatte i forretnings- og sparebankene. I takt med en mindre homogen næring der stadig flere aktører tilbyr banklignende tjenester, kan NBF ta opp tråden ved å forsøke å rekruttere disse organisasjonenes ansatte. Forbundet har allerede mange medlemmer i den øvrige finanssektoren, og et apparat og en kompetanse på dette området. Denne gruppen kan dessuten vise til en positiv medlemsutvikling. Velger NBF å redefinere sitt satsingsområde til å gjelde alle organisasjoner og bedrifter som driver med banklignende tjenester, åpner det seg et voldsomt medlemspotensial. Faren er at forbundet risikerer å spre seg for mye, og at det nåværende organisasjonsapparatet ikke er egnet til å håndtere en slik omleg-

ging. NBF må være forberedt på å komme i konflikt med andre fagforeninger, og tradisjonen med BAF som primær motpart vil også endre seg. Et større antall av medlemmene vil falle utenfor det området som tariffavtalen med BAF dekker. De administrative og organisatoriske utfordringene vil med andre ord bli store, i tillegg til at NBF kan komme til å tjene det enkelte medlem dårligere. Interessene til medlemmene vil høyst sannsynlig variere, og det er ikke sikkert NBF vil makte å ta hensyn til alle særbehovene. Det som i utgangspunktet skulle vært en offensiv måte å unngå "liten og svak" på, kan lett ende opp i en destruktiv ferd mot *stor og svak*. Legitimiteten til NBF kan falle i takt med et stigende medlemstall.

En måte å møte en mindre homogen næring på, er å slå seg sammen med andre finansforbund. Planene om å slå sammen NBF, Forsikringsfunksjonærenes Landsforbund (FL) og (Norske Assurandørers Forbund (NAF) til et fagforbund for ansatte i finansnæringen, er foreløpig lagt på is. Dette forbundet ville bestå av nærmere 36.000 medlemmer, og med et potensial til å nå nær sagt alle ansatte innen bank, forsikring og finansieringsvirksomhet.²¹ Et slikt forbund kan bli både *stort og sterkt*, og stå bedre rustet mot de strukturelle endringene som åpenbart kommer til å finne sted. Sentrale personer i NBFs organisasjonsapparat er positive til en slik sammenslåing. Entusiasmen blant medlemmene er ikke like høy. Flere tillitsvalgte og øvrige NBF-medlemmer jeg har vært i kontakt med er bekymret med hensyn til konsekvensene av en fusjon. Da muligheten for fusjon var oppe til votering på NBFs landsmøte i 1991, kom enkelte negative holdninger til uttrykk. Tillitsvalgte fryktet for at distriktenes representasjon ville bli svekket i en slik organisasjon, og at et større forbund ikke nødvendigvis ville bli mer slagkraftig. Fusjonstanken ble ikke styrket ved at FL sa nei til sammenslåingen etter at NBFs landsmøte vedtok å gå inn for den.²² Skal NBF lykkes med en slik fusjon, vil det kreve påvirkningsarbeid overfor egne medlemmer, men ikke minst overfor

²¹ I skrivende stund oppgir FL å ha i underkant av 7.000 medlemmer og NAF å ha ca. 2.000. Se kapittel 2 for for medlemsutviklingen i NBF og antall sysselsatte i finansiell tjenesteyting.

²² I protokollen fra NBFs 34. ordinære landsmøte i Haugesund 29.-31. mai 1991 fremgår det at Forbundsstyrets forslag til en fusjon mellom NBF, FL og NAF ble vedtatt med 135 mot 37 stemmer.

de andre forbundene. En eventuell sammenslåing vil sannsynligvis innebære enkelte konsesjoner for å få de andre forbundene med.

6.4 "Usikkert som banken"

Utsagnet "sikkert som banken" har opp gjennom årene vært benyttet ved markedsføringen av bankprodukter. Men uttrykket har også vært brukt for å beskrive arbeidsforholdene i banknæringen. Inntil for få år siden var ansettelse i bank noe av det tryggeste og sikreste man kunne tenke seg. I så måte var næringen nærmest likestilt med jobb i stat eller kommune. Dette har endret seg drastisk som følge av bankkrisen. Fra å være en sektor hvor oppsigelser ikke forekom,²³ ligger banknæringen i dag på topp med hensyn til antallet oppsigelser. I tillegg kommer den naturlige avgangen motivert ut fra pakkeløsninger og "frivillig tvang". Samlet har det medført en usikkerhet med hensyn til banknæringen som arbeidsplass som det kan ta lang tid å rette opp.

I dette avsnittet ser jeg nærmere på konsekvensene for NBF av at banknæringen ikke lenger oppfattes som en trygg arbeidsplass. Hvem vil komme til å søke seg til bank i årene som kommer? Går vi i retning av at banknæringen blir et sted for risikosøkere og ikke trygghetssøkere? Erstattes det tradisjonelle livslange ansettelsesforholdet i én bank med at næringen blir et kort oppholdssted i den enkeltes karriere? Ønsker en midlertidig bankfunksjonær å organisere seg, og hvilke tilbud vil vedkommende i så fall etterlyse hos sitt fagforbund?

6.4.1 Det tradisjonelle karrieremønsteret i bank

Bankene har for tiden et lavt omdømme i opinionen. Det skyldes hovedsakelig bankkrisen. Publikum har måttet forholde seg til tapstall og påfølgende redningsaksjoner i milliardklassen. Regningen for bankenes vanskeligheter betales av de ansatte, aksjonærene og myndighetene ved hjelp av offentlige midler. Derfor er det mange som har latt seg sjokkerte av historier om solide banksjefpensjoner og frynsegoder av en dimensjon som vanlige mennesker ikke engang drømmer om. Det hjelper ikke på bankenes omdømme at slike historier kom-

²³ Først i 1989 kom ordet oppsigelse med i overenskomsten mellom BAF og NBF.

mer samtidig med krav om at kundene må betale mer for sine bank-tjenester. Ansatte jeg har vært i kontakt med oppfatter det som pinlig å si at de arbeider i bank. En av dem uttrykte det slik; ”før representerte vi et hederlig yrke, nå representerer vi en gjeng med banditter”.

En næring med lavt omdømme er ikke en attraktiv arbeidsplass. Situasjonen forverres ytterligere ved at bankene også er blitt kjent for å være utrygge arbeidsplasser. Spørsmålet er hvordan dette vil virke inn på det tradisjonelle karrieremønsteret i bank. Historisk sett har bankene ansatt relativt unge folk med gjennomsnittlig til lav allmennutdanning (se 6.1 og 6.2). Mange er blitt værende i samme bank hele sitt yrkesaktive liv. Ved hjelp av intern skoloring og kursvirksomhet har det vært mulig å tilegne seg kompetanse samt eventuelt å stige oppover i gradene. Det er flere forhold som kan forklare en slik intern karrierebane. En mulig årsak er at den kompetansen de bankansatte har tilegnet seg gjennom arbeidserfaring og bransjeintern skoloring, ikke er særlig konvertibel. Kombinasjonen av ensidig erfaringsgrunnlag og lav allmennutdanning kan ha forhindret bankansatte fra å få arbeid i andre næringer enn den de har bakgrunn i. Det store antallet oppsagte NBF medlemmer som inntil for kort tid siden hadde lett for å finne nytt arbeid, svekker en slik antagelse.²⁴ En annen forklaring på at så mange bankansatte har valgt å forbli i samme bank hele livet, kan være bankenes velferdsordninger. Bank- og finanssektoren har lange tradisjoner for at sosiale frynsegoder er en viktig del av personalpolitikken (Hippe og Pedersen, 1992). Hippe og Pedersen har i sitt arbeid ikke sett på eventuelle sammenhenger mellom hvor lenge personalet har vært ansatt og størrelsen på velferdsgodene, men det betyr ikke at gode pensjons- og forsikringsordninger samt ikke minst tilgangen på gunstige lån, kan ha vært avgjørende for at mange valgte en livslang karriere i bank.

6.4.2 Slutt på det tradisjonelle karrieremønsteret?

Om noen år vil det igjen bli behov for nyansettelser i bank. Det er ikke uten betydning for NBF at disse personene, i tillegg til høyere

²⁴ Det eksisterer ingen oversikt over hvor mange oppsagte NBF-medlemmer som har skaffet seg nytt arbeid. Det er imidlertid NBFs inntrykk at det inntil helt nylig dreide seg om en stor prosentandel. De generelle vanskelighetene på dagens arbeidsmarked antas å ha endret noe på situasjonen.

økonomisk utdanning (se 6.2), vil ha en holdning til bank som er annerledes enn den vi fant for bare noen få år siden. Høyst sannsynlig vil bankene oppleve å rekruttere personer med en mer skeptisk innstilling til banknæringen som arbeidsplass. På tross av at bankene fortsatt holder et høyt nivå på velferdsordningene, er det tvilsomt om dette alene vil være nok til at den enkelte velger en livslang karriere i bank. Til det er det for mye usikkerhet knyttet til ensidig fokusering på banknæringen som arbeidsfelt. Usikkerheten i banknæringen må ses i sammenheng med situasjonen på arbeidsmarkedet for øvrig. Det er ikke bare innen banksektoren at såkalte "trygge" arbeidsplasser har falt bort. Følgen av dette kan være at en persons trygghet ligger i egen evne til å skaffe seg et inntektsbringende arbeid, og ikke i arbeidsgiverens evne til å fremby en sikker arbeidsplass. Individuell kompetanse og mobilitet blir konkurransefaktorene. Kompetansen må derfor også være konvertibel slik at den enkeltes attraktivitet på arbeidsmarkedet er stor. God kjennskap til en bransje med utviklingspotensial kan være en fordel. Viser bransjen derimot tegn til stagnasjon og tilbakegang, gjelder det å komme seg over på noe annet. Bedriftsintern kompetanse er en fordel så lenge bedriften seiler i medvind. Den dagen bedriften viser svakhetstegn er det en ulempe.

Sett i et slikt lys er det tvilsomt om den tradisjonelle karriereveien i banknæringen vil bestå. Livsløpskarrieren er på vei ut her som i en rekke andre næringer. Det skyldes arbeids- og samfunnsutviklingen generelt, men også den statusen banknæringen høyst sannsynlig vil ha hos fremtidige søkere. I stedet for å søke seg inn i en bank i ung alder for så å bli der i et yrkesaktivt liv, vil fremtidens bankansatte i større grad se på næringen som en hvilken som helst annen sektor man streifer innom i løpet av karrieren. Hvis bankene er konkurranse-dyktige på alle stillingsnivåer både med hensyn til lønn og arbeidets innhold, er det ingen ting i veien for at næringen kan få en plass i manges karriereplaner. I dag ligger bankene lønnsmessig ikke spesielt høyt sammenlignet med andre næringer. Som nevnt i kapittel 2 tjener en mannlig bankansatt i gjennomsnitt mer enn statens embets- og tjenestemenn, men mindre enn forsikringsansatte. På den annen side utgjør de frivillige personalkostnadene en stor del av bankvesenets direkte lønnsutgifter (Hippe og Pedersen, 1992). Sammenlignet med et utvalgt antall andre bransjer i privat sektor skiller bankvesenet seg ifølge Hippe og Pedersen spesielt ut med store utgifter til boligstøtte

og personallån. Disse velferdsordningene antas i hovedsak ikke å være berørt av bankenes kostnadsutt. NBF hevder imidlertid at i flere banker strammes lånevilkårene til personalet gradvis inn.

Et skikkelig kompensasjonssystem kombinert med et høyt faglig innhold i alle stillinger, vil sannsynligvis kunne gjøre bankene karrieremessig attraktive. Det gjelder ikke minst personene som søker faglig vekst og allsidig kompetanseutvikling i stedet for trygghet og stabilitet. Sett fra NBFs synsvinkel kan en slik utvikling representere problemer. Forbundet har bygd sitt virke rundt personer med et livslangt ansettelsesforhold i en bank. De satser på et mest mulig stabilt tillitsvalgtapparat der den enkelte oppfordres til gjenvalg. Utdanning relatert til eget yrke, gjerne ved Bankakademiet, prioriteres blant mange av NBFs medlemmer. Forbundet har ikke innrettet sin virksomhet og sine tilbud mot personer som bare vil arbeide noen få år i en bank før de skifter bransje.

6.4.3 NBF møter korttidsfunksjonæren

Fortsatt vil mange ansatte få både yrkesopplæring og sin avslutning på arbeidslivet innen bank. Samtidig taler flere forhold for at bankene kommer til å sysselsette en mer heterogen arbeidskraft. Utviklingen vil stille NBF overfor nye oppgaver: Forbundet må både ivareta de som forblir hele livet i bank og de som betrakter banktilværelsen som en fase i yrkeslivet. Denne oppgaven er problematisk fordi disse gruppene ikke har identiske interesser i alle spørsmål: Ansiennitet ved oppsigelser og lønns plasseringer samt kompetanseutvikling er eksempler på områder hvor interessene kan variere. Når NBF slåss for ansiennitetsprinsippet kan dette eksempelvis oppfattes som de arbeider mot de nyansattes interesser. Utfordringen for NBF ligger i den sammenheng ikke i å gå bort fra ansiennitetsprinsippet, men snarere i å utvikle andre tilbud som gjør medlemskap interessant. Når ansiennitetsprinsippet ikke er et gode for nyansatte, må NBF ha andre argumenter for fagorganisering.

NBF må også ha medlemstilbud som tiltrekker de korttidsansatte. Spørsmålet er først og fremst om disse ønsker å organisere seg. Det kan synes både masete og unødvendig hvis vedkommende betrakter banktilværelsen som temporær. Mange av godene ved organisering kommer først til nytte når den enkelte har vært medlem en stund. Dette må NBF sannsynligvis endre på. Godene må komme raskere,

og de må være så forlokkende at de er verdt prisen for organisering. Eksklusive medlemsfordeler vil være viktig, men også vanskelig å få til. Spørsmålet er hva NBF må gi slipp på i forhandlinger med BAF for å få noe slikt inn i avtaleverket. Vervearbeidet blir viktigere når gjennomtrekken i banknæringen øker. Økte ressurser her kan medføre omprioriteringer i NBFs nåværende faglige arbeid. Større krav til opplæring av tillitsvalgte kan bli nødvendig. Det gjelder ikke bare det faglige innholdet i opplæringen, men også organiseringen av den. I dag strekker tillitsvalgtopplæringen i NBF seg over en periode på nesten to år, slik at den i størst mulig grad kobles opp til den enkeltes økende erfaring i arbeidet. I lys av at også gjennomtrekken blant tillitsvalgte sannsynligvis vil øke, må NBF trolig vurdere et system som i mindre grad baserer seg på gjenvalg av tillitsvalgte.

I de fleste tilfeller vil utviklingen ikke ensidig ta den ene eller andre retning. Ei heller vil det komme på tale å satse 100 prosent på en løsning for så å blottlegge seg totalt hvis noe annet en det planlagte skjedde. At NBF utvikler et organisasjonsapparat som tar hensyn til et økende antall korttidsansatte, er ikke til hinder for at forbundet aktivt kan arbeide for at bankene rekrutterer personer NBF ønsker som medlemmer. For å unngå mulige interessekonflikter blant medlemmer med ulikt karrieremønster kan NBF vurdere en seksjonering av organisasjonsapparatet. Det ville i tillegg kunne imøtekomme noen av de utfordringene som framkom i avsnittene overfor. En utfordring som gjenstår på tross av slike eventuelle omstillinger i organisasjonsapparatet, er de lønnsmessige ulikhetene innen bankvesenet. Det danner utgangspunktet for avsnittet nedenfor.

6.5 Lønnsforskjeller blant bankansatte

I kapittel 2 viste jeg at lønnsnivået i bank varierer med kjønn og bosted. Kvinnelige bankansatte har gjennomsnittlig lavere lønn enn mannlige. Ansatte i Oslo-området har en gjennomsnittlig månedslønn som ligger godt over det bankansatte i landet for øvrig får utbetalt.²⁵ Dette kan ifølge sentrale personer i NBF delvis forklares med at

²⁵ Styret i BAF gir ut en årlig beretning som bl.a. inneholder SSBs statistikk over personal- og lønnskostnader i banknæringen. Statistikken er et av grunnlagene for forhandlingene mellom NBF og BAF.

levestandardene er langt høyere i sentrale enn i perifere strøk. Representanter for NBF ser heller ikke bort fra at i strøk med få arbeidsplasser betales bare tarifflønn fordi de her kan velge og vrake blant arbeidsledige kandidater.

En annen forklaring på de regionale forskjellene i lønnsnivået kan være bankstrukturen. De fleste forretningsbankene holder til i sentrale strøk, mens sparebankene har en langt større tyngde i distriktene. Forretningsbankene er mer orientert mot næringslivet enn sparebankene. I de samtalen jeg har gjennomført i banknæringen, kom det fram at arbeidsoppgaver knyttet til bedriftsrådgivning har høy status i bankhierarkiet. Ansatte her har ofte vide fullmakter og høyere formell kompetanse enn det øvrige personalet. Dette kan være med på å forklare hvorfor den gjennomsnittlige månedslønnen i forretningsbankene ligger over sparebankene. Det er også NBFs inntrykk at kundestrukturen og den ulike kompetansen denne strukturen forutsetter, er medvirkende årsak til lønnsvariasjonene mellom ansatte i de to bankgrupperingene.

Størrelsen på bedriftsenhetene fremholdes av mange som en ytterligere forklaring på lønnsforskjellene i de to bankgruppene. Det er relativt sett langt flere store forretningsbanker enn store sparebanker. Blant tillitsvalgte og andre representanter for NBF hersker det en utbredt oppfatning om at forretningsbankene har spilt en avgjørende rolle for lønnsveksten i banknæringen. Hovedtillitsvalgte fra storbankenes funksjonærforeninger er i løpet av 1980-tallet blitt svært godt representert i forbundsstyret til NBF.²⁶ Dermed har de store påvirkningsmuligheter i de sentrale lønnsoppgjørene mellom NBF og BAF. De fleste store banker har inntil helt nylig kunnet vise til gode resultater, og dette kan ha gjenspeilet seg i forbundsstyrets krav til lønnsvekst.

Det er en utbredt holdning blant mange av NBFs medlemmer at store banker er lønnsledende. Det henger sannsynligvis sammen med ansattes tendens til å sette likhetstegn mellom forretningsbanker og storbanker på den ene siden, og sparebanker og småbanker på den andre siden. Enkelte små banker, og da spesielt nisjebanker, har et

²⁶ Etter landsmøtet i 1991 består forbundsstyret i NBF av 13 valgte medlemmer. Sju av de elleve medlemmene fra spare- og forretningsbankene kommer fra de tre største bankene i Norge (Sparebanken NOR, Den norske Bank og Kreditkassen).

svært høyt lønnsnivå. Det er imidlertid få slike banker. Også her må lønnsnivået ses i sammenheng med bankenes kvalifikasjonskrav, kundesammensetning og ikke minst resultater. Poenget er imidlertid at lønnsforskjellene mellom forretnings- og sparebanker kan skape konflikter som undergraver fellesinteressene til bankansatte. Gjennom samtaler med ansatte, både i store og små banker, utkrystalliserer dette seg som et problem.

6.5.1 Lønnsforskjeller utfordrer interessefellesskapet

Flere tillitsvalgte gir uttrykk for at det relativt gode lønnsnivået til bankansatte generelt skyldes sterke resultater i de store bankene, og at deres hovedtillitsvalgte er godt representert i NBFs styrende organer. De sier med andre ord at de små, takket være de stores gjennomslag i sentrale oppgjør, ligger på et lønnsnivå de ikke ville greid å forhandle seg fram til på egen hånd. Forståelsen for dette resonnementet er i dag ikke like utbredt blant ansatte i de små bankene. Flere representanter for mindre banker som går bra hevder at de store bankene ødelegger for lønnsvekst.

Årsaken til denne uenigheten er det såkalte "0-vedtaket". Som et forsøk på å heve bankenes omdømme samt bidra til å redusere kostnadene i banknæringen, vedtok forbundsstyret i NBF å ikke kreve sentrale lønnsøkninger ved tariffoppgjøret i 1992. Blant ansatte i en rekke små banker ble vedtaket ikke mottatt med entusiasme. Det må ses i sammenheng med at selv om mye av lønnsfastsettelsen i banknæringen foregår sentralt, åpner tariffavtalen mellom NBF og BAF for lokale drøftelser. "0-vedtaket" virket ifølge tillitsvalgte i en rekke små banker som går godt, negativt inn på muligheten til å få ut noe lokalt.

I kjølvannet av 0-vedtaket er debatten om sentrale eller lokale oppgjør blusset opp. Spørsmålet har vært en gjenganger i NBF-systemet. På 1980-tallet ytret tillitsvalgte fra funksjonærforeningene i flere av de store forretningsbankene ønsket om lokal forhandlingsrett. Bakgrunnen var inntrykket av at det ville være mer å hente lokalt enn sentralt. Nå signaliserer enkelte små, selvstendige (spare-)banker et ønske om større lokal forhandlingsrett. Lokale drøftelser hevdes å være utilstrekkelige så lenge sanksjonsmulighetene ligger sentralt. Dermed er tillitsvalgte i forbindelse med de lokale drøftelsene avhengige av bankledelsens velvilje for å oppnå et ønsket resultat.

Forskjellige oppfatninger om strategien i lønnsforhandlinger er ikke noe nytt fenomen i norsk fagbevegelse. Ulike oppfatninger om valg mellom sentrale og lokale oppgjørsformer har ridd mange LO-forbund også. Konflikter av denne type har et naturlig grunnlag ettersom mulighetene til å ta ut lokale tillegg vil variere fra arbeidsplass til arbeidsplass. Debatten om lokale versus sentrale oppgjør som går i NBF i kjølvannet av "0-vedtaket", er uttrykk for en helt legitim interessekonflikt mellom store og små banker som forbundet må takle.

Dette er ikke første gang NBF møter ulike interesser blant medlemmene om hvordan lønnsoppgjøret skal løses. Det nye er at bankkrisen og det påfølgende "0-vedtaket" har endret den tradisjonelle rollefordelingen i dette spørsmålet. Nå står representanter for flere små banker på den linjen som de store bankene argumenterte for tidligere. Sett i et slikt perspektiv er det mye som tyder på at NBF må leve med denne formen for konflikter.

Utfordringen for NBF består i å klare å leve med konfliktene uten at det grunnleggende interessefellesskapet utfordres for mye. For mye betyr i denne sammenheng at en part ikke lenger finner det formålstjenlig å være i samme organisasjon som den andre part. Risikoen for at grupper bryter ut, avhenger også av tilbudet av alternative organisasjoner. Så lenge BAF kun aksepterer én forhandlingsmotpart, er ikke trusselen overhengende. Men en kan ikke være sikker på at denne situasjonen er evigvarende. Derfor er det avgjørende for NBF å takle slike konflikter på en måte som gjør at ingen parter føler seg systematisk overkjørt. Lydhørhet overfor alle grupper av medlemsmassen og politisk smidighet blir avgjørende. Slike hensyn blir enda mer avgjørende når NBFs medlemspotensial generelt blir mer heterogent og interessefellesskapet ytterligere sammensatt.

6.5.2 Forhandlingsstrategier som demper interessekonfliktene

NBF kan velge å gå over fra sentrale til lokale lønnsforhandlinger. Bankansatte vil ved overgangen til et slikt system få lønn etter den enkelte banks evne og resultater. Systemet åpner for en del inntil nå ukjente konfliktflater. Lønnsevnen til bankene varierer, og følgen kan bli større ulikheter i nivået på de ansattes lønninger. Dette kan til en viss grad imøtekommes ved at oppgjørene holdes innenfor sentralt forhandlede rammer. Kombinasjon av modeller med lokale og sentrale forhandlinger er utbredt i norsk fagbevegelse. Lokal forhandlingsrett

er ofte forankret i avtaler om resultat- eller produktivitetsutvikling. Ved slike modeller kan en både ta hensyn til fordelingspolitiske målsettinger gjennom de sentrale forhandlingene, og ved hjelp av de lokale forhandlingene unngå å skape for rigide systemer uten rot i markedet. Svøpen ved et slikt system er at de lokale oppgjørene føres under press fra hva andre har oppnådd. Banker med dårlig resultat kan følgelig bli presset til lønnsmessige ytelser de strengt tatt ikke har råd til. Det kan igjen føre til krav fra ledelsen om kostnadskutt og nedbemanninger.

Overgang til lokale forhandlinger vil medføre en overførsel av makt fra det sentrale organisasjonsapparatet og til funksjonærforeninger/tillitsvalgte. Bankledelsen vil kunne spille på den enkeltes interesse av at banken går bra, med de muligheter det åpner for interne konflikter i organisasjonen. I arbeidet med å få alle til å slutte opp om banken, kan funksjonærforeningen få stor makt. Makten vil ikke ligge i streikevåpnet, men i evnen til å mobilisere motiverte eller frustrerte ansatte. Båndene mellom ledelsen og tillitsvalgte kan bli annerledes enn i dag. I stedet for å være motparter med ulike interesser, kan tillitsvalgtapparatet ende opp som brikker i bankens ledesesfilosofi. En styrking av samarbeidet mellom tillitsvalgte og bankledelsen vil kunne svekke de eksisterende båndene mellom tillitsvalgtapparatet og NBF. Den nåværende organisasjonsmodellen som innebærer en vektlegging av fylkes- og lokallag fremfor funksjonærforeningen, vil kunne komme under press ved overgang til lokale forhandlinger. Oppslutningen om det regionale tillitsvalgtapparatet vil svekkes på bekostning av ansatte og tillitsvalgtes fokusering på egen bank og funksjonærforening.

NBF kan velge å satse helt og holdent på sentrale forhandlinger. Selv dagens muligheter for lokale drøftinger kan avvikles. Det ville innebære at alle ansatte i næringen fikk den samme lønnsutviklingen. I et slikt system vil det i utgangspunktet ikke være noen muligheter for individuelle justeringer. Når lønnsdannelser er sentralisert og kontrollert, kan det bli vanskelig for bankene å konkurrere om den beste arbeidskraften. Et fullstendig sentralisert lønnsystem kan vise seg å bli en konkurransemessig ulempe vis-a-vis andre forbund. Et slikt system åpner videre for at det vokser fram ulike smutthull som gjør det mulig å omgå regelverket for å beholde eller tiltrekke ønsket arbeidskraft. Med bakgrunn i den enkeltes ønske om å få mer ut av

banken, kan presset for overtid, omorganisering og omskrivninger av stillinger øke. Dette kan virke inn på forholdet mellom de ansatte, og nye interessekonflikter kan oppstå. Presset for alternative kompensasjonsformer som ikke tas over lønnsbudsjettene kan øke.

Uansett hvilke veier NBF følger i lønsspørsmålet, oppstår en fare for at noen medlemmer føler seg periodisk overkjørt. Historien tyder på at rollene tidvis byttes om. De som i perioder "tjener" på sentrale oppgjør, "taper" i neste omgang på den samme løsningen. Og vice versa. Det kan vise seg vanskelig å komme fram til en løsning som til enhver tid ivaretar alle medlemmenes interesser. Utfordringen for NBF kan være å utvikle løsninger som minimaliserer interessekonfliktene, og som medfører at medlemstilbudet til enhver tid er så omfangsrikt at alle medlemmer føler seg bedre tjent med et NBF-medlemskap enn alternative organisasjonsformer. Av hensyn til en heterogen medlemsmasse blir ikke poenget nødvendigvis å sørge for at alle får det samme, men snarere at alle får det som er viktigst for *dem*. Lønsspørsmålet kan være avgjørende for noen, men ikke for alle medlemmene.

I dette, som i kapitlets øvrige, avsnitt har jeg vært inne på overgangen fra en homogen til en heterogen næring. Flere forhold innen banknæringen endrer seg fra å være begrensede og forutsigbare til å bli mer sammensatt og uoversiktlig. Disse forholdene virker inn på medlemsgrunnet og medlemspotensialet til NBF, og åpner for ulike interessekonflikter både internt i forbundet og mellom forbundet og omverdenen for øvrig. I avsnittet nedenfor oppsummeres noen av de utfordringene som kan følge av at medlemsmassen til NBF blir mer heterogen.

6.6 Fra homogen til heterogen

I møte med en rekke strukturelle endringer og internasjonale utfordringer vil den tradisjonelle bankfunksjonæren forandres. Vedkommende vil ha andre og mer varierte arbeidsoppgaver samt mer sammensatt kompetanse enn tidligere. I kjølvannet av at utdanningsnivået hos bankansatte heves, oppstår behovet for faglige tilbud og utvikling. Dessuten vil det tradisjonelle karrieremønsteret i bank bli satt på

prøve av individuell spisskompetanse og større mobilitet uavhengig av bransje eller næring.

Mens forbundet tidligere kunne tilby relativt identiske løsninger til alle medlemmer, vil utfordringen i årene som kommer være å finne fram til tilbud som i størst mulig grad demper interessekonflikter mellom medlemmene. Hvis ikke vil NBF kunne påregne sterkere konkurranse både fra andre forbund og fra ansatte som ikke ønsker å organisere seg. Og forbundet vil kunne risikere store interne splittelser både mellom medlemmene, tillitsvalgtapparatet og organisasjonsapparatet. Dilemmaer og konflikter mellom enkeltinteresser og fellesinteresser, og mellom nye og gamle løsninger kan komme til å ri NBF om det ikke stakes ut en kurs som tar hensyn til disse utfordringene.

NBF har et godt utgangspunkt i møtet med fremtiden. Forbundet har høy organisasjonsgrad i sitt klart definerte hovedområde. Ved hjelp av et offensivt vervesystem og velsmurt organisasjonsapparat evner forbundet å rekruttere nær sagt alle nyansatte i spare- og forretningsbankene. Forbundet er eneste fagforening med mulighet til å inngå avtale med BAF, og fungerer nærmest som monopolist når det gjelder å organisere alminnelige bankansatte. Organisasjonsapparatet er omfangsrikt, og økonomien er på tross av medlemsreduksjoner fortsatt solid. Forbundet har med andre ord rukket å etablere seg som den ene, sentrale fagforeningen i banknæringen. *Det* har gitt en legitimitet og et gjennomslag i egen næring få andre fagforeninger kan vise til.

Men NBF har enkelte slitasjeproblemer. 73 prosent av de fagorganiserte bankansatte som er representert i Arbeids- og Bedriftsundersøkelsen (se 6.1 for nærmere definisjoner), definerte seg selv som forholdsvis passive fagforeningsmedlemmer. Som det fremgår av figur 6.8, er det over landsgjennomsnittet på 67 prosent. Flere tillitsvalgte jeg har vært i kontakt med, forteller om blandet oppslutning om NBFs medlemstiltak. Det gir seg utslag i lav deltagelse på lokal- og fylkeslagsmøter, avlysning av kurs og arrangementer og dårlig kjennskap til organisasjonsapparatets arbeid. Sistnevnte forhold kommer sterkest til uttrykk i mindre og/eller regionale banker. Her sier enkelte ansatte og tillitsvalgte at NBFs fokusering på bankkrisen viser en indirekte prioritering av de store bankene. I tillegg gir flere av de ansatte og tillitsvalgte jeg har vært i kontakt med, uttrykk for større lojalitet og

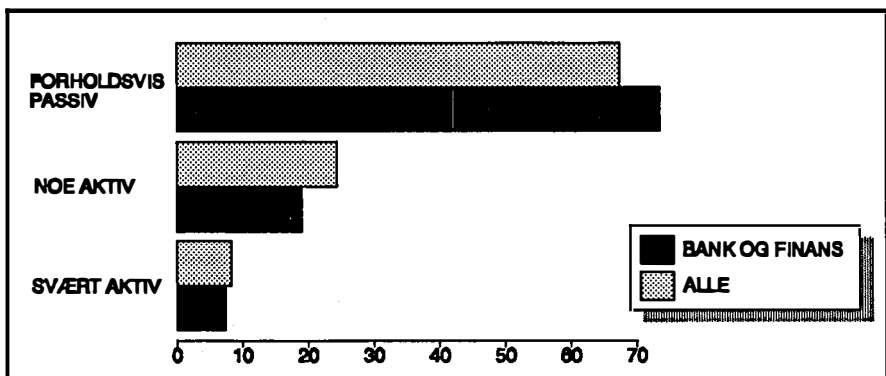
tilslutning til egen bank og eventuelt funksjonærforening, enn de gjør til NBFs offisielle organisasjonsapparat.

Konsentrasjon om egen enhet er imidlertid ikke noe ukjent fenomen i norsk fagbevegelse. Det er vanlig at oppslutningen om og kjennskapen til egen klubb er større enn til fagforeningens sentrale organisasjonsapparat. Den høye organisasjonsgraden i NBF kan dessuten være med på å skape et inntrykk av et lavere aktivitetsnivå enn det reelle. I en rekke andre næringer er det slik at de mest aktive lønnsstakerne organiserer seg, mens de mer passive forblir uorganisert. Følgelig blir aktivitetsnivået i organisasjonen høyt selv om oppslutningen er lav. I et forbund som har en organisasjonsgrad på godt over 90 prosent i primærområdet, er det muligens urimelig å forvente et høyere aktivitetsnivå enn det man finner i NBF.

På tross av disse innvendingene er det ting som tyder på at NBF sliter med enkelte interessekonflikter blant medlemmene. Dette kan ses i sammenheng med med bankkrisen. Fordi den har vært så omfattende og smertefull for de ansatte, har den utløst en rekke nye prosesser. Men de utfordringene som er diskutert ovenfor henger ikke nødvendigvis bare sammen med bankkrisen. Enkelte forhold ved den vanskelige situasjonen banknæringen er oppe i har riktignok forsterket de utfordringene som drøftes i dette avsnittet. Det er likevel ingen grunn til å tro at de vil forsvinne med en gang krisen er over.

På tross av bankkrisen har NBF et godt utgangspunkt i møtet med fremtidens utfordringer. Forbundet ligger over eventuelle konkurrenter både når det gjelder oppslutning og gjennomslag. De kan velge hvilke medlemmer de ønsker, og hvilke tilbud disse medlemmene skal få.

Figur 6.8 Er du aktiv i fagforening



Blant annet på grunn av disse valgmulighetene vil det kunne komme til å oppstå konflikter. I avsnittene ovenfor har det kommet fram at nær sagt uansett hvilken faglig strategi NBF velger å følge, vil det kunne oppstå problemfylte motsetningsforhold innen forbundet. Det skyldes delvis eksisterende dilemmaer som vil forsterkes i årene som kommer, men også nye og helt ukjente avveininger. Nedenfor oppsummeres noen av dem:

– **Individuelle krav eller enhetlige interesser**

Hvilken vei velger NBF når særinteressene styrker sin innflytelse på bekostning av den tradisjonelle bankfunksjonæren? Dilemmaet blir å fremme et endret medlemstilbud som tar hensyn til de individuelle interessene hos en mer heterogen medlemsmasse, eller å holde de mer enhetlige tilbudene i hevd. Den første løsningen kan styrke NBFs mobiliseringsevne, men skape større ulikheter blant medlemmene. Den andre løsningen kan komme til å svekke oppslutningen om NBF, men skape mindre forskjeller blant medlemmene.

– **Konkurransen eller fordeling**

Skal NBF samarbeide med andre fagforbund om å fordele lønns-takerne i en mer sammensatt finansnæring mellom seg, eller skal forbundet konkurrere om medlemmer på alle aktuelle områder? Dilemmaet blir å rendyrke en spesiell bankprofil eller å redefinere forbundets satsingsområde til å omfatte alle som driver med produkter innen finansiell tjenesteyting. Den første løsningen kan medvirke til at NBF opprettholder sin påvirkningsevne i et begrenset område av finansnæringen, men svekke rekrutteringsgrunnlaget. Den andre løsningen vil kunne styrke forbundets konkurransevne på et mer heterogent organisasjonsmarked, men med en fare for å svekke innflytelsen.

– **Individuelle eller felles løsninger**

Skal NBF akseptere et mer fleksibelt arbeidsliv eller forsvare felles, men mer rigide løsninger? Dilemmaet er å kjempe for medlemmenes interesser som forbrukere og fagpersoner eller deres interesser som arbeidstakere og bankansatte. Ved å tilby service-goder og annet som tar hensyn til konsum- og profesjonsinteresse-ne, kan NBF oppnå bredere medlemsappell, men større konflikter mellom de ulike interessene i organisasjonen. Alternativet er

løsninger som bygger på et kollektivt interessefellesskap. Det kan være med på å holde organisasjonsapparatet sammen, men åpner for lokale allianser mellom banksjefer, ansatte og tillitsvalgte som ser større muligheter for individuelle løsninger på bedriftsnivå.

Utfordringene ovenfor er ikke noe NBF kommer ut av ved hjelp av enkle løsninger. Alle utveiene vil kunne gi både positive og negative konsekvenser. Der noen "vinner", "taper" andre. Strategiske valg og faglig planlegging foregår ikke uten smerter og vanskeligheter. Ikke minst skyldes det den usikkerheten som alltid kjennetegner politiske veivalg. I møtet med det ukjente vil NBF måtte velge bort noe eller noens interesser for å ivareta andres. Det neste og avsluttende kapitlet i rapporten tegner opp to fremtidsbilder for NBF. Her fremheves forskjeller og ikke likheter ved organiseringen av morgendagens banknæring.

Kapittel 7

Fremtidsbanken

De to fremtidsbildene Sentraliseringsbanken og Desentraliseringsbanken har samme utgangspunkt. De internasjonale og nasjonale endringene som er drøftet i denne rapporten, danner bakgrunnen for begge. Fremtidsbildene tar ulike retninger fordi arbeidsoppgavene i de to bankene organiseres på ulikt vis og de ansatte vil ha forskjellige behov og interesser. De ansattes arbeid og kompetanse påvirker ønsket om og behovet for fagorganisering – forhold som står sentralt for NBF som fagforbund.

Fremtidsbilder som dette blir også kalt scenarier. Et scenario er ikke det samme som en prognose. Det påstås ikke *hva* som vil inntreffe. I stedet vises to bilder av en *mulig* fremtid. Ingen av disse fremtidsbildene kan velges. Til det er morgendagen for komplisert. Derimot kan bildene være en hjelp til å kunne se fremover. De kan sette NBF bedre i stand til å påvirke utviklingen i ønsket retning, eller til å møte en utvikling som ikke er ønskelig, men likevel uunngåelig. For å holde oss til innledningens metaforer; skjebnen er klar, mens evner og handlinger varierer.

7.1 Sentraliseringsbanken A/S

Klart definerte oppgaver

1980-tallets mislykkede erfaringer med desentralisering av ansvar og oppgaver erstattes med sterk styring fra en sentral enhet. I bankens hovedkontor sitter en velutdannet elite med vide fullmakter. De har ansvar for alle engasjementer banken inngår både på bedrifts- og personmarkedet. Produkt- og teknologiutvikling som ikke overlates til finansnæringens felles organisasjoner, foregår her. Banken satser sterkt på finansiell rådgivning i bred forstand. Dette gjøres via brev eller telefon. Rådgiverne reiser ut fra hovedkontoret til de kundene som er villig til å betale for personlig service.

Det er langt færre ansatte enn tidligere fordi ansvaret for de automatiske tjenestene er satt bort til eksterne operatører, og filial-

nett er kuttet kraftig ned. Sentraliseringsbanken A/S har overlatt distriktene til Norges Postbank og automatene. Både i sentrale og regionale strøk betjener kostnadsbevisste kunder seg selv via ulike automatiske tjenester. Til de få ekspedisjonskontorene banken har beholdt, kommer kunder som ikke vil løse sine finansielle problemer på egen hånd via bankens "grønne" telefonlinje eller automatene, men som ønsker at en stedlig bankfunksjonær skal være bindeleddet mellom hovedkontoret og dem selv. Dette er kunder med god tid og god økonomi; de har anledning til å reise langt for å komme til banken og betale dyrt for personlig veiledning. På ekspedisjonskontorene får kundene hjelp til å fylle ut søknader om de tjenestene banken tilbyr fra hovedkontoret. Kunder med spesielle behov kan tegne avtaler med en av bankens sentrale rådgivere, som besøker ekspedisjonskontoret en gang i måneden.

"A-lag og B-lag"

Hovedkontoret til Sentraliseringsbanken A/S er en svært attraktiv arbeidsplass. Det skyldes kombinasjonen av utfordrende faglige oppgaver og et godt kompensasjonssystem. De ansatte på hovedkontoret har høyere økonomisk og/eller juridisk utdanning som gjør dem skikket for de avanserte rådgivningsoppgavene banken tilbyr. De er spesialister i pengeplassering og porteføljeforvaltning, og de vet til enhver tid hvilke løsninger kundene er best tjent med. Mye av arbeidet går ut på å "sy sammen" finansielle pakker til bankens VIP-kunder. Kunder med standardiserte behov får sine tilbud utformet av avanserte dataprogrammer. Sentraliseringsbanken A/S har opprettholdt sitt høye teknologiske nivå og sysselsetter fortsatt en rekke edb-spesialister, som lønnes godt for sitt bidrag til å gjøre denne kundegruppen lønnsom for banken.

Bankens gjenværende ekspedisjonskontorer betjenes av noen få, eldre bankfunksjonærer. Den lange ansienniteten har hjulpet dem gjennom flere nedbemanningsprosesser i Sentraliseringsbanken A/S. Til tross for lang arbeidsvei og liten variasjon i arbeidsoppgavene er de glade for at banken fortsatt har bruk for dem. De synes kravene til edb-kunnskap er høye og savner tidligere arbeidsoppgaver innenfor betalingsformidling. Faglig vekst og videreutdanning som kan gå på bekostning av familiære og sosiale forpliktelser, er ikke aktuelt. Dessuten ser de ikke noen grunn til å heve kompetansen på slutten av

yrkeskarrieren. Det kommer heller ikke på tale å stille krav til bankledelsen om endring i lønns- og arbeidsvilkår. Til det er lojaliteten overfor egen bank altfor sterk.

NBF i klemme

Sentalbanken A/S ansetter kun personer med høyere akademisk utdanning til oppgavene ved hovedkontorene. Disse har sterke faglige interesser som de ønsker å videreutvikle gjennom hele yrkeskarrieren. Selv om Sentraliseringsbanken A/S er på vei opp etter nedturen i årene rundt 1990, er det fortsatt behov for å spare penger. Bankens ledelse oppfordrer derfor sine ansatte til å melde seg inn i faglige organisasjoner som ivaretar den enkeltes behov for utvikling. Det banken sparer på å kutte ut kompetanseutviklingsposten, overføres til lønn og andre kompensasjonsformer. Bankledelsen har sammen med kollegaer i andre banker sørget for at BAF ikke lenger kan inngå avtaler bare med NBF. Det har åpnet veien for forbund som kombinerer faglig utvikling og fagorganisering. Sentraliseringsbanken A/S tilbyr personlige avlønningssystemer der individuell forhandlingsstyrke er avgjørende. NBF sliter med å finne fram til en måte som ivaretar de faglige interessene til rådgiverne og spesialistene, og erfarer stadig økende konkurranse fra andre forbund som kombinerer disse to oppgavene.

Oppslutningen om NBF blant ansatte i ekspedisjonsnettene er fortsatt stor. Aktivitetsnivået er lavt, og NBF sliter med å få medlemmene til å delta på møter i fylkeslaget. Medlemmene er lojale overfor sin egen bank og ønsker ikke at det fremmes forslag som kan komme i konflikt med interessene til bankledelsen. Det skaper bare dårlig arbeidsklima og usikkerhet, og de ansatte vil nødig tilbake til den tiden da tillitsvalgte og bankledelsen sto hver på sitt. NBF sliter med å fremme tilbud som øker aktiviteten blant medlemmene. De har problemer med å finne tillitsvalgte som vil arbeide for uengasjerte medlemmer.

NBFs dilemma

For NBF står utfordringene i kø. De har høy organisasjonsgrad blant en lite engasjert gruppe ansatte som stadig reduseres i antall, og vanskeligheter med å nå fram til de yngre, faglig bevisste ansatte ved hovedkontorene. Forbundet sliter med å utvikle tilbud som gjør at nye medlemmer kommer til. Samtidig prøver de å øke aktiviteten og

engasjementet blant de eksisterende medlemmene. Dette er kilde til konflikt internt i organisasjonsapparatet. Mens enkelte presser fram faglige strategier som ivaretar interessene til de kompetansesøkende bankansatte, er andre engstelige for at dette vil bryte med NBFs tradisjonelle linje. De er opptatt av at NBF skal arbeide for felles løsninger som omfatter alle ansatte i banknæringen, og tar avstand fra tiltak der individuelle behov settes i fokus.

I kjølvannet av indre spenninger og et sviktende medlemsgrunnlag er NBF vitne til at nye allianser vokser fram i banknæringen. Tillitsvalgte og bankledelsen ser større nytte av bankinternt snarere enn bransjeinternt samarbeid. Det skyldes delvis fremveksten av ulike fagforbund på finanssektoren, men også oppfatningen om at enkeltindividet har mest å hente ved hjelp av egen forhandlingsstyrke. For NBFs tillitsvalgte i Sentraliseringsbanken A/S er det langt mer utfordrende å arbeide i funksjonærforeningen enn det er å arrangere fylkesmøter for uinspirerte medlemmer som sjelden deltar. For øvrig tar det så mye tid å prøve å rekruttere nye medlemmer at annet tillitsvalgtarbeid er nødt til å bli nedprioritert.

7.2 Desentraliseringsbanken A/S

Udefinerte oppgaver

Etter vanskelighetene på slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet fant sentrale personer i BANK A/S ut at tiden var inne til å utforme et helt nytt bankkonsept. Negative erfaringer med sentralisering av arbeidsoppgaver og produkter hadde fått ledelsen til å mene at "banking is local". Suksessen til Norges Postbank var et tegn på at kundene vil betjenes der de bor. Derfor valgte ansvarlige personer i banken å gjenreise en helt ny bank i ruinene av den gamle. Håpet var at en bank som ble oppfattet som ny, ville slippe alle de negative holdningene til norsk bankvesen.

Den nye banken fikk navnet Desentraliseringsbanken A/S. Med utgangspunkt i den gamle bankens filialnett samt gradvis oppkjøp og etableringer av nye ekspedisjonskontorer, etablerer Desentraliseringsbanken seg etter hvert over hele landet. Banken satser på å være en fullsortimentbank som tilbyr alt fra enkle ekspedisjonstjenester innen

betalingsformidling til avansert kunderådgivning. Formidlingen av bankens produkter foregår kun gjennom filialnettet. Hvert ekspedisjonskontor er en selvstendig økonomisk enhet med ansvar for de kundene som er bosatt i regionen – det være seg person- eller bedriftskunder. Filialene står ganske fritt i å utforme produkter som er spesielt tilpasset regionale behov. Derfor varierer bankens tilbud fra filial til filial.

De fleste av Desentraliseringsbankens ansatte arbeider i ekspedisjonsnettet. Fordi hver enkelt filial er en selvstendig forretningsenhet, er det få ansatte i bankens sentrale enhet, som driver hovedsakelig driver med service overfor filialnettet. Ekspedisjonskontorene kjøper inn tjenester fra den sentrale enhet etter behov. Her foregår også den produkt- og teknologiutvikling som er i *hele* bankens interesse. Sentralenheten har ingen kontakt med bankens kunder. Ansatte i den administrative enheten ivaretar fellesinteressene til ekspedisjonskontorene ved å representere bankene i ulike finansielle organisasjoner samt ved å utforme strategier som sikrer at ekspedisjonskontorene har et minimum av fellestrekk.

Et rent A-lag

Ekspedisjonskontorene til Desentraliseringsbanken er attraktive arbeidsplasser. Det skyldes først og fremst variasjonen i arbeidsoppgavene. Ansatte ved Desentraliseringsbankens ekspedisjonskontorer kjenner til *alle* produkter og tjenester som formidles. For å få systemet til å fungere selv i den minste filial, roterer de ansatte mellom ulike oppgaver. På den måten er det mulig å håndtere både sykefravær og ferieavvikling. For å kunne utføre alt fra ekspedisjon og påfyll av minibanker til kunderådgivning og kredittvurdering, er de ansatte under kontinuerlig opplæring. Mesteparten av opplæringen foregår internt i banken. Av og til hentes det inn spesialister utenfra, men i hovedsak er det lokale "fadderskapsordninger" som bidrar til et høyt faglig kompetansenivå blant Desentraliseringsbankens ansatte.

Desentraliseringsbanken har beholdt alle ansatte fra BANK A/S. Pågangen fra tidligere ansatte i banker som har lagt ned sine distriktskontorer har også vært stor. Selv om overgangen fra et sentralisert til et desentralisert system var stor for mange, er trivselen og arbeidsmoralen i dag på topp. Den enkelte er svært lojal overfor egen enhet og har høye tanker om bankens konsept. Det skyldes ikke minst de

individuelle vekst- og kompetanseutviklingsmuligheter banken gir, og at opplæring i all hovedsak foregår i arbeidstiden. Fordi bankerfaring vektlegges, er det liten motstand mot å rekruttere siviløkonomer eller lignende. Disse må som øvrige ansatte i ekspedisjonsnettene rotere mellom ulike arbeidsoppgaver. Lønnsmessig stiller de ansatte i ekspedisjonskontorene ganske likt, selv om ansiennitet og formelt kompetansenivå skaper enkelte forskjeller. De ansatte er imidlertid så fornøyde med bankens konsept at slike ulikheter fullt ut aksepteres. Ingen ønsker arbeidskonflikter, fordi dette kan komme til å skade bankens omdømme og egne arbeidsvilkår. Filialer som ikke kan vise til overskudd legges ned, derfor er det heller ingen vilje blant de ansatte til å ta lokale konflikter som kan skade enhetens økonomi.

Ansatte i den sentrale enheten har vært lenge i banknæringen. Det samme har lederen for hvert enkelt ekspedisjonskontor. Ingen når opp til ledende stillinger i Desentraliseringsbanken uten lang praksis og god kjennskap til egen bank. Dette virker motiverende og tillitvekkende på bankens øvrige ansatte, og det er medvirkende til å skape sterke bånd mellom bankledelsen og de ansatte. Lojaliteten forsterkes ytterligere av den felles interesse *alle* ansatte ved ekspedisjonskontorene har i at egen enhet går med overskudd.

NBF på vei ut

Desentraliseringsbanken har fortsatt en del ansatte med lav formell kompetanse. Via bankens interne utviklingsprogram har disse fått en svært variert bankerfaring, og den enkeltes kompetansenivå er betydelig hevet siden tiden i A/S BANK. Nå ansetter banken bare personer med høyere økonomisk utdanning og eventuell bankerfaring. Vanskeligheter i andre banker har sørget for god tilgang til personer med en slik bakgrunn. Men både for eldre og yngre ansatte står den interne kompetanseutviklingen sentralt. Det er liten interesse for faglige foreninger som tilbyr generell og mer profesjonsbasert kompetanseutvikling. Det er heller ingen stor interesse for fagforeninger som kjemper for et interessefellesskap utover det bankinterne. De ansatte i Desentraliseringsbanken A/S er så lojale overfor sin arbeidsgiver at deltagelse i organisasjoner som bygger på at ansatte og ledelse har flere uforenlige interesser, ikke er aktuelt.

Desentraliseringsbanken har en fristilt posisjon i forhold til organisasjonene på finansmarkedet, og den har meldt seg ut av BAF. Det

har banet veien for interne kompensasjons- og utviklingssystemer, som igjen er medvirkende årsaker til den bedriftsinterne lojaliteten. Banken har på mange vis sørget for at det er en klar sammenheng mellom resultatene til ekspedisjonsnett og kompensasjonen til de ansatte. Oppslutningen om NBF er synkende. Enkelte ansatte er med av tradisjon, men stadig flere føler de har mer å tjene både lønns- og kompetansemessig på ikke å være organisert i det hele tatt. Frykten for at fagforeninger skal kjempe for rigide løsninger som kan virke negativt inn på resultatene til egen filial, er utbredt. Ansatte i Desentraliseringsbanken føler dessuten at bedriften på alle måter ivaretar deres interesser, og identifiserer seg i liten grad med lønnstakere i banknæringen for øvrig.

NBFs dilemma

For NBF er den primære utfordring å beholde eksisterende medlemmer i Desentraliseringsbanken. Dessuten er forbundet opptatt av å nå fram til bankens nyansatte før identifiseringen med egen bedrift og ekspedisjonskontor er blitt for stor. På tross av at konkurransen med øvrige forbund er liten i denne banken, sliter NBF med å utforme attraktive medlemstilbud. Splittelsene i organisasjonsapparatet er store. Enkelte mener NBF må satse på å "overby" bankledelsen i deres bedriftsinterne velferdsgoder. Andre synes det er mer fornuft i at NBF kjemper for en tettere kobling mellom bedriftenes resultat og kompensasjonen til de ansatte. Sterke røster i forbundet hevder at en ren servicerolle strider med de prinsippene NBF er tuftet på.

Samtidig med at disse splittelsene rir NBF, er forbundet vitne til at stadig flere banker følger Desentraliseringsbankens organisasjonsmodell. Banker som satser på å bygge opp lojalitet og fellesskap mellom ansatte og ledelse gjennom intern skolering og kompensasjonssystem, vokser fram. Interessefellesskapet mellom bankansatte i forskjellige banker erstattes av nye allianser mellom ansatte og ledelse. NBF-tillitsvalgte er lite interessert i å delta i fylkeslagene. I den grad de engasjerer seg i arbeid for NBF, skjer det gjennom funksjonærforeningene. NBF sentralt har en mistanke om at lokale tillitsvalgte arbeider for å omgjøre funksjonærforeningene til rene personalforeninger.

7.3 Avslutning

De to bankene ”Sentraliseringsbanken” og ”Desentraliseringsbanken” vil aldri bli realisert. De er bare bilder på en mulig fremtid for NBF. I stedet for å komme med prognoser og sannsynligheter, rendyrkes to utviklingstrekk til sin ytterste konsekvens. Det mulighetsrommet NBF skal operere innenfor i årene som kommer, vil være langt mer begrenset enn disse to bankløsningene gir inntrykk av.

I begge fremtidsbankene er interessen for NBF avtagende. Det er imidlertid lite som tyder på at de scenariene som presenteres her, vil bli virkelighet. Til det er NBFs nåværende posisjon altfor solid. Forbundet har med sin høye organisasjonsgrad og sterke oppslutning i banksektoren et godt utgangspunkt i møtet med fremtiden.

Poenget med å tegne så pass negative fremtidsbilder er å vise at banker som desentraliserer, ikke nødvendigvis åpner større muligheter for NBF enn banker som sentraliserer. Sett fra NBFs synsvinkel vil det være positive og negative sider ved de organisasjonsformer som bankene kan benytte seg av.

Enkelte vil savne fremtidsbilder hvor finansielle konsern er en toneangivende organisasjonsform. Det er ikke aktuelt i scenarier der organisering av arbeidsoppgavene, og ikke produkttilbudet eller eierformen, er poenget. Hvorvidt de ansattes arbeidsoppgaver og kompetanse sentraliseres eller desentraliseres, er i prinsippet uavhengig av om selskapsformen er finansielt konsern eller ”bare” bank. Det betyr ikke at bransjeglidningen innen finansnæringen er uten interesse for dagens bankansatte. Som nevnt i flere av rapportens kapitler er dette en side ved utviklingen NBF må forholde seg til. Det gjenstår imidlertid å se om muligheten til å etablere finansielle konsern vil bli benyttet. Kan hende vil den vanskelige situasjonen på det norske finansmarkedet medføre at aktørene velger å konsolidere stillingen fremfor å gjennomføre større, strukturelle endringer.

I den grad finansielle konsern blir sentrale aktører på morgendagens finansmarked, er det flere forhold NBF bør være oppmerksom på. For det første åpnes det for konkurranse med andre forbund som organiserer i finansnæringen. Det kan bli vanskelig å klargjøre de enkelte forbunds medlemsgrunnlag i et konsern der ansatte delvis selger banktjenester og delvis forsikringer. De ansatte kan ha ulike faglige interesser og kompetansebehov, noe som virker inn på de

ytelsene NBF tilbyr sine medlemmer. Splittelser i interessefellesskapet kan få medlemmene til å vende seg fra forbundet til konsernet, slik at den kollektive lojaliteten svekkes på bekostning av den individuelle.

På den annen side kan opprettelsen av finansielle konsern medføre økt medlemstilgang og en styrking av NBFs rolle som det største fagforbund i finanssektoren. Det hevdes i denne rapporten at det ligger store muligheter i overgangen fra et homogent til et mer heterogent bankvesen. Poenget er at selv om endrede rammevilkår stiller krav til omstillingsevne, er det ikke slik at omstilling alltid er overgang til noe verre. Det kan like gjerne innebære en forandring til det bedre. Utfordringen for NBF blir å møte endringene, det være seg internasjonale eller nasjonale, bransjeinterne eller strukturelle, på best mulig måte. Forbundet må ta stilling til hvilke forhold de vil kjempe for å bevare, og hvilke som bør forandres. Det må skilles mellom hva som er lett, hva som er vanskelig og hva som er umulig. For å avslutte som jeg innledet: Hva vil være bestemt av "skjebnen" og hvilke evner og muligheter har NBF til å påvirke den?

Litteratur

- Amdam, Rolv Petter og Gerd Mordt 1992
Utdanningskonjunkturer Handelshøyskolen BI Forskningsrapport 1992/4, Oslo
- American Express Bank 1991
"Membership of the EC Clubs. Who is Ready?" *The AMEX Bank Review* September 1991, Volume 18 Number 7. London
- Anderson Consulting 1991
Kostnadsreducerende tiltak i blankettinnsamling og informasjonsformidling Analyse av kostnadsbildet i BBS og bankenes betalingsformidling. Oslo
- Arbeidsgruppen for EF og finansnæringene 1989
Finansnæringene og EFs indre marked (UDs røde serie)
- Arbeidsgruppen for små og mellomstore bedrifter 1989
Små og mellomstore bedrifter og EFs indre marked (UDs røde serie)
- Arndt, Johan og Alfred Friman 1987
Ledelse, produksjon og markedsføring av tjenester. Teori og praksis Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo
- Bankakademiet 1992b
Studieinformasjon 1992/1993, Oslo
- Bankakademiet 1992
Årsoppgjør for 1991, Oslo
- Bankenes Arbeidsgiverforening 1991
Styrets beretning 1990-1991, Oslo
- Bankenes Arbeidsgiverforening 1990b
BANK overenskomsten, kommentarutgave A/S Sparebankmaterieil - SPAMA, Oslo

- Berg, S.A., F.R. Førstund og E.S. Jansen
"Malmquist indices of productivity growth during deregulation of Norwegian Banking 1980-89" Norges Bank Arbeidsnotat 2/1991, Oslo
- Berg, Sigbjørn Atle 1992
Mergers, efficiency and productivity growth in banking: The Norwegian experience 1984-1990 Norges Bank arbeidsnotat 1992, Oslo
- Berge, Gunnar 1991
 "Kredittliberalisering og bankkrise" *Dagens Næringsliv* 05.11.91, Oslo
- Bergløff, Anders 1972
Norske Bankfunksjonærers Forbund 1922-1972 Dreyer, Oslo
- Bogen, Hanne og Ove Langeland (red) 1988
Offentlig eller privat? FAFO-rapport nr 078, Oslo
- Brandeggen, Tor 1991
Tale på Bankforeningens årsmøte i Oslo 27 mai 1991 Den norske Bankforening Notat 1/91, Oslo
- Conit, V. and MacCarinelli M. 1991
Optimal size in banking: Theoretical issues and empirical results Centre for European Policy Studies (CEPS) Financial Markets Unit Research report No 8, Brussel
- Damman, Axel 1991
Fra penger og kreditt til gjeld og fallitt, en del av 1980-årenes historie Oslo
- Damman, Axel 1992
Forslag til alternativ avslutning av DnBs årsregnskap for 1991 Oslo
- Den Norske Bankforening 1992
 "Kreditt og Konjunkturer" *Økonomisk Revy* 3/1992

Den norske Bankforening 1991

De økonomiske utsiktene - konsekvenser for finansmarkedet (Basert på et foredrag av adm dir Trond Reinertsen på et kurs i "Penge- og kredittpolitikk" i regi av Sosialøkonomenes Forening på Bolkesjø 28.- 29.05.91) Notat 2/1991, Oslo

Den Norske Bankforening 1991

Årsberetning 1990-1991 Bankforeningens Servicekontor, Oslo

Den norske Bankforening

"Lav etterspørsel årsak til færre utlån" Pressemelding 18.04.91, Oslo

Dermine, Jean 1990

The Gains from European Banking Integration – a call for a proactive competition policy. CEPS Financial Markets Unit Research report No.6, Brussel

Digranes, Jan og Halle 1991

Sparebankenes ramme og drift 1991 Sparebankforeningen arbeidsnotat 1/1992, Oslo

Dølvik, J.E. m.fl 1991b

Norsk økonomi og europeisk integrasjon FAFO-rapport nr 130, Oslo

Dølvik, J.E 1992

"Lov eller avtale? Fagbevegelsen og den sosiale dialog etter Maastricht." Artikkel-serie i Tjenestemannsbladet (NTL) nr 6/92 og 7/92.

Dølvik, J.E. 1992b

Lov eller avtale? Fagbevegelsen, den sosiale dimensjon og kollektive forhandlinger i Europa etter Maastricht FAFO-Arbeidsnotat, Oslo

Ellingsen, Tore 1991

Fusjoner i finansnæringen – Noen betraktninger basert på økonomisk teori SNF Arbeidsnotat 31/1991, Bergen

Fauske, Halvor 1991

Profesjonene – bremsekloss eller syndebukk FAFO-rapport nr 118, Oslo

Finans- og tolldepartementet

St.meld.nr. 2 (1991-92) *Revidert nasjonalbudsjett 1992*

Finans- og tolldepartementet

Ot.prp.nr. 2 (1991-92) *Om lov om endring i lov om finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner og visse andre lover (om finanskonsern)*

Finans- og tolldepartementet

Ot.prp.nr. 8 (1991-92). *Om lov om Statens Bankinvesteringsfond, endringer i lov 15 mars 1991 nr. 2 om Statens Banksikringsfond mv.*

Finansministerens redgjørelse i Stortinget 17.10.91

Den aktuelle situasjonen i bankvesenet

Finanstalen 1991

Finansministerens redgjørelse til Stortinget 4.10.91. *Regjeringens økonomiske opplegg for 1992*

Flataaker, Dag-Inge og Vigdis Husevåg 1991

"Norwegian Banks Abroad" Economic Bulletin 3/1991

Flisen Terje 1990

"Veien mot det pengeløse samfunn" Teknisk ukeblad April 1990

Fløtten, Tone 1991

Godt sikret? Kvinners økonomiske og sosiale sikkerhet FAFO-rapport nr 116, Oslo

Fon, Anders Martin og Bjørn Tjaum 1990

Konsentrasjon i norsk bankvesen etter 1945 NORAS Rapport 12/1990, Oslo

Forsbak, Einar 1991

Finansinstitusjoners tilpasning til kapitaldekningskravet – hvilke løsninger finnes? Sparebankforeningen Arbeidsnotat 2/1991, Oslo

Forsbak, Einar og Jan Digarnes 1990

"Sparebankforeningens spareutredning – Sparingens vekst og fall" Sosialøkonomen 9/1990

- Gardener, E.P.M. og J. Teppet 1990
The economic impact of 1992 on the Norwegian financial services sector: A select replication exercise using the PriceWaterhouse (PW)/Cecchini methodology Institute of European Finance University College of North Wales, Bangor
- Gardener, E. P. M 1990
European Financial Supermarkets: Prospects and Problems? CEPS Financial Markets Unit Research report No 5, Brussel
- Grønvik og Vale 1992
 "Håndtering av den norske bankkrisen" *Sosialøkonomen* 1/1992
- Gaarder, Andreas 1990
En økonomisk og monetær union i Europa? FAFO-arbeidsnotat, Oslo
- Hagen, Anna 1990
EF og finansielle tjenester, en statusrapport BIs Forskningscenter, Bedriftsøkonomisk Institutt, Oslo
- Halle, Hans K. 1991
 "For enkel gebyrdebatt?" *Dagens Næringsliv* 09-11-91, Oslo
- Hippe, Jon M. 1990
Mye vil ha mer. En analyse av formuesfordeling og familieoverføringer FAFO-rapport nr 101, Oslo
- Hippe, Jon og Axel W. Pedersen 1988
For lang og tro tjeneste? Pensjoner i arbeidsmarkedet FAFO-rapport nr 084, Oslo
- Hippe, Jon M. og Axel West Pedersen 1992
Når jobben betaler FAFO-rapport nr 136, Oslo
- Innst. O.nr 80 (1990-91)
Innstilling fra finanskomiteen om skattereformen 1992 (Ot. prp. nr 35 og 70)

Innst.O nr 44 (1989-90)

Innstilling fra finanskomiteen om lov om endringer i finansinstitusjonsloven 1988 (lov 10 juni 1988 nr. 40 om finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner) og i visse andre lover – Omdannelse av finansinstitusjoner mv. (Ot.prp. nr 42).

Innst.S.nr 169 (1989-90)

Innstilling fra finanskomiteen om strukturpolitikken på finansmarkedet (St.meld.nr 31)

Jellum, Knut H. 1992

”Skisse av en mulig driftsøkonomisk utvikling mot 1995” Økonomisk Revy 3/1992

Johansen og Haartveit 1992

”Når sparing blir et problem” Sosialøkonomen 3/1992

Johnsen, Thore m.fl 1992

Bankkrisen i Norge SNF-rapport 29/1992, Bergen

Johnsen, Ivar A.

”Filalnedleggelser og sentralisering av kompetanse” BANK 7/92

Jortay, Francois m.fl 1990

Evaluation of the impact of the completion of the Single Market on women's employment in banking Department of Applied Economics at Free University Brussels DULBEA, Brussel

Juel, Steinar 1989

”Den finansielle sektor og EFs indre marked” Praktisk økonomi 2/1989

Kreditt og Konjunkturer

”Spesialtema: Forretningsbankenes driftsøkonomi” Økonomisk Revy 2/1992

Kredittilsynet 1992

Årsrapport for kredittinstitusjoner 1991 Kredittilsynet 26-02-1992, Oslo

Kvinge, T. m.fl 1992

Kampen om kapitalen Investeringer og kapitalbevegelser i internasjonale markeder FAFO-rapport nr 138, Oslo

- Kaasen, Inge 1991
Om finansinstitusjoners utlånsvilkår overfor forbruker NORAS rapport 21 1991, Oslo
- Lange, E., T.K. Lunde, P. Meinich og C. Smith 1989
Det nye pengesamfunnet Prosjektskisser, seminarrapporter, artikler NORAS Rapport 1/1989, Oslo
- Lien, Reidar 1991
Kredittmarkedet i 90-årene – sett fra bankenes synsvinkel Foredrag på NHH's høstkonferanse 24 oktober 1991, Bergen
- Lorentzen, Torbjørn 1989
Bankenes tilpasning etter tap på utlån Næringsøkonomisk Institutt Notat 1/1989, Bergen
- Meldgaard
 ”Trekk ved finanskrisen i Norge – sett utenfra” *Sosialøkonomen* 3/1992
- Meyer, Christine B. 1991
Utenlandske banker i Norge. En casestudie av Citibank A/S Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) Rapport 17/91, Bergen
- Moum, Knut 1991
Husholdningenes sparing SSB Rapport 16/1991, Oslo
- Nilssen, Tore 1991
 ”Bankenes utlånstap” *Sosialøkonomen* 11/1991
- Nordiska Bankmannaunionen og Nordiska Forsikringsmannaunionen 1991
Strukturutvikling og bransjegliding bank/forsikring En statusrapport om situasjonen i de nordiske land per 21 desember 1991 Stockholm
- Nordvik, Helge W. 1991
Bankkrise, bankstruktur og bankpolitikk i Norge i mellomkrigstiden Forskerseminar TMV-senteret november 1991, Oslo
- Norges Bank 1992
Betalingsformidling Rapport 1991 Oslo

- Norske Bankfunksjonærers Forbund 1989
En dokumentasjon omkring OMSTILLING & OMORGANISERING
 "Hvitebok 1", Oslo
- Norske Bankfunksjonærers Forbund 1991
En dokumentasjon omkring OMSTILLING & OMORGANISERING
 "Hvitebok 2", Oslo
- Norske Bankfunksjonærers Forbund 1991b
Håndbok for tillitsvalgte nr 2 (1990) og 3 (1991), Oslo
- Norske Bankfunksjonærers Forbund 1991
Prinsipp og Handlingsprogram 1991-93, Oslo
- NOU 1992:1
Trygghet - Verdighet - Omsorg
- NOU 1989:1
*Penger og kreditt i en omstillingstid Norsk penge- og kreditt-
 politikk i årene som kommer*
- Nyhus, Ellen Katrine 1991
*Tilbydere på det private utlånsmarked – en oversikt SNF Arbeids-
 notat 12/1991, Bergen*
- Odnes, Dag m.fl 1990
Kampen om framtiden FAFO-rapport nr 098, Oslo
- Olberg, Dag 1987
*Bank hjemme? En undersøkelse om banktjenester og elektroniske
 selvbetjening FAFO-rapport nr 66, Oslo*
- Olberg, Dag 1987
Bankansatte, utdanning og omstilling FAFO, Oslo
- Olsen, Torunn 1992
*Staten som arbeidsgiver – Norsk tilpasning til EF og statens
 arbeidsgiveransvar FAFO-rapport nr 137, Oslo*
- Otholm, Carl Aage m.fl. 1991
Dansk Bank væsen i dag – imorgen? FSRs Forlag, København
- PA Consulting Group 1990
Banking on Survival PA Consulting Group, London

- Poppe, Christian og Tormod K. Lunde 1992
Privatpersoners informasjonssøking på kredittmarkedet NORAS
 Rapport 29/1992, Oslo
- Reve, Torger 1990
BANKKRISEN: Hva gikk galt? SNF Rapport 3/1990, Bergen
- Samferdselsdepartementet
 St.meld. nr.17(1991-92). *Om posttjenestenes framtidige rammevilkår*
- Servais, Dominique 1988
Et finansielt område i Europa Kommisjonen for De europeiske fellesskap, Brussel
- Skjæveland, Arent 1990
 "Konferanse om spareadferd" *Sosialøkonomen* 9/1990
- Skånland, Hermod 1991
 "Policies in relation to the Norwegian banking sector" *Economic Bulletin* 3/91
- Sparebankforeningen i Norge 1991
Sparebankene 1991, Oslo
- St.meld. nr.4 (1988-89)
Langtidsprogrammet 1990-1993
- Steffensen, Emil 1991
Hvorfor observerer vi store banker? En kritisk gjennomgang av den empiriske litteraturen SNF Arbeidsnotat 33/1991, Bergen
- Steinherr, Alfred and Pier-Luigi Gilibert 1989
The impact of financial market integration on the european banking industry CEPS Financial Markets Unit Research Report No 1. Brussel
- Steinherr, Alfred and Christian Huveneers 1990
Universal Banks: The prototype of Successful Bank in the integrated European Market? A view inspired by German experience CEPS Financial Markets Unit Research Report No 2, Brussel

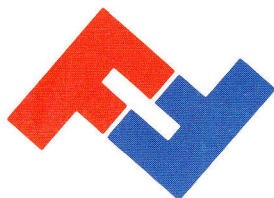
- Stray, Helge 1989
EF og norske sparebanker Sparebankforeningen Arbeidsnotat
 2/1989, Oslo
- Svendsen, Oddvar 1991
 "Et forsvar for bankgebyrer" *Aftenposten* 12-11-91, Oslo
- Tjaum, Bjørn 1990
Strukturutviklingen i det norske kredittvesenet i etterkrigstiden
 NORAS Rapport 8/1990, Oslo
- Tjaum, Bjørn 1990
*Norsk penge- og kredittpolitikk i etterkrigstiden En kronologisk
 oversikt over utviklingen av penge- og kredittpolitikken i perioden
 1945-1989* NORAS Rapport 7/1990, Oslo
- Treforedlingsindustriens Landsforening (TFL), 1990
*EF – 1992 Kapitalbevegelser – Finansielle tjenester – Valutasam-
 arbeid – Den økonomiske og monetære union*
- Vidnes, Lise 1990
EFs indre marked og finanssektoren AFI Rapport 5/1990, Oslo
- Willoch, Kåre 1991
 "Kredittliberalisering og bankkrise" *Dagens Næringsliv* 13-11-91,
 Oslo
- Ødegård, A.R 1992
 "Nedbemanning i krisetider" *Praktisk Økonomi og ledelse* 2/1992
- Økonomisk Revy 1992
 "Skisse av en driftsøkonomisk utvikling mot 1995" *Økonomisk
 Revy* Nr 3 22.06.1992
- Øverbye, Einar 1989
Stoler folk på folketrygden? Institutt for sosialforskning NOTAT
 3/1989, Oslo
- Øverbye, Einar og Hatland 1988
Mer enn nok av trygder? Institutt for sosialforskning NOTAT
 9/1988, Oslo

BANK I BORDET!

Denne rapporten retter søkelyset mot de internasjonale og nasjonale endringer banknæringen vil møte i årene som kommer, og hvilke utfordringer det stiller de ansatte og Norske Bankfunksjonærers Forbund (NBF) overfor. Den overgripende problemstillingen er hvordan NBF kan opprettholde sin sentrale rolle når banknæringen blir mer sammensatt.

I rapporten drøftes blant annet følgende temaer:

- Konsekvenser for norsk banknæring av en tilpasning til EFs indre marked
- Ansattes holdning til staten som eier av norsk bankvesen
- Morgendagens bankstruktur
- Ny og teknologibasert konkurranse i kampen om samfunnets betalingsstrømmer
- Personalbehovet i banknæringen – antall og kompetanse
- Faglige strategier for NBF i møtet med en endret banknæring



FAFO-rapport nr. 141

ISBN 82-7422-093-5

*Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon
Fossvn. 19, 0551 Oslo
Tlf. (02) 71 60 00*